

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

VESNA ŠMALC

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV DRUŽINI PRIJAZNE POLITIKE NA MOTIVACIJO IN
ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH: PRIMER IZBRANEGA PODJETJA**

Ljubljana, junij 2012

VESNA ŠMALC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Vesna Šmalc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Vpliv družini prijazne politike na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih: primer izbranega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Katjo Katarino Mihelič.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da

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

V Ljubljani, dne 7. 6. 2012

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZNAČILNOSTI DRUŽINI PRIJAZNEGA PODJETJA	3
1.1 Predstavitev družini prijaznega podjetja	3
1.2 Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja	6
1.3 Učinki ukrepov družini prijazne politike po svetu	8
1.3.1 Predstavitev področij aktivnosti ukrepov iz kataloga ugodnosti.....	9
1.3.2 Učinki družini prijaznih ukrepov v Evropi	10
1.3.3 Učinki družini prijaznih ukrepov v Ameriki	12
1.3.4 Primeri dobrih družini prijaznih praks v tujini.....	13
1.4 Družbena odgovornost in družini prijazna podjetja	15
1.5 Motivacija zaposlenih	16
1.5.1 Opredelitev motivacije	17
1.5.2 Motivacijski dejavniki.....	17
1.6 Zadovoljstvo zaposlenih pri delu	18
1.6.1 Opredelitev zadovoljstva pri delu	18
1.6.2 Dejavniki vpliva na zadovoljstvo.....	19
2 CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE.....	21
2.1 Predstavitev certifikata.....	21
2.2 Predstavitev postopka pridobitve certifikata družini prijazne politike.....	24
2.3 Predstavitev ukrepov iz kataloga ugodnosti.....	27
2.4 Primeri dobrih družini prijaznih praks v Sloveniji.....	29
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA UČINKOV UVEDBE DRUŽINI PRIJAZNIH UKREPOV..	32
3.1 Predstavitev izbranega podjetja.....	32
3.1.1 Družbena odgovornost v podjetju	32
3.1.2 Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih.....	33
3.1.3 Družini prijazna politika v izbranem podjetju.....	34
3.2 Metodologija	37
3.2.1 Opredelitev problema in hipotez	37
3.2.2 Predstavitev vzorca	39
3.2.3 Predstavitev vprašalnika.....	39
3.2.4 Uporabljene metode	41
3.3 Rezultati raziskave	41
3.3.1 Značilnosti zaposlenih.....	41
3.3.2 Analiza rezultatov o družini prijazni politiki	43
3.3.3 Analiza rezultatov pomembnosti ukrepov s posameznih področij aktivnosti.....	45
3.3.4 Analiza rezultatov pogostosti koriščenja ukrepov v izbranem podjetju	47
3.3.5 Analiza rezultatov motivacije in zadovoljstva zaposlenih	51
3.4 Povzetek ugotovitev in priporočila	56
SKLEP.....	58
LITERATURA IN VIRI	61

KAZALO SLIK

Slika 1: Postopek pridobitve certifikata	25
Slika 2: Starost anketiranih v %	42
Slika 3: Stopnja izobrazbe anketiranih v %	42
Slika 4: Komunikacijski kanali, preko katerih si zaposleni želijo prejemati informacije v %	43
Slika 5: Starostne skupine otrok zaposlenih v %	44
Slika 6: Področja aktivnosti pri usklajevanju dela in družine	45
Slika 7: Koriščenje družini prijaznih ukrepov v izbranem podjetju	47
Slika 8: Motivacija zaposlenih	52
Slika 9: Zadovoljstvo zaposlenih	54

KAZALO TABEL

Tabela 1: Faze pridobitve osnovnega certifikata	26
Tabela 2: Preverjanje hipoteze 1	51
Tabela 3: Preverjanje hipoteze 2	53
Tabela 4: Preverjanje hipoteze 3	55

UVOD

V zadnjih dvajsetih letih je prišlo do pomembnih socio-demografskih sprememb. Ženske so vstopile na trg delovne sile v večjem številu, število ločitev in enostarševskih družin se je povečalo, rodnost v Evropi ni bila še nikoli nižja. Kljub temu mnoga podjetja pri vodenju in organiziranju delovne sile ne upoštevajo teh sprememb. Posledica tega je, da mnogi ljudje doživljajo velike konflikte med delom in družino. Interes podjetij je podpora zaposlenim med njihovim delom in zasebnim življenjem, ki ohranja in izboljšuje učinkovitost ter njihovo pristno skrb za zaposlene (Chinchilla Albiol & Torres, 2006). Družbena odgovornost podjetja se začne z najbližjimi, zaposlenimi in njihovimi družinami. Glavni cilj je pospešiti in izboljšati način, s katerim zaposleni usklajujejo svoje poklicno in družinsko življenje.

Posamezniki se vsakodnevno soočamo s problemom usklajevanja zahtev dela in družine. S tem so se podjetja začela zavedati odgovornosti, ki jo nosijo pri tem. V podjetju je namreč potrebno postaviti ukrepe, kjer zaposleni v službi niso obremenjeni z domačimi težavami in obratno. Poročanje podjetij o družbeno odgovornem poslovanju vse pogosteje vključuje skrb za zaposlene.

Vse pogosteje se pojavlja vprašanje, kako uskladiti delo in odgovornosti, ki nas čakajo doma. V Sloveniji otroci iz dvostarševskih družin odraščajo v družinah, kjer je zaposlen eden od staršev ali oba. Ker so tako moški kot ženske zaposleni, večina staršev ni na razpolago in nimajo nikogar drugega, ki bi zagotovil oskrbo, če družinski član zboli. Obdobje recesije je družinam še povečalo izzive, saj le-ta vpliva nanje in naredi potrebo po družini prijazni politiki na delovnem mestu vse bolj nujno. Mnogi ljudje so ostali brez družinske idile in dokler gospodarstvo ne preide nazaj na pravo pot, se je potrebno osredotočiti na programe, ki spodbujajo gospodarstvo na kratek rok. V tej smeri sta delo in družina ravnovesje politike in odločilna naložba v dolgoročno gospodarsko rast, pa tudi kratkoročne ekonomske spodbude (Boushey, 2009).

Na delovnih mestih se povečuje število parov z dvojno kariero, zaposlenih z odgovornostjo za skrb starejših, enostarševskih družin in zaposlenih staršev z majhnimi otroki, zato se povečuje konflikt med delom in družino. Kot odgovor na te spremembe so družini prijazni ukrepi, ki postajajo vse pogosteje na voljo v podjetjih (Mulvaney, 2011). Čeprav družini prijazna politika še ne zagotavlja učinkovitega orodja za razvoj svoje identitete, se je pojavil določen napredek, ki ga zazna veliko družin (James, 2009). Prav zato sem se v svojem magistrskem delu odločila obravnavati omenjeni problem.

Osrednja tema magistrskega dela je koncept družini prijaznega podjetja, ki kot del družbene odgovornosti podjetja pomaga zaposlenim pri usklajevanju delovnih obveznosti z družinskimi. Družbeno odgovorno ravnanje pomaga podjetjem, da izkoristijo ugodnosti, kot je bolj zdrava in predana delovna sila ter posledično večja poslovna uspešnost. Družini prijazno okolje pomaga podjetjem pridobiti konkurenčno prednost, saj omogoča, da pritegne in obdrži zaposlene, zlasti ženske, z najboljšimi znanji in izkušnjami (Chantal, 2010). Zato se bom v omenjenem delu osredotočila na učinke uvedbe družini prijaznih ukrepov. Ukrepi izhajajo iz certifikata Družini

prijazno podjetje, ki je že nekaj let prisoten tudi v Sloveniji. Podjetja se namreč zavedajo, da so le zadovoljni zaposleni predpogoj za uspešno poslovanje podjetja, zato jim omogočajo uporabo družini prijaznih ukrepov za lažje usklajevanje dela in družine.

Namen magistrskega dela je osvetliti razumevanje ukrepov, ki jih uvajajo delodajalci, da bi zaposlene z njimi razbremenili. Učinke družini prijaznih ukrepov želim preučiti na podlagi primerov družini prijaznih praks v tujih in slovenskih podjetjih s pomočjo sekundarne literature. Različna podjetja izvajajo različne ukrepe, zato želim raziskati družini prijazne ukrepe v izbranem podjetju ter ugotoviti, kako koriščenje le-teh vpliva na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Na koncu raziskave želim izbranemu podjetju podati priporočila glede izboljšave družini prijazne politike.

Temeljni cilj magistrskega dela je v skladu z opredeljeno problematiko preučiti ukrepe, ki jih izvajajo podjetja z družini prijazno politiko v tujini, Sloveniji in posameznih podjetjih. V okviru tujih podjetij, ki izvajajo družini prijazno politiko, je cilj dela predstaviti pojem družini prijaznega podjetja ter učinke ukrepov, ki jih izvajajo družini prijazna podjetja tako v Evropi kot v Ameriki. V okviru domačih podjetij, ki izvajajo družini prijazno politiko, je cilj dela predstaviti certifikat, ki se podeljuje družini prijaznim podjetjem, ter predstaviti nekaj primerov dobrih družini prijaznih praks v Sloveniji. V okviru izbranega podjetja, ki izvaja družini prijazno politiko, je cilj dela z raziskavo predstaviti vpliv družini prijaznih ukrepov na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih ter kako zaposleni na podlagi uvedenih ukrepov usklajujejo svoje poklicno in družinsko življenje. Končni cilj je poiskati rešitev, ki bo pripeljala k boljšemu usklajevanju dela in družine in bo pripomogla k večji motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih.

V prvem delu magistrskega dela uporabim deskriptivno metodo s študijem domače in tuje literature, monografij in znanstvenih člankov. Za teoretični del uporabim sekundarne podatke, ki temeljijo na že zbrani literaturi. V prvem delu praktičnega dela uporabim deskriptivno metodo, saj opisujem obstoječe stanje v izbranem podjetju, v drugem delu pa izvedem empirično raziskavo. Za zbiranje podatkov in ugotavljanje obstoječega stanja kot instrument raziskovanja uporabim vprašalnik, za zbiranje rezultatov pa statistično metodo. Vprašalnik, ki ga uporabim za ugotavljanje motivacije in zadovoljstva zaposlenih v izbranem podjetju glede na ukrepe, ki jih izvaja podjetje, je pripravljen na podlagi teoretičnega dela magistrskega dela. Vprašanja v anketi so tako odprtega kot zaprtega tipa in so prilagojena izbranemu podjetju oziroma družini prijaznim ukrepom, ki jih izvajajo v izbranem podjetju. Informacije pridobivam tudi na podlagi trenutnih opazovanj, mnenj in izražanj zaposlenih v izbranem podjetju. Ugotovitve raziskave v praksi veljajo za omenjeno izbrano podjetje za vzorec zaposlenih, ki realno pokaže stanje v podjetju, medtem ko ugotovitev ni mogoče posplošiti na vsa slovenska podjetja.

Magistrsko delo vsebuje tri poglavja, znotraj katerih so podpoglavja. V prvem poglavju opredelim značilnosti družini prijaznega podjetja, znotraj katerega sodi usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, ki predstavlja tudi, kakšna je vloga žensk pri usklajevanju dela in družine ter družini prijazno politiko v obdobju recesije. Tako predstavim, kakšno vlogo imajo pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja ženske na trgu dela ter kako na delovno silo

vpliva recesija. Nadalje preučim učinke ukrepov družini prijaznih politik v tujini, kjer v okviru tega podpoglavja najprej predstavim področja aktivnosti ukrepov iz kataloga ugodnosti v tujini, nato pa predstavim učinke uvedbe družini prijaznih ukrepov tujih podjetij oziroma ukrepe, ki vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih v Evropi ter Ameriki. Sledi predstavitev nekaj primerov dobrih praks družini prijazne politike v tujini. Tekom prvega poglavja predstavim še družbeno odgovorno ravnanje družini prijaznih podjetij ter opredelim motivacijo zaposlenih. Motivacija namreč predstavlja velikokrat dokazan pozitiven učinek družini prijazne politike, zato znotraj podpoglavja opredelim motivacijo in motivacijske dejavnike. Zadnje podpoglavje prvega dela namenim zadovoljstvu zaposlenih, znotraj podpoglavja opredelim zadovoljstvo pri delu in dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo. V kolikor zaposleni ne znajo uskladiti dela in družinskih obveznosti, lahko njihovo stanje hitro preide v nezadovoljstvo. Najpogostejši dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo, izpostavim, saj gre med zadovoljstvom pri delu in organizacijsko klimo za recipročno povezavo.

V drugem poglavju predstavim certifikat Družini prijazno podjetje, na kakšen način podjetja oglašujejo pridobljeni certifikat in kako se financira projekt pridobitve certifikata. Postopek in faze pridobitve certifikata predstavljajo pridobitev certifikata družini prijazne politike. V drugem delu poglavja predstavim katalog ugodnosti, ki obsega osem področij aktivnosti, najpogostejše ukrepe v praksi, tiste, ki so največkrat neuspešni, ter kakšni so pričakovani učinki teh ukrepov. Poglavje zaključim s primeri dobrih praks v Sloveniji, kjer predstavim nekaj podjetij z uspešno družini prijazno politiko.

V tretjem poglavju opredelim empirično raziskavo učinkov uvedbe družini prijaznih ukrepov, kjer predstavim izbrano podjetje, družbeno odgovornost v podjetju, motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih ter družini prijazno politiko v izbranem podjetju. Predstavim ukrepe, ki jih izvaja podjetje oziroma jih je ob pridobitvi osnovnega certifikata sprejelo. Sledi raziskovalni del, kjer v drugem delu zadnjega poglavja predstavim empirično analizo o certifikatu Družini prijazno podjetje v izbranem podjetju glede na mnenja zaposlenih. Predstavim metodologijo raziskave, ki vsebuje opredelitev problema in hipotez, vzorec, vprašalnik in uporabljene metode. Za vprašalnikom, ki je bil razdeljen v izbranem podjetju, ki je prejemnik omenjenega certifikata, preučim ukrepe, ki jih izvaja podjetje, ter kako le-ti vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Izvedem kvantitativno analizo in zbrane podatke analiziram. Ob koncu poglavja navedem ugotovitve raziskave in potrdim ali zavrnem postavljene hipoteze. Glavna teza se glasi: *"Družini prijazna politika prispeva k večji motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih."* Na koncu predstavim še rezultate raziskave ter podam ugotovitve in priporočila izbranemu podjetju.

1 ZNAČILNOSTI DRUŽINI PRIJAZNEGA PODJETJA

1.1 Predstavitev družini prijaznega podjetja

Delo in družina sta osrednji vrednoti zaposlenih. Podjetja lahko z uvajanjem organizacijskih praks omogočijo usklajevanje poklicnega in družinskega življenja zaposlenih, hkrati pa neposredno oziroma posredno pripomorejo k uspešnemu delovanju organizacije. Problem pri

usklajevanju obeh vrst življenj nastane pri razporeditvi časa med poklicnim življenjem, torej delom, in družinskim oziroma zasebnim življenjem. Pri zaščiti mladih družin pred svobodno voljo delodajalcev so pomembna zakonska določila, še pomembnejše pa so odločitve za načrtno prijazno ravnanje do zaposlenih z otroki (Čertalič, 2009). Evropska unija poudarja, da je eden izmed ciljev družini prijazne politike delovna ureditev do večje enakopravnosti med spoloma, saj je na primer v Veliki Britaniji predvsem poudarek na ohranjanju delovne sile (Davey, Murrells & Robinson, 2003).

Izraz družini prijazno delodajalec razume, da imajo zaposleni življenje, ki sega izven delovnega mesta, ki lahko vključuje družino ali družbene dejavnosti. Družini prijazno podjetje zagotavlja orodje in podporo zaposlenim, da uspešno združujejo svoje družinsko življenje s svojo zaposlitvijo tako, da se doseže uskladitev poklicnega življenja z družinskim. Nekateri samski zaposleni ali zaposleni brez otrok zaradi narave terminologije morda mislijo, da družini prijazna politika zanje ne velja. Vendar to ne drži, saj se zaradi preprostosti uporablja izraz družini prijazno, kar pomeni tudi zaposlenim prijazno oziroma življenju prijazno, vsi trije izrazi pa imajo isti cilj, in sicer pozitivno delo in življenje za zaposlene (Bradley, 2003). Današnje delovno mesto predvideva veliko večjo vlogo v družinskem življenju zaposlenih kot kdajkoli prej. Tako ni več mogoče, da zaposleni pustijo svoje osebne probleme doma, kot narekuje družba. Zahteva po družini prijaznem delovnem mestu je prišla v času, ko podjetja potrebujejo več vlaganja v svoje zaposlene (Friedman, 1990).

Delodajalci se pri oblikovanju družini prijazne politike pogosto ne osredotočajo na vse zaposlene znotraj organizacije. Potrebno bi bilo povečati dostopnost ukrepov vsem zaposlenim, da bi imeli dostop do družini prijazne politike. Pogosto se namreč dogaja, da nastajajo razlike v dostopu do različnih delovnih ukrepov med zaposlenimi, ki delajo na enakem delovnem mestu. Številni zaposleni so različno povezani z dostopom do družini prijaznih ukrepov, saj nekateri delodajalci omogočajo dostop samo zaposlenim z otroki ali pa zaposlenim z visoko stopnjo znanja ali pri tistih, v katere so vložili dodatna usposabljanja (Gray & Tudball, 2003). Prav tako se lahko zgodi, da niso vsi zaposleni seznanjeni s svojimi pravicami ali jih delodajalci ne uresničijo (Černigoj Sadar & Vladimirov, 2004).

Uvajanje družini prijazne politike je rešitev, od katere imajo korist tako delodajalci kot zaposleni. Slednji so v podjetjih z družini prijazno politiko bolj zadovoljni, ker lažje usklajujejo svoje poklicne in družinske obveznosti, kajti manj so izpostavljeni stresu, izgorevanju, depresiji, pri njih je tudi manj psihosomatskih bolezni. Ravno zaradi zadovoljstva ob usklajevanju poklicnega in družinskega življenja se poveča čustvena navezanost zaposlenih na podjetje in njihova motivacija za dobro delo. Raziskave kažejo, da zadovoljni zaposleni delajo bolj kakovostno in s tem učinkovito, zato so z njihovimi storitvami bolj zadovoljne tudi stranke podjetja (Knaflič, Nabergoj & Pahor, 2010). Raziskave na splošno kažejo, da imajo delodajalci pozitiven odnos do družini prijaznih ukrepov. Dejstvo je, da se različne oblike ukrepov že množično izvajajo. Ključ za uspeh pa je pogovor s svojimi zaposlenimi, da podjetje ugotovi, kaj je pomembno pri vsakodnevem iskanju ravnovesja med poklicnim in družinskim življenjem, saj najpogosteje izvajani ukrepi niso nujno za vsakega posameznega zaposlenega najbolj učinkoviti.

Družini prijazna politika ni nujno težko izvedljiva ali draga, vendar je lahko odločilnega pomena za uspeh podjetja (Bradley, 2003).

Implementacija družini prijazne politike je poslovna strategija z dvojno vlogo pri ustvarjanju zmagovalne kombinacije tako za ustvarjanje uspešnega podjetja kot za dobro počutje zaposlenih. Nekatere izvedbe ukrepov so lahko drage za delodajalce, vendar je potrebno v ospredje postaviti družini prijazne ukrepe. Ti pozitivno vplivajo tako na podjetje kot na zaposlene. Koristi družini prijazne politike velikokrat presegajo stroške uvedbe le-te. Koristi, ki se pojavljajo za zaposlene, so zmanjšanje stresa, ki ga povzročajo konflikti med delom in družino, ter pozitivno delovno okolje, kjer vsak zaposleni prispeva k temu, da je timsko delo lažje in bolj učinkovito. Koristi prinašajo tudi večje zadovoljstvo zaposlenih in njihovo povečano predanost delu, ker so motivirani, pri delu pa je več inovativnosti, produktivnosti in sodelovanja. Koristi za delodajalce so, da pritegnejo zanimanje večjega kroga kandidatov in ohranjajo visoko kakovost zaposlenih, tako moških kot ženk, na konkurenčnem trgu dela, nižji stroški zaposlovanja, uvajanja in usposabljanja, povezanega z zamenjavo delovne sile, zmanjšanje odsotnosti in zamud ter izboljšanje delovanja ter motivacije in produktivnosti zaposlenih. Podjetja si s tem ustvarjajo in ohranjajo konkurenčne prednosti, z inovacijami pa prispevajo k večji konkurenčnosti (The "family-friendly" workplace, 2004).

Delodajalci kažejo podporo družini prijaznih ukrepov v javnem in zasebnem sektorju. Večina je mnenja, da ukrepi v podjetjih vodijo k večji udeležbi žensk na trgu dela (Borg, 2009). Družini prijazna politika v podjetjih izboljšuje delovne pogoje zaposlenih v organizaciji dela. Kot podpora pri delu vpliva na uspešnost tako vezanih kot samskih zaposlenih, poleg tega ugodno vpliva na lastne vrednosti podjetja in prilagajanje zaposlenih njihovim družinskim članom. Izvajanje družini prijazne politike pozitivno vpliva na raven stresa zaposlenih, ki ga ukrepi ublažijo in tako omogočijo poudarek dela in delovne uspešnosti podjetja (Evbuoma, 2007). Družini prijazni ukrepi torej zmanjšujejo negativen stres na delovnem mestu in med zaposlenimi, kar vodi v boljše odnose tima in večjo produktivnost posameznika, odgovornost in zavezanost. Družini prijazna politika ne le niža drago nenačrtovano odsotnost z dela, ampak tudi dviguje moralo zaposlenih (Bradley, 2003).

Družini prijazna politika v zadnjih letih postaja vse bolj priljubljena, saj povečuje tudi udeležbo delovne sile žensk in posledično potrebo po uskladitvi poklicnega in družinskega življenja. Ekonomska teorija napoveduje, da bi lahko te vrste bonitete vsaj delno sami plačali s kombinacijo povečanja produktivnosti in nižjih plač. Uporaba krajšega delavnega časa je tradicija, ki se dobro ujema z varčevalnimi ukrepi za upravljanje storitev, hkrati pa povzroča vedno večje nezadovoljstvo zaposlenih (Branine, 2003). Neskladnost med delom in družino negativno vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu (Ru Hsu, 2011). Politika družini prijaznega podjetja pomaga usklajevati delo in družino in povečati zadovoljstvo zaposlenih.

1.2 Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja

Delu in družini v življenju posvetimo največ časa, saj zahtevata veliko časa in ju je potrebno nenehno usklajevati. Ko je posameznik enako vpleten in zadovoljen na obeh področjih, to je tako na poklicnem kot zasebnem, se doseže ravnovesje med njima (Kirkwood & Tootell, 2008). Primer, da najboljši zaposleni obdržijo svoje poklicno in družinsko življenje ločeno, je v majhni povezavi z realnostjo in zmanjšuje inovativnost ter ustvarjalnost na delovnem mestu (Bole, 1997). Uspeh usklajevanja poklicnega in družinskega življenja je odvisen od dejavnikov na treh ravneh, in sicer družbeni, organizacijski in individualni (Černigoj Sadar, 2005, str. 22).

Uspešnost usklajevanja dela in družine je odvisna od vrednosti v družbi, kajti usklajevanje se lahko poveže tudi z usklajevanjem časa in denarja. Usklajevanje pa lahko terja tudi negativne posledice, ki jih povzročijo konflikti. Poznamo več vrst konfliktov, ki nas lahko pripeljejo do stresa ali izgorelosti na delovnem mestu. Konflikti zmanjšujejo zadovoljstvo pri delu, organizacijsko pripadnost ter posledično delovno produktivnost in s tem naraste verjetnost za odpoved zaposlitve (de Janasz & Forret, 2005). Pomembni ukrepi za zaposlene starše, ki jim pomagajo, da so sposobni sočasno najti ravnotežje med delom in vzgojo otrok, so fleksibilen delovni čas, zmanjšano število ur in socialna podpora na delovnem mestu (Estes, 2004).

Delodajalci se zavedajo, da morajo biti odzivni in iznajdljivi pri prizadevanju za doseganje pričakovanj zaposlenih. Prilagoditi je potrebno svoje koristi oziroma koristi podjetja, da bi pomagali zaposlenim pri usklajevanju poklicnih in družinskih obveznosti (Bond & Wise, 2003). Z organizacijskega vidika zaposleni z družinskimi obveznostmi ne bi smeli gledati nase kot na oviro v podjetju, saj lahko koristijo družini prijazne ukrepe na delovnem mestu, ki dajejo tudi delodajalcem koristi. Izvajanje ukrepov se lahko uvede kot pomoč zaposlenim, da razvijejo potrebno znanje ter se hkrati prilagodijo družinskim obveznostim (Baral & Bhargava, 2011b). Pri nekaterih podjetjih pa vseeno ne gre brez zmanjšanja števila zaposlenih po uvedbi družini prijazne politike, saj se le s tem lahko osredotočijo na kakovostno izvajanje ukrepov. Pri tem se pojavijo velike koristi na trgu dela, produktivnost, prihranek stroškov in podobno (Armour, 2003).

Družini prijazna politika spodbuja enakosti med obema spoloma. Lahko namreč izboljša možnosti, tako za moške kot za ženske, ki imajo več družinskih obveznosti. Moškimi politika pomaga, da se aktivno vključujejo v družinsko življenje in omogoča bolj enakovredno razdeljene obveznosti med ženskami in moškimi. Pri oblikovanju družini prijazne politike je namreč pomembno, da ima celovit pogled na družino (The "family-friendly" workplace, 2004). Nekatera družini prijazna podjetja pa razvijajo družini prijazno politiko v korist očetom. Podjetja skrbijo za otroke, očetje pa pridobivajo znanja in spretnosti, ki jih uporabljajo pri delu. Podjetja z očetom prijazno politiko dosegajo večjo zvestobo in zaupanje v organizaciji, zmanjša se tudi izostajanje od dela (Kaplan Leiserson, 2004). Pri osredotočanju na družini prijazne ukrepe se zmanjšujejo skrbi zaposlenih pri varstvu otrok, kar je predvsem vloga žensk (Conrad, 1995).

Glede produktivnosti med moškimi in ženskami so matere šoloobveznih otrok manj produktivne kot očetje šoloobveznih otrok. Čas, porabljen za naloge, gospodinjstvo in varstvo otrok, bistveno zmanjšuje produktivnost žensk, zato imajo moški večje koristi od družini prijaznih ukrepov pri zasebnem življenju. Družini prijazni ukrepi so pozitivno povezani z njihovo produktivnostjo in omogočajo več časa za njihove družbene dejavnosti (Young & Wallance, 2007).

Usklajevanje med poklicnim in družinskim življenjem igra ključno vlogo, vendar razvija vlogo v korist zaposlenim. Zagotavljanje kadrovske politike je odgovor na hitro spreminjajoče se demografske značilnosti družin. Politika je že dolgo osredotočena na družinsko usmerjene vrednote, ki jih obeta povečana zmogljivost za zagotovitev družine v zameno za večjo storilnost. Zdaj zaposleni izražajo zaskrbljenost glede zadev, kot so čas in kakovost z družino, po drugi strani pa se delodajalci odzivajo z izvajanjem ukrepov, da bi dosegli boljše ravnotežje med delom in družino (Kim & Wiggins, 2011).

Danes se postavlja vprašanje, če bi morale biti več družini prijaznih podjetij, ki bi pomagala pri reševanju težav zaposlenih. Več podjetij z družini prijazno politiko je za zaposlene vsekakor dobrodošlo, vendar naj delodajalci ne bi zgolj zaznavali težav zaposlenih pri usklajevanju dela in družine, temveč tudi poiskali rešitve za premagovanje mnogih tovrstnih težav ter si prizadevali za odnose zaupanja in zavezanosti med zaposlenimi in delodajalci (Dex & Scheibl, 1999).

Danes so zakoni in predpisi na področju družinske politike pisani z zavestjo, da je skrb za družino na strani obeh staršev in ne samo na ramenih žensk, čeprav so ženske še vedno podvržene večji obremenjenosti z družinskimi obveznostmi kot moški. Ženske se vsakodnevno srečujejo z izzivi, kako uskladiti poklicne ter družinske obveznosti, a današnji ženski je poleg družine pomembna tudi kariera (Šikovec, 2008, str. 14).

Burke in McKeen (1994) preučujeta ukrepe podjetij, ki pomagajo vodilnim in strokovnim ženskam, da razvijejo bolj zadovoljno in produktivno kariero. Med ženskami v zgodnji fazi kariere ni veliko sprememb pri izbiri ukrepov iz programa, saj koristijo ukrepe z različnih področij aktivnosti. Ženske, ki imajo družinske obveznosti, ocenjujejo družini prijazno politiko in čas odsotnosti z dela kot bolj pomembne ter poklicni razvoj in usposabljanje kot manj pomembne ukrepe. Vpliv delodajalcev z družini prijazno politiko na poklicni razvoj žensk oziroma žensko kariero obravnava študija, ki razkriva, da je uporaba ukrepov in družini prijazne politike lahko škodljiva za napredovanje v karieri (Schwartz, 1996).

Z večjo udeleženoostjo žensk na trgu dela ter večjo razširjenostjo dvojne vloge delovne obveznosti vse bolj prekrivajo družinske obveznosti. Podjetja, ki so se odzvala na spreminjajoče se razmere, ponujajo družini prijazne ukrepe, ki so namenjeni kot pomoč zaposlenim pri opravljanju družinskih obveznosti. Vendar se nekatere ugodnosti, ki jih ponujajo delodajalci, pogosto ne štejejo kot ukrepi družini prijazne politike, ker niso v prvi vrsti usmerjeni v opravljanje družinskih obveznosti. Primeri teh ukrepov so na področju izobraževanja za zaposlene, počitnic in wellness programov (Lawler et al., 2008). Ženske imajo več koristi od družini prijazne politike pri družinskem življenju kot moški, saj imajo močnejšo vlogo pri

družinskih obveznostih in jim zato bolj ustreza fleksibilen delovni čas (Carlson, Grzywacz & Kacmar, 2010). Ženske imajo tudi pomembnejšo vlogo pri podpori družine (Baral & Bhargava, 2011a). Da družini prijazna politika vpliva na rezultate pri delu, navajajo tudi drugi avtorji (Butler, Gasser & Smart, 2004), ki ugotavljajo, da dobimo od žensk večjo korist oziroma lahko pri njih pričakujemo pozitivne rezultate dela.

