

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA UVAJANJA UKREPOV DRUŽINI PRIJAZNEGA
PODJETJA NA PRIMERU UNICREDIT BANKE SLOVENIJA**

Ljubljana, julij 2014

BOJAN ŠEBENIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Bojan Šebenik, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Analiza uvajanja ukrepov družini prijaznega podjetja na primeru UniCredit Banke Slovenija, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Anjo Svetina Nabergoj.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 USKLAJEVANJE POKLICNEGA IN DRUŽINSKEGA ŽIVLJENJA.....	3
1.1 Družina in delo	3
1.1.1 Opredelitev družine	3
1.1.2 Definicije ravnovesja med delom in družinskim življenjem	5
1.2 Pozitivni učinki pri uvajanju in izvajanju družini prijazne politike	6
1.2.1 Pozitivni učinki za zaposlene	7
1.2.2 Pozitivni učinki za podjetja	7
1.2.3 Pozitivni učinki za državo	10
1.3 Stroški uvajanja in izvajanja družini prijazne politike	10
1.4 Morebitni negativni učinki uvajanja in izvajanja družini prijazne politike.....	11
1.5 Konflikti pri usklajevanju zasebnih in poslovnih obveznosti.....	12
1.6 Razlike v usklajevanju obveznosti v odvisnosti od spola.....	13
1.6.1 Usklajevanje poslovnih in družinskih obveznosti pri ženskah.....	13
1.6.2 Usklajevanje poslovnih in družinskih obveznosti pri moških.....	14
1.7 Primeri in načini usklajevanja dela in družinskih obveznosti	14
1.7.1 Primeri evropskih držav	14
1.7.2 Nasveti za vzpostavitev ravnovesja med delom in zasebnim življenjem.....	19
2 CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE.....	21
2.1 Ukrepi za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.....	22
2.1.1 Ukrepi za področje delovnega mesta.....	22
2.1.2 Ukrepi za področje politike informiranja in komuniciranja	23
2.1.3 Ukrepi za področje delovnega časa	25
2.1.4 Ukrepi za področje veščin vodstva	27
2.1.5 Ukrepi za področje organizacije dela	29
2.1.6 Ukrepi za področje storitev za družine	30
2.1.7 Ukrepi za področje razvoja kadrov.....	31
2.1.8 Ukrepi za področje strukture plačil in nagrajevanih dosežkov.....	34
3 PREDSTAVITEV PODJETJA – UNICREDIT BANKA SLOVENIJA.....	35
3.1 Zgodovina	35
3.2 Osnovne informacije.....	36
3.3 Struktura zaposlenih po izobrazbi in spolu.....	36
3.4 Ukrepi Družini prijaznega podjetja	38
4 RAZISKAVA O UČINKIH UVAJANJA DRUŽINI PRIJAZNIH UKREPOV	42
4.1 Predstavitev anketnega vprašalnika	42
4.2 Raziskovalne hipoteze	44
4.3 Analiza rezultatov ankete iz leta 2011.....	45
4.4 Analiza rezultatov ankete iz leta 2013.....	50
4.5 Primerjava rezultatov anket	56
4.5.1 Primerjava rezultatov po letih	56

4.5.2 Primerjava rezultatov po spolu.....	59
4.5.3 Primerjava rezultatov po področju dela	61
4.6 Faktorska analiza.....	63
4.7 Glavne ugotovitve študije in priporočila	69
SKLEP.....	71
LITERATURA IN VIRI.....	73
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Tipi družin.....	4
Slika 2: Število družin po številu otrok	5
Slika 3: Delež podjetij in ustanov s fleksibilnim delovnim časom po državah (v %).....	15
Slika 4: Delež zaposlenih, ki lahko vplivajo na definiranje delovnega časa (v %).....	16
Slika 5: Primerjava med spoloma glede možnosti določanja delovnega časa (v %)	17
Slika 6: Delo od doma pri zaposlenih moških (v %).....	18
Slika 7: Delo od doma pri zaposlenih ženskah (v %)	19
Slika 8: Področja delovanja ukrepov prijazne politike.....	22
Slika 9: Ukrepi za področje delovnega mesta	22
Slika 10: Ukrepi za področje politike informiranja in komuniciranja	23
Slika 11: Ukrepi za področje delovnega časa.....	25
Slika 12: Ukrepi za področje veščin vodstva	28
Slika 13: Ukrepi za področje organizacije dela.....	29
Slika 14: Ukrepi za področje storitev za družine	31
Slika 15: Ukrepi za področje razvoja kadrov	32
Slika 16: Ukrepi za področje strukture plačil in nagrajevanih dosežkov	34
Slika 17: Spreminjanje števila zaposlenih od leta 2002 do 2012	36
Slika 18: Izobrazbena struktura zaposlenih (v %).....	37
Slika 19: Razdelitev odgovornosti uprave	37
Slika 20: Kadrovska struktura vodilnih zaposlenih po spolu (v %).....	38
Slika 21: Ukrepi Družini prijaznega podjetja v UniCredit banki.....	39
Slika 22: Sklopi vprašanj v anketnem vprašalniku	43
Slika 23: Starostna struktura anketiranih zaposlenih v letu 2011 (v %)	46
Slika 24: Struktura anketiranih zaposlenih po kraju bivanja v letu 2011 (v %).....	46
Slika 25: Izobrazbena struktura anketiranih zaposlenih v letu 2011 (v %).....	47
Slika 26: Število otrok anketiranih oseb v letu 2011 (v %)	47
Slika 27: Delovna doba zaposlenih v podjetju v 2011 (v %).....	48
Slika 28: Vrste družin zaposlenih v letu 2011 (v %).....	49
Slika 29: Dodatni sklop vprašanj v letu 2011	50
Slika 30: Starostna struktura anketiranih zaposlenih v letu 2013 (v %)	51
Slika 31: Struktura anketiranih zaposlenih po kraju bivanja v letu 2013 (v %).....	51
Slika 32: Izobrazbena struktura anketiranih zaposlenih v letu 2013 (v %).....	52

Slika 33: Delovna doba zaposlenih v podjetju v 2013 (v %)	52
Slika 34: Število otrok anketiranih oseb v letu 2013 (v %)	53
Slika 35: Vrste družin zaposlenih v letu 2013 (v %)	54
Slika 36: Dodatni sklop vprašanj v 2013	55
Slika 37: Priporočila za nadaljnje delovanje	70

KAZALO TABEL

Tabela 1: Hipoteze	2
Tabela 2: Definicija družine	4
Tabela 3: Razlogi pomanjkanja kvantitativnega vrednotenja	8
Tabela 4: Potencialni stroški družini prijazne politike	10
Tabela 5: Vpliv konfliktov na prejšnje odhode iz službe, odsotnosti z dela in zamujanja	13
Tabela 6: Nasveti za vzpostavitev ravnovesja med delom in zasebnim življenjem	20
Tabela 7: Ukrepi za področje strukture plačil in nagrajevanih dosežkov	35
Tabela 8: Starost otrok v letu 2011	48
Tabela 9: Starost otrok v letu 2013	54
Tabela 10: Primerjava rezultatov po letih (1)	56
Tabela 11: Primerjava rezultatov po letih (2)	58
Tabela 12: Primerjava odgovorov po spolu (1)	59
Tabela 13: Primerjava odgovorov po spolu (2)	60
Tabela 14: Primerjava odgovorov po področju dela (1)	61
Tabela 15: Primerjava odgovorov po področju dela (2)	62
Tabela 16: Vrednosti Cronbach alfe in zanesljivost merjenja	64
Tabela 17: Faktorska analiza – zadovoljstvo z ukrepi in vodstvom	64
Tabela 18: Faktorska analiza – podpora sodelavcev	65
Tabela 19: Faktorska analiza – mnenje sodelavcev	65
Tabela 20: Faktorska analiza – podpora partnerja	66
Tabela 21: Faktorska analiza – zaposlitveni status partnerja	66
Tabela 22: Faktorska analiza – konflikt v družini	67
Tabela 23: Faktorska analiza – konflikt v službi	67
Tabela 24: Faktorska analiza – Razvoj kariere	68
Tabela 25: Faktorska analiza – vzgoja otrok	68
Tabela 26: Faktorska analiza – čas za dom in otroke	69
Tabela 27: Faktorska analiza – prosti čas in spanje	69
Tabela 28: Pregled doseganja hipotez	70

UVOD

V zadnjih letih je prišlo tako v strokovni kot tudi v poljudni literaturi do povečanega zanimanja za ravnovesje med poslovnim in družinskim življenjem (Burgess, Henderson, & Strachan, 2007, str. 415). Uravnoteženo poslovno in družinsko življenje ter prepletenost poslovnih in družinskih obveznosti sta vedno bolj pomembna tema za zaposlene, družine in organizacije, kot tudi za akademske raziskovalce (Koyuncu, Burke, & Wolpin, 2012, str. 202–203). Usklajevanje poslovnega in privatnega življenja postaja čedalje težja in zahtevnejša naloga, kar nas sili v razmišljanje o tem, kaj ravnovesje sploh pomeni, zakaj prihaja do neravnovesja in kakšni so mehanizmi za izboljšanje le-tega. Ravno to me je najbolj pritegnilo in motiviralo, da se lotim omenjene tematike in nekoliko bolj podrobno raziščem področje usklajevanja družinskih in poslovnih obveznosti.

V UniCredit Banki Slovenija d. d. sem bil zaposlen šest let in sem pri opravljanju svojega dela imel zelo veliko opravka s tematiko družini prijaznega podjetja, saj sem v okviru kadrovske službe sodeloval pri implementaciji in izvajanju različnih ukrepov kot tudi pri pripravi letnih poročil za potrebe procesa certificiranja. UniCredit Banka Slovenija d. d. je konec leta 2010 pridobila osnovni certifikat Družini prijazno podjetje, ki ga izdaja podjetje Ekvilib. V treh letih po pridobitvi osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje je bilo potrebno implementirati najmanj 12 različnih ukrepov in tako izpolniti zahtevane pogoje za pridobitev polnega certifikata Družini prijazno podjetje.

Namen magistrskega dela je sistematično preučiti teorijo usklajevanja družinskega in poslovnega življenja ter vpliva, ki ga imajo na to ravnovesje delodajalci. Teoretične ugotovitve bom povezal z rezultati empirične študije, izvedene v UniCredit Banki Slovenija d. d. v razmaku dveh let.

Osnovni cilj magistrskega dela je analizirati učinke uvajanja ukrepov Družini prijaznega podjetja na zaposlene na primeru UniCredit Banke Slovenija d. d.

Pri tem bodo pomožni cilji magistrskega dela naslednji:

1. Raziskati teorijo, povezano z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja.
2. Predstaviti certifikat Družini prijazno podjetje in ukrepe, ki so z njim neposredno povezani.
3. Predstaviti podjetje UniCredit Banka Slovenija d. d. in ukrepe, ki jih uporabljajo kot pomoč zaposlenim pri usklajevanju poslovnih in zasebnih obveznosti.
4. Predstaviti rezultate dveh anketnih vprašalnikov, ki spremljata učinke izvajanja ukrepov, in sicer anketi iz leta 2011 in 2013.

V tem magistrskem delu bom raziskal, kakšno je mnenje zaposlenih o certifikatu in o ukrepih Družini prijaznega podjetja ter raziskal, kakšne učinke prinaša uvajanje ukrepov za

zaposlene in za podjetje. Za boljše razumevanje dinamike učinkov bosta izvedeni dve anketi, in sicer v letu 2011 in 2013, ki ju bom, poleg drugih analiz, med seboj primerjal. Ob tem bi poudaril glavno tezo magistrskega dela, in sicer: Sistematična uvedba družini prijaznih ukrepov v podjetje zaposlenim olajša usklajevanje družinskih in poslovnih obveznosti. Poleg tega pa bom poskušal tudi ugotoviti, kateri od učinkov se pokažejo po enem letu in kateri po nekaj letih po začetku izvajanja ukrepov. Pričakujem, da bosta večletna uporaba vseh implementiranih ukrepov in uvedba dodatnih ukrepov skupaj prinesli večje pozitivne učinke, kot je enoletna uporaba osnovnih ukrepov iz programa certificiranja. V slabih treh letih je UniCredit Banka Slovenija d. d. implementirala kar 13 različnih ukrepov Družini prijaznega podjetja in evalvacija njihovih učinkov je pomembna ne le za kadrovske službe, temveč tudi za strateške odločitve podjetja. Pričujoča naloga tako poleg znanstvene prinaša tudi pomembno aplikativno vrednost.

Znanstveno magistrsko delo bo razdeljeno na dva dela, in sicer teoretični in empirični del. Teoretični del magistrskega dela temelji na sekundarnih virih, predvsem pa na tujih znanstveno-raziskovalnih člankih in knjigah. Za proučevanje znanstvenih člankov, knjig in drugih del iz različnih virov bom uporabil deskriptivno metodo, ki zajema opazovanje, opisovanje, primerjanje, analiziranje in sklepanje na podlagi povezav.

Empirični del magistrske naloge bo temeljil na kvantitativni študiji, ki se izvaja v podjetju UniCredit Banka Slovenija d. d. Vprašalnik je bil razvit in strokovno sestavljen v okviru študije »Analiza učinkov uvajanja družini prijaznih ukrepov« v sodelovanju z Ekonomsko fakulteto v Ljubljani, Fakulteto za družbene vede in Ekvilib inštitutom. Vprašalnik, ki je bil izveden v letu 2013, je nekoliko modificiran, saj so dodani novi ukrepi. Raziskava se je izvajala s pomočjo anonimnih anket med zaposlenimi. Obe anketi sta zajeli približno tretjino zaposlenih oziroma približno 200 anketirancev. Rezultate empirične študije bom povezal s teoretičnimi spoznanji iz prvega dela naloge, jih primerjal po letih, po spolu ter po področju dela. Z rezultati empirične študije bom testiral tri hipoteze, ki so prikazane v Tabeli 1. Na podlagi ugotovitev bom podal še priporočila za nadaljnje izvajanje družini prijaznih ukrepov.

Tabela 1: Hipoteze

Glavne hipoteze:
H1: Zadovoljstvo zaposlenih v UniCredit banki z družini prijaznimi ukrepi je višje v letu 2013 v primerjavi z letom 2011.
H2: Ženske so v primerjavi z moškimi bolj seznanjene in informirane o družini prijazni politiki in ukrepih.
H3: Zaposleni, ki delajo s strankami, so bolj zadovoljni z družini prijaznimi ukrepi, v primerjavi s tistimi, ki delajo v zalednih službah.

1 USKLAJEVANJE POKLICNEGA IN DRUŽINSKEGA ŽIVLJENJA

1.1 Družina in delo

Usklajevanje dela in družine oziroma službenih in družinskih obveznosti zahteva v današnjih časih veliko razumevanja na obeh straneh. Sposobnost ljudi, da uspešno usklajujejo delo in družino, je odvisna od vrste dela, ki ga opravljajo, od njihovega delodajalca ter od ekonomske, socialne in družbene situacije v njihovi državi (Bailyn, 1992, str. 201). Življenjski slog se spreminja in služba zahteva čedalje več, kar posledično pomeni manj časa za družinske obveznosti. Skozi zgodovino se je vključenost moškega v družinsko življenje zelo spreminjala. V času industrijske revolucije so moški zanemarjali družino zaradi opravljanja plačanega dela. V sredini 20. stoletja so gospodarske spremembe spodbudile preoblikovanje naprednih industrializiranih družb, kjer so tudi poročene ženske povečano začele opravljati plačano delo (Hook, 2006, str. 639).

V zadnjih petnajstih letih je prišlo tako v strokovni kot tudi v poljudni literaturi do povečanega zanimanja za ravnoesje med službo in družinskim življenjem. Tematika ravnovesja dela in družine je vedno v ospredju vseh diskusij o izboljšavah delovnih pogojev in povečanju fleksibilnosti plačanega dela (Wheatley, 2012, str. 815). To povečanje interesa delno izhaja iz skrbi, da neuravnoteženost med delom in družinskim življenjem lahko pripelje do poslabšanja zdravja in slabših poslovnih rezultatov, ter negativno vpliva na posameznike, njihove družine in podjetja (Kalliath & Brough, 2008, str. 323).

1.1.1 Opredelitev družine

Pri iskanju definicije za besedo družina sem našel veliko različnih pojmovanj in ugotovil, da ne obstaja univerzalna definicija. Družinski zakonik pravi, da je družina življenjska skupnost otroka z enim ali obema 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 (Zakon o zakonski zvezi in družinskih razmerjih, Ur. l. RS, št. 69/2004-UPB1). Organizacija združenih narodov definira družino kot naravno in temeljno celico družbe, ki ima pravico do varstva s strani družbe in države (The Universal Declaration of Human Rights, 2012). George Peter Murdock družino opredeljuje kot družbeno skupino, »za katero je značilno skupno bivanje, ekonomsko sodelovanje in reprodukcija. Vključuje odrasle obeh spolov, med katerimi najmanj dva vzdržujeta družbeno priznano seksualno razmerje, in enega ali več otrok, lastnih ali posvojenih, ki živijo skupaj (Defining the Family: A Historical and International Perspective, 2012).

Statistični urad Republike Slovenije opredeljuje družino kot življenjsko skupnost oseb v okviru skupnega gospodinjstva. Definicija družine je prikazana v Tabeli 2.

Tabela 2: Definicija družine

DRUŽINA JE:	življenjska skupnost staršev (obeh ali enega) in neporočenih otrok, ki živijo z njima oziroma z enim od staršev. Starost otrok ni omejena, vendar pa le-ti nimajo svoje družine oziroma ne živijo v zunajzakonski skupnosti.
	življenjska skupnost moškega in ženske, ki sta sklenila zakonsko zvezo.
	življenjska skupnost partnerjev, ki živita v zunajzakonski skupnosti.

Vir: Registrski popis 2011, 2012.

Tip družine je značilnost družine glede na razmerje med zakonci, zunajzakonskimi partnerji, starši in otroci. Osnovni tipi družin so prikazani na Sliki 1.

Slika 1: Tipi družin

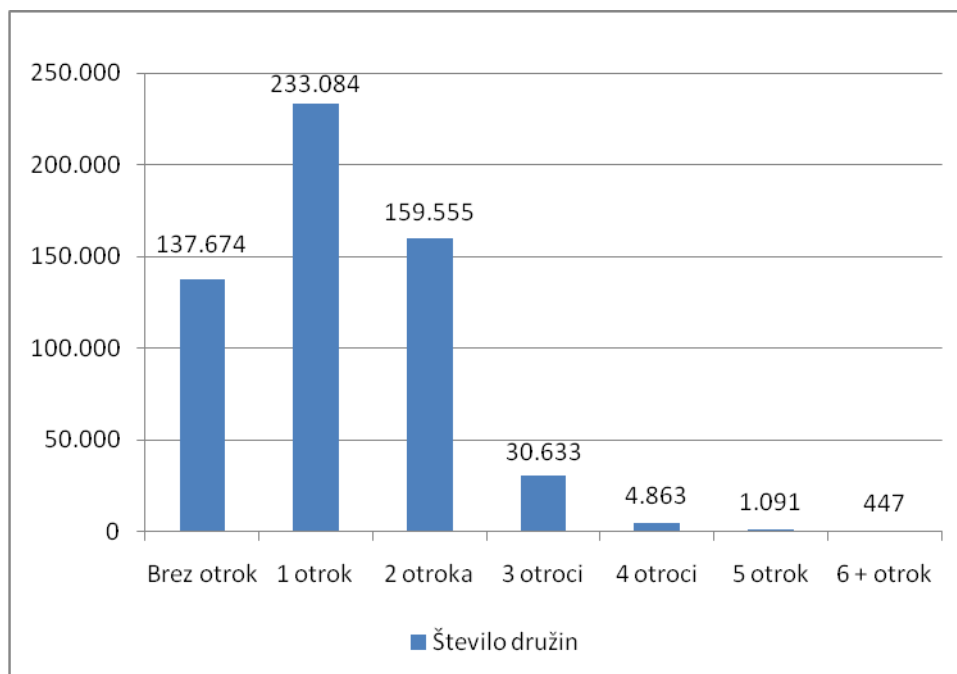


Vir: Registrski popis 2011, 2012.

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije, ki so jih pripravili dne 1. 1. 2011, je bilo v Sloveniji 567.347 družin z 1,663 milijona članov, kar predstavlja 81 % populacije. Za Slovenijo je značilno tudi sobivanje več družin v enem gospodinjstvu, tako da sta v 7 % gospodinjstev z družino vsaj dve statistični družini. V zadnjem desetletju se je najbolj povečalo število družin zunajzakonskih partnerjev z otroki, ki predstavljajo 10,8 % vseh družin v Sloveniji. V letu 2002 je povprečna slovenska družina štela 3,1 člana, v letu 2011 pa 2,9 člana, kar pomeni, da ima Slovenija negativen trend. Slovenske družine imajo povprečno 1,18 otroka, če pa upoštevamo samo družine, v katerih so tudi otroci, pa pridemo do povprečno 1,56 otroka (Mednarodni dan družin, Slovenija, 2012, 2014). Največ družin ima enega otroka, in sicer nekaj več kot 41 % družin. Več kot 75 % družin

ima vsaj enega otroka. Le nekaj več kot 1500 družin ima več kot 5 otrok. Na Sliki 2 je prikazanih več podrobnosti o številu otrok v posamezni družini.

Slika 2: Število družin po številu otrok



Vir: Družine in otroci, 2012.

1.1.2 Definicije ravnesja med delom in družinskim življenjem

Poklic je delo, ki ga oseba opravlja zato, da si pridobi sredstva za preživljanje (Definicije, 2012). Delo predstavlja dejavnost, ki zahteva psihofizične aktivnosti, da bi dosegli želeni rezultat (Work, b.l.).

Ravnovesje med delom in družinskim življenjem se nanaša na sposobnost posameznika, ne glede na starost in spol, da uspešno usklajuje vse poslovne in družinske oziroma gospodinjske obveznosti (Wheatley, 2012, str. 815). Avtorja Lyness in Brumit Kropf (2005, str. 34) povzemata definicijo Hilla in sodelavcev, ki pravi, da je usklajevanje dela in družine definirano kot sposobnost posameznika, da hkrati uravnovesi čustvene, vedenjske in ostalečasne potrebe tako plačanega dela kot tudi družinskih obveznosti. Kalliath in Brough (2008, str. 325) navajata definicijo Greenhausa in sodelavcev, ki pravi, da mora biti posameznik zadovoljen z obsegom službenih in družinskih obveznosti in njunim razmerjem. Ravnesje med službenim in družinskim življenjem ima tri komponente, in sicer časovno ravnotežje, ravnotežje zadovoljstva ter ravnotežje vključenosti v posamezne aktivnosti. Profesor Steven Poelmans pravi, da ravnotežje med delom in družino predstavlja različna razmerja, ki so odvisna od vsakega posameznika. Za nekoga je delo bolj pomembno in bo njegovo ravnesje vsebovalo več dela in manj družinskega

življenja. Za drugega je bolj pomembna družina in bo njegovo ravnoesje zahtevalo več družinskih aktivnosti in manj dela (Poelmans, Kalliath, & Brough, 2008, str. 227–228). Ravnoesje med družinskim in poslovnim življenjem je opredeljeno kot zadovoljiva raven vključenosti različnih aktivnosti v življenju posameznika, ki zajema optimalno kombinacijo plačanega dela in ostalih pomembnih vidikov življenja. To razmerje se skozi življenjske faze spreminja, kot se spreminjajo poslovne obveznosti in družinske obveznosti (Public Service Commission, 2013). Ravnoesje med delom in družinskim življenjem lahko enostavno opredelimo kot sposobnost posameznika, da izpolnjuje svoje poslovne in družinske obveznosti, kot tudi ostale aktivnosti in dejavnosti, ki niso povezane s službo (Parkes & Langford, 2008, str. 267). Jim Bird, ustanovitelj in izvršni direktor spletne strani WorkLifeBalance.com, meni, da ravnoesje med poslovnimi in družinskimi obveznostmi ne more biti enako časovnemu ravnoesju (Work-Life Balance, 2013). To pomeni, da ni možno definirati točno število ur za eno ali drugo področje. Najboljše razmerje med delom in družinskim življenjem se neprestano spreminja, običajno na dnevnem nivoju, kar pomeni, da današnje ravnoesje najverjetneje ne bo enako jutrišnjemu. Iz tega sledi, da ne obstaja splošna definicija popolnega razmerja med delom in družinskim življenjem, h kateremu bi morali strmeti. Optimalno oziroma popolno razmerje je različno za vsakega posameznika, ker imamo različne osebnosti in življenja (Bird, 2004, str. 19–20).

1.2 Pozitivni učinki pri uvajanju in izvajanju družini prijazne politike

Pred časom so ukrepe družini prijazne politike dojemali kot del dobrodelnih aktivnosti podjetja, danes je pa jasno, da gre za zelo pomemben element učinkovite kadrovske politike vsakega uspešnejšega podjetja (Prognos AG, 2005, str. 6). Delodajalci morajo biti seznanjeni s prednostmi in slabostmi, ki jih prinaša uvajanje in izvajanje družini prijazne politike. Dolgo časa že obstajajo dokazi, da se družini prijazna politika splača tudi v ekonomskem smislu. Posrednih in neposrednih finančnih učinkov so deležni tako delodajalci kot tudi država oziroma družba nasploh (Gray, 2002, str. 8; Woodland, Simmonds, Thornby, Fitzgerald, & McGee, 2003; Prognos AG, 2005; Rürup & Gruescu, 2005). Neposredna finančna korist je višja storilnost zaposlenih kot posledica prijaznejšega delovnega okolja. Posredna finančna korist je izboljššan tržni položaj podjetja, ki je posledica pozitivnega odziva potrošnikov in vlagateljev (Commission of the European Countries, 2001, str. 8). Avtorja Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar (2007, str. 147) poudarjata, da ima družini prijazna politika pozitivne učinke tako za zaposlenega kot tudi za njegovega delodajalca. Za zaposlenega to pomeni lažje usklajevanje poslovnih in družinskih obveznosti, za delodajalca pa boljše poslovne rezultate. Za podjetja je pomembno, da implementirajo prave ukrepe oziroma iz množice ukrepov izberejo le tiste, ki prinašajo največ učinkov in zadovoljstva za njihove zaposlene. V naslednjih poglavjih bom predstavil, kakšne učinke imajo družini prijazni ukrepi na zaposlene, podjetja in državo.

1.2.1 Pozitivni učinki za zaposlene

Zaposleni pri delodajalcih, ki spodbujajo družini prijazno politiko, so bistveno bolj zadovoljni, ker lažje usklajujejo delo in družinske obveznosti (Levin-Epstein, 2006, str. 8). Kakovost njihovega poslovnega in družinskega življenja je večja, ravno zaradi manjše konfliktnosti med obema področjema. To posledično vpliva na kakovost življenja njihovih družin in imajo manj težav z vzgojo otrok (Kanjuo Mrčela & Černigoj Sadar, 2007, str. 148). Fleksibilne oblike dela omogočajo nemoteno zaposlitev tudi tistim osebam, ki potrebujejo več časa za svoje družinske člane. Študija med zaposlenimi v IBM je ugotovila, da tisti s fleksibilnim delovnim časom lahko tedensko naredijo osem ur več in še vedno uspešno usklajujejo delo in družinsko življenje (Levin-Epstein, 2006, str. 8). Delo na daljavo je tudi ena izmed odličnih rešitev za osebe, ki zaradi različnih razlogov ne morejo vsak dan prihajati v podjetje. Tovrstna oblika dela žal ni vedno izvedljiva, saj je bistveno odvisna od dejavnosti podjetja. Zaposlenim pa lahko omogoča delo od doma, kjer so izpostavljeni manjšim pritiskom in delovni ritem prilagajajo po lastnih željah in potrebah. Velika prednost za zaposlene je prihranek časa, ki bi ga porabili za pot v službo in potem še pot domov. Ravno tako ni neprestane kontrole s strani nadrejenih ali pa skrbi, da bi zamudili na delo ali v vrtec. Zaposleni se lažje prilagajajo odpiralnemu času vrtca, pravočasno lahko pripravijo obroke za družino in imajo več stikov z družinskim člani (Kanjuo Mrčela & Černigoj Sadar, 2007, str. 148).

1.2.2 Pozitivni učinki za podjetja

Usklajenost poklicnega in družinskega življenja prinaša zaposlenim večje zadovoljstvo, ki posledično prinaša čustveno navezanost zaposlenih na podjetje in njihovo motiviranost za dobro delo. Zadovoljni zaposleni opravljajo svoje delo bolj učinkovito in kakovostno, kar pomeni, da so tudi stranke podjetja bolj zadovoljne z njihovimi produkti ali storitvami (Levin-Epstein, 2006, str. 2). Zaposleni so deležni manj stresnih situacij, poveča se jim koncentracija pri delu, prizadevnost in storilnost. Fluktuacija zaposlenih se bistveno zmanjša, kar pomeni, da podjetje ne bo imelo visokih stroškov z iskanjem in usposabljanjem novih kadrov. Zaposleni so v podjetju zadovoljni, se s podjetjem identificirajo in so popolnoma lojalni, kar posledično pomeni, da ne razmišljajo o zapuščanju podjetja. Podjetja, ki spodbujajo družini prijazno politiko, imajo odlično podobo v javnosti in ljudje se raje odločajo za zaposlitev v takih podjetjih. To pomeni, da ima podjetje možnost pridobiti najboljše kadre in ne potrebuje veliko sredstev za zaposlitvene oglase in privabljanje potencialnih kandidatov. Pozitiven odnos do zaposlenih in spodbujanje kakovostnega razmerja med družinskimi in poklicnimi obveznostmi se pozitivno odraža tudi v poslovnih rezultatih (Kanjuo Mrčela & Černigoj Sadar, 2007, str. 149–150). Avtorja Kanjua Mrčela in Černigoj Sadar (2007, str. 150) povzemata različne tuje avtorje in navajata naslednje pozitivne učinke družini prijazne politike za podjetja:

- povečanje motivacije in zadovoljstva zaposlenih ter učinkovitosti in storilnosti,

- večja navezanost zaposlenih na podjetje,
- manj stresa pri zaposlenih,
- manj poškodb pri delu,
- zmanjšanje števila bolniških in drugih odsotnostih,
- nižja stopnja fluktuacije in posledično večji izkoristek vlaganj v kadre,
- večja privlačnost za najboljše kadre,
- prihranek pri stroških za zapolnitev delovnih mest,
- krajša odsotnost zaradi materinstva,
- zvišanje deleža mater, ki se po porodniškem dopustu vrnejo na delo,
- večja kakovost izdelkov in storitev,
- boljša podoba podjetja,
- povečanje konkurenčnosti podjetja,
- pozitiven marketinški učinek na prodajo izdelkov ali storitev,
- večje zadovoljstvo strank,
- višji donosi za delničarje.

Vse zgoraj naveden trditve je bilo potrebno tudi preveriti, ker je premalo, če temeljijo izključno na ocenah ali občutkih. Zato so bile narejene številne študije, ki potrjujejo pozitiven učinek družini prijazne politike na podjetja. V znanstveni literaturi prevladujejo kvalitativne študije, ker je vse učinke družini prijazne politike težko kvantificirati ali izmeriti. Prve raziskave so potekale v obliki ustnih informacij brez kakršnihkoli statističnih analiz. Postopoma so se začele uporabljati tudi nekatere statistične metode. Raziskovalci so s pomočjo anket poskušali pridobiti stroške in koristi posameznih ukrepov (Kanjuo Mrčela & Černigoj Sadar, 2007, str. 151). Avtorja Kanjua Mrčela in Černigoj Sadar (2007, str. 151) povzemata različne tuje avtorje, ki pravijo, da kvantitativnega vrednotenja ni bilo veliko, predvsem zaradi naslednjih razlogov, ki so prikazani v Tabeli 3.

Tabela 3: Razlogi pomanjkanja kvantitativnega vrednotenja

Razlogi pomanjkanja kvantitativnega vrednotenja:
Podjetja niso pripravljena deliti svojih podatkov z raziskovalci.
Podjetja praviloma nimajo ustreznih evidenc, ki merijo in beležijo učinke družini prijazne politike. Iz anket ni razviden podatek, kdaj je podjetje implementiralo posamezni ukrep.
Nekatere ukrepe koristi premajhno število zaposlenih, da bi lahko ocenjevali učinke.
Zaradi soodvisnosti določenih ukrepov je največkrat nemogoče izolirati učinek posameznega ukrepa.
Visoka zahtevnost analitičnega dela. Nekatere učinke je težko kvantificirati.
Stroške je lažje spremljati in meriti, kot koristi oziroma pozitivne učinke.
Vzročno-posledična povezava je pogosto problematična.

Vir: A. Kanjua Mrčela & N. Černigoj Sadar, *Delo in družina – s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*, 2007, str. 151.

Delodajalci se največkrat odločajo za uvedbo ukrepov družini prijazne politike po lastni presoji in v skladu z lastnimi vrednotami, ker je vrednotenje stroškov in koristi preveč zapleteno in komplicirano. Večina delodajalcev je prepričana, da so zaposleni, ki imajo možnost fleksibilnega delovnega časa, bolj produktivni od tistih, ki delajo brez te možnosti. Številne raziskave so pokazale, da fleksibilen delovni čas zmanjšuje odsotnost z dela in fluktuacijo ter povečuje zadovoljstvo z delom. Poveča se motiviranost, produktivnost in prizadevnost, zmanjša se stres, napetost in nadurno delo. Avtorica Levin-Epstein (2006, str. 8) omenja tudi raziskavo, kjer je 70 % vodstvenih kadrov in 87 % zaposlenih izjavilo, da možnost fleksibilnega dela prispeva k večji produktivnosti (Kanjuo Mrčela & Černigoj Sadar, 2006, str. 152).

Pozitivni ukrepi podjetja na področju otroškega varstva dokazano povečujejo produktivnost, lojalnost, zadovoljstvo in motiviranost, ter zmanjšujejo fluktuacijo in pogosto odsotnost z dela. Avtorja Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar (2006, str. 153) navajata raziskavo Childcare4Business, ki je ugotovila, da je 97 % najboljših kadrov, ki so imeli možnost kakovostnega otroškega varstva v okviru podjetja, ostalo pri svojem delodajalcu, kar kaže na izjemno pozitiven učinek za podjetje. Navajata tudi trditev avtorice Gray (2002, str. 8), ki pravi, da starši želijo obdržati zaposlitev v podjetju in so bolj produktivni, če jim podjetje pomaga pri kritju stroškov otroškega varstva. Vračanje mater po koncu porodniškega dopusta na delovno mesto je v Sloveniji prevladujoča praksa, pri čemer je v tujini nekoliko drugače. Britanska raziskava pravi, so v podjetju Lloyds TSD z uvedbo programov, ki so materam omogočali vrnitev na delo po porodniškem dopustu, med letoma 1995 in 2000 prihranili 2 milijona funtov letno. Tudi nemške raziskave so pokazale, da se v službo vrne več mater od povprečja, če podjetje izvaja družini prijazno politiko. Čim krajša je odsotnost zaradi porodniškega dopusta, tem manjša je izguba človeškega kapitala in zaposleni se hitreje vključi v delovni proces (Kanjuo Mrčela & Černigoj Sadar, 2007, str. 153).

Odhod usposobljenega zaposlenega in iskanje ter usposabljanje novega je drag in dolgotrajen proces, ki predstavlja visoke stroške za podjetje. Višja kot je izobrazbena raven odhajajočega zaposlenega, višji so stroški neželene fluktuacije. Povprečni strošek nadomeščanja prejšnjega zaposlenega z novo osebo v Kanadi znaša približno 1,5 letne plače. Za podjetje je najslabše, ko ga zapustijo strokovni in visoko usposobljeni kadri, ker na trgu delovne sile običajno ni veliko ustreznih zamenjav. Družini prijazna politika znotraj podjetja je lahko eden izmed pomembnih dejavnikov, ko podjetje potrebuje nove delavce, saj bodo zagotovo pritegnili boljše kadre, zaradi svoje prijaznosti do družinskega življenja. Podjetja z družini prijazno politiko pošiljajo pozitivne signale tudi drugim deležnikom, kot so na primer delničarji, investitorji, potrošniki, javna uprava in nevladne organizacije. Uvedba družini prijaznih ukrepov lahko pripelje do dviga cene delnic ali povečanja kapitalskih donosov, kar podpira trditev, da tovrstni ukrepi koristijo podjetjem (Kanjuo Mrčela & Černigoj Sadar, 2007, str. 154–156).

1.2.3 Pozitivni učinki za državo

Država s podpiranjem šolstva vlaga v izobraževanje prebivalstva, zato vsaka neprostovoljna brezposelnost pomeni, da se investicija države ne obrestuje in se zmanjšuje obseg človeškega kapitala. Za državo je zelo pomembno usklajevanje družinskega in poklicnega življenja, zlasti pri zaposlenih ženskah, ki jim družini prijazni ukrepi omogočajo opravljanje materinske vloge. Finančni vidik je popolnoma jasn in pravi, da višja stopnja zaposlenosti žensk, kot posledica ukrepov za usklajevanje dela in družine, povečuje prilive v državno blagajno in zmanjšuje odlive iz nje. Zaposlene ženske na eni strani prispevajo v državno blagajno s plačevanjem različnih prispevkov pri plači ter s plačevanjem dohodnine, na drugi strani pa ne potrebujejo nobenih državnih socialnih transferjev. Če zaposleni zaradi službenih obveznosti ne morejo opravljati svojih družinskih nalog, je to lahko na dolgi rok problem na državni ravni. Otroci iz takšnih družin so nekoliko zanemarjeni in so lahko bolj problematični kot ostali, kar se lahko pokaže na njihovi slabši šolski uspešnosti ali vedenjskih odklonih. Družini prijazni ukrepi omogočajo staršem, da več časa preživijo z otroki ter jim pomagajo pri učenju in jih podpirajo pri ostalih aktivnostih. Na dolgi rok vse to prispeva k primernemu razvoju otrok, kar bo zmanjšalo osip med izobraževanjem in posledično tudi brezposelnost in ostale socialne probleme. Družini prijazna politika lahko prispeva tudi k ustrezni oskrbi starostnikov, kar je še posebej pomembno zaradi splošnega staranja prebivalstva. Zaposleni bodo lahko pomagali svojim staršem in država bo nekoliko razbremenjena. To se največkrat pozna predvsem na medicinski oskrbi in stroških zdravstvenega sistema. Družini prijazno delovno okolje lahko vpliva tudi na število otrok v družini. Dejansko število otrok je pogosto manjše od števila otrok, ki so jih starši nameravali imeti, kar na dolgi rok pomeni škodo za številčnost nekega naroda. Pričakujemo lahko, da bo večje število otrok, ko bodo delovno aktivni, lahko v večji meri prispevalo tudi h gospodarski rasti države. Obenem bodo zagotavljali sredstva za pokojnine in ostale socialne transferje (Kanjuo Mrčela & Černigoj Sadar, 2007, str. 159–160).

1.3 Stroški uvajanja in izvajanja družini prijazne politike

Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar (2007, str. 161) povzemata tuje avtorje in opredeljujeta potencialne stroške družini prijazne politike, ki so prikazani v Tabeli 4.

