

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

NATAŠA SUŠNIK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**SODOBNI PRISTOPI PRI USKLAJEVANJU POKLICNEGA IN
ZASEBNEGA ŽIVLJENJA: ŠTUDIJA PRIMERA**

Ljubljana, september 2011

NATAŠA SUŠNIK

IZJAVA

Študentka Nataša Sušnik izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalko doc. dr. Sandro Pengler, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 12.09.2011

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	0
1 USKLAJEVANJE POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA.....	3
1.1 Opredelitev usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja	3
1.2 Prednosti usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja za posameznika.....	4
1.3 Prednosti usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja za podjetja.....	6
1.4 Pojav dvocentričnosti	8
1.4.1 Opredelitev dvocentričnosti.....	9
1.4.2 Prednosti dvocentričnosti poklicnega in zasebnega življenja.....	9
1.4.3 Večje splošno zadovoljstvo	9
1.4.4 Večje zadovoljstvo v usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja.....	10
1.4.5 Manjša čustvena izčrpanost.....	11
2 SODOBNI PRISTOPI PRI USKLAJEVANJU POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA.....	13
2.1 Prilagodljiv način dela	13
2.1.1 Prilagodljiv čas.....	16
2.1.2 Prilagodljiv teden.....	16
2.1.3 Prilagodljivo leto.....	17
2.1.4 Prilagodljivo delovno mesto.....	17
2.1.5 Prilagodljiva kariera	17
2.2 Delo na domu in delo na daljavo	17
2.3 Zaposlovanje delavcev z namenom posredovanja dela drugemu uporabniku	19
2.4 Organiziran dopust	19
2.4.1 Starševski dopust	19
2.4.2 Dopust za nego starejših in bolnih vzdrževancev.....	22
2.5 Organizirano varstvo otrok.....	23
2.6 Dodatne ugodnosti za zaposlene.....	24
3 ŠTUDIJA PRIMERA USKLAJEVANJA POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA.....	26
3.1 Raziskave v Evropski uniji.....	26
3.2 Raziskave v Sloveniji	31

3.3	Metodologija	35
3.3.1	Omejitve dela	35
3.3.2	Namen raziskave in opredelitev raziskovalnih vprašanj	36
3.4	Raziskovalni načrt.....	36
3.5	Predstavitev podjetja.....	37
3.6	Predstavitev vprašalnikov in potek raziskovalnega dela	39
3.7	Analiza podatkov	39
3.7.1	Struktura anketirancev	39
3.7.2	Analiza rezultatov glede službe	41
3.7.3 Analiza rezultatov glede družine	45
3.7.4	Analiza rezultatov glede usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.....	47
3.8	Ugotovitve in priporočila.....	55
	SKLEP.....	57
	LITERTURA IN VIRI.....	61
	PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Preference zaposlenih in koristi pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja	5
Tabela 2: Pristopi usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, ki jih nudijo podjetja v vzorcu.....	32
Tabela 3: Načrt kvalitativne raziskave študije primera podjetja Firma.....	37

KAZALO SLIK

Slika 1: Splošno zadovoljstvo zaposlenih	10
Slika 2: Zadovoljstvo pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja	11
Slika 3: Čustvena izčrpanost	12
Slika 4: Pojavnost različnih oblik fleksibilnega delovnega časa, po državi (%).....	15
Slika 5: Podjetja s fleksibilnim načinom dela, po velikosti in stopnji fleksibilnosti (%)....	16
Slika 6: Odstotek podjetij v katerih so starševski dopust koristili moški, po državah (%) .	22
Slika 7: Ponudba vrtcev v podjetjih po sektorju in velikosti (%).....	23
Slika 8: Ponudba ostalih oblik varstva otrok v podjetjih po sektorju in velikosti (%).....	24
Slika 9: Najbolj zaželeni pristopi usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja po mnenju uradnih predstavnikov zaposlenih (%).....	28

Slika 10: Struktura anketirancev po spolu (%).....	39
Slika 11: Struktura anketirancev po starosti (%).....	40
Slika 12: Struktura anketirancev po izobrazbi (%)	41
Slika 13: Zaskrbljenost povezana s službo (%).....	42
Slika 14: Kvaliteten čas, ki bi ga preživali s svojimi bližnjimi, a ga zaradi službe ne morejo (%)	43
Slika 15: Utrujenost povezana s službo (%).....	44
Slika 16: Aktivnosti s katerimi se zaposleni znebijo stresa povezanega s službo (%).....	45
Slika 17: Pomoč pri skrbi za otroke (%)	46
Slika 18: Čas, ki ga zaposleni preživijo s svojimi otroki (%)	47
Slika 19: Prisotnost pristopov usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v podjetju (%).....	48
Slika 20: Pristopi usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v podjetju (%)	49
Slika 21: Fleksibilne oblike dela, ki bi pomagale uskladiti poklicno in zasebno življenje zaposlenih (%)	50
Slika 22: Storitve ali aktivnosti, ki so na voljo zaposlenim (%)	51
Slika 23: Stvari ali aktivnosti, ki bi zaposlenim olajšale usklajevati poklicno in zasebno življenje (%)	52
Slika 24: Stvari ali aktivnosti, ki zaposlenim otežujejo usklajevati poklicno in zasebno življenje (%)	53
Slika 25: Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja prirejeno potrebam zaposlenih (%).....	54
Slika 26: Produktivnost podjetij ob pristopih usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.....	55

UVOD

Današnji čas zahteva vpetost posameznika v različne smeri. Doseganje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, vključujoč starševstvo, skrb za družino, prostovoljstvo, skrb za dobro počutje, je težavno (Bourne, Wilson, Lester & Kickul, 2009). Demografske spremembe, v smislu povečanja števila zaposlenih žensk, enostarševskih družin in staranja populacije, zahtevajo povečanje raznolike delovne sile in večje potrebe zaposlenih po usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja (Smith & Gardner, 2007). Ta 'konflikt' med poklicnim in zasebnim življenjem je povezan z nezadovoljstvom pri delu, slabšimi prihodki, zato se podjetja poslužujejo pristopov usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja z namenom, da pridobijo in obdržijo ključni kader (Smith & Gardner, 2007). Zaposleni lahko v pristopih usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja vidijo možnost uskladitve delovnih obveznosti z nedelovnimi. Podjetja lahko te pristope uporabijo kot ključne strategije, ki jim omogočajo zadržati zaposlene.

Različnost posameznih zaposlenih je po mnenju avtorjev omejitvev, ki se je morajo podjetja pri vpeljevanju sistema za usklajeno življenje svojih zaposlenih zavedati. V podjetjih so namreč zaposleni ljudje z različnimi potrebami in prioriteta. Nekateri imajo družine, drugi spet ne, in seveda obstaja razlika med moškimi in ženskimi potrebami. Tako morajo podjetja razviti sisteme, ki so prilagodljivi in tako ne ustrezajo samo eni vrsti zaposlenih (Beauregard & Henry, 2009). Nekateri menijo, da delo in zasebno življenje nista na nasprotni strani in ju ni treba usklajevati, ampak integrirati enega v drugega. Vendar zaradi izgubljene meje med delovnim časom in zasebnim življenjem veliko ljudi ne želi še bolj integriranega zasebnega življenja v delo ali nasprotno. Za vsakogar obstaja svojstven način organizacije življenja. Tako na eni strani obstajajo ljudje, ki bolj cenijo druga področja življenja in jim služba predstavlja zgolj vir dohodka, na drugi strani pa so tisti, ki uživajo v dolgih delavnikih in jim to predstavlja nekakšno usklajeno življenje. Nekaterim je torej ljubši integriran način, drugim bolj razčlenjen način oziroma bolj ločeni dve osnovni področji življenja. Pomembno naj bi bilo le to, da imajo ljudje življenje organizirano na način, ki jim najbolj ustreza in jih zadovoljuje (Moore, 2009).

Če ima dobro počutje zaposlenih podporo na delovnem mestu (na primer skozi fleksibilen delovni čas), to omogoča zaposlenim usklajevati potrebe dela s potrebami, ki jih imajo izven dela (skrb za otroke, starejše). To se odraža v zmanjšanju škode, povezane s stresom, povečanju motivacije in pripadnosti z dviganjem morale, kar posledično vpliva na kvaliteto in kvantiteto dela. Kreirajo se delovna mesta, na katerih se zaposleni počutijo cenjene, kar prispeva k boljši komunikaciji in zmanjšanju konfliktov (Thompson, Yau & Siu-Man, 2008).

Namen magistrskega dela je ugotoviti ali v podjetju obstaja usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja ter s kakšnimi pristopi ga podjetje izvaja. Raziskave v tujini kažejo na

to, da obstaja več pristopov usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja in, da le ti koristijo tako podjetjem kot posameznikom. Namen dela je s pomočjo sekundarnih virov, predvsem tuje in domače literature, proučiti problem usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja in to prenesti v preučevano podjetje in pokazati, kako lahko podjetje s sodobni pristopi usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja pripomore k boljšemu poslovanju.

O problemu usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja razpravljajo tako na ravni evropskih institucij, nacionalnih politik, kot tudi na ravni podjetij. Izvajajo se različne raziskave tako doma, kot v tujini. Napredku na tem področju se približujemo počasneje, kot bi bilo potrebno (Konec, 2006). Le malo podjetij uvaja v svoj delovni proces sodobne pristope usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, drugim je uvajanje takšnih pristopov finančno prezahtevno, sploh v času recesije, tretji pravijo, da tovrstnih pristopov v njihovem podjetju ne potrebujejo. V Sloveniji obstaja kar nekaj podjetij, ki so se odločila za družbeno odgovorno delovanje in danes ponosno razglašajo pozitivne posledice tovrstnih pristopov. Pričakuje se, da bodo drugim predstavljali vzgled in da se bo vedno več podjetij odločalo za vpeljavo teh pristopov v svoj delovni proces (Štebe, 2007).

Cilj magistrskega dela je proučiti problematiko magistrskega dela s pomočjo znanstvene literature domačih in tujih avtorjev, revij, znanstvenih člankov in spletnih virov. V skladu z opredeljeno problematiko je temeljni cilj magistrskega dela oceniti usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v izbranem podjetju ter proučiti sodobne pristope, ki jih pri tem uporablja.

Pri tem so trije podcilji:

- prvi podcilj je opredeliti usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, predstaviti prednosti usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja za posameznike in podjetja, predstaviti dvocentričnost,
- drugi podcilj je predstaviti sodobne pristope usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja,
- tretji podcilj je sestaviti vprašalnik za raziskavo in na osnovi analize raziskave analizirati stanje v izbranem podjetju ter odgovoriti na zastavljena vprašanja.

Glavna teza magistrskega dela je, da z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja podjetja pridobijo in zadržijo bolj motivirane, produktivne in s stresom manj obremenjene zaposlene, kar ohranja in utrjuje konkurenčni položaj podjetja.

Pri svojem delu želim preverjati dve hipotezi:

H1: Izbrano podjetje pri svojem delovanju uporablja pristope poklicnega in zasebnega življenja.

H2: V izbranem podjetju usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja prinaša koristi tako zaposlenim kot podjetju.

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. V prvem, teoretičnem delu, bom s pomočjo tuje in domače literature opredelila usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, ter pristope, ki se pri tem uporabljajo. Delo temelji na metodah znanstvenega raziskovanja. Pri izdelavi teoretičnega dela se bom opirala na sekundarne podatke, natančneje na preučevanje tuje in domače literature, članke in raziskave, ki preučujejo usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Uporabljena bo metoda deskripcije, predvsem za opisovanje, primerjanje in analiziranje pojavov. Za prikazovanje povezav med posameznimi pojavi bo uporabljena metoda sinteze. V drugem, empiričnem delu, bom z metodo študije v izbranem podjetju poskušala ugotoviti ali obstaja usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja in s kakšnimi pristopi ga podjetje izvaja. V izbranem podjetju želim ugotoviti, kakšne prednosti imajo za podjetje pristopi, ki jih le to uporablja pri svojem delovanju ter vpliv, ki ga imajo le ti na zaposlene. Empirično raziskovalni del temelji na sodobnem znanstvenem pristopu kvalitativne analize, to je raziskovalno pojasnjevalni študiji primera izbranega podjetja s primarnimi in sekundarnimi viri. S pomočjo metode analize bo predstavljeno in proučeno izbrano podjetje. Pri tem se bom opirala na več različnih virov. Osnova za raziskavo bo elektronska anketa, narejena s pomočjo programa eSurveysPro. Poleg tega bom s pomočjo anketnih vprašalnikov poskušala povezati teorijo in prakso in na koncu podala priporočila.