Poslovni rezultati podjetja so tako s strateškega vidika kot z vidika učinkovitosti ter družbene odgovornosti odsev vrednot in kognitivnih vzorcev vodilnih managerjev. Njihovo delovno mesto zaznamujejo status, prestiž, moč ter odgovornost. Dnevne organizacijske odločitve pa prinašajo posledice za ljudi v celotni verigi zaposlenih in ostalih deležnikov¹. Managerji morajo poznati vrednote in stališča zaposlenih, saj s tem lažje utemeljujejo odločitve, ki so povezane z družini prijaznimi ukrepi. Kot že omenjeno, so ženske še posebej izpostavljene neskladnosti dela in družine in so v primerjavi s svojimi moškimi kolegi v slabšem položaju. Uspešnost žensk v poklicnem življenju zahteva žrtvovanje družinskega življenja, kot so manj porok, več ločitev ter povečano nezadovoljstvo z zasebnim življenjem (Mihelič, 2011, str. 105-106).

Recesija vodi k višji brezposelnosti tako pri moških kot pri ženskah. Moški so po razpoložljivih podatkih izgubili več delovnih mest kot ženske, kar pomeni, da ženske podpirajo družino. Večino delovnih mest v obdobju recesije so izgubili moški, saj so bila izgubljena mesta bodisi v gradnji bodisi v proizvodnji. Posledice za družino so (Boushey, 2009):

- Družine se vse bolj zanašajo na zaslužek žensk, ki pa je praviloma nižji od zaslužka moških.
- Slabo gospodarstvo in pomanjkanje delovnih mest prinaša večje stiske za družine, saj je brezposelnim vedno težje priti nazaj na delo.
- Družine se vedno bolj zanašajo na ženske, ki delajo krajši delovni čas, pojavlja pa se diskriminacija pri plačilu.

Nižja plača žensk je posledica številnih dejavnikov, ključni med njimi pa je, da so številne ženske še vedno za enako delo plačane manj kot moški, ki sedi poleg njih. Poleg tega krajši delovni čas pomeni, da bo večina ostala brez osnovnih koristi, kot so zdravstveno zavarovanje in plačan dopust, če delodajalec ne spremeni običajne politike v družini prijazno, kajti običajno ne zagotavlja pravic za zaposlene s krajšim delovnim časom. Ker pomaga družini prijazna politika v podjetjih zaščititi delovna mesta oziroma to zaščito vsaj zagotavlja, se v vse večji meri kaže pri usklajevanju poklicnih in družinskih obveznosti v obdobju recesije.

1.3 Učinki ukrepov družini prijazne politike po svetu

Družini prijazna politika se izvaja v različnih podjetjih v različnih državah v okviru možne strategije zaposlovanja za povečanje delovne uspešnosti. Z družini prijazno politiko delodajalci podprejo starše z možnostjo sodelovanja na trgu dela na način, ki hkrati izpolnjuje individualne želje v karieri, izboljšuje življenjski standard ter spodbuja skrb za podporo otrok in ostarelih

¹ Deležniki so poleg zaposlenih še kupci, javne interesne skupine, vladna telesa, konkurenti, lokalne skupnosti, dobavitelji, delničarji in mediji.

staršev. Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD) verjame, da je takšna politika učinkovit način za povečanje zaposlenih, zanesljiv vir dohodka za domače potrebe, dobro počutje otrok, individualno neodvisnost, enakost med spoloma ter ostalimi (Widener, 2007).

Stephan Revan (pomočnik direktorja na IES) meni, da se s politiko družini prijaznih podjetij kaže izboljšanje zaposlovanja, večja produktivnost zaposlenih, fleksibilnejši delavnik, delo od doma in druge izboljšave. Napačno je trditi, da pri malih delodajalcih družini prijazna politika pomeni večje stroške in birokracijo, kajti Revan navaja, da njihove raziskave kažejo ravno nasprotno, in sicer da družini prijazna politika podjetju prinese gospodarske in poslovne koristi. Raziskava se nanaša na študije primera na malih in srednjih podjetjih s sodelovanjem zaposlenih z različnih sektorjev in ugotavlja ključne poslovne koristi družini prijazne politike (Small firms benefit from being "family-friendly", 2000):

■ Zmanjšana odsotnost zaposlenih; večina delodajalcev meni, da se je bolniška odsotnost zmanjšala. Ta je bila povečana s strani zaposlenih, ki so bili odsotni zaradi bolezni.

■ Izboljšano zadrževanje; podjetja priznavajo, da zaposleni ostanejo v podjetju dlje zaradi družini prijazne politike v podjetju. Večina zaposlenih bi namreč podjetje brez takšne politike zapustilo.

■ Izboljšana produktivnost; večina podjetij je prepričana, da so zaposleni s prilagodljivim delovnim časom bolj produktivni od tistih, ki delajo tradicionalni delovni čas.

■ Povečana zanimivost; podjetja so mnenja, da družini prijazna politika podjetja pritegne več potencialnih kandidatov tako na mesta, ki jih uporabljajo za prosta delovna mesta, kot pri ponudbah za delo.

■ Izboljšana morala in predanost; večina podjetij verjame, da je moralo in zavezanost podjetju mogoče izboljšati z družini prijazno politiko.

1.3.1 Predstavitev področij aktivnosti ukrepov iz kataloga ugodnosti

Izdajatelj kataloga ukrepov je nemška neprofitna organizacija Beruf und Familie, ki je prva organizacija v Evropi, ki je začela s podeljevanjem certifikatov Družini prijazno podjetje ter že od začetka deluje na področju usklajevanja dela in družine. Katalog v polnem obsegu ni dostopen fizičnim osebam, obsega pa naslednjih osem področij aktivnosti (Audit berufundfamilie, 2012):

■ Delovni čas; fleksibilen, torej gibljiv, delovni čas poveča svobodo usklajevanja obveznosti zaposlenih, tako da se lahko zaposleni dogovorijo, da se njihov obseg dela in ure uskladijo z družinskimi obveznostmi. Primeri ukrepov s tega področja so: čas za malico po izbiri, delovni čas, prilagojen družinskemu življenju, otroški časovni bonus in študijski dopust.

■ Organizacija dela; družini prijazna politika dela poveča sposobnosti in spretnosti zaposlenih. Usklajevanje med delom in družino je omogočeno s prilagodljivo organizacijo delovnih nalog, ki zahtevajo udeležbo več zaposlenih. Primeri ukrepov s tega področja so: timsko delo, kakovostni organizacijski pripomočki, pravila o nadomeščanju in pregled bolniške odsotnosti.

■ Delovno mesto; nove informacijske in komunikacijske tehnologije omogočajo podjetju čas in denar. Zaposlenim zagotavljajo bolj prožno ureditev dela s priložnostjo prilagoditve za družinske potrebe v skladu s strokovnimi zahtevami. Primeri ukrepov s tega področja so: delo od doma, delo na daljavo preko mobilnega telefona, selitveni servis in službene vozovnice.

■ Politika informiranja in komuniciranja; tekoče informacije o ugodnostih in koristih, ki jih ponuja družini prijazno podjetje, povečajo učinkovitost podjetij in zagotavljajo trajno navzven boljšo sliko. Primeri ukrepov s tega področja so: neformalni izleti ali zabave za zaposlene in komuniciranje preko televizije in časopisov ter tako zagotavljanje informacij tudi v času službene odsotnosti.

■ Vodstvene kompetence; managerji so ključnega pomena, da se lahko ugodnosti pri usklajevanju dela in družine izvajajo pri vsakodnevem delu. K družini usmerjeno vedenje je odraz sodobne korporacijske politike. Primeri ukrepov s tega področja so: načela ocenjevanja, izobraževanje vodij, vodenje modela in upravljanje s krajšim delovnim časom.

■ Razvoj kadrov; spremembe so del vsakega cikla družinskega življenja. Potrebno je upoštevati družinsko življenje zaposlenih in njihovo željo po načrtovanju kariere, zato v proces izobraževanja vključi vse zaposlene. S tem podjetje privablja usposobljene zaposlene in jim ohranja varno prihodnost. Primeri ukrepov s tega področja so: osebni razvojni načrt, ponovna vrnitev žensk s porodniškega dopusta, podpora aktivnemu očetovstvu in usposabljanja za varstvo in nego otroka.

■ Strukturna plačila in nagrajevani dosežki; zaposlene z družino je mogoče podpreti finančno in socialno na več načinov. Posamezni programi neposredno prispevajo k potrebam na osnovi družinske podpore. Primeri ukrepov s tega področja so: posojilo, gospodinjski servis, priznanje starševskega dopusta in osebni nakupi.

■ Storitve za družine; zagotavljanje ustreznega varstva za otroke in vzdrževane družinske člane je bistvenega pomena za družini prijazno politiko v podjetju. Poleg varstva in nege otrok se zaposlenim zagotovi študijske storitve v domačem okolju, da se zmanjša odsotnost od družine. Primeri ukrepov s tega področja so: varstveni centri za družine, počitniško varstvo, družini prijazna zasnova študijskega prostora in pridržana mesta v domovih za starejše.

1.3.2 Učinki družini prijaznih ukrepov v Evropi

V državah Evropske unije izvajajo družini prijazne politike predvsem v javnem sektorju, v velikih podjetjih oziroma v podjetjih, kjer imajo razmeroma visoko kvalificirane zaposlene (den

Dulk, Peper & van Doorne-Huiskes, 2004). Da imajo tudi mala družini prijazna podjetja koristi, navaja članek (Small firms benefit from being "family-friendly", 2000), kjer so po raziskavah neodvisnega inštituta za zaposlovanje študij (IES) dobili jasne ugotovitve, da mala in srednja podjetja pridobijo več koristi družini prijazne politike kakor velika podjetja, ki jim je bolj za nacionalni ugled kot za skrb za svoje zaposlene. Ta raziskava razprši mit o tem, da si lahko le veliki delodajalci privoščijo, da zaposlenim omogočijo usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.

Najdaljšo tradicijo politike družini prijaznega podjetja imajo na Nizozemskem in v skandinavskih državah. Omenjene države so bile tudi ene izmed prvih, ki so sprejele zakon o družini prijazni politiki. Podjetja ponujajo razne ugodnosti in finančno podporo, da bi spodbudila predvsem ženske in jim zagotovila uspešno usklajevanje obveznosti tako na delovnem mestu kot doma. S tem so spodbudili, da se ženske vrnejo na trg dela po končanem porodniškem dopustu (Pylkkänen & Smith, 2004). Na Nizozemskem je v veljavi eno in pol hraniteljski sistem, kar pomeni, da za večino družin velja, da je eden izmed staršev zaposlen za polni delovni čas, drugi pa za polovičnega (Work and care act, 2001). Na Švedskem v primerjavi z Dansko več pozornosti namenjajo fleksibilnosti glede dopustov in drugih odsotnosti z dela. Danska velja za eno najboljših evropskih držav za mlade družine (Study: Denmark most family-friendly country, 2008). Na Norveškem so leta 1998 sprejeli eno izmed pomembnejših reform na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. Navaja, da so starši upravičeni do denarnega nadomestila za nego in varstvo otroka, če le-ti ne obiskujejo javnega varstva (Hardoy & Schøne, 2008).

Številni avtorji so skušali pojasniti razlike med podjetji pri izvajanju programov družini prijazne politike v smislu strategije zaposlovanja ter pritiskov podjetij. Študija (Cardona, Chinchilla & Poelmans, 2003) je bila opravljena na trgih dela različnih narodov, kjer se je širjenje ukrepov družini prijazne politike šele pred kratkim začelo. Predvsem zasebna španska podjetja s sprejetjem družini prijazne politike imajo pomembno vlogo pri strategiji zaposlovanja. Velikost podjetja, delež zaposlenih žensk ter visoko zastavljen sistem dela so povezani z izvajanjem družini prijaznih ukrepov. V Španiji pričakujejo, da bodo glede na vse večjo udeležbo žensk in staranje prebivalstva ukrepi še naprej razpršeni. Tudi družini prijazni delodajalci v Latviji so ugotovili, da se je svet spremenil in s tem usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Ukrepi so pomembno orodje za doseganje ciljev organizacije in zagotavljanje njenega dolgoročnega razvoja. Tudi v krizi je potrebno iskati načine za ravnovesje med potrebami organizacije in posameznika, vendar kriza ni univerzalen odgovor na vse (Korpa, 2011).

Industrijski odnosi lahko igrajo pomembno vlogo pri spodbujanju boljšega dela in družinskega življenja. Predstavljajo politično in gospodarsko ozadje, sindikate, delodajalce, participacijo delavcev, kolektivna pogajanja, socialni dialog in industrijski konflikt. Na ravni EU je poudarek na kolektivnem pogajanju in socialnem dialogu v okviru družbene odgovornosti podjetij. V Italiji ima sistem usklajevanja poklicnega in družinskega življenja vlogo, ki ima zakonsko ureditev in zagotavlja dodatni dopust, koristi in dodatke za starše, varstvo otrok v podjetjih ter družini prijazen delovni čas. Vsi ukrepi izhajajo iz kolektivnih pogajanj in industrijskih odnosov na

ravni podjetja. Italija je socialna država, kjer ima zaposlovanje žensk značilno šibko podporo države, pomembno vlogo medgeneracijske solidarnosti, eno nižjih stopenj rodnosti in še vedno nizko stopnjo aktivnosti žensk (Kajič, 2005; Ponzellini, 2006). Nemčija je v zadnjih letih sprejela številne ukrepe na področju usklajevanja dela in družine. Ukrepi delujejo predvsem na področju finančne podpore družine, zaščite mater in posebnih starševskih pravic. V Nemčiji postane vloga delodajalcev večja, ko se delež žensk poveča in delež zaposlenih s krajšim delovnim časom zmanjša. V nemških podjetjih so najpogostejši ukrepi, ki delajo zaposlene zadovoljne, na področju delovnega časa in organizacije dela (Jirjahn & Heywood, 2008; Peus, 2006).

Kako vplivajo različne organizacijske oblike na oblikovanje politike družini prijaznega podjetja v finančnem sektorju, so povedali managerji zaposlenih ter predstavniki sindikatov na Škotskem. Zaposleni vplivajo na usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Družini prijazna politika prinaša večjo širino, kodifikacijo in kakovost, kjer so izvajali takšno politiko. Podjetja in delodajalci bi se morali osredotočiti na ohranitev in razvoj ravnotežja med delom in družino (Hyman & Summers, 2007). Podjetje, ki je družini prijazno, vendar še vedno daje priznanja tistim junakom med zaposlenimi, ki delajo 60 ur brez spanja in delajo vsak konec tedna, je jasno pošiljanje mešanih sporočil (Saltzman, 1993).

1.3.3 Učinki družini prijaznih ukrepov v Ameriki

Kot je pokazala raziskava podjetij, ukrepi za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja vplivajo na produktivnost zaposlenih v 30-ih panogah v gospodarstvu v ZDA. Empirični rezultati kažejo, da so ukrepi za usklajevanje dela in družine uspeli izboljšati produktivnost zaposlenih. Produktivnost pozitivno vpliva na uspešnost podjetij in lahko pomaga pojasniti rast in širjenje ukrepov družini prijazne politike med podjetji v ZDA v zadnjih letih (Clifton & Shepard, 2004).

Delodajalci iz New Yorka, ki izvajajo takšno politiko, kot ukrepe ponujajo ugodnosti, kot sta fleksibilen delavnik in varstvo otrok (Baughman, DiNardi & Holtz-Eakin, 2003). V Ameriki se za varstvo otrok pojavljajo centri, ki jih sponzorirajo delodajalci. Zakon z vključeno davčno olajšavo odhodkov za nego je bil predlagan že leta 1981, da bi s tem spodbudili delodajalce, da ustvarijo centre za varstvo otrok, vendar so ti programi še vedno redki (Kelly, 2003). Delodajalci spodbujajo, da bi se ženske vrnile na delo po porodniškem dopustu in nadaljevale z delom. Ženska lahko po porodniškem dopustu še vedno doji in delodajalec ji mora v tem primeru zagotoviti: prostor za počitek doječe matere, dostop do zasebnega prostora za črpanje mleka ali dojenje, varne in čiste hladilnike za hranjenje materinega mleka ter umivalnik za čiščenje in sterilizacijo opreme. Pri tem mora delodajalec opraviti oceno tveganja, ki opredeljuje vse nevarnosti na delovnem mestu za doječe matere in njihove otroke.

Produktivnost moških in žensk podobno vpliva na njihove rezultate na delovnem mestu, zato so enako učinkoviti in finančno nagrajeni. Pri ženskah je zaznati večjo vlogo obremenitve deloma zaradi vpletenosti v več družinskih obveznosti, kot jih imajo moški (Young, 2007). Ženske namreč več svojega dela vlagajo v družinsko življenje, medtem ko se moški bolj posvečajo

karieri in več vlagajo v človeški in socialni kapital ter s tem povečujejo svojo produktivnost (Young & Wallance, 2009). Družini prijazne politike, vključno s fleksibilnim delovnim časom in časom dopusta, vplivajo na produktivnost zaposlenih in s tem zmanjšujejo njihov stres (Lewis, 1997). Delodajalci morajo biti pozorni na demografske značilnosti svojih zaposlenih, ko načrtujejo vrsto politik in programov za usklajevanje poklicnih in družinskih obveznosti, ki so najbolj pomembni in prispevajo k produktivnosti zaposlenih (Bardoel et al., 1999).

Ukrepi za spodbujanje usklajevanja poklicnega in družinskega življenja pa niso enako učinkoviti za vse zaposlene, saj lahko zaposlene razdelimo na več tipov delavcev (Russo & Waters, 2006). Podjetjem se splača vlagati v družini prijazne ukrepe, saj prispevajo k delu in sodelovanju, hkrati pa pomagajo pri preprečevanju izgorelosti (Peeters & Wattez, 2008). Večina velikih podjetij v Ameriki izvaja družini prijazno politiko le na papirju. Ponudba delovnega časa je dvorezen meč, saj pogosto daje ta ukrep zaposlenim večjo fleksibilnost, vendar tudi ogroža njihovo možnost poklicnega izobraževanja (Bole, 1997).

1.3.4 Primeri dobrih družini prijaznih praks v tujini

V tujini družini prijazna podjetja prevladujejo v Veliki Britaniji. V tem delu predstavljam tri primere: British Telecom iz Velike Britanije, Vodafone D2 iz Nemčije in Ericsson iz Švedske. V vseh treh podjetjih je dejavnost povezana s telekomunikacijskimi storitvami, saj tudi sama v empiričnem delu obravnavam telekomunikacijsko podjetje. Globalno telekomunikacijsko podjetje British Telecom je eden izmed največjih ponudnikov telekomunikacijskih storitev in ima po svetu podružnice v več kot sto sedemdesetih državah. Podjetje se lahko pohvali z nagrado enega izmed najboljših delodajalcev v Veliki Britaniji. V British Telecomu so razvili številne politike, zaradi katerih je njihovo podjetje odličen kraj za delo tistih, ki imajo otroke vseh starosti. Vodafone D2 je telekomunikacijsko podjetje. S svojimi ukrepi v Nemčiji uspešno izvaja družini prijazno politiko in velja za primer dobre prakse. Ericsson je vodilni svetovni ponudnik telekomunikacijske opreme in storitev za mobilne in fiksne operaterje omrežij na Švedskem. Podjetje je prisotno v več kot sto osemdesetih državah, kjer uporabljajo njihovo opremo oziroma storitve. Podjetje si lasti priznanje za družbeno odgovornost podjetja.

V podjetju **British Telecom** za zaposlene, ki imajo obveznosti, povezane z nego družinskih članov, skrbijo tako, da jim omogočajo prožne oblike dela. Uvedli so ukrepe za usklajevanje dela in družine, saj se zavedajo koristi zase, za delojemalce in celotno družbo. Poleg navedenih ukrepov so podani učinki le-teh (Černigoj Sadar et al., 2007, str. 173):

- Krajši delovni čas; zmanjšana stopnja odsotnosti z dela.
- Delo na domu; zmanjšanje bolniške odsotnosti, večje zadovoljstvo zaposlenih, nižji stroški prevoza.
- Delitev delovnega mesta; večja produktivnost.
- Informiranje zaposlenih preko intraneta; večje zadovoljstvo zaposlenih ter njihovih strank.

V podjetju namenjajo podporo predvsem tistim, ki šele začenjajo svojo družino. Nove mamice imajo lahko do dvainpetdeset tednov porodniškega dopusta, nudijo pa tudi očetovski dopust. Najbolj pomembno je, da njihova podpora družinam ni omejena le na prva leta, temveč omogočajo tudi fleksibilni delavnik, s čimer pritegnejo in ohranijo najboljše ljudi. Podjetje daje staršem tudi možnost, da spremljajo svoje otroke na spletu s pomočjo brezplačne programske opreme, s katero imajo starši nadzor različnih vrst.

Vodafone D2, operater mobilne telefonije, deluje v Nemčiji. Področja, kjer uspešno izvajajo družini prijazno politiko, so (In Unternehmen, 2012):

■ Delovni čas; v podjetju spodbujajo humanitarne in socialne zavezanosti zaposlenih. Od septembra 2007 določajo skupno delovno pogodbo, v kateri so lahko zaposleni oproščeni treh mesecev dela, če le-ti delujejo v socialnih institucijah in v humanitarne namene. Pri tem še naprej prejemajo plačo. Podjetje od leta 2008 ponuja zaposlenim denarne koristi za opravljeno prostovoljno delo. S komunikacijo spodbujajo k humanitarni in socialni zavezanosti, da zaposleni prevzemajo odgovornosti in s tem prispevajo k podjetju.

■ Delovno mesto; od avgusta 2010 podjetje ponuja svojim zaposlenim v času porodniškega dopusta varstvo in internet. Ponuja povezavo do spletnih strani, kot so novice in forum za izmenjavo idej. S tem se zaposleni vključujejo v sodelovanje tudi v času porodniškega dopusta ali otroškega varstva.

■ Politika informiranja in komuniciranja; z začetkom junija 2009 je podjetje v sodelovanju s priznanim umetnikom začelo svoj umetniški projekt na temo dela in družine v prostorih sedeža v Düsseldorfu. Podjetje se zaveda umetnosti, saj na ta način obravnava različne čute zaposlenih ter njihove občutke. Cilj projekta je bila razprava o trajnostnem izboljššanju usklajevanja poklicnih in družinskih obveznosti. Podjetje je s tem doseglo pozitivno spremembo v slogu vodenja in politike podjetja.

■ Storitve za družine; za pomoč zaposlenim pri otrocih ali hudo bolnih svojcih je podjetje podpisalo sporazum, ki vključuje pomoč pri urejanju varstva ali svetovanje z zdravstveno oskrbo. Poleg tega je zaposlenim na voljo krizni telefon, kjer jim anonimno svetujejo in nudijo podporo. Informacije lahko zaposleni najdejo na intranetu, posebnih letakih ali pri osebju, pooblaščenem za to.

V podjetju **Ericsson** so se že sredi devetdesetih let prejšnjega stoletja odločili, da bodo izboljšali sistem starševskega dopusta z namenom, da bi obdržali kadre in pritegnili nove, predvsem visoko usposobljene strokovnjake. Ti so bili zaradi zakona o zgornji meji nadomestila ob del dohodka. Večina visoko izobraženih ima namreč plače, ki presegajo zgornjo mejo zneska nadomestila in dejansko ne dobijo niti 80 odstotkov prejšnje plače. Zato v podjetju prvih 180 dni starševskega dopusta zaposlenim z višjimi dohodki nadomestijo razliko med zneskom starševskega nadomestila in 80 odstotkov plače. S tem ukrepom se je v podjetju povečalo število mater in očetov z višjimi dohodki, ki izkoristijo starševski dopust. Sicer se v podjetju soočajo z

rahlo povečanimi stroški, vendar so prepričani, da so hkrati ustvarili tudi prihranke pri stroških pridobivanja in usposabljanja novih kadrov (Černigoj Sadar et al., 2007, str. 173).

1.4 Družbena odgovornost in družini prijazna podjetja

Družbena odgovornost podjetij pomeni, da si podjetja pri svojih poslovnih dejavnostih prizadevajo upoštevati družbene in okoljske potrebe. Pomembno je, da to prizadevanje ne temelji zgolj na predpisih. Pojem obsega strategijo Evropa 2020, ki si prizadeva za nova znanja, delovna mesta, mlade in krajevni razvoj ter gospodarstvo in človekove pravice, poročanje o družbeni odgovornosti podjetja in družbeno odgovorno javno naročanje. Evropska komisija spodbuja podjetja, naj zaposlitveno politiko vodijo pravično ter spoštujejo človekove pravice, tudi kadar je njihova proizvodnja zunaj Evropske unije (Družbena odgovornost podjetij, 2011).

Definicij o družbeni odgovornosti je veliko, vendar se med seboj ne razlikujejo veliko. V tuji literaturi se največkrat pojavljata sledeči definiciji. Prva je objavljena v Zeleni knjigi EU in navaja, da je družbena odgovornost koncept, znotraj katerega podjetja prostovoljno in v sodelovanju z deležniki vključujejo v svoje poslovne dejavnosti družbene ter okoljske vidike (Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, 2001). Druga definicija je od organizacije WBCSD (The World Business Council for Sustainable Development), ki družbeno odgovornost opredeljuje kot nenehno obvezo podjetij, da se obnašajo etično ter tako prispevajo k ekonomskemu razvoju, hkrati pa izboljšujejo kvaliteto življenja zaposlenih in njihovih družin ter lokalne skupnosti in širše družbe (Perrini, Pogutz & Tencati, 2006, str. 23). Iz zadnje definicije je razbrati, da je tudi družini prijazna politika v podjetjih del družbene odgovornosti podjetja.

Med klasične teme družbene odgovornosti danes uvrščamo spoštovanje človekovih pravic, okoljevarstvo, zdravje ter varnost na delovnem mestu, integriranje principov trajnostnega razvoja v upravljanje nabavne verige, poslovno etiko, razvijanje odnosov do lokalne skupnosti in nediskriminacijo oziroma zagotavljanje enakih možnosti za vse (Černigoj Sadar et al., 2007, str. 95).

Družbeno odgovorno ravnanje podjetij je v zadnjem času mnogo več kot humanitarno in dobrodelno delovanje, in sicer vključevanje odgovornosti do različnih tem iz poslovnega okolja v strategijo podjetja. Podjetja se v današnjem času, ko smo v obdobju krize, trudijo, da bi zaposlenim izboljšala gospodarsko okolje, saj se zavedajo, da so za uspeh podjetja zaslužni prav zaposleni, zato jim izkazujejo vse več družbene odgovornosti. Ravno pogoji za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje odločilno prispevajo k ustvarjanju politike družbene odgovornosti podjetij.

Družbeno odgovorno ravnanje podjetij je postalo ključni element strategije podjetja. Današnje poslovno okolje podjetja ne dopušča konkurenčnih prednosti, če ti ne zadovoljujejo ciljev vseh skupin, med katere sodijo tudi družine zaposlenih (Lahovnik, 2006, str. 19). Družbena odgovornost, ki za podjetje velja kot proces, zahteva veliko predanosti in volje. Po vsem svetu je

veliko podjetij, ki se odločijo uvesti družbeno odgovornost v svoje poslovanje, vendar je le malo takih, ki se tega lotijo celostno. Družbena odgovornost se namreč začne pri odgovornosti do zaposlenih, nadaljuje pa pri ostalih deležnikih podjetja.

Podjetja bi lahko z družini prijazno politiko bistveno zmanjšala stroške dela z vlaganjem v zaposlene, ki predstavljajo polovico celotnega vpliva na družbeno odgovornost podjetij. Prizadevanje za ukrepe, ki vplivajo na družbeno odgovornost podjetij, so za zaposlene s strani podjetja uspešna (Vitaliano, 2010). Družbeno odgovorna kultura v podjetju z družini prijazno politiko je bolj prijazna delodajalcem, da obvladujejo trg ter so povezana z bolj zdravo in bolj predano delovno silo. V podjetjih z družbeno odgovorno kulturo ženske porabijo manj časa za stresne naloge, ki spodbujajo družinski konflikt, kot njihovi moški kolegi. Delovnik je bolj v podporo ženskam kot moškim, vendar pa moški v družbeno odgovornem podjetju doživijo bistveno višjo blaginjo (Chantal, 2010).

Pristop družbeno odgovornega podjetja je potrebno sprejeti v državah, ki so v razvoju, kajti delodajalci in zaposleni prenašajo enaka pričakovanja na svetovno raven. Podjetja držav v razvoju želijo sprejetje s strani razvitih držav oziroma večjih multinacionalk, katere pristop preizkušajo na podlagi uspešnosti, ne pa regulativnih pristopov, ki temeljijo na vedenju družbene odgovornosti podjetij. Ostale meritve pri izvajanju standardov družini odgovornih podjetij v tujini so omejene zaradi pomanjkanja empiričnih podatkov in drugačnosti razumevanja meril (Prout, 2006).

V družbi, bogati z družinskimi vrednotami, večina zaposlenih dojema zelo dragocen vidik organizacijske podpore družbeno odgovorni kulturi, ki spoštuje družine. Zaradi tega zaposleni zaupajo upravi in so srečni, da delajo v takšni organizaciji. Njihovo psihično počutje je višje in pripravljeni so se potruditi tudi preko njihovih običajnih zmožnosti, če je potrebno. Najbolj se na družbeno odgovorno izboljšanje kulture odzivajo ženske. Kljub prednostim pa pri tem obstajajo tudi praktične posledice za podjetje. Potrebno je vključiti družbeno odgovornost v strateške načrte. Družbena odgovornost ne more dati enakega rezultata v vsakem podjetju. Pomembno je, da v podjetjih, kjer sprejmejo takšno politiko, zaposleni zaznajo, da jim je le-ta v pomoč pri reševanju realnih problemov (Chantal, 2010).

1.5 Motivacija zaposlenih

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov (Uhan, 2000, str. 11). Beseda motivacija izvira iz latinske besede "movere", kar pomeni gibati se. Torej v splošnem motivacija pomeni gibanje, smoter ali vodilo. Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe ter se nadaljuje z določenim obnašanjem, da bi z dosegom cilja zadovoljili potrebo (Treven, 1998, str. 107). Motivacija torej ustvarja vedenje, s katerim potešimo potrebo. Pri zaposlenih je to zapletena ter silovita moč, ki sproža njihova dejanja. Je sila, skrita za posledičnim vedenjem.