Tabela 4: Potencialni stroški družini prijazne politike

Potencialni stroški družini prijazne politike:
Stroški implementacije ukrepov.
Letni stroški izvajanja ukrepov.
Začasna izguba človeškega kapitala.
Stroški nadomeščanja začasno odsotnih zaposlenih.

se nadaljuje

nadaljevanje

Potencialni stroški družini prijazne politike:
Potencialni strošek manjše produktivnosti zaradi slabše motiviranosti tistih zaposlenih, ki nimajo koristi od takšne politike podjetja.
Kratkoročno znižanje produktivnosti zaradi motenj v delovnem procesu.

Vir: A. Kanjuo Mrčela & N. Černigoj Sadar, Delo in družina – s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja, 2007, str. 161.

Raziskava v britanskih podjetjih je pokazala, da 76 % podjetij z uvajanjem ukrepov ni imelo dodatnih stroškov (Kanjuo Mrčela & Černigoj Sadar, 2007, str. 161). Stroški izvajanja družini prijaznih ukrepov so zelo različni in so odvisni od ukrepa do ukrepa. V primeru fleksibilnega delovnega časa stroškov načeloma ni, na drugi strani so pa stroški pri podpiranju varstva otrok odvisni od podjetja do podjetja ter deleža, ki ga je podjetje pripravljeno subvencionirati.

Velika večina evropskih držav se sooča z nizko stopnjo natalitete oziroma rodnosti, kar na dolgi rok pomeni staranje prebivalstva in posledično neprijetne ekonomske in družbene učinke. Država mora podpirati družini prijazno politiko podjetij, saj bo tako lahko omogočila povečanje števila rojstev. Primer spodbujanja podjetij, da implementirajo in izvajajo družini prijazno politiko, so lahko tudi davčne olajšave ali pa javno nagrajevanje in podeljevanje certifikatov takšnim podjetjem (Kanjuo Mrčela & Černigoj Sadar, 2007, str. 163).

1.4 Morebitni negativni učinki uvajanja in izvajanja družini prijazne politike

Na prvi pogled se zdi neverjetno, da bi lahko imela družini prijazna politika tudi negativne učinke in posledice. Žal obstajajo določene nevarnosti tako za zaposlene kot tudi za podjetja. Posledica dela s krajšim delovnim časom je sorazmerno nižji zaslužek za zaposlenega, ki se odloči za tovrstni ukrep. Tega si velika večina ne more privoščiti in zato obstaja nevarnost neenakosti med zaposlenimi. V primeru dela s krajšim delovnim časom obstaja nevarnost večje obremenjenosti zaposlenega, če mu podjetje sorazmerno ne zmanjša obsega delovnih nalog, da bo v skladu z delovnim časom. Zaposleni, ki dela s krajšim delovnim časom, lahko na dolgi rok čuti posledice oviranja poklicne kariere, zaradi manjše prisotnosti na delovnem mestu. Raziskave pravijo, da so nekateri delodajalci stroške družini prijaznih ukrepov prenesli na zaposlene, in sicer tako, da so jim znižali plače ali zmanjšali možnosti za napredovanje. Največkrat ni enostavno znižati plače zaposlenih in zato podjetja del sredstev, ki so namenjena za napredovanja, namenijo za družini prijazne ukrepe. Glede na dejstvo, da so uporabniki družini prijaznih ukrepov večinoma ženske, nekateri delodajalci znižujejo morebitne stroške z zaposlovanjem moških. Naslednji učinek je lahko negativen odziv sodelavcev, ker je večina družini

prijaznih ukrepov namenjena družinam z majhnimi otroki in se ostali zaposleni počutijo zapostavljeni in neenakomerno obravnavani. Iz tega lahko izhajajo tudi zamere zaradi morebitnega dodatnega dela, zaradi družinskih obveznosti sodelavca ali sodelavke. Splošno mnenje zaposlenih, ki nimajo družinskih obveznosti, je, da morajo opravljati več ur dela na dan ter pogosteje odhajati na službene poti, v primerjavi z zaposlenimi z otroki. Zato se pogosto zgodi, da zaposlenim brez družinskih obveznosti upade motivacija za delo kot tudi produktivnost, kar predstavlja negativni učinek za podjetje. Podjetja se v takih primerih odločijo za implementacijo nekaterih ukrepov za zaposlene brez družinskih obveznosti, kar je največkrat povezano z dodatnimi stroški oziroma denarnimi vložki (Kanjuro Mrčela & Černigoj Sadar, 2007, str. 163–165).

1.5 Konflikti pri usklajevanju zasebnih in poslovnih obveznosti

Konflikti pri usklajevanju zasebnih in poslovnih obveznosti izhajajo iz medsebojno nezdružljivih vlog, ki jih povzročajo pritiski med poklicnimi in družinskimi deli življenja (Qu & Zhao, 2012, str. 23). V zadnjih letih se pospešeno raziskujejo viri konfliktov med poklicnim in zasebnim življenjem, ker so podjetja zaznala, kako velik vpliv imajo na organizacijsko produktivnost. Stalni konflikti med delom in družino so povezani s številnimi aktivnostmi na delovnem področju, vključno s slabo delovno uspešnostjo, znižano učinkovitostjo, zmanjšano pripadnostjo podjetju ter zdravstvenimi težavami zaposlenih. Zaposleni, ki doživljajo konflikte med delom in družino, so bolj nagnjeni k prenehanju delovnega razmerja, večji odsotnosti z dela ter občutijo stalno izčrpanost. Gledano v celoti, organizacijam mora biti v interesu, da pomagajo svojim zaposlenim v usklajevanju zasebnih in poklicnih obveznosti, ker bodo posledično tudi bolj produktivni za podjetje (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2009, str. 215).

Avtorja Greenhaus in Beutell (1985, str. 77) opredeljujeta konflikt med delom in družinskim življenjem kot konflikt znotraj vlog, kjer so pritiski vlog iz poklicnega in družinskega področja medsebojno nasprotni in nezdružljivi. To pomeni, da je vključenost v poklicno vlogo bistveno težja zaradi želje po vključenosti v družinsko vlogo, in obratno. Identificirane so tri različne oblike konfliktov med poslovnim in družinskim življenjem. Prvič, do spora lahko pride, ko izvajanje zahtev na enem področju (npr. poslovne obveznosti) porablja čas do te mere, da ovira obveznosti na drugem področju (npr. družinske obveznosti). Poslovne obveznosti v določenem obdobju zahtevajo veliko časa, zaradi česa zaposleni zapostavljajo določene družinske obveznosti. Drugič, do spora lahko pride, če je izpolnjevanje zahtev enega področja (npr. poslovne obveznosti) preveč naporno, zato lahko otežuje izpolnjevanje obveznosti in aktivnosti drugega področja (npr. družinske obveznosti). Delo je lahko zelo stresno in zaposleni pridejo domov izčrpani ali napeti, kar vpliva na izpolnjevanje družinskih obveznosti. Zadnja oblika konfliktov pri usklajevanju družinskih in poslovnih obveznosti je konflikt obnašanja oziroma vedenja, pri katerem lahko pride do spora, ko se vedenje razvito v enem okolju (npr. poslovnem), ne

ujema z vedenjem, potrebnim za pravilno opravljanje odgovorne vloge v drugem okolju (Andres, Moelker, & Soeters, 2012, str. 753).

Raziskava o konfliktih med poklicnimi in družinskimi obveznostmi ter vplivi povečanega dela ali povečanih družinskih obveznosti na prejšnje odhode iz službe, odsotnosti z dela in zamujanje v službo je pokazala ugotovitve, predstavljene v Tabeli 5 (Boyar, Maertz, & Pearson, 2005, str. 922–923).

Tabela 5: Vpliv konfliktov na prejšnje odhode iz službe, odsotnosti z dela in zamujanja

Vpliv	Posledica
Konflikt zaradi poslovnih obveznosti	- zaposleni prej odhajajo iz službe, - ženske so bolj odsotne z dela, moški so manj odsotni z dela (celodnevne odsotnosti), - zamujanj v službo ni.
Konflikt zaradi družinskih obveznosti	- zaposleni večkrat zamudijo v službo, - celodnevne odsotnosti so nekoliko povečane, vendar v bistveno manjšem obsegu kot pri povečanju poslovnih obveznosti, - zaposleni prej odhajajo iz službe.

Vir: S.L. Boyar, C.P. Maertz Jr. & A.W. Pearson, The effects of work–family conflict and family–work conflict on nonattendance behaviors, 2005, str. 922–923.

Iz zgoraj napisanega je razvidno, da neravnovesje med poslovnimi in družinskimi obveznostmi negativno vpliva na družino in službo, kar pomeni, da je za zaposlene in podjetja najboljše poiskati optimalno ravnovesje in s tem prispevati k večji produktivnosti in zadovoljstvu zaposlenih.

1.6 Razlike v usklajevanju obveznosti v odvisnosti od spola

V tem poglavju bodo predstavljene glavne značilnosti in posebnosti usklajevanja poslovnega in družinskega življenja posebej za ženski in nato še posebej za moški spol. Ugotovljeno je bilo, da je konflikt med poslovnimi in družinskimi obveznostmi bistveno večji pri zaposlenih ženskah kot pri zaposlenih moških (Koyuncu, Burke, & Wolpin, 2012, str. 203).

1.6.1 Usklajevanje poslovnih in družinskih obveznosti pri ženskah

Vstop žensk vseh starostnih skupin na trg dela se je bolj intenzivno začel v drugi polovici dvajsetega stoletja (Ahmad, Fakhr, & Ahmed, 2011, str. 289).

Zasebne in poslovne potrebe žensk srednjih let najpogosteje zahtevajo široko socialno podporo znotraj in zunaj delovnega področja. Ravnovesje družinskih in poslovnih

obveznosti je ključnega pomena, saj gre za potencialno nasprotujoče si potrebe njihovih karier, otrok in otroškega varstva, nege starejših sorodnikov ter ostalih osebnih potreb. Socialna pomoč je zelo pomemben vir za zaposlene ženske, da lahko nadaljujejo z uspehi na obeh področjih delovanja ter tako ohranijo ravnovesje med poslovnimi in družinskimi obveznostmi. Ženske srednjih let običajno analizirajo in definirajo prednostne naloge v svojem življenju ter jih uskladijo s svojimi notranjimi vrednotami, kar posledično vključuje povečanje časa za posvečanje družini (Marcinkus, Whelan-Berry, & Gordon, 2007, str. 87).

Socialna podpora ima pozitivne učinke na izboljšanje zdravja, zmanjšanje stresa ter blažitev konfliktov zaradi usklajevanja dela in družine. Različne študije so pokazale, da ima socialna podpora v delovnem okolju (npr. razumevanje nadrejenih in sodelavcev) zelo pozitiven vpliv na zadovoljstvo in produktivnost zaposlenih. Socialna podpora je lahko v poslovnem ali zasebnem okolju. Podpora v poslovnem okolju je lahko na nivoju celotnega podjetja, na nivoju nadrejenega ali na nivoju sodelavcev. Nekatera podjetja aktivno podpirajo usklajevanje poslovnih in družinskih obveznosti, običajno v obliki družini prijaznih ukrepov. Zasebna socialna podpora ali socialna podpora izven delovnega okolja je lahko s strani moža oziroma partnerja, staršev, bratov ali sester ter prijateljev ali ostalih sorodnikov. Možje lahko prispevajo na različne načine, vključno z zaslužki in upravljanjem zasebnih financ, gospodinjskimi in družinskimi opravili ter karierno podporo in medosebno pomočjo (Marcinkus et al., 2007, str. 86–90).

1.6.2 Usklajevanje poslovnih in družinskih obveznosti pri moških

Delodajalci pričakujejo od moških zaposlenih zelo visoko stopnjo prisotnosti na delovnem mestu. V primeru, da zaposleni očetje izrazijo željo, da bi nekaj več časa vložili v vzgojo svojih otrok, lahko hitreje pride do konflikta, kot če bi zaposlena mati izrazila enako željo (Burnett, Gattrell, Cooper, & Sparrow, 2010, str. 536).

1.7 Primeri in načini usklajevanja dela in družinskih obveznosti

V nadaljevanju predstavljam nekaj primerov usklajevanja dela in družinskih obveznosti. Veliko podjetij omogoča svojim zaposlenim manevrski prostor za usklajevanje službenih in družinskih obveznosti, kar se največkrat pokaže za odlično poslovno in strateško odločitev, saj podjetja pridobijo zaupanje in zvestobo zaposlenih, ki svoje delo opravljajo bolj kakovostno in zadovoljno.

1.7.1 Primeri evropskih držav

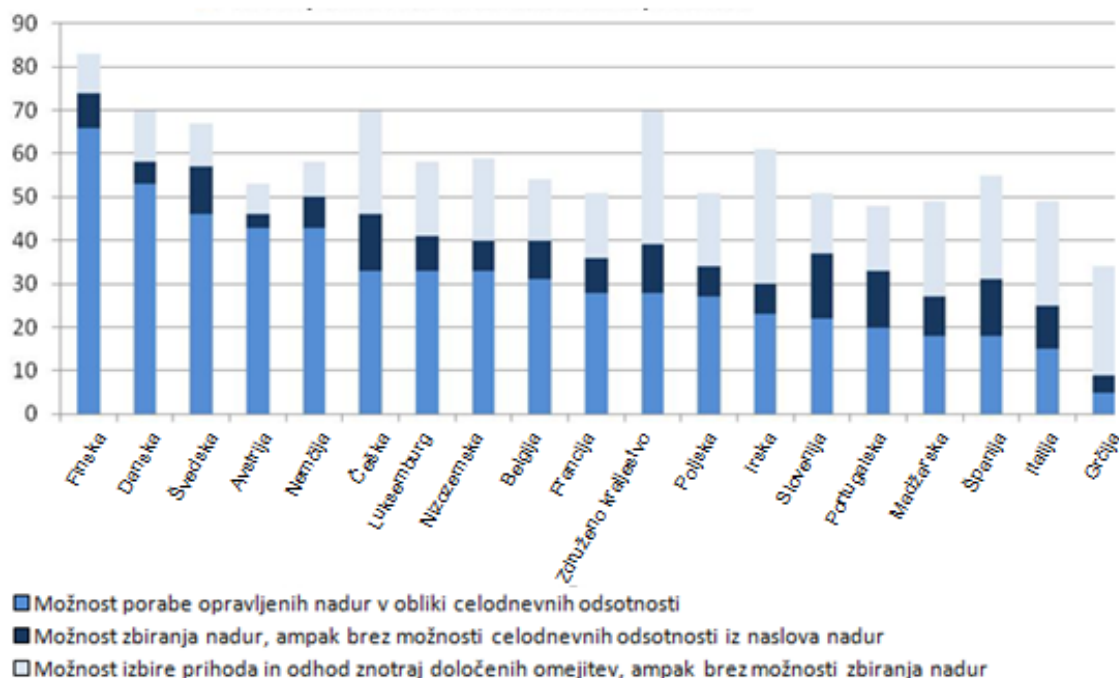
V tem poglavju predstavljam primerjavo po evropskih državah za naslednje kategorije (Organisation for Economic Co-Operation and Development, 2010):

- delež podjetij in ustanov, ki omogočajo fleksibilni delovni čas,
- delež zaposlenih, ki lahko sami definirajo delovni čas,
- primerjava med spoloma glede možnosti določanja delovnega časa,
- delo od doma glede na spol.

Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (v nadaljevanju OECD) je izvedla več različnih raziskav na temo družini prijaznih delovnih mest in okolij. Družini prijazna delovna mesta so še posebej pomembna za tiste zaposlene, ki imajo več odsotnosti zaradi varstva otrok, očetovskega ali porodniškega dopusta ter šoloobveznih otrok. Vsi starši nimajo možnosti koriščenja ugodnosti družini prijaznega podjetja v enakem obsegu. Marsikdo ne koristi takšnih ugodnosti, kljub temu, da bi jih lahko, ker se pri tem ne počuti lagodno (Organisation for Economic Co-Operation and Development, 2010).

Slika 3 prikazuje podatke po državah, kjer podjetja oziroma ustanove v različni meri omogočajo fleksibilni delovni čas. Države so razporejene po padajočih odstotkih števila podjetij, ki zaposlenim omogočajo porabo opravljenih nadur v obliki celodnevne odsotnosti z dela ali več dnevne odsotnosti. Raziskava je bila narejena v letu 2009 in je zajela kar devetnajst evropskih držav (Organisation for Economic Co-Operation and Development, 2010).

Slika 3: Delež podjetij in ustanov s fleksibilnim delovnim časom po državah (v %)



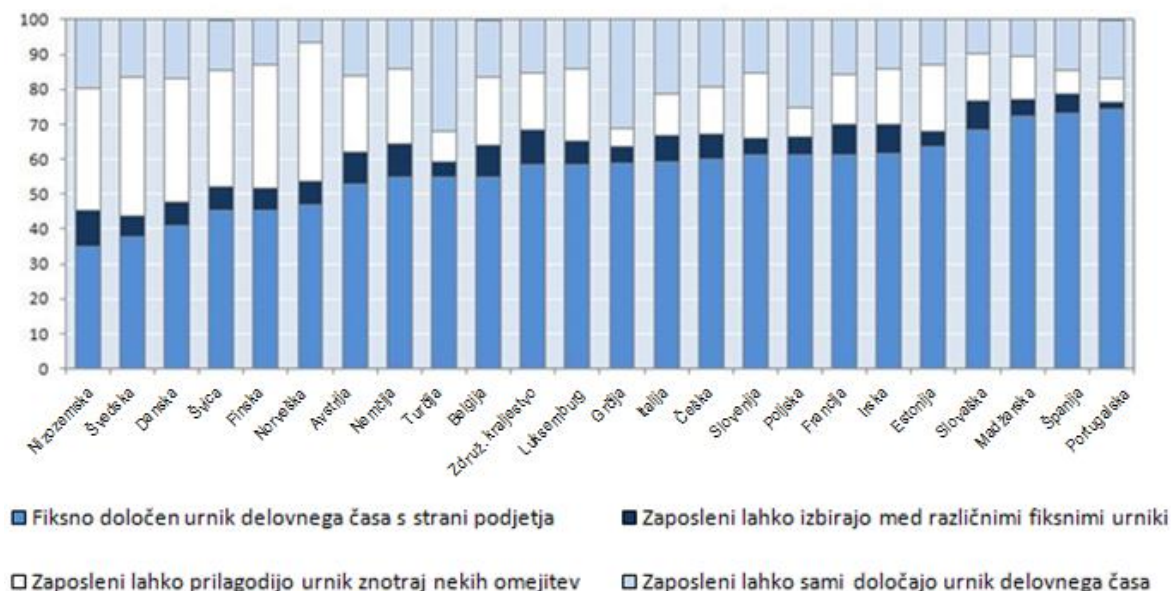
Vir: Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) Directorate of Employment, Labour and Social Affairs, Family-Friendly Workplace Practices, 2010.

Finska, Danska, Švedska, Avstrija in Nemčija so države z najvišjim deležem podjetij, ki zaposlenim omogočajo koriščenje presežka ur v obliki celodnevne ali večdnevne odsotnosti. Delež podjetij, ki omogočajo omenjene ugodnosti, je v naštetih državah višji od štirideset odstotkov. Najmanj možnosti za tovrstne odsotnosti ima Grčija, in sicer le slabih pet odstotkov grških podjetij podpira celodnevno odsotnost iz naslova presežka ur. Slovenija se ravno tako nahaja v spodnjem delu seznama, kjer zaseda štirinajsto mesto z nekaj več kot dvajsetimi odstotki. V kategoriji podjetij, ki omogočajo in evidentirajo opravljene nadure, ampak jih ni možno koristiti v obliki celodnevne odsotnosti, zaseda Slovenija prvo mesto s približno petnajstimi odstotki. Možnost izbire prihodov in odhodov z delovnega mesta, ampak brez upoštevanja in evidentiranja opravljenih nadur, je najbolj razširjena v Veliki Britaniji in na Irskem. V tej kategoriji se nahaja Slovenija v spodnji polovici seznama (Organisation for Economic Co-Operation and Development, 2010).

Naslednja slika prikazuje različne načine postavljanja urnikov ter morebitni vpliv zaposlenih na določanje le-teh. V tej raziskavi so sodelovala podjetja iz štiriindvajsetih evropskih držav. Prikazani so štirje deleži zaposlenih v posameznih državah, ki (Organisation for Economic Co-Operation and Development, 2010):

- lahko sami določajo urnik delovnega časa,
- lahko prilagodijo urnik znotraj nekih omejitev,
- lahko izbirajo med različnimi fiksnimi urniki,
- imajo fiksno določen urnik delovnega časa s strani podjetja.

Slika 4: Delež zaposlenih, ki lahko vplivajo na definiranje delovnega časa (v %)

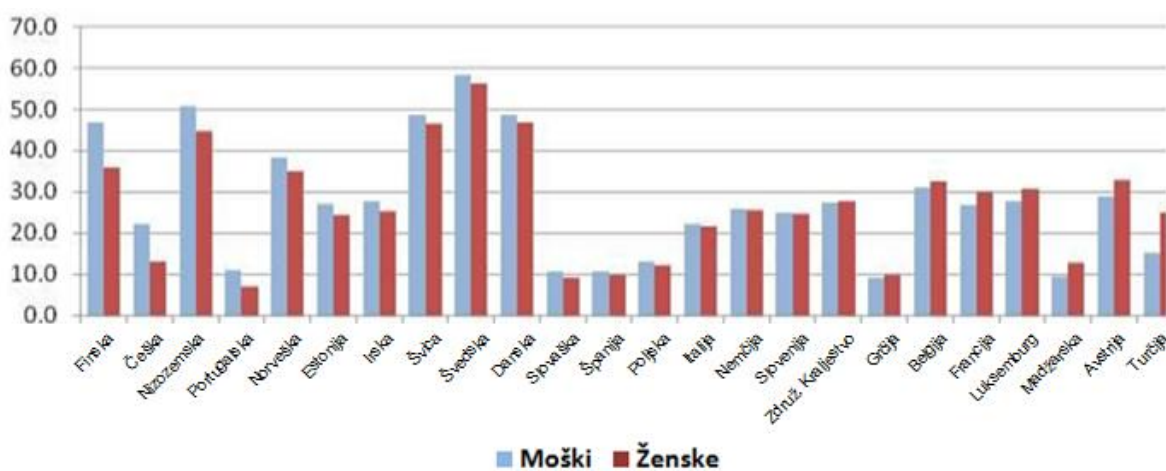


Vir: Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) Directorate of Employment, Labour and Social Affairs, Family-Friendly Workplace Practices, 2010.

Vpliv zaposlenih na izbiro urnikov in določanje delovnega časa se med državami precej razlikuje. Nizozemska, Švedska, Danska, Švica in Finska so države, v katerih imajo številni zaposleni svobodo pri določanju lastnih delovnih ur. Nasprotno pa je kontrola delovnega časa zaposlenih zelo omejena na Portugalskem, Madžarskem in v Španiji, kjer podjetja določajo delovni čas več kot 70-im odstotkom zaposlenih. Slovenija se nahaja med bolj konservativnimi državami, kjer zaposleni nimajo preveč možnosti izbire delovnega časa, saj približno 60 odstotkov podjetij zaposlenim določa fiksni urnik delovnega časa. Nekaj več kot 15 odstotkov zaposlenih lahko popolnoma svobodno določa urnik delovnega časa (Organisation for Economic Co-Operation and Development, 2010).

Nadzor nad delovnim časom je verjetno povezan tudi s položajem posameznega zaposlenega v podjetju, kar pomeni, da lahko imajo zaposleni na višjih položajih več možnosti pri določanju lastnega delovnega časa. Moški so v primerjavi z ženskami bolj pogosto na višjih delovnih mestih, kar posledično pomeni, da bodo verjetno moški bolj pogosto imeli večji nadzor nad svojim delovnim časom. Na Finskem, Češkem in Nizozemskem je razmerje med spoloma najvišje v korist moških. Kljub temu je delež žensk z nekaj več nadzora nad delovnim časom v primerjavi z moškimi višji v Franciji, Turčiji, Avstriji, na Madžarskem ter v nekaterih drugih državah, kar je prikazano na Sliki 5. Slovenija se nahaja v sredini seznama, kjer ima malenkostno oziroma skoraj zanemarljivo prednost moški spol (Organisation for Economic Co-Operation and Development, 2010).

Slika 5: Primerjava med spoloma glede možnosti določanja delovnega časa (v %)

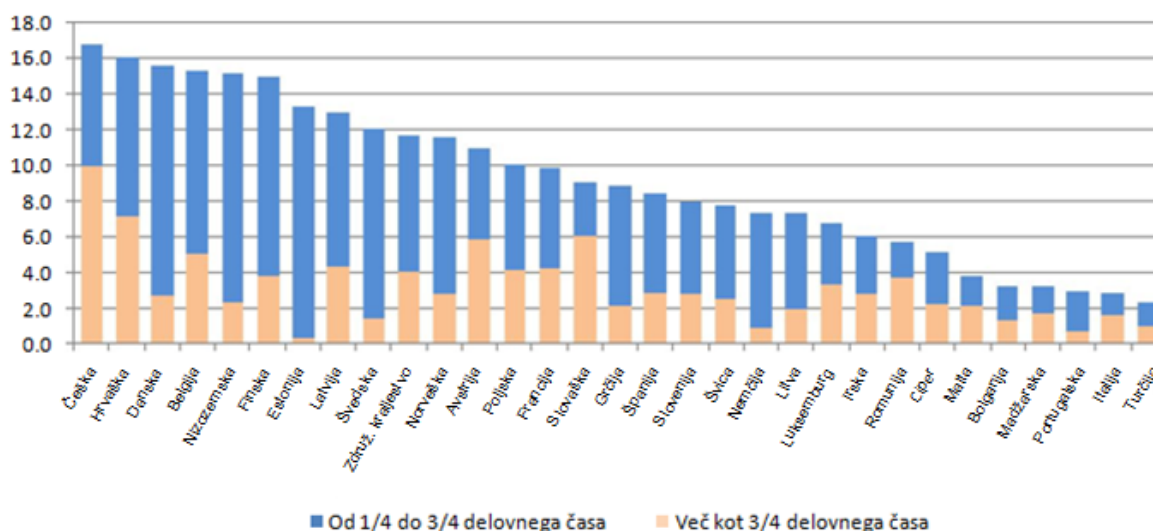


Vir: Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) Directorate of Employment, Labour and Social Affairs, Family-Friendly Workplace Practices, 2010.

Delo od doma lahko bistveno pomaga zaposlenim pri usklajevanju njihovih poslovnih in družinskih obveznosti. Slika 6 se nanaša na zaposlene moške in opredeljuje intenzivnost dela od doma. Zaposleni, ki imajo možnost, da lahko delajo od doma, so na spodnji sliki razdeljeni na tiste, ki od doma lahko delajo od 1/4 do 3/4 delovnega časa, ter na tiste, ki od

doma lahko delajo več kot 3/4 delovnega časa (Organisation for Economic Co-Operation and Development, 2010).

Slika 6: Delo od doma pri zaposlenih moških (v %)

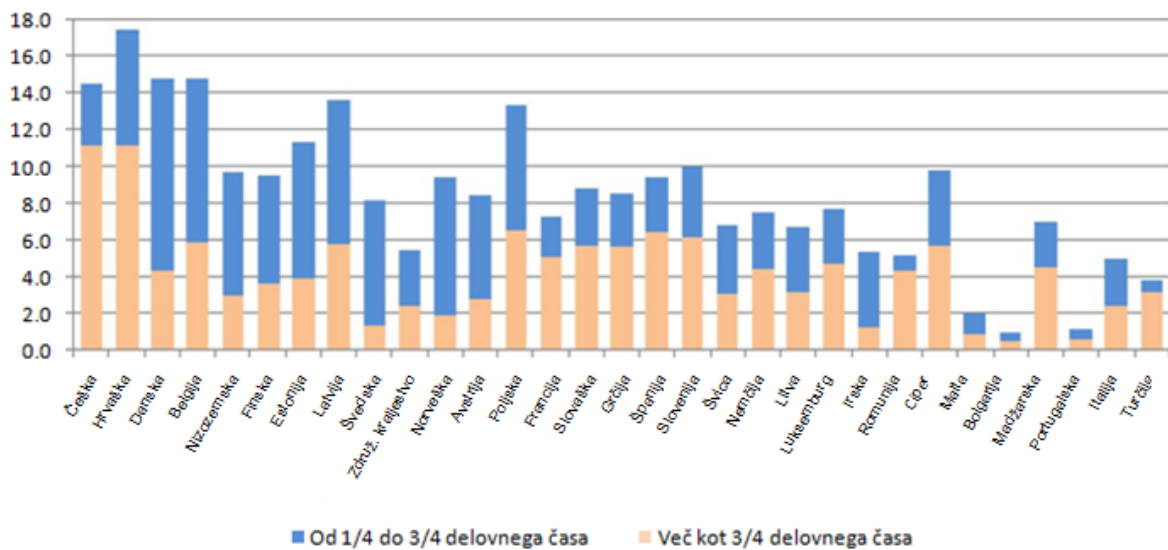


Vir: Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) Directorate of Employment, Labour and Social Affairs, *Family-Friendly Workplace Practices*, 2010.

Več kot 15 odstotkov zaposlenih moških na Češkem, Hrvaškem, Danskem, Nizozemskem in v Belgiji ima možnost delati od doma najmanj 1/4 delovnega časa. Največ možnosti za delo od doma za več kot 3/4 delovnega časa imajo na Češkem, in sicer kar 10 odstotkov zaposlenih moških. Najmanj možnosti za delo od doma imajo zaposleni moški na Portugalskem ter v Italiji in Turčiji, in sicer manj kot 3 odstotki. V Sloveniji ima pravico do dela od doma le 8 odstotkov zaposlenih moških, od teh pa le slabi trije odstotki za več kot 3/4 delovnega časa (Organisation for Economic Co-Operation and Development, 2010).

Slika 7 se nanaša na zaposlene ženske in na enak način kot pri moških opredeljuje intenziteto dela od doma. Podobno kot pri moških, imajo tudi zaposlene ženske možnost dela od doma, in sicer več kot 14 odstotkov žensk na Češkem, Danskem in v Belgiji ter več kot 17 odstotkov zaposlenih žensk na Hrvaškem. Najmanj možnosti za delo od doma imajo zaposlene ženske na Malti, Portugalskem in v Bolgariji. Možnost dela od doma ima v Sloveniji 10 odstotkov zaposlenih žensk, od teh pa več kot 6 odstotkov za najmanj 3/4 delovnega časa (Organisation for Economic Co-Operation and Development, 2010).

Slika 7: Delo od doma pri zaposlenih ženskah (v %)



Vir: Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) Directorate of Employment, Labour and Social Affairs, Family-Friendly Workplace Practices, 2010.

1.7.2 Nasveti za vzpostavitev ravnovesja med delom in zasebnim življenjem

Najverjetneje ne bomo niti pomislili, da bi preskočili poslovno srečanje, razen v primeru bolezni, kaj pa hčerkin športni nastop? Splošno mnenje je, da je lažje preskočiti nekatere dogodke naših najbližjih, kot pa službene obveznosti. Časi, ko so bile meje med službenim in privatnim časom zelo jasne, počasi gredo v zgodovino. V današnjih časih službene obveznosti zelo pogosto napadejo privatno življenje, kar pomeni, da ohranjanje poklicnega in zasebnega življenja ni preprosta naloga. Kljub temu ravnovesje med delom in zasebnim življenjem ni nedosegljivo. Za začetek je potrebno oceniti odnos do dela, nato pa uporabiti posebne strategije, ki vsakemu posamezniku pomagajo vzpostaviti ravnovesje. Posledice slabega razmerja med poklicnim in zasebnim življenjem so utrujenost, izgubljen čas za družino in prijatelje ter povečana pričakovanja. Utrujenost pomeni, da je sposobnost za produktivno delo in razmišljanje slabša, kar bi lahko negativno vplivalo strokovni ugled posameznika ali lahko pripelje do nevarne oziroma drage napake. Preveč dela lahko pomeni zamudo nekaterih pomembnih družinskih dogodkov, kar lahko škoduje odnosu z najdražjimi. Prav tako je težko gojiti prijateljstva, če je posameznik vedno zaposlen in nima prostega časa. V primeru pogostega opravljanja nadur, prihaja tudi višja raven odgovornosti, kar posledično povzroči še več skrbi in manj prostega časa (Elmore, 2010, str. 42–43).

Žongliranje med zahtevami kariere in zasebnim življenjem bo najverjetneje neprekinjen izziv vsakega posameznika tekom celotnega časa trajanja zaposlitve oziroma opravljanja dela. Tabela 6 prikazuje nekaj idej, ki jih je pripravilo osebje ameriške Mayo Clinic in so lahko v pomoč pri iskanju zasebnega ravnovesja med delom in zasebnim življenjem.

Tabela 6: Nasveti za vzpostavitev ravnovesja med delom in zasebnim življenjem

Nasvet	Aktivnosti
Spremljajte svoj čas.	Spremljajte vse službene in privatne obveznosti en teden in se odločite, kaj je nujno in kaj vam najbolj ustreza. Pogovorite se z vašim delodajalcem in mu predlagajte spremembo ali ukinjanje določenih nalog.
Izkoristite vaše možnosti.	Vprašajte vašega delodajalca o možnostih fleksibilnega delovnega časa, dela od doma, skrajšanega delovnega tedna, delitve delovnega mesta ali drugih podobnih ugodnosti. Če boste imeli več nadzora nad vašimi urami, boste verjetno manj pod stresom.
Naučite se reči ne.	Ne glede na to, ali vas sodelavec prosi za pomoč ali vas učitelj vašega otroka želi vključiti v razredno igro, ne pozabite, da imate polno pravico spoštljivo reči ne. Ko prenehate delati stvari, ki jih delate zaradi občutka krivde ali obveznosti, bo v vašem življenju več prostora za aktivnosti, ki vam prinašajo zadovoljstvo in veselje.
Pustite delo na delovnem mestu.	Današnja tehnologija kadarkoli omogoča povezavo do kogarkoli, kar pomeni, da ni meje med delom in privatnim življenjem. Zato jo je potrebno ustvariti.
Okrepite svoj sistem podpore.	S sodelavci združite moči in si pomagajte, da bo družinsko življenje čim manj trpelo. Če ste primorani opravljati nadure, se dogovorite s prijatelji in sorodniki za pomoč pri varstvu otrok ali gospodinjskih opravilih in obratno.
Zavestno se odločite ločevati med službenim in zasebnim časom.	Ko ste z družino, ugasnite službeni mobilni telefon in pospravite prenosni računalnik.
Upravljajte svoj čas.	Učinkovito organizirajte gospodinjska dela. Dodajte družinske dogodke v tedenski družinski koledar in vodite dnevni seznam opravkov. Komunicirajte jasno in pazljivo poslušajte in boste omejili zamudne nesporazume.
Negujte se.	Jejte zdravo hrano, vključite fizične aktivnosti v vašo dnevno rutino in se dovolj naspite. Vsak dan si rezervirajte čas za aktivnosti, v katerih uživate (npr. joga, branje, plesne vaje, pohodništvo ...)

Vir: L. Elmore, Balancing work AND life, 2010, str. 44.

2 CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE

Podlaga za uvedbo certifikata Družini prijazno podjetje je sistem European Family Audit, ki ga je razvila nemška organizacija Beruf und familie in se uporablja v Nemčiji, Italiji, Avstriji ter na Madžarskem in Slovaškem. Leta 2007 je razvojno partnerstvo Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje skupaj z Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve uvedlo postopek za pridobitev certifikata v Republiki Sloveniji (Knaflič, Svetina Nabergoj, & Pahor, 2010b, str. 63). Revizorski postopek opravlja Ekvilib inštitut, ki je neprofitna in neodvisna organizacija, ustanovljena leta 2003. Delujejo na področjih družbene odgovornosti, človekovih pravic in razvojnega delovanja (Ekvilib inštitut, 2013a). Direktor in soustanovitelj Ekvilib inštituta je gospod Aleš Kranjc Kušlan (Ekvilib inštitut, 2013b).

Certifikat Družini prijazno podjetje predstavlja družbeno odgovoren princip upravljanja in je edini tovrstni certifikat v Republiki Sloveniji. Pridobitev certifikata je svetovalno-revizorski postopek, ki ima funkcijo ocenjevanja ter svetovanja delodajalcem, katera orodja uporabljati za boljše upravljanje s človeškimi viri v kontekstu usklajevanja poklicnega in družinskega življenja zaposlenih. Skozi notranji postopek podjetje določi in uresniči izbrane cilje in ukrepe. Glede na notranjo oceno dejanskega stanja se, s pomočjo zunanjega ocenjevalca/svetovalca, v podjetju določi načrt vpeljave ukrepov, katerih cilj je izboljšanje upravljanja delovnih procesov in kakovosti delovnega okolja za boljše usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Po pozitivni oceni izvedbenega načrta implementacije izbranih ukrepov s strani revizorskega sveta podjetje pridobi osnovni certifikat »Družini prijazno podjetje«. Po treh letih se oceni, ali so bili zastavljeni ukrepi vpeljeni in cilji doseženi. Če so bili cilji doseženi, podjetje pridobi polni certifikat »Družini prijazno podjetje« (Certifikat Družini prijazno podjetje, 2013).

Pridobitev certifikata ima tako kratkoročne, predvsem pa dolgoročne učinke v podjetju, ki jih lahko opazimo na različnih nivojih. Z implementacijo ukrepov družini prijazne politike vodstvo podjetja sporoča, da je zrelo za spremembe, inovacije, druge ali nove načine komuniciranja ter nova znanja. S certifikatom podjetje svojim zaposlenim sporoča, da jim ni vseeno za njih in njihovo počutje na delovnem mestu. Posledično se poveča zadovoljstvo zaposlenih, s katerim je povezana tudi pripadnost podjetju. Najpomembnejše pa je, da zaposleni lahko občuti, da je soustvarjalec uspeha podjetja. Lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja prinese delo brez dodatnih skrbi in stresa, ki zveča motivacijo in produktivnost zaposlenih. Na samo podjetje ima pridobitev certifikata in implementacija ukrepov pozitivne ekonomske učinke; večja je produktivnost, saj so zaposleni bolj mirni in zbrani na delovnem mestu, če so opravili in poskrbeli za vse družinske obveznosti. Zaradi tega je manj absentizma, boljša je organizacija dela, zmanjšajo se stroški povezani s fluktacijo zaposlenih, podjetje pa pridobi na ugledu (Certifikat Družini prijazno podjetje, 2013).

2.1 Ukrepi za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja

V tem poglavju bom predstavil glavne ukrepe, ki so na voljo za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Ukrepi so razdeljeni na osem področij in so prikazani na Sliki 8. V nadaljevanju bom predstavil pomembne informacije o ukrepih iz internih gradiv Ekvilib inštituta, ki bodo bralcu omogočile boljše razumevanje empiričnega dela študije.