Magistrsko delo je strukturirano iz treh poglavij. V uvodu predstavim proučevano problematiko, opredelim namen, cilj magistrskega dela in njegovo strukturo. V prvem poglavju opredelim usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, predstavim prednosti le tega in predstavim pojem dvocentričnosti. V drugem poglavju prikažem nekaj sodobnih pristopov, ki jih podjetja lahko uporabijo pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Tretje poglavje je namenjeno empiričnemu delu, kjer prikažem nekaj raziskav, ki so bile narejene v EU in v Sloveniji. S pomočjo ankete izvedem raziskavo v izbranem podjetju in nato podam ugotovitve. Magistrsko delo zaključim s sklepnimi ugotovitvami.

Omejitve magistrskega dela so časovne, vsebinske in metodološke. Časovno omejitev predstavlja časovni okvir preučevanja in elektronska anketa, ki je bila poslana zaposlenim. Vsebinsko omejitev predstavlja uporaba sekundarnih virov, kajti večina napisanega temelji le na teh. Poslovanje podjetja je namreč preobsežno, da bi ga predstavila na kratko. Metodološke omejitve so povezane z morebitnim subjektivnim pogledom na podano problematiko. Da bi to preseгла, sem uporabila različne vire informacij. Ker gre pri

obravnnavani raziskavi tudi za subjektivno zaznavanje, je potrebno vzeti v obzir morebitno pristransko odgovarjanje. Na ravni posameznika je bila zagotovljena popolna anonimnost, zato je v magistrskem delu ta slabost v največji meri omejena. Uporabljen merski instrument vključuje nekatere pomanjkljivosti, lastne raziskovanju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja na splošno s pomočjo vprašalnikov. Tako ne vključuje upoštevanja različnih kontekstualnih dejavnikov, potrebno bi bilo vključiti še druge dejavnike, ki so povezani s pristopi usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.

1 USKLAJEVANJE POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA

1.1 Opredelitev usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja

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

Clutterbuck (2003) pravi, da je usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja stanje, v katerem posameznik obvladuje resnični ali potencialni konflikt med različnimi aktivnostmi, ki zahtevajo njegov čas in energijo na način, da zadovolji svoje potrebe po dobrem počutju in osebni izpopolnjenju. Življenje se iz dneva v dan spreminja; tako tudi posameznikovo ravnotežje poklicnega in zasebnega življenja.

Zaradi ekonomskih in socialnih potreb se je vloga dela skozi čas spremenila. Prvotno je bilo delo stvar nuje in preživetja. Skozi leta se je vloga 'dela' razvijala in temu primerno se je spremenila tudi sestava delovne sile. Danes je delo še vedno nuja, toda prav tako bi moralo biti delo tudi vir osebnega zadovoljstva (Spinks, 2004). Eno izmed orodij, ki naj bi pomagalo zagotoviti osebne in poklicne cilje, je usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Sama vpeljava pristopov usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja se razlikuje od države do države zaradi osnovnih prepričanj o ciljnih takih pristopov. Vprašanje, ki se poraja je, ali so pristopi usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja rezultat socialne odgovornosti do zaposlenih ali predstavljajo konkurenčno prednost delodajalcev? (Joshi et al., 2002).

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

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

Manfredi in Holliday (2004) trdita, da bi moralo usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja temeljiti na tem, da sta plačano delo in osebno življenje komplementarna elementa popolnega življenja. Način, kako to dosežemo, je ta, da osvojimo pristop, ki temelji na dvostranskem procesu, vključujoč potrebe tako zaposlenih kot delodajalcev. Da pokažemo prednosti delodajalcem, jim je potrebno predstaviti koristi, ki jih prinaša usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja in s tem omogočimo lažje poslovanje podjetja.

1.2 Prednosti usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja za posameznika

Posamezniki so tisti, ki lahko resnično kaj naredijo za spremembo svojega življenja. Tako je velikokrat odvisno od zaposlenih, ali se resnično poslužujejo aktivnosti, ki jih podjetja vpeljujejo za večje ravnotežje v življenju svojih zaposlenih. Za vsakega posameznika bi moralo biti zelo pomembno, da se posveti usklajevanju dela in zasebnega življenja, saj ima pri tem tudi sam kakovostnejše življenje (Melberg, 2006).

Byrne (2005) navaja, da so zaposleni srečnejši doma in na delu, ko imajo občutek večje odgovornosti in občutek lastništva, ko imajo boljše odnose z nadrejenimi, ko izboljšajo samospoštovanje, zdravje, koncentracijo in samozavest. Prav tako so zaposleni srečnejši, ko izkažejo zvestobo in lojalnost, ko ne prinašajo problemov iz dela domov in obratno. Sreča zaposlenih se kaže tudi takrat, ko imajo čas, da se bolj posvetijo življenju izven službe in takrat, ko imajo večjo kontrolo nad svojim poklicnim življenjem.

Kisilevitz in Bedington (2009) povzemata raziskavo, ki jo je leta 2009 objavila revija Fortune, in je bila izvedena med zaposlenimi v 1.000 podjetjih. V Tabeli 1 so prikazani rezultati raziskave, ki primerja plačo zaposlenih z relativnimi merami pomembnosti nekaterih ugodnosti usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Pomembnost osnovne plače omogoča preprosto primerjavo za ocenjevanje relativne pomembnosti mer usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Omogoča namreč odgovor na vprašanje: "Če so vsi ostali vidiki dela enaki, ali bi zaposleni (ali potencialni zaposleni) imel raje višjo plačo ali več dni dopusta?"

Iz te raziskave je razvidno, da je dopust zaposlenim skoraj tako pomemben kot plača. Takoj za samim dopustom pomembnost ostalim koristim pada, kar je pričakovano glede na to, da morajo zaposleni razvrščati koristi. Visok rezultat fleksibilnega dela in teledela kaže, kako pomembno je zaposlenim delovno okolje.

Kobal (2009) se sklicuje na Worklifebalance.com, podjetje za trening usklajenega dela in zasebnega življenja in navaja določene prednosti za posameznika. Posameznik naj bi z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja imel večje ravnotežje in višjo vrednost življenja. To pomeni, da, če v življenju počnemo več stvari, ki so nam pomembne in prijetne, se zavedamo vrednosti našega življenja. S tem pričnemo v življenju uživati.

Tabela 1: Preference zaposlenih in koristi pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja

Preference zaposlenih in koristi pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja	
Koristi za zaposlene	Relativna mera pomembnosti*
Osnovna plača	58,0
Dni dopusta	55,5
Teledelo	24,3
Podaljšan dopust	20,1
Varsto za otroke	19,3
Fleksibilno delo	18,5
Pomoč ob rojstvu otroka	12,8
Starševski dopust	10,0

Legenda: * Relativna mera pomembnosti je mera, ki kaže stopnjo do katere je zaposleni pripravljen menjati eno korist za drugo, višji rezultat izraža večjo preferenco za določeno korist.

Vir: Povzeto po Kisilevitz, M. in Bedington, T: Managing Work-Life Balance Programs, 2009, str. 31

Posameznik z usklajevanjem doseže ravnotežje, ki je boljše zanj. S tem, ko se ukvarjamo z več aktivnostmi, lahko izberemo tiste, ki so za nas pomembne, se jim bolj posvetimo in smo zaradi tega širše usmerjeni. Če nas v življenju zanima malo stvari ali smo veliko v službi, ne dosegamo ravnotežja. S tem, ko usklajujemo svoje življenje dosegamo višjo produktivnost in porabimo manj časa za različne dejavnosti. Zaradi boljše organizacije in jasnejših ciljev porabimo manj časa za določeno aktivnost, ker se ji lahko popolnoma posvetimo. To nam omogoča boljše produktivnost v službi in zunaj nje (Mitchelson, 2009). Usklajenost poklicnega in zasebnega življenja izboljša odnose z drugimi. Boljše

odnose z drugimi ljudmi nam prinaša tudi čas, ko ne mislimo na službo in z njo povezane obveznosti. Ta čas lahko posvetimo družini, prijateljem, sebi, družabnim aktivnostim. Človek postane bolj socialen in ne razmišlja le o sebi in svojih težavah (Hoffman & Cowan, 2008). Ker je stres stalen spremljevalec sodobnega človeka, usklajenost poklicnega in zasebnega življenja vpliva tudi na raven le tega. Boljša usklajenost v življenju nam prinese izboljšanje našega zdravja. Sproščamo se z družino, prijatelji, ob športnih aktivnostih in s tem zmanjšamo dnevni stres. Zaradi organiziranosti, ki nam omogoča ukvarjanje z več aktivnostmi, dosegamo boljše rezultate. Ker vemo, da bomo lahko stvari dokončali, uredili do določenega roka, smo manj zaskrbljeni in s tem je tudi raven stresa nižja (Gröpel & Kuhl, 2009).

Raziskave so pokazale, da je dobro počutje zaposlenih pomembnejše od bogastva. Le to ne prinaša nujno sreče, za večino ljudi je sreča in dobro počutje (lahko bi rekli tudi duhovno bogastvo) več vredno kot materialno bogastvo. Razvoj delovnih mest, kjer zaposlene večinoma nagrajujejo z materialnimi nagradami in zanemarjajo ostale oblike nagrajevanja, lahko pripelje do težav (Thompson et al., 2008).

1.3 Prednosti usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja za podjetja

Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja je pomembno, saj je lahko ključen dejavnik promoviranja dobrega počutja in zagotovitve večje pripadnosti. Thompson et. al (2008) navajajo štiri glavne prednosti za podjetja. Prva je višja produktivnost, možnost fleksibilnega dela in ostalih nestandardnih ureditev dela pripomore k višji učinkovitosti. Druga prednost za podjetja je povišana fleksibilnost. Zaposleni, ki koristijo skrajšani delovni čas, so bolj prilagodljivi v smislu nudenja kritja v primeru odsotnosti ostalih zaposlenih ali v času dopustov. Tretja prednost naj bi bile višje stopnje motivacije in pripadnosti. Zaposleni, ki koristijo fleksibilne oblike dela, so bolj zanesljivi in zvesti podjetju. Četrta prednost za podjetja je izboljšano zaposlovanje in nižja fluktuacija. Z uporabo družini prijaznih politik imajo podjetja očitno prednost na področju zaposlovanja.

Prednosti, ki naj bi jih podjetja imela so tudi nižji stroški zaradi manjšega pretoka delovne sile (Kobal, 2004). Zmanjšan pretok delovne sile vodi do nižjih stroškov zaposlovanja novih delavcev, ki je za veliko podjetij sorazmerno drago. Z iskanjem novih dobrih zaposlenih so povezani stroški oglaševanja, osebnih intervjujev. Zaradi nižje fluktuacije so nižji tudi stroški uvajanja novih zaposlenih. S tem, ko zaposleni ne odhajajo iz podjetja, se vsi stroški, ki jih je podjetje imelo z uvajanjem teh zaposlenih, povrnejo. Zmanjšanje bolniških odsotnosti je še ena izmed prednosti podjetij, ki uvajajo pristope usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Zaradi velikega števila ur, preživetih na delovnem mestu, so zaposleni bolj izpostavljeni in s tem je možnost poškodb večja. Raziskave kažejo eksponentno rast števila nesreč, če zaposleni delajo več kot osem ur dnevno. S tem, ko je zaposlenim omogočeno, da si primerno odpočijejo, se število nesreč na delovnem mestu

zmanjša. Problem današnjega časa je tudi izgorelost, ki se lahko pojavi kot posledica delovnih razmer. S primernimi delovnimi pogoji se nivo stresa zniža kar pripomore k večjemu zadovoljstvu zaposlenih. Uvajanje pristopov usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v veliki meri pripomore k bolj zdravim in zadovoljnim zaposlenim. Prednost podjetja je tudi v fleksibilnem delavniku. Z možnostjo fleksibilnega delavnika, si lahko zaposleni lažje uredijo svoje življenje. Organizirajo si ga lahko njim primerno in hkrati opravijo vse delovne obveznosti do dogovorjenega roka. S tem si tudi podjetja omogočijo, da so na voljo svojim klientom več časa dnevno. To, da je zaposlenim omogočena fleksibilnost delovnika, pomeni prednost, saj se zaposleni, ki prihajajo na delo takrat, ko si to sami organizirajo, menjajo.