Keenan (1996, str. 27) pravi: "Motivirani ljudje učinkujejo pozitivno. Ko položimo zrel paradižnik med še zelene, ti hitreje dozori. In enako se dogaja z ljudmi. Če obstaja nekdo s pozitivnim odnosom in navdušenjem do dela, bo s svojo energijo kmalu pritegnil druge."

1.5.1 Opredelitev motivacije

Motivacija je posebna dejavnost, neboleč pritisk na zaposlenega, ki mora narediti tisto, kar se od njega pričakuje, kar pričakuje sam in to na način, kot najbolj zmore. Pri tem mu lahko pomagajo motivacijska sredstva oziroma dejavniki. Obnašanje zaposlenih ima različno mnogo motivov, ki so možni, zato so nekateri zainteresirani za materialne motivacijske dejavnike, ostali bolj za nefinančne motivacijske dejavnike. Razumeti motiv, s čimer zaposleni vedo, kaj doseči, je ključ do motivacije zaposlenih. Temeljni motivi so (Uhan, 2000, str. 11):

- Primarni; človekovi biološki in socialni.
- Sekundarni; interesi, stališča in navade.
- Podedovani in pridobljeni motivi; razlikujejo se po času pridobitve.
- Univerzalni; imenovani tudi splošni motivi.
- Individualni; razlikujejo se od zaposlenega do zaposlenega.

Managerji si z motivacijo, ki je pomembna veja managementa, prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegli pomembne rezultate za njihovo podjetje. Naloga vsakega managerja je zato motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo z večjo prizadevnostjo in na najboljši možen način (Treven, 1998, str. 106).

Večina vrst teorij, ki jih poznamo, je začela nastajati v začetku 20. stoletja. Zaradi različnega vpliva okolja ter razvoja se teorije med seboj razlikujejo. Medtem ko se vsebinske teorije ukvarjajo z vprašanjem, kaj motivira vedenje, so procesne teorije osredotočene na to, kako motivirati.

1.5.2 Motivacijski dejavniki

Managerji morajo upoštevati vsaj dejavnike, ki skupaj vplivajo na motivacijo zaposlenih. To so individualne razlike, ki zajemajo potrebe in stališča, značilnost dela, ki zajema različne zmožnosti, prepoznavanje nalog, avtonomijo ter povratne informacije, in organizacijska praksa, ki zajema sistem nagrad in pravila. V praksi delimo motivacijske dejavnike na finančne in nefinančne dejavnike motivacije. Prevladujoč finančni dejavnik je plača. Slednja je za večino zaposlenih najpomembnejši vir za preživetje, zato so plače pomemben dejavnik za motivacijo zaposlenih. Za boljše opravljeno delo dobijo zaposleni višje plačilo, za slabše nižje. Podjetja imajo interes, da vplivajo na motivacijo zaposlenih, kajti le-ti boljše opravljajo svoje delo, če vedo, da bodo nagrajeni. Plača je dejavnik, pri kateremu pa se motivacijski vidik še vedno ne upošteva dovolj, kar lahko vodi do negativnih ekonomskih učinkov (Kresal, 2000, str. 19). Poleg plače so še naslednji dejavniki, ki lahko motivirajo zaposlene:

- zanimivo delo,
- primerno delovno okolje,
- razporeditev delovnega časa,
- možnost izobraževanja,
- možnost napredovanja,
- priznanje za uspešnost pri delu,
- zanesljivost zaposlitve.

Ukrepi za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja privedejo do zadovoljstva zaposlenih, hkrati pa se povečata čustvena navezanost zaposlenih na podjetje ter njihova motivacija za dobro delo (Knaflič, Nabergoj & Pahor, 2010). Uspešno uvajanje družini prijaznih ukrepov izboljšuje motivacijo in pripadnost zaposlenih. Navedeni avtorji so v raziskavi ugotovili povečanje motivacije. Slednja je tudi bistvena, če želimo, da posamezni zaposleni dosegajo poglobitve cilje ter vzdržujejo ključne standarde pri svojem delu. Tako v podjetjih delodajalci delajo na tem, da so zaposleni samomotivirani, kajti motivacija, ki prihaja od znotraj, je gonilo napredka. Te pomembno potrebne vsebine so tiste, kjer lahko zaposleni dosegajo poglobitve cilje ter vzdržujejo ključne standarde.

1.6 Zadovoljstvo zaposlenih pri delu

Zadovoljstvo pri delu je odvisno od naravnosti do dela. Definira se kot pozitivno oziroma želeno čustveno stanje, kar je rezultat ocene posameznikovega dela in izkušenj pri svojem delu. Medtem ko pri klimi govorimo o skupni sliki organizacijskega okolja zaposlenih, gre pri zadovoljstvu za individualen afektiven odgovor na delovno okolje (Kaj pomeni zadovoljstvo pri delu, 2011).

Uporaba družini prijaznih politik zelo raznoliko vpliva na zadovoljstvo zaposlenih pri usklajevanju dela in družine ter zadovoljstvo zaposlenih pri delu v okviru posameznikov. Na različne skupine zaposlenih vpliva podobno (Saltzstein, Saltzstein & Ting, 2001).

1.6.1 Opredelitev zadovoljstva pri delu

Mihalič (2008, str. 4) opredeljuje zadovoljstvo zaposlenih kot pozitivno čustveno stanje vsakega posameznika posebej. Stanje je rezultat doživljanja dela, pojmovanja ter ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu in načina občutenja vseh elementov dela ter delovnega mesta. Pojem zadovoljstvo pri delu se da opredeliti tudi kot občutek, ki preveva posameznika. Na osnovi tega se z veseljem odpravi na delo, veseli se novih dnevnih izzivov, rad se vrača med delavce in se dobro počuti pri opravljanju dela. Pomembno je, da sama misel posamezniku na delo ali delovno mesto sproži prijetne občutke. Prijetni občutki se kažejo v obliki lepih spominov na dogodke pri delu, ki so se že zgodili, in na osnovi obstoječega stanja pri delu povzroča optimističen pogled na prihodnost lastne kariere.

Znano je, da so zaposleni pri delu lahko uspešni in učinkoviti, če so zadovoljni. Tega dejstva se v praksi še vedno premalo zavedamo. Na žalost podjetja velikokrat pozabljajo na ukrepe za povečanje zadovoljstva zaposlenih, saj zaposlenim nalagajo številne in kompleksne naloge. Ob množičnem pojavu vedno bolj zahtevnih organizacijskih orodij praksa ne pozna dovolj pristopov za večjo zadovoljstvo zaposlenih, ki bi jih bilo mogoče najbolj učinkovito uporabiti. Možina in sodelavci (1998, str. 50) navajajo, da gre za zadovoljstvo na delovnem mestu običajno takrat, ko govorimo, da je plača dobra, ko imamo možnost, da napredujejo in se izobražujemo, ko smo v dobrih odnosih, ko lahko vplivamo na sistem svojega dela in podobno.

V praksi se pogosto dogaja, da delodajalec pričakuje od svojih zaposlenih, da so lojalni, pri tem pa ne poskrbi za njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu. Lojalnost zaposlenih lahko namreč ustvarjamo le preko njihovega zadovoljstva. Pojma, kot sta zadovoljstvo zaposlenih pri delu ter lojalnost podjetju, danes dobivata nove in spremenjene dimenzije. Posamezni zaposleni danes postane hitreje nezadovoljen, kakor je bilo včasih. Ravno tako pa postane tudi veliko težje in počasneje zadovoljen. Razlaga je v tem, da postajajo pričakovanja zaposlenih vedno višja, kar ni narobe. Podjetja bi se morala bolj truditi za višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih in pri tem manj odgovornosti prelagati na zaposlene. Odgovornost sicer ni deljena, ima pa delodajalec moč, da skrbi za zadovoljstvo zaposlenih (Mihalič, 2008, str. 7-8).

Sodobna socialna teorija napoveduje, da so agencije za zaposlovanje s povprečno stopnjo zadovoljstva z družini prijaznimi politikami negativno povezane s prometom v agenciji. Velja poudariti, da je družini prijazna politika pozitivno povezana z uspešnostjo na splošno. Ironično je, da so agencije povprečno zadovoljne z delom od doma, kadar se pokaže, da je le-to pomembno, vendar negativno vpliva na zmogljivost (Hong & Lee, 2011). Izvajanje družini prijazne politike je v skladu z zadovoljstvom zaposlenih, vendar se raven zadovoljstva zaposlenih pogosto razlikuje glede na demografske značilnosti, kajti močan protiargument zaposlenim so cilji, usmerjeni le v družini prijazne politike, ki poudarjajo poklicno in družinsko življenje za vse zaposlene (Kim & Wiggins, 2011).

1.6.2 Dejavniki vpliva na zadovoljstvo

Dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, je več, to so delo samo, možnost napredovanja, osebne karakteristike, stil vodenja in podobno. Najbolj neposredno povezana z zadovoljstvom zaposlenih je organizacijska klima. Gre za recipročno povezavo, kar pomeni, da tako kot organizacijska klima vpliva na zadovoljstvo, tako zadovoljstvo vpliva na to, kako zaposleni zaznavajo in doživljajo organizacijsko klimo v podjetju (Kaj pomeni zadovoljstvo pri delu, 2011).

Organizacijska klima je skupno ime za način vedenja ter zaznavanja medsebojnih odnosov v podjetju (Kaj je organizacijska klima, 2011). Organizacijsko klimo, imenovano tudi vzdušje v podjetju, sestavljajo mnoge sestavine, kot so odnosi med vodstvom in zaposlenimi, odnosi med zaposlenimi, zadovoljstvo pri delu in s plačo ter nagradami in ostalimi sestavinami. Naštete sestavine lahko označimo kot dimenzije organizacijske klime. Ni pomembno, ali se v podjetju

načrtno ukvarjajo s preučevanjem organizacijske klime, vedno je prisotna v vseh svojih dimenzijah. Za dimenzije velja, da so v določenem obdobju nekatere lahko pomembnejše od drugih. Organizacijska klima se ne izraža neposredno, ampak prek zaznavanja zaposlenih. Dojemanje organizacijske klime je zaradi tega, ker je odvisno od posameznika, subjektivno. Na organizacijsko klimo vpliva več dejavnikov. Ugotavljanje vzrokov za nastanek določene dimenzije klime zna biti zapleteno, posledice so lahko dokaj nepredvidljive. Pomembno je, kako družini prijazna organizacijska klima vpliva na delovanje podjetja in doseganje njegovih ciljev, saj za organizacijsko klimo samo po sebi ne moremo reči, da je dobra ali slaba (Zupan & Kaše, 2009, str. 142).

Zadovoljstvo pri delu zaposlenih lahko preučujemo na dva načina. Pri prvem ugotavljamo celovito zadovoljstvo zaposlenih pri delu, kako je zaposleni zadovoljen s svojim delom kot celoto. Medtem ko nas pri drugem zanima posameznikovo zadovoljstvo, ki je povezano s plačo ali nadzorom, se pravi z določenim področjem njegovega dela (Treven, 1998, str. 132-133). Dejavniki, ki vplivajo na stopnjo zadovoljstva oziroma nezadovoljstva, je veliko. Možina in sodelavci (1998, str. 154-156) razdelijo dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih, v šest različnih skupin:

- Vsebina dela; možnost uporabe znanja, možnost učenja ter strokovne rasti in zanimivost dela.
- Samostojnost pri delu; možnost odločitve o tem, kaj in kako bo zaposleni delal, samostojno razporejal delovni čas in ali bo vključen v odločanje o bolj splošnih vprašanjih dela in organizacije.
- Plača, dodatki in ugodnosti; pravično ocenjevanje dela, s tem tudi ustrezne nagrade oziroma plačila za opravljeno delo ter preskrbljena sociala, zdravstvo in ostale ugodnosti.
- Vodenje in organizacija dela; ohlapen nadzor, priznanje in pohvale s strani nadrejenih, tudi pripombe in graje, usmerjenost vodij v delovne naloge ter skrb za nemoten proces dela.
- Odnosi pri delu; dobro delovno vzdušje, timski duh in sproščena komunikacija med zaposlenimi.
- Delovne razmere; telesni napor, varnost pred obolenji in poškodbami ter odpravljanje motečih dejavnikov delovnega okolja, kot so vlaga, hrup, prah in neudobna temperatura.

Nekateri avtorji razdelijo dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo pri delu, v manj skupin, Griffin in Moorhead (1989, str. 88) celo samo v tri skupine, in sicer: organizacijski dejavniki, skupinski dejavniki in osebni dejavniki. Njima podobni avtorji načeloma zajamejo vse dejavnike, ki so potrebni za kakovostno merjenje zadovoljstva zaposlenih pri delu, čeprav so razdeljeni v manj skupin.

Zadovoljstvo pri delu je občutek in mnenje zaposlenih o delu, ki ga opravljajo. Načeloma so zaposleni z delom zadovoljni in ga nočejo menjati, lahko pa so z opravljanjem dela nezadovoljni (Rozman, 2000, str. 66). Zupanova (2001, str. 104) opredeljuje nezadovoljstvo zaposlenih kot trenutek, ko zaposleni dobi manj, kot pričakuje. Še toliko bolj so zaposleni občutljivi, če je ta razlika največja pri tistem, kar je zanje najpomembnejše. Tako lahko v podjetjih pri opravljanju dela pride do nezaželenih posledic zaradi nezadovoljstva zaposlenih. Posledice so lahko odpoved delovnega razmerja, odsotnost z dela, zamuda pri prihodu v službo in tudi tatvine, manjše prizadevanje pri delu in celo nasilje. Da bi se podjetja izognila neprijetnim posledicam, morajo vedno vzdrževati visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih pri delu, čeprav jim gre to včasih tudi v škodo drugih rezultatov (Treven, 1998, str. 131). Nezadovoljstvo se namreč preko omenjenih dejavnikov kaže na finančnih rezultatih podjetja.

Omenjeni zaposleni težko priznajo, da niso zadovoljni, čeprav se nezadovoljstvo kaže v splošnem vedenju, kot so, da zaposleni na delo prihajajo pozno, odhajajo zgodaj, podaljšujejo si odmor za malico, ne sodelujejo, kadar je potrebno kaj postoriti, tudi oklevajo, da bi se prostovoljno javili za dodatno delo, zamujajo rok ter se nenehno pritožujejo zaradi nepomembnih stvari (Keenan, 1996, str. 6). Zaposleni so zaradi delovnih obveznosti pogosto nezadovoljni pri delu (Kummerow & See, 2008).

V slovenskih podjetjih opažajo, da so z ukrepi, ki so jih uvedli s certificiranjem, najbolj zadovoljne mlade mamice, ki dobijo s tem možnost delati v dopoldanski izmeni ali s krajšim delovnim časom, da lahko več časa preživijo z otrokom. Zadovoljstvo se kaže tudi v tem, da lahko športni navdušenci koristijo športne dejavnosti po polovični ceni. Športna udeleževanja namreč pomenijo boljšo fizično pripravljenost in manj bolniške odsotnosti (Štrancar, 2011).

2 CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE

2.1 Predstavitev certifikata

Certifikat Družini prijazno podjetje je princip ravnanja družbene odgovornosti podjetij, katerega je razvila nemška neprofitna organizacija, imenovana Beruf und Familie, in deluje že od leta 1998. Certifikate organizacija podeljuje od leta 1999, do danes pa so nemškim organizacijam podelili devetsto osemindemdeset certifikatov, imenovanih Beruf & Familie (Berufundfamilie, 2011). Sistem European Family Audit je poreklo certifikata, katerega je razvila organizacija Beruf und Familie, ki je že od začetka delovala na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. Za tem se je projekt razširil v naše sosednje države, in sicer v Italijo, Avstrijo, Madžarsko, kjer je nato vsaka država priredila certifikat svoji podjetniški kulturi in zakonodaji (Černigoj Sadar et al., 2007, str. 101).

V Sloveniji se je certificiranje začelo z osnovnim konceptom, ki ga je pripravil Ekvilib Inštitut² novembra leta 2007. Od leta 2004 do konca novembra 2007 je postopek pridobivanja certifikata

² Je neprofitna in neodvisna organizacija, ki deluje na področjih družbene odgovornosti, človekovih pravic in razvojnega sodelovanja.

Družini prijazno podjetje izvajalo razvojno partnerstvo Mladim materam/družini prijazno zaposlovanje skupaj z Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve ter zainteresiranimi partnerji razvojnega partnerstva (Začetki, 2011). Tako je med letoma 2006 in 2007 pod vodstvom omenjenega partnerstva potekal pilotski projekt, namenjen seznanitvi zainteresiranih podjetij, da bi se prijavila na razpis. V Sloveniji je do decembra 2011 osnovni certifikat Družini prijazno podjetje pridobilo sedemindevetdeset podjetij in organizacij (Certifikat Družini prijazno podjetje, 2011).

Namen uvedbe certifikata pri nas je oblikovanje orodja za javno nagrajevanja podjetij, ki imajo aktiven odnos do starševstva na delovnem mestu. Poleg tega morajo biti podjetja pripravljena razumeti potrebe zaposlenih in uvajati spremembe, ki bodo omogočile kakovostno delo. Podjetja, ki podpirajo ukrepe za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, pridobijo na različnih področjih. Zmanjša se fluktuacija zaposlenih, njihova bolniška odsotnost, izboljša se zadrževanje in pridobivanje kadrov, poveča produktivnost, motivacija, zadovoljstvo in predanost.

Samo uvajanje ukrepov in certificiranje ne bosta pripomogla k lažjemu usklajevanju poklicnih in družinskih obveznosti, če se ne bo spremenila organizacijska kultura. Večina vodstev še vedno pričakuje, da bodo zaposleni službo postavili na prvo mesto, s tem, da bi v službi ostajali po koncu delavnika in bi bili na voljo tudi ob koncih tedna. Če podjetje tega ne spremeni, čeprav se zaveda pomena pomoči zaposlenih, tudi ukrepi za pomoč zaposlenim ne bodo zaživel (Turk, 2011). Da je potrebno spremeniti kulturo v podjetju družini prijazne politike, navaja študija primera tuje literature (Callan, 2007).

Logotip certifikata družini prijaznega podjetja uporabljajo skoraj vsa podjetja v promocijske namene. Pri nekaterih podjetjih so pri tem zelo inovativni, saj poleg klasičnih načinov promocije logotip oglašujejo tudi na majicah. Jugoslav Petković iz podjetja Domenca pravi, da ko si enkrat poslovno uspešen, ugled in dobri kadri sami prihajajo in sprašujejo, ali imaš kakšno delo zanje. Podjetja, ki imajo družini prijazno politiko, so privlačnejša za izobražene mlade, zato je certifikat namenjen tudi privabljanju takšnih kadrov. Pomemben vpliv na ugled podjetja v javnosti ima predvsem dober glas, ki ga o podjetju širijo zaposleni (Kukovič, 2008). Sicer pa je glede na to, da podjetja ukrepe uvajajo postopoma, pričakovati dolgoročne učinke.

Pogosti razlogi, da družini prijazna politika ni zelo razširjena, so stroški, ki so povezani z izvajanjem politike ter zajemajo:

- stroške, povezane s pridobitvijo certifikata,
- stroške uvajanja ukrepov,
- letne stroške uvajanja ukrepov, ki zajemajo materialne stroške, stroške dela in subvencije,
- stroške nadomeščanja začasno odsotnih delavcev,
- začasno znižanje produktivnosti zaradi motenj v poslovnem procesu,
- začasno izgubo zaposlenih ob daljših odsotnostih,

■ morebitno zmanjšanje storilnosti zaradi zaposlenih, ki niso motivirani, ker sami nimajo nobenih koristi.

Vzrok za manjše število podeljenih certifikatov po prvem letu ni upad zanimanja, ki je v prvi generaciji številnim omogočil sodelovanje, temveč odsotnost sofinanciranja. Sofinanciranje bi namreč občutno povečalo število imetnikov certifikata v krajšem času, saj bi predvsem manjšim podjetjem tako omogočili sodelovanje. V letu 2010 se je za osnovni certifikat prijavilo najmanj podjetij doslej, kar je delno posledica tudi gospodarske krize. V letu 2011 je sofinanciranje zopet na voljo s strani Evropskega socialnega sklada, ki sofinancira stroške v vrednosti 80 odstotkov vseh stroškov za pridobitev osnovnega certifikata. Pridobitev osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje stane za podjetje 886,80 evrov, znesek sofinanciranja pa 3.547,60 evrov. Skupen znesek je tako 4434,40 evrov in vključuje:

- strošek ocenjevalca oziroma svetovalca,
- zaključno oceno revizorskega sveta,
- strokovno evalvacijo postopka,
- zaključno svečano prireditev osnovnega certifikata.

Storitev pri pridobitvi polnega certifikata ni sofinancirana in znaša 2.500 evrov brez DDV za triletno obdobje in se poravna v treh obrokih ter vključuje:

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

Inštitut Ekvilib je že objavil poziv za podjetja za certificiranje v letu 2011 ter razpisal štirideset mest, ki pa so že skoraj vsa zasedena. Projekt, ki letos poteka že peto leto zapored, bo tako do leta 2015 sofinanciran, kar je dobra novica za podjetja, ki o tem razmišljajo. Podjetja se s kulturo usklajevanja poklicnega in družinskega življenja ter družbene odgovornosti hitreje vključujejo v poslovno okolje gospodarstva.

S sofinanciranjem projekta iz Evropskega socialnega sklada na Inštitutu Ekvilib pričakujejo, da bodo tako do leta 2015 prijaviteljem letno podelili štirideset osnovnih certifikatov, zadnje leto izjemoma trideset, tako da bodo podelili do sto devetdeset certifikatov prijaviteljem v celotnem obdobju sofinanciranja projekta. Tako bo poleg že podeljenih certifikatov iz prejšnjih let številka od 2011 do 2015 narasla za sto devetdeset novih imetnikov.

2.2 Predstavitev postopka pridobitve certifikata družini prijazne politike

Certifikat je namenjen podjetjem, nevladnim organizacijam, javnim ustanovam in združenjem, ki imajo najmanj deset zaposlenih in morajo biti registrirani ter imeti sedež v Republiki Sloveniji. Zgornje omejitve glede števila zaposlenih ni, vendar se, če je zaposlenih več kot tri tisoč, postopek prilagaja. Turkova (2010b) navaja, da je bil certifikat Družini prijazno podjetje prvič podeljen leta 2007, prejelo ga je dvaintrideset podjetij. Leto kasneje, 2008, je certifikat prejelo sedemnajst podjetij, 2009 enajst, leta 2010 je bilo podeljenih devet certifikatov, za leto 2011 pa bo zaradi ponovne uvedbe sofinanciranja Inštitut Ekvilib najverjetneje podelil maksimalno število, ki so ga razpisali, in sicer štirideset. Do sredine decembra je v letu 2011 certifikat prejelo osemindvajset podjetij. V postopek se je tako do omenjenega datuma vključilo že skoraj sto podjetij, vendar nekatera podjetja, ki so formalno že vključena, še niso zaključila postopka pridobitve osnovnega certifikata. Postopek pridobitve lahko namreč traja do pol leta. Res pa je, da so nekatera od podjetij (predvsem iz generacije 2007) certifikat izgubila, ker niso nadaljevala postopka za pridobitev polnega certifikata.

Certifikat je mogoče pridobiti s svetovalno-revizorskim postopkom, katerega vloga je kakovostna organizacija dela. Postopek poteka v več fazah z namenom spreminjanja odnosov med zaposlenimi in managementom. Postopek pomaga delodajalcem ocenjevati in svetovati, katera orodja uporabiti za boljše ravnanje z zaposlenimi glede usklajevanja dela in družinskega življenja, ki ga imajo zaposleni (Kranjc Kušlan, 2011). Slika 1 prikazuje postopek pridobitve certifikata.



Slika 1: Postopek pridobitve certifikata

Vir: A. Kranjc Kušlan, *Certifikat "Družini prijazno podjetje" – poklicno in družinsko življenje z roko v roki*, 2011. Kot sem že omenila, proces uvajanja certifikata poteka v več fazah. Sam postopek certificiranja se začne s pridobitvijo osnovnega certifikata³. Najprej poteka javni razpis za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje, kamor se prijavi podjetje. Prijavo je potrebno poslati izvedbenemu koordinatorju projekta, pri tem pa jo mora podpisati odgovorna oseba v podjetju. Vprašalnik je sestavni del prijavnice, kateri ne bi smel biti namenjen preverjanju priložnosti prijavljenega podjetja.

↑
OSNOVNI CERTIFIKAT

Tabela 1 prikazuje faze pridobitve osnovnega certifikata. V prvi fazi poteka uvodni sestanek, kjer se predstavi potek certificiranja ter podpiše dogovor o vključitvi v postopek pridobitve certifikata in dogovor, s katerim se podjetje zaveže o varovanju poslovnih skrivnosti. Imenovan je zastopnik oziroma zastopnica organizacije in člani oziroma članice projektne tima. Delovna skupina predstavnikov oziroma predstavnic zaposlenih v podjetju mora biti uravnotežena z vidika spola, starosti, hierarhično, oddelčno ↑ z vidika družinskega cikla. Delovna skupina določi usklajen organizacijski ter časovni plan za pridobitev osnovnega certifikata (Černigoj Sadar et al., 2007, str. 101). V drugi fazi ocenjevalno-svetovalne delavnice se obravnava trenutno stanje ali prihodnja situacija, čemur pravimo analiza stanja. V tej fazi se razpravlja o vpeljavi možnih ukrepov. Svetovalec skupaj s člani pregleda katalog ukrepov. Ugotovi se trenutno stanje na področju družini prijazne politike v podjetju in kaj je možno izboljšati v

³ Osnovni certifikat pridobi prijavitelj po zaključenem začetnem svetovalno/ocenjevalnem postopku.

podjetju. Svetovalna analiza sledi v tretji fazi, kjer se oblikujejo predlogi ukrepov za njihovo uresničitev v naslednjih treh letih. Pomembno je, da so izbrani ukrepi čim bolj jasni. Svetovalec izbrane ukrepe predstavi v četrti fazi, kjer svetovalna delavnica oceni predlagane ukrepe in preda končni predlog ukrepov upravi. V peti fazi sledi sestanek z generalnim managementom, na katerem svetovalec predstavi končni predlog ukrepov podjetju, ki bo moralo te ukrepe izvesti v naslednjih treh letih. V tej fazi se določi še odgovorna oseba za pripravo izvedbenega načrta za izvajanje ukrepov. V zadnji fazi izvajalec pripravi izvedbeni načrt, ki mora vsebovati natančen opis ukrepov, časovni okvir, glavne mejnike, odgovorne osebe ter rezultate, ki so pričakovano izmerljivi. Svetovalec izvedbeni načrt preveri in ga izroči v podpis predstavniku managementa in zastopniku podjetja (Kranjc Kušlan, 2011).

Tabela 1: Faze pridobitve osnovnega certifikata

1. FAZA Uvodni sestanek	 Predstavitev postopka  Določitev projektne skupine  Določitev časovnega okvirja
2. FAZA Ocenjevalno-svetovalna delavnica	 Analiza stanja  Izbor zelenih ukrepov
3. FAZA Svetovalna delavnica	 Priprava predloga ukrepov, dinamike implementacije
4. FAZA Prezentacijska delavnica	 Ocenjevalec oziroma svetovalec predstavi razširjen predlog ukrepov  Projektna skupina doreče izbor ukrepov

se nadaljuje

nadaljevanje

5. FAZA Prezentacijski sestanek z generalnim managementom, izdelava izvedbenega načrta	 Predstavitev izbranih ukrepov managementu → določi končni izbor  Prijavitelj na podlagi končnega izbora ukrepov izdelava izvedbeni načrt implementacije izbranih ukrepov
6. FAZA	 Izvedbeni načrt se oceni s strani revizorskega sveta  Ob pozitivni oceni prijavitelj pridobi osnovni certifikat Družini prijazno podjetje za dobo treh let, v katerih vpelje izbrane ukrepe

Vir: Ekvilib Inštitut, Pravila in postopek za pridobitev osnovnega in polnega certifikata "Družini prijazno podjetje", 2012.

Veljavnost osnovnega certifikata je tri leta. Po treh letih se podjetju podeli polni certifikat⁴ ob pogoju, da podjetje vsakih 12 mesecev nosilcu licence predloži letno poročilo o napredku (reviziji). Ta poročila so pogoj, da ima podjetje veljaven osnovni certifikat. Če podjetje krši navodila, se mu lahko certifikat odvzame. Podjetje ob prevzemu osnovnega in polnega

⁴ Polni certifikat pridobi podjetje ob uspešni implementaciji ukrepov za izboljšanje družini prijazne politike.

certifikata Družini prijazno podjetje pridobi pravico uporabe registriranega znaka v opisu podjetja, pri predstavitvi ali pa v promocijske namene (Certifikat Družini prijazno podjetje, 2011). Certifikati se podeljujejo enkrat na leto v prisotnosti predstavnika Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve. Novost v letu 2010 je obdobje za pridobitev polnega certifikata. Podjetja morajo po novem, ko pridobijo osnovni certifikat, iti skozi dva triletna ciklusa. Polni certifikat pridobijo na podlagi ocenjevanja. V primeru negativnih ocen oziroma podjetja, ki bodo še imela prostor za izboljšave, bodo šla z novimi ukrepi še v naslednji triletni cikel (Turk, 2010b).

2.3 Predstavitev ukrepov iz kataloga ugodnosti

Katalog ukrepov, katerega izdajatelj je Ekvilib Inštitut, obsega oseminsedemdeset ukrepov, razdeljenih na osem področij ravnanja z zaposlenimi in organizacije delovnega procesa. S temi ukrepi lahko močno zmanjšamo napetost zaposlenih, ki ga občutijo zaradi neravnotežja med obveznostmi v službi in doma. Katalog je v polnem obsegu dostopen samo tistim podjetjem, ki se prijavijo v postopek pridobitve certifikata. Podjetje, ki želi pridobiti certifikat Družini prijazno podjetje, izbere vsaj tri izmed vseh ukrepov na različnih področjih, ki jih mora uresničiti v naslednjih treh letih. Področja ukrepov so naslednja (Certifikat Družini prijazno podjetje, 2011) (številke poleg imen področij aktivnosti zajemajo število ukrepov na tem področju):

 **Delovni čas** (17) zajema ukrepe, ki se nanašajo na delovni čas podjetja. Tako lahko delodajalec izbere ukrepe, ki se nanašajo na čas prihoda in odhoda zaposlenih z delovnega mesta. Podjetja tako zaposlenim ponudijo fleksibilen delovni čas, fleksibilne odmore, zaradi družinskih obveznosti skrajšan delovni čas, postopno podaljševanje delovnega časa po starševski odsotnosti, delovni čas po življenjskih obdobjih in otroški časovni bonus, ki je najbolj priljubljen ukrep na področju delovnega časa. Pri omenjenem bonusu zaposlenim z otroki podjetje določi v naprej proste ure ali dneve. Ostali ukrepi se nanašajo še na koriščenje letnega dopusta in odobritev dodatnega oziroma izrednega dopusta. Prednost področja delovnega časa je, da lahko zaposleni v določeni meri svobodno razpolagajo z delovnim časom.