Slika 8: Področja delovanja ukrepov prijazne politike

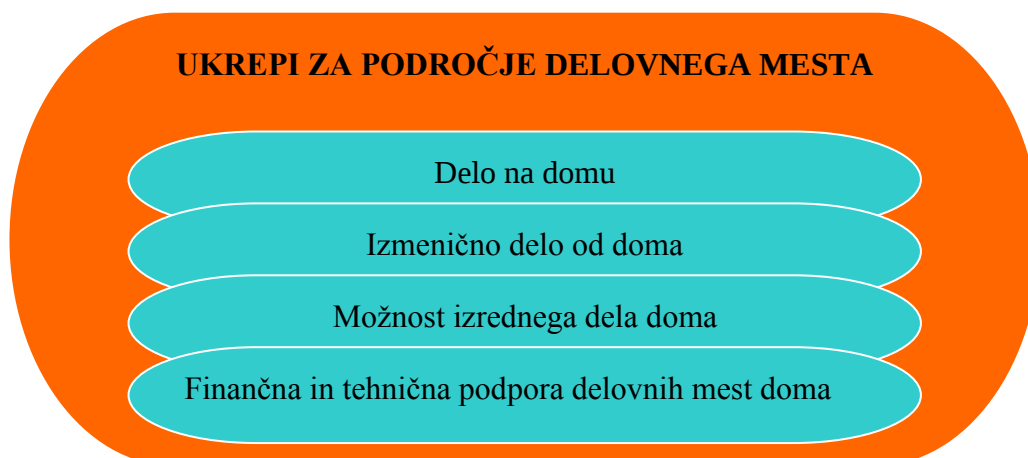


Vir: Ekvilib inštitut, Katalog ukrepov 2013 (interno gradivo), 2013c.

2.1.1 Ukrepi za področje delovnega mesta

Področje delovnega časa lahko ponuja štiri zanimive ukrepe, ki so prikazani na Sliki 9.

Slika 9: Ukrepi za področje delovnega mesta



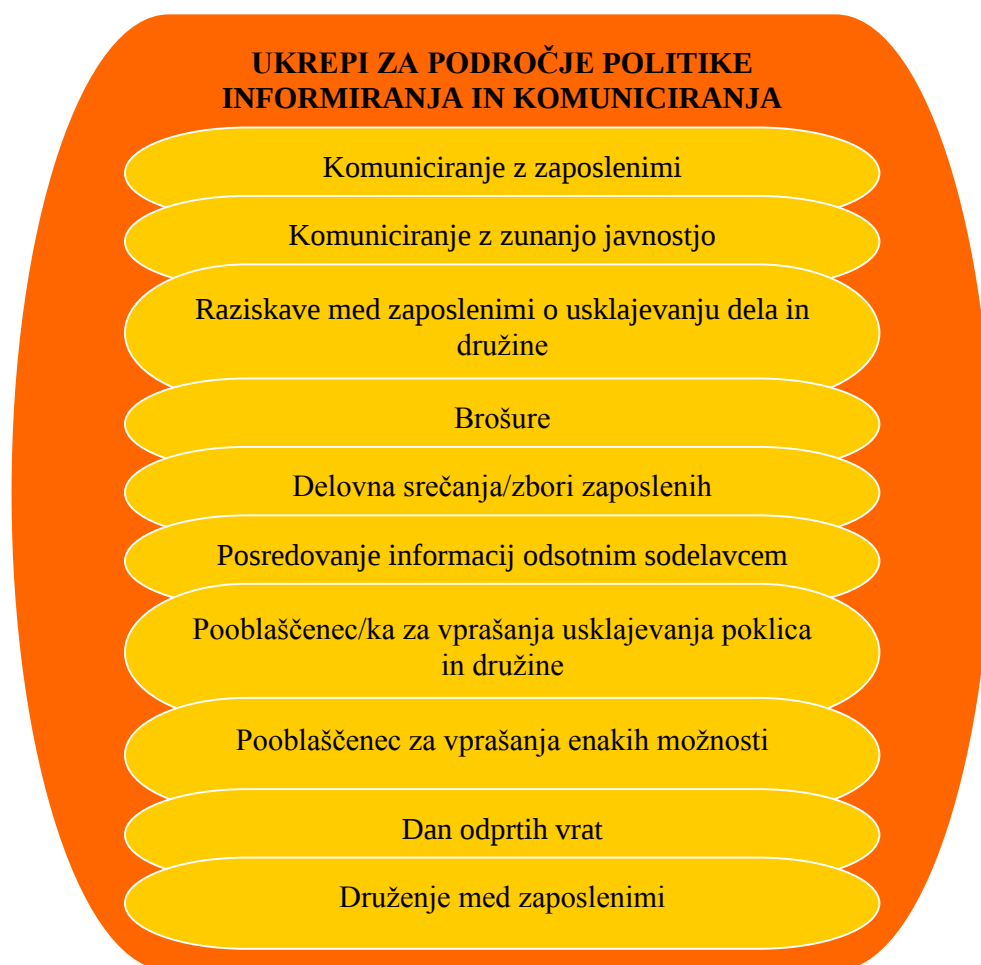
Vir: Ekvilib inštitut, Katalog ukrepov 2013 (interno gradivo), 2013c.

Prvi izmed ukrepov je delo na domu, kar pomeni, da zaposleni dela izključno na domu. Predpogoj za to je primerno opremljeno delovno mesto, urejeno po vseh zakonsko predpisanih pogojih. Obstaja tudi možnost izmeničnega dela od doma, kjer zaposleni lahko opravljajo delo izmenično v pisarni in od doma. Tudi pri tem ukrepu je tako kot pri prejšnjemu pomembno, da je delovno mesto urejeno po vseh zakonsko predpisanih pogojih. Naslednji ukrep je možnost izrednega dela od doma, kar pomeni, da podjetje zaposlenim omogoči, da del dela izjemoma opravljajo od doma. Pri tem je potrebno biti pozoren na to, da to ne predstavlja dodatnega dela poleg rednega delovnega časa, temveč delo znotraj rednega delovnega časa. Ukrep finančne in tehnične podpore delovnih mest doma pomeni, da podjetje prevzame stroške opreme delovnih mest za delo na domu ter nudi uporabo službenih prenosnih računalnikov, mobilnih telefonov ali druge tehnične opreme, ki jo zaposleni potrebujejo za delo na domu (Ekvilib inštitut, 2013c).

2.1.2 Ukrepi za področje politike informiranja in komuniciranja

Na področju politike informiranja in komuniciranja lahko podjetja izbirajo med desetimi različnimi ukrepi, ki so prikazani na Sliki 10.

Slika 10: Ukrepi za področje politike informiranja in komuniciranja



Vir: Ekvilib inštitut, Katalog ukrepov 2013 (interno gradivo), 2013c.

Komuniciranje z zaposlenimi se lahko izvaja preko obstoječih ali novih komunikacijskih orodij, s pomočjo katerih se zaposlenim predstavijo aktualni in sprejeti ukrepi za usklajevanje dela in družine. Komunikacija obravnava tudi različna vprašanja s področja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, razpravlja o tipičnih problemih, s katerimi se soočajo zaposleni ipd. Ukrep komuniciranja z zunanjo javnostjo pomeni, da podjetje komunicira vse aktivnosti s področja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja z zunanjimi deležniki. Odnosi z javnostjo zajemajo vse tiste aktivnosti, s katerimi podjetje komunicira z zunanjimi deležniki. Družini prijazno podjetje je predstavljeno kot sestavni del organizacijske kulture podjetja. Raziskave med zaposlenimi o usklajevanju dela in družine se izvajajo z intervjuji ali vprašalniki, s katerimi se zbirajo informacije o zadovoljstvu zaposlenih z obstoječimi ukrepi, pogostosti uporabe posameznih ukrepov, predlogih izboljšanj in željah glede ukrepov za usklajevanje dela in družine. Podjetje se lahko odloči za pripravo brošure, v kateri predstavi ukrepe, ki podpirajo usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Med ukrepe s področja politike informiranja in komuniciranja spadajo tudi delovna srečanja oziroma zbori zaposlenih, kjer lahko zaposleni postavljajo vprašanja, opozorijo na težave in predlagajo rešitve v zvezi z usklajevanjem poklicnega in družinskega življenja. Tema usklajevanja dela in zasebnega življenja je stalna točka dnevnega reda na teh srečanjih. Naslednji ukrep je posredovanje informacij odsotnim sodelavcem, kar pomeni, da so zaposleni v času daljše odsotnosti (npr. porodniški dopust ali daljša bolniška odsotnost) še naprej vključeni v interno komuniciranje. Podjetje zaposlenim omogoči, da se med daljšo odsotnostjo z delovnega mesta informirajo o aktualnem dogajanju na delovnem mestu (interni časopis, dostop do delov intraneta, ohranjanje službene elektronske pošte, vključitev v interno komuniciranje itd). Podjetje lahko določi kontaktno osebo oziroma pooblaščenca za vprašanja usklajevanja poklica in družine, ki je odgovoren za omenjeno področje ter hkrati predstavlja zastopnika interesov zaposlenih z družinskimi obveznostmi v odnosu do podjetja. Pooblaščenec lahko poda tudi pobudo za ustanovitev delovne skupine, ki jo zastopajo zaposleni na različnih položajih. Namen te skupine je obravnava konkretnih zadev s področja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Naslednja možna funkcija je pooblaščenec za vprašanja enakih možnosti, ki obravnava vse privilegije in prikrajšanja ter predlaga rešitve. Predstavlja kontinuirano delo v podjetju na področju preprečevanja oziroma odpravljanja stereotipov in boja proti kakršnikoli obliki diskriminacije na delovnem mestu. Podjetje lahko organizira dogodek Dan odprtih vrat, na katerega so vabljeni svojci zaposlenih, za katere so pripravljene posebne ponudbe (npr. posebna vodstva, animacije ipd.) ter predstavljeni ukrepi za lažje usklajevanje delovnih obveznosti in družinskega življenja. Kot zadnji možni ukrep za podjetje s področja politike informiranja in komuniciranja je druženje z zaposlenimi, kar pomeni organizacijo zabav ali izletov za zaposlene, na katerih so lahko prisotni tudi družinski člani (Ekvilib inštitut, 2013c).

2.1.3 Ukrepi za področje delovnega časa

Področje delovnega časa je najobširnejše in posledično ima tudi največ ukrepov. Ukrepi za področje delovnega časa predstavljajo ugodnosti za zaposlene, ki prispevajo k lažjemu usklajevanju poslovnega in zasebnega časa.

Slika 11: Ukrepi za področje delovnega časa



Vir: Ekvilib inštitut, Katalog ukrepov 2013 (interno gradivo), 2013c.

Pri fiksnem osrednjem delovnem času z izbiro prihoda in odhoda je delovni čas razdeljen na fiksni del, ko morajo biti zaposleni na delovnem mestu nujno prisotni in variabilni oziroma spremenljivi del, znotraj katerega zaposleni sam izbira čas prihoda in odhoda z dela. Okvirni delovni čas določa najzgodnejši začetek dela in najpoznejši odhod z dela. Na primer fiksni delovni čas je lahko od devete do petnajste ure, kar pomeni, da zajema šest ur, ko je prisotnost nujna. Prihodi na delovno mesto so lahko dovoljeni med sedmo in deveto uro, odhodi pa med petnajsto in sedemnajsto uro. Pomembno je le-to, da zaposleni v omenjenih okvirjih izpolni dnevno delovno obveznost. Drugi ukrep je okvirni delovni čas z izbiro prihoda in odhoda, kar pomeni, da lahko zaposleni znotraj vnaprej določenega okvirja sami izbirajo uro prihoda in odhoda z delovnega mesta. Ure nujne prisotnosti niso vnaprej določene, določeno je le minimalno število ur prisotnosti v delovnem dnevu. Primer tega ukrepa je lahko pravilo, da morajo zaposleni izpolniti minimalno dnevno delovno prisotnost med sedmo in osemnajsto uro. Podjetja se lahko odločijo tudi za delovni čas na zaupanje, kar pomeni, da zaposlenim omogočajo svobodno razporejanje delovnega časa. To je izvedljivo predvsem v rezultatom orientiranih podjetjih, kjer ni uradne evidence prisotnosti. Naslednji možni ukrep je organizacija dežurstva, ki pomeni, da so lahko zaposleni z otroki do določene starosti na lastno željo in po dogovoru z vodjo izvzeti iz dežurstva na delovnem mestu, vendar pod pogojem, da delovni proces to omogoča. Podjetje se lahko odloči tudi za ukrep izmensko delo in se s tem zaveže, da bodo pri načrtovanju izmenskega dela upoštevali potrebe zaposlenih z družinami v obliki t. i. »stalnih družinskih izmen«, ki niso predmet rotacije, ali v obliki internih možnosti prehajanja iz ene izmene v drugo, ki so zaposlenemu prijazne. Ukrep časovni konto pomeni, da se opravljene ure beležijo kot časovno dobroimetje ali kot dolgovane ure. Časovno dobroimetje lahko zaposleni svobodno izkoristi za plačano odsotnost z dela v skladu s protokolom o uporabi dobroimetja oziroma viška ur. Dolgovane ure zaposleni nadomesti v skladu s protokolom o vračilu dolgovanih ur. Na primer, če ima zaposleni dovolj ur presežka, jih lahko izkoristi v obliki prostega dneva. Podjetje lahko omeji število dni koriščenja presežka ur na letni ravni ali pa tudi ne. Podjetje lahko zaposlenim z družinskimi obveznostmi ponudi možnost, da za določeno obdobje koristijo skrajšan delovni čas. To pomeni, da podjetje, poleg zakonsko določenega obdobja za skrajšan delovni čas, omogoča zaposlenim, da se odločijo za tovrstni delovni čas glede na svoje družinske potrebe tudi izven zakonsko upravičenega obdobja. Delitev delovnega mesta je možna v primerih, kjer delovni proces to omogoča in pomeni, da se lahko delovno mesto razdeli med dva ali več zaposlenih. Na ta način se lahko zaposlenim omogoči več fleksibilnosti, podjetje pa ima manj stroškov. Delitev dela se lahko izvaja tudi na vodstveni ravni. Podjetje lahko omogoči zaposlenim, da se po starševski odsotnosti s postopnim podaljševanjem delovnega časa tudi po preteku zakonske pravice ponovno vključijo v delovno okolje ter jim tako vrnitev bistveno olajšajo. Delovni čas po življenjskih fazah je ukrep, pri katerem lahko podjetje glede na obremenjenost zaposlenega z družinskimi obveznostmi z njim sklene individualni dogovor o odsotnosti z delovnega mesta ali o zaposlitvi s skrajšanim delovnim časom za daljše časovno obdobje nad zakonsko določenimi možnostmi.

Podjetje lahko zaposlenim z otroki omogoči otroški časovni bonus, kar pomeni, da se zaposlenim z otroki priznajo dodatne delovne ure ali dodatni prosti dnevi. S tem ukrepom lahko starši dobijo dodaten prost delovni dan za prvi šolski dan otroka v prvih treh razredih osnovne šole oziroma v tednu, ko uvajajo otroka v vrtec. Zaposlenim se omogoči fleksibilni delovni čas z zmanjšano časovno prisotnostjo. Če se podjetje odloči za ukrep načrtovanja letnega dopusta, je dolžno pri planiranju dopustov za zaposlene z otroki upoštevati šolske počitnice in dopust partnerja, če ima ta kolektivni dopust. Podjetje lahko izbere ukrep, s katerim se zaposlenim poleg pravic, ki jih določajo kolektivne pogodbe, priznajo dodatni dnevi odsotnosti z nadomestilom plače zaradi pomembnih družinskih dogodkov. Družinske dogodke je potrebno natančno opredeliti (npr. spremstvo otroka, ki je v bolnišnici in za katerega se ne da dobiti plačane odsotnosti itd.). Poleg omenjenega lahko podjetje omogoči zaposlenim odsotnost brez nadomestila plače zaradi izrednih družinskih dogodkov (npr. skrb za ostarele starše itd.). Naslednji možni ukrep je družinski premor, kjer imajo zaposleni možnost, da podaljšajo odsotnost z dela tudi po zakonsko določenem trajanju porodniškega dopusta oziroma dopusta za nego in varstvo otroka. Kot zadnji iz seznama ukrepov na področju delovnega časa so fleksibilni dnevni odmori. Odmori med delovnim časom so lahko, v dogovoru s sodelavci in vodjo, poljubno dolgi in ob poljubni uri, da lahko zaposleni opravijo krajše zasebne obveznosti, brez jemanja posebnih oblik odsotnosti z dela, s tem, da se ta čas odsotnosti ustrezno nadomesti (Ekvilib inštitut, 2013c).

2.1.4 Ukrepi za področje veščin vodstva

Na področju veščin vodstva lahko podjetja izbirajo med sedmimi različnimi ukrepi, ki so prikazani na Sliki 12. Pri vodenju se upoštevajo naslednja načela/filozofija vodenja (Ekvilib inštitut, 2013c):

- Naklonjenost družini in enakopravna obravnava žensk in moških predstavljata osnovna elementa načel vodenja, ki ju podjetje upošteva v okviru celotne filozofije poslovanja ter sta zapisana v vrednotah oziroma strategiji vodenja.
- Vodenje se razume tudi kot storitev za sodelavce in sodelavke. Način vodenja upošteva interese sodelavcev, pri čemer upošteva tudi usklajevanja poklicnih in družinskih obveznosti.
- Vodilni v podjetju s svojim vedenjem podpirajo družini naklonjeno kadrovsko politiko in tudi sami živijo na način, ki ponazarja združljivost poklica in družine.
- Vodilni v podjetju delujejo kot posredniki med zahtevami podjetja in družinskimi potrebami zaposlenih. Interese podjetja in zaposlenih poskušajo produktivno usklajevati.

Slika 12: Ukrepi za področje veščin vodstva



Vir: Ekvilib inštitut, Katalog ukrepov 2013 (interno gradivo), 2013c.

Pri izbiri kadrov za vodilne položaje in napredovanju podjetje upošteva osebne značilnosti ter socialne veščine kandidata, kot so npr. sposobnost komuniciranja in sprejemanja kritike, pripravljenost reševanja konfliktov, zavedanje odgovornosti in pozitiven odnos do usklajevanja delovnih in družinskih obveznosti. Podjetje organizira osnovno izobraževanje za vodje, na katerih se opredeli pomen pozitivnega odnosa do usklajevanja dela in zasebnega življenja ter informira o sprejetih ukrepih družini prijazne politike. Vodilni v podjetju se na seminarjih, v okviru nadaljnjega izobraževanja ali neformalno preko razgovorov z zaposlenimi učijo tako imenovanih socialnih veščin. Ena od tem je tudi poglobljeno razumevanje problematike usklajevanja družinskega in poklicnega življenja ter reševanje problemov, ki nastanejo zaradi interesov različnih skupin na tem področju. Naslednji možni ukrep je ocenjevanje vodij s strani podrejenih. Ocena vključuje tudi odnos vodij do usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. Ena od možnih metod izvedbe ukrepa je celostna ocena (180°/360°). Uspešnost vodij in usklajevanje dela in družine je ukrep, pri katerem vodilni v podjetju, ki so dobili pozitivno oceno zaposlenih, dobijo dodatne točke za uspešnost. Zadnji ukrep iz področja veščin vodstva je določitev ciljnega deleža žensk v vodstvu podjetja. S tem ukrepom podjetje sprejme zavezo o ciljnem deležu žensk v vodstvenih strukturah podjetja. Podjetje določi delež zastopanosti posameznega spola za vsako raven v organizacijski strukturi (zlasti vrhnji in srednji management). Del ukrepa je tudi vzpostavitev baze podatkov o ženskah, ki delajo kariero v podjetju (Ekvilib inštitut, 2013c).

2.1.5 Ukrepi za področje organizacije dela

Na področju organizacije dela lahko podjetja izbirajo med osmimi različnimi ukrepi, ki so prikazani na Sliki 13.

Slika 13: Ukrepi za področje organizacije dela



Vir: Ekvilib inštitut, Katalog ukrepov 2013 (interno gradivo), 2013c.

Znotraj podjetja se lahko ustanovi tim za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, katerega osnovna naloga je, da njegovi člani zbirajo, obravnavajo in uvajajo nove, boljše metode dela, ki so usmerjene v usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Tim lahko prav tako deluje v sklopu kakšnega že obstoječega tima znotraj organizacije/podjetja, katerega naloge je možno in smiselno razširiti v tej smeri. Podjetje lahko implementira tudi ukrep izboljševanja oziroma inovacij v delovnih procesih. To pomeni, da se pri izboljševanju delovnih procesov znotraj podjetja kot kriterij izboljšav upošteva tudi »možnost lažjega usklajevanja poklicnega in družinskega življenja«. Če je znotraj organizacije dela urejen sistem nadomeščanj, je lahko eden izmed ukrepov, če zaposlenim omogoča, da lahko v primeru nujnih družinskih obveznosti za krajši čas zapustijo delovno mesto in opravijo obveznost. Naslednji ukrep, ki ga lahko podjetja izberejo, je organizacija timskega dela. V delovnih skupinah oziroma timih se določijo osnovna pravila, ki vključujejo tudi lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, ter jih spoštujejo vsi člani delovne skupine. Naloge se, ne glede na zahteve dela, porazdelijo glede

na družinske situacije posameznih članov. Te situacije se upoštevajo tudi pri časovnem načrtovanju sestankov. Na ta ukrep se navezuje tudi ukrep, ki je poimenovan službene poti, in pomeni, da se pri razporejanju službenih poti in aktivnosti izven delovnega mesta upoštevajo želje in potrebe zaposlenih z družinskimi obveznostmi. Ukrepi za varovanje zdravja so še posebej pomembni v podjetjih, kjer so zaposleni izpostavljeni določenim tipičnim obremenitvam na delovnem mestu. V tem primeru podjetje pripravi ponudbo ukrepov za zmanjšanje obremenitev (npr. treningi sproščanja, gibanja ali športnih aktivnosti, informativni dogodki o posebnih zdravstvenih tveganjih, preventivne delavnice za zmanjševanje psihičnih obremenitev pri delu itd.). Še ena možnost za podjetje je, da pri načrtovanju aktivnosti upošteva tudi družinsko situacijo zaposlenih, oziroma jim ponudi možnost sodelovanja tudi družinskih članov. Ukrep informiranja zaposlenih o prihajajočih spremembah lahko pomembno vpliva na bistvena področja življenja zaposlenih, še posebej tistih z otroki (varstvo, šola itd.). Pomembne spremembe so lahko naslednje: sprememba lokacije opravljanja dela, sprememba urnikov, reorganizacija podjetja itd. Zadnji ukrep s področja organizacije dela je možnost konzultacij ali soodločanja o prihajajočih spremembah, pomembnih za zaposlene. V primeru, da pride v podjetju do večjih sprememb, pomembnih za zaposlene, imajo ti možnost podati svoje mnenje oziroma soodločati, tako da se o prihajajočih spremembah in mogočih alternativnih oblikah organiziranja dela in delovnega časa pogovorijo skupaj z vodstvom podjetja, pri čemer se ne smejo zanemariti tudi potrebe po usklajevanju poklicnega in družinskega življenja (Ekvilib inštitut, 2013c).

2.1.6 Ukrepi za področje storitev za družine

Na področju storitev za družine lahko podjetja izbirajo med enajstimi različnimi ukrepi, ki so prikazani na Sliki 15. Prvi ukrep iz področja storitev za družine je vrtec v podjetju za otroke zaposlenih. Vrtec se nahaja v poslovnih prostorih podjetja ali v njihovi bližini. Podoben ukrep je tudi varstvo otrok v sodelovanju z drugimi podjetji ali ustanovami. To pomeni, da podjetje, skupaj z drugimi podjetji (partnerji), (so)financira skupno varstvo otrok. Varstvo otrok je lahko dostopno, obratovalne ure so prilagojene delovnemu času partnerjev v skupnem projektu. V primeru potrebe po podaljšanem varstvu podjetje sodeluje z lokalno ustanovo/vrtcem. Skupaj določijo časovni okvir podaljšanega varstva, za dodatno storitev pa lokalna ustanova prejme nadomestilo. Naslednji ukrep je soba za otroke in starše, ki je namenjena kratkotrajnemu varstvu v nujnih primerih in je opremljena tako za delo zaposlenih kot za igranje otrok. Podjetja se lahko odločijo za igralnico v svojih poslovnih prostorih, ki je urejen in nadzorovani igralni kotiček za otroke. Možnost otrok v podjetju v izrednih primerih (npr. v primerih stankov v vrtcih ali naravnih nesreč) je lahko tudi eden izmed ukrepov. Podjetje lahko organizira tudi previjalne mize in sobe za otroke, kjer lahko zaposleni z najmlajšimi otroci nemoteno dojijo ali previjejo otroka. Z začetkom šolanja pride do kakovostnega preskoka v varstvenih potrebah otroka. Podjetje lahko spodbuja in organizira počitniške ponudbe za šoloobvezne otroke v sodelovanju z zunanjo ustanovo (npr. tabori, dnevno varstvo ...). Druga podobna opcija je varstvo

šolskih otrok v podjetju, kar pomeni, da so otroci med šolskimi počitnicami v strokovno usposobljenem varstvu, za kar so na razpolago prostori znotraj podjetja ali v njegovi bližini. Zadnja ukrepa iz področja storitev za družine sta novoletno obdarovanje otrok in prostor za sproščanje (Ekvilib inštitut, 2013c).

Slika 14: Ukrepi za področje storitev za družine



Vir: Ekvilib inštitut, Katalog ukrepov 2013 (interno gradivo), 2013c.

2.1.7 Ukrepi za področje razvoja kadrov

Na področju razvoja kadrov je za podjetja na voljo dvanajst različnih ukrepov, ki so prikazani na Sliki 15. Prvi ukrep iz področja za razvoj kadrov je načrtovanje in izvedba programov nadaljnega izobraževanja med delovnim časom ob upoštevanju družinskih obveznosti zaposlenih, kar pomeni, da se izobraževanja ne izvajajo izven delovnega časa. Pri ukrepih nadaljnjih izobraževanj, ki so izven delovnega časa, lahko podjetje organizira otroško varstvo, če se za to pojavi potreba.

Slika 15: Ukrepi za področje razvoja kadrov



Vir: Ekvilib inštitut, Katalog ukrepov 2013 (interno gradivo), 2013c.

Pri pripravi individualnih načrtov kariernega razvoja zaposlenih podjetje upošteva značilnosti posamičnih življenjskih faz ter pri tem upošteva tako interese/kompetence zaposlenega kot cilje podjetja. Naslednji ukrep je spodbujanje žensk, ki pomeni, da podjetje ženskam ponudi različne oblike spodbud oziroma programov na tistih področjih, ki jih zaznajo kot problematične ali na katerih se želijo dodatno izpopolniti. Eden izmed ukrepov iz področja razvoja kadrov je tudi vključitev tematike usklajevanja poklicnega in družinskega življenja v letne razgovore. To pomeni, da se zaposleni in njegov nadrejeni v okviru letnega razgovora, če je potrebno, pogovorijo tudi o morebitnih odprtih vprašanjih

iz področja usklajevanja dela in družinskih obveznosti. Med zelo pogoste in obširne ukrepe sodi ponovno vključevanje po daljši odsotnosti, ki se predvsem nanaša na tiste zaposlene, ki se vračajo iz porodniškega dopusta ali daljše bolniške odsotnosti. Omenjeni ukrep omogoča zaposlenim lažje vključevanje v delovno okolje in vsebuje naslednje aktivnosti:

- Načrt ponovnega vključevanja: pred povratkom na delo se zaposleni posvetuje z nadrejenim o možnih načinih vključevanja v delo in skupaj z njim izdelata načrt vsebinskega vključevanja v delo (uvajanje na staro delovno mesto, pridobivanje znanja o spremembah, načrt za spremembo delovnega področja) ter reši vprašanja, ki se nanašajo na usklajevanja poklica in družine.
- Načrt obsega delovnega časa: pred povratkom na delovno mesto (najmanj en mesec) kadrovska služba ali nadrejeni delavcu predstavi možnosti prilagajanja delovnega časa in se z njim dogovori o možnem skrajšanem delovnem času ter trajanju le-tega.
- Interno usposabljanje ob povratku: ob vrnitvi po daljši odsotnosti se zaposleni vključijo v fazo internega informiranja in usposabljanja s specifičnimi strokovnimi moduli, ki so individualno prilagojeni.
- Mentorstvo ob povratku: nadrejeni poskrbi za mentorja ali pa sam izvaja mentorstvo posamezniku, ki se je vrnil po daljši odsotnosti.

Ukrep podpore očetovskemu dopustu pomeni, da podjetje podpira očete, da poleg 15-dnevnega plačanega dopusta izkoristijo tudi 75 dni neplačanega dopusta ter jim prispeva del plače za to obdobje. Naslednji ukrep se nanaša na zaposlovanje in napredovanje zaposlenih in pravi, da družinske obveznosti ali želja za delo s krajšim delovnim časom ne smejo vplivati na kadrovske odločitve, ter da so odločilne kvalifikacije in kompetence zaposlenega. S tem ukrepom je ozko povezan tudi ukrep oglaševanja enakih možnosti, ki pravi, da mora podjetje, če želi implementirati omenjeni ukrep, v vseh svojih zaposlitvenih oglasih uporabiti dikcijo: »Zaposluje po načelu nediskriminatornosti in enakih možnosti.«

Podjetja se lahko odločijo za ukrep korporativnega prostovoljstva, s pomočjo katerega spodbujajo zaposlene, da se udeležijo prostovoljnih dejavnosti izven podjetja. V ta namen lahko podjetje dodeli zaposlenemu določeno število plačanih ur ali dni. Podjetje lahko tudi za svoje zaposlene organizira prostovoljno aktivnosti izven podjetja v okviru delovnega časa. Naslednji ukrep je sodelovanje svojcev zaposlenih pri občasnih delih v podjetju, kar pomeni, da podjetje prednostno ponudi opravljanje pomožnih aktivnosti (npr. nadomeščanje v času dopustov) svojcem zaposlenih, ob upoštevanju, da so za takšno delo primerno usposobljeni. Zadnji ukrep iz področja razvoja kadrov so programi raznolikosti in vključenosti, v okviru katerih podjetje pripravi in izvaja programe, ki so vezani na različne narodnosti, verske pripadnosti, starosti, spolne usmerjenosti itd. To so lahko programi medgeneracijskega sodelovanja, uravnoteženih sestav timov po spolni sestavi, programi »naravnega« sodelovanja, ki vključujejo raznoliko delovno strukturo po spolu, starosti,

preprečujejo diskriminacijo po spolu, verski in narodnostni pripadnosti (Ekvilib inštitut, 2013c).

2.1.8 Ukrepi za področje strukture plačil in nagrajevanih dosežkov

Na področju strukture plačil in nagrajevanih dosežkov je za podjetja na voljo devet različnih ukrepov, ki so prikazani na Sliki 16.

Slika 16: Ukrepi za področje strukture plačil in nagrajevanih dosežkov



Vir: Ekvilib inštitut, Katalog ukrepov 2013 (interno gradivo), 2013c.

Pri izmed ukrepov iz področja strukture plačil in nagrajevanih dosežkov je nadomestilo za varstvo, kar pomeni, da podjetje prevzame stroške varstva otrok v primeru izredne potrebe, ob delu izven rednega delovnega časa (službene poti, nadomeščanja zaradi bolezni sodelavca itd). Podjetje lahko svojim zaposlenim nudi tudi ugodna posojila in prehodno finančno pomoč, vezano na socialne in družinske razmere. Štipendije za otroke so lahko tudi eden izmed ukrepov, kjer podjetje podeli štipendije otrokom zaposlenih in tako finančno razbremeni gospodinjstva zaposlenih ter istočasno investira v lastno prihodnost. Pri tem mora podjetje upoštevati načelo nediskriminatornosti, tako da je družinski status lahko le dodaten kriterij za izbiro štipendista. V okviru omenjene kategorije ukrepov lahko podjetje obdari vsakega novorojenca zaposlenih. Darilo je lahko tudi simbolično in ni nujno povezano z denarjem. Naslednji možni ukrep je ponudba za prosti čas, kjer podjetje

omogoči zaposlenim in njihovim svojcem prost vstop ali dostop s popustom do športnih ali prostočasnih aktivnosti. Pri letnem regresu se lahko podjetje, poleg zakonske višine, odloči za nekoliko višji regres za zaposlene, ki imajo otroke. Višina regresa je lahko odvisna od števila otrok.

Tabela 7: Ukrepi za področje strukture plačil in nagrajevanih dosežkov

Ukrep	Podrobnosti ukrepa
Izobraževanja za starše/partnerje	Podjetje lahko za zaposlene, ki so starši ali v partnerskem odnosu, organizira izobraževanja za pridobivanje novih znanj in veščin za bolj kvalitetno vzgojo otrok in/ali gojenje partnerskih odnosov.
Psihološko svetovanje in pomoč	Podjetje/organizacija organizira za zaposlene anonimno zunanjo strokovno pomoč, npr. v primeru psihičnih/psiholoških težav, odvisnosti ali težav v partnerskem odnosu, prav tako pa lahko nudi skupinsko psihološko pomoč oziroma coaching za zaposlene, katerih narava dela je lahko zelo stresna ali pa jih do tovrstne pomoči pripeljejo dogodki (npr. nesreče na delovnem mestu). V primeru družinskih zadev lahko ponudbo koristijo tudi svojci zaposlenih.
Pomoč pri reševanju stanovanjskega problema	Podjetje pomaga zaposlenemu pri iskanju stanovanja oziroma delež lastnih stanovanj podjetje oddaja zaposlenim. V primeru transferja na novo lokacijo dela je sodelavcem na voljo selitvena pomoč, organizirana interno ali z zunanjimi sodelavci.

Vir: Ekvilib inštitut, Katalog ukrepov 2013 (interno gradivo), 2013c.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA – UNICREDIT BANKA SLOVENIJA

3.1 Zgodovina

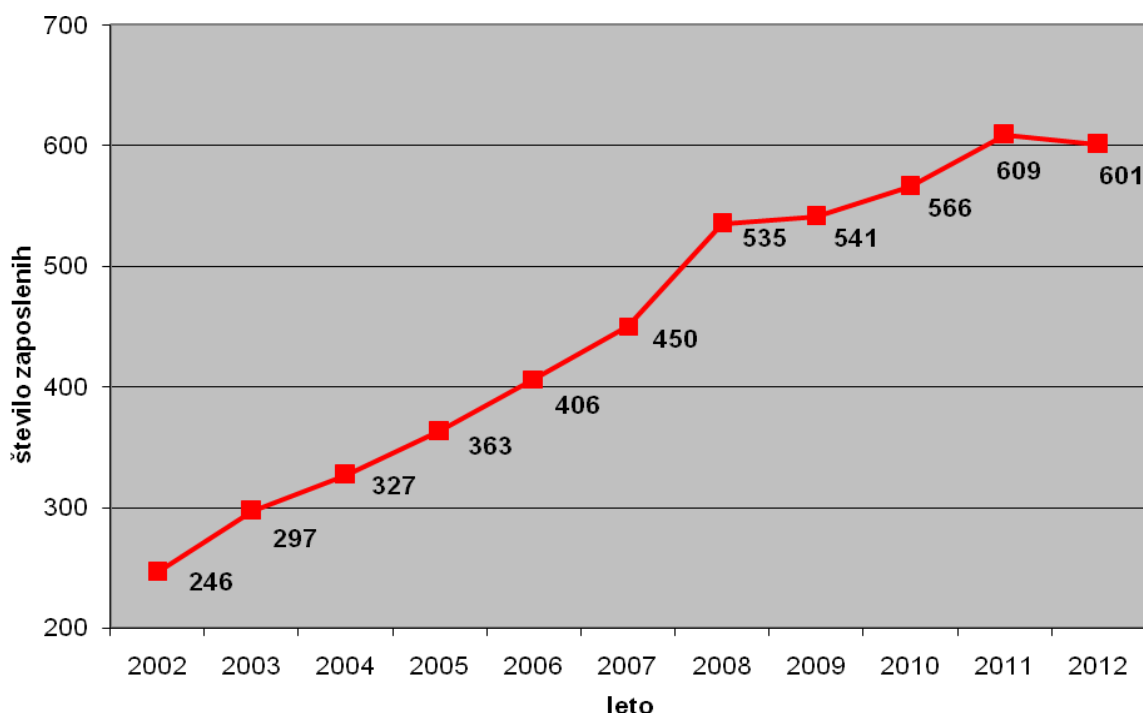
Zgodovina (2012) UniCredit Banke Slovenija d. d. se začne leta 1991, ko sta avstrijska Lander Bank in Slovenijales d. d. Ljubljana ustanovila mešano družbo Lander Bank d. d. Ljubljana. Že naslednje leto so družbo preimenovali v Bank Austria d. d. Ljubljana. Avstrijski Creditanstalt je leta 1992 prevzel Novo banko d. d. Ljubljana in jo poimenoval Creditanstalt – Nova banka d. d. Ljubljana. Leta 1994 sledi preimenovanje v Banka Creditanstalt d. d. Bank Austria d. d. Ljubljana in Banka Creditanstalt d. d. se združita leta 1998 in že naslednje leto spremenita ime v Bank Austria Creditanstalt d. d. Ljubljana. V letu 2001 Bank Austria Creditanstalt AG Dunaj postane del HVB München, s tem je Bank Austria Creditanstalt d. d. Ljubljana postala članica skupine HVB Group. V letu 2005 UniCredit Group prevzame HVB München, s tem je Bank Austria Creditanstalt d. d. Ljubljana postala članica skupine UniCredit Group. Zadnja sprememba se je zgodila leta

2007, ko se je Bank Austria Creditanstalt d. d. Ljubljana preimenovala v UniCredit Banka Slovenija d. d..

3.2 Osnovne informacije

UniCredit Banka Slovenija d. d. ima 29 poslovnih enot po Sloveniji in konec leta 2012 je imela 601 zaposlenega.

Slika 17: Spreminjanje števila zaposlenih od leta 2002 do 2012

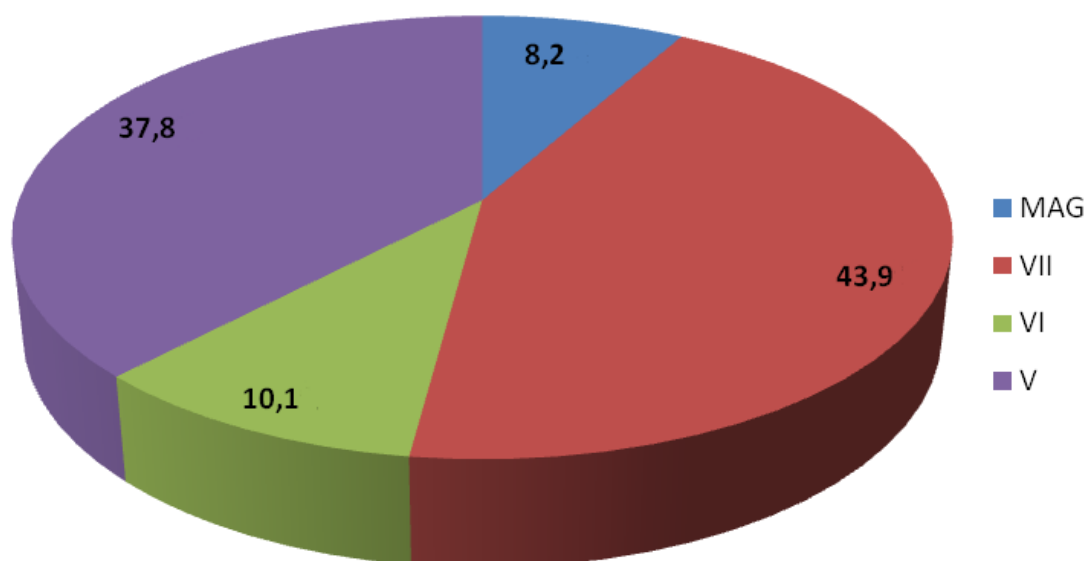


Vir: UniCredit Banka Slovenija d.d., Letno poročilo 2012, 2013, str. 33.