Nazadnje je prednost podjetja tudi v višji produktivnosti. S tega vidika je produktivnost težko merljiva, toda obstajajo povezave med pristopi usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja in zvišano produktivnostjo. Produktivnost se zviša skozi bolj zadovoljne zaposlene. Z izboljšanim zasebnim življenjem zaposlenih se izboljša njihovo počutje na delovnem mestu in s tem se zviša produktivnost. S tem, ko so zadovoljni s svojim osebnim življenjem, težav povezanih s tem ne nosijo na delo. Poviša se tudi občutek pripadnosti podjetju in s tem tudi zavzetost zaposlenih za delo in osebne dosežke. Če zaposleni vedo, da podjetju ni vseeno za njih, se poveča pripadnost in želijo podjetju na nek način povrniti. Z daljšanjem ur, preživetih na delovnem mestu, se viša neproduktivnost. Z uvajanjem fleksibilnih oblik dela se delavcem omogoči dovolj časa za počitek in s tem ponovno omogoči višjo produktivnost. Podjetje, ki uvaja pristope usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja je bolj privlačno za dober deloven kader. Z uvajanjem teh pristopov, so na konkurenčnem trgu delovne sile bolj zanimiva, bolj privlačna za izobražene in sposobne delavce (MacMahon, 2009).

Manfredi in Holliday (2004) navajata raziskavo fundacije Joseph Rowntree, ki je bila izvedena leta 2002 na univerzi Cambridge. Iz te raziskave izhaja, da v podjetjih, ki imajo družini prijazne pristope, obstajajo pozitivne posledice za zaposlene. Približno devet od desetih podjetij, ki je imelo oziroma uvedlo pristope usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, je bilo stroškovno učinkovitih. V primeru petih od šestih kazalnikov uspešnosti, je bilo povečanje uspešnosti povezano z enim izmed pristopov usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.

Poleg tega je na voljo veliko dokazov s strani pomembnih angleških in svetovnih podjetij, kot so GlaxoSmithKline, IBM, BT, Lloyds TSB in drugi, ki kažejo, da pristopi usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja prinašajo koristi njihovemu poslovanju. Obstaja veliko informacij, ki opisujejo prednosti pri zagotavljanju fleksibilnih ter posebnih ureditev dopusta zaposlenih. To se kaže v izboljšanju nabora zaposlenih, zmanjšanju odsotnosti z dela in z znižanjem stroškov, ki so povezani s tem, ter povečanjem produktivnosti in zadovoljstva zaposlenih (Manfredi & Holliday, 2004).

Sprejetje pristopov usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja izboljša sposobnost podjetja, da se odzove na zahteve strank po povečanem dostopu do storitev in obravnavi sprememb na način, ki je zadovoljiv tako za podjetje kot za zaposlene. Obstajajo tudi dokazi, ki kažejo, da imajo podjetja, ki podpirajo pristope usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja večjo konkurenčno prednost na trgu dela, zlasti v povezavi z zaposlovanjem novih generacij zaposlenih (Guest, 2002). Anketa, opravljena med 66.000 študenti na 44 univerzah, kaže na to, da je 'doseganje zdravega usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, najbolj pomemben dejavnik za diplomante, ko gre za izbiro delodajalca' (Manfredi & Holliday, 2004). To je pomemben dejavnik, če upoštevamo, da bo do leta 2020 50 % zaposlenih starih več kot 50 let in da bo konkurenca za mlajši kader vse ostrejša. To še okrepi zaključek, da so pristopi usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja pomembno, mogoče celo bistveno orodje zaposlovanja.

Še en močan argument za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, ki ga podjetja ne morejo prezreti, so sedanji demografski in socialni trendi. Staranje prebivalstva kot posledica upadanja rodnosti in povečanja pričakovane življenjske dobe bo v 20–30 letih značilnost vseh evropskih držav. Podjetja lahko pričakujejo ne le starejše zaposlene, ampak tudi čedalje več zaposlenih z obveznostjo do svojih starejših svojcev (Koppes, 2008). S podaljševanjem let, namenjenih izobraževanju, se povečujejo tudi obveznosti staršev. Poleg tega se povečuje število enostarševskih družin in družin, kjer sta oba starša primorana delati. Tako se odgovornosti moških in žensk povečujejo, trajajo dlje in s tem postajajo vse bolj vidne in kompleksne (Halrynjo, 2009).

1.4 Pojav dvocentričnosti

Današnji čas zahteva vpetost posameznika v različne smeri. Ravnotežje med delom in življenjem, vključujoč starševstvo, skrb za druge, prostovoljstvo in drugo, zna biti zapleteno. V literaturi teorija identitete govori o tem, da se posamezniki soočajo z večplastnim obstojem, ne govori več samo o 'delavcu' (Koppes & Swanberg, 2008). Različne vloge, ki okupirajo posameznika, so si bile tradicionalno gledano konkurenčne, kar implicitno nakazuje, da okupacija posameznika na enem področju nujno zmanjšuje okupacijo na drugih. To žongliranje in opravljanje vlog posameznika povzroča stres in čustvene napetosti. Da bi raziskali resničnost teh navedb, je bila izvedena študija, pri kateri 55 % vzorca nakazuje, da so bili posamezniki dvocentrični, se pravi, da je bilo 55 % posameznikov v vzorcu takih, ki enako cenijo svoje poklicno in zasebno življenje. Bourne, Wilson, Lester in Kickul (2009) v svojem članku gradijo na obstoječi raziskavi, skušajo najti podporo tezi, da izkušnja z dvocentričnostjo daje večje zadovoljstvo, večje ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem in zmanjša čustveno izčrpanost. Dano navidezno povečanje fokusa dvocentričnosti zaposlenih zahteva, da je razumno predlagati pot, s katero lahko podjetja izboljšajo in okrepijo dobro počutje zaposlenih s tem, da jih zajamejo kot celoto.

1.4.1 Opredelitev dvocentričnosti

Vsako leto revija Fortune objavi 100 najboljših delodajalcev v Združenih Državah Amerike (v nadaljevanju ZDA), in opozori na njihove najboljše prakse, kar jih dela 'zvezdne' zaposlovalce. Na primer, Google – internetno in komunikacijsko podjetje, ki je bilo na prvem mestu v letih 2007 in 2008, ponuja ugodnosti za prehranjevanje zunaj doma za zaposlene, ki so postali starši. V prvih mesecih starosti otroka lahko izkoristijo 500 \$, ki jih namenijo za prehranjevanje in si s tem privarčujejo čas, potreben za pripravo obrokov (Roberts, 2008). Timberland – podjetje, ki izdeluje oblačila za zunanjo uporabo, omogoča zaposlenim 40 dni plačanega dopusta za opravljanje del v svoji skupnosti. Arnold & Porter – odvetniška pisarna, omogoča varstvo otrok, kar pomeni, da zaposleni med delom lahko obiščejo svojega otroka. Container Store – podjetje, ki se ukvarja s skladiščenjem in organizacijo prevozov, ponuja tedenske tečaje joge za zaposlene. To, kar imajo navedene dobre prakse skupnega je, da so kreirane tako, da omogočajo in spodbujajo zaposlene k celovitosti. Programi prepoznajo celovitost karier zaposlenih, njihovih vlog v družinskem življenju, vlog v njihovih skupnostih, njihove potrebe in interese. Teza 'celovite osebnosti' potrjuje, da so posamezniki več kot le zaposleni; imajo interese in odgovornosti zunaj poslovnega življenja. V raziskavi se je anketirance spraševalo o ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem. 95 % anketirancev je odgovorilo, da je življenje zunaj službe enako ali celo bolj pomembno. V letu 2003 je Ellen Galinsky, predsednica Inštituta za družino in delo uvedla koncept dvocentričnosti. Preprosto povedano so dvocentrični posamezniki zaposleni, ki dajejo enako prioriteto poklicnemu, kot družinskemu življenju (Bourne et al., 2009) Zanimivo je, da se je večina anketirancev v raziskavi, kar 55%, opisalo kot dvocentrične.

1.4.2 Prednosti dvocentričnosti poklicnega in zasebnega življenja

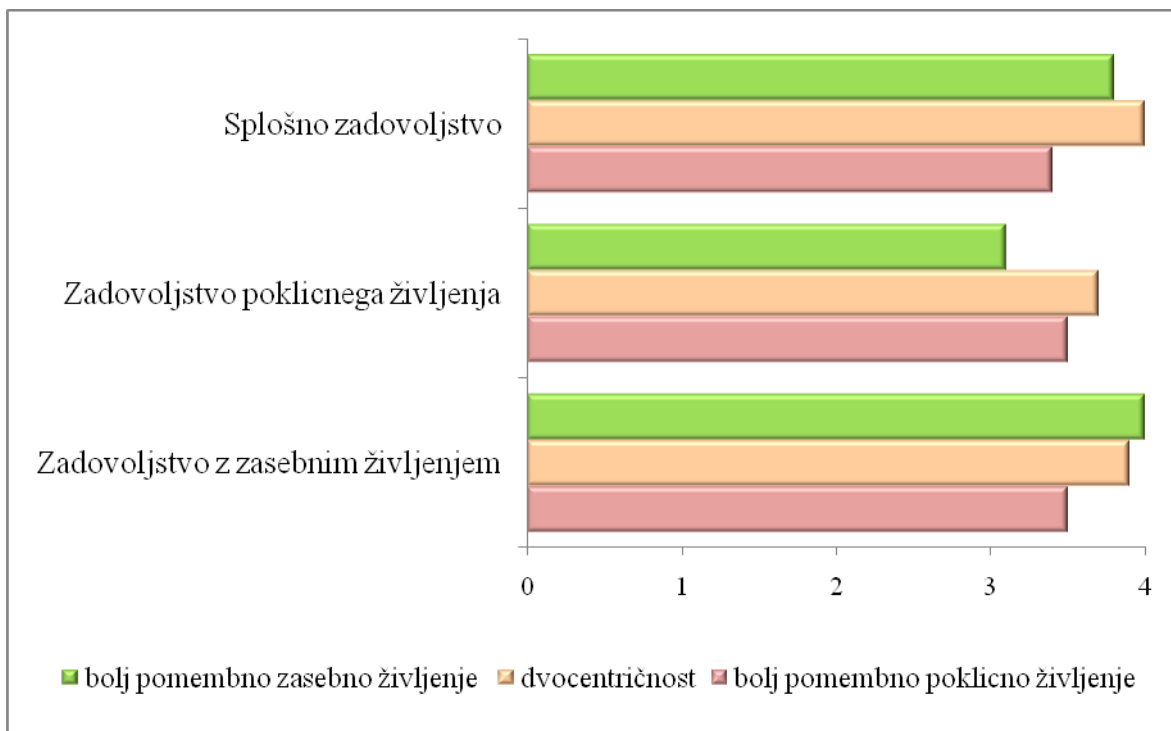
Ali dvocentričen pogled pozitivno vpliva na psihično in splošno počutje zaposlenih? V raziskavi so bili najbolj zanimivi rezultati, ki so kazali pomembne razlike med dvocentrično skupino in njihovimi kolegi, ki dajejo prednost delu oziroma zasebnemu življenju. Osnovano na vzorcu raziskave so identificirali tri glavne prednosti dvocentričnih zaposlenih: večje vsesplošno zadovoljstvo, večje zadovoljstvo v usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja in manjša čustvena izčrpanost (Bourne et al., 2009).