 **Organizacija dela** (9) zajema organizacijo službene poti, pravila sodelovanja timskega dela, ukrepe za varovanje zdravja, pravila o nadomeščanju, analizo bolniške odsotnosti, predčasne informacije o večjih spremembah v podjetju, ki bi lahko vplivale na zaposlene z otroki, ter možnost soodločanja zaposlenih pri pomembnih odločitvah. Na tem področju ukrepi dovolijo zaposlenim, da za kratek čas zapustijo delovno mesto zaradi družinskih obveznosti.

 **Delovno mesto** (4) je področje aktivnosti, katero zaposlenim v okviru politike družini prijaznega podjetja omogoča delo od doma. Podjetje skuša zaposlenim pomagati pri reševanju stanovanjskega problema ter organizaciji pomoči ob selitvi, saj je to ena od ugodnosti, ki jih lahko ponuja podjetje. Ker za različna delovna mesta ni nujno, da se nahajajo na lokaciji podjetja, je to priložnost za podjetja, ki delujejo na področjih, katerih delovna mesta to omogočajo.

■ **Politika informiranja in komuniciranja** (10) je najpogostejše področje aktivnosti, katerega izbirajo podjetja. Področje obsega informiranje in komuniciranje notranje in zunanje javnosti. Pri tem gre za vrste komuniciranja preko različnih medijev, kot so intranet, oglasne deske, interni časopis. Podjetje lahko zaposlene preko teh medijev obvešča o tematiki usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. Mediji tako služijo za predstavitev novosti, izmenjavo mnenj ter posredovanje informacij odsotnim zaposlenim oziroma zakonskim partnerjem zaposlenih. Podjetje pri tem spodbuja zaposlene, da se pogovarjajo tudi neformalno. Neformalni pogovori lahko potekajo tudi med srečanji, kot so službene zabave ali izleti. Vodstvo je zainteresirano, da v podjetjih izvaja interne ankete o organizacijski klimi in tako ugotavlja zadovoljstvo zaposlenih.

■ **Veščine vodstva** (7) v podjetju pomeni, da se poleg vodstva tudi vodje na nižjih področjih poslužujejo politike družini prijaznega podjetja in da obvladujejo socialne veščine, pridobljene z dodatnim izobraževanjem. Zato je del aktivnosti namenjen tudi njim, saj naj bi predstavljali vzor ostalim. Pomembno je, da se vodje na različnih področjih zavedajo, kako ravnati s podrejenimi.

■ **Razvoj kadrov** (11) je področje aktivnosti, ki predstavlja največ ukrepov. Da so zaposleni največje bogastvo v podjetju, se zaveda vsako podjetje, zato podjetja razvoj in njihovo največjo skrb namenjajo prav zaposlenim. V podjetju naj bi z ukrepi na tem področju vzpostavili sistem letnih razgovorov, kjer bi se oblikoval načrt za vsakega posameznega zaposlenega posebej in bi predstavljal osnovo za razvoj posameznika. V proces izobraževanja mora podjetje vključiti tudi zaposlene z družinskimi obveznostmi, saj družina ne sme biti ovira pri napredovanju ali zaposlovanju novih zaposlenih. Spodbuda žensk pri nadaljnjem izobraževanju, podpora aktivnemu očetovstvu, ohranjanje stikov z odsotnimi zaposlenimi so ukrepi, ki se pojavijo na tem področju. Ukrepi pri tem ne smejo dopuščati diskriminacije.

■ **Struktura plačila in nagrajevani dosežki** (9) kot področje aktivnosti zaposlenim v podjetju finančno pomaga. Finančna pomoč se lahko v podjetju kaže z dajanjem ugodnih posojil, finančno pomočjo, plačilom varstva za otroke, štipendijami za otroke zaposlenih, uporabo inventarja podjetja v zasebne namene, dodatno sofinanciranimi ponudbami za prosti čas. Med ukrepi je tudi svetovanje ob družinskih problemih, saj lahko podjetje s pomočjo tega ukrepa zaposlenim pomaga v primeru težav. V družinskem življenju zaposlenih obstajajo tako finančni kot družinski problemi, pomembno je, da zaposleni vedo, da se na delodajalca lahko obrnejo.

■ **Storitve za družine** (11) pokrivajo predvsem področje različnih oblik varstva otrok zaposlenih. Varstvo se lahko organizirana na sedežu podjetja ali izven njega. Podjetje pri tem lahko sodeluje z ustreznimi ustanovami, kot je vrtec, ali organizira svoje storitve, kot so popoldansko varstvo ali varstvo v nujnih primerih. Med priljubljenimi ukrepi je tudi varstvo v času šolskih počitnic, za varstvo najmlajših pa so v praksi sobe za dojenje in previjanje. Zaposleni imajo dandanes veliko službenih obveznosti ali težav s stalnim varstvom, zato ti ukrepi spodbujajo podjetja pri sodelovanju s prej omenjenimi ustanovami pri iskanju kvalificiranih varušk.

Med uvedenimi ukrepi generacije 2007 in 2010 ni večjih razlik. Dodali so dva dodatna obvezna ukrepa za lažje uvajanje ukrepov v praksi. To je raziskava o zadovoljstvu zaposlenih z ukrepi ter informiranje in izobraževanje vodij o izbranih ukrepih ter pomenu certifikata. Katalog ukrepov Inštitut Ekvilib nenehno dopolnjuje in izboljšuje, tako da so novim generacijam namenjeni ukrepi, ki jih za prvo generacijo ni bilo. To so psihološko svetovanje za zaposlene in njihove družinske člane, korporativno prostovoljstvo ter nagrade oziroma darila za novorojence (Turk, 2010b).

Sicer pa je katalog ukrepov v začetku obsegal sto deset ukrepov, sedaj pa jih zajema že omenjenih oseminsedemdeset. Razlog zmanjšanja ukrepov je v tem, da je katalog ukrepov "živ" dokument, ki ga na Inštituta Ekvilib prilagajajo razmeram. To pomeni, da so se nekateri ukrepi združevali in nekateri tudi odstranjevali, ker se je pokazalo, da v praksi niso zaživel. Tudi v prihodnje se bo katalog spreminjal skladno s potrebami podjetij.

V Sloveniji podjetja v povprečju opredelijo devet ukrepov, formalno pa so zahtevani vsaj trije. Analiza ukrepov je pokazala, da so najpogostejše izbrani ukrepi s področja aktivnosti politike informiranja in komuniciranja ter s področja delovnega časa. Ukrepi iz prve skupine so za zaposlene pomemben dejavnik. Namreč vrhnji in srednji management prenašata pozitivno naklonjenost uporabe ukrepov na ostale zaposlene. Tako se tudi management s svojim vedenjem zaveda, da lahko zaposleni ukrepe koristijo neobremenjeno in zaradi tega ne bodo diskriminatorno obravnavani. Odgovorni na višjih nivojih v podjetju naj bi s tem kazali na združljivost poklicnega in družinskega življenja. Ukrepi s področja delovnega časa se že dlje časa izvajajo v praksi, tako zajemajo fleksibilen in skrajšan delavnik, delitev dela med več zaposlenih, otroški časovni bonus in ostalo. Ti ukrepi so enostavni za vpeljavo, saj so konkretni in zahtevajo malo tehničnih prilagoditev in minimalne finančne vloške. Omenjeni ukrepi so tudi med zaposlenim poznani in hitro sprejeti. Da je večina izbranih ukrepov ravno s področja fleksibilnega delovnega časa, je kazalnik, da navzočnost zaposlenega na delovnem mestu le ni več merilo za ocenjevanje delovne uspešnosti (Kaj prinaša do družine prijazno okolje, 2010).

Ukrepi, ki niso zaživel, so ukrepi, ki zahtevajo večje naložbe. Ukrepi, za katere se podjetja ne odločajo pogosto, se nanašajo neposredno na zaposlene in njihove družine, to so ukrepi s področja aktivnosti storitev za družine. Kot sem že omenila, storitve za družine zajemajo: vrtec v podjetju, svetovanje in posredovanje, igralnice in ostalo. Slabost uvajanja teh ukrepov podjetja vidijo v velikih finančnih in prostorskih vlaganjih, lahko pa je velik zadržek pri tem tudi kultura nevmešavanja v družinsko življenje (Kaj prinaša do družine prijazno okolje, 2010). Zaradi zakonskih omejitev je manj ukrepov tudi na področju nagrajevanja (Turk, 2010a).

2.4 Primeri dobrih družini prijaznih praks v Sloveniji

Med podjetji, ki imajo dobro prakso uvajanja družini prijazne politike, sem izbrala tri podjetja, katera so med prvimi, ki so pristopila k postopku pridobitve certifikata Družini prijazno podjetje. Podjetja veljajo za uspešna in med zaposlenimi družini prijazna, kar dokazujejo različne dodatne nagrade, kot so priznanje za enega najboljših zaposlovalcev v Sloveniji, certifikat Ugleden

delodajalec ter številne ostale nagrade. Vsa tri podjetja so uspešno opravila revizijo ter si pridobila polni certifikat in se zavezala za nadaljnje ukrepe v obdobju 2010-2013. Simobil v ospredje postavlja svoje zaposlene in daje ključni pomen uporabnim ukrepom, ki dejansko pripomorejo k lažjemu usklajevanju poklicnega in družinskega življenja. Pri poslovni skupini Sava prisegajo na odkrit pogovor z zaposlenimi, pri katerem pridobijo koristne rešitve, s tem ko jim prisluhnejo. Z mnenji in dejanskimi potrebami zaposlenih pa k izbiri ukrepov pristopajo v podjetju Lek, saj so mnenja, da se le tako lahko odločijo pravilno.

V podjetju **Si.mobil** so v okviru pridobitve certifikata uvedli sedem ukrepov, ki naj bi nadgradili že obstoječe ugodnosti ter njihovim zaposlenim omogočili lažje usklajevanje časa, preživetega z družino in na delu. Uvedeni ukrepi (Družini prijazno podjetje, 2007):

■ Otroški časovni bonus; starši prvošolčkov lahko izkoristijo dodaten dan dopusta, da s svojim otrokom preživijo prvi šolski dan. Dodaten dan se šteje pod izredno plačan dopust. Staršem predšolskih otrok se prvih 14 dni omogoči fleksibilni delavnik z zmanjšano časovno prisotnostjo oziroma poljuben prihod v službo.

■ Fleksibilnost delovnih odmorov; v dogovoru z nadrejenimi lahko odmori med delom trajajo do štiri ure v celem mesecu. Ta čas zaposleni lahko pametno izkoristijo, in sicer za krajše zasebne družinske obveznosti, seveda pa porabljen delovni čas nadomestijo.

■ Informiranje zaposlenih; dobra obveščenost o ukrepih, ki jih zaposleni lahko koristijo. Dlje časa odsotni so v času odsotnosti vključeni v interno komuniciranje in tako ohranijo stalen stik s podjetjem ter pomembnimi dejavniki v njem.

■ Delovanje strokovne skupine; ustanovljena skupina, ki skrbi za stalne izboljšave v organizaciji. Skupini je dodeljeno oblikovanje predlogov za boljše usklajevanje dela ter družine in načini njihove implementacije v praksi.

■ Izobraževanje za vodilne v odnosu do družinske politike; organizacija izobraževanj za vodilne, na katerih se bo informiralo o možnih ukrepih družini prijazne politike ter pomenu odnosa do zaposlenih.

■ Odnosi z javnostjo; notranja in zunanja komunikacija v podjetju. Predstavlja vse aktivnosti, preko katerih se odvija komuniciranje.

■ Ponovna vrnitev na delovno mesto; namenjeno staršem, ki se s starševskega ali porodniškega dopusta ponovno vračajo na delovno mesto. Zaposlenim se omogoči osvežitev znanj ter veščin, skladno s poklicnimi zahtevami.

Poslovna skupina Sava je po zaključenem triletnem obdobju izvajanja ukrepov in uspešno opravljeni reviziji za pridobitev polnega certifikata sprejela pet novih ukrepov, in sicer (Poslovna skupina Sava sprejela nove ukrepe "Družini prijazni podjetje", 2010):

■ Otroški časovni bonus; staršem se v okviru rednega delovnega časa prizna 12 ur za prvo uvajanje otroka v organizirano varstvo.

■ Zaveza za štipendiranje otrok; s štipendiranjem otrok, ki so jim umrli starši, družba zagotovi možnosti za njihovo izobraževanje, da razbremeni gospodinjstva zaposlenih.

■ Nagrada ob rojstvu otrok; ob rojstvu otroka zaposlenih vsak starš prejme denarno nagrado ali darilo.

■ Novoletno rajanje otrok; kljub temu, da v podjetju že tradicionalno organizirajo obiske Božička, so jih z novim ukrepom nadgradili v dogodek Novoletno rajanje s številnimi animacijami in aktivnostmi za otroke.

■ Posojila in finančna pomoč zaposlenim; brezplačno letovanje na morju za otroke zaposlenih. Podjetje bo letovanje organiziralo v sodelovanju z organizacijami, ki imajo registrirano dejavnost za letovanje otrok ter ustrezne namestitvene kapacitete.

V podjetju **Lek** so prav tako potrdili svojo zavezanost k izboljšanju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja, zato se je podjetje v nadaljnjem obdobju zavezalo k izvajanju naslednjih trinajstih ukrepov (Lek prejel polni certifikat "Družini prijazni podjetje", 2010):

■ Fiksen delovni čas z izbiro prihoda in odhoda; s tem zaposlenim zagotovijo podaljšan čas prihoda ali odhoda z delovnega mesta.

■ Izobraževanje in veščine vodstva; izobraževanja s področja mehkih veščin, saj se v podjetju zavedajo, da je vodilni kader pomemben dejavnik pri medsebojnih odnosih.

■ Časovni konto; omogoča porabo preseženih ur za dopust, ko ga zaposleni potrebujejo.

■ Varstvo in dodatne dejavnosti za šolske otroke v času počitnic; dodatne dejavnosti za otroke, medtem ko so starši v službi.

■ Pomoč pri skrbi za družinskega člana; zaposlenim, obremenjenim s skrbjo za bolnega družinskega člana, nudijo pomoč za lažjo organizacijo dodatnih dejavnosti pri skrbi za družinskega člana.

■ Srečanja zaposlenih, komuniciranje z zaposlenimi, mnenjske raziskave med zaposlenimi, dan odprtih vrat v podjetju, oglaševanje enakih možnosti ter ozaveščanje javnosti o pomenu usklajevanja poklicnega in družinskega življenja.

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA UČINKOV UVEDBE DRUŽINI PRIJAZNIH UKREPOV

3.1 Predstavitev izbranega podjetja

Izbrano podjetje⁵ je podjetje, ki se ukvarja s telekomunikacijskimi storitvami. Skupina izbrano podjetje je vodilni in najnaprednejši poslovni sistem s področja telekomunikacij na visoko konkurenčnem slovenskem trgu. Družbe skupine pokrivajo področje fiksnih in mobilnih komunikacij, systemske integracije, gradnje ter vzdrževanja telekomunikacijskih omrežij, prodorne pa postajajo tudi na področju multimedijev in digitalnega oglaševanja. Poleg domačega trga je skupina prisotna v regiji jugovzhodne Evrope, na Hrvaškem, v BiH, na Kosovu in v Makedoniji. Na dan 31. 12. 2010 je imelo izbrano podjetje 1741 zaposlenih (Osebnostna izkaznica, 2011).

Leto 2011 je bilo za izbrano podjetje v znamenju povezovanja. Izbranemu podjetju se je pripojila hčerinska družba. Osnovni namen združenega podjetja je večja ekonomska učinkovitost, hitrejši tehnološki razvoj, večja prožnost ter odzivna sposobnost, inovativnost, skupen nastop, večja sposobnost prilagajanja razmeram na trgu s poudarkom na potrebah ter zahtevah njihovih uporabnikov.

Temeljno vodilo izbranega podjetja pri uresničevanju odgovornega odnosa do naravnega okolja je daljnosežno omogočiti zaposlenim, uporabnikom in drugim deležnikom zdrav način življenja, skladno z načeli trajnostnega razvoja. V podjetju povezujejo okoljske cilje z rednim poslovanjem, izvajajo številne dejavnosti za zmanjševanje energije ter omejevanje emisij v okolje. V podjetju povezujejo posameznike in družine in jim omogočajo najboljšo povezanost s storitvami, ki olajšajo življenje, relativnimi informacijami ter vrhunskimi vsebinami, kar je hkrati tudi poslanstvo podjetja.

3.1.1 Družbena odgovornost v podjetju

Družbeno odgovorno ravnanje je sestavni del delovanja izbranega podjetja. Prizadevanja segajo na široko polje družbenih dejavnosti, kajti prevzemajo aktivno vlogo v različnih družbeno pomembnih akcijah, prispevajo storitve, materialna ter finančna sredstva za zdravje, izobraževanje, kulturo, šport in ohranjanje naravne dediščine. S prepletanjem poslovnega in družbenega okolja vzpostavljajo vzajemnost, to jim omogoča povezavo podjetja s potrebami njihovih zaposlenih in ostalih deležnikov ter tako ustvarjajo dodatno vrednost za najširšo skupnost.

Vsako leto izbrano podjetje opredeli ključna področja sodelovanja z družbenim okoljem v strategiji sponzorstev ter donacij, kjer načrtujejo sodelovanje z različnimi akterji na naslednjih področjih (Družbena odgovornost, 2011):

⁵ Podjetje, katerega preučujem v magistrskem delu, se ne želi izpostavljati, zato ga bom v nadaljevanju opredeljevala kot izbrano podjetje.

■ Šport; povezuje ter zbližuje ljudi in tega se zavedajo tudi v izbranem podjetju. So aktivni partner različnim športnim zvezam, organizacijam in dogodkom. Z njihovo podporo omogočajo, da slovenski športniki dosegajo vrhunske rezultate. Hkrati s sodelovanjem pri različnih športnih dogodkih izražajo podporo rekreativnemu športu oziroma športu za širšo množico.

■ Izobraževanje ter znanost; v podjetju se zavedajo pomena znanja, zato so partnerji različnih izobraževalnih projektov, namenjenih širši množici, in tudi izobraževanj ter konferenc, namenjenih vrhunskim strokovnjakom, hkrati pa precej vlagajo tudi v izobraževanje zaposlenih.

■ Humanitarnost; boljše in lepše življenje z donacijami humanitarnim organizacijam izbrano podjetje omogoča tistim, ki pomoč najbolj potrebujejo. Podjetje je dolgoletni donator organizacijam, ki se ukvarjajo s telefonsko pomočjo ljudem v stiski. Humanitarnim organizacijam omogočajo SMS donacije, kjer z lastnim znanjem omogočajo izvedbo ter obdelavo podatkov, v celoti pa so se odpovedali prihodkom od tako poslanih SMS sporočil, kajti znesek podarijo posamezni dobrodelni ustanovi.

■ Kulturna in naravna dediščina; darilo, ki ga je podjetje prejelo od predhodnikov. Z njihovo pomočjo ohranjajo in plemenitijo izročilo okolja. Hkrati s partnerstvom različnih festivalov in kulturnih prireditev pomagajo k prepoznavnosti njihove umetnosti ter spoznavanju umetnosti s celega sveta.

3.1.2 Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih

V izbranem podjetju je meritev organizacijske klime potekala v letu 2010 na ravni celotne skupine drugo leto zapored. Meritev opravlja SiOK⁶. Znotraj raziskave o organizacijski klimi je podjetje izmerilo tudi motivacijo zaposlenih, vendar podjetje teh podatkov posebej ne izpostavlja. Primerjava rezultatov organizacijske klime na ravni skupine izbranega podjetja kaže, da je leta 2010 glede na predhodno leto padla za 0,08 odstotne točke povprečne ocene organizacijske klime, torej s 3,56 na 3,48. Rezultate podjetje pripisuje predvsem intenzivnim organizacijskim spremembam v družbah skupine, ki vplivajo tudi na zaposlene (Izbrano podjetje d.d., 2010).

Ocena zadovoljstva v letu 2010 se v primerjavi s predhodnim letom ni bistveno spremenila. Leta 2010 je bila za 0,03 odstotne točke manjša kot leta 2009, in sicer s 3,63 je padla na 3,60. Povečalo se je zadovoljstvo z neposredno nadrejenim. Znižalo se je zadovoljstvo z možnostmi za izobraževanje ter zadovoljstvo z možnostmi napredovanja. Lahko sklepam, da sta se omenjeni

⁶ Projekt, imenovan slovenska organizacijska klima, sestavlja skupina svetovalnih podjetij pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije.

možnosti zmanjšali zaradi gospodarske krize, ki za seboj pušča prepovedi napredovanja in zmanjšanje sredstev za izobraževanje. V primerjavi s povprečnimi slovenskimi podjetji, ki so vključena v SiOK, dosegajo v vseh kategorijah nadpovprečne ocene (Izbrano podjetje d.d., 2010).

3.1.3 Družini prijazna politika v izbranem podjetju

Izbrano podjetje je osnovni certifikat Družini prijazno podjetje prejelo 24. oktobra 2008. Podjetje je s pridobitvijo osnovnega certifikata formalno vstopilo v skupino tistih podjetij, ki se zavedajo, kako pomembno je, da imajo zaposleni možnosti in pomoč pri uravnovešanju poklicnih obveznosti in družinskega življenja. Podjetje se je v postopku pridobitve certifikata zavezalo, da bo v treh letih, se pravi do konca leta 2011, izvedlo šestnajst ukrepov s področja delovnega časa, politike informiranja in komuniciranja, veščin vodstva, razvoja kadrov, storitev za družine ter strukture plač in nagrajevanih dosežkov za lažje usklajevanje dela in družine zaposlenih. Izbrani ukrepi podjetja so (Izbrano podjetje prejelo certifikat Družini prijazno podjetje, 2008):

1. Fiksni osrednji delovni čas z izbiro prihoda in odhoda za osebe, ki delajo s skrajšanim delovnim časom; znotraj vnaprej določenega časovnega okvirja lahko zaposleni v skladu s potrebami delovnega procesa izbirajo uro prihoda in odhoda z delovnega mesta. Fleksibilen prihod in odhod se omogoči tudi tistim zaposlenim, ki opravljajo delo s skrajšanim delovnim časom. Poleg tega je zaposlenim omogočena celodnevna odsotnost zaradi koriščenja nadur. Med sistemskim usklajevanjem ur je lahko zaposleni odsoten en dan.
2. Otroški časovni bonus; zaposleni starši imajo dodaten prost delovni dan za prvi šolski dan otroka, ki začne obiskovati prvi razred osnovne šole. S tem podjetje omogoči zaposlenim staršem, da se v celoti posvetijo otrokom na prvi šolski dan. V podjetju je uvedena možnost izrednega plačanega dopusta za spremstvo prvošolčkov na prvi šolski dan. Za vsakega prvošolčka pripravijo tudi darilni paket.
3. Informacijske platforme; s komunikacijo znotraj podjetja, preko internega časopisa, intraneta ter oglasnih desk, je podjetje vzpostavilo dialog, kjer zaposleni izražajo predloge, mnenja in probleme glede usklajevanja poklicnega in družinskega življenja, s katerimi se srečujejo v podjetju. Preko navedenih komunikacijskih kanalov podjetje predstavlja dobre prakse z omenjenega področja. V podjetju so postavili dodatno rubriko "Vprašanja in odgovori" na intranetu. Preko intraneta poteka obravnava vprašanj s področja usklajevanja poklicnega in družinskega življenja in razprava o tipičnih vprašanjih, s katerimi se soočajo zaposleni.
4. Brošura; podjetje pripravi samostojno brošuro, kjer zaposlenim in ostalim deležnikom predstavi ukrepe v podporo usklajevanja poklicnega in družinskega življenja ter ostalo tematiko z omenjenega področja.
5. Mnenjske raziskave med zaposlenimi; preko anket in vprašalnikov v podjetju zbirajo informacije o zadovoljstvu zaposlenih glede usklajevanja poklicnega in družinskega življenja,

zbirajo tudi predloge izboljšav in želje glede odnosa vodij in zaposlenih do usklajevanja poklicnih in družinskih obveznosti. Preko raziskave organizacijske klime se zbirajo informacije o zadovoljstvu zaposlenih. Raziskava organizacijske klime se izvaja enkrat letno.

6. Dan odprtih vrat; namenjen otrokom zaposlenih, da bi le-ti imeli stik s podjetjem, v katerem delajo njihovi starši, del komunikacije z njimi poteka preko različnih kulturnih dogodkov, koncertov, promocij novih storitev, likovnih natečajev in podobno. Delavnice se v podjetju izvajajo v času šolskih počitnic, kjer potekajo razni natečaji ter tako podjetje hkrati staršem omogoči tudi brezskrbno varstvo otrok.

7. Filozofija/načela; podjetje med vrednote, ki so pomembne v podjetju, navede izvajanje družini prijaznih politik, kar so vključili tudi v kodeks poslovne etike in podjetniške kulture. To je zaposlenim v pomoč pri izvajanju ukrepov usklajevanja poklicnega in družinskega življenja v podjetju. Podjetje je sprejelo štiri načela vodenja, in sicer:

- vodenje se razume kot veščina ravnanja z zaposlenimi,
- naklonjenost družini in enakopravna obravnava žensk ter moških predstavljata osnovna elementa načel vodenja,
- vodilni v podjetju s svojim načinom vodenja podpirajo družini naklonjeno politiko in tudi sami živijo na način, ki ponazarja združljivost dela in družine.

8. Vodenje; tisti, ki v podjetju omogočajo izvajanje vseh ukrepov usklajevanja dela in družinskih obveznosti, so vodje. Vodje morajo s svojim načinom vodenja imeti posluš za potrebe sodelavcev na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja, saj je to eden izmed sestavnih delov uspešnega vodenja.

9. Izobraževanje za vodilne v organizaciji; vodje poleg rednih izobraževanj informirajo in se izobražujejo v izobraževalnih programih, kjer je poudarjen pomen uspešnega usklajevanja dela in družine, odnosa do zaposlenih, podjetje jih informira o možnih ukrepih družini prijazne politike in opozarja na prednosti družini prijaznega načina vodenja. Vodilni se izobražujejo o socialnih kompetencah, uvedeno je ocenjevanje vodij in vodje pridobivajo nova znanja o t.i. mehkih veščinah.

10. Uspešnost; prizadevanje vodij za uspešno izvajanje ukrepov, ki jih izbrano podjetje omogoča za lažjo združljivost dela in družinskih obveznosti, je predmet ocenjevanja uspešnosti vodij.

11. Načrt ponovnega vključevanja po daljši odsotnosti z dela; po daljši odsotnosti zaposlenih (porodniška odsotnost, očetovski dopust, bolniška odsotnost) vodja opravi individualni razgovor o ponovnem vključevanju zaposlenega v delovni proces. Sledi pogovor o spremembah v podjetju, morebitnem prilagojenem delovnem času, če je zaposleni izrazil interes, morebitnem vključevanju v izobraževanja, ki bi koristila zaposlenemu, da se bo lažje vklopil nazaj v delovni

proces. S tem ukrepom so zaposlenim olajšali prihod nazaj na delo, vodjem pa olajšali spremembe v organizaciji dela.

12. Sodelovanje otrok zaposlenih pri občasnih delih v podjetju; otroci zaposlenih imajo možnost opravljanja počitniškega dela in delovne prakse v podjetju.

13. Oglaševanje enakih možnosti; podjetje preko oglasov za zaposlovanje vsem deležnikom sporoča usmerjenost podjetja v družini prijazno politiko ravnanja do zaposlenih in uresničevanja načel različnosti ter enakih možnosti pri zaposlovanju. Oglaševanje zaposlovanja po načelu nediskriminatornosti in enakih možnosti. Pri oglasih za zaposlitev se dodaja dikcija: "Zaposluje po načelu nediskriminastornosti in enakih možnosti."

14. Sponzoriranje udejstvovanja zaposlenih in njihovih otrok v različnih aktivnostih; družbena odgovornost podjetja je usmerjena v podporo zaposlenim v podjetju in tudi njihovim otrokom. Predvidena sredstva za sponzorstvo se namenijo zaposlenim oziroma njihovim otrokom, ki se ukvarjajo s športnimi, kulturnimi in drugimi aktivnostmi. Zaposleni si na neformalnih srečanjih, kot so športne prireditve, izmenjujejo informacije, izkušnje in ideje na neformalen način. S tem zaposleni spodbujajo razmišljanje o tej tematiki, dajejo pobude in hkrati utrjujejo vrednoto družini prijaznega podjetja.

15. Štipendije za otroke zaposlenih; izbrano podjetje ponuja možnost dodelitve štipendij otrokom zaposlenih in s tem investira v lastno prihodnost za pridobivanje potencialnih kandidatov za zaposlitev.

16. Ukrepi, namenjeni obdarovanju otrok zaposlenih ob različnih priložnostih; obdarovanje otrok zaposlenih ob različnih priložnostih (rojstvo, novoletno obdarovanje). Vsako leto v podjetju organizirajo Dedka Mraza, ki obdaruje otroke zaposlenih v starosti do 5 let. S tem podjetje zaposlenim in njihovim otrokom omogoči kvalitetno preživljanje predprazničnih trenutkov.

Certifikat je podjetje sprejelo s ponosom. Že ob prvem pregledu kataloga predlaganih ukrepov za pridobitev certifikata so ugotovili, da v izbranem podjetju že izvajajo nekatere politike, ki so družini prijazne. Nekateri od izbranih ukrepov so že vpeti v poslovanje in organizacijsko kulturo. Z odločitvijo o izvajanju izbranih ukrepov je certifikat jasna zaveza za prihodnost. Zaposleni, ki jim podjetje omogoča ne le gradnjo, temveč tudi prispeva svoj delež pri organizaciji in uravnovešenju službe ter družine, so zadovoljni in s tem tudi mnogo bolj učinkoviti pri svojem delu, menijo v izbranem podjetju. Med navedenimi ukrepi, ki jih bodo izvedli v treh letih, je bil zelo lep odziv na ukrep, s katerim zaposlenim staršem prvošolčkov omogočijo dodaten dan dopusta na prvi šolski dan. Podjetje pričakuje, da bodo zaposleni tudi s pomočjo sprejetih ukrepov lažje usklajevali delovne obveznosti in družinsko življenje, da bo večja zavzetost ter učinkovitost in osebno zadovoljstvo, s tem pa tudi pripadnost podjetju.