3.3 Struktura zaposlenih po izobrazbi in spolu

Banka in njeni zaposleni posvečajo veliko pozornost znanju in izobrazbi, kar potrjuje podatek, da je v banki 8,2 % zaposlenih z magisterijem (povišanje za 1,5 odstotne točke glede na leto 2011), 54 % zaposlenih z višjo, visoko strokovno oziroma univerzitetno izobrazbo (povišanje za 2 odstotni točki), 37,8 % zaposlenih pa ima srednjo izobrazbo (znižanje za 2,5 odstotne točke v primerjavi z letom 2011). Trend kaže na zviševanje izobrazbene strukture v prid visoke strokovne oziroma univerzitetne stopnje.

Slika 18: Izobrazbena struktura zaposlenih (v %)



Vir: UniCredit Banka Slovenija d.d., Letno poročilo 2012, 2013, str. 34.

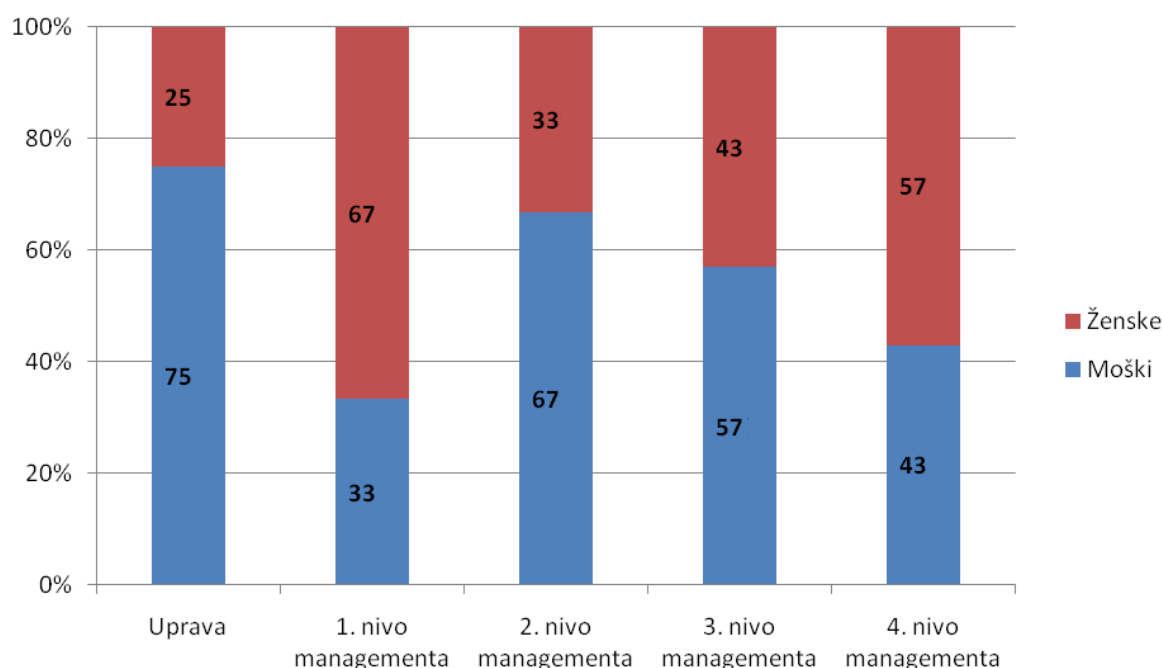
Konec leta 2012 je bilo v UniCredit Banki Slovenija d. d. zaposlenih 63 % žensk in 37 % moških. V primerjavi z letom 2011 se je razmerje zaposlenih po spolu spremenilo za eno odstotno točko v korist ženskega spola.

Upravo UniCredit Banke Slovenija d. d. poleg predsednika uprave sestavljajo še trije člani uprave, izmed katerih je ena pripadnica ženskega spola. Vsak izmed članov je zadolžen za direktno vodenje ene divizije, kot je prikazano na Sliki 19. Ostale vodilne funkcije so razdeljene v štiri nivoje in so razdeljene po spolu, kot je prikazano na Sliki 20.

Slika 19: Razdelitev odgovornosti uprave

Predsednik uprave	Ostale podporne divizije in službe.
Član uprave	Divizija za upravljanje s tveganji.
Član uprave	Divizija za poslovanje s prebivalstvom in investicijsko bančništvo.
Članica uprave	Divizija za poslovanje s srednje velikimi in velikimi podjetji ter investicijsko bančništvo.

Slika 20: Kadrovska struktura vodilnih zaposlenih po spolu (v %)



Vir: UniCredit Banka Slovenija d.d., Letno poročilo 2012, 2013, str. 33.

3.4 Ukrepi Družini prijaznega podjetja

UniCredit Banka Slovenija je odločila implementirati 13 ukrepov na različnih področjih delovanja ter tako omogočiti zaposlenim bolj prijetno delovno okolje, ki razume potrebe povezane z družinskim življenjem. Pri izbiri ustreznih ukrepov so predvsem razmišljali o izvedljivosti samega ukrepa, saj nekateri ukrepi zaradi narave dela niso bili možni. Bilo je potrebno izbrati takšne ukrepe, od katerih bi največ zaposlenih imelo določene koristi, saj nikoli ni možno zadovoljiti vse zaposlene naenkrat. V UniCredit banki so se odločili, da bodo izbrali takšne ukrepe, ki bodo ustrezali najširši možni populaciji ter tudi nekaj ukrepov, ki so namenjeni izključno zaposlenim z otroki. V UniCredit banki sem bil zaposlen štiri leta na delovnem mestu strokovnega sodelavca v kadrovski službi in vsebina tega poglavja temelji na lastnem poznavanju celotnega procesa in razmer v banki.

Na Sliki 21 so prikazani vsi ukrepi, ki jih je UniCredit Banka Slovenija izbrala in zagotovila njihovo implementacijo z namenom izboljšanja delovnih pogojev in pridobitve polnega certifikata Družini prijazno podjetje. Pri **komuniciranju z zaposlenimi** so v UniCredit Banki Slovenija izvajali aktivnosti s področja obveščanja zaposlenih in večje vključenosti zaposlenih v pomembne dogodke za podjetje. Na intranetu so pripravili posebno rubriko za tematiko družini prijaznega podjetja, v kadrovskih novicah redno objavljajo članke z omenjeno tematiko, uvedli so posebne »novičke za porodnice«, ki jih polletno pošiljajo vsem sodelavkam, ki so na porodniškem dopustu, ter jih seznajajo z novostmi v podjetju in ostalimi pomembnimi informacijami. Poleg tega so pripravili tudi

novice v angleškem jeziku za tujce, ki so zaposleni v UniCredit Banki Slovenija ter objavili nekaj člankov o družini prijazni politiki časopisu HR Newsletter, ki izhaja za celotno UniCredit Skupino.

Slika 21: Ukrepi Družini prijaznega podjetja v UniCredit banki



Na Sliki 21 so prikazani vsi ukrepi, ki jih je UniCredit Banka Slovenija izbrala in zagotovila njihovo implementacijo z namenom izboljšanja delovnih pogojev in pridobitve polnega certifikata Družini prijazno podjetje. Pri **komuniciranju z zaposlenimi** so v UniCredit Banki Slovenija izvajali aktivnosti s področja obveščanja zaposlenih in večje vključenosti zaposlenih v pomembne dogodke za podjetje. Na intranetu so pripravili posebno rubriko za tematiko družini prijaznega podjetja, v kadrovske novicah redno objavljajo članke z omenjeno tematiko, uvedli so posebne »novičke za porodnice«, ki jih polletno pošiljajo vsem sodelavkam, ki so na porodniškem dopustu, ter jih seznajajo z novostmi v podjetju in ostalimi pomembnimi informacijami. Poleg tega so pripravili tudi novice v angleškem jeziku za tujce, ki so zaposleni v UniCredit Banki Slovenija ter objavili nekaj člankov o družini prijazni politiki časopisu HR Newsletter, ki izhaja za celotno UniCredit Skupino.

Mnenjske raziskave med zaposlenimi so se ravno tako znašle med izbranimi ukrepi, kar pomeni, da se je podjetje obvezalo, da bo v rednih intervalih opravljalo ankete med zaposlenimi, kjer bodo lahko zaposleni izrazili svoje mnenje in zadovoljstvo z

implementiranimi ukrepi ter dali kakovostno povratno informacijo, ki bo pomembna za nadaljnje delovanje na področju družini prijazne politike. V nadaljevanju magistrske naloge bom predstavil rezultate anket, ki sta bili izvedeni v letih 2011 in 2013.

UniCredit Banka Slovenija je ponosna, da lahko svojim zaposlenim ponudi pozitivne ukrepe, kot jih ponuja certifikat Družini prijazno podjetje in to tudi deli s širšo javnostjo. V okvirju ukrepa **odnosov z javnostmi** UniCredit banka uporablja logotip osnovnega certifikata Družini prijaznega podjetja v vseh svojih zaposlitvenih oglasih, ki jih objavlja na najbolj znanih zaposlitvenih internetnih portalih kot tudi v različnih časopisih po celotni Sloveniji, odvisno od področja iskanja novih zaposlenih. Poleg navedenega je potrebno poudariti tudi udeleževanje nekaterih članov uprave UniCredit Banke Slovenija na javnih razpravah in predavanjih na temo Družini prijaznega podjetja, kar posledično potrjuje aktivno vlogo najvišjega vodstva na omenjeni tematiki.

Glede na dejavnost, ki jo opravlja UniCredit Banka Slovenija, je uvedba ukrepa **fiksne osrednjega delovnega časa z izbiro prihoda in odhoda** zahtevala veliko usklajevanja. Pri tem ukrepu so poskušali omogočiti fleksibilnost vsem zaposlenim, čeprav ni bilo enostavno, ker je delo v poslovnih enotah zelo specifično, zaradi fiksno določenega odpiralnega časa. V poslovnih enotah so zato fiksirali sedem ur obvezne prisotnosti ter omogočili poljubne prihode in odhode znotraj določenih časovnih intervalov, ob predhodnem dogovoru z nadrejenim zaradi organizacije jutranjih in popoldanskih dežurstev. Vsem ostalim zaposlenim izven poslovnih enot so fiksirali šest ur obvezne prisotnosti ter omogočili prihode dve uri pred fiksiranim časom in odhode v treh urah po fiksnem osrednjem delovnim časom. Ta ukrep je iz vidika uporabnosti zelo razširjen, saj ga lahko koristijo vsi zaposleni in ne le tisti, ki imajo družino ali majhne otroke.

Ukrep **otroškega časovnega bonusa** lahko koristijo le zaposleni, ki imajo otroke, kar pomeni, da gre za zelo omejeno in specifično populacijo. Pri tem ukrepu sta pomembni dve aktivnosti, in sicer fleksibilni delovni čas v tednu uvajanja otroka v vrtec in dodatni dan izrednega plačanega dopusta za starše za prvi šolski dan otroka v prvem razredu osnovne šole. Pri uvajanju otroka v vrtec imajo zaposleni pravico do fleksibilnih prihodov in odhodov, ne glede na uradne urnike prisotnosti, ob predhodnem dogovorom z nadrejenim. V tem obdobju lahko zaposleni delajo tudi manj kot osem ur na dan, vendar ne manj kot štiri ure. Dodatni dan plačanega dopusta za prvi šolski dan prvošolčkov je v letu 2011 koristilo 19 zaposlenih, v letu 2012 pa še štirje več. Ukrep koristijo tako moški kot tudi ženske v približno sorazmernem deležu, kot je tudi struktura zaposlenih po spolu.

V letu 2011 je med zaposlenimi v UniCredit Banki Slovenija ustanovljen **tim za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja**. Skladno s pravili in navodili postopka certificiranja so v tim vključeni zaposleni iz različnih delov podjetja, in sicer osebe iz kadrovske službe, poslovnih enot, zalednih služb ter sindikata in sveta delavcev. Tim je bil sestavljen iz sedmih oseb, kjer so bili vključeni predstavniki obeh spolov, vodilni in

nevodilni zaposleni ter osebe z družinami in posamezniki brez otrok. Namen je bil vključiti čim več različnih profilov ljudi in tako pridobiti širši pogled na potrebe in pričakovanja zaposlenih od družini prijazne politike. Vsak izmed članov v svojem delovnem okolju predstavlja neke vrste ambasadorja družini prijaznega podjetja in je zadolžen za pojasnitev morebitnih nejasnosti. Skupina se tudi redno sestaja in s skupnimi močmi definira naslednje korake in ugodnosti za zaposlene.

Vključevanje odsotnih zaposlenih po daljši odsotnosti vključuje pogovor pred povratkom in pred odhodom (če gre za odhod na porodniški dopust), uvajanje ob povratku ter ohranjanje stikov. Navedeni ukrep se nanaša na porodnice in zaposlene na daljši bolniški odsotnosti. Za obe kategoriji zaposlenih pripravljajo polletne novice in tako ohranjajo stik v času odsotnosti. Poleg kadrovskih novic in člankov, ki jih pripravlja kadrovska služba, zaposlenim pošiljajo tudi časopis Komunikacije, ki ga pripravlja oddelek za korporativno identiteto in odnose z javnostmi in zajema različne teme iz banke in sveta bančništva. Pred ponovnim nastopom dela se organizira sestanek s kadrovsko službo in nadrejenim, kjer zaposlenega seznani z novostmi ter se pogovorijo okrog povratka in prevzema delovnih nalog.

UniCredit Banka Slovenija pri postopku zaposlovanja novih kandidatov deluje transparentno in nediskriminatorno. Za ukrep **oglaševanja enakih možnosti** so se odločili z namenom javnega poudarjanja pravičnega in poštenega zaposlovanja, ki ne prenaša nobene vrste diskriminacije ali neenakosti. To pomeni, da so vsi prijavljeni kandidati v postopku kadrovanja obravnavani povsem enako in izključno na podlagi lastnih znanj in izkušenj, ki so navedene v spremnem pismu in življenjepis. V trenutnih časih, ko se na vsak razpis prijavi več kot 200 kandidatov, na razgovor povabijo le tiste, ki izpolnjujejo zahtevane pogoje in imajo potrebna znanja in izkušnje iz področja dela. Kandidati so obravnavani popolnoma nediskriminatorno in zato tudi v vseh zaposlitvenih oglasih objavijo dikcijo: »Zaposluje po načelu nediskriminatornosti in enakih možnostih.«

Ukrep **izobraževanja za vodilne delavce za področje usklajevanja dela in družine ter razvoj socialnih veščin** je eden izmed temeljnih ukrepov, saj zaposleni brez podpore in razumevanja nadrejenega zelo težko uveljavljajo določene ugodnosti. Usposabljanja oziroma izobraževanja izvajajo zaposleni iz kadrovske službe, ki so predhodno opravili tečaj za predavatelja omenjene tematike na Zavodu Ekvilib ter dobili natančna navodila o vsebini in načinu izvajanja delavnic. Izobraževanje za vodilne zaposlene je bilo organizirano v dveh terminih v letu 2012. Ta ukrep je zelo ozko povezan s sledečim ukrepom, ki so ga izbrali v UniCredit Banki Slovenija, in sicer **filozofija in koncept vodenja**, ki predstavlja nadgradnjo samega izobraževanja ter uvajanje družini prijaznih ukrepov v lastno delovno okolje in zavedanje pomembnosti le-teh.

UniCredit Banka Slovenija je leta 2012 implementirala ukrep **psihološkega svetovanja in pomoči** za zaposlene, pri katerem imajo vsi zaposleni enake možnosti koriščenja. Kljub precejšnjemu strošku svetovalne ure, so za partnersko podjetje izbrali zunanjega izvajalca z

večletnimi izkušnjami. Obiski so popolnoma anonimni in diskretni, saj banka zunanjemu izvajalcu popolnoma zaupa. Posamezni zaposleni lahko koristi psihološko svetovanje za poljubno tematiko (privatno in poslovno), vendar maksimalno pet svetovalnih ur na leto, za kar skrbi zunanji izvajalec, ki ima ažuren seznam zaposlenih. V letih 2012 in 2013 je bilo v povprečju osem do deset svetovalnih ur na mesec.

Upoštevajoč lastno poslovno dejavnost je UniCredit Banka Slovenija izbrala tudi ukrep, ki se nanaša na **posojila in finančno pomoč**. Svojim zaposlenim in njihovim ožjim družinskim članom so pripravili zelo ugodno ponudbo finančnih produktov pa bistveno boljših pogojev, kot so komercialni. Ugodnosti se nanašajo predvsem na kreditno, depozitno in kartično poslovanje. Zaradi nekaterih zakonskih ovir se je sama implementacija nekoliko zavlekla, vendar so kljub vsemu v drugi polovici leta 2013 zaposlenim in njihovim ožjim družinskim članom omogočili ugodnejše poslovne pogoje.

Možnost dela od doma oziroma **tele-delo** je zelo zanimiv ukrep, čeprav ga zaradi narave dela in nujne fizične prisotnosti v poslovnih enotah lahko koristi le omejeno število zaposlenih in v zelo omejenem obsegu. Ukrep omogoča lažje usklajevanje družinskih in poslovnih obveznosti, saj ponuja več fleksibilnosti, vendar po drugi strani zahteva tudi več odgovornosti na strani posameznika. Ta ukrep se v neformalni obliki že izvaja, formalno pa še vedno ni implementiran in obstaja tudi možnost, da se bo UniCredit banka odločila za zamenjavo tega ukrepa z nadomestnim.

4 RAZISKAVA O UČINKIH UVAJANJA DRUŽINI PRIJAZNIH UKREPOV

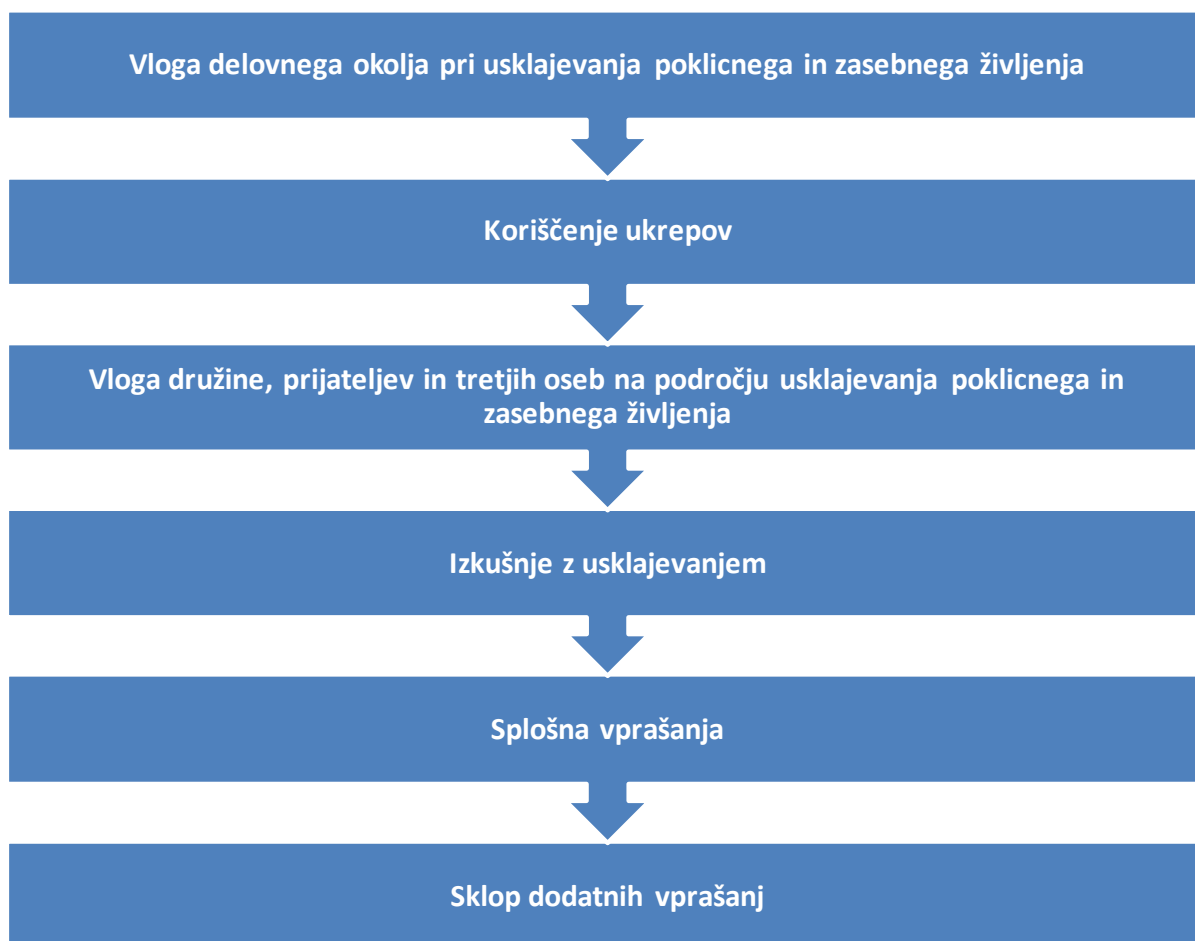
V tem poglavju predstavljam anketni vprašalnik, s pomočjo katerega sem poskušal priti do nekaterih glavnih odgovorov mojega magistrskega dela. Nato, v naslednjih dveh podpoglavjih, predstavljam glavne značilnosti anketirancev oziroma opisno statistiko po posameznem letu. V nadaljevanju definiram tudi glavne hipoteze magistrskega dela, katere poskušam dokazati z različnimi analizami do konca magistrske naloge. Uporabil sem metodo hi-kvadrat testa in faktorsko analizo ter predstavil rezultate obeh. Na koncu tega poglavja povzemam vse ključne ugotovitve in zaključujem raziskovalni del magistrskega dela.

4.1 Predstavitev anketnega vprašalnika

Vprašalnik je bil razvit in strokovno sestavljen v okviru študije »Analiza učinkov uvajanja družini prijaznih ukrepov« v sodelovanju z Ekonomsko fakulteto v Ljubljani, Fakulteto za družbene vede in Ekvilib inštituta. Vprašalnik, ki je izveden v letu 2013, je nekoliko modificiran, saj so dodani novi ukrepi. Raziskava je izvedena s pomočjo anonimnih anket med zaposlenimi v UniCredit banki, in sicer prvič v letu 2011 in potem še enkrat v letu

2013. Celoten anketni vprašalnik se nahaja med prilogami in okvirno zajema področja, ki so prikazana na Sliki 22.

Slika 22: Sklopi vprašanj v anketnem vprašalniku



V prvem sklopu so anketiranci odgovarjali na vprašanja v povezavi z informiranostjo o družini prijazni politiki v podjetju, vlogi vodstva banke in nadrejenih ter o vlogi sodelavcev pri usklajevanju družinskih in službenih obveznosti. Drugi sklop vprašanj se nanaša na koriščenje ukrepov in mnenja o uporabljenih ukrepih. Prav tako anketiranci opredeljujejo vzroke, zaradi katerih niso koristili ukrepov in navajajo glavne težave pri koriščenju ukrepov. V naslednjem sklopu vprašanj so anketiranci določali vlogo družine in prijateljev pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja. Ta sklop je sestavljen iz enajstih trditev, na katere so zaposleni odgovarjali po Likertovi petstopenjski lestvici. V četrtem sklopu vprašanj so anketiranci, tako kot pri prejšnjem sklopu, opredeljevali strinjanje s trditvami, ki so se nanašale na odnos med plačanim delom in družino posameznika. Naslednji del anketnega vprašalnika je zahteval odgovore na nekatera splošna vprašanja. Zaposleni so navedli spol, starost, kraj bivanja, doseženo stopnjo izobrazbe, delovno dobo v podjetju, področje dela, število in starost otrok ter opredelili vrsto delovnega razmerja in še nekaj podobnih opisnih značilnosti. Pred zadnjim sklopom vprašanj so zaposleni imeli možnost izbrati, ali želijo nadaljevati z dodatnim sklopom

vprašanj ali ne. V prvem delu zadnjega sklopa so zaposleni imeli na voljo različne trditve, ki so opredeljevale posameznikove preference med kariero, prostim časom, družino in otroki, ter urejenostjo lastnega doma in vodenjem gospodinjstva. Drugi del zadnjega dela anketnega vprašalnika je od zaposlenih zahteval, da označijo, koliko časa namenijo za poklicno delo, dodatna strokovna usposabljanja, prosti čas, vzgojo in skrb za otroke, gospodinjska opravila, spanje ter skrb za starejše sorodnike.

4.2 Raziskovalne hipoteze

V tem poglavju opredeljujem tri glavne hipoteze magistrskega dela, ki jih bom v nadaljevanju testiral. Prva se nanaša na primerjavo posameznih odgovorov dveh anketnih vprašalnikov po letih, druga na primerjavo odgovorov po spolu in tretja na primerjavo odgovorov glede na področje dela zaposlenih. Pri primerjanju podatkov oziroma povprečnih vrednosti odgovorov po letih, spolu in področju dela uporabljam metodo hi-kvadrat.

H1₀: Zadovoljstvo zaposlenih v UniCredit banki z družini prijaznimi ukrepi je nižje ali enako v letu 2013 v primerjavi z letom 2011.

H1: Zadovoljstvo zaposlenih v UniCredit banki z družini prijaznimi ukrepi je višje v letu 2013 v primerjavi z letom 2011.

UniCredit banka je v projekt Družini prijazno podjetje vključena relativno kratek čas. Od uvedbe certificiranja do merjenja učinkov je minilo komaj eno oziroma tri leta, kar je običajno premalo za projekte, ki so zasnovani za daljše časovno obdobje (Knaflič, Svetina Nabergoj, & Pahor, 2010a, str. 42). Kljub temu, iz vidika nenehnega razvoja UniCredit Banke Slovenija na področju družini prijazne politike ter rednega dodajanja novih ugodnosti za uslužbence bi lahko pomenilo, da so zaposleni v letu 2013 na splošno bolj zadovoljni z družini prijazno politiko podjetja. V vmesnem času med anketama, je UniCredit banka poleg nadaljevanja izvajanja ukrepov iz leta 2011 implementirala še nekaj dodatnih ukrepov, med katerimi izpostavljam brezplačno psihološko svetovanje ter ugodna posojila in finančno pomoč za zaposlene in njihove družinske člane.

H2₀: Ženske so v primerjavi z moškimi enako ali manj seznanjene in informirane o družini prijazni politiki in ukrepih.

H2: Ženske so v primerjavi z moškimi bolj seznanjene in informirane o družini prijazni politiki in ukrepih.

Ženske zaradi skrbstvene vloge bolj občutijo frustracije in stres, ko pride do konflikta med poslovnimi in družinskimi obveznostmi, kar posledično pomeni, da je njihov interes za družini prijazne ukrepe bolj izražen (Knaflič, Svetina Nabergoj, & Pahor, 2010a, str. 36).

Moški naj bi bili manj nagnjeni k doseganju ravnovesja med družinskimi in poslovnimi obveznostmi (Williams, 2013). Predvidevam, da so ženske, v primerjavi z moškimi, bolj seznanjene s procesom certificiranja in koriščenjem družini prijaznih ukrepov, saj v UniCredit banki v več kot 90 % primerov matere koristijo bolniško odsotnost za nego otroka, iz česa sklepam, da so tudi bolj seznanjene z ugodnostmi, ki jim delodajalec omogoča na tem področju.

H3₀: Zaposleni, ki delajo s strankami, so enako ali manj zadovoljni z družini prijaznimi ukrepi, v primerjavi s tistimi, ki delajo v zalednih službah.

H3: Zaposleni, ki delajo s strankami, so bolj zadovoljni z družini prijaznimi ukrepi, v primerjavi s tistimi, ki delajo v zalednih službah.

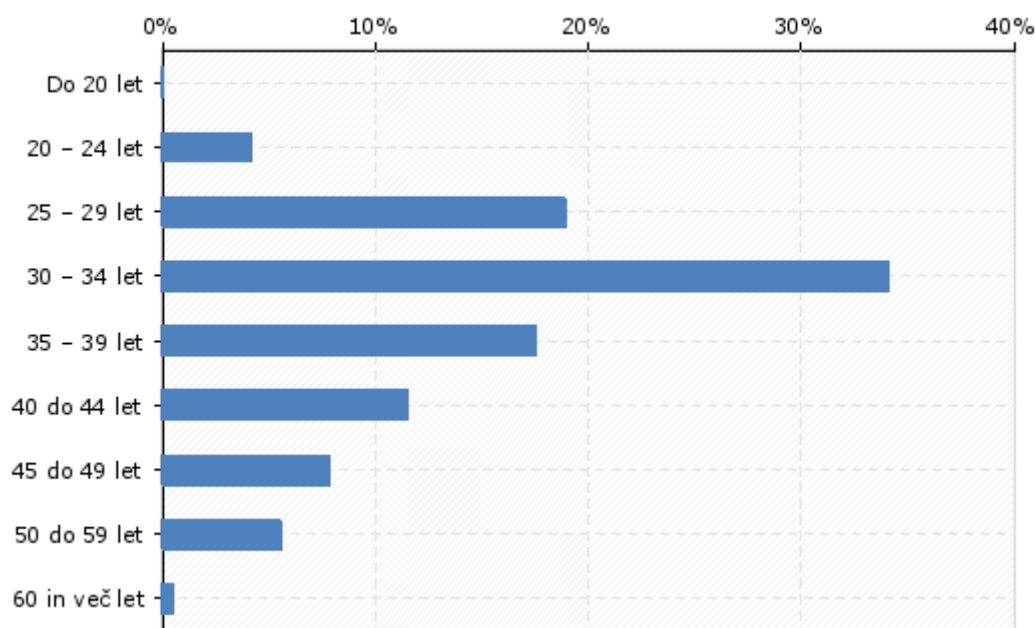
Hipoteza temelji na predpostavki, da imajo zaposleni v zalednih službah več fleksibilnosti pri delovnem času in lahko lažje planirajo različne odsotnosti v službenem času. V zalednih službah so večinoma zaposleni računovodski uradniki, notranji revizorji, IT razvijalci in različni tipi referentov, ki pri svojem delu občutijo manj stresa in imajo več fleksibilnosti (The 9 Top Jobs for Work-Life Balance, 2014). Posledično niti ne dojemajo določenih ugodnosti, ki jih podjetje ponuja v okviru družini prijazne politike, ker se jim zdijo samoumevne. Zaposleni, ki delajo s strankami, imajo bistveno bolj tog urnik, kar pomeni, da jim družini prijazni ukrepi veliko pomagajo pri usklajevanju družinskih in poslovnih obveznosti. Zaradi vsega navedenega bi bilo lahko pričakovati, da so zaposleni, ki delajo neposredno s strankami oziroma delo opravljajo v poslovnih enotah po celi Sloveniji, bolj zadovoljni z družini prijaznimi ukrepi.

4.3 Analiza rezultatov ankete iz leta 2011

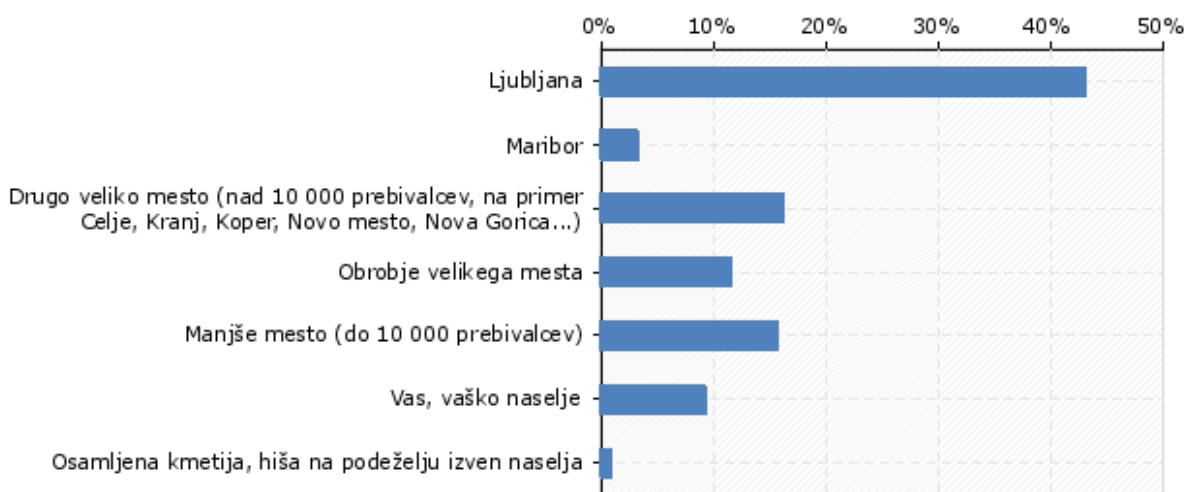
Anketo, ki je bila izvedena med zaposlenimi v UniCredit Banki Slovenija v juniju 2011, je dokončalo 218 oseb, od teh je 146 rešilo še sklop dodatnih vprašanj. Konec junija 2011 je bilo v banki zaposlenih 592 oseb, kar pomeni, da je anketo uspešno zaključilo 36,8 % zaposlenih. Če dodatno upoštevamo, da je bilo v tem trenutku v banki 30 oseb na porodniškem dopustu, je anketo dokončalo kar 38,8 % zaposlenih. Med anketiranimi zaposlenimi je bilo več oseb ženskega spola, in sicer 67 %.

Starostna struktura anketiranih zaposlenih je prikazana na Sliki 23. Največ zaposlenih spada v starostno skupino od 30 do 34 let, in sicer 34 % izmed vseh, ki so dokončali anketo. V starostnih skupinah med 25 in 39 let je kar 70 % zaposlenih, ki so izpolnjevali anketni vprašalnik.

Slika 23: Starostna struktura anketiranih zaposlenih v letu 2011 (v %)



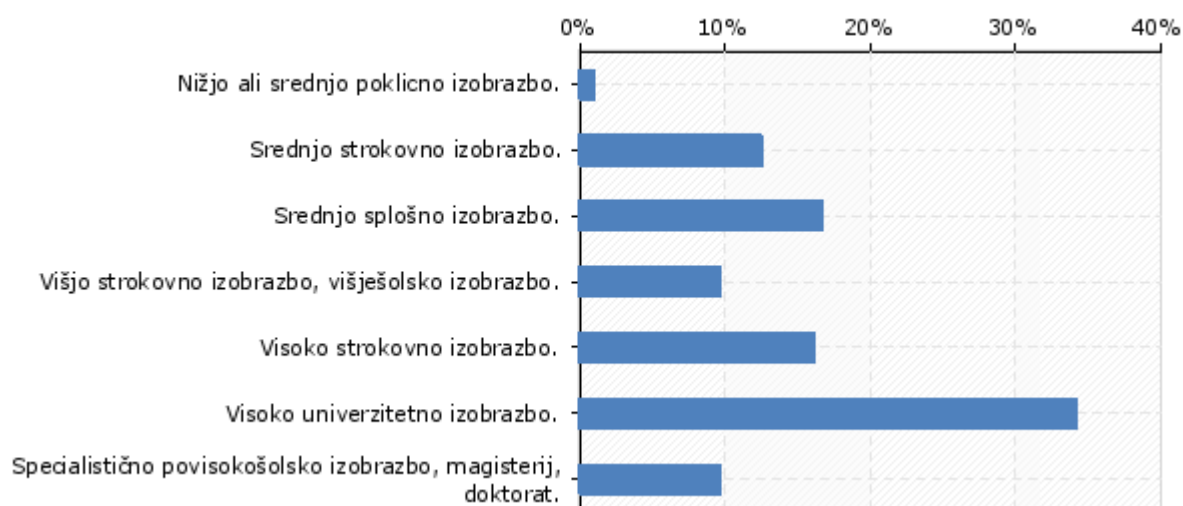
Slika 24: Struktura anketiranih zaposlenih po kraju bivanja v letu 2011 (v %)



UniCredit Banka Slovenija ima sedež in 9 poslovnih enot v Ljubljani ter še 20 poslovnih enot v večjih mestih po celi Sloveniji. Na Sliki 24 je razvidno, da 43 % anketiranih živi v Ljubljani, 19 % jih je v ostalih večjih mestih z več kot 10.000 prebivalcev, 38 % anketiranih pa živi v manjših mestih, naseljih ter na obrobjih večjih mest.

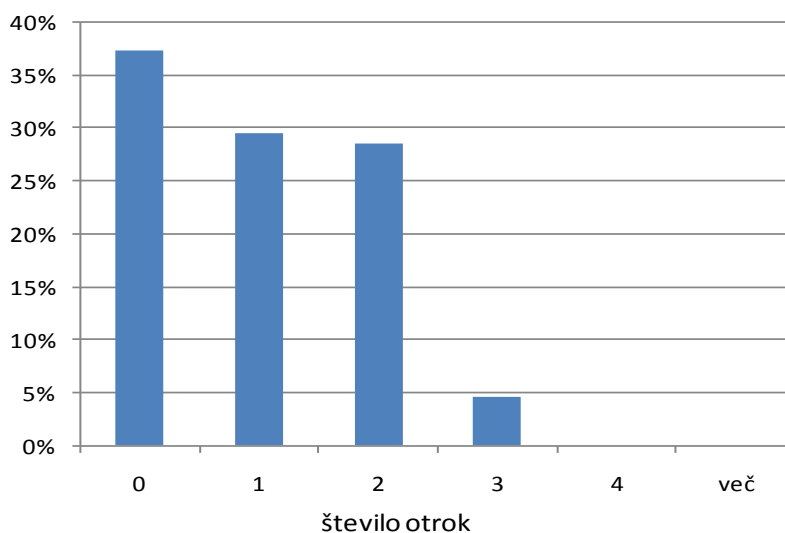
Med anketiranimi zaposlenimi je največ takih, ki imajo visoko strokovno ali visoko univerzitetno izobrazbo, in sicer skupaj kar 50 %. Srednjo strokovno ali splošno izobrazbo ima 30 % vprašanih, višješolsko ali višjo strokovno 10 %, magisterij ali doktorat pa ravno tako 10 % vprašanih. Več podrobnosti je razvidnih iz Slike 25.