1.4.3 Večje splošno zadovoljstvo

Kot je prikazano na Sliki 1, raziskava kaže razlike v tem, kako dvocentrični posamezniki identificirajo zadovoljstvo svojega poklicnega življenja, zasebnega življenja in na splošno življenja, v primerjavi z ostalimi posamezniki. Ni presenetljivo, da so tisti, ki so bili identificirani kot 'delovno centrični', manj zadovoljni s svojim zasebnim življenjem, kot dvocentrični posamezniki. Obratno temu pa so tisti, ki so bili identificirani kot 'ne-delovno

centrični', izkazovali manjše zadovoljstvo s svojim delom, v primerjavi z dvocentričnimi. V smislu splošnega zadovoljstva z njihovim življenjem so tisti, ki so bili fokusirani izključno le na delo, poročali o nižjem zadovoljstvu v primerjavi z njihovimi kolegi. Medtem so dvocentrični posamezniki poročali o le malo večji ravni vsesplošnega zadovoljstva, kot tisti, ki so večjo pomembnost pripisovali zasebnemu življenju zunaj dela. Razlika je bila zanemarljiva. Ta odkritja kažejo na to, da življenje izven dela igra znatno vlogo pri splošnem počutju.

Slika 1: Splošno zadovoljstvo zaposlenih



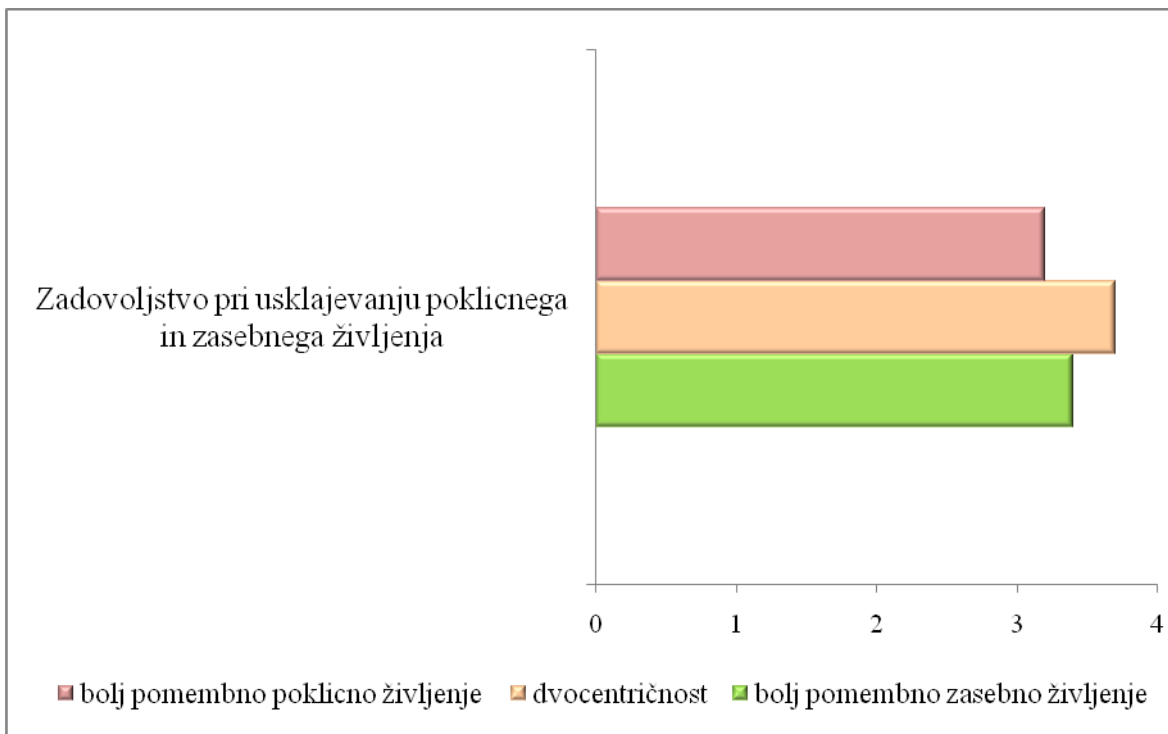
Vir: Prirejeno po Bourne, K. A., Wilson, F., Lester, S. W. in Kickul, J., *Embracing the whole individual: Advantages of a dual-centric perspective of work and life*, Business Horizons, 2009, str. 390

1.4.4 Večje zadovoljstvo v usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja

Leta 1991 je popularna knjiga 'The Over-worked American', avtorice Juliet Schor, prinesla v sejne sobe problem usklajenosti poklicnega in zasebnega življenja. S tako velikim poudarkom na karieri je avtorje raziskave zanimalo ali posedovanje dvocentričnosti pomaga čutiti zaposlenim usklajenost v različnih vlogah. Kot je prikazano na Sliki 2, so odkrili, da so dvocentrični posamezniki poročali o bistveno večjem zadovoljstvu glede usklajenosti njihovega poklicnega in zasebnega življenja, v primerjavi z 'delovno centričnimi' in 'ne-delovno centričnimi' posamezniki. Ta odkritja nakazujejo na to, da so tisti, ki pripisujejo večjo pomembnost eni ali drugi vlogi, bolj obremenjeni pri zadovoljevanju obeh vlog. Nasprotno pa dvocentrični posamezniki ne čutijo, da bi

poklicno ali zasebno življenje vplivalo eno na drugo, ker občutijo manj pritiska odgovornosti med različnimi vlogami (Bourne et al., 2009).

Slika 2: Zadovoljstvo pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja

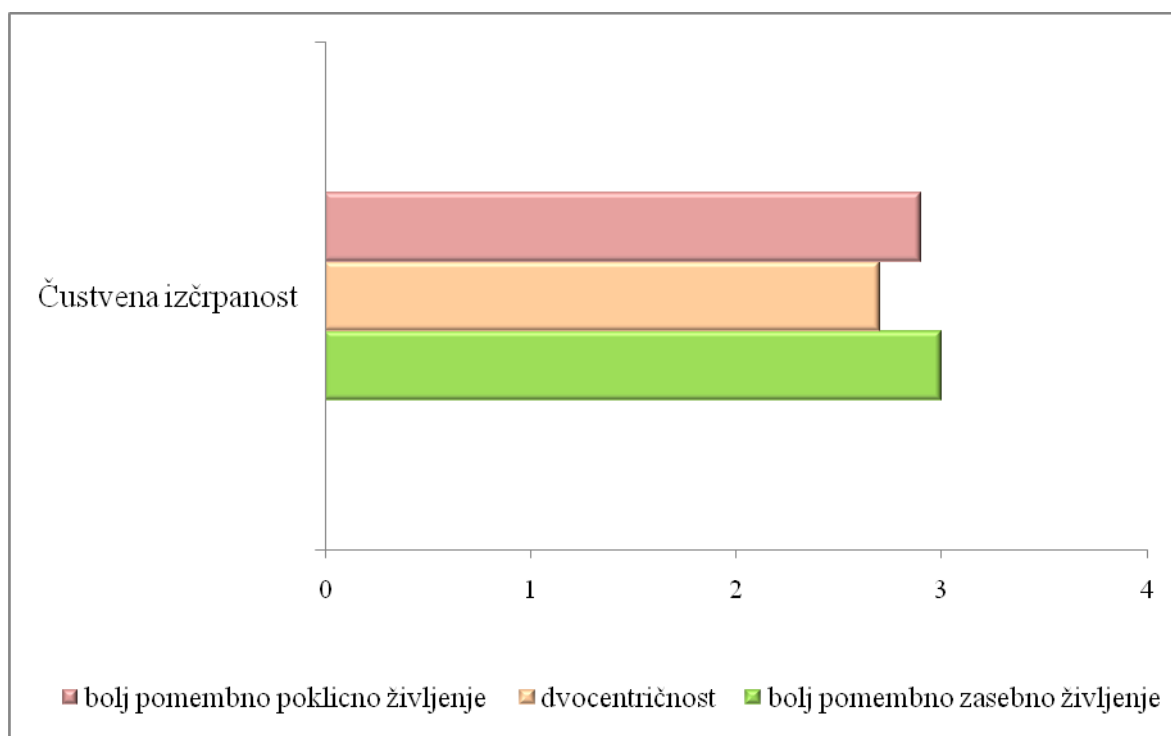


Vir: Prirejeno po Bourne, K. A., Wilson, F., Lester, S. W. in Kickul, J., *Embracing the whole individual: Advantages of a dual-centric perspective of work and life*, *Business Horizons*, 2009, str. 391

1.4.5 Manjša čustvena izčrpanost

Seveda je možno, da obstajajo meje, nad katerimi več vlog postane preveč stresnih ali obremenjujočih. Prejšnja dognanja povezana z delom pričajo, da tako kot narašča konflikt med poklicnim in zasebnim življenjem, narašča tudi izgorelost na delovnem mestu (Bourne et al., 2009). Izgorelost je primer psihične preobremenitve in eden prvih znakov take obremenitve je čustvena izčrpanost, povzročena s prevelikimi pričakovanji, ki izhajajo tako iz vlog poklicnega, kot zasebnega življenja. Psihično izčrpani posamezniki so brez energije in trpijo za osiromašenimi čustvenimi viri (Salopek, 2009). Hoteli so proučiti ali se posamezniki, ki posedujejo enake prioritete glede različnih vlog v njihovem življenju, soočajo z manjšo psihično obremenitvijo.

Slika 3: Čustvena izčrpanost



Vir: Prirejeno po Bourne, K. A., Wilson, F., Lester, S. W. in Kickul, J., *Embracing the whole individual: Advantages of a dual-centric perspective of work and life*, *Business Horizons*, 2009, str. 391

Iz Slike 3 je razvidno, da so dvocentrični posamezniki poročali predvsem o manjši stopnji psihične obremenitve. Če povzamemo, so dvocentrični posamezniki izkazovali večjo stopnjo zadovoljstva v večini primerov. Še več, izkazovali so največje zadovoljstvo ob njihovi zmožnosti usklajevanja različnih vlog in najmanjšo stopnjo psihične izčrpanosti. Posamezniki, ki sprejmejo dvocentrični pogled na zasebno in poklicno življenje, se soočajo z veliko prednostmi. Poleg tega je dvocentričnost ključnega pomena za delodajalca. Pomembna je predvsem za trenutni trg dela, saj se bližajo dramatične spremembe, kar se tiče delovne sile. Statistike v ZDA kažejo na to, da se bo kmalu upokojilo približno 76 milijonov zaposlenih iz t.i. 'baby' generacije, rojenih med 1946 in 1964. Kakorkoli, 48 milijonov zaposlenih, mlajših od 40-ih let, tistih iz generacije 'X' in 'Y', bo čakalo, da nadomesti prej omenjene (Bourne et al., 2009). To pomanjkanje bo imelo pomembne posledice na podjetja posebej v primeru privabljanja in ohranjanja dobrih kadrov. Navigiranje v tem morju sprememb bo najverjetneje postalo ključni strateški fokus vseh podjetij. Da bi bila podjetja uspešna, bodo morala nadaljevati z iskanjem poti za boljše razumevanje, sodelovanje in motivacijo trenutno zaposlenih in prav tako novih, potencialnih kandidatov.

Raziskave so pokazale, da je ravnovesje poklicnega in zasebnega življenja generacijama 'X' in 'Y' čedalje bolj pomembno. Na primer, neka raziskava je odkrila, da skoraj ena tretjina rojenih med 1964 in 1975 (generacija X), ki nameravajo zapustiti svoje podjetje v manj kot treh letih, ni izpolnila svojih pričakovanj glede usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. V raziskavi 1.200 vprašanih, starih med 20 in 40 let, je 7 od 10 odgovorilo, da se o poteku njihove kariere odločajo na podlagi ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem.