V izbranem podjetju so v letnem poročilo za leto 2010 navedli, da so uspešno izvedli ukrepe, ki so si jih zadali v okviru osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje. Ob zaključku ocenjevalnega obdobja je to potrdila revizijska komisija Inštituta Ekvilib. Med aktivnostmi v sklopu certifikata velja izpostaviti naslednje:

- prvošolčki so prejeli simbolično darilo ob vstopu v šolo,
- za otroke zaposlenih so pripravili likovni natečaj in najboljše risbe natisnili na koledarju,
- otroci zaposlenih so ustvarjali na temo klicnih centrov, kjer so bili na obisku, slike pa so bile razstavljene v internih prostorih,
- v hčerinski družbi so za otroke zaposlenih organizirali počitniške delavnice.

Ukrepi so namenjeni boljšemu ravnanju z zaposlenimi z vidika usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. Pozitiven odnos, ki se kaže od uvedbe certifikata, odraža visok odstotek koriščenja nekaterih ugodnosti ter tudi v pozitivnih ocenah pri merjenju organizacijske klime SiOK, ki se nanaša tudi na področje certifikata Družini prijazno podjetje. Izbrano podjetje je trenutno v fazi pridobivanja polnega certifikata in bo postopek nadaljevalo v letu 2012.

3.2 Metodologija

Zbiranje podatkov običajno poteka v več fazah. Izberemo način pridobivanja podatkov, določimo velikost vzorca, izvedemo anketiranje, obdelamo pridobljene podatke in nato še predstavimo rezultate ter podamo svoje ugotovitve in priporočila za izboljšanje stanja, ki ga preučujemo v podjetju.

Izhodišče za vzorčenje je bilo skupno sto petindvajset zaposlenih v sektorjih, kot so: pravno kadrovske sektor, sektor za sodno izterjavo, sektor za bonitete in izterjave, finančni sektor ter sektor za nabavo in logistiko. Po dogovoru z vodji omenjenih sektorjev sem jim posredovala vprašalnike. Vodje so nato naključno razdelile omejeno število vprašalnikov, petindvajset na posamezen sektor. Večja verjetnost, da so zaposleni dobili vprašalnik, je bila njihova prisotnost dne 8. 3. 2012. Po dogovorjenem času (z vodji sektorjev) so mi le-ti v dogovorjenem roku vrnili vprašalnike. Vzorec obsega zaposlene različne populacije, saj sem si prizadevala, da bi vprašalnik izpolnili zaposleni različnega spola in da bi sodelovale različne starostne skupine. Anketiranim zaposlenim je bila zagotovljena popolna anonimnost, kajti želela sem se izogniti družbeno zaželenim odgovorom. Pridobljene podatke iz pravilno izpolnjenih oziroma vrnjenih vprašalnikov sem obdelala s programom za statistično obdelavo SPSS.

3.2.1 Opredelitev problema in hipotez

V večini držav je sodelovanja med podjetji in njihovimi zaposlenimi premalo, kar slabo vpliva na zaposlene, ki iščejo ravnovesje med delom in družino. Zaposleni se tako soočajo s problemom, kako biti marljiv delavec in hkrati vzoren starš, saj je težko hkrati ugoditi zahtevnemu delovnemu mestu ter lastni družini. Pomembnosti uspešnega usklajevanja poklicnih

in družinskih obveznosti so se vse bolj začeli zavedati tudi delodajalci, ki so z uvedbo družini prijazne politike ponudili rešitev tako za njih same kakor za zaposlene.

Glavna teza se glasi: "Družini prijazna politika prispeva k večji motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih." Osrednjo raziskovalno temo sem strukturirala na tri hipoteze:

H₁: Ženske bolj pogosto koristijo družini prijazne ukrepe v izbranem podjetju kot moški.

H₂: Koriščenje ukrepov družini prijazne politike v izbranem podjetju pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih.

H₃: Koriščenje ukrepov družini prijazne politike v izbranem podjetju pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Prva postavljena hipoteza se nanaša na demografsko značilnost zaposlenih, namreč preučujem, ali ženske v večjem številu koristijo ukrepe oziroma ugodnosti, ki jih izbrano podjetje ponuja, kot moški. Ukrepi, ki se v podjetju najpogosteje izvajajo, so zajeti v eno skupino, in sicer iz štirih področij aktivnosti, gre za ukrepe, povezane z delovnim časom, politiko informiranja in komuniciranja, strukturo plačil in storitvami za družino. Druga hipoteza se nanaša na vpliv družini prijazne politike na motivacijo zaposlenih v izbranem podjetju, tretja pa na zadovoljstvo zaposlenih.

Družini prijazna politika spodbuja enakosti med obema spoloma, vendar je pričakovati, da so ženske tiste, ki pogosteje koristijo ukrepe v podjetju, saj imajo več družinskih obveznosti kot moški. Družini prijazno okolje pomaga podjetjem pridobiti konkurenčno prednost, saj omogoča, da pritegne in obdrži zaposlene, zlasti ženske (Chantal, 2010). Zaposleni so v podjetjih z družini prijazno politiko bolj motivirani in zadovoljni, ker lažje usklajujejo svoje poklicne in družinske obveznosti, pri tem pa so manj izpostavljeni stresu. Raziskave so pokazale, da sprejeti ukrepi v družini prijaznem podjetju pustijo na zaposlenih predvsem pozitivne rezultate. Dokazano je, da ukrepi družini prijaznega podjetja pomagajo zaposlenim, da razvijejo bolj motivirano in zadovoljno življenje. Zadovoljstvo poveča čustveno navezanost zaposlenih na podjetje in pri tem poveča njihovo motivacijo za delo. Zadovoljni zaposleni delajo bolj kakovostno in s tem učinkovito, z njihovi storitvami pa so bolj zadovoljne tudi stranke podjetja. Z družini prijazno politiko se torej ne izboljša le zadrževanje in pridobivanje kadrov, ampak tudi poveča motivacija in zadovoljstvo zaposlenih. Raziskave namreč kažejo, da se poleg zadovoljstva zaposlenih pri uspešnem usklajevanju dela in družine povečuje tudi njihova motivacija (Burke & McKeen, 1994; Knaflič, Nabergoj & Pahor, 2010; Remery, Schippers, & van Doorne-Huiskes, 2003). Kako je posamezni zaposleni zadovoljen z družini prijazno politiko, je odvisno od njegovih demografskih značilnosti, saj se vpliv na delo in družino spreminja tako po spolu kot v različnih starostnih obdobjih, vsekoli pa so cilji usmerjeni v družini prijazne ukrepe (Kim & Wiggins, 2011). Delodajalec ima moč, da poskrbi za motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, zato se podjetja trudijo za višjo stopnjo motivacije in zadovoljstva zaposlenih (Mihalič, 2008, str. 7-8). Podjetja kot rešitev zaposlenim ponujajo ugodnosti, kot so za moške bolj priljubljene športne dejavnosti izven poklicnih obveznosti, ki izboljšajo fizično pripravljenost in imunski sistem ter posledično zmanjšajo bolniško odsotnost. Ženske pa naredijo bolj zadovoljne ukrepi, ki jim

dovoljujejo, da delajo s krajšim delovnim časom in zato več časa preživijo z otrokom (Štrancar, 2011).

3.2.2 Predstavitev vzorca

V raziskavi o vplivu družini prijazne politike na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju sem uporabila metodo neposrednega zbiranja podatkov, to je metoda pisnega anketiranja. Za pridobitev podatkov sem zaradi velikega števila zaposlenih izbrala vzorčno anketiranje. Anketiranje je potekalo med 8. in 15. marcem 2012 na vzorcu sto petindvajsetih zaposlenih oseb različnih starosti ter spola. Vprašalnik sem preko vodij izbranih sektorjev dostavila anketiranim zaposlenim. Odzivnost zaposlenih je bila 82 %, kar pomeni, da ankete v celoti ni izpolnilo oziroma vrnilo dvaindvajset zaposlenih. Raziskavo sem tako naredila na vzorcu 103 zaposlenih v izbranem podjetju. Anketiranim zaposlenim sem dala dovolj časa za izpolnitev vprašalnika, kajti trudila sem se, da bi čim manj motila delovni proces zaposlenih. Reševanje je potekalo individualno med delovnim časom oziroma, ko je zaposlenim čas dopuščal izpolnitev vprašalnika. Vodje so po enem tednu pobrale rešene vprašalnike pri tistih anketiranih zaposlenih, ki so se odzvali raziskavi. Vprašalnika torej ni vrnilo 18 % anketiranih. Najpogostejši razlog, da zaposleni niso vrnilo vprašalnika, je bila njihovo odsotnost v času oddaje vprašalnikov, in sicer zaradi bolniške odsotnosti oziroma dopusta.

3.2.3 Predstavitev vprašalnika

Pri raziskavah o preučevanju zaposlenih pogosto uporabljamo vprašalnike. Sestavljeni so iz različnih trditev, kjer anketirana oseba izrazi doživljanje tako, da označi stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja s posamezno trditvijo. Vprašalniki so lahko odprtega ali zaprtega tipa. Za slednje pomeni, da anketirana oseba ne vpisuje lastnih mnenj, temveč ima na razpolago podane odgovore, med katerimi se odloča. Anketirana oseba pri določenih vprašanjih, kot že omenjeno, odgovarja glede na trditve, ki izražajo od popolnega nestrinjanja do popolnega strinjanja glede podane trditve. Odvisno od tematike lahko gre namreč tudi za izražanje zadovoljstva, in sicer od popolnega nezadovoljstva do popolnega zadovoljstva. Vprašanja odprtega tipa so vprašanja, na katera anketirana oseba odgovori s svojimi trditvami oziroma izrazi svoje mnenje.

Vprašalnik, ki sem ga uporabila za ugotovitev vpliva družini prijazne politike na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju glede na koriščenje ukrepov, ki jih izvaja podjetje, sem pripravila na podlagi teoretičnega dela magistrskega dela. Omenjeni vprašalnik sem ustrezno prilagodila izbranemu podjetju glede na njihovo družini prijazno politiko, saj sem vprašalnik sestavila na podlagi raziskovalnih vprašanj in sekundarnih virov, ki sem jih pridobila s članki, literaturo ter ostalimi viri. Pri sestavi vprašalnika sem bila pozorna na dolžino vprašalnika in vrstni red vprašanj. Tako sem v vprašalnik vključila trinajst vprašanj v večini zaprtega tipa, s podanimi možnimi odgovori, za tista, za katera sem želela osebno mnenje zaposlenega, pa naredila odprto vprašanje. Začela sem s splošnimi, preprostimi vprašanji in se postopoma približevala ključnim, težjim vprašanjem. Zaključila sem z demografskimi vprašanji.

Uporabljeni vprašalnik sem razdelila v tri smiselne sklope. Prvi del vprašalnika sestavlja več kratkih odprtih in zaprtih vprašanj o izvajanju družini prijazne politike v izbranem podjetju. Prvo vprašanje se nanaša na to, ali so zaposleni seznanjeni z ukrepi, ki jih izvaja izbrano podjetje, ter na kakšen način mislijo, da bi lahko podjetje informiralo zaposlene, da bi bili bolj seznanjeni. Sledi vprašanje, ali menijo, da se je stanje v podjetju na področju družini prijazne politike po sprejetju ukrepov izboljšalo, ter ali zaposleni menijo, da je podjetje že pred sprejetjem certifikata Družini prijazno podjetje imelo razne ugodnosti oziroma je bilo prilagodljivo do zaposlenih z družinskimi obveznostmi. Nato sledi vprašanje, ali imajo zaposleni otroke, za katere so še dolžni skrbeti, in kakšno razumevanje ima delodajalec za potrebe staršev majhnih otrok. Z zadnjim vprašanjem prvega sklopa pa sem želela ugotoviti, kakšna obremenitev je za zaposlene usklajevanje dela in družinskih obveznosti.

V drugem sklopu sem se odločila za uporabo ocenjevalne petstopenjske lestvice, s katero merim strinjanje oziroma nestrinjanje zaposlenih s trditvami. Petstopenjsko lestvico uporabim pri treh vprašanjih v drugem sklopu. Pri prvem vprašanju v drugem sklopu merim pomembnost področij ukrepov pri usklajevanju dela in družine zaposlenih. Naslednje vprašanje se nanaša na to, kako pogosto zaposleni koristijo navedene ukrepe oziroma ugodnosti v podjetju. Zadnje vprašanje s petstopenjsko lestvico pa vsebuje posamezne trditve, pri katerih lahko zaposleni izrazijo svoje strinjanje oziroma nestrinjanje glede njihove motivacije in zadovoljstva s posameznimi dejavniki. Trditve, s katerimi merim motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, sem povzela po avtorici Vojvoda (2008, str. 27; 36-37). Zadnje vprašanje puščam odprto, saj želim izvedeti še kakšno dodatno mnenje zaposlenih o ukrepih, ki bi po njihovem mnenju pripomogli, da bi sami bolje usklajevali poklicno in družinsko življenje ter bi to povečalo njihovo motivacijo in zadovoljstvo pri delu.

Tretji, zadnji sklop vsebuje demografske podatke o anketirani osebi, kot so spol, stan, starost in stopnja izobrazbe. Pri vprašanju glede spola so lahko anketirani zaposleni izbrali moški ali ženski spol. Za stan so lahko izbirali med dvema možnostma. Kot samski stan opredeljujem življenje brez partnerja, kamor sodi tudi ločitev od partnerja ali smrt partnerja. Kot vezan stan opredeljujem zaposlene, ki so poročeni ali imajo življenjskega partnerja oziroma živijo v izvenzakonski zvezi. Pri vprašanjih o starosti in izobrazbi sem odgovore razporedila v skupine. Pri starosti sem sestavila skupine v razponu desetih let, kjer so lahko izbrali svojo starost. Pri izobrazbi so lahko anketirani zaposleni svojo izobrazbo izbrali v eni od šestih izobrazbenih skupin.

Testiranje vprašalnika pred dejansko izvedbo je nujno potrebno, kajti le tako lahko ocenimo, ali vprašalnik povzroča težave pri anketiranju. S testom lahko odkrijemo slabosti vprašalnika (Couper et al., 2004). Testiranje sem izvedla 5. marca 2012 na vzorcu petih oseb različnih starosti ter spola. Petim zaposlenim sem vprašalnik razdelila in jih prosila, da v primeru nejasnosti pri posameznih vprašanjih dopišejo, česa niso razumeli. Med testiranimi zaposlenimi sem hkrati z osebnim spraševanjem preverila razumljivost navodil.

3.2.4 Uporabljene metode

Podatke sem obdelala s pomočjo programa za statistično obdelavo podatkov SPSS. Najprej sem določila posamezne spremenljivke pri posamičnih vprašanjih, nato pa v program vnesla vse v celoti pridobljene podatke. Izračunala sem frekvence demografskih kazalcev, nato za odgovore prvega dela vprašalnika. Pri drugem sklopu sem za posamezne trditve prav tako s pomočjo frekvenc izračunala povprečne vrednosti posameznih trditvev o ukrepih družini prijazne politike in dodatnih trditvev, povezanih z motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih. Rezultate demografskih kazalcev sem prikazala s pomočjo tortnih grafikonov, trditve glede družini prijazne politike v podjetju pa s pomočjo stolpčnih grafikonov.

Pri preverjanju hipotez sem za prvo hipotezo uporabila t -test za neodvisna vzorca, kjer sem preverjala značilnost dveh skupin, in sicer spol ter skupino ukrepi. Postavila sem ničelno domnevo, kot je razvidno iz enačbe (1) in raziskovalno domnevo, kot je razvidno iz enačbe (2). Za μ_1 sem označila ženski spol, z μ_2 moški spol. Domneva je dvostranska. Izbira stopnje značilnosti je 0,05.

$$\text{ničelna domneva; } H_0: \mu_1 = \mu_2 \quad (1)$$

$$\text{raziskovalna domneva; } H_1: \mu_1 \neq \mu_2 \quad (2)$$

Pri preverjanju druge in tretje hipoteze sem pridobljene podatke uporabila pri enostavni regresijski analizi in izračunala, ali obstaja razlika med motivacijo oziroma zadovoljstvom zaposlenih in ukrepi, ki jih koristijo. Zanesljivost dobljene regresijske funkcije sem ugotovila s F -testom, pri čemer preizkušam domnevi kot je razvidno iz enačb (3) in (4). Izbira stopnje značilnosti je 0,05.

$$\text{ničelna domneva; } H_0: R^2 = 0 \quad (3)$$

$$\text{raziskovalna domneva; } H_1: R^2 \neq 0 \quad (4)$$

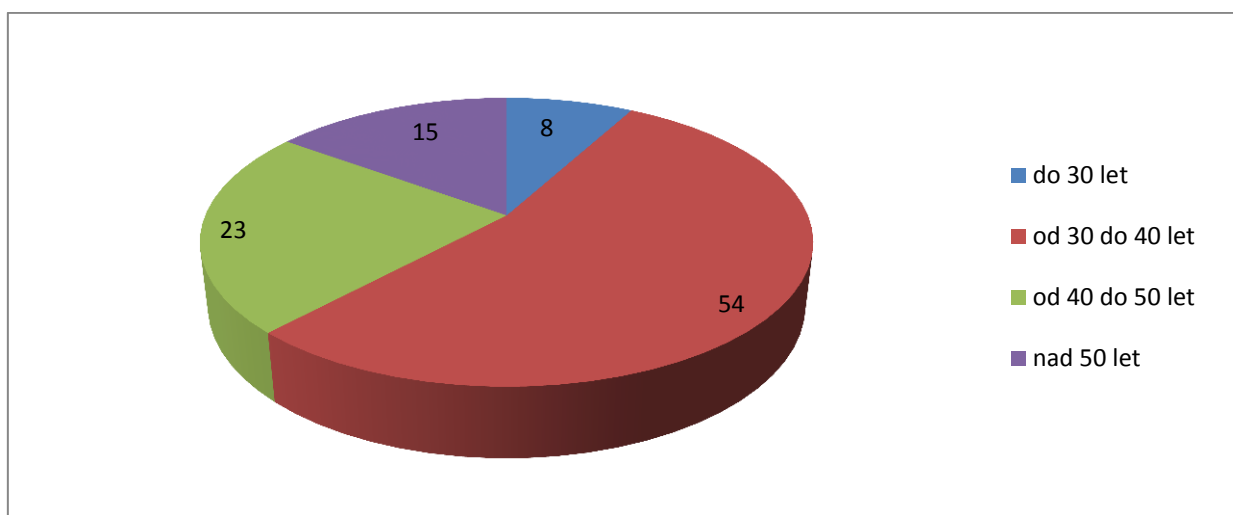
3.3 Rezultati raziskave

Strukturo podatkov začnem z demografskimi podatki, kjer opredelim spol, stan, starost in izobrazbo zaposlenih. Nadaljujem z analizo podatkov o družini prijazni politiki, kjer predstavim komunikacijske kanale, preko katerih si zaposleni želijo prejemanje informacije o družini prijaznih ukrepih. Sledijo podatki o otrocih, za katere so dolžni skrbeti zaposleni, o razumevanju delodajalca za potrebe staršev ter obremenitvi usklajevanja dela in družine za zaposlene. Sledita analiza podatkov pomembnosti ukrepov s posameznih področij aktivnosti in analiza o pogostosti koriščenja ukrepov v izbranem podjetju. Na koncu predstavim še podatke o motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih v izbranem podjetju.

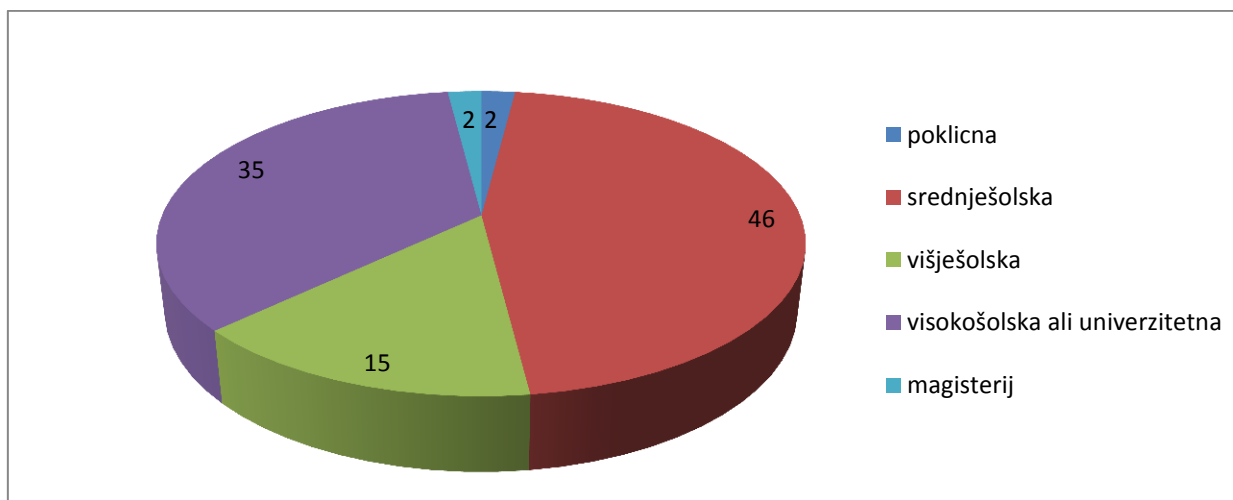
3.3.1 Značilnosti zaposlenih

V spodnjih slikah 2 in 3 predstavljam strukturo zaposlenih, ki so vrnili v celoti in pravilno izpolnjen vprašalnik. Od skupno 103 zaposlenih, ki so odgovarjali na vprašalnik, je bilo 41 % (42) moških in 59 % (61) žensk. Glede na stan zaposlenih je v podjetju samskih zaposlenih 17 % (17), vezanih pa 83 % (86). Iz Slike 2 je razvidno, da je največ anketiranih v starostni skupini od 30 do 40 let, in sicer delež znaša 54 %. Sledi skupina od 40 do 50 let, med katerimi je vprašalnik izpolnilo 23 % vseh sodelujočih, nato skupina nad 50 let, katere delež anketiranih je 15 %, najmanj anketiranih je mlajših od 30 let, to je 8 %. Iz podatkov je namreč razvidno, da je največ zaposlenih v izbranem podjetju starih od 30 do 50 let. Slika 3 prikazuje delež anketiranih glede na njihovo stopnjo izobrazbe. Iz slike je razvidno, da ima večina srednješolsko izobrazbo, ta delež znaša 46 %. Sledijo anketiranci z visokošolsko ali univerzitetno izobrazbo, katerih delež znaša 35 %. Med ostalimi anketiranimi ima 15 % višješolsko izobrazbo, poklicno izobrazbo 2 % in narejen magisterij 2 % anketiranih. Med možnimi odgovori sem ponudila tudi opravljen doktorat, vendar noben od anketiranih ne dosega tako visoke stopnje izobrazbe.

Slika 2: Starost anketiranih v %



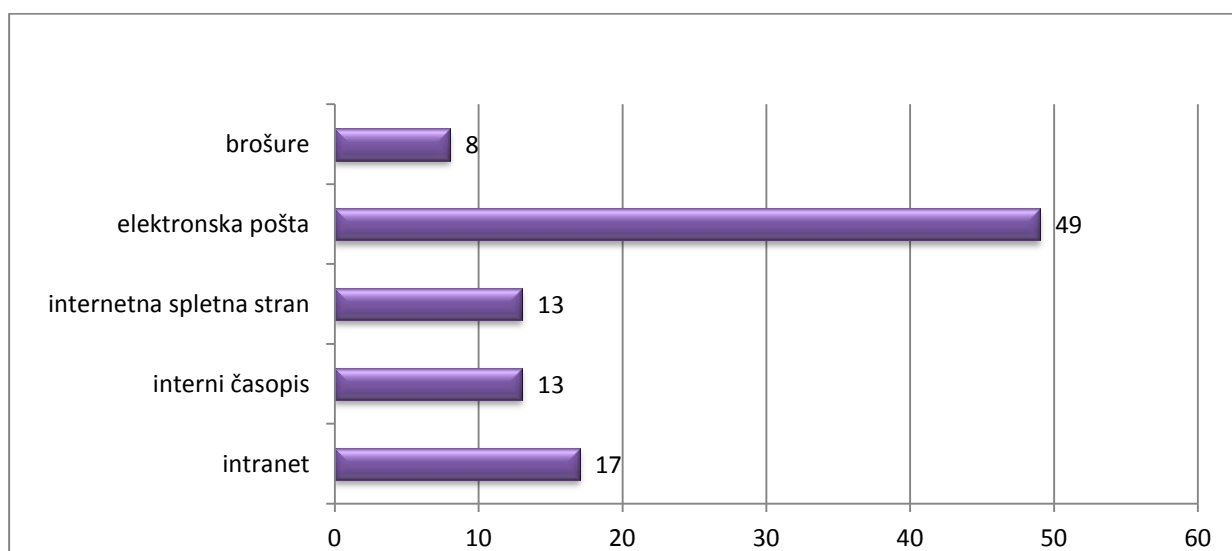
Slika 3: Stopnja izobrazbe anketiranih v %



3.3.2 Analiza rezultatov o družini prijazni politiki

Prvo vprašanje se nanaša na seznanjenost z ukrepi, ki jih je uvedlo izbrano podjetje pri sprejetju certifikata Družini prijazno podjetje. Vprašanje se torej nanaša na to, ali so zaposleni seznanjeni o ukrepih in dejavnostih, ki jih izvaja izbrano podjetje v okviru družini prijazne politike. 70 % je odgovorilo, da so seznanjeni z ukrepi, medtem ko 30 % zaposlenih ni seznanjenih z ukrepi v podjetju. Kot podvprašanje sem za tiste, ki so odgovorili, da niso seznanjeni z ukrepi, navedla vprašanje, na kakšen način bi lahko podjetje bolje informiralo zaposlene. Med 31 anketiranimi, ki niso seznanjeni z ukrepi, jih je 24 odgovorilo na podvprašanje. Slika 4 prikazuje komunikacijske kanale, preko katerih bi bili zaposleni radi bolje obveščeni o ukrepih in dejavnostih, ki jih izvaja podjetje v okviru družini prijazne politike.

Slika 4: Komunikacijski kanali, preko katerih si zaposleni želijo prejemati informacije v %



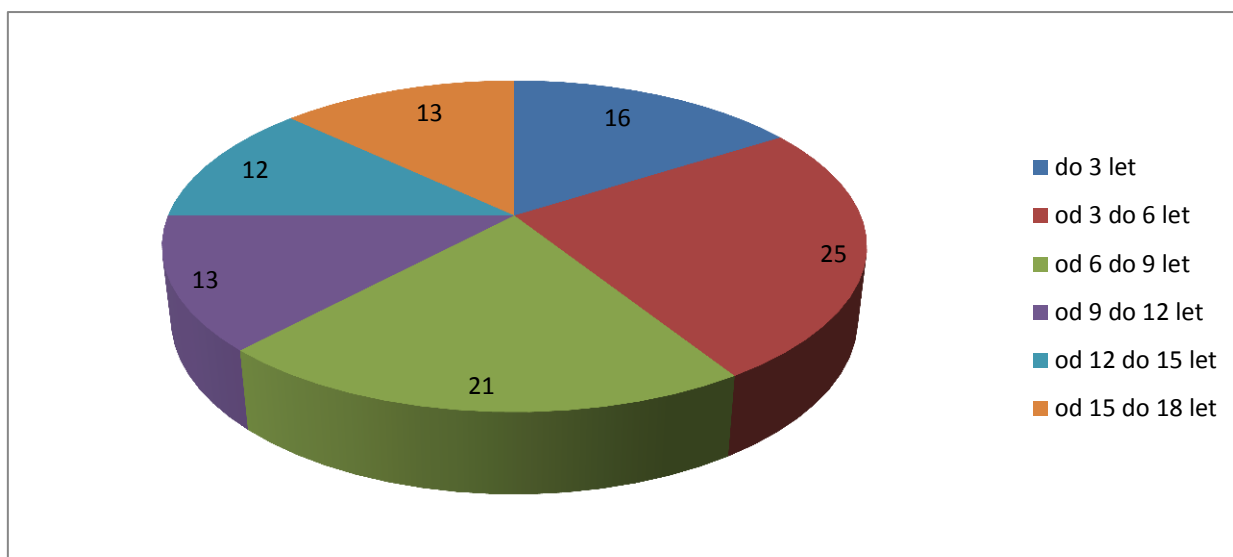
Kot je razvidno iz slike, največ anketiranih (49 %) od 24, ki niso dobro seznanjeni z ukrepi in dejavnostmi, ki jih izbrano podjetje ponuja, meni, da bi moralo podjetje bolje informirati zaposlene preko elektronske pošte. Le-ti so mnjenja, da bi moralo podjetje preko elektronske pošte pošiljati pošto tistim zaposlenim, ki imajo otroke, se pravi določeni skupini, in jim tako posredovati direktne informacije. Podjetje naj bi informacije pošiljalo tistim, ki bi se prej strinjali s tem. Zaposleni si tudi želijo, da bi jim po elektronski pošti posredovali vse, kar je pomembno za družino. Nekdo od zaposlenih meni: "Podjetje naj preko elektronske pošte pošilja informacije o ukrepih in dejavnostih s poudarki na glavnih značilnostih in ne s suhoparnimi teksti." Sledi obveščanje preko intraneta (17 %), nato preko internega časopisa (13 %) in preko internetnih spletnih strani (13 %). Manjši delež zaposlenih (8 %) bi si želel informacije pridobiti preko brošur v podjetju. Zaposleni so mnjenja, da bi bilo potrebno več internih objav in kakšen dodaten članek v internem glasilu, kar bi jim pripomoglo, da bi bili bolj informirani.