Slika 25: Izobrazbena struktura anketiranih zaposlenih v letu 2011 (v %)



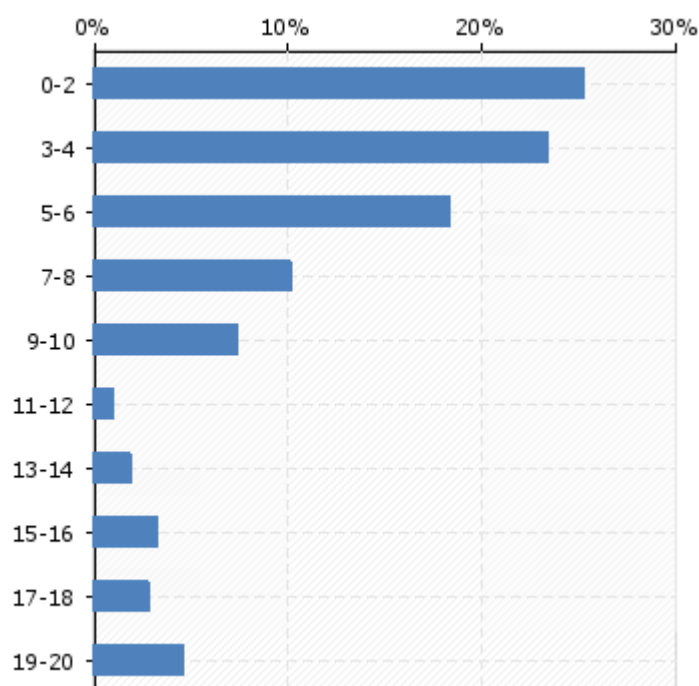
Slika 26 prikazuje, da kar 37 % anketiranih oseb v letu 2011 ni imelo otrok, 29,5 % jih je imelo enega otroka, 28,6 % dva otroke, približno 10 % jih je imelo tri otroke, nobeden pa ni imel štirih ali več otrok. V povprečju imajo anketirani zaposleni enega otroka, kar je približno toliko, kot znaša povprečje tudi na ravni države.

Slika 26: Število otrok anketiranih oseb v letu 2011 (v %)



Anketirane osebe so večinoma zaposlene za nedoločen čas (80 % vprašanih) in kar 95 % je zaposlenih za polni delovni čas. Skrajšani delovni čas ima približno 5 % anketiranih. Minimalna delovna doba anketiranih oseb v UniCredit Banki Slovenija je manj kot 1 leto, maksimalna pa 20 let, pri čemer je potrebno poudariti, da so zajete tudi vse pravne osebe, ki so predhodnice UniCredit banke. Več podrobnosti je prikazanih na Sliki 27.

Slika 27: Delovna doba zaposlenih v podjetju v 2011 (v %)



Povprečna delovna doba v banki pri anketiranih osebah je znašala 6 let. Večina anketiranih je zaposlenih v zalednih službah oz. oddelkih, ki niso zadolženi za neposredno poslovanje s strankami, in sicer 59 % izmed vseh vprašanih. Neposredno delo strankami v letu 2011 je opravljalo 41 % vprašanih.

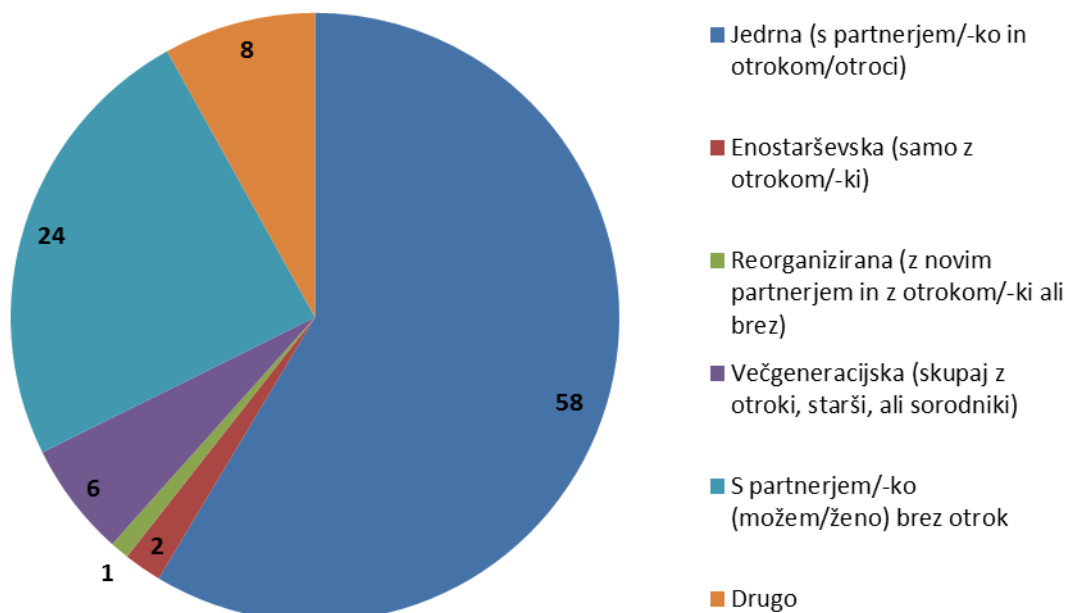
Tabela 8: Starost otrok v letu 2011

Starost otrok	1. otrok (134) v %	2. otrok (71) v %	3. otrok (10) v %
Do enega leta	3	6	10
Od 1 do 5 let	45	38	50
Od 6 do 14 let	31	32	20
Od 15 do 19 let	5	7	20
Od 20 do 26 let	13	17	0
Nad 26 let	3	0	0

Pri zaposlenih, ki imajo najmanj enega otroka, je 48 % prvorojenih otrok starih največ 5 let. Enaintrideset odstotkov prvih otrok je starih med 6 in 14 let. Pri zaposlenih, ki imajo vsaj dva otroke, je 44 % drugorojenih otrok mlajših od 6 let. Tri otroke je v letu 2011 imelo deset vprašanih in kar 60 % tretjih otrok je mlajših od 6 let.

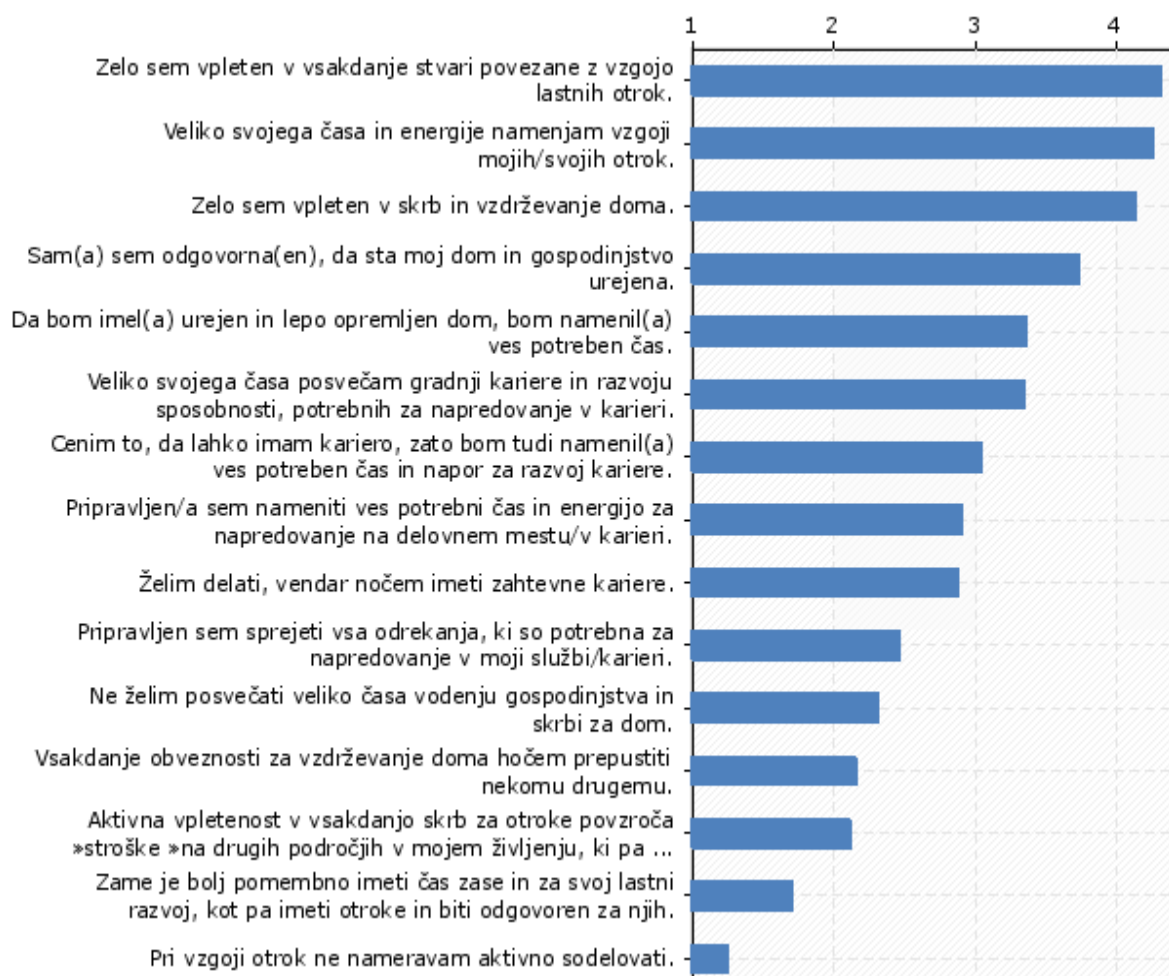
Slika 28 prikazuje tipe družin, v katerih živijo zaposleni, ki so izpolnjevali anketni vprašalnik. Iz rezultatov je razvidno, da kar 58 % vprašanih živi v jedrni družini oziroma s partnerjem (partnerko) ali možem (ženo) ter otroki.

Slika 28: Vrste družin zaposlenih v letu 2011 (v %)



Na Sliki 29 je prikazan dodatni sklop vprašanj, kjer so zaposleni na Likertovi petstopenjski lestvici označevali strinjanje s posameznimi trditvami. Najvišje ocene so dobile trditve, ki se nanašajo na vzgojo otrok ter vzdrževanje in urejenost doma. Skoraj vsi anketiranci želijo biti maksimalno vključeni v vzgojo svojih otrok in jim nameniti veliko časa in energije. Prve dve trditvi, ki se nanašata na otroke, sta v povprečju dobili skoraj popolno strinjanje vseh anketiranih zaposlenih. Trditev, ki pravi, da zaposleni pri vzgoji otrok ne namerava aktivno sodelovati, je pričakovano dobila najnižjo povprečno oceno oziroma popolno nestrinjanje zaposlenih. Pri vprašanjih o gradnji in razvoju kariere so zaposleni v letu 2011 odgovarjali različno in so bili precej neodločni. V povprečju so izbrali vmesni odgovor, ki pomeni, da se niti ne strinjajo, niti se strinjajo.

Slika 29: Dodatni sklop vprašanj v letu 2011



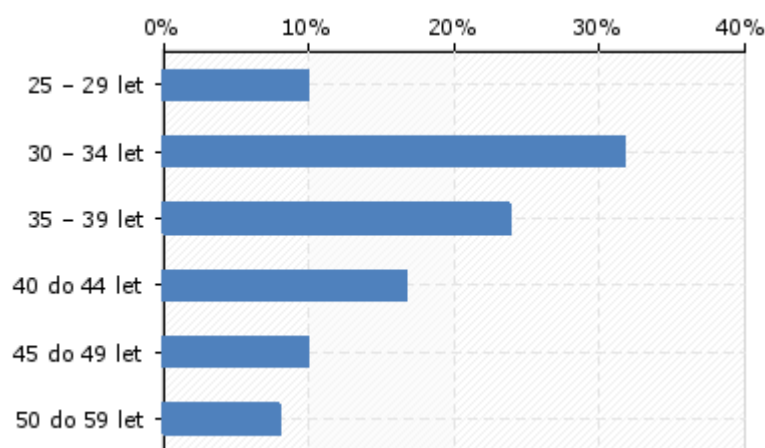
4.4 Analiza rezultatov ankete iz leta 2013

Anketo, ki je bila izvedena med zaposlenimi v UniCredit Banki Slovenija v maju 2013 je uspešno zaključilo 255 oseb, izmed katerih je 163 rešilo še sklop dodatnih vprašanj. Konec maja 2013 je bilo v banki zaposlenih 591 oseb, kar pomeni, da je anketo uspešno rešilo kar 43,1 % zaposlenih. Če pa tudi v letu 2013 izločimo 28 oseb, ki so v tem trenutku bile na porodniškem dopustu, je anketo uspešno dokončalo kar 45,3 % izmed vseh zaposlenih. V primerjavi z letom 2011 to predstavlja povečanje za 6,5 odstotnih točk.

V letu 2013 je bilo med anketiranci več kot dve tretjini žensk. V primerjavi z letom 2011 gre za povečanje za dve odstotni točki v korist ženskega spola.

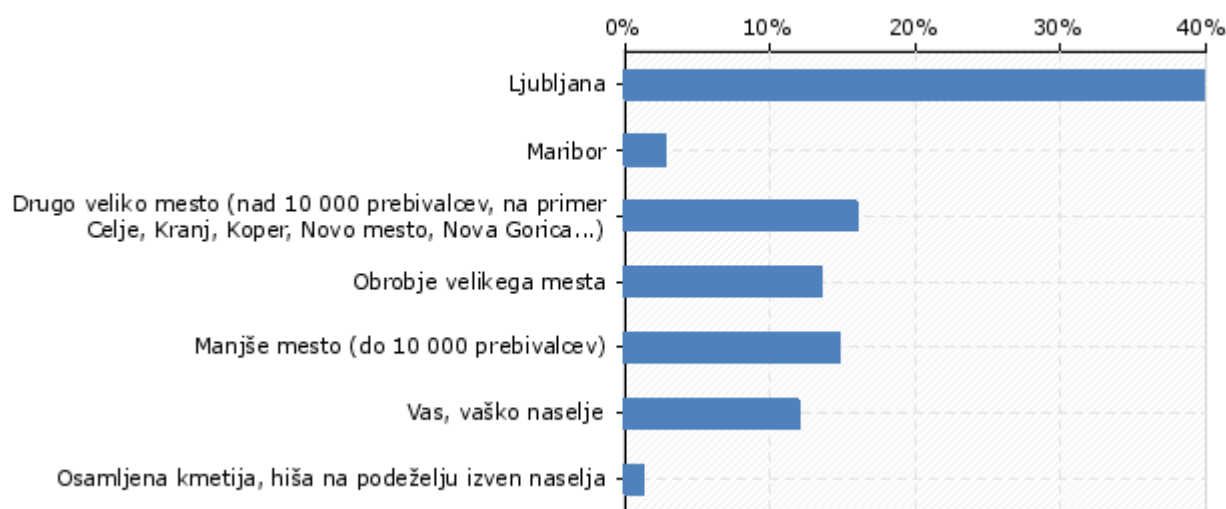
Slika 30 prikazuje starostno strukturo zaposlenih v letu 2013. Tako kot v letu 2011 prevladujejo zaposleni, ki so stari med 30 in 34 let. Zelo nenavadno je, da noben izmed anketiranih, ni bil mlajši od 25 let.

Slika 30: Starostna struktura anketiranih zaposlenih v letu 2013 (v %)



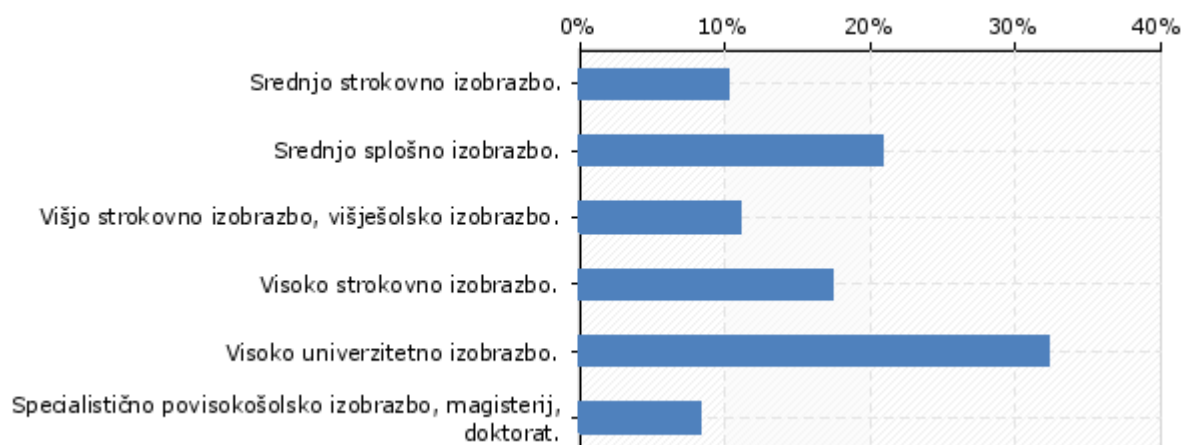
Slika 31 prikazuje strukturo anketiranih zaposlenih po kraju bivanja v letu 2012, kjer je razvidno, da približno 40 % vprašanih živi v glavnem mestu Slovenije, kar v primerjavi z letom 2011 predstavlja znižanje za 3 odstotne točke. Več kot 12 % anketiranih živi na vaseh oziroma v vaških naseljih, kar predstavlja precejšnje povečanje v primerjavi z letom 2011. Podrobnejši podatki so prikazani na Sliki 31.

Slika 31: Struktura anketiranih zaposlenih po kraju bivanja v letu 2013 (v %)



Med anketiranimi zaposlenimi je, tako kot tudi v letu 2011, največ takih, ki imajo visoko strokovno ali visoko univerzitetno izobrazbo, in sicer skupaj približno 50 %. Srednjo strokovno ali splošno izobrazbo ima nekaj več kot 30 % vprašanih, višješolsko ali višjo strokovno 11 %, magisterij ali doktorat pa ima 8 % vprašanih, kar je 2 odstotni točki manj v primerjavi z letom 2011.

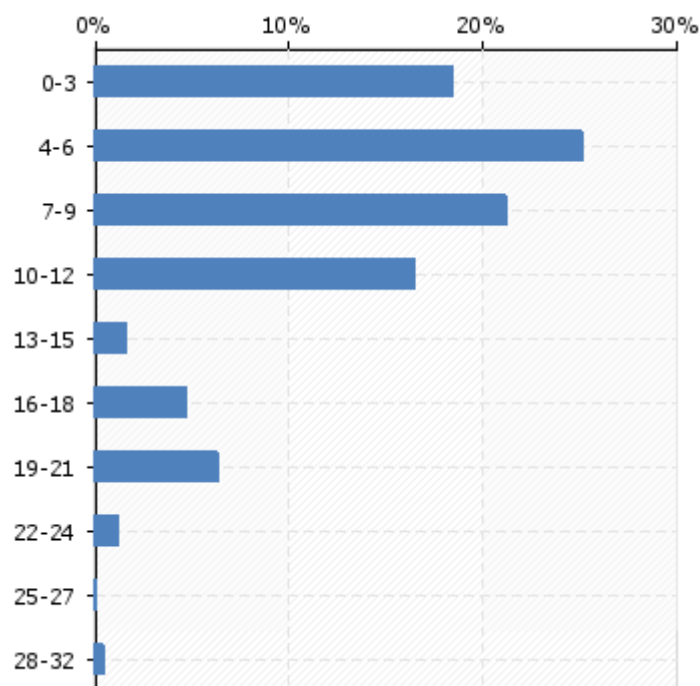
Slika 32: Izobrazbena struktura anketiranih zaposlenih v letu 2013 (v %)



Anketirane osebe so večinoma zaposlene za nedoločen čas (90 % vprašanih), 95 % vprašanih je zaposlenih za polni delovni čas. Skrajšani delovni čas ima približno 5 % anketiranih.

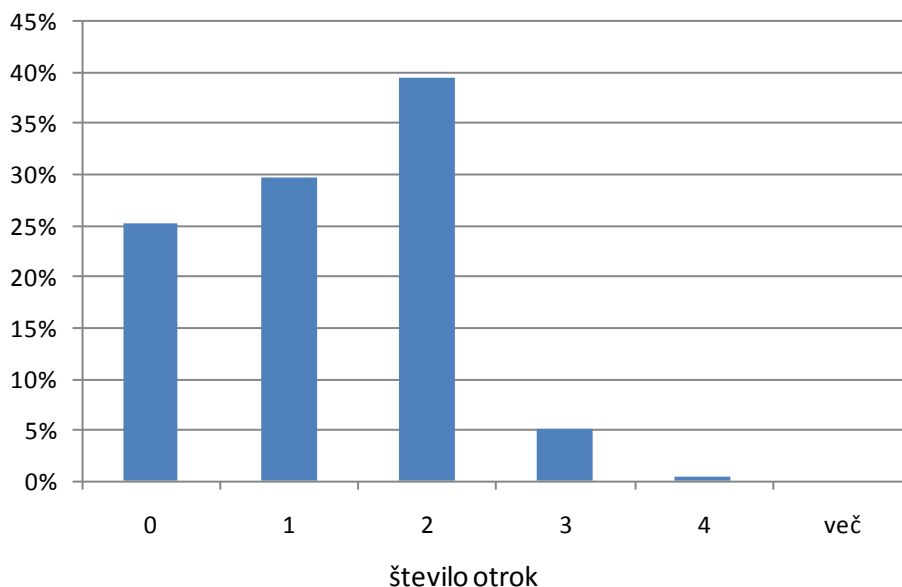
Minimalna delovna doba anketiranih oseb v UniCredit Banki Slovenija je do enega leta, maksimalna pa kar 32 let, pri čemer je potrebno poudariti, da so v raziskavo zajete tudi vse pravne osebe, ki so predhodnice UniCredit banke. Povprečna delovna doba v banki pri anketiranih osebah v letu 2013 je znašala 8,1 leto. Več podrobnosti o delovni dobi v banki je prikazanih na Sliki 33.

Slika 33: Delovna doba zaposlenih v podjetju v 2013 (v %)



Večina anketiranih je zaposlenih v zalednih službah oz. oddelkih, ki niso odgovorni za neposredno poslovanje s strankami, in sicer 55 % izmed vseh vprašanih. Neposredno delo strankami v letu 2013 je opravljalo 45 % anketiranih oseb.

Slika 34: Število otrok anketiranih oseb v letu 2013 (v %)



Iz Slike 34, ki prikazuje število otrok anketiranih oseb v letu 2013, je razvidno, da približno 25 % anketiranih oseb v letu 2013 ni imelo otrok, kar v primerjavi z letom 2011 pomeni zmanjšanje za dvanajst odstotnih točk. Med leti 2010 in 2013 je bilo povprečno na leto rojenih med 40 in 50 otrok od zaposlenih v banki, kar pojasnjuje zmanjšanje odstotka oseb brez otrok. Enega otroka je imelo 30 % anketiranih oseb, dva otroke pa 40 % vprašanih, kar tudi predstavlja rast za več kot enajst odstotnih točk v primerjavi z letom 2011. Približno 5 % vprašanih jih je imelo tri otroke in le ena anketirana oseba je imela štiri otroke, kar predstavlja manj kot 0,5 %. V povprečju so imeli anketirani zaposleni 1,3 otroka. Glede na zgoraj navedene podatke, ki so prikazani tudi na spodnji sliki, lahko sklepam, da UniCredit banka, kot družini prijazno podjetje, svojim zaposlenim ponuja kopico uporabnih ukrepov, ki jim bodo pomagali pri usklajevanju družinskih in poklicnih obveznosti.

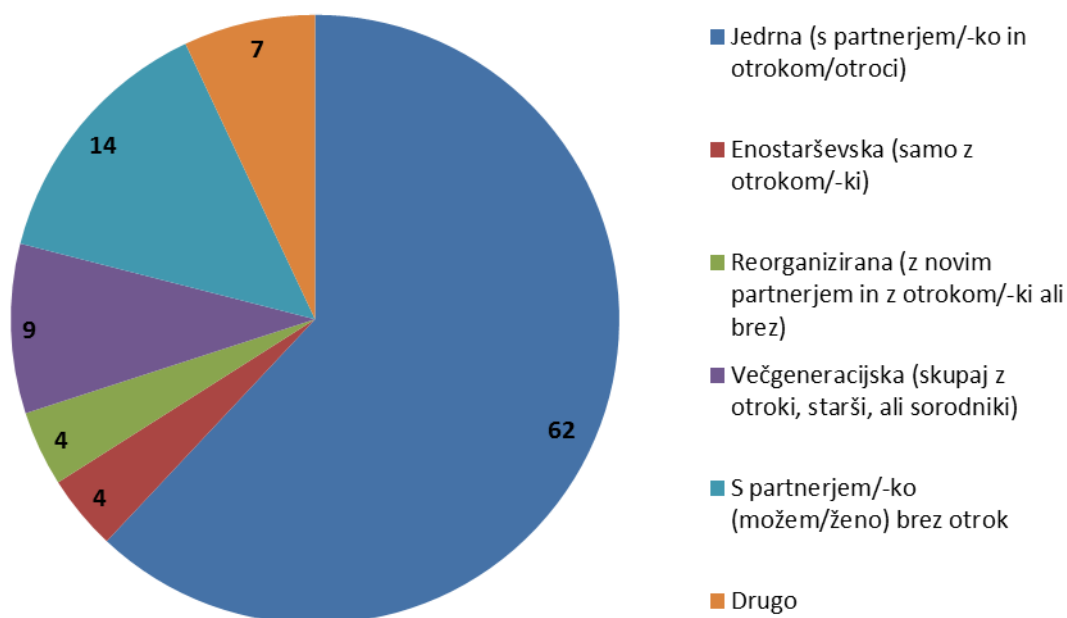
Pri zaposlenih, ki imajo najmanj enega otroka, je 41 % prvorojenih otrok starih največ 5 let. Osemindvajset odstotkov prvih otrok je starih med 6 in 14 let. Pri zaposlenih, ki imajo vsaj dva otroke, je 34 % drugorojenih otrok mlajših od 6 let. Tri otroke je v letu 2011 imelo 14 vprašanih in 36 % tretjih otrok je mlajših od 6 let. Kot sem že omenil, je štiri otroke imel le eden izmed anketiranih, pri kateremu je četrti otrok star med 6 in 14 let. Več podrobnosti je prikazanih v Tabeli 9.

Tabela 9: Starost otrok v letu 2013

Starost otrok	1. otrok (187) v %	2. otrok (113) v %	3. otrok (14) v %	4. otrok (1) v %
Do enega leta	1	4	0	0
Od 1 do 5 let	40	30	36	0
Od 6 do 14 let	28	42	43	100
Od 15 do 19 let	9	7	21	0
Od 20 do 26 let	16	14	0	0
Nad 26 let	6	3	0	0

Slika 35 prikazuje vrste družin, v katerih so živeli zaposleni v letu 2013.

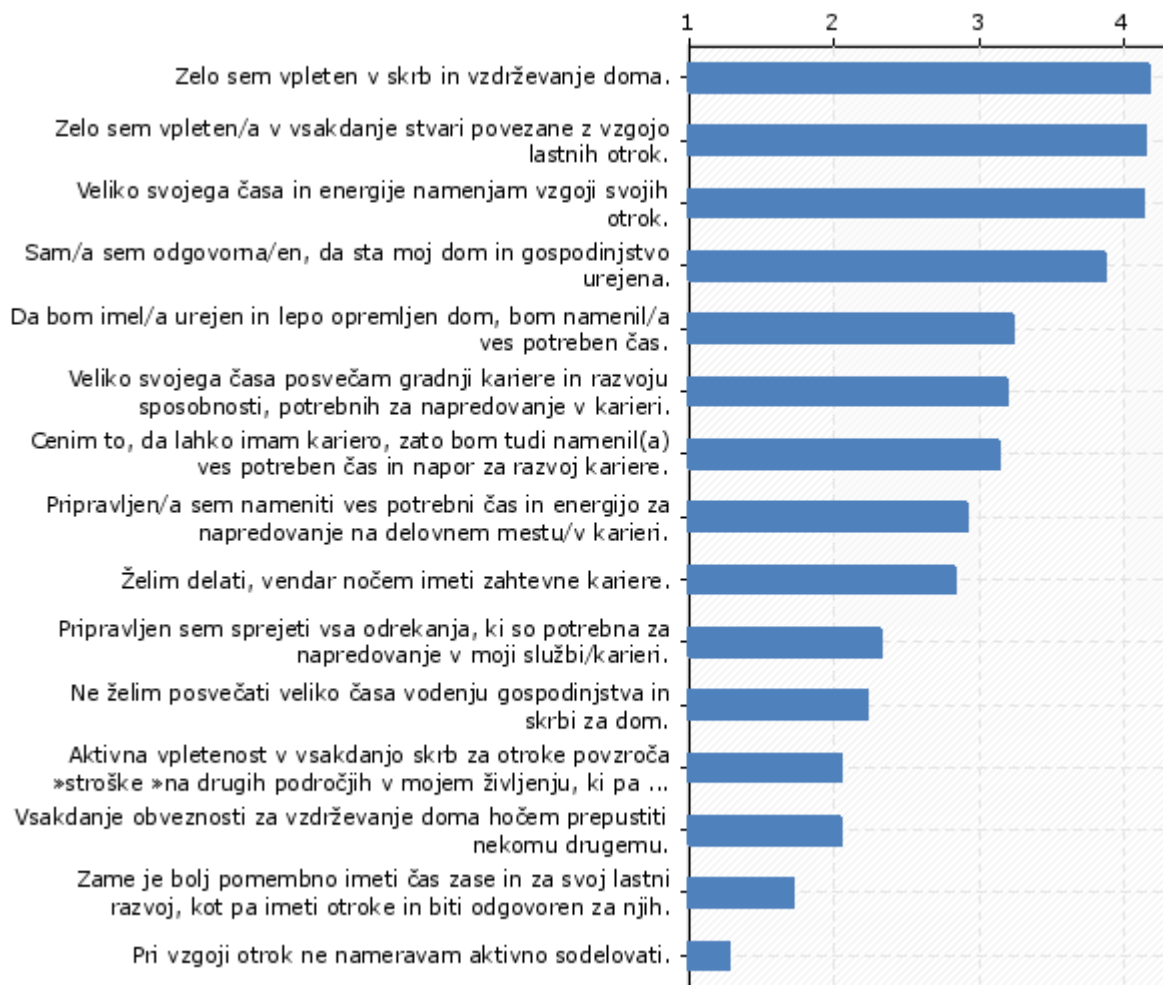
Slika 35: Vrste družin zaposlenih v letu 2013 (v %)



Iz rezultatov je razvidno, da kar 62 % vprašanih živi v jedrni družini oziroma s partnerjem (partnerko) ali možem (ženo) ter otroki, kar predstavlja povečanje za 4 odstotne točke v primerjavi z letom 2011. Zelo velik padec se je zgodil pri vrsti družine, kjer so bili pari brez otrok in v letu 2013 je takih le še 14 %, kar pomeni znižanje za 10 odstotnih točk v primerjavi z prvotno izvedenim anketnim vprašalnikom. To predvsem podpira že omenjeno rast števila otrok med zaposlenimi v UniCredit banki od leta 2011 do leta 2013.

Na Sliki 36 je prikazan dodatni sklop vprašanj iz anketnega vprašalnika v letu 2013, kjer so zaposleni na Likertovi petstopenjski lestvici označevali strinjanje s posameznimi trditvami. Ocena 1 pomeni, da se zaposleni popolnoma ne strinja, ocena 5 pa da se popolnoma strinja.

Slika 36: Dodatni sklop vprašanj v 2013



Podobno kot v letu 2011, so zaposleni tudi v letu 2013 na prva mesta postavili trditve, ki se nanašajo na vzdrževanje in urejenost doma ter vzgojo in skrb za otroke. Tokrat je sicer trditve, ki se nanaša na vzdrževanje doma, prehitela trditvi, ki se nanašata na vzgojo otrok, čeprav so razlike med odgovori minimalne. Vse tri trditve so prejele skoraj popolno strinjanje s strani zaposlenih. Sledita jim še dve trditvi, ki izpostavljata lepo urejen dom in gospodinjstvo, ki sta s strani anketirancev v povprečju ocenjeni pozitivno. Tako kot v letu 2011 so bili zaposleni najmanj odločni pri vprašanjih o gradnji kariere ter razvoju sposobnosti, potrebnih za napredovanje v karieri. Čas in energija sta za zaposlene zelo pomembna in se težko odločajo za zahtevno karierno pot. Iz tega lahko sklepam, da zaposleni večino svojega časa in energije usmerjajo na vzgojo in delo z otroki ter urejenost lastnega doma in gospodinjstva opravila. Tako kot v anketnem vprašalniku iz leta 2011 se zaposleni popolnoma ne strinjajo s trditvijo, ki pravi, da pri vzgoji otrok ne nameravajo aktivno sodelovati. Za zaposlene je bolj pomembno imeti čas za otroke in biti odgovoren za njih, kot pa imeti čas zase in svoj lastni razvoj.

4.5 Primerjava rezultatov anket

Za primerjavo podatkov in iskanje značilnih razlik med odgovori sem uporabil metodo hi-kvadrat testa. Hi-kvadrat se uporablja za analizo kategoričnih podatkov oziroma preverjanje opazovanih frekvenc (Chi Square, 2014). V vseh analizah sem uporabil enostranski hi-kvadrat test. Z omenjeno metodo lahko ugotovljamo značilno različna povprečja pri posameznih odgovorih v odvisnosti od izbrane spremenljivke in če P-vrednost hi-kvadrat testa ni večja od 1 %, 5 % ali 10 %, to pomeni, da gre za statistično značilno različna povprečja pri stopnji tveganja, ki je enaka temu odstotku. P-vrednost predstavlja odstotek tveganja pri posamezni spremenljivki, kar pomeni, da tveganje ni večje od P-vrednosti. Če znaša P-vrednost 5 %, to pomeni, da je verjetnost za napako manjša ali enaka temu odstotku. Enako obrazložitev lahko uporabimo pri vseh P-vrednostih v tabelah v nadaljevanju, kjer sem primerjal odgovore in preverjal odstopanja pri posameznih odgovorih po:

- letih, kar pomeni primerjavo med odgovori iz leta 2011 in 2013,
- spolu, kar pomeni primerjavo odgovorov moških in žensk,
- področju dela, kar pomeni primerjavo med odgovori zaposlenih iz zalednih služb z odgovori zaposlenih, ki delajo v poslovnih enotah oziroma neposredno s strankami.

4.5.1 Primerjava rezultatov po letih

V tem podpoglavju primerjam povprečne odgovore za posamezno vprašanje med posameznimi leti. Kot je že omenjeno, je bil prvi anketni vprašalnik izveden med zaposlenimi v UniCredit banki v juniju 2011, drugi pa v juniju 2013. Pri primerjanju odgovorov po letih sem ugotovil več značilno različnih povprečij odgovorov. V nadaljevanju predstavljam le nekatera statistično značilno različna povprečja, pri katerih stopnja tveganja ni večja od 10 %.

Tabela 10: Primerjava rezultatov po letih (1)

	2011	2013	
Trditev	Povprečje	Povprečje	Hi-kvadrat P-vrednost
Imam možnost, da dajem predloge v zvezi z družini prijaznimi ukrepi v našem podjetju.	0,2000	0,3686	0,000
Z družini prijaznimi ukrepi, ki jih nudi delodajalec, sem zadovoljen/na.	4,1818	3,5474	0,000

se nadaljuje

nadaljevanje

	2011	2013	
Trditev	Povprečje	Povprečje	Hi-kvadrat P-vrednost
Težave glede usklajevanja dela in družinskih obveznosti lahko zaupam svojemu vodji.	4,0783	3,7460	0,007
Vodstvo podjetja upošteva in podpira reševanje problemov, ki so povezani z usklajevanjem dela in družinskih obveznosti.	3,7670	3,2103	0,000
Ukrepe lahko koristi večina zaposlenih, če to dopušča delovni proces.	4,1959	3,6667	0,001
Z mojim neposrednim vodjem običajno najdeva način kako rešiti probleme usklajevanja	4,1818	3,9756	0,007
S sodelavci(-kami) si priskočimo na pomoč, kadar zaradi družinskih obveznosti kdo izmed nas ne more izpolniti delovnih nalog.	4,2620	3,9920	0,007

V Tabeli 10 so prikazani povprečni odgovori po letih na nekaj trditev. Pri prvi trditvi so zaposleni odgovarjali z DA ali NE, pri preostalih so pa imeli na voljo petstopenjsko Likertovo lestvico. P-vrednost hi-kvadrat testa za vse odgovore, ki so navedeni v Tabeli 10, ni presegla 0,7 %. Zaposleni so po letih podali različne odgovore na vprašanje o možnostih podajanja predlogov v zvezi z družini prijaznimi ukrepi v podjetju. Povprečni odgovor v letu 2011 je 0,2000, dve leti pozneje pa 0,3686, kar pomeni, da gre za statistično značilno različna povprečja. V letu 2011 je v povprečju več zaposlenih odgovorilo potrdilno, iz česa lahko sklepamo, da so v tem letu imeli več možnosti za dajanje predlogov v zvezi z družini prijaznimi ukrepi. Naslednja trditev se nanaša na zadovoljstvo zaposlenih z ukrepi, ki jim jih ponuja delodajalec oziroma banka. Pri odgovorih po letih prihaja do značilno različnih povprečij, kar lahko trdim pri stopnji tveganja, ki ni večja od 1 %. Povprečni odgovor v letu 2011 znaša 4,1818, kar pomeni, da se zaposleni večinoma zadovoljni ali povsem zadovoljni s ponujenimi ukrepi. Povprečni odgovor v letu 2013 znaša 3,5474, kar pomeni, da so zaposleni nekoliko manj zadovoljni kot v letu 2013. Razloge za padec zadovoljstva, kljub dodatno implementiranimi ugodnostmi za zaposlene, je potrebno iskati v vzdušju znotraj celotnega bančnega sektorja ter poslovnih rezultatih UniCredit banke. V letu 2013 so upadli čisti obrestni prihodki za 13,5 % na letni ravni, oslabitve in rezervacije so se povečale za kar 131,5 % na letni ravni in banka je posledično imela izgubo po obdavčitvi v višini 39,2 milijona evrov (Poslovni rezultati UniCredit

Banka Slovenija d.d. v letu 2013, 2014). Poslabšanje rezultatov se je začelo že v letu 2012, ko se je bilančna vsota banke zmanjšala za 4,4 % v primerjavi z letom 2011, oslabitve in rezervacije so se povečale za 12,2 % na letni ravni, operativni prihodek se je znižal za 6,8 % na letni ravni (Rezultati poslovanja UniCredit Banka Slovenija d.d. v letu 2012, 2014). Vse zgoraj naštetu je vplivalo na povečano zaskrbljenost zaposlenih in posledično tudi upad splošnega zadovoljstva in klime v podjetju. Poleg tega je banka v tem obdobju uvedla nekaj varčevalnih ukrepov, ki sicer niso direktno vplivali na družini prijazno politiko v podjetju, ampak so vseeno vplivali na klimo znotraj podjetja in med zaposlenimi. To bi lahko bil eden od razlogov, zakaj zaposleni niso bolj zadovoljni z družini prijaznimi ukrepi v letu 2013. Prva ničelna hipotezo tega magistrskega dela predpostavlja, da je bilo zadovoljstvo zaposlenih z družini prijaznimi ukrepi v UniCredit banki nižje ali enako v letu 2013 v primerjavi z letom 2011. Glede na rezultate, ničelno hipotezo ne morem ovreči. Rezultati nakazujejo, da so bili zaposleni celo bolj zadovoljni z družini prijaznimi ukrepi v letu 2011.

V letu 2011 je več zaposlenih menilo, da lahko koristijo ukrepe, če delovni proces to dopušča. Težave z usklajevanjem družinskih in poslovnih obveznosti so prav tako lažje zaupali nadrejenemu v letu 2011. Z neposrednim vodjem so tudi večkrat skupaj našli rešitev za problem usklajevanja dela in družine. Zaposleni so v letu 2011 imeli boljši občutek kot dve leti pozneje, da vodstvo podjetja upošteva in podpira reševanje problemov, ki so povezani z usklajevanjem dela in družinskimi obveznostmi. V letu 2011 so zaposleni v povprečju večkrat priskočili sodelavcem in sodelavkam na pomoč, kadar zaradi družinskih obveznosti niso mogli izpolniti vseh delovnih nalog.