Raziskava izvedena s strani Bourne et al. (2009) kaže, da veliko posameznikov, predvsem mlajših, obravnava svoje življenje bolj holistično kar se tiče vključevanja vlog poklicnega in zasebnega življenja. Vlogi poklicnega in zasebnega življenja jemljejo ne kot konkurenčni, temveč kot povezani. Podjetja bodo morala, če bodo v svojo sredino želela privabiti in obdržati najbolj sposobne kadre, spoštovati dvocentričen pogled svojih zaposlenih ter pomagati in podpirati te posameznike pri vključevanju tako poklicnih kot zasebnih vlog. Prvo vprašanje, na katerega morajo odgovoriti, je vprašanje, ki si ga zastavijo zaposleni: "Kdo sem?". Če podjetja bolje spoznajo vloge, s katerimi se zaposleni poistovetijo, potem si lahko predstavljajo, kako zaposleni kreirajo svoje službe, da jih lažje vključijo v svoje življenje. Še več, ti podatki lahko informirajo podjetja o navadah zaposlenih in s temi podatki pomagajo posameznikom biti uspešni v teh večkratnih vlogah.

2 SODOBNI PRISTOPI PRI USKLAJEVANJU POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA

2.1 Prilagodljiv način dela

Izraz fleksibilen način dela se nanaša na različne oblike in dogovore delovnega časa, ki omogočajo zaposlenim tak začetek in konec dnevnega delovnega časa, ki je prilagojen njihovim osebnim potrebam in željam. Ko gledamo oblike fleksibilnega delovnega časa, je treba razlikovati med formalnimi okviri in načini, s katerimi so takšni dogovori uveljavljeni v praksi (Richman, Civian, Shannon, Jeffrey Hill & Brennan, 2008). Pogosto, čeprav ne vedno, so možnosti in omejitve spreminjanja začetka in konca dnevnega delovnega časa določene v kolektivni pogodbi na ravni podjetja, ali kot pisne direktive posameznega delodajalca. Vendar pa so lahko zlasti, v manjših podjetjih, take oblike dela uveljavljene neformalno, torej brez pisnih pravil in včasih ne da bi izrecno uporabljali izraz fleksibilen način dela. (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006, str. 3). Evropska fundacija za izboljšanje življenja in delovnih pogojev je izvedla raziskavo, katere namen je bil raziskati oblike fleksibilnega delovnega časa, ne glede na formalizacijo le tega in ne glede na to, kako je posamezna oblika uveljavljena v podjetju. Zato so se v samem vprašalniku vzdržali termina fleksibilen način dela in so raje uporabljali glavne karakteristike takega načina dela. V vprašalniku so bili anketiranci

vprašani o fleksibilnem delovnem času v skladu z različnimi stopnjami fleksibilnosti – od možnosti kombiniranja časa začetka in konca dela le na dnevni podlagi, do načinov, ki nudijo široke možnosti za kopičenje in nadomestila ur v daljših časovnih obdobjih. V povprečju je 48 % managerjev v podjetjih z 10 ali več zaposlenimi poročalo o obstoju neke oblike fleksibilnega delovnega časa, ki omogoča prilagajanje delovnih ur glede na osebne želje. Na podlagi ankete podatkov je mogoče razlikovati med štirimi vrstami fleksibilnega delovnega časa glede na časovni horizont.

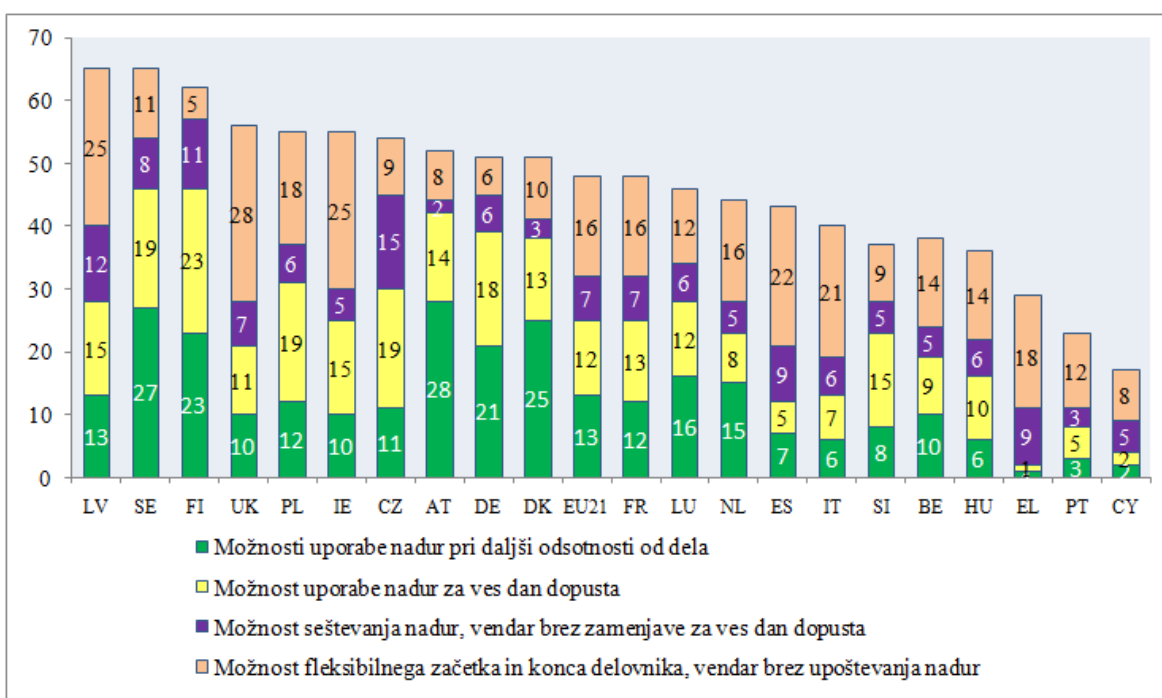
Najnižjo stopnjo fleksibilnosti ponujajo oblike dela, ki dovoljujejo možnost fleksibilnega začetka in konca delovnika v istem dnevu, brez možnosti kopičenja kreditnih ali debetnih ur. Pri tej obliki je fleksibilen le začetek in konec delovnika, ne pa tudi dejansko število opravljenih ur. Zato je potrebno, da so spremembe v istem dnevu, na primer, če je delavec delovnik začel uro kasneje, tudi konča uro kasneje. Tak tip fleksibilnega načina dela izvajajo v 16 % anketiranih podjetij. Druge oblike fleksibilnega načina dela omogočajo kopičenje kreditnih ali debetnih ur, z nekaj omejitvami v daljšem časovnem obdobju (na primer tedensko ali mesečno) in ne dovoljujejo koriščenja ur za celoten prosti dan. To pomeni, da se daljši delovni čas v določenih dnevih lahko nadomesti s krajšim v drugih. To obliko fleksibilnega načina dela ponuja svojim zaposlenim, ali vsaj nekaterim od njih, 7 % anketiranih podjetij. V bolj naprednih oblikah fleksibilnega delovnega časa je zaposlenim dovoljeno, da v celoti koristijo nadure. Take oblike fleksibilnega načina dela izvajajo v 12 % vseh anketiranih podjetij. Najvišja stopnja fleksibilnega dela je oblika dela, ki omogoča, da se koriščenje ur porabi za daljšo odsotnost od dela, pogosto celo za leto ali več, znotraj prej postavljenega časovnega obdobja. Take oblike fleksibilnega dela podjetja pogosto imenujejo 'računi delovnega časa' ali 'letne delovne ure' in obstajajo v 13 % anketiranih podjetij.

Znotraj 21 članic Evropske unije obstajajo znatne razlike med oblikami fleksibilnega načina dela. Medtem ko manj kot ena tretjina podjetij na Cipru, Portugalskem in Grčiji omogoča nekaj fleksibilnega načina dela, na Švedskem, Latviji in Finskem to omogoča dve tretjini podjetij. Poleg teh dveh skupin držav, je delež podjetij, ki zagotavljajo neko obliko fleksibilnega delovnega časa, med 40 % in 55 % v velikem številu držav (Slika 4). Stopnja fleksibilnosti, ki jo ponuja sistem delovnega časa, se prav tako precej razlikuje od države do države. V Nemčiji in Avstriji, fleksibilen delovni čas v glavnem pomeni tudi obstoj neke vrste računa delovnega časa, ta omogoča kopičenje ur in možnost kasnejšega koriščenja le teh. Nasprotno pa je v južnoevropskih državah, kjer možnost za koriščenje nadur ur obstaja v manj kot polovici podjetij, ki zagotavljajo fleksibilne oblike dela. To pomeni, da se fleksibilnost v teh državah pogosto izvaja bolj neformalno.

Odstotki prikazani v Sliki 4 ne dajejo informacije o fleksibilnem načinu dela, kažejo le izkušnje podjetij in se jih zato obravnava kot podjetja, odprta za zamisel o uvedbi fleksibilnega načina dela. Glede na to, da so fleksibilni načini dela ponujeni določenim

zaposlenim v podjetju, je dejanski delež zaposlenih, ki imajo pravico spreminjanja delovnih ur v zgoraj opisanih oblikah, ponavadi veliko nižji. Možnosti za koriščenje katere izmed oblik fleksibilnega načina dela se večajo z velikostjo podjetja. Kljub temu so razlike med velikostjo razredov zmerne. Medtem ko nekoliko manj kot polovica podjetij (približno 47 %) v dveh najmanjših razredih (od 10 do 49 zaposlenih) nudi fleksibilne oblike dela, v največji velikosti razredov (od 200 do 500 in več zaposlenih) ta delež znaša približno 62 % (Slika 5). Fleksibilnost v tem širšem smislu je torej ne samo pojav v velikih podjetjih, ampak je tudi precej razširjena med manjšimi podjetji z 10 do 49 zaposlenih (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006, str. 6).

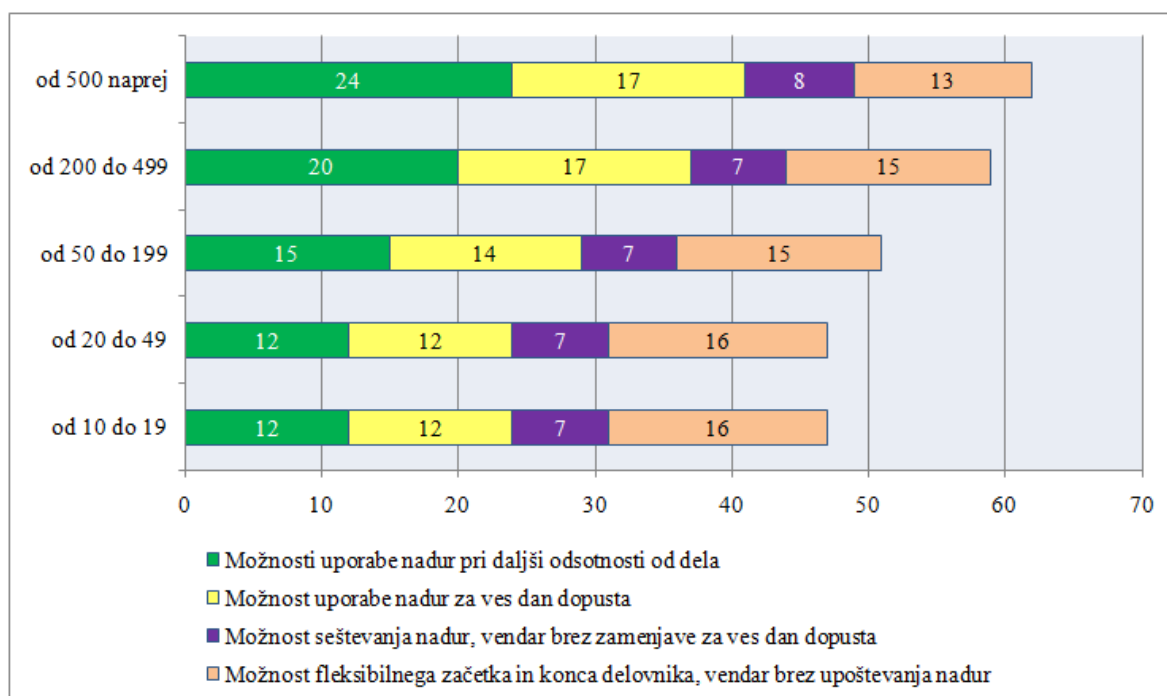
Slika 4: Pojavnost različnih oblik fleksibilnega delovnega časa, po državi (%)



Vir: Working time and work-life balance in European companies, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006, str. 4.