Drugo vprašanje se nanaša na to, ali zaposleni menijo, da se je stanje na področju prilagajanja zaposlenim z družino po sprejetju ukrepov družini prijazne politike izboljšalo. Medtem ko 62 % zaposlenih meni, da se je stanje izboljšalo, jih 11 % meni, da se stanje v podjetju po sprejetju

ukrepov ni izboljšalo. Na voljo je bil tudi tretji odgovor "Ne vem", za katerega se je odločilo 27 % zaposlenih in kot razlog navedlo naslednje razloge. Največ anketiranih (54 %) od 28 je odgovorilo, da je bilo podjetje pred pridobitvijo certifikata bolj prijazno, kot je danes. Naslednja skupina (25 %) se ne zna opredeliti, saj ugodnosti v podjetju ne pozna. Sledijo tisti anketirani (14 %), ki jih prej ta tematika ni zanimala. Zanimiv je odgovor anketiranega, ki pravi: "Prej me ta problematika ni zanimala. Dokler nimaš sam otrok." V zadnji skupini so tisti zaposleni, teh je 7 %, ki navajajo, da pred sprejetjem družini prijazne politike v izbranem podjetju še niso bili zaposleni, zato ne morejo podati svojega mnenja.

Tretje vprašanje se nanaša na to, ali imajo zaposleni otroke, za katere so še dolžni skrbeti sami. 31 % nima otrok, za katere morajo skrbeti, medtem ko jih 69 % ima. Med 71 zaposlenimi, ki imajo otroke, ima 26 anketiranih enega otroka, 35 zaposlenih dva otroke, 9 zaposlenih tri otroke, 1 izmed anketiranih pa skrbi za štiri šoloobvezne otroke. Slika 5 prikazuje starostne skupine otrok, ki jih imajo zaposleni in za katere so dolžni skrbeti.

Slika 5: Starostne skupine otrok zaposlenih v %



Iz slike je razvidno, da je največ otrok zaposlenih v starosti od 3 do 6 let (25 %), sledi skupina od 6 do 9 let (21 %), nato pa skupina do 3 let (16 %). Iz podatkov je torej razvidno, da je največ otrok zaposlenih v starosti do 9 let. Sledi skupina otrok od 9 do 12 let (13 %) in od 15 do 18 let (13 %), najmanj otrok pa je v starostni skupni od 12 do 15 let (12 %).

Četrto vprašanje se nanaša na to, ali ima delodajalec razumevanje za potrebe staršev z majhnimi otroki pri usklajevanju dela in družine. Največ zaposlenih (54 %) je mnenja, da ima delodajalec razumevanje za potrebe staršev z majhnimi otroki. Sledi skupina anketiranih (30 %), ki meni, da delodajalec nima in hkrati ima razumevanje, nato tisti, ki menijo, da ima veliko razumevanja za potrebe staršev z majhnimi otroki, takih je 12 %. Zelo majhen delež anketiranih (4 %) meni, da delodajalec nima razumevanja, z najnižjo vrednostjo pa delodajalčevo razumevanje ni ocenil nihče od anketiranih. Povprečna ocena (3,74), s katero so anketirani izrazili svoje mnenje,

pomeni, da zaposleni v povprečju menijo, da ima delodajalec razumevanje za družinske potrebe zaposlenih z majhnimi otroki.

Peto vprašanje se nanaša na obremenitev, ki jo zaposlenim prinese usklajevanje dela in družinskih obveznosti. Največ anketiranih (39 %) je mnenja, da usklajevanje dela in družine ni in hkrati je obremenitev. Sledi skupina (31 %), ki meni, da je usklajevanje obremenitev, tretje mesto si delijo tisti, ki menijo, da je uskladitev velika obremenitev (13 %) in da ni obremenitev (13 %). Za najmanj anketirancev (4 %) usklajevanje dela in družine sploh ne predstavlja obremenitve. Povprečna ocena (3,37), s katero so anketirani izrazili svoje mnenje, pomeni, da zaposleni v povprečju menijo, da usklajevanje dela in družine ni in hkrati je obremenitev.

3.3.3 Analiza rezultatov pomembnosti ukrepov s posameznih področij aktivnosti

Pri šestem vprašanju so zaposleni ocenjevali posamezne skupine ukrepov, ki se izvajajo na področju družini prijazne politike v Sloveniji. Kot je razvidno iz Slike 6, so zaposleni v povprečju kot najpomembnejše področje ocenili področje delovnega časa (4,61), sledijo področja strukture plačila in nagrajevani dosežki (4,24), storitve za družine (4,20) ter organizacija dela (4,01). Najslabše so ocenjene veščine vodstva (3,67), med manj pomembnimi za zaposlene sta tudi področji razvoja kadrov (3,76) ter politike informiranja in komuniciranja (3,75). Med rezultati ni večjih odstopanj. Slika 6 prikazuje povprečne vrednosti posameznih področij aktivnosti na področju usklajevanja dela in družine.

Slika 6: Področja aktivnosti pri usklajevanju dela in družine



Delovni čas, ki je za zaposlene najbolj pomembno področje aktivnosti pri usklajevanju dela in družine, je večina anketirancev (72 %) ocenila kot zelo pomemben. Sledi skupina anketiranih (19 %), ki se jim zdijo ukrepi s področja delovnega časa pomembni, neodločenih je 8 % sodelujočih, 1 % anketiranih pa se področje delovnega časa zdi popolnoma nepomembno. Povprečna ocena (4,61), s katero so anketirani izrazili svoje mnenje, pomeni, da zaposleni v povprečju menijo, da je področje delovnega časa zelo pomembno področje pri usklajevanju dela in družine.

Organizacija dela je sredi pomembnosti področij aktivnosti za zaposlene. Največ anketiranih (43 %) meni, da je to področje pomembno, sledi skupina (31 %), ki jim je področje zelo pomembno, nekaj (23 %) je neodločenih, manjšemu številu anketiranih (3 %) pa se zdijo ukrepi s področja delovnega časa nepomembni. Povprečna ocena (4,01), s katero so anketirani izrazili svoje mnenje, pomeni, da zaposleni v povprečju menijo, da je področje organizacije dela pomembno področje pri usklajevanju dela in družine.

Politika informiranja in komuniciranja je na repu pomembnosti ukrepov za zaposlene. Največ anketiranim (48 %) se področje zdi pomembno, nekateri (29 %) so neodločeni, sledi skupina (17 %), ki se ji zdijo ukrepi s tega področja zelo pomembni, manjši skupini zaposlenih (6 %) pa se zdi to področje nepomembno. Povprečna ocena (3,75), s katero so anketirani izrazili svoje mnenje, pomeni, da zaposleni v povprečju menijo, da je področje politike informiranja in komuniciranja pomembno področje pri usklajevanju dela in družine.

Veščine vodstva so za zaposlene najmanj pomembno področje aktivnosti. Skoraj polovica anketiranih (49 %) je sicer odgovorila, da se jim področje zdi pomembno, vendar jih je veliko (25 %) neodločenih. 15 % se zdijo veščine vodstva zelo pomembno področje. 11 % anketiranim se ukrepi s področja veščin vodstva ne zdijo pomembni pri usklajevanju dela in družine. Povprečna ocena (3,65), s katero so anketirani izrazili svoje mnenje, pomeni, da zaposleni v povprečju menijo, da je področje veščin vodstva pomembno področje pri usklajevanju dela in družine.

Razvoj kadrov sodi prav tako med manj pomembna področja v podjetju. Največ anketiranih (57 %) meni, da je področje pomembno, sledita skupini, ki si delita drugo mesto, in sicer anketirani,

ki jim je področje zelo pomembno (16 %), in tisti, ki so neodločeni (16 %). 11 % anketiranim se ukrepi s področja razvoja kadrov ne zdijo pomembni pri usklajevanju dela in družine. Povprečna ocena (3,76), s katero so anketirani izrazili svoje mnenje, pomeni, da zaposleni v povprečju menijo, da je področje razvoja kadrov pomembno področje pri usklajevanju dela in družine.

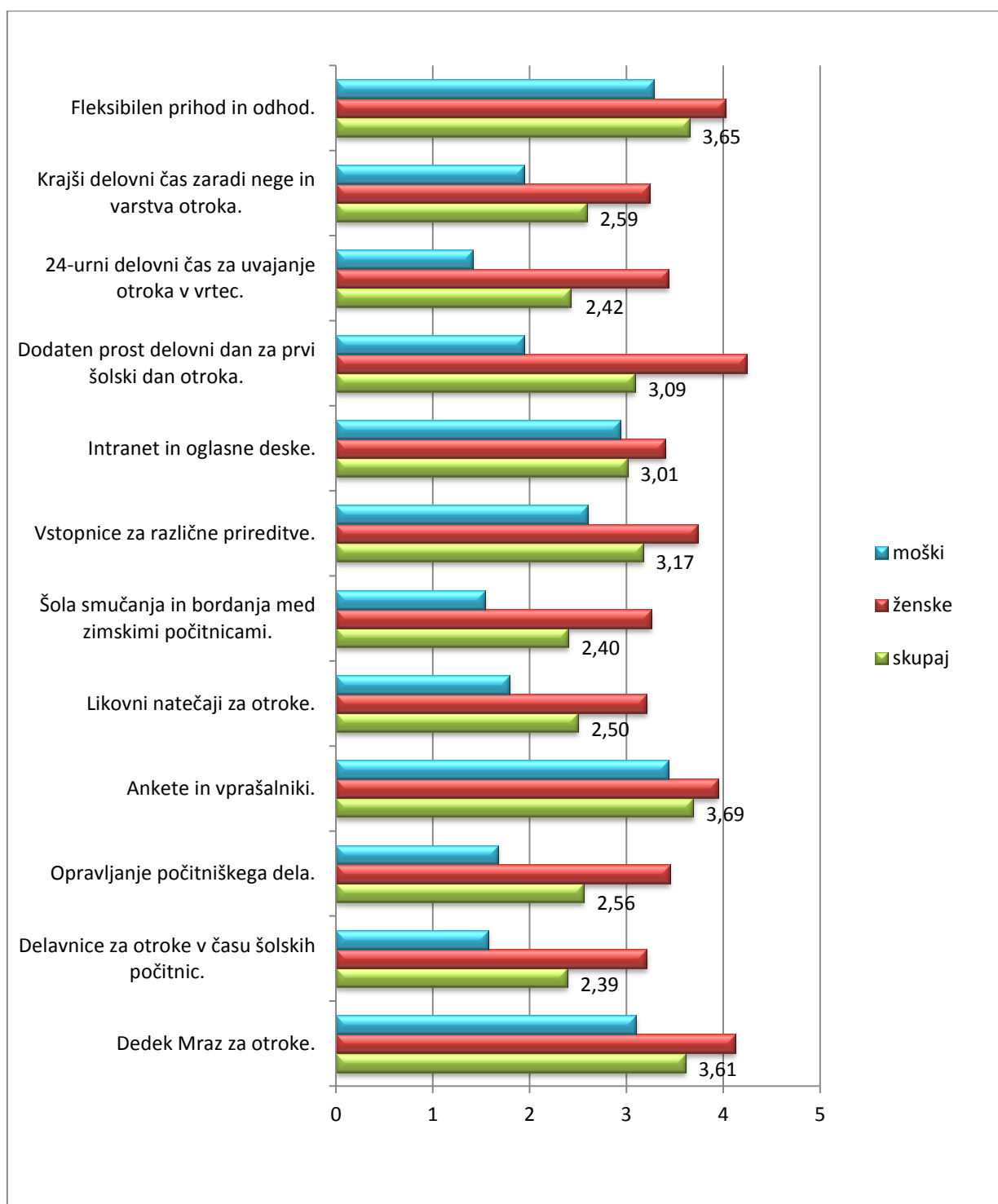
Struktura plačila in nagrajevani dosežki so na drugem mestu po pomembnosti ukrepov s področij aktivnosti. 45 % anketiranim je področje pomembno, sledi skupina (42 %), ki jim je področje zelo pomembno, manjše število zaposlenih (10 %) pa je neodločenih. Manjšemu številu anketiranih (3 %) se zdijo ukrepi s področja strukture plačila in nagrajevanih dosežkov nepomembni. Povprečna ocena (4,24), s katero so anketirani izrazili svoje mnenje, pomeni, da zaposleni v povprečju menijo, da je področje strukture plačila in nagrajevanih dosežkov pomembno področje pri usklajevanju dela in družine.

Storitve za družine je zadnje področje aktivnosti, ki so ga ocenjevali zaposleni in je bilo kot področje aktivnosti pri zaposlenih ocenjeno kot pomembno (47 %) ter zelo pomembno (39 %). 11 % anketiranih je neodločenih, manjšemu številu anketiranih (3 %) pa se zdijo ukrepi s področja storitev za družine nepomembni. Povprečna ocena (4,20), s katero so anketirani izrazili svoje mnenje, pomeni, da zaposleni v povprečju menijo, da je področje storitev za družine pomembno področje pri usklajevanju dela in družine.

3.3.4 Analiza rezultatov pogostosti koriščenja ukrepov v izbranem podjetju

Pri sedmem vprašanju so zaposleni ocenjevali, kako pogosto koristijo navedene ukrepe, ki jih izvaja izbrano podjetje. Kot je razvidno iz Slike 7, zaposleni v povprečju najbolj koristijo ukrep anket in vprašalnikov o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih (3,69), sledijo ukrepi fleksibilnega prihoda in odhoda (3,65), Dedek Mraz za otroke (3,61), vstopnice za različne prireditve (3,17), dodaten prost delovni dan za prvi šolski dan otroka (3,09), intranet in oglasne deske (3,01) ter krajši delovni čas zaradi nege in varstva otroka (2,59). Zaposleni v podjetju najmanj koristijo razne delavnice za otroke v času šolskih počitnic (2,39). Slabše izkoriščeni so tudi naslednji ukrepi, in sicer opravljanje počitniškega dela otrok (2,56), likovni natečaji za otroke (2,50), 24-urni delovni čas za uvajanje otroka v vrtec (2,42) ter šola smučanja in deskanja med zimskimi počitnicami (2,40). Slika 7 prikazuje povprečne vrednosti koriščenja posameznih ukrepov v izbranem podjetju.

Slika 7: Koriščenje družini prijaznih ukrepov v izbranem podjetju



Fleksibilen prihod in odhod največ anketiranih (61 %) koristi pogosto in zelo pogosto. Ostalih 39 % jih ukrep koristi le včasih, redko ali pa nikoli. Kljub temu, da je fleksibilen prihod in odhod zaposlenim v izbranem podjetju na voljo, v praksi vsem zaposlenim ni na voljo, saj nekateri delajo dvoizmensko delo ter ob vikendih. Povprečna ocena (3,65), s katero so anketiranci izrazili svojo pogostost koriščenja ukrepa, pomeni, da zaposleni v povprečju fleksibilen prihod in odhod koristijo pogosto.

Za krajši delovni čas zaradi nege in varstva otroka je največ anketiranih (46 %) navedlo, da ga ne uporablja nikoli. Med zaposlenimi je 23 % tistih, ki ukrep koristijo zelo pogosto, 11 % pa ga

koristi pogosto. 20 % anketiranih krajši delovni čas zaradi nege in varstva otroka koristi redko ali včasih. Povprečna ocena (2,59), s katero so anketiranci izrazili svojo pogostost koriščenja ukrepa, pomeni, da zaposleni v povprečju krajši delovni čas zaradi nege in varstva otroka koristijo včasih.

Ukrep 24-urni delovni čas za uvajanje otroka v vrtec sodi med manj uporabljene ukrepe med zaposlenimi. Večina anketiranih, kar 52 %, omejenega ukrepa ni nikoli koristila, 9 % ga koristi redko, 7 % včasih, le 32 % pa pogosto in zelo pogosto. Povprečna ocena (2,42), s katero so anketiranci izrazili svojo pogostost koriščenja ukrepa, pomeni, da zaposleni v povprečju 24-urni delovni čas za uvajanje otroka v vrtec koristijo redko.

Dodaten prost dan za prvi šolski dan otroka zelo pogosto koristi 43 % anketiranih, 9 % ga koristi pogosto, 4 % včasih, 4 % redko, ostali anketirani (40 %) pa si dodatnega prostega dne za prvi šolski dan otroka ne vzamejo nikoli. Povprečna ocena (3,09), s katero so anketiranci izrazili svojo pogostost koriščenja ukrepa, pomeni, da zaposleni v povprečju dodaten prost dan za prvi šolski dan otroka koristijo včasih.

Intranet in oglasne deske anketirani zaposleni koristijo različno. Največ anketiranih (38 %) ukrep koristi pogosto, 22 % nikoli ne koristi omenjenega ukrepa, 30 % jih koristi redko ali včasih, 10 % pa zelo pogosto. Povprečna ocena (3,01), s katero so anketiranci izrazili svojo pogostost koriščenja ukrepa, pomeni, da zaposleni v povprečju intranet in oglasne deske koristijo včasih.

Vstopnice za različne prireditve sodijo med bolj izkoriščene ukrepe. 37 % vstopnice koristi pogosto ali zelo pogosto, 33 % včasih, 30 % pa redko ali nikoli. Povprečna ocena (3,17), s katero so anketiranci izrazili svojo pogostost koriščenja ukrepa, pomeni, da zaposleni v povprečju vstopnice za različne prireditve koristijo včasih.

Šola smučanja in deskanja med zimskimi počitnicami sodi med manj izkoriščene ukrepe. Največ anketiranih (50 %) ni nikoli koristilo omenjenega ukrepa, 16 % anketiranih je ukrep izkoristilo včasih ali redko, 34 % pa ga koristi pogosto ali zelo pogosto. Povprečna ocena (2,40), s katero so anketiranci izrazili svojo pogostost koriščenja ukrepa, pomeni, da zaposleni v povprečju šolo smučanja in deskanja med zimskimi počitnicami koristijo redko.

Likovnih natečajev za otroke polovica anketiranih (45 %) ni koristila še nikoli. 36 % je omenjeni ukrep koristilo pogosto ali zelo pogosto, 19 % anketiranih pa redko ali včasih. Povprečna ocena (2,50), s katero so anketiranci izrazili svojo pogostost koriščenja ukrepa, pomeni, da zaposleni v povprečju likovne natečaje za otroke koristijo včasih.

Ankete in vprašalniki o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih so ukrep, ki je najbolj izkoriščen med zaposlenimi. 59 % anketiranih ukrep koristi pogosto ali zelo pogosto, 21 % redko, le 20 % anketirancev redko ali pa nikoli ne izpolnjuje vprašalnikov. Povprečna ocena (3,69), s katero so anketiranci izrazili svojo pogostost koriščenja ukrepa, pomeni, da zaposleni v

povprečju ankete in vprašalnike o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih koristijo pogosto.

Opravljanje počitniškega dela in delovne prakse sodi med manj izkoriščene ukrepe, saj je večina anketirancev (47 %) odgovorila, da omenjenega ukrepa od njihovih otrok ni izkoristil še nihče, 16 % ga je izkoristilo redko ali včasih, 37 % pa pogosto ali zelo pogosto. Povprečna ocena (2,56), s katero so anketiranci izrazili svojo pogostost koriščenja ukrepa, pomeni, da zaposleni v povprečju opravljanje počitniškega dela in delovne prakse otrok koristijo včasih.

Razne delavnice za otroke v času šolskih počitnic prav tako sodijo med manj izkoriščene ukrepe, saj je večina anketirancev (51 %) odgovorila, da omenjenega ukrepa ne koristijo nikoli, 14 % ga je izkoristilo redko ali včasih, 35 % pa pogosto ali zelo pogosto. Povprečna ocena (2,39), s katero so anketiranci izrazili svojo pogostost koriščenja ukrepa, pomeni, da zaposleni v povprečju razne delavnice za otroke v času šolskih počitnic koristijo redko.

Dedek Mraz za otroke sodi med bolj izkoriščene ukrepe, saj kar 47 % anketiranih omenjeni ukrep koristi zelo pogosto, 21 % pogosto, 8 % jih koristi včasih ali redko, 24 % anketiranih pa ukrepa ni izkoristilo še nikoli. Povprečna ocena (3,61), s katero so anketiranci izrazili svojo pogostost koriščenja ukrepa, pomeni, da zaposleni v povprečju Dedka Mraza koristijo pogosto.

Glede na spol anketiranih moški v povprečju najbolj koristijo ukrep anket in vprašalnikov o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih (3,43), sledijo ukrepi fleksibilnega prihoda in odhoda (3,28), Dedek Mraz za otroke (3,10), intranet in oglasne deske (2,94), vstopnice za različne prireditve (2,60) ter krajši delovni čas zaradi nege in varstva otroka (1,94) in dodaten prost delovni dan za prvi šolski dan otroka (1,94). Moški v podjetju najmanj koristijo 24-urni delovni čas za uvajanje otroka v vrtec (1,41). Slabše izkoriščeni so tudi naslednji ukrepi: likovni natečaji za otroke (1,79), opravljanje počitniškega dela otrok (1,67), razne delavnice za otroke v času šolskih počitnic (1,57) ter šola smučanja in deskanja med zimskimi počitnicami (1,54).

Ženske v povprečju najbolj koristijo ukrep dodatnega prostega delovnega dne za prvi šolski dan otroka (4,24), sledijo Dedek Mraz za otroke (4,12), fleksibilen prihod in odhod (4,02), ankete in vprašalniki o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih (3,95), vstopnice za različne prireditve (3,74) ter opravljanje počitniškega dela otrok (3,45). Ženske v podjetju najmanj koristijo likovne natečaje za otroke (3,21) in razne delavnice za otroke v času šolskih počitnic (3,21). Slabše izkoriščeni so tudi naslednji ukrepi: 24-urni delovni čas za uvajanje otroka v vrtec (3,43), intranet in oglasne deske (3,40), šola smučanja in deskanja med zimskimi počitnicami (3,26) ter krajši delovni čas zaradi nege in varstva otroka (3,24).

V sklopu tega vprašanja v svojem delu preverjam hipotezo 1: Ženske bolj pogosto koristijo družini prijazne ukrepe v izbranem podjetju kot moški.

Tabela 2: Preverjanje hipoteze 1

	Spol	Število	Aritmetična sredina	Standardna napaka	Standardna napaka aritmetične sredine
Ukrepi	Moški	42	3,61	1,081	,167
	Ženski	61	2,45	,752	,096

t-test za neodvisna vzorca

		Levanov test za enakost varianc		t-test za enakost aritmetičnih sredin						
		F	Stopnja značilnosti	t	Stopinje prostosti	Stopnja značilnosti (2-stranska)	Razlika aritmetičnih sredin	Standardna napaka za razliko aritmetičnih sredin	95% interval zaupanja	
									Spodnja meja	Zgornja meja
Ukrepi	Enake variance so predpostavljene	7,813	,006	6,397	101	,000	1,155	,181	,797	1,513
	Enake variance niso predpostavljene			5,995	67,721	,000	1,155	,193	,770	1,539

Hipotezo lahko na vzorcu potrdim, saj je pripadajoča verjetnost *t*-testa 0,000. Dobljena verjetnost je manjša od stopnje značilnosti (0,05), zato zavrnem ničelno domnevo in zaključim, da razlike med spolom zaposlenih in pogostostjo koriščenja ukrepov niso nastale slučajno, ampak kot posledica tega, da ženske bolj pogosto koristijo družini prijazne ukrepe v izbranem podjetju kot moški.

3.3.5 Analiza rezultatov motivacije in zadovoljstva zaposlenih

Pri osmem vprašanju so zaposleni ocenjevali strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami, povezanimi z motivacijo in zadovoljstvom. Kot je razvidno iz Slike 8, se zaposleni v povprečju najbolj strinjajo s trditvijo dobri delovni pogoji in odnosi s sodelavci povečujejo mojo motivacijo (4,45), sledijo višina plačila me motivira (4,05), v našem podjetju so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti (3,89) ter v našem podjetju vodje cenijo dobro opravljeno delo (3,58). Najslabše je ocenjena trditev dober delovni rezultat se v našem podjetju hitro opazi in je pohvaljen (3,23). Slika 8 prikazuje povprečne ocene posameznih trditev s področja motivacije zaposlenih.

Slika 8: Motivacija zaposlenih



V našem podjetju so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti je trditev, s katero se strinja največ anketiranih (47 %), popolnoma se strinja 21 %, neodločenih je 32 %. Pri omenjeni trditvi ni nikogar, ki bi se opredelil, da se s trditvijo ne strinja. Povprečna ocena (3,89), s katero so anketirani izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da so v izbranem podjetju postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.

V našem podjetju vodje cenijo dobro opravljeno delo je trditev, s katero se strinja največ anketiranih (45 %), neodločenih je 32 %, popolnoma se strinja 12 %, ne strinja se 11 %. Povprečna ocena (3,58), s katero so anketirani izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da v izbranem podjetju cenijo dobro opravljeno delo.

Dobri delovni pogoji in odnosi s sodelavci povečujejo mojo motivacijo je trditev, s katero se popolnoma strinja polovica anketiranih (50 %), strinja se 45 %, neodločenih je 4 %, le 1 % anketiranih pa se ne strinja s trditvijo. Povprečna ocena (4,45), s katero so anketirani izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da v izbranem podjetju dobri delovni pogoji in odnosi s sodelavci povečujejo njihovo motivacijo.

Dober delovni rezultat se v našem podjetju hitro opazi in je pohvaljen je trditev, pri kateri je največ anketiranih (41 %) neodločenih, s trditvijo se strinja 35 %, popolnoma se strinja 5 %, ne strinja se 17 %, takih, ki se sploh ne strinjajo, sta 2 %. Povprečna ocena (3,23), s katero so anketirani izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da so zaposleni v povprečju neodločeni glede trditve, da je dober delovni rezultat v izbranem podjetju hitro opazen in pohvaljen.

Višina plačila je trditev, pri kateri se največ anketiranih (38 %) strinja s trditvijo, popolnoma se strinja 37 %, neodločenih je 20 %, ne strinja in sploh se ne strinja 6 %. Povprečna ocena (4,05), s katero so anketirani izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da jih v izbranem podjetju višina plačila motivira.

V sklopu tega vprašanja v svojem delu preverjam hipotezo 2: Koriščenje ukrepov družini prijazne politike v izbranem podjetju pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih.

Tabela 3: Preverjanje hipoteze 2

Spremenljivke vključene/izključene(b)			
Model	Vključene spremenljivke	Izključene spremenljivke	Metoda
1	Ukrepi(a)	.	Enter

a Vse zahtevane spremenljivke so vključene.

b Odvisna spremenljivka: Motivacija

Model povzetek				
Model	Korelacijski koeficient	Determinacijski koeficient	Popravljeni determinacijski koeficient	Ocena standardnega odklona napake
1	,186(a)	,035	,025	,535

a Neodvisna spremenljivka: (Konstanta), Ukrepi

ANOVA(b)					
Model		Vsota kvadratov	Stopinje prostosti	Varianca	Stopnja značilnosti
1	Regresija	1,043	1	1,043	,059(a)
	Ostanek	28,961	101	,287	
	Skupaj	30,004	102		

a Neodvisna spremenljivka: (Konstanta), Ukrepi

b Odvisna spremenljivka: Motivacija

Koeficienti(a)					
Model		Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	Stopnja značilnosti
		B	Standardna napaka	Beta	
1	(Konstanta)	3,535	,162		,000
	Ukrepi	,098	,051	,186	,059

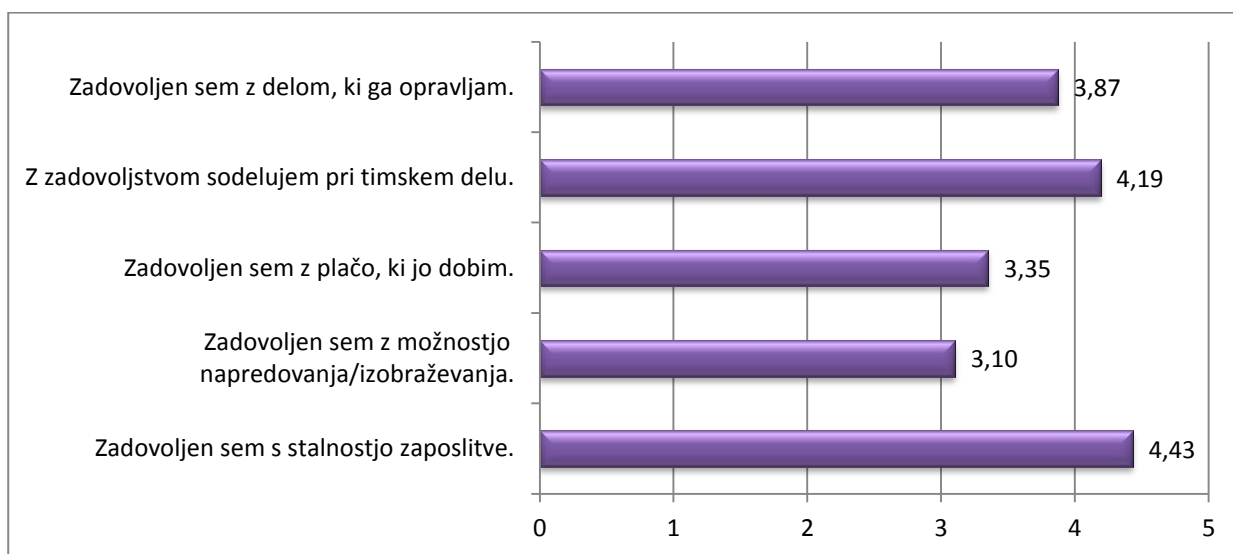
a Odvisna spremenljivka: Motivacija

Povezava med spremenljivkama motivacija in ukrepi je linearna, pozitivna in šibka. Korelacijski koeficient ($R = 0,19$) kaže na šibko linearno povezavo med spremenljivko motivacija in spremenljivko ukrepi. Determinacijski koeficient kaže delež pojasnjene variance v skupni varianci za odvisno spremenljivko. 3,5 % celotne variance je pojasnjene z variabilnostjo spremenljivke ukrepi. *F*-test kaže, da med spremenljivkama ne obstaja linearna odvisnost. Stopnja značilnosti (0,059) kaže, da koeficient ni statistično značilen, kar pomeni, da ne obstaja odvisnost med opazovanima spremenljivkama, zato ničelne domneve ne morem zavrniti in zaključim, da koriščenje ukrepov družini prijazne politike v izbranem podjetju ne vpliva na motivacijo zaposlenih.

Kot je razvidno iz Slike 9, se zaposleni v povprečju najbolj strinjajo s trditvijo zadovoljen sem s stalnostjo zaposlitve (4,43), sledijo z zadovoljstvom sodelujem pri timskem delu (4,19), zadovoljen sem z delom, ki ga opravljam (3,87), ter zadovoljen sem s plačo, ki jo dobim (3,35).