V Tabeli 11 navajam dve trditvi, ki imata statistično značilno različna povprečja, in sicer gre za povečanje v prid letu 2013. Prva trditev, ki je imela značilno različno povprečje v prid 2013, se nanaša na čustveno izčrpanost v službi, zaradi katere trpi družinsko življenje. V letu 2013 se je več zaposlenih s tem strinjalo, kot dve leti prej. Zaposlenim je v letu 2013 tudi bolj pomembno, da imajo čas zase in svoj lastni razvoj, kot pa imeti otroke in biti odgovoren za njih.

Tabela 11: Primerjava rezultatov po letih (2)

	2011	2013	
Trditev	Povprečje	Povprečje	Hi-kvadrat P-vrednost
Pogosto pridem iz službe tako čustveno izčrpan/a, da ne morem prispevati k družinskemu življenju.	3,2103	3,3968	0,011
Zame je bolj pomembno imeti čas zase in za svoj lastni razvoj, kot pa imeti otroke in biti odgovoren za njih.	1,7007	1,7208	0,030

4.5.2 Primerjava rezultatov po spolu

V tem podpoglavju primerjam povprečne odgovore na posamezno vprašanje, ki so jih odgovorili moški in ženske, kar pomeni, da lahko vidimo razlike med odgovori v odvisnosti od spola anketirane osebe. Pri primerjanju odgovorov po spolu sem ugotovil več statistično značilno različnih povprečij. V nadaljevanju predstavljam le nekatera značilno različna povprečja, katerih stopnja tveganja ni večja od 10 %.

Tabela 12: Primerjava odgovorov po spolu (1)

	MOŠKI	ŽENSKE	
Trditev	Povprečje	Povprečje	Hi-kvadrat P-vrednost
Seznanjen/a sem, da je podjetje prejelo certifikat »Družini prijazno podjetje«.	0,0272	0,0032	0,011
Vem, na koga se lahko obrnem v zvezi s koriščenjem družini prijaznih ukrepov.	0,3429	0,2168	0,003
Imam dovolj informacij o koriščenju družini prijaznih ukrepov.	0,4889	0,3986	0,041

V Tabeli 12 so prikazani povprečni odgovori moških in žensk na tri navedene trditve, pri katerih so zaposleni lahko odgovarjali z DA ali NE. V analizi je bil odgovor DA ovrednoten z 0 in odgovor NE z 1. S prvo trditvijo sem preverjal seznanjenost zaposlenih z dejstvom, da je UniCredit banka Slovenija prejela certifikat »Družini prijazno podjetje«. Večina zaposlenih je odgovorila potrdilno, vendar je prišlo do statistično značilno različnih povprečij med odgovori po spolu. Povprečni odgovor žensk v tem primeru znaša 0,0032, pri moških pa 0,0272, kar pomeni, da je v povprečju več žensk odgovorilo potrdilno. Iz tega lahko sklepam, da so ženske bolj seznanjene s pridobitvijo certifikata za družini prijazno podjetje, vendar razlika v odgovorih ni velika. Druga trditev se je nanašala na seznanjenost zaposlenih z osebo, na katero se lahko obrnejo v primeru koriščenja družini prijaznih ukrepov. Tudi pri tem vprašanju je večina zaposlenih odgovorila potrdilno, vendar bistveno manj kot pri prvi trditvi. Povprečni odgovor žensk na drugo trditev znaša 0,2168, moških pa 0,3429, kar pomeni, da je v povprečju več žensk odgovorilo potrdilno. Iz tega lahko sklepam, da ženske bolj vedo, na koga se lahko obrnejo v primeru koriščenja družini prijaznih ukrepov. Tretja trditev iz Tabele 12 se nanaša na informiranost zaposlenih o koriščenju družini prijaznih ukrepov. Ponovno je večina zaposlenih odgovorila potrdilno in je prišlo do značilno različnih povprečij med odgovori moških in žensk. Povprečni odgovor žensk pri tretji trditvi znaša 0,3986, pri moških pa 0,4889, kar pomeni, da je v povprečju več žensk odgovorilo potrdilno. Iz tega lahko sklepam, da so ženske v UniCredit banki bolj informirane o koriščenju družini prijaznih ukrepov. Tabela 12 in zgoraj napisane pojasnitve zavračajo drugo ničelno hipotezo, da so ženske v primerjavi z moški enako ali manj seznanjene in informirane o družini prijazni politiki in ukrepih. Rezultati potrjujejo

alternativno hipotezo, ki pravi, da so ženske v primerjavi z moški bolj seznanjene in informirane o družini prijazni politiki in ukrepih.

V Tabeli 13 so prikazani še nekateri odgovori, ki imajo značilno različna povprečja v odvisnosti od spola zaposlenih.

Tabela 13: Primerjava odgovorov po spolu (2)

	MOŠKI	ŽENSKE	
Trditev	Povprečje	Povprečje	Hi-kvadrat P-vrednost
Večina ukrepov je namenjenih zaposlenim, ki imajo predšolske ali šoloobvezne otroke.	3,7419	4,0261	0,041
S sodelavci(-kami) si priskočimo na pomoč, kadar zaradi družinskih obveznosti kdo izmed nas ne more izpolniti delovnih nalog.	4,1361	4,0956	0,058
Moje obnašanje, ki je učinkovito in potrebno doma, je neučinkovito v službi.	2,2797	2,0364	0,065
Zaradi časa, ki ga porabim za službene obveznosti, zamujam družinske aktivnosti.	3,4207	3,2574	0,094
S partnerjem/ko si enakovredno deliva gospodinjska opravila in skrb za dom.	4,1298	4,0264	0,000
Redno skrbim za enega ali več starejših družinskih članov (npr. Starši ali stari starši)	1,9694	2,4883	0,010
Pri vzgoji otrok ne nameravam aktivno sodelovati.	1,4861	1,1927	0,052
Vsakdanje obveznosti za vzdrževanje doma hočem prepustiti nekomu drugemu.	2,2716	2,0330	0,000

Ženske v povprečju bolj kot moški menijo, da je večina ukrepov namenjenih zaposlenim, ki imajo predšolske ali šoloobvezne otroke. Moški v povprečju večkrat priskočijo na pomoč sodelavkam in sodelavcem, kadar zaradi družinskih obveznosti kdo ne more izpolniti delovnih nalog, vendar pa je razlika v odgovorih majhna. Moški v povprečju pogosteje trdijo, da si s partnerko ali ženo enakovredno delita gospodinjska opravila in skrb za dom, vendar pa je razlika v odgovorih ponovno majhna. Ženske v povprečju večkrat redno skrbijo za starejše družinske člane. Trditev, ki pravi, da zaposleni zaradi

časa, ki ga porabi za službene obveznosti, zamuja družinske aktivnosti, pojasnjuje klasičen primer konflikta v družini zaradi obremenitev v službi. Na to trditev so v povprečju moški odgovarjali bolj potrdilno od žensk. Naslednja trditev pravi, da je obnašanje zaposlenih, ki je učinkovito in potrebno doma, v službi neučinkovito. S to trditvijo se v povprečju bolj strinjajo moški. Večina zaposlenih namerava aktivno sodelovati pri vzgoji otrok, vendar si ženske v povprečju to želijo bolj kot moški. Moški bi v povprečju bolj želeli prepustiti vsakdanje obveznosti za vzdrževanje doma nekomu drugemu.

4.5.3 Primerjava rezultatov po področju dela

V tem podpoglavju primerjam odgovore na posamezna vprašanja, ki so jih podali zaposleni iz različnih področij dela. Glede na bančno dejavnost sem jih razdelil na dve skupini. V prvi skupini so takšni zaposleni, ki delajo v zalednih službah oziroma ne delajo neposredno s strankami. Drugo skupino sestavljajo zaposleni, ki večinoma delajo v poslovnih enotah po celi Sloveniji in so dnevno v stiku s strankami. Pri primerjanju odgovorov po področju dela sem ugotovil več značilno različnih povprečij odgovorov. V nadaljevanju predstavljam le nekatera statistično značilno različna povprečja, katerih stopnja tveganja ni večja od 10 %.

Tabela 14: Primerjava odgovorov po področju dela (1)

	Zaledne službe	Delo s strankami	
Trditev	Povprečje	Povprečje	Hi-kvadrat P-vrednost
Vem, na koga se lahko obrnem v zvezi s koriščenjem družini prijaznih ukrepov.	0,2289	0,2989	0,050
Imam dovolj informacij o koriščenju družini prijaznih ukrepov.	0,3830	0,4891	0,015
Imam možnost, da dajem predloge v zvezi z družini prijaznimi ukrepi v našem podjetju.	0,3556	0,2500	0,013
Z družini prijaznimi ukrepi, ki jih nudi delodajalec, sem zadovoljen/na.	3,6815	3,9886	0,036

V analizi je bil odgovor DA ovrednoten z 0 in odgovor NE z 1. V primeru informiranosti o koriščenju družini prijaznih ukrepov ter seznanjenosti o kontaktni osebi so v prednosti zaposleni, ki opravljajo delo v zalednih službah. Predvidevam, da je to posledica lokacije opravljanja dela, ker se zaledne službe nahajajo v isti stavbi kot kadrovska služba in imajo lažji dostop do potrebnih informacij. Z družini prijaznimi ukrepi, ki ji nudi delodajalec, so bistveno bolj zadovoljni zaposleni, ki opravljajo delo s strankami. Povprečna vrednost odgovora med zaposlenimi v zalednih službah znaša 3,6815, kar pomeni, da so zaposleni

večinoma izbirali med odgovori »niti se strinjam, niti se ne strinjam« in »se strinjam«. Zaposleni, ki opravljajo delo s strankami, so večinoma izbirali odgovor »se strinjam« in njihov povprečni odgovor znaša 3,9886. V okviru teh odgovorov lahko ovržem tretjo ničelno hipotezo magistrskega dela, ki pravi, da so zaposleni, ki delajo s strankami, enako ali manj zadovoljni z družini prijaznimi ukrepi, v primerjavi s tistimi, ki delajo v zalednih službah. Rezultati potrjujejo alternativno hipotezo, ki pravi, da so zaposleni, ki delajo s strankami, bolj zadovoljni z družini prijaznimi ukrepi, v primerjavi s tistimi, ki delajo v zalednih službah. V Tabeli 15 navajam še nekaj trditev z značilno različnimi povprečji odgovorov po področju dela.

Tabela 15: Primerjava odgovorov po področju dela (2)

	Zaledne službe	Delo s strankami	
Trditev	Povprečje	Povprečje	Hi-kvadrat P-vrednost
Vodstvo podjetja upošteva in podpira reševanje problemov, ki so povezani z usklajevanjem dela in družinskih obveznosti.	3,3106	3,6333	0,021
Sodelavci(-ke) brez otrok razumejo težave, ki jih imajo sodelavci z otroci.	3,4881	3,7647	0,014
Sodelavci(-ke) mi nudijo podporo pri usklajevanju dela in družinskih obveznosti.	3,8145	3,9946	0,045
Ali se je izboljšalo vaše usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja s koriščenjem družini prijaznih ukrepov v vašem podjetju.	2,4016	2,8302	0,010
Cenim to, da lahko imam kariero, zato bom tudi namenil(a) ves potreben čas in napor za razvoj kariere.	2,9167	3,3475	0,013
Koliko časa namenite za dodatna usposabljanja in izobraževanja?	2,4725	2,7750	0,002

Zaposleni, ki opravljajo delo s strankami, bolj verjamejo, da vodstvo podjetja upošteva in podpira reševanje problemov, ki so povezani z usklajevanjem dela in družinskih obveznosti. Prav tako so zaposleni v poslovnih enotah bolj povezani, ker bolj razumejo težave ostalih sodelavcev, ki imajo otroke ter jim ponujajo več podpore pri usklajevanju

družinskih in službenih obveznosti. Na vprašanje o izboljšanju usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja zaradi uvedbe družini prijaznih ukrepov v podjetju so zaposleni odgovarjali različno, in sicer povprečni odgovor tistih, ki delo opravljajo v zalednih službah, znaša 2,4016, kar pomeni, da se večinoma ne strinjajo ali so neodločni. Zaposleni, ki delajo s strankami, so odgovorili bolj pozitivno, vendar še vedno neodločno, kar pomeni, da se niti ne strinjajo niti strinjajo. Predvidevam, da se zaposlenim nekateri ukrepi zdijo samoumevni in ne vedo, da gre za ugodnosti iz naslova družini prijazne politike.

4.6 Faktorska analiza

Faktorska analiza je namenjena proučevanju in iskanju povezav med opazovanimi spremenljivkami. Glavni cilj faktorske analize je odkriti manjše število latentnih spremenljivk oziroma faktorjev, ki bodo pojasnili zveze med opazovanimi spremenljivkami. S pomočjo faktorske analize sem prišel do devetih latentnih spremenljivk. V vseh faktorskih analizah sem uporabil metodo Principal Component Analysis in Varimax rotacijo. V nadaljevanju sem določil še faktorske uteži oziroma iz faktorske matrike izločil vse tiste, ki imajo utež v višini $\pm 0,30$. Potem sem združil spremenljivke z visokimi vrednostmi v posamezne faktorje in izločil tiste z nizkimi oziroma neznačilnimi faktorskimi utežmi. Ustreznost podatkov za faktorsko analizo sem preveril s Kaiser-Meyer-Olkinovo mero ustreznosti vzorca (v nadaljevanju KMO) in Bartlettovim testom sferičnosti. Pri metodi KMO, ki meri jakost celotne povezanosti med spremenljivkami, je pomembno, da je vrednost višja od 0,50. Vrednosti testa KMO, ki so nižje od 0,50, pomenijo, da vzorec ni primeren za nadaljnjo analizo (Statistical Methods, 2014). Vrednosti testa KMO pri pripravljenih faktorskih analizah so različne in so v razponu od 0,544 do 0,768. Bartlettov test sferičnosti preverja korelacijo med spremenljivkami in če je značilnost tega testa manjša od 0,05, lahko rečemo, da so podatki ustrezni. V vseh faktorskih analizah, ki bodo predstavljene v nadaljevanju, je vrednost Bartlettovega testa manjša od 0,05, kar pomeni, da so podatki ustrezni.

Vse faktorje sem preveril tudi s koeficientom Cronbach alfa, da bi ugotovil statistično zanesljivost merjenja. Cronbach alfo je razvil Lee Cronbach leta 1951, ker je želel zagotoviti merilo notranje konsistentnosti oziroma skladnosti testa ali lestvice. Lahko tudi rečemo, da gre za koeficient zanesljivosti. Vrednost Cronbach alfe je izražena kot število med 0 in 1 (Tavakol & Dennick, 2011, str. 53). Višja kot je vrednost Cronbach alfe, večja je zanesljivost merjenja določenega testa. Uporaba Cronbach alfe je zelo razširjena, saj jo uporabljajo v različnih znanstvenih vedah, vse od psihologije, medicine, kriminologije do statistike, ekonomije in političnih znanosti (Cortina, 1993, str. 98).

Tabela 16: Vrednosti Cronbach alfe in zanesljivost merjenja

Cronbach alfa	Zanesljivost merjenja
večja od 0,9	Odlična
med 0,7 in 0,9	Dobra
med 0,6 in 0,7	Sprejemljiva
med 0,5 in 0,6	Slaba
manjša od 0,5	Nesprejemljiva

Vir: Cronbach's Alpha, b.l.

Glede na specifičnost anketnega vprašalnika sem faktorsko analizo pripravil ločeno po sklopih vprašanj, kjer je to bilo izvedljivo. Analiza konstrukta **Vloga delovnega okolja** je odkrila tri faktorje, ki skupaj pojasnjujejo 72,92 % skupne variance. Faktorska analiza je izločila le eno spremenljivko, ki je izkazala neznačilno faktorsko utež. Vrednost KMO-testa je ustrezna, in sicer znaša 0,768. Prvi faktor je prikazan v Tabeli 17, vsebuje pet trditev in pojasnjuje 41,69 % skupne variance. Glede na spremenljivke, ki so se združile v prvem faktorju, ga lahko poimenujemo zadovoljstvo z ukrepi in vodstvom. Vrednost Cronbach alfe je 0,879, kar pomeni, da je zanesljivost merjenja dobra.

Tabela 17: Faktorska analiza – zadovoljstvo z ukrepi in vodstvom

FAKTOR (TRDITVE)	UTEŽ FAKTORJA	POJASNJENA VARIANCA v %	CRONBACH ALFA
Z družini prijaznimi ukrepi, ki jih nudi delodajalec, sem zadovoljen/na.	0,717	41,685	0,879
Ukrepe lahko koristi večina zaposlenih, če to dopušča delovni proces.	0,770		
Težave glede usklajevanja dela in družinskih obveznosti lahko zaupam svojemu vodji.	0,671		
Z mojim neposrednim vodjem običajno najdeva način, kako rešiti probleme usklajevanja.	0,798		
Vodstvo podjetja upošteva in podpira reševanje problemov, ki so povezani z usklajevanjem dela in družinskih obveznosti.	0,774		

Drugi faktor znotraj istega konstrukta, ki je združil tri spremenljivke, pojasnjuje 17,61 % skupne variance in ga lahko poimenujemo podpora sodelavcev. Vrednost Cronbach alfe je 0,830, kar pomeni dobro zanesljivost merjenja. Zaposleni so izražali mnenje o

razumevanju in pomoči pri usklajevanju dela in družinskih obveznosti s strani sodelavcev, kar je prikazano v Tabeli 18.

Tabela 18: Faktorska analiza – podpora sodelavcev

FAKTOR (TRDITVE)	UTEŽ FAKTORJA	POJASNJENA VARIANCA v %	CRONBACH ALFA
Sodelavci(-ke) brez otrok razumejo težave, ki jih imajo sodelavci z otroci.	0,653	17,614	0,830
S sodelavci(-kami) si priskočimo na pomoč, kadar zaradi družinskih obveznosti kdo izmed nas ne more izpolniti delovnih nalog.	0,784		
Sodelavci(-ke) mi nudijo podporo pri usklajevanju dela in družinskih obveznosti.	0,877		

Zadnji faktor, ki sem ga dobil iz konstrukta Vloga delovnega okolja, je sestavljen iz dveh spremenljivk, ki pojasnjujejo 13,62 % skupne variance in ga lahko poimenujemo mnenje sodelavcev. Vrednost Cronbach alfe znaša v tem primeru 0,670, kar pomeni, da je zanesljivost merjenja sprejemljiva. Zaposleni, ki ne koristijo družini prijaznih ukrepov, so izražali svoje mnenje glede obremenjenosti in prikrajšanosti zaradi nekorističnosti ukrepov.

Tabela 19: Faktorska analiza – mnenje sodelavcev

FAKTOR (TRDITVE)	UTEŽ FAKTORJA	POJASNJENA VARIANCA v %	CRONBACH ALFA
Sodelavci(-ke), ki ne morejo koristiti ukrepov, se počutijo prikrajšane.	0,723	13,621	0,670
Sodelavci(-ke) so bolj obremenjeni zaradi prevzemanja dela sodelavcev, ki koristijo ukrepe.	0,807		

Z naslednjo faktorsko analizo sem analiziral konstrukt **Vloga družine in prijateljev**, ki je odkrila dva faktorja, ki skupaj pojasnjujeta 74,50 % skupne variance. Vrednost KMO-testa je 0,632, kar pomeni, da je vzorec primeren za nadaljnjo analizo. V faktorsko analizo sem vključil enajst spremenljivk, od katerih se je šest postopoma izločilo, zaradi nizkih oziroma neznačilnih faktorskih uteži. Na koncu se je pet spremenljivk z značilnimi faktorskimi utežmi razporedilo na dva faktorja. Prvi faktor je prikazan v Tabeli 20 in vsebuje 3 spremenljivke, ki pojasnjujejo 43,43 % skupne variance. Glede na vključene trditve, bi lahko prvi faktor poimenoval podpora partnerja. Vrednost Cronbach alfe znaša 0,783, kar

pomeni, da je značilnost merjenja dobra. Anketiranci so opredeljevali vključenost partnerja v gospodinjska opravila, v vzgojo in skrb za otroke ter v podpiranje njihove kariere.

Tabela 20: Faktorska analiza – podpora partnerja

FAKTOR (TRDITVE)	UTEŽ FAKTORJA	POJASNJENA VARIANCA v %	CRONBACH ALFA
Partner(-ka) podpira moje udejstvovanje na poklicnem področju.	0,672	43,426	0,783
S partnerjem/ko si enakovredno deliva gospodinjska opravila in skrb za dom.	0,789		
Partner/ka je aktivno vključen/a v vzgojo in skrb za otroke.	0,824		

Drugi faktor znotraj istega konstrukta, ki je združil dve spremenljivki, pojasnjuje 31,08 % skupne variance in ga lahko poimenujemo zaposlitveni status partnerja. Vrednost Cronbach alfe je 0,691, kar pomeni sprejemljivo zanesljivost merjenja. Zaposleni so odgovarjali, ali je njihov partner zaradi otrok nezaposlen ali dela skrajšan delovni čas.

Tabela 21: Faktorska analiza – zaposlitveni status partnerja

FAKTOR (TRDITVE)	UTEŽ FAKTORJA	POJASNJENA VARIANCA v %	CRONBACH ALFA
Zaradi otrok je partner/ka zaposlen/a za skrajšani delovni čas.	0,772	31,077	0,691
Zaradi otrok, partner/ka trenutno ni zaposlen/a.	0,722		

S tretjo faktorsko analizo sem analiziral konstrukt **Konflikti med službenimi in družinskimi obveznostmi**, ki je, tako kot prejšnja, odkrila dva faktorja. Vrednost KMO-testa je 0,544, kar pomeni, da je vzorec primeren za nadaljnjo analizo. Pridobljena faktorja skupaj pojasnujeta kar 76,93 % skupne variance. V faktorsko analizo sem vključil šest spremenljivk, od katerih sta se dve postopoma izločili, zaradi neznačilnih faktorskih uteži. Na koncu so se štiri spremenljivke z značilnimi faktorskimi utežmi razporedile na dva faktorja.

Prvi faktor je prikazan v Tabeli 22 in vsebuje dve spremenljivki, ki pojasnujeta 46,62 % skupne variance. Glede na vključene trditve bi lahko prvi faktor poimenoval konflikt v družini. Vrednost Cronbach alfe znaša 0,754, kar pomeni, da gre za dobro značilnost

merjenja. Ta faktor vsebuje spremenljivki, ki poudarjata konflikt v družinskem okolju, zaradi povečanega obsega službenih obveznosti.

Tabela 22: Faktorska analiza – konflikt v družini

FAKTOR (TRDITVE)	UTEŽ FAKTORJA	POJASNJENA VARIANCA v %	CRONBACH ALFA
Zaradi časa, ki ga porabim za službene obveznosti, zamujam družinske aktivnosti.	0,758	46,620	0,754
Pogosto pridem iz službe tako čustveno izčrpan/a, da ne morem prispevati k družinskemu življenju.	0,790		

Drugi faktor znotraj konstrukta konfliktov med službenimi in družinskimi obveznostmi, ki je združil dve spremenljivki, pojasnjuje 30,31 % skupne variance in ga lahko poimenujemo konflikt v službi. Vrednost Cronbach alfe je 0,635, kar pomeni sprejemljivo zanesljivost merjenja. Glavni poudarek pri tem faktorju je na trditvah, ki opredeljujejo konflikte in težave v službi, zaradi prevelikega obsega družinskih obveznosti.

Tabela 23: Faktorska analiza – konflikt v službi

FAKTOR (TRDITVE)	UTEŽ FAKTORJA	POJASNJENA VARIANCA v %	CRONBACH ALFA
Zaradi časa, ki ga porabim za družinske obveznosti, zamujam aktivnosti v službi.	0,679	30,306	0,635
Ker sem pogosto pod stresom zaradi družinskih obveznosti, se težko zberem na delovnem mestu.	0,667		

Z naslednjo faktorsko analizo sem analiziral konstrukt **Prioritete posameznikov** in sem dobil dva faktorja. Vrednost KMO-testa je 0,592, kar pomeni, da je vzorec primeren za nadaljnjo analizo. Pridobljena faktorja skupaj pojasnujeta 76,64 % skupne variance. V faktorsko analizo sem vključil petnajst spremenljivk, od katerih se je deset postopoma izločilo, zaradi neznačilnih faktorskih uteži. Na koncu se je pet spremenljivk z značilnimi faktorskimi utežmi razporedilo na dva faktorja. Prvi faktor je prikazan v Tabeli 24 in vsebuje tri spremenljivke, ki pojasnjujejo 44,04 % skupne variance. Glede na značilne spremenljivke bi lahko prvi faktor poimenoval razvoj kariere. Vrednost Cronbach alfe znaša 0,787, kar pomeni, da gre za dobro značilnost merjenja. V tem faktorju so združene

spremenljivke, ki poudarjajo pomen kariere in napredovanja na delovnem mestu pred vsemi ostalimi aspekti privatnega oziroma družinskega življenja.

Tabela 24: Faktorska analiza – Razvoj kariere

FAKTOR (TRDITVE)	UTEŽ FAKTORJA	POJASNJENA VARIANCA v %	CRONBACH ALFA
Pripravljen sem sprejeti vsa odrekanja, ki so potrebna za napredovanje v moji službi/karieri.	0,654	44,042	0,787
Cenim to, da lahko imam kariero, zato bom tudi namenil(a) ves potreben čas in napor za razvoj kariere.	0,675		
Pripravljen/a sem nameniti ves potreben čas in energijo za napredovanje na delovnem mestu/v karieri.	0,856		

Drugi faktor znotraj omenjenega konstrukta je združil dve spremenljivki in pojasnjuje 32,60 % skupne variance. Glede na vsebino ga lahko poimenujemo vzgoja otrok. Vrednost Cronbach alfe je 0,847, kar pomeni dobro oziroma zelo visoko zanesljivost merjenja. Trditve, ki so formirale omenjeni faktor, izpostavljajo pomen vzgoje otrok. Zaposleni želijo biti aktivno vključeni v vzgojo in odraščanje njihovih otrok in je delo z otroki na prvem mestu njihovega seznama prioritet.

Tabela 25: Faktorska analiza – vzgoja otrok

FAKTOR (TRDITVE)	UTEŽ FAKTORJA	POJASNJENA VARIANCA v %	CRONBACH ALFA
Veliko svojega časa in energije namenjam vzgoji mojih/svojih otrok.	0,807	32,600	0,847
Zelo sem vpleten v vsakdanje stvari povezane z vzgojo lastnih otrok.	0,934		

Zadnja faktorska analiza, s pomočjo katere sem analiziral konstrukt **Poraba časa**, je odkrila dva faktorja. Vrednost KMO-testa je 0,571, kar pomeni, da je izbrani vzorec primeren za nadaljnjo analizo. Pridobljena faktorja skupaj pojasnujeta 68,15 % skupne variance. V faktorsko analizo sem vključil sedem spremenljivk, od katerih so se tri postopoma izločile, zaradi neznačilnih faktorskih uteži. Preostale štiri spremenljivke z značilnimi faktorskimi utežmi so se razporedile na dva faktorja. Prvi faktor je prikazan v Tabeli 26 in vsebuje tri spremenljivke, ki pojasnjujejo 40,94 % skupne variance. Glede na značilne spremenljivke bi lahko prvi faktor poimenoval čas za dom in otroke. Vrednost

Cronbach alfa znaša 0,573, kar pomeni, da gre za sprejemljivo značilnost merjenja. V tem faktorju so združene spremenljivke, ki poudarjajo delo z otroki in hišna opravila.

Tabela 26: Faktorska analiza – čas za dom in otroke

FAKTOR (TRDITVE)	UTEŽ FAKTORJA	POJASNJENA VARIANCA v %	CRONBACH ALFA
Vzgoja in skrb za otroke	0,643	40,939	0,573
Gospodinjska in hišna opravila	0,634		

Drugi faktor v okviru konstrukta porabe časa je združil dve spremenljivki, ki pojasnujeta 27,22 % skupne variance. Glede na vsebino ga lahko poimenujemo prosti čas in spanje. Vrednost Cronbach alfa je 0,448, kar pomeni nesprejemljivo zanesljivost merjenja.

Tabela 27: Faktorska analiza – prosti čas in spanje

FAKTOR (TRDITVE)	UTEŽ FAKTORJA	POJASNJENA VARIANCA v %	CRONBACH ALFA
Prosti čas	0,505	27,215	0,448
Spanje	0,448		

4.7 Glavne ugotovitve študije in priporočila

Empirično študijo magistrske naloge sem začel z anketnim vprašalnikom, s pomočjo katerega sem poskušal priti do nekaterih glavnih odgovorov mojega magistrskega dela. Primerjal sem rezultate obeh anket po letih, po spolu ter po področju dela in dobil zelo zanimive rezultate. Večino rezultatov sem pričakoval in me niso preveč presenetili, glede na moje izkušnje v podjetju, je pa vseeno bilo nekaj takih, ki so malenkostno odstopala od mojih pričakovanj. Primerjava po vseh treh kategorijah je nakazala veliko statistično značilno različnih povprečij, ki sem jih poskušal čim bolj razložiti in predstaviti. Uporabil sem metodo enostranskega hi-kvadrat testa in faktorsko analizo ter predstavil rezultate obeh. V magistrskem delu sem izpostavil tri hipoteze, ki so prikazane v Tabeli 28.

Rezultati nakazujejo, da so ženske v primerjavi z moškimi bolj seznanjene in informirane o družini prijazni politiki in ukrepih ter da so zaposleni, ki delajo s strankami, bolj zadovoljni z družini prijaznimi ukrepi, v primerjavi s tistimi, ki delo opravljajo v zalednih službah banke. Ni mi uspelo ovreči prve ničelne hipoteze, ki pravi, da je zadovoljstvo zaposlenih z družini prijaznimi ukrepi v UniCredit banki v letu 2013 nižje ali enako v primerjavi z letom 2011 in posledično mi ni uspelo potrditi prve alternativne hipoteze, ki pravi, da je zadovoljstvo zaposlenih z družini prijaznimi ukrepi v UniCredit banki v letu 2013 višje,

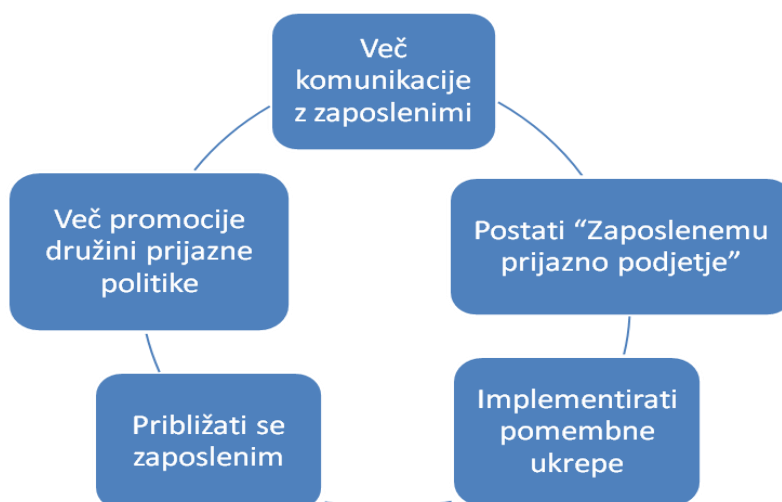
kot je bilo v letu 2011. Bistvene razloge za nepričakovan rezultat sem že opredelil, saj gre za poslabšanje poslovanja banke v letih 2012 in 2013, ki so med zaposleni povzročili nekaj dodatnega stresa in nelagodja tako kot tudi splošno poslabšanje gospodarskega stanja v državi (Eurobarometer, 2014). Ravno tako je vodstvo banke uvedlo nekaj varčevalnih ukrepov, ki sicer niso bili usmerjeni v družini prijazno politiko, vendar so vseeno vplivali na počutje zaposlenih in organizacijsko klimo.

Tabela 28: Pregled doseganja hipotez

Hipoteza	Rezultat
H1: Zadovoljstvo zaposlenih v UniCredit banki z družini prijaznimi ukrepi je višje v letu 2013 v primerjavi z letom 2011.	ni potrjena
H2: Ženske so v primerjavi z moškimi bolj seznanjene in informirane o družini prijazni politiki in ukrepih.	potrjena
H3: Zaposleni, ki delajo s strankami, so bolj zadovoljni z družini prijaznimi ukrepi, v primerjavi s tistimi, ki delajo v zalednih službah.	potrjena

Moja glavna priporočila za nadaljnje delovanje so prikazana v Sliki 37.

Slika 37: Priporočila za nadaljnje delovanje



UniCredit banki predlagam več komunikacije z zaposlenimi. Pomembno vlogo pri tem mora odigrati tim za usklajevanje družinskih in poklicnih obveznosti. Srečanja omenjene skupine bi morala biti bolj pogosta in posamezni člani bi morali spodbujati zaposlene v svojem delovnem okolju, da podajajo predloge in imajo moč odločanja pri izbiri ukrepov. Potrebno je pridobiti zaupanje zaposlenih, da bodo verjeli v spremembe, kar pomeni, če zaposleni nekaj predlagajo in je to za banko sprejemljivo, se to v najkrajšem možnem času tudi izvede. Na ta način se podjetje lahko približa zaposlenim, saj bodo videli, da sta se njihov trud in vključenost izplačala. Pri implementaciji ukrepov je potrebno sistematično

pregledati, kaj zaposleni najbolj potrebujejo in raje sprejeti manj kvalitetnih ukrepov, kot več neuporabnih. Boljše je imeti nekaj kakovostnih ugodnosti, ki jih večina zaposlenih lahko uporablja, kot pa veliko ukrepov, od katerih le peščica predstavlja dejansko dodano vrednost zaposlenim. Za boljšo prepoznavnost in reklamo družini prijazne politike bi lahko UniCredit banka pripravila letake za zaposlene, kjer bi jim na zanimiv način predstavili vse ugodnosti in smernice za uporabo. Dolgoročni cilj na področju družini prijazne politike bi vsekakor moral biti prehod na »Zaposlenemu prijazno podjetje«. S tem bi omogočili tudi vsem ostalim zaposlenim, ki nimajo družin in otrok, da uživajo določene ugodnosti in se ne počutijo zapostavljene.

UniCredit Banka Slovenija je s sprejetimi in implementiranimi družini prijaznimi ukrepi naredila veliko na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. V letu 2014 bo najverjetneje dobila tudi polni certifikat za Družini prijazno podjetje ter tako pokazala zaposlenim in širši javnosti, da gre za prijetno delovno okolje, kjer zaposleni nimajo večjih težav z usklajevanjem dela in družinskih obveznosti.

SKLEP

Družini prijazna politika je v zadnjih letih dobila popolnoma nov pomen, v pozitivnem smislu seveda. V Sloveniji že vrsto let poteka uradni postopek certificiranja, ki podjetja v nekaj letih pripelje na višji nivo odgovornosti do zaposlenih in razumevanja istih. Podjetja v prvem letu pridobijo osnovni certifikat in potem, če gre vse po planu, čez približno tri leta pridejo do polnega certifikata Družini prijazno podjetje. Kot sem omenil že v uvodu, sem bil zaposlen v UniCredit Banki Slovenija šest let in sem pri opravljanju svojega dela imel zelo veliko opravka s tematiko družini prijaznega podjetja, saj sem v okviru kadrovske službe sodeloval pri implementaciji in izvajanju različnih ukrepov kot tudi pripravi letnih poročil za potrebe procesa certificiranja. UniCredit Banka Slovenija d. d. je konec leta 2010 pridobila osnovni certifikat Družini prijazno podjetje in je v naslednjih treh letih bilo potrebno implementirati najmanj 12 različnih ukrepov in tako izpolniti zahtevane pogoje za pridobitev polnega certifikata Družini prijazno podjetje. V tem procesu sem zelo aktivno sodeloval in skupaj s sodelavkami iz kadrovske službe poskušal narediti čim več.

Namen magistrskega dela je bil sistematično preučiti teorijo usklajevanja družinskega in poslovnega življenja ter vpliva, ki ga imajo na to ravnovesje delodajalec. Teoretične ugotovitve sem povezal z rezultati empirične študije izvedene v UniCredit Banki Slovenija d. d. v razmaku dveh let. Osnovni cilj magistrskega dela je bil analizirati učinke uvajanja ukrepov Družini prijaznega podjetja na zaposlene na primeru UniCredit Banke Slovenija d. d. Na samem začetku sem raziskal in predstavil teorijo, povezano z usklajevanjem poklicnega in družinskega življenja. Temu je sledila še predstavitev procesa certificiranja, samega certifikata Družini prijazno podjetje ter vseh ukrepov, ki so v tem trenutku bili na voljo. Po krajši predstavitvi UniCredit Banke Slovenija in ukrepov, ki so jih

implementirali, sem se s pomočjo anketnih vprašalnikov lotil empirične študije. Primerjal sem podatke po letih, po spolu in po področju dela ter pripravil tudi faktorsko analizo po posameznem sklopu vprašanj. Po zaključenem raziskovalnem delu magistrske naloge sem predstavil tudi vse glavne ugotovitve, preveril hipoteze ter podal nekaj priporočil za nadaljnje delovanje.

Pisanje magistrskega dela je bilo zame ena velika in nepozabna izkušnja. Na samem začetku sem se s praznim listom, brez ideje in točno določene poti, prebijal skozi ogromno število uporabnih in manj uporabnih člankov in internetnih strani. Na tej poti sem našel kar nekaj zanimivih knjig, ki so mi pomagale pri boljšem razumevanju določenih vplivov. Družini prijazna politika in ukrepi, ki jih prinaša, lahko zaposlenim veliko pomenijo. Večina podjetij lahko z malo truda in energije bistveno izboljša počutje zaposlenih in tako olajša usklajevanje poklicnih in družinskih obveznosti, dolgoročno pa vlagajo v izboljšanje lastnih rezultatov.