Kljub temu, kot kaže Slika 5, so razlike med razredi bolj izrazite glede na stopnjo fleksibilnosti. Fleksibilnost najbolj napredne oblike, ki omogoča zaposlenim koriščenje nadur z daljšo odsotnostjo z dela, je približno dvakrat bolj pogosta v velikih podjetjih kot v manjših. Le 12% podjetij z 10 do 49 zaposlenimi ponuja to možnost vsaj nekaterim izmed svojih zaposlenih, medtem ko je med podjetji s 500 in več zaposlenimi takih 24 %. Smith in Gardner (2007) sta v raziskavi, ki sta jo izvedla v nekem velikem podjetju v Novi Zelandiji, odkrila več oblik fleksibilnega delovnega časa, ki jih to podjetje nudi svojim zaposlenim.

Slika 5: Podjetja s fleksibilnim načinom dela, po velikosti in stopnji fleksibilnosti (%)



Vir: *Working time and work-life balance in European companies*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006, str. 6.

2.1.1 Prilagodljiv čas

Prilagodljiv čas omogoča zaposlenim, da si prilagodijo delovne ure tako, kot jim to najbolj ustreza glede na druge obveznosti, ki jih imajo. Za delo si lahko izberejo del dneva, ko so produktivnejši in zato naredijo več. Lahko pridejo in odidejo z dela ob urah, ko ceste niso preveč prometne in s tem omogočijo delo tistim, ki ne zmorejo delati polnega delavnika in vendar so prisotni v službi takrat, ko je to zaradi narave zaposlitve potrebno. Pod prilagodljiv čas se uvršča prilagojene ure (določeno število ur, prilagodljiv čas), obvezne ure (točno določene ure prisotnosti), prilagodljiv začetek in konec delovnega časa, polovični delovni čas, delo na klic (zaposleni lahko po potrebi doma ali v pisarni opravi delo, ko se to pojavi), nadurno delo v zameno za plačan dopust in prilagojeni odmori (ko jih zaposleni potrebujejo).

2.1.2 Prilagodljiv teden

Pri tej obliki fleksibilnega delovnega časa gre za to, da si zaposleni sami organizirajo, katere dneve in koliko bodo delali, da bodo pokrili tedenski delavnik. S tem si omogočijo več prostih dni v tednu in delo v mirnejših delih dneva. Prilagodljiv teden pomeni skrajšan delovni teden (namesto 5 dni se dela le 4 dni v tednu), menjava delavnika iz konca tedna v

delo med tednom, izbira pri izmenskem delu (zaposleni sami izberejo in napišejo urnike, tako da skupaj pokrivajo vse časovne termine), prosti tedni v zameno za več dela v drugih.

2.1.3 Prilagodljivo leto

Podjetje dela skozi vse leto tako, da si lahko zaposleni vzamejo daljši plačan ali neplačan dopust, ko ga potrebujemo za zasebne obveznosti. K prilagodljivemu letu se uvršča delo med šolskimi semestri (med letom zaposleni delajo, med šolskimi počitnicami vzamejo dopust), letno določeno število ur (število ur se mora ujemati z določenim dogovorjenim številom ur na letni ravni) in kupljen dopust (zaposleni se dogovorijo za nižjo plačo v zameno za dodaten dopust).

2.1.4 Prilagodljivo delovno mesto

V to obliko fleksibilnega delovnega časa se uvrščata prilagodljiv prostor v podjetju in prilagodljiva lokacija dela. Prilagodljiv prostor v podjetju samem povezuje različne delovne skupine, prinaša spreminjajoče se delovno okolje. Prilagodljiva lokacija omogoča zaposlenim delo zunaj delovnih prostorov, zaposleni lahko delajo doma ali v drugem mirnejšem okolju.

2.1.5 Prilagodljiva kariera

Če prekinemo z delom, je ogroženo delovno mesto oziroma kariera posameznega zaposlenega. Pri prilagodljivi karieri gre za to, da zaposleni lahko brez skrbi pred izgubo zaposlitve za določeno obdobje prekinejo delo. Razlog je lahko nosečnost pri ženskah ali dlje trajajoče zunaj službene obveznosti (Ruderman, Ohlott, Panzer & King, 2002). Gre za karierni odmor (daljši neplačan dopust z možnostjo vrnitve), menjavo delovnih vlog (širjenje delovnih izkušenj in izpopolnjevanje), menjavo delovnega mesta znotraj podjetja, zmanjševanje števila delovnih ur (do upokojitve), povečevanje števila delovnih ur do polnega delavnika (potem ko otroci odrastejo), samostojno delo (sami določimo način dela, usmerjenega k določenemu cilju).

2.2 Delo na domu in delo na daljavo

Kot delo na domu se šteje delo, ki ga delavec opravlja na svojem domu ali v prostorih po svoji izbiri, ki so izven delovnih prostorov delodajalca (Zakon o delovnih razmerjih, 67. člen, Ur. l. RS, št. 42/2002, v nadaljevanju ZDR-67). Teledelo ali delo na daljavo je fleksibilna oblika zaposlovanja, ki je posebna oblika dela na domu in ga opredeljuje uporaba informacijske in telekomunikacijske tehnologije. Delo na daljavo je značilno za visoko kvalificirane delavce, ki so bolj cenjeni in tudi bolje plačani. Pri delu na domu se delodajalec in delavec s pogodbo o zaposlitvi dogovorita, da bo delavec na domu opravljal

delo, ki sodi v dejavnost delodajalca ali ki je potrebno za opravljanje dejavnosti delodajalca. Po zakonu o delovnih razmerjih mora delodajalec, še pred začetkom dela delavca, o nameravanem organiziranju dela na domu obvestiti inšpekcijo (ZDR-67). Pri delu na domu ima delavec pravico do nadomestila za uporabo svojih sredstev, višino nadomestila določita delavec in delodajalec s pogodbo o zaposlitvi. Prav tako je delodajalec dolžan zagotavljati varne pogoje dela na domu. V primeru, da je delo na domu škodljivo oziroma če obstaja nevarnost, da postane škodljivo za delavce, ki delajo na domu, ali za življenjsko in delovno okolje, kjer se delo opravlja, inšpektor za delo delodajalcu prepove organiziranje ali opravljanje dela na domu.

Delo na daljavo oziroma teledelo dobiva z razvojem informacijske tehnologije nove oblike in pomen, kar vpliva na postopno povečanje števila občasnih in stalnih teledelavcev (Trček, 2000, str. 87). Da bi bilo teledelo čim bolj učinkovito, mora obstajati čim boljše telekomunikacijska infrastruktura, ki omogoča povezavo med teledelavcem in delodajalcem, in zaupanje vodstva v učinkovitost teledelavca, predvsem glede nadzora nad potekom njegovega dela. Delavce na daljavo je mogoče razvrstiti v štiri skupine (Hagl, 2002, str. 24):

- delavci na daljavo, ki nekaj časa delajo doma, nekaj časa pa v prostorih podjetja,
- samozaposlene osebe, ki praviloma delajo samo doma,
- mobilni delavci, ki tedensko opravijo najmanj 10 ur delovnega časa zunaj svojega doma, npr. na poti do kupcev oziroma v prostorih kupcev, na poslovnih potovanjih,
- občasni delavci na daljavo, ki bi jih lahko uvrstili v prvo skupino, vendar delajo na daljavo manj kot 10 ur tedensko.

Delo na domu ponavadi pomeni daljši oziroma neomejen delovni čas, slabše delovne razmere, negotovost zaposlitve, omejeno socialno varnost in zaščito. Večinoma so delavci na domu neorganizirani, zaradi česar ob morebitnih delovnih sporih z delodajalcem težje uveljavljajo svoje pravice. Pomanjkljivost teledela je pomanjkanje prostega časa in socialna izoliranost delavca.

Težave z vidika delodajalca so vzpostavitev in organizacija teledela, stroški projektne skupine in morebitnih zunanjih svetovalcev, večji stroški zaradi dodatne informacijske in telekomunikacijske tehnologije ter pomanjkanje nadzora (Volk, 2000, str. 19). Julija 2002 so sindikati in delavci v Evropski uniji izdali posebno kolektivno pogodbo, ki se nanaša na delavce na daljavo, s katero se želijo izogniti negativnim posledicam, ki jih prinaša delo na daljavo in se izvaja v skladu z nacionalnimi praksami. S to pogodbo so delavcem na daljavo zagotovljene enake pravice pri zaposlitvi, usposabljanju ter varnosti in zdravju pri delu, kot jih imajo drugi delavci. Omogočeno jim je tudi, da svoj delovni čas organizirajo v skladu z nacionalno zakonodajo (Hagl, 2002, str. 24).

2.3 Zaposlovanje delavcev z namenom posredovanja dela drugemu uporabniku

Najohlapnejša vez med delodajalcem in osebo, ki delo opravlja je, če delodajalec v zvezi z opravljanjem dela sklene pogodbo o poslovnem sodelovanju z nekim gospodarskim subjektom. S tem pride do situacije »posojanja« oziroma posredovanja delavcev, ki je v Zakonu o delovnih razmerjih urejena v 57. in naslednjih členih (ZDR-57) vendar gre ob določenih posebnostih tu za klasično delovno razmerje (Šetinc Tekavc, 2003, str. 15). Pri tej pogodbi o delu delavec dela ne opravlja pri svojem delodajalcu, pač pa vedno drugje, pri tako imenovanem uporabniku. Uporabnik je s takim najemanjem delavcev razbremenjen vseh težav s kadrovanjem, zaposlovanjem in odpuščanjem. Pred začetkom dela delavca delodajalec in uporabnik skleneta pisni dogovor, v katerem so podrobno določene medsebojne pravice in obveznosti ter pravice in obveznosti delavca in uporabnika. Delavec mora biti z napotitvijo na delo k uporabniku pisno obveščen o pogojih dela, pravicah ter obveznostih, ki so neposredno vezane na opravljanje dela. Pogodba o zaposlitvi se lahko sklene za določen ali nedoločen čas, vendar predčasno prenehanje dela delavca pri uporabniku v posameznem primeru ne sme biti razlog za prenehanje pogodbe o zaposlitvi (ZDR). 60. in 61. člen navedenega zakona sta namenjena varnosti in zdravju pri delu ter plači delavcev, ki med opravljanjem dela ne sme biti nižja od plače, ki jo mora uporabnik zagotavljati svojim zaposlenim v skladu s predpisi, kolektivnimi pogodbami in splošnimi akti, ki ga zavezujejo. Ko delodajalec delavcu ne more zagotoviti dela, nadomestilo plače delavcu ne sme biti nižje od 70 % minimalne plače.

2.4 Organiziran dopust

Kljub temu, da usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja ne bi smelo biti omejeno le na vidike, ki zajemajo družinsko življenje, je za mnogo zaposlenih skrb za otroke ena izmed najpomembnejših stvari. V državah Evropske unije obstaja veliko različic dopusta, povezanega z družinskim življenjem. Tak tip dopusta lahko razdelimo na starševski dopust, ki vključuje porodniški dopust, očetovski dopust, dopust za nego in varstvo otroka ter dopust za nego starejših in bolnih vzdrževancev. (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006) Poleg dopusta, povezanega z družino, obstaja tudi dopust za posebne namene, dopust med šolskimi počitnicami, dopust za družine z več otroki, dopust med prazniki.

2.4.1 Starševski dopust

Starševski dopust se deli na porodniški dopust, očetovski dopust, dopust za nego in varstvo otroka ter posvojiteljski dopust. Porodniški dopust je najstarejša oblika dopusta. Namenjen je materam predvsem za okrevanje po porodu. V Evropski uniji dolžina porodniškega dopusta traja od dveh tednov pred porodom do nekaj tednov po porodu, ponavadi 14 do 16

tednov. Porodniški dopust je klasična pravica in matere so ga primorane izkoristiti. Ženske so v času trajanja porodniškega dopusta zaščitene pred odpovedjo delovnega razmerja in še vedno dobivajo plačo, ki so jo imele pred nastopom samega dopusta (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006). V Sloveniji porodniški dopust traja 105 dni in se ponavadi prične do štiri tedne pred predvidenim datumom rojstva otroka (Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih, 17. člen, Ur. l. RS št. 97/2001, v nadaljevanju ZSDP).