Najslabše je ocenjena trditev zadovoljen sem z možnostjo napredovanja ali izobraževanja (3,10). Slika 9 prikazuje povprečne ocene posameznih trditev s področja zadovoljstva zaposlenih.

Slika 9: Zadovoljstvo zaposlenih



Zadovoljen sem z delom, ki ga opravljam, je trditev, pri kateri se največ anketiranih (59 %) strinja s trditvijo, neodločenih je 20 %, popolnoma se strinja 17 %, ne strinja ali sploh ne strinja pa se 3 %. Povprečna ocena (3,87), s katero so anketirani izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da so v izbranem podjetju zadovoljni z delom, ki ga opravljajo.

Z zadovoljstvom sodelujem pri tiskem delu je trditev, pri kateri se največ anketiranih (59 %) strinja, popolnoma se strinja 30 %, neodločenih je 11 %. Pri omenjeni trditvi ni nikogar, ki bi se opredelil, da se s trditvijo ne strinja. Povprečna ocena (4,19), s katero so anketirani izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da v izbranem podjetju z zadovoljstvom sodelujejo pri tiskem delu.

Zadovoljen sem s plačo, ki jo dobim, je trditev, pri kateri se največ anketiranih (41 %) strinja s trditvijo, neodločenih je 38 %, popolnoma se strinja 7 %, ne strinja ali pa sploh ne strinja se 14 %. Povprečna ocena (3,35), s katero so anketirani izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da so zaposleni v povprečju neodločeni glede trditve, da so v izbranem podjetju zadovoljni s plačo.

Zadovoljen sem z možnostjo napredovanja ali izobraževanja je trditev, pri kateri je največ anketiranih (37 %) neodločenih, strinja se 32 %, popolnoma se strinja 7 %, medtem ko se ne strinja ali pa sploh ne strinja 24 %. Povprečna ocena (3,10), s katero so anketirani izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da so zaposleni v povprečju neodločeni glede trditve, da so v izbranem podjetju zadovoljni z možnostjo napredovanja ali izobraževanja.

Zadovoljen sem s stalnostjo zaposlitve je trditev, pri kateri se največ anketiranih (53 %) popolnoma strinja, strinja se 38 %, le 9 % je takih, ki so neodločeni ali pa se ne strinjajo.

Povprečna ocena (4,43), s katero so anketirani izrazili svoje strinjanje s trditvijo, pomeni, da se zaposleni v povprečju strinjajo, da so v izbranem podjetju zadovoljni s stalnostjo zaposlitve.

V sklopu tega vprašanja v svojem delu preverjam hipotezo 3: Koriščenje ukrepov družini prijazne politike v izbranem podjetju pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Tabela 4: Preverjanje hipoteze 3

Spremenljivke vključene/izključene(b)

Model	Vključene spremenljivke	Izključene spremenljivke	Metoda
1	Ukrepi(a)	.	Enter

a Vse zahtevane spremenljivke so vključene.

b Odvisna spremenljivka: Zadovoljstvo

Model povzetek

Model	Korelacijski koeficient	Determinacijski koeficient	Popravljeni determinacijski koeficient	Ocena standardnega odklona napake
1	,206(a)	,043	,033	,525

a Neodvisna spremenljivka: (Konstanta), Ukrepi

ANOVA(b)

Model	Vsota kvadratov	Stopnje prostosti	Varianca	F	Stopnja značilnosti
1 Regresija	1,238	1	1,238	4,495	,036(a)
Ostanek	27,820	101	,275		
Skupaj	29,058	102			

a Neodvisna spremenljivka: (Konstanta), Ukrepi

b Odvisna spremenljivka: Zadovoljstvo

Koeficienti(a)

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stopnja značilnosti
	B	Standardna napaka	Beta		
1 (Konstanta)	3,936	,184		21,360	,000
Ukrepi	,111	,052	,206	2,120	,036

a Odvisna spremenljivka: Zadovoljstvo

Povezava med spremenljivkama zadovoljstvo in ukrepi je linearna, pozitivna in šibka. Korelacijski koeficient ($R = 0,21$) kaže na šibko linearno povezavo med spremenljivko zadovoljstvo in spremenljivko ukrepi. Determinacijski koeficient kaže delež pojasnjene variance v skupni varianci za odvisno spremenljivko. 4,3 % celotne variance je pojasnjene z variabilnostjo spremenljivke ukrepi. *F*-test kaže, da med spremenljivkama obstaja linearna odvisnost. Stopnja značilnosti (0,036) kaže, da je koeficient statistično značilen, kar pomeni, da obstaja odvisnost med opazovanima spremenljivkama, zato zavrnem ničelno domnevo pri zanemarljivi stopnji značilnosti in zaključim, da koriščenje ukrepov družini prijazne politike v izbranem podjetju vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Pri zadnjem vprašanju sem anketiranim pustila odprto vprašanje, da predlagajo ukrepe, ki bi po njihovem mnenju pripomogli, da bi sami bolje usklajevali delo in družino ter bi posledično povečali njihovo motivacijo in zadovoljstvo pri delu. Med vsemi anketiranimi se je več kot polovica (61 %) odzvala vprašanju in podala svoje mnenje ter predlagala ukrepe, ki bi pripomogli k lažjemu usklajevanju dela in družine. Odgovore sem razdelila v tri smiselne skupine.

Največ zaposlenih (52 %) od 63 anketiranih bi v podjetju uvedlo fleksibilni delovni čas. Zaposleni bi želeli imeti možnost izbire več gibljivega delovnega časa, pri čemer bi staršem omogočil lažje usklajevanje dela in delovnega časa vrtcev. To je problem predvsem za tiste, ki se vozijo iz oddaljenih krajev. Le-ti namreč želijo možnost 24-urnega delovnega časa oziroma upoštevanje predčasnega prihoda na delo. Ta možnost naj bi upoštevala prihod na delovno mesto pred 7. uro zjutraj oziroma vsaj od 6. ure naprej ter prihod po 8.30 uri. Drugi so mnenja, da bi vse mame otrok morale delati samo 6 ur na dan, do otrokove starosti treh let pa ostati doma. Med mnenji so tudi, da mame otrok do 8 let ne bi delale popoldan, med vikendi in prazniki. Med anketiranimi se je znašel tudi nekdo, ki meni: "Delovni čas bi moral biti med tednom od ponedeljka do četrтка." Se pravi želi 3 proste dneve. Sledi skupina (34 %), ki bi jim delo od doma pripomoglo k lažjemu usklajevanju dela in družine. Ta skupina anketiranih si želi, da bi lahko vsaj 2 dni v mesecu delali od doma. To bi veljalo predvsem v času nege otroka zaradi bolezni, ki bi se obravnavala kot delovna prisotnost, merjena po količini opravljenega dela, v kolikor bi narava dela to dopuščala. Zadnja skupina anketiranih (14 %) si želi v podjetje uvesti varstvo otrok. Nekateri bi želeli uvesti vrtec v službi, drugi bi imeli popoldansko varstvo v okviru službe. V podjetju je sicer na voljo varstvo otrok med počitnicami, vendar ga veliko staršev ne koristi, saj si želi, da bi bilo cenejše, kar bi pripomoglo tudi k lažjemu usklajevanju in zadovoljstvu zaposlenih.

3.4 Povzetek ugotovitev in priporočila

Večina zaposlenih je seznanjena z ukrepi, ki jih izvaja izbrano podjetje. Za tiste, ki niso seznanjeni, predlagam podjetju, da zaposlene preko elektronske pošte obvešča o ugodnostih. Večina tistih zaposlenih, ki ni seznanjena z ukrepi v podjetju, si namreč želi, da bi jih delodajalec obveščal po elektronski pošti. Podjetju predlagam, naj zaposlene razdeli v skupine ter tiste zaposlene s šoloobveznimi otroki obvešča preko elektronske pošte, seveda ob predhodnem strinjanju zaposlenih. Glede na to, da bi se med zaposlenimi znašel kdo, ki mu je obveščanje preko elektronske pošte nadležno, predlagam podjetju, da objavlja obvestila in novice še preko intraneta s poudarki na ključnih značilnostih.

Večina zaposlenih meni, da se je stanje na področju prilagajanja zaposlenim z družino izboljšalo. Tisti, ki so nasprotnega mnenja, v večini menijo, da je bilo prej podjetje bolj družini prijazno. Podjetju zato predlagam, naj v prihodnosti, v kratkem bo namreč pridobilo polni certifikat, izbere dodatne ukrepe za lažje usklajevanje dela in družine, saj bodo tako zaposleni dobili občutek, da se je stanje izboljšalo. Nekaj zaposlenih je mnenja, da jih ta tematika prej ni

zanimala. Dejstvo je, da te določeni ukrepi ne zanimajo, če sam nimaš otrok in ti tudi niso potrebni, da bi sam lažje usklajeval delo in družino.

Večina zaposlenih v podjetju ima šoloobvezne otroke, za katere so dolžni skrbeti. Največ zaposlenih ima dva otroke, sledijo tisti z enim otrokom, tremi otroki, med zaposlenimi pa se je našel tudi nekdo od staršev, ki skrbi za štiri otroke. Otroci zaposlenih prevladujejo v starosti do 9 let, največ jih je v skupini od 3 do 6 let. Podjetju zato predlagam, da uvede ukrepe, ki so bolj primerni za mlajše otroke. Na primer, čim več takšnih dogodkov, kot sta Dedek Mraz za otroke in vstopnice za lutkovne predstave, ter manj tistih, kot sta šola smučanja in opravljanje počitniškega dela otrok. Delodajalec ima razumevanje za družinske potrebe zaposlenih z majhnimi otroki, zato podjetju svetujem, naj ima le še naprej posluh za starše z majhnimi otroki.

Za zaposlene usklajevanje dela in družine ni in hkrati je obremenitev, zato je potrebno, da izbrano podjetje vzdržuje takšno družini prijazno politiko, da bo zaposlenim prinesla lažje usklajevanje dela in družine. Podjetju zato predlagam, naj uvede ukrepe s področij, ki so za zaposlene najbolj pomembna področja aktivnosti. To so ukrepi s področja delovnega časa, struktur plačila in nagrajevanih dosežkov storitev za družine ter organizacije dela. Navedena področja so za zaposlene najpomembnejša področja ukrepov, ki so jim pomembna pri usklajevanju dela in družinskih obveznosti. Več o konkretnih predlaganih ukrepih v nadaljevanju.

Med ukrepi, ki jih izvaja izbrano podjetje, so najbolj izkoriščeni ukrepi naslednji: ankete in vprašalniki, fleksibilen prihod in odhod, Dedek Mraz za otroke ter vstopnice za različne prireditve. Podjetju zato predlagam, da svoje ukrepe razvija v smeri tistih, ki so bolj izkoriščeni. Podjetje ima namreč pregled nad udeležbo določenih ugodnosti in na podlagi tega naj razvija nadaljnje ukrepe. Glede na to, da zaposleni najpogosteje izpolnjujejo ankete in vprašalnike o organizacijski klimi, podjetju svetujem, da upošteva želje zaposlenih, saj glede na najvišjo uporabo tega ukrepa, z reševanjem vprašalnikov zaposleni izražajo svoja mnenja.

Dobljeni rezultati raziskave kažejo, da sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju dobra glede na podatke, ki jih je izbrano podjetje pridobilo z merjenjem organizacijske klime. Povprečna ocena motivacije znaša 3,31, zadovoljstva zaposlenih pa 3,79. Kljub malo slabšim rezultatom pri motivaciji in malo boljšim pri zadovoljstvu zaposlenih v izbranem podjetju bi lahko določene dejavniki izbrano podjetje izboljšalo. Največ sprememb bi podjetje moralo nameniti kategorijam, pri katerih so povprečne ocene pod povprečjem vseh trditev oziroma ocene kažejo, da se zaposleni z danimi trditvami strinjajo v manjši meri.

V izbranem podjetju zaposlene najbolj demotivirajo postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti. Glede na to, da zaposlene najbolj motivirajo dobri delovni pogoji in odnosi s sodelavci, podjetju predlagam, naj delovne zahteve do določene mere prilagodi glede na timsko delo. Tako bodo zaposleni pri opravljanju nalog bolj motivirani, saj bodo z večjim zadovoljstvom opravljali naloge s sodelavci, ki jih motivirajo. V podjetju so zaposleni najmanj zadovoljni z možnostjo napredovanja ali izobraževanja. Glede na to, da so zaposleni najbolj

zadovoljni s stalnostjo zaposlitve, tolikšno zadovoljstvo kaže na to, da je zaposlenim zaposlitev v izbranem podjetju omogočena za nedoločen čas. Podjetju zato predlagam, da omogoči možnost napredovanja ali izobraževanja, saj so zaposleni največje bogastvo podjetja, ki ga je potrebno izobraževati in jih v primeru uspešnega dela nagraditi z napredovanjem.

Večina zaposlenih je mnenja, da v podjetju manjkajo določeni ukrepi, ki bi jim pomagali pri lažjem usklajevanju dela in družinskih obveznosti. Sami bi dodali nekaj ukrepov, ki bi pripomogli, da bi sami bolje usklajevali delo in družino ter bi to posledično povečali njihovo motivacijo in zadovoljstvo pri delu. Med tistimi, ki si želijo v podjetju novosti, je največ takih, ki menijo, da bi podjetje moralo uvesti ukrep fleksibilnega delavnika. V izbranem podjetju sicer deluje ukrep fleksibilnega prihoda in odhoda, vendar zaposlenim ne ustreza dovolj. Želijo si namreč predvsem več gibljivega delovnega časa, ki bi staršem pomagal predvsem pri lažjem usklajevanju dela in delovnega časa vrtcev. Pobudniki tega ukrepa so v večini tisti, ki se na delovno mesto vozijo iz oddaljenih krajev. Le-ti si namreč želijo 24-urni delovni čas z upoštevanjem predčasnega prihoda na delovno mesto ali s kasnejšim prihodom. Ostali, ki podpirajo omenjeni ukrep, so mnenja, da bi podjetje moralo v okviru tega področja postaviti ukrep, kjer mame mlajših otrok ne bi delale v popoldanski izmeni, med vikendi in prazniki. Sledijo tisti, ki menijo, da bi podjetje moralo uvesti ukrep dela od doma. Zaposleni si želijo, da bi lahko vsaj dva dni v mesecu delali doma, v kolikor bi seveda narava dela to dopuščala. Želijo si namreč, da bi se odsotnost zaradi nege otroka na ta način obravnavala kot delovna prisotnost. Zadnja skupina, ki si želi v podjetje uvesti nov ukrep, so tisti, ki bi imeli v službi varstvo otrok. V sklopu tega ukrepa bi želeli popoldansko varstvo, vrtec v službi in pa varstvo otrok med počitnicami.

Ob pridobitvi polnega certifikata, torej po treh letih od pridobitve osnovnega certifikata, izbere podjetje nove ukrepe za naslednje triletno obdobje. Dosedanje ukrepe lahko podjetje tudi v drugem triletnem obdobju izvaja kot do sedaj, vendar mora uvesti izboljšave, drugače po pridobitvi polnega certifikata eno leto po pridobitvi le-ta neha veljati. Podjetje letos nadaljuje s postopkom pridobitve polnega certifikata, zato predlagam, da dosedanje ukrepe nadgradi oziroma uvede nove ukrepe, ki bi jih želeli v podjetju imeti zaposleni. V tem primeru podjetju predlagam, naj ukrep fleksibilnega prihoda in odhoda nadgradi v fleksibilen delavnik ter na novo uvede ukrepa dela od doma in varstva otrok. Omenjeni ukrepi so ukrepi, ki bi pripomogli k lažjemu usklajevanju ter večji motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih, posledično pa tudi boljšim poslovnim rezultatom izbranega podjetja.

SKLEP

V življenju se spopadamo s številnimi obveznostmi, ki so del našega vsakdanjika. Težko je najti ravnovesje med delom in družino, saj vsako izmed področij zahteva, da se mu popolnoma predamo. Pri tem nastane problem usklajevanja, ki ga posvetimo delu in družini. Na srečo so se spremenjenih življenjskih navad pravočasno začeli zavedati delodajalci in ponudili rešitev, ki je koristna za vse. Delodajalci se zavedajo, da morajo biti odzivni pri prizadevanju za doseg pričakovanj zaposlenih, zato je potrebno, da prilagodijo svoje koristi, da bi pomagali zaposlenim

pri usklajevanju poklicnih in družinskih obveznosti. Podjetje lahko tako z uvajanjem družini prijaznih politik omogoči usklajevanje poklicnega in družinskega življenja zaposlenih.

Delodajalci imajo pozitiven odnos do družini prijaznih ukrepov, zato se različne oblike ukrepov že množično izvajajo. Večina od njih je mnenja, da ukrepi v podjetjih vodijo k večji udeležbi žensk na trgu dela. Zato družini prijazna politika postaja vse bolj priljubljena v zadnjih letih, saj povečuje udeležbo delovne sile žensk. Politika sicer spodbuja enakost med obema spoloma, saj tudi moškim omogoča, da se aktivno vključujejo v družinsko življenje ter omogoča enakovredno razdeljene obveznosti med ženskami in moškimi. Pri oblikovanju družini prijazne politike je zato pomembno, da ima celovit pogled na družino.

Izbrano podjetje je osnovni certifikat Družini prijazno podjetje prejelo v letu 2008. Podjetje je tako s pridobitvijo certifikata formalno vstopilo v skupino tistih podjetij, ki se zavedajo, kako pomembno je, da imajo zaposleni možnost ter pomoč pri usklajevanju dela in družine. Podjetje se je tako zavezalo, da bo v treh letih izvedlo šestnajst ukrepov z različnih področij. Trenutno je izbrano podjetje v fazi pridobivanja polnega certifikata in bo postopek nadaljevalo v letu 2012. Zelo pomembno je, da se izbrano podjetje zaveda, da so zaposleni ključni dejavnik uspeha, zato je najboljši način sodelovanje z zaposlenimi in upoštevanje njihovih želja. Na koncu je potrebno, da sta obe strani zadovoljni in prispevata k boljšemu delovnemu okolju.

Z empirično raziskavo v izbranem podjetju sem v magistrskem delu preučila družini prijazno politiko. Pri tem se ugotovila, da so zaposleni seznanjeni z ukrepi, ki jih izvaja izbrano podjetje, in da se je stanje po uvedbi ukrepov na področju prilagajanja zaposlenim z družino izboljšalo. Za zaposlene v podjetju, ki so dolžni skrbeti za svoje otroke, usklajevanje dela in družinskih obremenitev hkrati je in ni obremenitev, vendar so mnenja, da ima delodajalec razumevanje za potrebe staršev z majhnimi otroki. Zaposlenim je vseh sedem področij aktivnosti ukrepov pomembnih, še posebej so kot zelo pomembno opredelili področje delovnega časa. Med ukrepi, ki so zaposlenim na razpolago v podjetju, je največ takšnih, ki jih zaposleni koristijo včasih, sledijo tisti, ki jih koristijo pogosto oziroma redko. Rezultati raziskave kažejo, da sta motivacija in zadovoljstvo zaposlenih v izbranem podjetju dobra. Zaposlene v izbranem podjetju najbolj demotivirajo visoke zahteve, ki so postavljene glede delovne uspešnosti, najbolj pa jih motivirajo dobri delovni pogoji in odnos s sodelavci. Zadovoljstvo zaposlenih v podjetju najbolj povečuje njihova stalnost zaposlitve. Med ukrepi, ki si jih želijo zaposleni vpeljati v podjetje, se najpogosteje pojavlja fleksibilen delovni čas, delo od doma ter varstvo otrok.

V magistrskem delu sem preverjala glavno tezo in tri hipoteze. Glavna teza je potrjena, saj družini prijazna politika prispeva k večji motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih. Pri preverjanju hipotez sem ugotovila, da lahko na podlagi vzorca v izbranem podjetju dve hipotezi potrdim, medtem ko ene hipoteze na podlagi vzorca v izbranem podjetju ne morem potrditi. Potrdim lahko hipotezo, da ženske bolj pogosto koristijo družini prijazne ukrepe v izbranem podjetju kot moški in da koriščenje ukrepov družini prijazne politike v izbranem podjetju pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, saj je pri obeh hipotezah koeficient statistično značilen, zato zavrnem ničelno domnevo pri zanemarljivi stopnji značilnosti. Hipoteze, da koriščenje ukrepov družini

prijazne politike v izbranem podjetju pozitivno vpliva na motivacijo zaposlenih, ne morem potrditi, saj je dobljena verjetnost večja od stopnje značilnosti.

Z ugotavljanjem motivacije in zadovoljstva zaposlenih, povezanih z družini prijaznimi ukrepi, sem želela poudariti aktualnost tega področja. Ne samo za vzorec, ampak za celotno podjetje je pomembno, kako zaposleni dojemajo družini prijazno politiko. Magistrsko delo predstavlja prispevek znanosti k razumevanju osrednjega področja raziskovalnega dela. V Sloveniji so že bile opravljene raziskave, v katerih so preučevali vlogo delodajalcev pri zagotavljanju družini prijaznega delovnega okolja in podobne, vendar vpliva družini prijazne politike na motivacijo oziroma zadovoljstvo zaposlenih ni raziskoval še nihče. Ravno zaradi tega ima moje magistrsko delo poleg znanstvene zasnove tudi strokovno uporabno vrednost, saj gre za raziskavo med zaposlenimi v družini prijaznem izbranem podjetju v Sloveniji. Pri tem empirični rezultati odgovarjajo na predhodno podana teoretična izhodišča.

V raziskavi sem dala poudarek vplivu družini prijazne politike na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. To je glavna dodana vrednost, ki jo ta raziskava ustvarja. Koriščenje družini prijaznih ukrepov v izbranem podjetju ni povezano z motivacijo zaposlenih. Koriščenje družini prijaznih ukrepov v izbranem podjetju je pozitivno povezano z zadovoljstvom zaposlenih. Za primer vzamem enega izmed najbolj izkoriščenih ukrepov v podjetju, to je fleksibilen prihod. Zaposleni za koriščenje tega ukrepa niso motivirani, saj je ukrep že stalnica v podjetju, zaposleni so navajeni, da na delovno mesto prihajajo v razmiku dveh ur in pol in jih to ne motivira več. So pa s tem, da imajo možnost fleksibilnega prihoda, vsekakor zadovoljni, saj se zavedajo, da ni potrebno, da so na delovnem mestu točno, na primer ob osmi uri zjutraj, ampak v primeru prometnih zastojev na cesti in podobnih zapletov niso pod pritiskom, ali bodo prišli pravočasno na delovno mesto. To jih dela zadovoljne, njihovo motivacijo pri koriščenju ukrepov pa bi povečala uvedba novih ukrepov. Za omenjeni primer bi bili zaposleni v izbranem podjetju motivirani z uporabo družini prijaznih ukrepov, če bi podjetje uvedlo fleksibilen celotni delavnik, ne samo fleksibilnega prihoda in odhoda.

Omejitve magistrskega dela pri teoretičnem delu so časovne, vsebinske in metodološke narave. Časovno omejitev predstavlja časovni okvir izbranega podjetja, katerega sem preučevala v študiji primera. Uporaba predvsem sekundarnih virov, na katerih temelji magistrsko delo, predstavlja vsebinske omejitve. Pojavlja sem skromen izbor literature na podlagi knjig, zato v svojem magistrskem delu uporabljam večinoma podatke, ki so ažurno na voljo na spletnih straneh podjetij, in znanstvene članke ter tako poskušam obravnavano tematiko raziskati čim aktualnejše. Pri metodoloških omejitvah se lahko pojavi subjektivno mnenje glede predstavljene problematike, vendar, da se izognem temu problemu, uporabim različne vire informacij. Pri empiričnem delu obstaja časovna in prostorska problematika, saj je raziskava omejena na zaposlene v petih sektorjih v izbranem podjetju. Morda bi lahko z analizo večjega števila zaposlenih v izbranem podjetju prišla do drugačnih rezultatov, vendar ne nujno boljših. Naslednja omejitev, ki se pojavlja, je vprašanje odkritosti zaposlenih pri izpolnjevanju vprašalnika oziroma njihova odzivnost, ki posledično vpliva na vzorec. Uporabljeno Likertovo lestvico v vprašalniku lahko anketirani izkoristijo in odgovarjajo po liniji najmanjšega odpora

oziroma obkrožujejo odgovore, ki so na skrajni desni, skrajni levi ali v sredini. Na ravni posameznega zaposlenega je v anketi zagotovljena anonimnost. Anketa je bila izvedena v izbranem podjetju, zato ni primerno rezultatov aplicirati na splošno slovensko povprečje v podjetjih z družini prijazno politiko.

Izbrano podjetje v letu 2012 nadaljuje s postopkom pridobitve polnega certifikata Družini prijazno podjetje. Posledično bo podjetje sprejelo nove oziroma dodatne ukrepe, kar je dobra osnova za nadaljnje raziskave. Trenutni družini prijazni ukrepi so v podjetju že stalnica, saj so minila že tri leta od pridobitve osnovnega certifikata. Ukrepi se torej v podjetju izvajajo že tri leta, dejstvo pa je, da je podjetje določene ukrepe izvajalo že pred sprejetjem družini prijazne politike. Zato za nadaljnje raziskave predlagam ponovno raziskavo za ukrepe, ki jih bo podjetje uvedlo na novo, oziroma za tiste dosedanje ukrepe, ki jih bodo v podjetju nadgradili. S tem bi ugotovili, ali bi novo uvedeni ukrepi v podjetju povečali motivacijo zaposlenih, ki jo zdajšnji ne.

Uvajanje družini prijazne politike je rešitev, od katere imajo korist tako zaposleni kot delodajalci. Zaposleni so v podjetjih z družini prijazno politiko bolj zadovoljni, ker lažje usklajujejo svoje poklicne in družinske obveznosti. Posledično so manj izpostavljeni stresu, izgorevanju na delovnem mestu in drugim negativnim posledicam, ki jih povzročajo konflikti. Koristi zaposlenim prinašajo večje zadovoljstvo in njihovo predanost delu, ker so motivirani, pri delu je več inovativnosti, produktivnosti in sodelovanja. Ravno zaradi zadovoljstva ob usklajevanju dela in družine se poveča čustvena navezanost zaposlenih na podjetje in njihova motivacija za delo. Delodajalci imajo koristi s tem, ko pritegnejo zanimanje večjega kroga kandidatov in ohranjajo kakovost zaposlenih na konkurenčnem trgu dela. Podjetja si namreč s takšno politiko ustvarjajo in ohranjajo konkurenčno prednost, z inovacijami pa prispevajo k večji konkurenčnosti.

LITERATURA IN VIRI

1. Armour, S. (2003, 20. oktober). More companies downsize family-friendly programs. *USA Today*. Najdeno 27. decembra 2011 na spletnem naslovu http://www.usatoday.com/money/workplace/2003-10-19-company-family-_x.htm
2. *Audit berufundfamilie*. Najdeno 15. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.berufund-familie.de/index.php?c=21#elema423>
3. Baral, R., & Bhargava, R. (2011a). Examining the moderating influence of gender on the relationships between work-family antecedents and work-family enrichment. *Gender in Management: An International Journal*, 26(2), 122-147.
4. Baral, R., & Bhargava, R. (2011b). Predictors of work-family enrichment: moderating effect of core self-evaluations. *Journal of Indian Business Research*, 3(4), 220-243.
5. Bardoel, A. E., Moss, S. A., Smyrnios, K., & Tharenou P. (1999). Employee characteristics associated with the provision of work-family policies and programs. *International Journal of Manpower*, 20(8), 563-577.
6. Baughman, R., DiNardi, D., & Holtz-Eakin, D. (2003). Productivity and wage effects of "family-friendly" fringe benefits. *International Journal of Manpower*, 24(3), 247-259.
7. *Berufundfamilie*. Najdeno 6. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.berufund-familie.de/>
8. Bole, W. (1997). Family-friendly companies doing well. *National Catholic Reporter*, 33(22), 4.
9. Bond, S., & Wise, S. (2003). Work-life policy: does it do exactly what it says on the tin?. *Woman in Management Review*, 18(2), 20-31.
10. Borg, A. (2009, 16. marec). Employers show support for family-friendly measures. *European Working Conditions Observatory*. Najdeno 6. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2009/02/MT0902029I.htm>
11. Boushey, H. (2009, 3. marec). Encouraging family-friendly workplace policies. *Center for American Progress Action Fund*. Najdeno 28. decembra 2011 na spletnem naslovu http://www.americanprogressaction.org/issues/2009/03/pdf/boushey_family_friendly.pdf
12. Bradley, E. (2003). "Family-friendly" companies-what's all the fuss?. *Women in Business*, 55(3), 18-20.
13. Branine, M. (2003). Part-time work and jobsharing in health care: is the NHS a family-friendly employer?. *Journal of Health Organization and Management*, 17(1), 53-68.
14. Burke, R. J., & McKeen, C. A. (1994). The woman-friendly organization: initiatives valued by managerial women. *Journal of Workplace Learning*, 6(6), 18-25.
15. Butler, A., Gasser, M., & Smart, L. (2004). A social-cognitive perspective on using family-friendly benefits. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 57-70.
16. Callan, S. (2007). Implications of family-friendly policies for organizational culture: findings from two case studies. *Work Employment & Society*, 21(4), 673-691.
17. Cardona, P., Chinchilla, N., & Poelmans, S. A. Y. (2003). The adoption of family-friendly HRM policies: competing for scarce resources in the labour market. *International Journal of Manpower*, 24(2), 128-147.

18. Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Kacmar, K. M. (2010). The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 330-355.
19. *Certifikat Družini prijazno podjetje*. Najdeno 25. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/predstavitve/>
20. Chantal, E. (2010). Benefits of family-responsible management in the Nigerian environment – a comparison of two breweries. *Gender & Behavior*, 8(1), 2649-2665.
21. Chinchilla Albiol, N., & Torres, E. (2006). Why become a family-responsible employer?. *Occasional Paper*. Najdeno 3. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-06-03-E.pdf>
22. Clifton, T. J., & Shepard, E. (2004). Work and family programs and productivity: estimates applying a production function model. *International Journal of Manpower*, 25(8), 714-728.
23. Conrad, C. (1995). Is your employer family friendly?. *Black Enterprise*, 26(3), 27.
24. Couper, M. P., Lessler, J. T., Martin, E., Martin, J., Presser, S., Rothgeb, J. M., & Singer, E. (2004). Methods for testing and evaluating survey questions. *Public Opin Q*, 68(1), 109-130.
25. Černigoj Sadar, N., Kanjuo Mrčela, A., Stropnik, N., & Žaucer Šefman, B. (2007). *Delo in družina – s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. Černigoj Sadar, N., & Vladimirov, P. (2004). Prispevek organizacij k vzpostavljanju (ne)uravnoveženega življenja. V: Svetlik, I., Ilič, B., *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: Sophia.
27. Čertalič, B. (2009). Družini prijazno podjetje. *Poslovni svet*. Najdeno 5. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.poslovnisvet.si/clanki/osebni-razvoj/usklajevanje-poklicnega-in-zasebnega-zivljenja>
28. Davey, B., Murrells, T., & Robinson, S. (2003). Family-friendly policies: general nurses' preferences and experiences. *Journal of Health Organization and Management*, 17(6), 422-437.
29. de Janasz, S., & Forret, M. (2005). Perceptions of an organization's culture for work and family – Do mentors make a difference?. *Career Development International*, 10(6-7), 478-492.
30. den Dulk, L., Peper, B., & van Doorne-Huiskes, A. (2004). *Work, family and transitions into parenthood: a research agenda for the coming years*. London: City University London.
31. Dex, S., & Scheibl, F., (1999). Should we have more family-friendly policies?. *European Management Journal*, 16(5), 586-599.
32. *Družbena odgovornost*. Najdeno 25. november 2011 na spletnem naslovu <http://www.izbranopodjetje.si/o-podjetju/trajnostni-razvoj/druzbena-odgovornost>
33. *Družbena odgovornost podjetij*. Najdeno 15. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=sl>
34. *Družini prijazno podjetje*. (2007). Najdeno 6. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.simobil.si/sl/inside.cp2?uid=6144EB95-84AE-6AD7-EA9D-F309D400458E&linkid=contentNews&cid=E924064C-FCC6-1248-38B4-3F064BD396A4>
35. Ekvilib Inštitut. (2012). Pravila in postopek za pridobitev osnovnega in polnega certifikata "Družini prijazno podjetje". Najdeno 26. januar 2012 na spletnem naslovu http://www.certifikatdpp.si/images/izdelki/attachments/pravila_2012_1.7.pdf

36. Estes, S. B. (2004). How are family-responsive workplace arrangements family-friendly?. *The Sociological Quarterly*, 45(4), 637-661.
37. Evbuoma, I. K. (2007). Impact of employee family-friendly supportiveness on work performance of employees in organizations. *Ife Psychologia*, 16(1), 103-119.
38. *The "family-friendly" workplace*. (2004). Najdeno 28. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.scribd.com/doc/44054509/Family-Friendly-Policy>
39. Friedman, D. (1990). Corporate responses to family needs. *Marriage & Family Review*, 15(2), 77.
40. Gray, M., & Tudball, J. (2003). Family-friendly work practices: differences within and between workplaces. *The Journal of Industrial Relations*, 45(3), 269-291.
41. Griffin, R. W., & Moorhead, G. (1989). *Organizational behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.
42. Hardoy, I., & Schøne, P. (2008). The family gap and family friendly policies: the case of Norway. *Applied Economics*, 40(22), 2857-2871.
43. Hong, J. H., & Lee, S. Y. (2011). Does family-friendly policy matter? Testing its impact on turnover and performance. *Public Administration Review*, 71(6), 870-879.
44. Hyman, J., & Summers, J. (2007) Work and life: can employee representation influence balance?. *Employee Relations*, 29(4), 367-384.
45. *In Unternehmen*. Najdeno 15. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.beruf-und-familie.de/index.php?c=26>
46. Izbrano podjetje d.d. (2010). Letno poročilo podjetja Izbrano podjetje d.d. Ljubljana: Izbrano podjetje d.d.
47. *Izbrano podjetje prejelo certifikat Družini prijazno podjetje*. (2008). Najdeno 25. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.izbranopodjetje.si/o-podjetju/za-medije/novica?aid=1685>
48. James, G. (2009). Mothers and fathers as parents and workers: family-friendly employment policies in an era of shifting identities. *Journal of Social Welfare & Family Law*, 31(3), 271-283.
49. Jirjahn, U., & Heywood, J. S. (2008). Family-friendly practices and worker representation in Germany. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 48(1), 121-145.
50. *Kaj je organizacijska klima*. Najdeno 17. decembra 2011 na spletnem naslovu http://www.organizacijska-klima.si/kaj_je_organizacijska_klima.html
51. *Kaj pomeni zadovoljstvo pri delu?*. Najdeno 17. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.biro-praxis.si/?viewPage=34>
52. *Kaj prinaša do družine prijazno okolje*. (2010). Najdeno 21. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/271960/Kaj-prina%C5%A1a-do-dru%C5%BEine-prijazno-okolje>
53. Kajič, B. (2005). Pregled stanja na področju industrijskih odnosov v Sloveniji v letu 2005. Najdeno 26. decembra 2011 na spletnem naslovu www.delavska-participacija.com/clanki/ID060225.doc
54. Kaplan Leiserson, E. (2004). Father-friendly. *American Society for Training and Development*, 58(7), 10-12.
55. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
56. Kelly, E. (2003). The strange history of employer-sponsored child care: interested actors, uncertainty, and the transformation of law in organizational fields. *The American Journal of Sociology*, 109(3), 606-649.

57. Kim, J., & Wiggins, M. E. (2011). Family-friendly human resource policy: is it still working in the public sector?. *Public Administration Review*, 71(5), 728-739.
58. Kirkwood, J., & Tootell, B. (2008). Is entrepreneurship the answer to archiving work-family balance. *Journal of management & organization*, 14(3), 285-302.
59. Knaflič, T., Nabergoj, S. A., & Pahor, M. (2010). Kaj podjetju prinašajo družini prijazni ukrepi. *Iz raziskav*. Najdeno 28. novembra 2011 na spletnem naslovu: http://www.familylab.si/files/PDF_razno/HRM_oktober_2010.pdf
60. Korpa, V. (2011). The reasons to maintain work-family provisions in workplaces in the times of crisis. *Journal of US-China Public Administration*, 8(6), 664-671.
61. Kranjc Kušlan, A. (2011). Certifikat "Družini prijazno podjetje" - poklicno in družinsko življenje z roko v roki. Najdeno 28. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID070513.doc>
62. Kresal, B. (2000). *Predpisi o plačah z uvodnimi pojasnili*. Lesce: Založba Oziris.
63. Kukovič, U. (2008, 27. november). Certifikat je vaba za dobre kadre. *Finance*. Najdeno 21. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/230825/Certifikat-je-vaba-za-dobre-kadre>
64. Kummerow, E. H., & See, J. M. (2008). Work and work-family values in accountancy: a person-culture fit approach. *Pacific Accounting Review*, 20(2), 158-184.
65. Lahovnik, M. (2006). Družbena odgovornost organizacij kot ključni element strategije poslovanja. V: Rozman, R., Kovač, J., *Družbena odgovornost in etika v organizacijah: zbornik referatov*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
66. Lawler, J. J., Piao M., Shi, K., Walumbwa, F., & Wang, P. (2008). Family-friendly employment practices: importance and effects in India, Kenya, and China. *Emerald Group Publishing Limited*, 12(1), 235-265.
67. *Lek prejel polni certifikat "Družini prijazno podjetje"*. (2010). Najdeno 6. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.lek.si/si/o-nas/mediji/sporocila-za-javnost/646/>
68. Lewis, S. (1997). "Family-friendly" employment policies: a route to changing organizational culture or playing about at the margin?. *Gender, Work & Organization*, 4(1), 13-23.
69. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
70. Mihelič, K. K. (2011). *Zaznavanje konflikta med delom in družino pri managerjih v Sloveniji: teoretični okvir in empirična preverba* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
71. Možina, S. et al. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
72. Mulvaney, M. (2011). Study of the role of family-friendly employee benefits programs, job attitudes, and self-efficacy among public park and recreation employees. *Journal of Park & Recreation Administration*, 29(1), 58-79.
73. *Osebna izkaznica*. Najdeno 25. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.izbranopodjetje.si/o-podjetju/osebna-izkaznica>
74. Perrini, F., Pogutz, S., & Tencati, A. (2006). *Developing corporate social responsibility*. Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc.

75. Petters, M., & Wattez, C. (2009). Work-family culture, work-family interference and well-being at work: is it possible to distinguish between a positive and a negative process?. *Career Development International*, 14(7), 700-713.
76. Peus, C. (2006). Work-family balance? The case of Germany. *Working Paper*. Najdeno 4. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://web.mit.edu/workplacecenter/docs/wpc0025.pdf>
77. Ponzellini, A. (2006). Work-life balance and industrial relations in Italy. *European Societies*, 8(2), 273-294.
78. Poslovna skupina Sava sprejela nove ukrepe "Družini prijazno podjetje". (2010). Najdeno 6. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.sava.si/novinarsko-sredisce/315-poslovna-skupina-sava-sprejela-nove-ukrepe-rdruini-prijazno-podjetjel.html>
79. *Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. (2001). Najdeno 15. decembra 2011 na spletnem naslovu http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf
80. Prout, J. (2006). Corporate responsibility in the global economy: a business case. *Society and Business Review*, 1(2), 184-191.
81. Pylkkänen, E., & Smith, N. (2004). The impact of family-friendly policies in Denmark and Sweden on Mothers' career interruptions due to childbirth. *Iza*. Najdeno 4. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://ftp.iza.org/dp1050.pdf>
82. Remery, C., Schippers, J., & van Doorne-Huiskes, A. (2003). Family-friendly policies in the Netherlands. *Personnel Review*, 32(4), 456-473.
83. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
84. Ru Hsu, Y. (2011). Work-family conflict and job satisfaction in stressful working environments: the moderating roles of perceived supervisor support and internal locus of control. *International Journal of Manpower*, 32(2), 233-248.
85. Russo, J. A., & Waters, L. E. (2006). Workaholic worker type differences in work-family conflict: The moderating role of supervisor support and flexible work scheduling. *Career Development International*, 11(5), 418-439.
86. Saltzman, A. (1993). Family friendliness. *U.S. News & World Report*, 114(7), 59-63.
87. Saltzstein, A. L., Saltzstein, G. H., & Ting, Y. (2001). Work family balance and job satisfaction: the impact of family-friendly policies in attitudes of federal government employees. *Public Administration Review*, 61(4), 452-467.
88. Schwartz, D. B. (1996) The impact of work-family policies on women's career development: boon or bust?. *Women In Management Review*, 11(1), 5-19.
89. *Small firms benefit from being "family-friendly"*. (2000). Najdeno 5. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/journals.htm?issn=0143-7739&volume=21&issue=3&articleid=1468125&show=html>
90. *Study: Denmark most family-friendly country*. (2008). Najdeno 4. decembra 2011 na spletnem naslovu http://www.denmark.dk/en/servicemenu/News/GeneralNews/GeneralNews/Archives2008/StudyDenmarkMostFamilyfriendlyCountry.htm?wbc_purpose=Basic25%
91. Šikovec, U. (2008). *Implementacija certifikata "Družini prijazno podjetje" v podjetju Si.mobil d.d.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

92. Štrancar, P. (2011, 3. november). S certifikatom do zadovoljnejših zaposlenih in večjega ugleda. *Finance*. Najdeno 21. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/328960/S-certifikatom-do-zadovoljne%C5%A1ih-zaposlenih-in-ve%C4%8Djega-ugleda>
93. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
94. Turk, D. (2010a, 23. marec). Odločitev za standarde družbene odgovornosti je prostovoljna. *Finance*. Najdeno 21. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/274849/Odlo%C4%8Ditev-za-standarde-dru%C5%BEbene-odgovornosti-je-prostovoljna>
95. Turk, D. (2010b, 5. november). Če bi vnovič zagotovili sofinanciranje, bi bilo certifikatov več. *Finance*. Najdeno 21. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/293976/%C4%8Ce-bi-vnovi%C4%8D-zagotovili-sofinanciranje-bi-bilo-certifikatov-ve%C4%8D>
96. Turk, D. (2011, 3. november). Brez spremembe kulture ni družini prijaznega podjetja. *Finance*. Najdeno 21. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/328959/Brez-spremembe-kulture-ni-dru%C5%BEini-prijaznega-podjetja>
97. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
98. Vitaliano, D. F. (2010). Corporate social responsibility and labor turnover. *Corporate Governance*, 10(5), 563- 573.
99. Vojvoda, S. (2008). *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Seaway Group d.o.o.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
100. *Začetki*. Najdeno 25. novembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.ekvilib.org/zacetki>
101. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV založba.
102. Zupan, N., & Kaše, R. (2009). *Organizacija podjetja: zapiski predavanj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
103. Young, M. C. (2007). Gender and productivity: a study of law firm lawyers. *Masters Abstracts International*, 45(5), 2295.
104. Young, M. C., & Wallance, J. E. (2007). Parenthood and productivity: a study of demands, resources and family-friendly firms. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 110-122.
105. Young, M. C., & Wallance, J. E. (2009). Family responsibilities, productivity, and earnings: a study of gender differences among Canadian lawyers. *Journal of Family and Economic Issues*, 30(3), 305-319.
106. Widener, A. (2007). Family-friendly policy: lessons from Europe-Part I. *Public Manager*, 36(3), 57-61.
107. *Work and care act*. (2001). Najdeno 4. decembra 2011 na spletnem naslovu <http://www.ilo.org/public/english/employment/gems/eoo/law/nether/1-wac.htm>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Računalniški izpisi obdelave podatkov s programom SPSS	5

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Sem Vesna Šmalc, študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani, kjer v okviru magistrskega dela opravljam raziskavo o vplivu družini prijazne politike na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih. Anketa je anonimna in bo temeljila na skupinski obravnavi podatkov izključno za zaključno nalogo, zato je priporočljivo, da na zastavljena vprašanja odgovarjate odkrito ter se držite načela, da je vaša prva misel, ki vas spreleti ob branju trditev, navadno najbližje resnici.

Za sodelovanje se Vam že vnaprej zahvaljujem!

1. Ali ste seznanjeni o ukrepih in dejavnostih, ki jih podjetje izvaja v okviru projekta Družini prijazno podjetje? (Obkrožite.)

- a) Da. b) Ne.

Če ste odgovorili z "Ne", na kakšen način bi lahko podjetje bolje informiralo zaposlene, da bi bili seznanjeni z vsemi ukrepi in dejavnostmi:

2. Ali menite, da se je stanje v podjetju na področju prilagajanja zaposlenim z družino po sprejetju ukrepov družini prijazne politike izboljšalo? (Obkrožite.)

- a) Da. b) Ne. c) Ne vem.

Če ste odgovorili z "Ne vem", navedite razlog:

3. Ali imate mladoletnega otroka/otroke, za katere ste dolžni skrbeti? (Obkrožite.)

- a) Da. b) Ne.

Če ste odgovorili z "Da", navedite število otrok ter njihovo starost:

Število: _____ Starost: _____

4. Ali ima delodajalec razumevanje za potrebe staršev z majhnimi otroki? (Obkrožite en odgovor.)

- a) Sploh nima razumevanja.

- b) Nima razumevanja.
- c) Nima razumevanja in ima razumevanje.
- d) Ima razumevanje.
- e) Ima veliko razumevanja.

5. Kako obremenjujoče je za vas usklajevanje dela in družinskih obveznosti? (Obkrožite en odgovor.)

- a) Sploh ni obremenitev.
- b) Ni obremenitev.
- c) Ni obremenitev in je obremenitev.
- d) Je obremenitev.
- e) Je velika obremenitev.

6. Ukrepi iz katerih področij aktivnosti so vam najbolj pomembni pri usklajevanju dela in družine? (Pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko: 1 – Popolnoma nepomembno, 2 – Nepomembno, 3 – Neodločen/a sem, 4 – Pomembno, 5 – Zelo pomembno.)

Delovni čas (fleksibilni delovni čas, skrajšan delovni čas zaradi družinskih obveznosti, otroški časovni bonus).	1	2	3	4	5
Organizacija dela (delo od doma, reševanje stanovanjskega problema, organizacijska pomoč ob selitvi).	1	2	3	4	5
Politika informiranja in komuniciranja (intranet, oglasne deske, interni časopis).	1	2	3	4	5
Veščine vodstva (dodatna izobraževanja vodij za pridobitev kompetenc pri vašem usklajevanju dela in družine).	1	2	3	4	5
Razvoj kadrov (letni razgovori zaposlenih, spodbuda žensk pri nadaljnjem izobraževanju, podpora aktivnemu očetovstvu).	1	2	3	4	5
Struktura plačila in nagrajevani dosežki (ugodna posojila, finančna pomoč, štipendije za otroke zaposlenih).	1	2	3	4	5
Storitve za družine (varstvo otrok v času šolskih počitnic, popoldansko varstvo, sobe za dojenje in previjanje).	1	2	3	4	5

7. Kako pogosto koristite naslednje ukrepe oziroma ugodnosti v podjetju? (1 – Nikoli, 2 – Redko, 3 – Včasih, 4 – Pogosto, 5 – Zelo pogosto.)

Fleksibilen prihod in odhod – samostojno določam pričetek in konec opravljanja svoje dnevne delovne obveznosti.	1	2	3	4	5
Krajši delovni čas zaradi nege in varstva otroka.	1	2	3	4	5
24-urni delovni čas za uvajanje otroka v vrtec.	1	2	3	4	5
Dodatni prost delovni dan za prvi šolski dan otroka.	1	2	3	4	5
Intranet in oglasne deske za pridobivanje informacij s področja usklajevanja poklicnega in družinskega življenja.	1	2	3	4	5
Vstopnice za različne prireditve (športne tekme, lutkovne predstave, opera).	1	2	3	4	5
Šola smučanja in deskanja med zimskimi počitnicami za šoloobvezne otroke.	1	2	3	4	5
Likovni natečaji za otroke.	1	2	3	4	5
Ankete in vprašalniki o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih.	1	2	3	4	5
Opravljanje počitniškega dela in delovne prakse otroka v podjetju.	1	2	3	4	5
Razne delavnice za otroke v času šolskih počitnic.	1	2	3	4	5
Dedek Mraz za otroke.	1	2	3	4	5

8. Prosim vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite strinjanje oziroma nestrinjanje s posameznimi trditvami. (1 – Sploh se ne strinjam, 2 – Se ne strinjam, 3 – Neodločen/a sem, 4 – Se strinjam, 5 – Popolnoma se strinjam.)

V našem podjetju so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	1	2	3	4	5
V našem podjetju vodje cenijo dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5
Dobri delovni pogoji in odnos s sodelavci povečuje mojo motivirajo.	1	2	3	4	5
Dober delovni rezultat se v našem podjetju hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4	5
Višina plačila me motivira.	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem pri delu, ki ga opravljam.	1	2	3	4	5
Z zadovoljstvom sodelujem pri tiskem delu.	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem s plačo, ki jo dobim.	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem z možnostjo napredovanja/izobraževanja.	1	2	3	4	5
Zadovoljen sem s stalnostjo zaposlitve.	1	2	3	4	5

9. Predlagajte ukrepe, ki bi po vašem mnenju pripomogli, da bi sami bolje usklajevali delo in družino ter bi povečali vašo motivacijo in zadovoljstvo pri delu:

10. Spol: (obkrožite)

a) M b) Ž

11. Stan: (obkrožite)

a) Samski b) Vezan

12. Starost: (obkrožite)

a) do 30 let b) od 30 do 40 let c) od 40 do 50 let d) nad 50 let

13. Izobrazba: (obkrožite)

- a) Poklicna izobrazba
- b) Srednješolska izobrazba
- c) Višješolska izobrazba
- d) Visokošolska ali univerzitetna izobrazba
- e) Magisterij
- f) Doktorat

HVALA ZA VAŠE SODELOVANJE!

Priloga 2: Računalniški izpisi obdelave podatkov s programom SPSS

Tabela 1: Frekvenčna porazdelitev za demografske podatke

Spol

		Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	Moški	42	40,8	40,8
	Ženski	61	59,2	100,0
	Skupaj	103	100,0	

Stan

		Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	Samski	17	16,5	16,5
	Vezan	86	83,5	100,0
	Skupaj	103	100,0	

Starost

		Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	do 30 let	8	7,8	7,8
	od 30 do 40 let	56	54,4	62,1
	od 40 do 50 let	24	23,3	85,4
	nad 50 let	15	14,6	100,0
	Skupaj	103	100,0	

Izobrazba

		Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	Poklicna izobrazba	2	1,9	1,9
	Srednješolska izobrazba	47	45,6	47,6
	Višješolska izobrazba	16	15,5	63,1
	Visokošolska ali univerzitetna izobrazba	36	35,0	98,1
	Magisterij	2	1,9	100,0
	Skupaj	103	100,0	

Vprašanje 1: Ali ste seznanjeni o ukrepih in dejavnostih, ki jih podjetje izvaja v okviru projekta Družini prijazno podjetje?

		Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	Da	72	69,9	69,9
	Ne	31	30,1	100,0
	Skupaj	103	100,0	

Vprašanje 2: Ali menite, da se je stanje v podjetju na področju prilagajanja zaposlenim z družino po sprejetju ukrepov družini prijazne politike izboljšalo?

		Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	Da	64	62,1	62,1
	Ne	11	10,7	72,8
	Ne vem	28	27,2	100,0
	Skupaj	103	100,0	

Vprašanje 3: Ali imate mladoletnega otroka/otroke, za katere ste dolžni skrbeti?

		Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	Da	71	68,9	68,9
	Ne	32	31,1	100,0
	Skupaj	103	100,0	

Število otrok na zaposlenega

		Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	1 otrok	26	36,6	36,6
	2 otroka	35	49,3	85,9
	3 otroci	9	12,7	98,6
	4 otroci	1	1,4	100,0
	Skupaj	71	100,0	

Starostne skupine otrok zaposlenih

		Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	do 3 let	20	15,7	15,7
	od 3 do 6 let	32	25,2	40,9
	od 6 do 9 let	27	21,3	62,2
	od 9 do 12 let	17	13,4	75,6
	od 12 do 15 let	15	11,8	87,4
	od 15 do 18 let	16	12,6	100,0
	Skupaj	127	100,0	

Vprašanje 4: Ali ima delodajalec razumevanje za potrebe staršev z majhnimi otroki?

Statistika

Število	Veljavno	103
	Manjkajoče	0
Aritmetična sredina		3,74
Mediana		4,00
Modus		4
Standardni odklon		,713
Varianca		,509

		Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	Nima razumevanja	4	3,9	3,9
	Nima razumevanje in ima razumevanje	31	30,1	34,0
	Ima razumevanje	56	54,4	88,3
	Ima veliko razumevanja	12	11,7	100,0
	Skupaj	103	100,0	

Vprašanje 5: Kako obremenjujoče je za vas usklajevanje dela in družinskih obveznosti?

Statistika

Število	Veljavno	103
	Manjkajoče	0
Aritmetična sredina		3,37
Mediana		3,00
Modus		3
Standardni odklon		,990
Varianca		,980

		Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	Sploh ni obremenitev	4	3,9	3,9
	Ni obremenitev	13	12,6	16,5
	Ni obremenitev in je obremenitev	40	38,8	55,3
	Je obremenitev	33	32,0	87,4
	Je velika obremenitev	13	12,6	100,0
	Skupaj	103	100,0	

Vprašanje 9: Predlagajte ukrepe, ki bi po vašem mnenju pripomogli, da bi sami bolje usklajevali delo in družino ter bi povečali vašo motivacijo in zadovoljstvo pri delu.

		Frekvenca	Odstotek	Kumulativni odstotek
Veljavno	Delo od doma	21	33,3	33,3
	Fleksibilen delovni čas	33	52,4	85,7
	Varstvo otrok	9	14,3	100,0
	Skupaj	63	100,0	

Tabela 2: Aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon, varianca in frekvenčna porazdelitev za posamezna področja aktivnosti usklajevanja dela in družine

Statistika

	Delovni čas	Organizacija dela	Politika informiranja in komuniciranja	Veščine vodstva	Razvoj kadrov	Struktura plačila in nagrajevalni dosežki	Storitve za družine
Število Veljavno	103	103	103	103	103	103	103
Manjkajoče	0	0	0	0	0	0	0
Aritmetična sredina	4,61	4,01	3,75	3,67	3,76	4,24	4,20
Mediana	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Modus	5	4	4	4	4	4	4
Standardni odklon	,717	,846	,825	,879	,880	,798	,797
Varianca	,514	,716	,681	,772	,774	,637	,634

Tabela 3: Aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon, varianca in frekvenčna porazdelitev za koriščenje posameznih ukrepov v izbranem podjetju

Statistika

	Fleksibilen prihod in odhod.	Krajši delovni čas zaradi nege in varstva otroka.	24-urni delovni čas za uvajanje otroka v vrtec.	Dodaten prost dan za prvi šolski dan otroka.	Intranet in oglasne deske.	Vstopnice za različne prireditve.
Število Veljavno	103	103	103	103	103	103
Manjkajoče	0	0	0	0	0	0
Aritmetična sredina	3,65	2,59	2,42	3,09	3,01	3,17
Mediana	4,00	2,00	1,00	4,00	3,00	3,00
Modus	5	1	1	5	4	3
Standardni odklon	1,433	1,671	1,701	1,869	1,339	1,294
Varianca	2,053	2,793	2,893	3,492	1,794	1,675

Statistika

	Šola smučanja in deskanja med zimskimi počitnicami.	Likovni natečaji za otroke.	Ankete in vprašalniki o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih.	Opravljanje počitniškega dela in delovne prakse otroka v podjetju.	Razne delavnice v času šolskih počitnic.	Dedek Mraz za otroke.
Število Veljavno	103	103	103	103	103	103
Manjkajoče	0	0	0	0	0	0
Aritmetična sredina	2,40	2,50	3,69	2,56	2,39	3,61
Mediana	1,00	2,00	4,00	2,00	1,00	4,00
Modus	1	1	5	1	1	5
Standardni odklon	1,580	1,533	1,245	1,736	1,604	1,658
Varianca	2,497	2,350	1,550	3,013	2,573	2,750

Tabela 4: Aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon, varianca in frekvenčna porazdelitev za koriščenje posameznih ukrepov v izbranem podjetju po spolu

Statistika

		Fleksibilen prihod in odhod.	Krajši delovni čas zaradi nege in varstva otroka.	24-urni delovni čas za uvajanje otroka v vrtec.	Dodaten prost dan za prvi šolski dan otroka.	Intranet in oglasne deske.	Vstopnice za različne prireditve.
Število	Veljavno	42	42	42	42	42	42
	Manjkajoče	61	61	61	61	61	61
Aritmetična sredina		3,28	1,94	1,41	1,94	2,94	2,60
Mediana		4,00	1,00	1,00	1,00	3,00	3,00
Modus		5	1	1	1	4	3
Standardni odklon		1,413	1,527	1,419	1,652	1,369	1,206
Varianca		1,998	2,332	2,014	2,729	1,873	1,455

Statistika

		Šola smučanja in deskanja med zimskimi počitnicami.	Likovni natečaji za otroke.	Ankete in vprašalniki o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih.	Opravljanje počitniškega dela in delovne prakse otroka v podjetju.	Razne delavnice v času šolskih počitnic.	Dedek Mrz za otroke.
Število	Veljavno	42	42	42	42	42	42
	Manjkajoče	61	61	61	61	61	61
Aritmetična sredina		1,54	1,79	3,43	1,67	1,57	3,10
Mediana		1,00	1,00	4,00	1,00	1,00	4,00
Modus		1	1	5	1	1	1
Standardni odklon		1,213	1,310	1,452	1,569	1,289	1,847
Varianca		1,470	1,717	2,110	2,463	1,661	3,412

Statistika

		Fleksibilen prihod in odhod.	Krajši delovni čas zaradi nege in varstva otroka.	24-urni delovni čas za uvajanje otroka v vrtec.	Dodaten prost dan za prvi šolski dan otroka.	Intranet in oglasne deske.	Vstopnice za različne prireditve.
Število	Veljavno	61	61	61	61	61	61
	Manjkajoče	42	42	42	42	42	42
Aritmetična sredina		4,02	3,24	3,43	4,24	3,40	3,74
Mediana		5,00	3,00	4,00	5,00	4,00	4,00
Modus		5	5	5	5	4	3
Standardni odklon		1,239	1,574	1,595	1,394	1,251	1,127
Varianca		1,536	2,479	2,544	1,942	1,564	1,271

Statistika

		Šola smučanja in deskanja med zimskimi počitnicami.	Likovni natečaji za otroke.	Ankete in vprašalniki o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih.	Opravljanje počitniškega dela in delovne prakse otroka v podjetju.	Razne delavnice v času šolskih počitnic.	Dedek Mraz za otroke.
Število	Veljavno	61	61	61	61	61	61
	Manjkajoče	42	42	42	42	42	42
Aritmetična sredina		3,26	3,21	3,95	3,45	3,21	4,12
Mediana		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00
Modus		4	4	5	5	4	5
Standardni odklon		1,466	1,523	1,168	1,756	1,646	1,365
Varianca		2,149	2,319	1,364	3,083	2,709	1,864

Tabela 5: Aritmetična sredina, mediana, modus, standardni odklon, varianca in frekvenčna porazdelitev za posamezne trditve povezane z motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih

Statistika

		V našem podjetju so postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti.	V našem podjetju vodje cenijo dobro opravljeno delo.	Dobro delovni pogoji in odnosi s sodelavci povečujejo mojo motivacijo.	Dober delovni rezultat se v našem podjetju hitro opazi in je pohvaljen.	Višina plačila me motivira.
Število	Veljavno	103	103	103	103	103
	Manjkajoče	0	0	0	0	0
Aritmetična sredina		3,89	3,58	4,45	3,23	4,05
Mediana		4,00	4,00	5,00	3,00	4,00
Modus		4	4	5	3	4
Standardni odklon		,726	,835	,622	,866	,922
Varianca		,528	,697	,387	,749	,851

Statistika

		Zadovoljen sem z delom, ki ga opravljam.	Z zadovoljstvom sodelujem pri timskem delu.	Zadovoljen sem s plačo, ki jo dobim.	Zadovoljen sem z možnostjo napredovanja/ izobraževanja.	Zadovoljen sem s stalnostjo zaposlitve.
Število	Veljavno	103	103	103	103	103
	Manjkajoče	0	0	0	0	0
Aritmetična sredina		3,87	4,19	3,35	3,10	4,43
Mediana		4,00	4,00	3,00	3,00	5,00
Modus		4	4	4	3	5
Standardni odklon		,750	,611	,926	1,089	,709
Varianca		,562	,374	,857	1,187	,502