LITERATURA IN VIRI

1. Ahmad, M.S., Fakhr, Z., & Ahmed, J. (2011). Working Women Work-life Conflict. *Business Strategy Series*, 12(6), 289–302.
2. Andres, M., Moelker, R., & Soeters, J. (2012). The Work–family Interface and Turnover Intentions Over the Course of Project-oriented Assignment's Abroad. *International Journal of Project Management*, 30(7), 752–759.
3. Bailyn L. (1992). Issues of Work and Family in Different National Contexts: How the United States, Britain, and Sweden Respond. *Human Resource Management*, 31(3), 201–208.
4. Bird, J. (2004). Work–Life Balance Defined. *The Officer*, 80(5), 19–21.
5. Boyar, S.L., Maertz, Jr., C.P., & Pearson, A.W. (2005). The Effects of Work-family Conflict and Family-work Conflict on Nonattendance Behaviors. *Journal of Business Research*, 58, 919–925.
6. Burgess, J., Henderson, L., & Strachan, G. (2007). Work and Family Balance Through Equal Employment Opportunity Programmes and Agreement Making in Australia. *Employee Relations*, 29(4), 415–430.
7. Burnett, S.B., Gatrell, C.J., Cooper, C.L., & Sparrow, P. (2010). Well-balanced Families? A Gendered Analysis of Work-life Balance Policies and Work Family Practices. *Gender in Management: An International Journal*, 25(7), 534–549.
8. *Certifikat Družini prijazno podjetje*. Najdeno 13. februarja 2013 na spletnem naslovu <http://www.certifikatdpp.si>
9. *Chi Square*. Najdeno 11. junija 2014 na spletnem naslovu <http://www.uvm.edu/~dhowell/fundamentals7/SPSSManual/SPSSLongerManual/SPSSChapter11.pdf>
10. Commission of the European Countries (2001). Green paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility. Najdeno 22. aprila 2013 na spletnem naslovu http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf
11. Cortina, J.M. (1993). What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98–104.
12. Cronbach's Alpha. (b.l.) V *Wikipedia*. Najdeno 8. junija 2014 na spletni strani http://en.wikipedia.org/wiki/Cronbach's_alpha#cite_ref-Cortina_8-0
13. *Definicije*. Najdeno 28. oktobra 2012 na spletnem naslovu http://www.stat.si/doc/pub/rr776-2002/met_definicije/definicije.htm
14. *Defining the Family: A Historical and International Perspective*. Najdeno 27. oktobra 2012 na spletnem naslovu <http://www.socqrl.niu.edu/collarcounty/DEFFAMILY.html>
15. *Družine in otroci*. Najdeno 24. oktobra 2012 na spletnem naslovu <http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/Saveshow.asp>
16. *Ekvilib inštitut*. Najdeno 13. februarja 2013a na spletnem naslovu <http://www.ekvilib.org>

17. Ekvilib inštitut. Najdeno 15. marca 2013b na spletnem naslovu <http://www.bizi.si/EKVILIB-INSTITUT/>
18. Ekvilib inštitut (2013c). *Katalog ukrepov 2013* (interno gradivo). Ljubljana: Ekvilib inštitut.
19. Elmore, L. (2010). Balancing Work AND Life. *Women in Business*, 62(4), 42–44.
20. Eurobarometer. Najdeno 25. maja 2014 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb/eb80/eb80_si_si_nat.pdf
21. Gray, H. (2002). Family-friendly Working: What a Performance! An Analysis of the Relationship Between the Availability of Family-Friendly Policies and Establishment Performance. Najdeno 23. aprila 2013 na spletnem naslovu http://eprints.lse.ac.uk/20082/1/Family-Friendly_Working_What_a_Performance%21_An_Analysis_of_the_Relationship_Between_the_Availability_of_Family-Friendly_Policies_and_Establishment_Performance.pdf
22. Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
23. Hook, J.L. (2006). Men's Unpaid Work in 20 Countries. *American Sociological Review*, 71(4), 639–660.
24. Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A Review Of The Meaning Of The Balance Construct. *Journal of Management & Organization*, 14, 323–327.
25. Kanjuo Mrčela, A., & Černigoj Sadar, N. (2007). *Delo in družina – s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. Knaflič, T., Svetina Nabergoj, A., & Pahor, M. (2010a). Analiza učinkov uvajanja družini prijaznega delovnega okolja. *Economic and Business Review*, 12, 27–44.
27. Knaflič, T., Svetina Nabergoj, A., & Pahor, M. (2010b). Kaj podjetju prinašajo družini prijazni ukrepi. *HRM*, 37, 62–67.
28. Koyuncu, M., Burke, R.J., & Wolpin, J. (2012). Work-family Conflict, Satisfactions And Psychological Well-being Among Women Managers And Professionals In Turkey. *Gender in Management: An International Journal*, 27(3), 202–213.
29. Levin-Epstein, J. (2006). Getting Punched: The Job and Family Clock. Najdeno 20. aprila 2013 na spletnem naslovu http://www.clasp.org/publications/getting_punched_fullnotes.pdf
30. Lyness, K.S., & Brumit Kropf, M. (2005). The Relationship Of National Gender Equality And Organizational Support With Work-family Balance: A Study Of European Managers. *Human Relations*, 58(1), 33–60.
31. Marcinkus, W.C., Whelan-Berry, K.S., & Gordon, J.R. (2007). The Relationship Of Social Support To The Work-family Balance And Work Outcomes Of Midlife Women. *Women in Management Review*, 22(2), 86–111.
32. *Mednarodni dan družin, Slovenija, 2012*. Najdeno 1. junija 2014 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=4686

33. Mesmer-Magnus, J., & Viswesvaran, C. (2009). The Role Of Coworker In Reducing Work-family Conflict: A Review And Directions For Future Research. *Pratiques psychologiques*, 15, 213–224.
34. Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) Directorate of Employment, Labour and Social Affairs. (2010). Family-Friendly Workplace Practices. Najdeno 10. junija 2014 na spletnem naslovu <http://www.oecd.org/els/family/43199600.pdf>
35. Parkes, L.P., & Langford, P.H. (2008). Work–life Balance Or Work–life Alignment? A Test Of Importance Of Work–life Balance For Employee Engagement And Intention To Stay In Organisations. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 267–284.
36. Poelmans, S., Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Achieving Work–life Balance: Current Theoretical And Practice Issues. *Journal of Management & Organization*, 14, 227–238.
37. Poslovni rezultati UniCredit Banka Slovenija d.d. v letu 2013. Najdeno 10. junija 2014 na spletnem naslovu <http://www.unicreditbank.si/press.asp?id=1895>
38. Prognos AG. (2005). Betriebswirtschaftliche Kosten – Nutzen – Analyse familienfreundlicher Unternehmenspolitik. Najdeno 23. aprila 2013 na spletnem naslovu http://www.und-online.ch/09_pdfs/Familienfreundliche_Unternehmenspolitik_1.pdf
39. Public Service Commission. (2012). WLB – Definition. Najdeno 12. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.psc.qld.gov.au/library/document/forms-publications/wlb-definition.pdf>
40. Qu, H., & Zhao, X. (2012). Employees' Work–Family Conflict Moderating Life And Job Satisfaction. *Journal of Business Research*, 65(1), 22–28.
41. Registrski popis 2011. Najdeno 24. oktobra 2012 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/popis2011/DefDruzine.aspx>
42. Rezultati poslovanja UniCredit Banka Slovenija d.d. v letu 2012. Najdeno 10. junija 2014 na spletnem naslovu <http://www.unicreditbank.si/press.asp?id=798>
43. Rürup, B., & Gruescu, S. (2005). Familienorientierte Arbeitszeitmuster – Neue Wege zu Wachstum und Beschäftigung. Najdeno 23. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Abteilung2/Pdf-Anlagen/familienorientierte-arbeitszeitmuster,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>
44. *Statistical Methods*. Najdeno 8. junija 2014 na spletnem naslovu <http://evolutionarymedia.com/cgi-bin/wiki.cgi?StatisticalMethods>
45. Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making Sense Of Cronbach's Alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55.
46. *The 9 Top Jobs for Work-Life Balance*. Najdeno 15. junija 2014 na spletnem naslovu <http://money.usnews.com/money/careers/articles/2014/02/21/the-9-top-jobs-for-work-life-balance>
47. *The Universal Declaration of Human Rights*. Najdeno 25. oktobra 2012 na spletnem naslovu <http://www.un.org/en/documents/udhr/index.shtml>

48. UniCredit Banka Slovenija d.d. (2013). *Letno poročilo 2012*. Konkretni odgovori za resnične koristi. Ljubljana: UniCredit Banka Slovenija d.d., 2013.
49. Wheatley, D. (2012). Work-life Balance, Travel-to-work, And The Dual Career Household. *Personnel Review*, 41(6), 813–831.
50. Williams, R. (2013). Women Are Happier With Work-life Balance Than Men. Najdeno 10. junija na spletnem naslovu <http://www.telegraph.co.uk/women/womens-life/10332514/Women-are-happier-with-work-life-balance-than-men.html>
51. Work. (b.l.) V *Oxford Dictionaries*. Najdeno 28. oktobra 2012 na spletni strani <http://oxforddictionaries.com/definition/english/work>
52. Woodland, S., Simmonds, N., Thornby, M., Fitzgerald, R., & McGee, A. (2003). The Second Work – Life Balance Study: Results from the Employers' Survey – Executive Summary. National Centre for Social Research. *Employment Relation Research Series*, 22. Najdeno 23. aprila 2013 na spletnem naslovu <http://www.berr.gov.uk/files/file12690.pdf>
53. *Work-Life Balance*. Najdeno 13. marca 2013 na spletnem naslovu <http://www.worklifebalance.com/bio.html>
54. Zakon o zakonski zvezi in družinskih razmerjih. *Uradni list RS* št. 69/2004-UPB1.
55. *Zgodovina*. Najdeno 27. oktobra 2012 na spletnem naslovu http://www.unicreditbank.si/sl/O_nas/UniCredit_Bank/Zgodovina

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik in rezultati za leto 2011	1
Priloga 2: Anketni vprašalnik in rezultati za leto 2013	23

Priloga 1: Anketni vprašalnik in rezultati za leto 2011

Tabela 1: Vprašanja 2011 (1)

A1	Ali se strinjate s spodnjimi trditvami glede Vaše informiranosti z družini prijaznimi ukrepi?							
	Podvprašanja	Odgovori			Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Da	Ne	Skupaj				
A1a	Seznanjen/a, sem da je podjetje prejelo certifikat »Družini prijazno podjetje«.	213 (98%)	4 (2%)	218 (100%)	218	218	1.0	0.1
A1b	Vem, na koga se lahko obrnem v zvezi s koriščenjem družini prijaznih ukrepov.	142 (66%)	44 (20%)	216 (100%)	216	218	1.2	0.4
A1c	Imam možnost, da dajem predloge v zvezi z družini prijaznimi ukrepi v našem podjetju.	116 (54%)	29 (13%)	216 (100%)	216	218	1.2	0.4
A1d	Imam dovolj informacij o koriščenju družini prijaznih ukrepov	101 (47%)	72 (33%)	215 (100%)	215	218	1.4	0.5

Tabela 2: Vprašanja 2011 (2)

A2	Ali se strinjate z naslednjimi trditvami glede koriščenja v podjetju sprejetih ukrepov?										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam	Skupaj				
A2a	Z družini prijaznimi ukrepi, ki jih nudi delodajalec, sem zadovoljen/na.	0 (0%)	2 (2%)	8 (9%)	50 (55%)	29 (32%)	91 (100%)	91	218	4.2	0.7
A2b	Ukrepe lahko koristi večina zaposlenih, če to dopušča delovni proces.	1 (1%)	3 (3%)	5 (5%)	47 (52%)	31 (34%)	91 (100%)	91	218	4.2	0.8
A2c	Večina ukrepov je namenjenih zaposlenim, ki imajo predšolske ali šoloobvezne otroke.	1 (1%)	7 (8%)	9 (10%)	43 (48%)	27 (30%)	90 (100%)	90	218	4.0	0.9

Tabela 3: Vprašanja 2011 (3)

A3	Vaše strinjanje glede vloge vodstva in nadrejenih pri usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja.										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam	Skupaj				
A3a	Težave glede usklajevanja dela in družinskih obveznosti lahko zaupam svojemu vodji.	5 (2%)	10 (5%)	19 (9%)	106 (49%)	69 (32%)	217 (100%)	217	218	4.1	0.9
A3b	Z mojim neposrednim vodjem običajno najdeva način kako rešiti probleme usklajevanja	4 (2%)	3 (1%)	24 (11%)	106 (49%)	72 (33%)	216 (100%)	216	218	4.1	0.8
A3c	Vodstvo podjetja upošteva in podpira reševanje problemov, ki so povezani z usklajevanjem dela in družinskih obveznosti.	7 (3%)	12 (6%)	36 (17%)	101 (47%)	31 (14%)	216 (100%)	216	218	3.7	0.9

Tabela 4: Vprašanja 2011 (4)

A4	Vaše strinjanje glede vloge sodelavcev pri usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam	Skupaj				
A4a	Sodelavci(-ke) brez otrok razumejo težave, ki jih imajo sodelavci z otroci.	8 (4%)	21 (10%)	34 (16%)	96 (44%)	42 (19%)	216 (100%)	216	218	3.7	1.0
A4b	Sodelavci(-ke) mi nudijo podporo pri usklajevanju dela in družinskih obveznosti.	5 (2%)	11 (5%)	21 (10%)	108 (50%)	54 (25%)	214 (100%)	214	218	4.0	0.9
A4c	S sodelavci(-kami) si priskočimo na pomoč, kadar zaradi družinskih obveznosti kdo izmed nas ne more izpolniti delovnih nalog.	1 (0%)	7 (3%)	14 (6%)	105 (49%)	81 (38%)	216 (100%)	216	218	4.2	0.8
A4d	Sodelavci(-ke), ki ne morejo koristiti ukrepov, se počutijo prikrajšane.	15 (7%)	27 (13%)	43 (20%)	59 (27%)	22 (10%)	216 (100%)	216	218	3.3	1.2
A4e	Sodelavci(-ke) so bolj obremenjeni zaradi prevzemanja dela sodelavcev, ki koristijo ukrepe.	6 (3%)	39 (18%)	34 (16%)	78 (36%)	39 (18%)	215 (100%)	215	218	3.5	1.1

Tabela 5: Vprašanja 2011 (5)

A5	Razvrstite navedene osebe oziroma skupine glede na njihov pomen za ustvarjanje družini prijaznega okolja v podjetju! Poleg najpomembnejše osebe vpišite številko 1, poleg druge najpomembnejše številko 2 in tako naprej.	
	Podvprašanja	Povprečja
A5a	Vodstvo podjetja	2.2
A5b	Vaš neposredni nadrejeni	1.9
A5c	Sodelavci	2.6
A5d	Pooblaščenec za vprašanja usklajevanja dela in družine	3.9
A5e	Oseba, odgovorna za realizacijo ukrepov družini prijaznih ukrepov	3.8
A5f	Drugi	4.3

Tabela 6: Vprašanja 2011 (6)

A5drugo	Če ste pri prejšnjem odgovoru razvrstili "drugi" na četrto mesto ali višje prosim navedite, koga ste pri tem mislili.				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	sebe osebno (sam lahko največ narediš)	1	0%	20%	20%
	kirin marjetka	1	0%	20%	40%
	vodja oddelka	1	0%	20%	60%
	vodja skupine	1	0%	20%	80%
	kadrovska	1	0%	20%	100%
Veljavni	Skupaj	5	2%	100%	

Tabela 7: Vprašanja 2011 (7)

B1	Ali ste koristili katerega izmed uvedenih ukrepov za usklajevanje dela in družine v vašem podjetju?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Da)	59	27%	27%	27%
	2 (Ne)	156	72%	73%	100%
Veljavni	Skupaj	215	99%	100%	
		Povprečje	1.7	Std. Odklon	0.4

Tabela 8: Vprašanja 2011 (8)

B2	Katerega/kateri ukrep, uveden v vašem podjetju, ste koristili?							
	Podvprašanja	Odgovori			Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Sem koristil	Nisem koristil	Skupaj				
B2a	Redno obveščanje na področju družini prijaznih ukrepov	23 (43%)	31 (57%)	54 (100%)	54	218	1.6	0.5
B2b	Fiksni osrednji delovni čas z izbiro prihoda in odhoda	43 (77%)	13 (23%)	56 (100%)	56	218	1.2	0.4
B2c	Otroški časovni bonus (1. šolski dan oz. uvajanje otroka v vrtec)	13 (24%)	42 (76%)	55 (100%)	55	218	1.8	0.4
B2d	Vključevanje odsotnih zaposlenih po daljši odsotnosti (pogovor pred odhodom in povratkom, ohranjanje stikov)	8 (15%)	44 (85%)	52 (100%)	52	218	1.8	0.4

Tabela 9: Vprašanja 2011 (9)

B2ne	Zakaj niste koristili ukrepov?					
	Podvprašanja	Odgovori			Veljavni	Št. enot
B2nea	Redno obveščanje na področju družini prijaznih ukrepov	7 (28%)	3 (12%)	2 (8%)	12	218
B2neb	Fiksni osrednji delovni čas z izbiro prihoda in odhoda	3 (30%)	2 (20%)	4 (40%)	8	218
B2nec	Otroški časovni bonus (1. šolski dan oz. uvajanje otroka v vrtec)	31 (89%)	0 (0%)	0 (0%)	31	218
B2ned	Vključevanje odsotnih zaposlenih po daljši odsotnosti	31 (82%)	2 (5%)	1 (3%)	34	218

Tabela 10: Vprašanja 2011 (10)

B2ne	Zakaj niste koristili ukrepov?				
	Podvprašanja	Navedbe			
B2nea	Redno obveščanje na področju družini prijaznih ukrepov	7 (58%)	3 (25%)	2 (17%)	12
B2neb	Fiksni osrednji delovni čas z izbiro prihoda in odhoda	3 (33%)	2 (22%)	4 (44%)	9
B2nec	Otroški časovni bonus (1. šolski dan oz. uvajanje otroka v vrtec)	31 (100%)	0 (0%)	0 (0%)	31
B2ned	Vključevanje odsotnih zaposlenih po daljši odsotnosti	31 (91%)	2 (6%)	1 (3%)	34

Tabela 11: Vprašanja 2011 (11)

B2da	Kakšno je vaše mnenje o ukrepih, ki ste jih koristili?								
	Podvprašanja	Odgovori				Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Slabo	Dobro	Odli?no	Skupaj				
B2daa	Redno obveščanje na področju družini prijaznih ukrepov	1 (5%)	14 (74%)	4 (21%)	19 (100%)	19	218	2.2	0.5
B2dab	Fiksni osrednji delovni čas z izbiro prihoda in odhoda	0 (0%)	12 (32%)	26 (68%)	38 (100%)	38	218	2.7	0.5
B2dac	Otroški časovni bonus (1. šolski dan oz. uvajanje otroka v vrtec)	0 (0%)	0 (0%)	10 (100%)	10 (100%)	10	218	3.0	0.0
B2dad	Vključevanje odsotnih zaposlenih po daljši odsotnosti	2 (33%)	2 (33%)	2 (33%)	6 (100%)	6	218	2.0	0.9

Tabela 12: Vprašanja 2011 (12)

B3	Ali se je izboljšalo vaše usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja s koriščenjem družini prijaznih ukrepov v vašem podjetju.				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (nič se ni izboljšalo)	5	2%	8%	8%
	2 (malo se je izboljšalo)	19	9%	32%	41%
	3 (izboljšalo se je)	17	8%	29%	69%
	4 (precej se je izboljšalo)	10	5%	17%	86%
	5 (zelo se je izboljšalo)	5	2%	8%	95%
	-99 (-99 Ne vem)	3	1%	5%	100%
Veljavni	Skupaj	59	27%	100%	
		Povprečje	-2.3	Std. Odklon	22.6

Tabela 13: Vprašanja 2011 (13)

B4	Ali ste pri koriščenju ukrepov naleteli na kakšne težave?								
	Podvprašanja	Odgovori				Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
B4a	Težave z vodstvom podjetja	52 (90%)	3 (5%)	1 (2%)	58 (100%)	58	218	1.1	0.3
B4b	Težave z nadrejenim	44 (76%)	7 (12%)	6 (10%)	58 (100%)	58	218	1.3	0.7
B4c	Težave s sodelavci, ki nimajo družine	46 (79%)	8 (14%)	1 (2%)	58 (100%)	58	218	1.2	0.4
B4d	Težave s sodelavci, ki imajo družino	49 (84%)	7 (12%)	0 (0%)	58 (100%)	58	218	1.1	0.3
B4e	Težave zaradi narave delovnega mesta	24 (41%)	24 (41%)	8 (14%)	58 (100%)	58	218	1.7	0.7
B4f	Od mene se pričakuje več kot sem sposoben/a narediti	37 (65%)	15 (26%)	1 (2%)	57 (100%)	57	218	1.3	0.5
B4g	Delovni proces mi ne omogoča koriščenja ukrepov	35 (60%)	15 (26%)	5 (9%)	58 (100%)	58	218	1.5	0.7
B4h	Drugo:	0 (0%)	1 (33%)	1 (33%)	3 (100%)	3	218	2.5	0.7

Tabela 14: Vprašanja 2011 (14)

B4h_text	B4 (Drugo:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	delo v prodaji zahteva večjo dostopnost-službeni gsm	1	0%	33%	33%
	vodja zavrnila kar nebi smela	1	0%	33%	67%
	-99 (-99 Ne vem)	1	0%	33%	100%
Veljavni	Skupaj	3	1%	100%	

Tabela 15: Vprašanja 2011 (15)

B5	Kaj je bil vzrok, da niste koristili ukrepov?							
	Podvprašanja	Odgovori			Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Da	Ne	Skupaj				
B5a	Težave z vodstvom podjetja	0 (0%)	97 (88%)	110 (100%)	110	218	2.0	0.0
B5b	Težave z nadrejenim	2 (2%)	96 (86%)	111 (100%)	111	218	2.0	0.1
B5c	Težave s sodelavci, ki nimajo družine	3 (3%)	95 (86%)	110 (100%)	110	218	2.0	0.2
B5d	Težave s sodelavci, ki imajo družino	4 (4%)	96 (86%)	111 (100%)	111	218	2.0	0.2
B5e	Težave zaradi narave delovnega mesta	30 (26%)	75 (65%)	116 (100%)	116	218	1.7	0.5
B5f	Delovni proces mi ne omogoča koriščenja ukrepov	31 (26%)	76 (64%)	119 (100%)	119	218	1.7	0.5
B5g	Ukrepi so zame neuporabni	52 (43%)	52 (43%)	121 (100%)	121	218	1.5	0.5
B5h	Drugo:	13 (72%)	4 (22%)	18 (100%)	18	218	1.2	0.4

Tabela 16: Vprašanja 2011 (16)

B5h_text	B5 (Drugo:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	ni še bilo priložnosti	1	0%	7%	7%
	ni bilo potrebe	1	0%	7%	14%
	nisem imela potrebe po tem!	1	0%	7%	21%

se nadaljuje

nadaljevanje

B5h_text	B5 (Drugo:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	nimam otrok	2	1%	14%	36%
	-99 (-99 Ne vem)	1	0%	7%	43%
	nimam družine	2	1%	14%	57%
	uskladim z privat varstvom	1	0%	7%	64%
	nevednost	1	0%	7%	71%
	ni še bilo priložnosti	1	0%	7%	79%
	za enkrat uspešno usklajujem redne delovne naloge in družinske obveznosti	1	0%	7%	86%
	ni potrebe	1	0%	7%	93%
	jih bom letos	1	0%	7%	100%
Veljavni	Skupaj	14	6%	100%	

Tabela 17: Vprašanja 2011 (17)

B6	Kakšno oceno bi dali vašemu podjetju kot »Družini prijaznemu podjetju«?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Nezadostno)	3	1%	1%	1%
	2 (Zadostno)	27	12%	12%	14%
	3 (Dobro)	73	33%	34%	47%
	4 (Prav dobro)	75	34%	35%	82%
	5 (Odlično)	28	13%	13%	95%
	-99 (-99 Ne vem)	11	5%	5%	100%
Veljavni	Skupaj	217	100%	100%	

Tabela 18: Vprašanja 2011 (18)

C1	Označite vaše strinjanje glede vloge družine in prijateljev pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam	Skupaj				
C1a	Partner(-ka) podpira moje udejstvovanje na poklicnem področju.	1 (0%)	5 (2%)	10 (5%)	74 (35%)	107 (50%)	213 (100%)	213	218	4.4	0.7
C1b	S partnerjem/ko si enakovredno deliva gospodinjska opravila in skrb za dom.	0 (0%)	11 (5%)	25 (12%)	87 (41%)	71 (33%)	213 (100%)	213	218	4.1	0.8
C1c	Partner/ka je aktivno vključen/a v vzgojo in skrb za otroke.	0 (0%)	3 (1%)	6 (3%)	54 (26%)	81 (40%)	204 (100%)	204	218	4.5	0.7
C1d	Zaradi otrok je partner/ka zaposlen/a za skrajšani delovni čas.	71 (35%)	16 (8%)	8 (4%)	11 (5%)	4 (2%)	202 (100%)	202	218	1.7	1.2
C1e	Zaradi otrok, partner/ka trenutno ni zaposlen/a.	84 (41%)	16 (8%)	6 (3%)	3 (1%)	2 (1%)	204 (100%)	204	218	1.4	0.9
C1f	Pri skrbi za otroke mi redno pomagajo sorodniki	21 (10%)	12 (6%)	23 (11%)	32 (16%)	42 (21%)	203 (100%)	203	218	3.5	1.4
C1g	Za predšolske otroke uporabljam plačano pomoč (npr. varuška) ali javno varstvo (npr. vrtec).	19 (9%)	6 (3%)	7 (3%)	23 (11%)	58 (29%)	203 (100%)	203	218	3.8	1.5
C1h	Redno skrbim za enega ali več starejših družinskih članov (npr. Starši ali stari starši)	61 (30%)	20 (10%)	20 (10%)	23 (11%)	16 (8%)	206 (100%)	206	218	2.4	1.5
C1i	Pri gospodinjskih opravilih in skrbi za dom mi redno pomagajo sorodniki.	67 (32%)	32 (15%)	22 (11%)	33 (16%)	14 (7%)	208 (100%)	208	218	2.4	1.4
C1j	Za pomoč pri gospodinjskih opravilih in skrbi za dom redno najemam plačano pomoč (npr. čiščenje, likanje, pospravljanje).	103 (49%)	21 (10%)	15 (7%)	15 (7%)	12 (6%)	209 (100%)	209	218	1.9	1.3
C1k	Prijatelji(-ce) mi priskočijo na pomoč, ko ima kdo od nas težave.	40 (19%)	18 (9%)	25 (12%)	52 (25%)	35 (17%)	209 (100%)	209	218	3.1	1.5

Tabela 19: Vprašanja 2011 (19)

D1	V kolikšni meri soglašate ali ne soglašate z naslednjimi trditvami o odnosu med vašim plačanim delom in vašo družino.										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam	Skupaj				
D1a	Zaradi časa, ki ga porabim za službene obveznosti, zamujam družinske aktivnosti.	22 (10%)	39 (18%)	46 (22%)	70 (33%)	35 (17%)	212 (100%)	212	218	3.3	1.2
D1b	Pogosto pridem iz službe tako čustveno izčrpan/a, da ne morem prispevati k družinskemu življenju.	20 (9%)	51 (24%)	40 (19%)	66 (31%)	35 (17%)	212 (100%)	212	218	3.2	1.2
D1c	Moje obnašanje, ki je učinkovito v službi, mi ne pomaga biti boljši starš in/ali partner/ica.	39 (18%)	52 (25%)	40 (19%)	55 (26%)	25 (12%)	211 (100%)	211	218	2.9	1.3
D1d	Zaradi časa, ki ga porabim za družinske obveznosti, zamujam aktivnosti v službi.	92 (43%)	82 (39%)	26 (12%)	9 (4%)	3 (1%)	212 (100%)	212	218	1.8	0.9
D1e	Ker sem pogosto pod stresom zaradi družinskih obveznosti, se težko zberem na delovnem mestu.	82 (39%)	89 (42%)	23 (11%)	14 (7%)	3 (1%)	211 (100%)	211	218	1.9	0.9
D1f	Moje obnašanje, ki je učinkovito in potrebno doma, je neučinkovito v službi.	78 (37%)	63 (30%)	37 (18%)	26 (12%)	5 (2%)	209 (100%)	209	218	2.1	1.1

Tabela 20: Vprašanja 2011 (20)

E1	Prosimo, označite vaš spol.				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Moški)	70	32%	33%	33%
	2 (Ženski)	143	66%	67%	100%
Veljavni	Skupaj	213	98%	100%	
		Povprečje	1.7	Std. Odklon	0.5

Tabela 21: Vprašanja 2011 (21)

E2	V katero starostno kategorijo spadate?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Do 20 let)	0	0%	0%	0%
	2 (20 – 24 let)	9	4%	4%	4%
	3 (25 – 29 let)	41	19%	19%	23%
	4 (30 – 34 let)	74	34%	34%	57%
	5 (35 – 39 let)	38	17%	18%	75%
	6 (40 do 44 let)	25	11%	12%	86%
	7 (45 do 49 let)	17	8%	8%	94%
	8 (50 do 59 let)	12	6%	6%	100%
	9 (60 in več let)	1	0%	0%	100%
Veljavni	Skupaj	217	100%	100%	
		Povprečje	4.6	Std. Odklon	1.5

Tabela 22: Vprašanja 2011 (22)

E3	Kraj, v katerem živite:				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Ljubljana)	93	43%	43%	43%
	2 (Maribor)	7	3%	3%	46%
	3 (Drugo veliko mesto (nad 10 000 prebivalcev, na primer Celje, Kranj, Koper, Novo mesto, Nova Gorica...))	35	16%	16%	63%
	4 (Obrobje velikega mesta)	25	11%	12%	74%
	5 (Manjše mesto (do 10 000 prebivalcev))	34	16%	16%	90%
	6 (Vas, vaško naselje)	20	9%	9%	99%
	7 (Osamljena kmetija, hiša na podeželju izven naselja)	2	1%	1%	100%
Veljavni	Skupaj	216	99%	100%	
		Povprečje	2.9	Std. Odklon	1.9

Tabela 23: Vprašanja 2011 (23)

E5	Kakšen je vaša sedanja pogodba o zaposlitvi?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Za nedoločen čas)	172	79%	80%	80%
	2 (Za določen čas)	39	18%	18%	98%
	3 (Pogodbeno/agencijsko delo)	0	0%	0%	98%
	4 (Drugo:)	4	2%	2%	100%
Veljavni	Skupaj	215	99%	100%	
		Povprečje	1.2	Std. Odklon	0.5

Tabela 24: Vprašanja 2011 (24)

E4	Katere stopnje izobrazbe ste dosegli? Označite samo najvišjo doseženo stopnjo.				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Nepopolno osnovno izobrazbo, 1 - 3 razredi, brez šolske izobrazbe.)	0	0%	0%	0%
	2 (Nepopolno izobrazbo, 4 - 7 razredov.)	0	0%	0%	0%
	3 (Osnovno izobrazbo.)	0	0%	0%	0%
	4 (Nižjo ali srednjo poklicno izobrazbo.)	2	1%	1%	1%
	5 (Srednjo strokovno izobrazbo.)	27	12%	13%	13%
	6 (Srednjo splošno izobrazbo.)	36	17%	17%	30%
	7 (Višjo strokovno izobrazbo, višješolsko izobrazbo.)	21	10%	10%	40%
	8 (Visoko strokovno izobrazbo.)	35	16%	16%	56%
	9 (Visoko univerzitetno izobrazbo.)	74	34%	34%	90%
	10 (Specialistično povisokošolsko izobrazbo, magisterij, doktorat.)	21	10%	10%	100%
Veljavni	Skupaj	216	99%	100%	
		Povprečje	7.7	Std. Odklon	1.6

Tabela 25: Vprašanja 2011 (25)

E6pojasnilo	Za koliko ur tedensko ste zaposleni?						
		Veljavno	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Minimum	Maksimum
		8	218	19.1	8.94	6	30

Tabela 26: Vprašanja 2011 (26)

E5_4_text	E5 (Drugo:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	delo preko napotnice	1	0%	33%	33%
	poskusna doba	1	0%	33%	67%
	študentsko delo	1	0%	33%	100%
Veljavni	Skupaj	3	1%	100%	

Tabela 27: Vprašanja 2011 (27)

E6	Ste zaposleni za polni ali skrajšani delovni čas?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Polni čas (8 ur dnevno, 40 ur tedensko))	202	93%	95%	95%
	2 (Skrajšani delovni čas)	10	5%	5%	100%
Veljavni	Skupaj	212	97%	100%	
		Povprečje	1.0	Std. Odklon	0.2

Tabela 28: Vprašanja 2011 (28)

B7	Koliko ur povprečno na dan porabite za:	
	Podvprašanja	Povprečja
B7a	pot od doma do delovnega mesta in nazaj	4.6
B7b	službo/plačano delo- upoštevajte tudi delo, ki ga opravite za službo doma	7.2

Tabela 29: Vprašanja 2011 (29)

E7	Na katerem področju delate?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (administracija, režija)	51	23%	24%	24%
	2 (neposredno delo s strankami (npr. prodajalci/ke, svetovalci/ke, ipd.))	88	40%	41%	65%
	3 (proizvodnja oz. "backoffice")	75	34%	35%	100%
Veljavni	Skupaj	214	98%	100%	
		Povprečje	2.1	Std. Odklon	0.8

Tabela 30: Vprašanja 2011 (30)

E8	Koliko let delate v tem podjetju?						
		Veljavno	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Minimum	Maksimum
		213	218	5.9	5.16	1	20

Tabela 31: Vprašanja 2011 (31)

E9	Koliko otrok imate?											
	Podvprašanja	Odgovori							Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		0	1	2	3	4	ve?	Skupaj				
E9a		81 (37%)	64 (29%)	62 (29%)	10 (5%)	0 (0%)	0 (0%)	217 (100%)	217	218	2.0	0.9

Tabela 32: Vprašanja 2011 (32)

E11a	V katero starostno skupino spada prvi otrok?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Do enega leta)	4	2%	3%	3%
	2 (Nad 1 do 5 let)	60	28%	45%	48%
	3 (6 do 14 let)	41	19%	31%	78%
	4 (15 do 19 let)	7	3%	5%	84%
	5 (16 do 26 let)	17	8%	13%	96%
	6 (nad 26 let)	5	2%	4%	100%
Veljavni	Skupaj	134	61%	100%	
		Povprečje	2.9	Std. Odklon	1.2

Tabela 33: Vprašanja 2011 (33)

E11b	V katero starostno skupino spada drugi otrok?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Do enega leta)	4	2%	6%	6%
	2 (Nad 1 do 5 let)	27	12%	38%	44%
	3 (6 do 14 let)	23	11%	32%	76%
	4 (15 do 19 let)	5	2%	7%	83%
	5 (16 do 26 let)	12	6%	17%	100%
	6 (nad 26 let)	0	0%	0%	100%
Veljavni	Skupaj	71	33%	100%	
		Povprečje	2.9	Std. Odklon	1.2

Tabela 34: Vprašanja 2011 (34)

E11c	V katero starostno skupino spada tretji otrok?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Do enega leta)	1	0%	10%	10%
	2 (Nad 1 do 5 let)	5	2%	50%	60%
	3 (6 do 14 let)	2	1%	20%	80%
	4 (15 do 19 let)	2	1%	20%	100%
	5 (16 do 26 let)	0	0%	0%	100%
	6 (nad 26 let)	0	0%	0%	100%
Veljavni	Skupaj	10	5%	100%	
		Povprečje	2.5	Std. Odklon	1.0

Tabela 35: Vprašanja 2011 (35)

E11d	V katero starostno skupino spada četrti otrok?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Do enega leta)	0	0%	0%	0%
	2 (Nad 1 do 5 let)	0	0%	0%	0%
	3 (6 do 14 let)	0	0%	0%	0%
	4 (15 do 19 let)	0	0%	0%	0%
	5 (16 do 26 let)	0	0%	0%	0%
	6 (nad 26 let)	0	0%	0%	0%
Veljavni	Skupaj	0	0%	100%	
		Povprečje	0.0	Std. Odklon	0.0

Tabela 36: Vprašanja 2011 (36)

E12	Kako bi opisali tip družine, v kateri živite?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Jedrna (s partnerjem/-ko in otrokom/otroci))	124	57%	58%	58%
	2 (Enostarševska (samo z otrokom/ki))	4	2%	2%	60%
	3 (Reorganizirana (z novim partnerjem in z otrokom/ci ali brez))	3	1%	1%	61%
	4 (Večgeneracijska (skupaj z otroki, starši ali sorodniki))	13	6%	6%	67%
	5 (S partnerjem/-ko (možem/ženo) brez otrok)	52	24%	24%	92%
	6 (Drugo:)	18	8%	8%	100%
Veljavni	Skupaj	214	98%	100%	
		Povprečje	2.6	Std. Odklon	2.0

Tabela 37: Vprašanja 2011 (37)

E12_6_text	E12 (Drugo:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	samska	1	0%	8%	8%
	nimam družine	1	0%	8%	17%
	pri starših	1	0%	8%	25%
	z možem in otrokom	1	0%	8%	33%
	sam	2	1%	17%	50%
	samostojno	1	0%	8%	58%
	sama	1	0%	8%	67%
	s starši	2	1%	17%	83%
	izvenzakonska skupnost brez otrok	1	0%	8%	92%
	s starši in bratom	1	0%	8%	100%
Veljavni	Skupaj	12	6%	100%	

Tabela 38: Vprašanja 2011 (38)

AliF	V nadaljevanju sledi še sklop vprašanj, ki omogočajo boljše razumevanje zaposlenih. Prosimo vas, da odgovorite na ta vprašanja, vzela vam bodo približno četrtno časa, kot ste ga porabili do sedaj. V kolikor ne želite več odgovarjati, lahko na tem mestu končate, vprašalnik se bo vseeno štel kot polno izpolnjen. V kolikor boste nadaljevali, se vam lepo zahvaljujemo za pripravljenost. Če ne boste nadaljevali, se vam prav tako najlepše zahvaljujemo za sodelovanje.				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Želel bi nadaljevati)	146	67%	68%	68%
	2 (Želel bi zaključiti anketo)	68	31%	32%	100%
Veljavni	Skupaj	214	98%	100%	
		Povprečje	1.3	Std. Odklon	0.5

Tabela 39: Vprašanja 2011 (39)