Očetovski dopust je ponavadi krajši, in sicer traja nekaj dni, ki jih izkoristijo očetje po rojstvu otroka. V Evropski uniji ne obstaja obvezna odredba, ki bi določala ta dopust, v posameznih državah le ta ne obstaja ali pa je možen le v nekaterih sektorjih ali celo samo v nekaterih podjetjih. V Sloveniji imajo očetje pravico do očetovskega dopusta, in sicer 90 dni. 15 dni očetovskega dopusta mora oče izrabiti v času porodniškega dopusta matere, in sicer v obliki polne odsotnosti z dela. Če oče koristi porodniški dopust, pravice do koriščenja očetovskega dopusta nima. Preostalih 75 dni v obliki polne odsotnosti z dela lahko oče izrabi do otrokovega 8. leta starosti otroka (ZSDP, 23. in 25. člen).

Dopust za nego in varstvo otroka je mogoče ponekod v Evropski uniji preložiti na kasnejše obdobje, in sicer najkasneje do otrokovega 8. leta starosti. Tako ženske kot moški imajo enake pravice do koriščenja tega dopusta, namenjenega oskrbi otroka v trajanju najmanj 3 mesecev. Delavci so tudi v času koriščenja tega dopusta zaščiteni in jim v tem obdobju ne more prenehati delovno razmerje. Po končanju tega dopusta se imajo pravico vrniti na staro delovno mesto, če to ni mogoče, jim mora biti zagotovljeno podobno delovno mesto. Poleg tega imajo enake pravice kot so jih imeli pred nastopom tega dopusta. Kakšen znesek in od koga dobijo nadomestilo v času trajanja dopusta, je različno od države do države (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006).

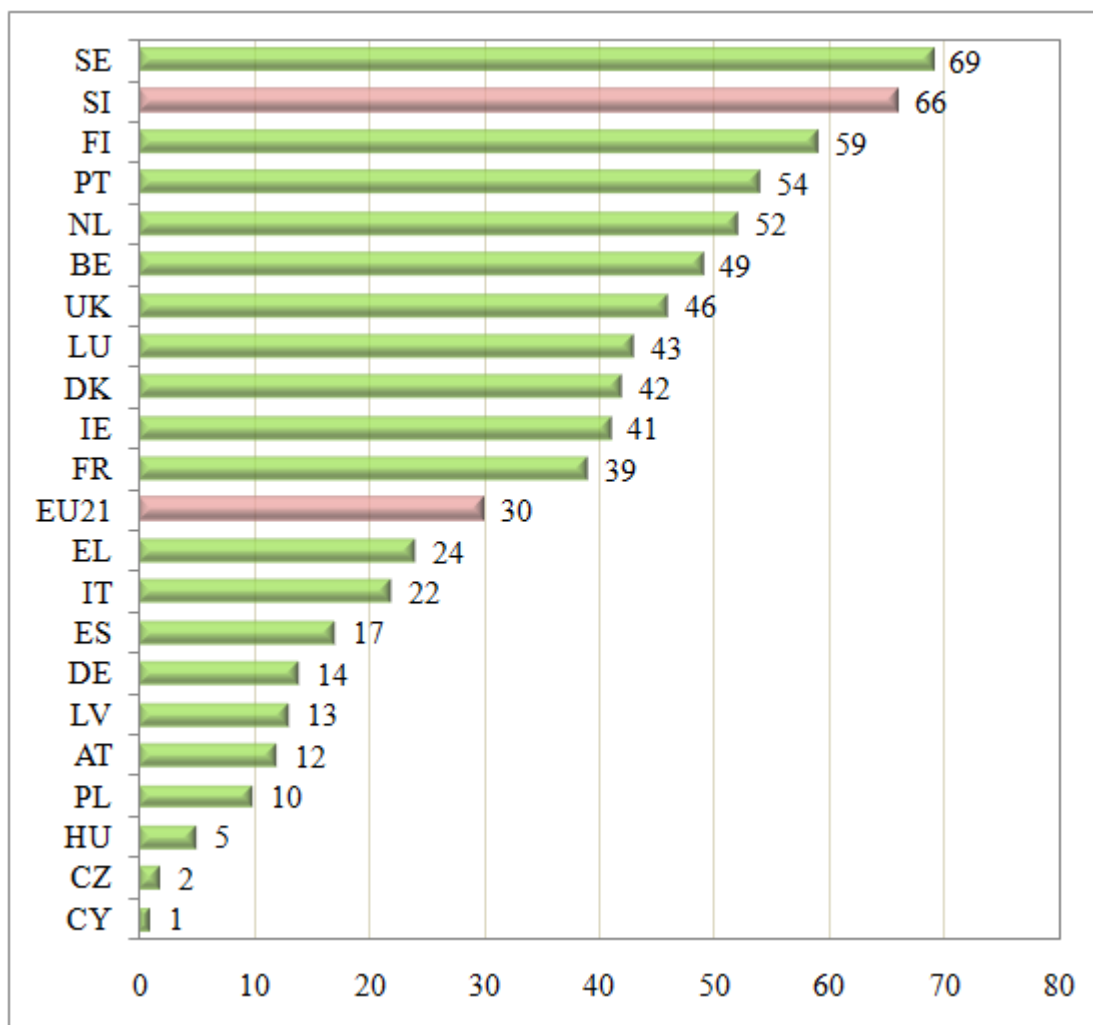
V Sloveniji osebi, ki koristi dopust za nego in varstvo otroka, pripada nadomestilo za toliko časa kolikor časa traja odsotnost. V raziskavi, vezani na delovni čas (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006), je bilo večino vprašanj vezanih na starševski dopust, saj je ta oblika dopusta ponavadi najdaljša. Poleg tega ta dopust predstavlja podjetjem največ težav v smislu organizacije dela v podjetju. V 51 % podjetjih, v katerih so izvajali intervjuje, je bil vsaj eden izmed zaposlenih na starševskem dopustu. Iz same raziskave je razvidno, da je starševski dopust bolj pogost v večjih kot manjših podjetjih. Med malimi podjetji, z 10 do 19 zaposlenimi, je bilo 40 % zaposlenih takih, ki so v zadnjih treh letih koristili starševski dopust. Iz same raziskave je razvidno, da je število zaposlenih, ki so koristili starševski dopust, večje v storitveni dejavnosti.

Zaposleni v polovici podjetij iz držav, ki so bile vključene v raziskavo, je koristilo starševski dopust, tri izmed držav so odstopale od tega povprečja. Španija je imela nizek odstotek koriščenja starševskega dopusta, le 25 % podjetij. Na drugi strani sta Finska in Švedska z visokim odstotkom podjetij, 89 % na Švedskem in 80 % na Finskem. Te veliko razlike so odvisne od nacionalnih regulativ. V Španiji je starševski dopust popolnoma neplačan, medtem, ko na Švedskem starši dobijo nadomestilo v vrednosti 80% njihove plače. Poleg zakonskih regulativ na starševski dopust vplivajo tudi sama vloga spolov v določeni družbi, število vrtcev za otroke, stopnja rodnosti in zaposlenost mladih žensk (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006).

Do odstopanj v raziskavi prihaja predvsem zaradi kulturnih razlik v skrbi za otroke med moškimi in ženskami. Ostale razlike so v trajanju starševskega dopusta, zakonskih okvirih, starševskih nadomestilih itd. V obeh državah z najvišjimi odstotki moških, ki so koristili očetovski dopust, je le ta del starševskega dopusta (Slika 6). Ne glede na to nacionalne raziskave kažejo, da je dopust, ki ga koristijo očetje, še vedno krajši od tistega, ki ga koristijo matere.

Posvojiteljski dopust je namenjen enemu ali obema posvojiteljema, z namenom, da se lahko posvojitelj/posvojitelja in otrok takoj po posvojitvi v celoti posvetijo drug drugemu. Pravico do posvojiteljskega dopusta ima eden ali oba posvojitelja ali oseba, ki ji je otrok zaupan v vzgojo in varstvo z namenom posvojitve, razen če je ta oseba za tega otroka že uveljavila pravico do porodniškega dopusta, očetovskega dopusta oziroma dopusta za nego in varstvo otroka če je ta oseba posvojila otroka svojega zakonca. Posvojiteljski dopust traja 150 dni, če je otrok ob posvojitvi star od enega do štirih let oziroma 120 dni, če je otrok star od štirih do desetih let. Če posvojitelj ali druga oseba dobi v vzgojo in varstvo otroka pred prvim letom starosti otroka in je že izrabil dopust za nego in varstvo otroka za istega otroka, ima pravico do izrabe toliko dni posvojiteljskega dopusta, kot je bila pravica do dopusta za nego in varstvo otroka krajša od 150 dni. Posvojiteljski dopust lahko izrabi: eden od posvojiteljev v strnjenem nizu v obliki polne odsotnosti z dela ali oba posvojitelja hkrati v strnjenem nizu ob polni ali delni odsotnosti z dela enega ali obeh staršev, pri čemer skupno trajanje dopusta ne sme presegati 150 oziroma 120 dni. O načinu izrabe posvojiteljskega dopusta mora posvojitelj oziroma oseba, ki ji je otrok zaupan v vzgojo in varstvo z namenom posvojitve, obvestiti delodajalca najkasneje v treh dneh po nastopu razlogov za koriščenje te pravice (ZSDP, 35., 36. in 37. člen).

Slika 6: Odstotek podjetij v katerih so starševski dopust koristili moški, po državah (%)



Vir: *Working time and work-life balance in European companies*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006, str. 36.

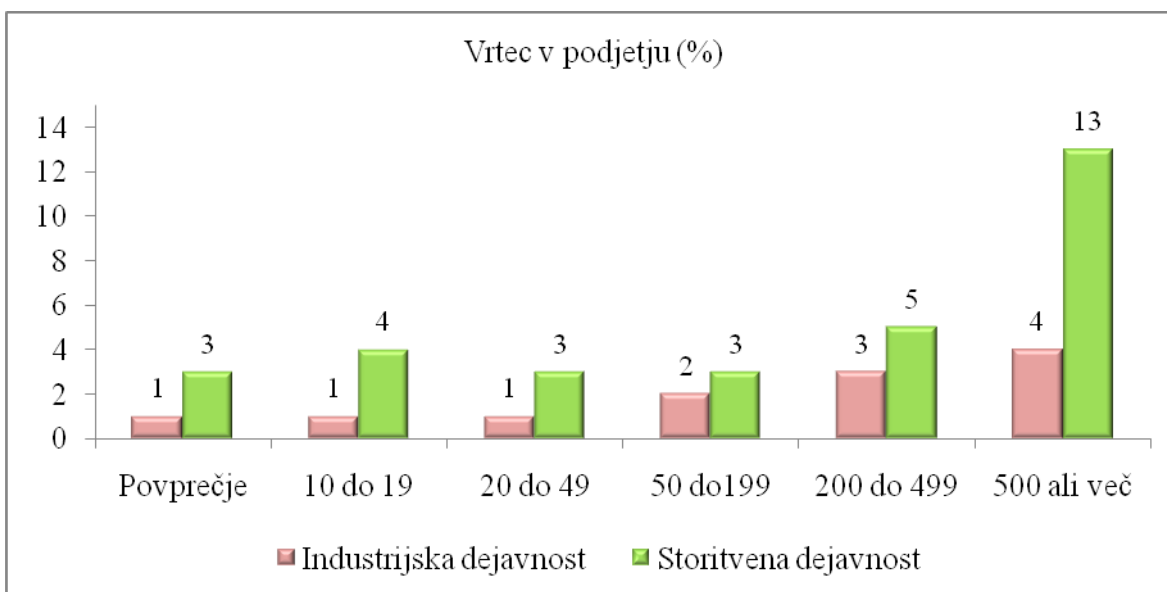
2.4.2 Dopust za nego starejših in bolnih vzdrževancev

Ena izmed opcij organiziranega dopusta, ki je na voljo zaposlenim v določenih podjetjih, je dopust za nego starejših in bolnih vzdrževancev. Ta oblika dopusta se koristi v majhni meri. Dolžina tega je med podjetji različna. Večinoma je tudi tako, da zaposleni ne vedo, da imajo možnost koriščenja tega dopusta, dokler ga ne potrebujejo. V raziskavi, ki sta jo leta 2009 izvedli Aleksandra Kanjuo Mrčela in Nevenka Černigoj Sadar (2009), je to obliko dopusta nudilo 11 podjetij izmed 90 v vzorcu. Eden izmed vzrokov za tako nizko število je dejstvo, da pristopi usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja večinoma niso nikjer navedeni. Ali bo zaposleni koristil dopust za nego starejših in bolnih vzdrževancev, je odvisno od posameznika in podjetja.