F1	Pri naslednjih trditvah prosimo označite, ali za vas veljajo ali ne										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Sploh ne velja	Ne velja	Niti niti	Velja	Povsem velja	Skupaj				
F1a	Želim delati, vendar nočem imeti zahtevne kariere.	19 (13%)	39 (27%)	36 (25%)	38 (26%)	11 (8%)	145 (100%)	145	218	2.9	1.2
F1b	Pripravljen sem sprejeti vsa odrekanja, ki so potrebna za napredovanje v moji službi/karieri.	29 (20%)	50 (35%)	37 (26%)	22 (15%)	5 (3%)	144 (100%)	144	218	2.5	1.1
F1c	Cenim to, da lahko imam kariero, zato bom tudi namenil(a) ves potreben čas in napor za razvoj kariere.	12 (8%)	40 (28%)	37 (26%)	38 (26%)	16 (11%)	144 (100%)	144	218	3.0	1.2
F1d	Veliko svojega časa posvečam gradnji kariere in razvoju sposobnosti, potrebnih za napredovanje v karieri.	6 (4%)	30 (21%)	32 (22%)	57 (40%)	17 (12%)	144 (100%)	144	218	3.3	1.1
F1e	Pripravljen/a sem nameniti ves potreben čas in energijo za napredovanje na delovnem mestu/v karieri.	13 (9%)	49 (34%)	27 (19%)	40 (28%)	11 (8%)	143 (100%)	143	218	2.9	1.1

se nadaljuje

nadaljevanje

F1	Pri naslednjih trditvah prosimo označite, ali za vas veljajo ali ne										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Sploh ne velja	Ne velja	Niti niti	Velja	Povsem velja	Skupaj				
F1f	Zame je bolj pomembno imeti čas zase in za svoj lastni razvoj, kot pa imeti otroke in biti odgovoren za njih.	75 (52%)	37 (26%)	17 (12%)	7 (5%)	1 (1%)	144 (100%)	144	218	1.7	0.9
F1g	Veliko svojega časa in energije namenjam vzgoji mojih/svojih otrok.	4 (3%)	0 (0%)	5 (4%)	42 (30%)	40 (28%)	141 (100%)	141	218	4.3	0.9
F1h	Zelo sem vpleten v vsakdanje stvari povezane z vzgojo lastnih otrok.	4 (3%)	2 (1%)	7 (5%)	27 (19%)	52 (37%)	141 (100%)	141	218	4.3	1.0
F1i	Aktivna vpletenost v vsakdanjo skrb za otroke povzroča »stroške« na drugih področjih v mojem življenju, ki pa jih nisem pripravljen(a) sprejeti.	38 (27%)	37 (26%)	17 (12%)	12 (9%)	3 (2%)	140 (100%)	140	218	2.1	1.1
F1j	Pri vzgoji otrok ne nameravam aktivno sodelovati.	105 (73%)	17 (12%)	0 (0%)	1 (1%)	3 (2%)	143 (100%)	143	218	1.3	0.7
F1k	Vsakdanje obveznosti za vzdrževanje doma hočem prepustiti nekemu drugemu.	48 (33%)	52 (36%)	20 (14%)	16 (11%)	6 (4%)	146 (100%)	146	218	2.2	1.1
F1l	Da bom imel(a) urejen in lepo opremljen dom, bom namenil(a) ves potreben čas.	8 (6%)	26 (18%)	34 (23%)	56 (39%)	19 (13%)	145 (100%)	145	218	3.4	1.1
F1m	Zelo sem vpleten v skrb in vzdrževanje doma.	0 (0%)	4 (3%)	25 (17%)	59 (41%)	52 (36%)	144 (100%)	144	218	4.1	0.8
F1n	Sam(a) sem odgovorna(en), da sta moj dom in gospodinjstvo urejena.	9 (6%)	23 (16%)	16 (11%)	45 (31%)	51 (35%)	145 (100%)	145	218	3.7	1.3
F1o	Ne želim posvečati veliko časa vodenju gospodinjstva in skrbi za dom.	30 (21%)	63 (44%)	31 (22%)	13 (9%)	6 (4%)	144 (100%)	144	218	2.3	1.0

Tabela 40: Vprašanja 2011 (40)

F2	Označite koliko časa po vašem mnenju namenite za posamezne aktivnosti.										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Nič ali skoraj nič	Premalo	Ravno prav	Veliko	Preveč	Skupaj				
F2a	Poklicno delo	0 (0%)	3 (2%)	39 (27%)	75 (52%)	26 (18%)	145 (100%)	145	218	3.9	0.7
F2b	Dodatna strokovna usposabljanja in izobraževanja (povezana z vašim poklicem)	8 (6%)	69 (48%)	38 (26%)	27 (19%)	2 (1%)	145 (100%)	145	218	2.6	0.9
F2c	Prosti čas	13 (9%)	92 (63%)	30 (21%)	9 (6%)	0 (0%)	145 (100%)	145	218	2.2	0.7
F2d	Vzgoja in skrb za otroke	1 (1%)	40 (28%)	23 (16%)	27 (19%)	0 (0%)	141 (100%)	141	218	2.8	0.9
F2e	Gospodinjska in hišna opravila	1 (1%)	41 (28%)	76 (53%)	21 (15%)	3 (2%)	144 (100%)	144	218	2.9	0.7
F2f	Skrb za starejše sorodnike (npr. starše, stare starše)	29 (20%)	45 (31%)	48 (33%)	7 (5%)	1 (1%)	145 (100%)	145	218	2.3	0.9
F2g	Spanje	2 (1%)	80 (56%)	57 (40%)	4 (3%)	0 (0%)	144 (100%)	144	218	2.4	0.6

Priloga 2: Anketni vprašalnik in rezultati za leto 2013

Tabela 41: Vprašanja 2013 (1)

A1	Ali se strinjate s spodnjimi trditvami glede Vaše informiranosti z družini prijaznimi ukrepi?							
	Podvprašanja	Odgovori			Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Da	Ne	Skupaj				
A1a	Seznanjen/a, sem da je podjetje prejelo certifikat »Družini prijazno podjetje«.	253 (99%)	2 (1%)	255 (100%)	255	255	1.0	0.1
A1b	Vem, na koga se lahko obrnem v zvezi s koriščenjem družini prijaznih ukrepov.	183 (72%)	72 (28%)	255 (100%)	255	255	1.3	0.5
A1c	Imam možnost, da dajem predloge v zvezi z družini prijaznimi ukrepi v našem podjetju.	161 (63%)	94 (37%)	255 (100%)	255	255	1.4	0.5
A1d	Imam dovolj informacij o koriščenju družini prijaznih ukrepov.	141 (56%)	113 (44%)	254 (100%)	254	255	1.4	0.5

Tabela 42: Vprašanja 2013 (2)

A2	Ali se strinjate z naslednjimi trditvami glede koriščenja v podjetju sprejetih ukrepov?										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam	Skupaj				
A2a	Z družini prijaznimi ukrepi, ki jih nudi delodajalec, sem zadovoljen/na.	6 (4%)	15 (11%)	30 (21%)	70 (50%)	16 (11%)	141 (100%)	141	255	3.5	1.0
A2b	Ukrepe lahko koristi večina zaposlenih, če to dopušča delovni proces (npr. kasnejši prihodi in prejšnji odhodi iz službe).	7 (5%)	17 (12%)	17 (12%)	71 (50%)	26 (18%)	141 (100%)	141	255	3.7	1.1
A2c	Večina ukrepov je namenjenih zaposlenim, ki imajo predšolske ali šoloobvezne otroke.	4 (3%)	11 (8%)	18 (13%)	62 (44%)	40 (28%)	141 (100%)	141	255	3.9	1.0

Tabela 43: Vprašanja 2013 (3)

A3	Vaše strinjanje glede vloge vodstva in nadrejenih pri usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja.										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam	Skupaj				
A3a	Težave glede usklajevanja dela in družinskih obveznosti lahko zaupam vodji.	15 (6%)	24 (9%)	31 (12%)	117 (46%)	61 (24%)	253 (100%)	253	255	3.7	1.1
A3b	Z mojim neposrednim vodjem običajno najdeva način kako rešiti probleme usklajevanja	9 (4%)	18 (7%)	23 (9%)	116 (46%)	80 (32%)	253 (100%)	253	255	4.0	1.0
A3c	Vodstvo podjetja upošteva in podpira reševanje problemov, ki so povezani z usklajevanjem dela in družinskih obveznosti.	29 (11%)	38 (15%)	43 (17%)	101 (40%)	22 (9%)	253 (100%)	253	255	3.2	1.2

Tabela 44: Vprašanja 2013 (4)

A4	Vaše strinjanje glede vloge sodelavcev pri usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam	Skupaj				
A4a	Sodelavci/ke brez otrok razumejo težave, ki jih imajo sodelavci z otroci.	14 (6%)	38 (15%)	39 (15%)	116 (46%)	39 (15%)	254 (100%)	254	255	3.5	1.1
A4b	Sodelavci(-ke) mi nudijo podporo pri usklajevanju dela in družinskih obveznosti.	6 (2%)	20 (8%)	31 (12%)	139 (55%)	46 (18%)	254 (100%)	254	255	3.8	0.9
A4c	S sodelavci/kami si priskočimo na pomoč, kadar zaradi družinskih obveznosti kdo izmed nas ne more izpolniti delovnih nalog.	3 (1%)	20 (8%)	22 (9%)	135 (53%)	69 (27%)	253 (100%)	253	255	4.0	0.9
A4d	Sodelavci/ke, ki ne morejo koristiti ukrepov, se počutijo prikrajšane.	11 (4%)	35 (14%)	45 (18%)	82 (32%)	40 (16%)	255 (100%)	255	255	3.5	1.1
A4e	Sodelavci/ke so bolj obremenjeni zaradi prevzemanja dela sodelavcev, ki koristijo ukrepe.	16 (6%)	33 (13%)	43 (17%)	103 (41%)	41 (16%)	252 (100%)	252	255	3.5	1.1

Tabela 45: Vprašanja 2013 (5)

A5	Razvrstite navedene osebe oziroma skupine glede na njihov pomen za ustvarjanje družini prijaznega okolja v podjetju! Poleg najpomembnejše osebe vpišite številko 1, poleg druge najpomembnejše številko 2 in tako naprej.	
	Podvprašanja	Povprečja
A5a	Vodstvo podjetja	2.1
A5b	Vaš neposredni nadrejeni	1.9
A5c	Sodelavci	2.6
A5d	Pooblaščenec za vprašanja usklajevanja dela in družine	3.9
A5e	Oseba, odgovorna za realizacijo ukrepov družini prijaznih ukrepov	4.0
A5f	Drugi	5.3

Tabela 46: Vprašanja 2013 (6)

A5drugo	Če ste pri prejšnjem odgovoru razvrstili "drugi" na četrto mesto ali višje prosim navedite, koga ste pri tem mislili.				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	sindikat	1	0%	20%	20%
	sebe osebno	1	0%	20%	40%
	ki so vpleteni v delovni proces	1	0%	20%	60%
	vsi	1	0%	20%	80%
	tim za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja	1	0%	20%	100%
Veljavni	Skupaj	5	2%	100%	

Tabela 47: Vprašanja 2013 (7)

B1	Ali ste koristili katerega izmed ukrepov za usklajevanje dela in družine v vašem podjetju? Glavni ukrepi: - fleksibilni delovni čas (izbira prihodov in odhodov znotraj določenih omejitev), - otroški časovni bonus (izredni dan dopusta za 1. šolski dan otroka v prvem razredu osnovne šole; fleksibilni delovni čas za uvajanje otroka v vrtec), - lažje vključevanje odsotnih zaposlenih po daljši odsotnosti, - psihološko svetovanje in pomoč (zunanje podjetje AMON7 d.o.o.; do 5 ur na zaposlenega), - izobraževanje za vodilne za področje usklajevanja dela in družine ter razvoj socialnih veščin, - redno obveščanje na področju družini prijaznih ukrepov, - tim za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Da)	136	53%	54%	54%
	2 (Ne)	117	46%	46%	100%
Veljavni	Skupaj	253	99%	100%	
		Povprečje	1.5	Std. Odklon	0.5

Tabela 48: Vprašanja 2013 (8)

B2	Katerega/kateri ukrep, uveden v vašem podjetju, ste koristili?							
	Podvprašanja	Odgovori			Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Sem koristil	Nisem koristil	Skupaj				
B2a	Redno obveščanje na področju družini prijaznih ukrepov	42 (36%)	76 (64%)	118 (100%)	118	255	1.6	0.5
B2b	Fiksni osrednji delovni čas z izbiro prihoda in odhoda	105 (82%)	23 (18%)	128 (100%)	128	255	1.2	0.4
B2c	Otroški časovni bonus (1. šolski dan oz. uvajanje otroka v vrtec)	41 (34%)	81 (66%)	122 (100%)	122	255	1.7	0.5
B2d	Vključevanje odsotnih zaposlenih po daljši odsotnosti (pogovor pred odhodom in povratkom, ohranjanje stikov)	12 (10%)	103 (90%)	115 (100%)	115	255	1.9	0.3
B2e	Psihološko svetovanje in pomoč	2 (2%)	114 (98%)	116 (100%)	116	255	2.0	0.1
B2f	Izobraževanje za vodilne zaposlene na temo družini prijaznih ukrepov	3 (3%)	111 (97%)	114 (100%)	114	255	2.0	0.2

Tabela 49: Vprašanja 2013 (9)

B2ne	Zakaj niste koristili ukrepov?					
	Podvprašanja	Odgovori			Veljavni	Št. enot
		Ker ga ne potrebujem (1)	Ne želim obremenjevati sodelavcev (2)	Delovni proces mi tega ne dopušča (3)		
B2nea	Redno obveščanje na področju družini prijaznih ukrepov	23 (31%)	3 (4%)	12 (16%)	37	255
B2neb	Fiksni osrednji delovni čas z izbiro prihoda in odhoda	3 (14%)	1 (5%)	15 (68%)	18	255
B2nec	Otroški časovni bonus (1. šolski dan oz. uvajanje otroka v vrtec)	67 (85%)	0 (0%)	4 (5%)	71	255
B2ned	Vključevanje odsotnih zaposlenih po daljši odsotnosti	68 (69%)	5 (5%)	12 (12%)	85	255
B2nee	Psihološko svetovanje in pomoč	84 (76%)	0 (0%)	8 (7%)	92	255

Tabela 50: Vprašanja 2013 (10)

B2ne	Zakaj niste koristili ukrepov?				
	Podvprašanja	Navedbe			
		Ker ga ne potrebujem (1)	Ne želim obremenjevati sodelavcev (2)	Delovni proces mi tega ne dopušča (3)	Skupaj
B2nea	Redno obveščanje na področju družini prijaznih ukrepov	23 (61%)	3 (8%)	12 (32%)	38
B2neb	Fiksni osrednji delovni čas z izbiro prihoda in odhoda	3 (16%)	1 (5%)	15 (79%)	19
B2nec	Otroški časovni bonus (1. šolski dan oz. uvajanje otroka v vrtec)	67 (94%)	0 (0%)	4 (6%)	71
B2ned	Vključevanje odsotnih zaposlenih po daljši odsotnosti	68 (80%)	5 (6%)	12 (14%)	85
B2nee	Psihološko svetovanje in pomoč	84 (91%)	0 (0%)	8 (9%)	92

Tabela 51: Vprašanja 2013 (11)

B2da	Kakšno je vaše mnenje o ukrepih, ki ste jih koristili?								
	Podvprašanja	Odgovori				Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Slabo	Dobro	Odlično	Skupaj				
B2daa	Redno obveščanje na področju družini prijaznih ukrepov	6 (15%)	26 (63%)	9 (22%)	41 (100%)	41	255	2.1	0.6
B2dab	Fiksni osrednji delovni čas z izbiro prihoda in odhoda	24 (23%)	43 (41%)	38 (36%)	105 (100%)	105	255	2.1	0.8
B2dac	Otroški časovni bonus (1. šolski dan oz. uvajanje otroka v vrtec)	0 (0%)	9 (22%)	32 (78%)	41 (100%)	41	255	2.8	0.4
B2dad	Vključevanje odsotnih zaposlenih po daljši odsotnosti	2 (17%)	8 (67%)	2 (17%)	12 (100%)	12	255	2.0	0.6
B2dae	Psihološko svetovanje in pomoč	0 (0%)	1 (50%)	1 (50%)	2 (100%)	2	255	2.5	0.7
B2daf	Izobraževanje za vodilne zaposlene na temo družini prijaznih ukrepov	0 (0%)	1 (33%)	2 (67%)	3 (100%)	3	255	2.7	0.6

Tabela 52: Vprašanja 2013 (12)

B3	Ali se je izboljšalo vaše usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja s koriščenjem družini prijaznih ukrepov v vašem podjetju.				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (nič se ni izboljšalo)	27	11%	20%	20%
	2 (malo se je izboljšalo)	46	18%	34%	54%
	3 (izboljšalo se je)	25	10%	19%	73%
	4 (precej se je izboljšalo)	15	6%	11%	84%
	5 (zelo se je izboljšalo)	6	2%	4%	89%
	-99 (-99 Ne vem)	15	6%	11%	100%
Veljavni	Skupaj	134	53%	100%	
		Povprečje	-9.0	Std. Odklon	32.1

Tabela 53: Vprašanja 2013 (13)

B4	Ali ste pri koriščenju ukrepov naleteli na kakšne težave?								
	Podvprašanja	Odgovori				Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Ni bilo težav	Manjše, lahko rešljive težave	Velike, težko rešljive ali nerešljive težave	Skupaj				
B4a	Težave z vodstvom podjetja	105 (83%)	14 (11%)	8 (6%)	127 (100%)	127	255	1.2	0.6
B4b	Težave z nadrejenim	99 (77%)	21 (16%)	8 (6%)	128 (100%)	128	255	1.3	0.6
B4c	Težave s sodelavci, ki nimajo družine	101 (78%)	25 (19%)	3 (2%)	129 (100%)	129	255	1.2	0.5
B4d	Težave s sodelavci, ki imajo družino	115 (90%)	12 (9%)	1 (1%)	128 (100%)	128	255	1.1	0.3
B4e	Težave zaradi narave delovnega mesta	74 (57%)	45 (35%)	11 (8%)	130 (100%)	130	255	1.5	0.6
B4f	Od mene se pričakuje več kot sem sposoben/a narediti	100 (79%)	23 (18%)	4 (3%)	127 (100%)	127	255	1.2	0.5
B4g	Delovni proces mi ne omogoča koriščenja ukrepov	84 (65%)	36 (28%)	9 (7%)	129 (100%)	129	255	1.4	0.6
B4h	Drugo:	17 (81%)	3 (14%)	1 (5%)	21 (100%)	21	255	1.2	0.5

Tabela 54: Vprašanja 2013 (14)

B4h_text	B4 (Drugo:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	omejitve delovnega časa	1	0%	100%	100%
Veljavni	Skupaj	1	0%	100%	

Tabela 55: Vprašanja 2013 (15)

B5	Kaj je bil vzrok, da niste koristili ukrepov?							
	Podvprašanja	Odgovori			Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Da	Ne	Skupaj				
B5a	Težave z vodstvom podjetja	11 (13%)	73 (87%)	84 (100%)	84	255	1.9	0.3
B5b	Težave z nadrejenim	15 (18%)	68 (82%)	83 (100%)	83	255	1.8	0.4
B5c	Težave s sodelavci, ki nimajo družine	4 (5%)	78 (95%)	82 (100%)	82	255	2.0	0.2
B5d	Težave s sodelavci, ki imajo družino	4 (5%)	78 (95%)	82 (100%)	82	255	2.0	0.2
B5e	Težave zaradi narave delovnega mesta	34 (40%)	51 (60%)	85 (100%)	85	255	1.6	0.5
B5f	Delovni proces mi ne omogoča koriščenja ukrepov	40 (46%)	47 (54%)	87 (100%)	87	255	1.5	0.5
B5g	Ukrepi so zame neuporabni	44 (45%)	54 (55%)	98 (100%)	98	255	1.6	0.5
B5h	Drugo:	11 (61%)	7 (39%)	18 (100%)	18	255	1.4	0.5

Tabela 56: Vprašanja 2013 (16)

B5h_text	B5 (Drugo:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	nisem potreboval	2	1%	20%	20%
	obvezni delavnik do 16ih mi ne omogoča pravočasni prihod po otroke v vrtec	1	0%	10%	30%
	neinformiranost	1	0%	10%	40%
	/	1	0%	10%	50%
	starši	1	0%	10%	60%
	še nimam otok vendar sem v pričakovanju ;)	1	0%	10%	70%
	nič od ponujenega nisem potrebovala .	1	0%	10%	80%
	ni bilo potrebe	1	0%	10%	90%
	ukrepi so tako minimalni da ne odpravijo težav, ki jih ima zaposleni pri usklajevanju družinskega in poslovnega življenja	1	0%	10%	100%
Veljavni	Skupaj	10	4%	100%	

Tabela 57: Vprašanja 2013 (17)

B6	Kakšno oceno bi dali vašemu podjetju kot »Družini prijaznemu podjetju«?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Nezadostno)	24	9%	9%	9%
	2 (Zadostno)	62	24%	24%	34%
	3 (Dobro)	78	31%	31%	64%
	4 (Prav dobro)	66	26%	26%	90%
	5 (Odlično)	17	7%	7%	97%
	-99 (-99 Ne vem)	8	3%	3%	100%
Veljavni	Skupaj	255	100%	100%	
		Povprečje	-0.2	Std. Odklon	17.8

Tabela 58: Vprašanja 2013 (18)

C1	Označite vaše strinjanje glede vloge družine in prijateljev pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam	Skupaj				
C1a	Partner/ka podpira moje udejstvovanje na poklicnem področju.	2 (1%)	5 (2%)	16 (6%)	107 (42%)	95 (38%)	252 (100%)	252	255	4.3	0.8
C1b	S partnerjem/ko si enakovredno deliva gospodinjska opravila in skrb za dom.	7 (3%)	12 (5%)	38 (15%)	73 (29%)	87 (35%)	251 (100%)	251	255	4.0	1.0
C1c	Partner/ka je aktivno vključen/a v vzgojo in skrb za otroke.	2 (1%)	3 (1%)	17 (7%)	60 (24%)	100 (40%)	248 (100%)	248	255	4.4	0.8
C1d	Zaradi otrok je partner/ka zaposlen/a za skrajšani delovni čas.	102 (41%)	22 (9%)	20 (8%)	6 (2%)	8 (3%)	246 (100%)	246	255	1.7	1.1
C1e	Zaradi otrok partner/ka trenutno ni zaposlen/a.	111 (45%)	30 (12%)	12 (5%)	0 (0%)	5 (2%)	247 (100%)	247	255	1.5	0.9

se nadaljuje

nadaljevanje

C1	Označite vaše strinjanje glede vloge družine in prijateljev pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam	Skupaj				
C1f	Pri skrbi za otroke mi redno pomagajo sorodniki.	46 (19%)	19 (8%)	22 (9%)	47 (19%)	44 (18%)	247 (100%)	247	255	3.1	1.5
C1g	Za predšolske otroke uporabljam plačano pomoč (npr. varuška) ali javno varstvo (npr. vrtec).	52 (21%)	11 (5%)	9 (4%)	21 (9%)	63 (26%)	244 (100%)	244	255	3.2	1.8
C1h	Redno skrbim za enega ali več starejših družinskih članov (npr. starši ali stari starši)	80 (32%)	34 (14%)	18 (7%)	29 (12%)	20 (8%)	247 (100%)	247	255	2.3	1.4
C1i	Pri gospodinjskih opravilih in skrbi za dom mi redno pomagajo sorodniki.	110 (45%)	39 (16%)	22 (9%)	24 (10%)	9 (4%)	245 (100%)	245	255	1.9	1.2
C1j	Za pomoč pri gospodinjskih opravilih in skrbi za dom redno najemam plačano pomoč (npr. čiščenje, likanje, pospravljanje).	143 (58%)	20 (8%)	18 (7%)	17 (7%)	8 (3%)	247 (100%)	247	255	1.7	1.2
C1k	Prijatelji/ce mi priskočijo na pomoč, ko ima kdo od nas težave.	75 (30%)	19 (8%)	39 (16%)	61 (25%)	17 (7%)	246 (100%)	246	255	2.6	1.4

Tabela 59: Vprašanja 2013 (19)

D1	V kolikšni meri soglašate ali ne soglašate z naslednjimi trditvami o odnosu med vašim plačanim delom in vašo družino.										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti niti	Se strinjam	Povsem se strinjam	Skupaj				
D1a	Zaradi časa, ki ga porabim za službene obveznosti, zamujam družinske aktivnosti.	20 (8%)	40 (16%)	63 (25%)	87 (35%)	42 (17%)	252 (100%)	252	255	3.4	1.2
D1b	Pogosto pridem iz službe tako čustveno izčrpan/a, da ne morem prispevati k družinskemu življenju.	11 (4%)	43 (17%)	74 (29%)	83 (33%)	41 (16%)	252 (100%)	252	255	3.4	1.1
D1c	Moje obnašanje, ki je učinkovito v službi, mi ne pomaga biti boljši starš in/ali partner/ica.	39 (16%)	57 (23%)	54 (22%)	67 (27%)	34 (14%)	251 (100%)	251	255	3.0	1.3
D1d	Zaradi časa, ki ga porabim za družinske obveznosti, zamujam aktivnosti v službi.	130 (52%)	76 (30%)	36 (14%)	6 (2%)	2 (1%)	250 (100%)	250	255	1.7	0.9
D1e	Ker sem pogosto pod stresom zaradi družinskih obveznosti, se težko zberem na delovnem mestu.	116 (46%)	91 (36%)	32 (13%)	12 (5%)	1 (0%)	252 (100%)	252	255	1.8	0.9
D1f	Moje obnašanje, ki je učinkovito in potrebno doma, je neučinkovito v službi.	93 (37%)	79 (31%)	48 (19%)	22 (9%)	9 (4%)	251 (100%)	251	255	2.1	1.1

Tabela 60: Vprašanja 2013 (20)

E1	Prosimo, označite vaš spol.				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Moški)	76	30%	31%	31%
	2 (Ženski)	166	65%	69%	100%
Veljavni	Skupaj	242	95%	100%	

Tabela 61: Vprašanja 2013 (21)

E2	V katero starostno kategorijo spadate?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Do 20 let)	0	0%	0%	0%
	2 (20 – 24 let)	0	0%	0%	0%
	3 (25 – 29 let)	25	10%	10%	10%
	4 (30 – 34 let)	80	31%	32%	42%
	5 (35 – 39 let)	60	24%	24%	65%
	6 (40 do 44 let)	42	16%	17%	82%
	7 (45 do 49 let)	25	10%	10%	92%
	8 (50 do 59 let)	20	8%	8%	100%
	9 (60 in več let)	0	0%	0%	100%
Veljavni	Skupaj	252	99%	100%	
		Povprečje	5.1	Std. Odklon	1.4

Tabela 62: Vprašanja 2013 (22)

E3	Kraj, v katerem živite:				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Ljubljana)	100	39%	40%	40%
	2 (Maribor)	7	3%	3%	43%
	3 (Drugo veliko mesto (nad 10 000 prebivalcev, na primer Celje, Kranj, Koper, Novo mesto, Nova Gorica...))	40	16%	16%	59%
	4 (Obrobje velikega mesta)	34	13%	14%	72%
	5 (Manjše mesto (do 10 000 prebivalcev))	37	15%	15%	87%
	6 (Vas, vaško naselje)	30	12%	12%	99%
	7 (Osamljena kmetija, hiša na podeželju izven naselja)	3	1%	1%	100%
Veljavni	Skupaj	251	98%	100%	
		Povprečje	3.0	Std. Odklon	1.9

Tabela 62: Vprašanja 2013 (22)

E6	Ste zaposleni za polni ali skrajšani delovni čas?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Polni čas (8 ur dnevno, 40 ur tedensko))	232	91%	95%	95%
	2 (Skrajšani delovni čas)	11	4%	5%	100%
Veljavni	Skupaj	243	95%	100%	
		Povprečje	1.0	Std. Odklon	0.2

Tabela 63: Vprašanja 2013 (23)

E4	Katero stopnjo izobrazbe ste dosegli? Označite samo najvišjo doseženo stopnjo.				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Nepopolno osnovno izobrazbo, 1 - 3 razredi, brez šolske izobrazbe.)	0	0%	0%	0%
	2 (Nepopolno izobrazbo, 4 - 7 razredov.)	0	0%	0%	0%
	3 (Osnovno izobrazbo.)	0	0%	0%	0%
	4 (Nižjo ali srednjo poklicno izobrazbo.)	0	0%	0%	0%
	5 (Srednjo strokovno izobrazbo.)	26	10%	10%	10%
	6 (Srednjo splošno izobrazbo.)	53	21%	21%	31%
	7 (Višjo strokovno izobrazbo, višješolsko izobrazbo.)	28	11%	11%	42%
	8 (Visoko strokovno izobrazbo.)	44	17%	17%	59%
	9 (Visoko univerzitetno izobrazbo.)	82	32%	32%	92%
	10 (Specialistično povisokošolsko izobrazbo, magisterij, doktorat.)	21	8%	8%	100%
Veljavni	Skupaj	254	100%	100%	
		Povprečje	7.7	Std. Odklon	1.6

Tabela 64: Vprašanja 2013 (24)

E5	Kakšen je vaša sedanja pogodba o zaposlitvi?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Za nedoločen čas)	224	88%	90%	90%
	2 (Za določen čas)	26	10%	10%	100%
	3 (Pogodbeno/agencijsko delo)	0	0%	0%	100%
	4 (Drugo:)	0	0%	0%	100%
Veljavni	Skupaj	250	98%	100%	
		Povprečje	1.1	Std. Odklon	0.3

Tabela 65: Vprašanja 2013 (25)

E6pojasnilo	Za koliko ur tedensko ste zaposleni?					
	Veljavno	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Minimum	Maksimum
	10	255	24.2	27.73	6	35

Tabela 66: Vprašanja 2013 (26)

B7	Koliko ur povprečno na dan porabite za:	
	Podvprašanja	Povprečja
B7a	pot od doma do delovnega mesta in nazaj	6.1
B7b	službo/plaćano delo- upoštevajte tudi delo, ki ga opravite za službo doma	8.1

Tabela 67: Vprašanja 2013 (27)

E7	Na katerem področju delate?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (zaledne službe, back office)	138	54%	55%	55%
	2 (neposredno delo s strankami (npr. prodajalci/ke, svetovalci/ke, ipd.))	112	44%	45%	100%
Veljavni	Skupaj	250	98%	100%	
		Povprečje	1.4	Std. Odklon	0.5

Tabela 68: Vprašanja 2013 (28)

E8	Koliko let delate v tem podjetju?					
	Veljavno	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon	Minimum	Maksimum
	243	255	8.1	9.82	1	32

Tabela 69: Vprašanja 2013 (29)

E9	Koliko otrok imate?											
	Podvprašanja	Odgovori							Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		0	1	2	3	4	več	Skupaj				
E9a		64 (25%)	75 (30%)	100 (40%)	13 (5%)	1 (0%)	0 (0%)	253 (100%)	253	255	2.3	0.9

Tabela 70: Vprašanja 2013 (30)

E11a	V katero starostno skupino spada prvi otrok?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Do enega leta)	2	1%	1%	1%
	2 (Nad 1 do 5 let)	74	29%	40%	41%
	3 (6 do 14 let)	54	21%	29%	70%
	4 (15 do 19 let)	16	6%	9%	78%
	5 (16 do 26 let)	30	12%	16%	94%
	6 (nad 26 let)	11	4%	6%	100%
Veljavni	Skupaj	187	73%	100%	
		Povprečje	3.2	Std. Odklon	1.3

Tabela 71: Vprašanja 2013 (31)

E11b	V katero starostno skupino spada drugi otrok?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Do enega leta)	4	2%	4%	4%
	2 (Nad 1 do 5 let)	34	13%	30%	34%
	3 (6 do 14 let)	48	19%	42%	76%
	4 (15 do 19 let)	8	3%	7%	83%
	5 (16 do 26 let)	16	6%	14%	97%
	6 (nad 26 let)	3	1%	3%	100%
Veljavni	Skupaj	113	44%	100%	
		Povprečje	3.1	Std. Odklon	1.2

Tabela 72: Vprašanja 2013 (32)

E11c	V katero starostno skupino spada tretji otrok?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Do enega leta)	0	0%	0%	0%
	2 (Nad 1 do 5 let)	5	2%	36%	36%
	3 (6 do 14 let)	6	2%	43%	79%
	4 (15 do 19 let)	3	1%	21%	100%
	5 (16 do 26 let)	0	0%	0%	100%
	6 (nad 26 let)	0	0%	0%	100%
Veljavni	Skupaj	14	5%	100%	
		Povprečje	2.9	Std. Odklon	0.8

Tabela 73: Vprašanja 2013 (33)

E11d	V katero starostno skupino spada četrti otrok?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Do enega leta)	0	0%	0%	0%
	2 (Nad 1 do 5 let)	0	0%	0%	0%
	3 (6 do 14 let)	1	0%	100%	100%
	4 (15 do 19 let)	0	0%	0%	100%
	5 (16 do 26 let)	0	0%	0%	100%
	6 (nad 26 let)	0	0%	0%	100%
Veljavni	Skupaj	1	0%	100%	
		Povprečje	3.0	Std. Odklon	0.0

Tabela 74: Vprašanja 2013 (34)

E12	Kako bi opisali tip družine, v kateri živite?				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Jedrna (s partnerjem/-ko in otrokom/otroci))	155	61%	62%	62%
	2 (Enostarševska (samo z otrokom/ki))	9	4%	4%	66%
	3 (Reorganizirana (z novim partnerjem in z otrokom/ci ali brez))	10	4%	4%	70%
	4 (Večgeneracijska (skupaj z otroki, starši ali sorodniki))	23	9%	9%	79%
	5 (S partnerjem/-ko (možem/ženo) brez otrok)	35	14%	14%	93%
	6 (Drugo:)	17	7%	7%	100%
Veljavni	Skupaj	249	98%	100%	
		Povprečje	2.3	Std. Odklon	1.8

Tabela 75: Vprašanja 2013 (35)

E12_6_text	E12 (Drugo:)				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	sama	1	0%	8%	8%
	sam	2	1%	17%	25%
	anketa na bi bila popolnoma anonimna	1	0%	8%	33%
	ločena gospodinjstva, brez otrok	1	0%	8%	42%
	pri starših	1	0%	8%	50%
	s partneriro, skrbi še za mamo in babico	1	0%	8%	58%
	/	1	0%	8%	67%
	sem brez družine	1	0%	8%	75%
	samski	1	0%	8%	83%
	brez	1	0%	8%	92%
	trenutno sama	1	0%	8%	100%
Veljavni	Skupaj	12	5%	100%	

Tabela 76: Vprašanja 2013 (36)

AliF	V nadaljevanju sledi še sklop vprašanj, ki omogočajo boljše razumevanje zaposlenih. Prosimo vas, da odgovorite na ta vprašanja, vzela vam bodo približno četrtno časa, kot ste ga porabili do sedaj. V kolikor ne želite več odgovarjati, lahko na tem mestu končate, vprašalnik se bo vseeno štel kot polno izpolnjen. V kolikor boste nadaljevali, se vam lepo zahvaljujemo za pripravljenost. Če ne boste nadaljevali, se vam prav tako najlepše zahvaljujemo za sodelovanje.				
	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	1 (Želel/a bi nadaljevati)	162	64%	65%	65%
	2 (Želel/a bi zaključiti anketo)	89	35%	35%	100%
Veljavni	Skupaj	251	98%	100%	
		Povprečje	1.4	Std. Odklon	0.5

Tabela 77: Vprašanja 2013 (37)

F1	Pri naslednjih trditvah prosimo označite, ali za vas veljajo ali ne										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Sploh ne velja	Ne velja	Niti niti	Velja	Povsem velja	Skupaj				
F1a	Želim delati, vendar nočem imeti zahtevne kariere.	20 (12%)	51 (32%)	34 (21%)	42 (26%)	11 (7%)	161 (100%)	161	255	2.8	1.2
F1b	Pripravljen sem sprejeti vsa odrekovanja, ki so potrebna za napredovanje v moji službi/karieri.	29 (18%)	71 (44%)	42 (26%)	16 (10%)	2 (1%)	161 (100%)	161	255	2.3	0.9
F1c	Cenim to, da lahko imam kariero, zato bom tudi namenil(a) ves potreben čas in napor za razvoj kariere.	11 (7%)	34 (21%)	49 (30%)	51 (32%)	13 (8%)	161 (100%)	161	255	3.1	1.1
F1d	Veliko svojega časa posvečam gradnji kariere in razvoju sposobnosti, potrebnih za napredovanje v karieri.	12 (7%)	23 (14%)	59 (37%)	57 (35%)	10 (6%)	161 (100%)	161	255	3.2	1.0
F1e	Pripravljen/a sem nameniti ves potrebni čas in energijo za napredovanje na delovnem mestu/v karieri.	17 (11%)	40 (25%)	49 (31%)	44 (28%)	8 (5%)	160 (100%)	160	255	2.9	1.1
F1f	Zame je bolj pomembno imeti čas zase in za svoj lastni razvoj, kot pa imeti otroke in biti odgovoren za njih.	84 (53%)	49 (31%)	8 (5%)	6 (4%)	7 (4%)	160 (100%)	160	255	1.7	1.0
F1g	Veliko svojega časa in energije namenjam vzgoji svojih otrok.	3 (2%)	2 (1%)	18 (11%)	55 (35%)	48 (30%)	159 (100%)	159	255	4.1	0.9
F1h	Zelo sem vpleten/a v vsakdanje stvari povezane z vzgojo lastnih otrok.	5 (3%)	2 (1%)	18 (11%)	45 (28%)	55 (34%)	160 (100%)	160	255	4.1	1.0
F1i	Aktivna vpletenost v vsakdanjo skrb za otroke povzroča »stroške« na drugih področjih v mojem življenju, ki pa jih nisem pripravljen/a sprejeti.	44 (28%)	50 (31%)	24 (15%)	7 (4%)	4 (3%)	159 (100%)	159	255	2.0	1.0
F1j	Pri vzgoji otrok ne nameravam aktivno sodelovati.	121 (76%)	17 (11%)	3 (2%)	3 (2%)	2 (1%)	160 (100%)	160	255	1.3	0.7
F1k	Vsakdanje obveznosti za vzdrževanje doma hočem prepustiti nekomu drugemu.	58 (36%)	55 (34%)	32 (20%)	12 (7%)	3 (2%)	161 (100%)	161	255	2.0	1.0
F1l	Da bom imel/a urejen in lepo opremljen dom, bom namenil/a ves potreben čas.	12 (8%)	24 (15%)	55 (34%)	53 (33%)	16 (10%)	160 (100%)	160	255	3.2	1.1
F1m	Zelo sem vpleten v skrb in vzdrževanje doma.	1 (1%)	6 (4%)	22 (14%)	67 (42%)	64 (40%)	160 (100%)	160	255	4.2	0.8
F1n	Sam/a sem odgovorna/en, da sta moj dom in gospodinjstvo urejena.	6 (4%)	16 (10%)	26 (16%)	52 (33%)	55 (35%)	158 (100%)	158	255	3.9	1.1
F1o	Ne želim posvečati veliko časa vodenju gospodinjstva in skrbi za dom.	39 (24%)	60 (38%)	43 (27%)	13 (8%)	2 (1%)	160 (100%)	160	255	2.2	1.0

Tabela 78: Vprašanja 2013 (38)

F2	Označite koliko časa po vašem mnenju namenite za posamezne aktivnosti.										
	Podvprašanja	Odgovori						Veljavni	Št. enot	Povprečje	Std. Odklon
		Nič ali skoraj nič	Premalo	Ravno prav	Veliko	Preveč	Skupaj				
F2a	Poklicno delo	0 (0%)	1 (1%)	46 (29%)	88 (55%)	25 (16%)	160 (100%)	160	255	3.9	0.7
F2b	Dodatna strokovna usposabljanja in izobraževanja (povezana z vašim poklicem)	16 (10%)	70 (43%)	48 (30%)	24 (15%)	3 (2%)	161 (100%)	161	255	2.6	0.9
F2c	Prosti čas	13 (8%)	106 (66%)	35 (22%)	6 (4%)	0 (0%)	160 (100%)	160	255	2.2	0.6
F2d	Vzgoja in skrb za otroke	4 (3%)	37 (23%)	40 (25%)	38 (24%)	1 (1%)	158 (100%)	158	255	3.0	0.9
F2e	Gospodinjska in hišna opravila	1 (1%)	33 (20%)	101 (63%)	23 (14%)	3 (2%)	161 (100%)	161	255	3.0	0.7
F2f	Skrb za starejše sorodnike (npr. starše, stare starše)	35 (22%)	51 (32%)	49 (31%)	8 (5%)	1 (1%)	160 (100%)	160	255	2.2	0.9
F2g	Spanje	1 (1%)	78 (48%)	79 (49%)	3 (2%)	0 (0%)	161 (100%)	161	255	2.5	0.5