2.5 Organizirano varstvo otrok

Ena izmed možnosti znižanja odsotnosti zaposlenih zaradi družinskih obveznosti je nudenje varstva otrok. Ali podjetje nudi možnost varstva otrok, je odvisno od več faktorjev, in sicer od števila javnih in zasebnih vrtcev, velikosti podjetja, strukture zaposlenih, pa tudi števila prošenj s strani zaposlenih. Potreba po nudenju lastnega vrtca v podjetju je manjša v državah, kjer je veliko javnih vrtcev. Kakorkoli že, tak pristop usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja poveča atraktivnost podjetja med zaposlenimi in vsekakor pomeni eno izmed konkurenčnih prednosti (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006). Po raziskavi, ki jo je izvedla Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer (2006), je 3 % podjetij nudilo lasten vrtec ali center dnevnega varstva, 2 % sta nudila možnost delnega varstva ali možnost koriščenja varuš, plačanih s strani podjetij. Podjetij, ki nudijo varstvo ali center dnevnega varstva, je v storitveni dejavnosti dvakrat več kot v industriji (Sliki 7 in 8). Organiziranega varstva je več v večjih podjetjih, je pa vzpodbudno, da imajo tudi nekatera manjša podjetja, sploh na Nizozemskem in Veliki Britaniji, lastne vrtce.

Slika 7: Ponudba vrtcev v podjetjih po sektorju in velikosti (%)

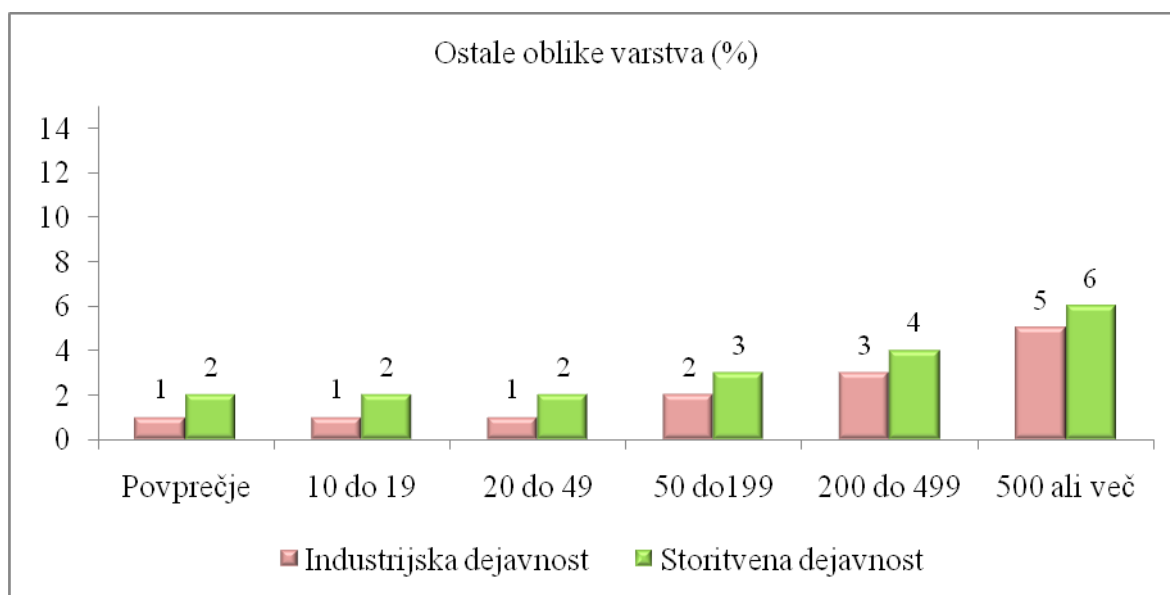


Vir: *Working time and work-life balance in European companies, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006, str. 39.*

Gledano po državah ima Nizozemska največji delež podjetij, ki nudijo varstvo otrok. 12 % podjetij, ki imajo lastne vrtce oziroma centre dnevnega varstva in 17 % podjetij, ki nudijo katero izmed drugih oblik varstva. Eden izmed vzrokov tako velikega odstotka podjetij, ki nudijo varstvo otrok, je slaba ponudba javnih vrtcev za otroke mlajših od treh let. Po drugi strani Nemčija, ki ima tudi slabo ponudbo javnih vrtcev, nima veliko podjetij z lastnimi vrtci oziroma katerekoli druge oblike varstva otrok. Ostale države, ki imajo v povprečju

več podjetij z lastnimi vrtci so Velika Britanija (7 %), Irska (6 %), Latvija, Grčija in Luksemburg (4 %). Kot velja za Nizozemsko je tudi v Veliki Britaniji in Irski ponudba javnih vrtecev za otroke mlajše od treh let zelo slaba (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006). V Sloveniji več podjetij, nudi vrtece v svojih prostorih ali v bližini. Med njimi tudi Lek d.d., član skupine Sandoz, ki ima vrtec, dobro opremljeno otroško igrišče in umetniški razred v bližini poslovnih prostorov. Program in stroške rednega vzdrževanja plačuje občina Ljubljana (Kanjuo Mrčela & Černigoj Sadar, 2009).

Slika 8: Ponudba ostalih oblik varstva otrok v podjetjih po sektorju in velikosti (%)



Vir: *Working time and work-life balance in European companies, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006, str. 39.*

2.6 Dodatne ugodnosti za zaposlene

Poleg fleksibilnega načina dela, organiziranega dopusta, varstva otrok, je še veliko pristopov, ki jih podjetja lahko uporabijo pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Kisilevitz in Bedington (2009), navajata nekaj teh.

'Podaljšano leto' omogoča visokokvalificiranim zaposlenim, da zapustijo podjetje za leto, dve ali celo do pet let zaradi uresničitve ostalih življenjskih ciljev. Ta pristop zmanjša obveznosti podjetja do zaposlenega v celoti, ponavadi se namreč podjetje z zaposlenim dogovori za delitev kritja stroškov (Zeytinoglu, Cooke & Mann, 2009). Glede na trenutne razmere je malo verjetno, da bi veliko zaposlenih koristilo ta pristop, ampak že to, da podjetje omogoča koriščenje take oblike dopusta, pomeni porast pozitivne percepcije samega podjetja.

Fleksibilno leto omogoča zaposlenim, da si vzamejo prosto za daljše časovno obdobje, ponavadi več mesecev. Plačo si porazdelijo na vse mesece, tako, da si zagotovijo plačilo skozi vse leto. Ta pristop tudi zmanjša obveznosti podjetja, medtem, ko ugodnosti za zaposlenega ponavadi ostanejo. Kisilevitz in Bedington (2009), navajata tudi t.i. karierni model, ki ustreza življenju. Ta model zahteva od zaposlenega, da izpolni prilagodljiv profil, v katerem natančno prikaže svoje karierni cilje v štirih področjih. Prvo je stopnja napredovanja, nato delovne obremenitve, lokacija in urnik ter vloga zaposlenega. Ta profil potem služi kot osnova za pogovor z managerjem o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja in ciljnih izven službe, glede na to, da ima profil že 'vgrajen' kompromis (zaposleni na primer na more pričakovati pospešenega napredovanja, če dela 40 ur na teden). Ta strategija omogoča tudi pogovor o težjih vprašanjih glede kariere, kot na primer posvečanje dodatnega časa ciljem in stvarnem izven delovnega časa in s tem zagotoviti razvoj kariere.

Eden izmed pristopov, ki jih navajata avtorja je tudi 'pisarna zaposlenih staršev'. Namen tega je to, da podjetje omogoča zaposlenim z novorojenimi otroki, uporabo pisarne, ki je opremljena s posteljico, hladilnikom in ostalimi pripomočki, potrebnimi za skrb otroka. Ta pristop omogoča staršem, da so v pisarni in delajo, hkrati pa blizu svojim otrokom, ko je to potrebno. Podjetje lahko zaposlenim nudi tudi osebno uporabo tehnologije, ki je v lasti podjetja. Nekatera podjetja so znižala omejitve za uporabo računalniške opreme, mobilnih telefonov in ostalih pripomočkov tudi za osebne potrebe zaposlenih. V teh primerih uporaba v osebne namene ni izvzeta iz korporativne politike, ki določa uporabo tehnologije, ki je last podjetja (Zacharias, 2005/2006). Poleg napisanih ugodnosti podjetja nudijo možnost dopusta za nadaljnje izobraževanje. Vsekakor prihaja do razlik med podjetji in državami, ki nudijo katero izmed zgoraj navedenih oblik dopusta (Casey & Grzywacz, 2008).

Obstaja še ena izmed oblik, ki jih podjetja lahko nudijo, in sicer postopno in zgodnje upokojevanje. Ti dve obliki sta postali kontroverzni temi za diskusije. Osnovni cilj take fleksibilne sheme upokojevanja je mišljen kot zaposlenim prijazna opcija, ker jim omogoča, da si ob koncu svoje zaposlitvene kariere prilagodijo delovni čas glede na osebne potrebe. Po drugi stani postopno in še posebej zgodnje upokojevanje omogoča vstop mladih na trg dela, starejšim pa hitrejši umik. Pri postopnem upokojevanju imajo zaposleni po določeni starosti možnost postopnega zmanjševanja števila delovnih ur. Običajno se tu upošteva zmanjšana produktivnost starejših zaposlenih zaradi zdravstvenih razlogov ali zaradi tega, ker si želijo več prostega časa, da se postopoma pripravijo na 'novo' obdobje njihovega življenja. Tako postopno upokojevanje omogoča starejšim, da ostanejo na trgu dela, vendar z manj delovnega pritiska in z več prostega časa, posledica tega se ponavadi kaže v zmanjšanju prihodkov.

Pri zgodnjem upokojevanju je starejšim omogočeno, da se popolnoma umaknejo iz trga dela nekaj let ali mesecev prej, preden dosežejo upokojitvena leta, ki jih predpisuje zakon (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006). Glede na to, da se prebivalstvo stara, sta shemi zgodnjega in postopnega upokojevanja izziv stabilnosti socialne varnosti, saj ju lahko podjetja interpretirajo po svoje. Lahko se namreč zgodi, da nekateri managerji enostavno prisilijo starejše, da podjetje zapustijo proti svoji volji z namenom pomladitve ali celo zmanjšanja zaposlenih. Ključno vprašanje zgodnjega in postopnega upokojevanja je ali podjetja ponujajo ti dve shemi kot svobodno odločitev zaposlenega ali s tem izvajajo pritisk na starejše zaposlene.

Z življenjskega vidika sta tako postopno kot zgodnje upokojevanje pomembna instrumenta, ki omogočata zaposlenim, da si prilagodijo delovni čas glede na individualne potrebe in stopnjo osebne produktivnosti, ko so starejši. Z ekonomskega vidika obstajajo argumenti proti postopnemu in zgodnjemu upokojevanju, saj naj bi vplivala na višino pokojnine. Seveda se pri tem predvideva, da imajo zaposleni popolno kontrolo nad svojimi odločitvami, v kolikor se odločijo uporabiti ti dve možnosti upokojevanja (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006).

3 ŠTUDIJA PRIMERA USKLAJEVANJA POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA

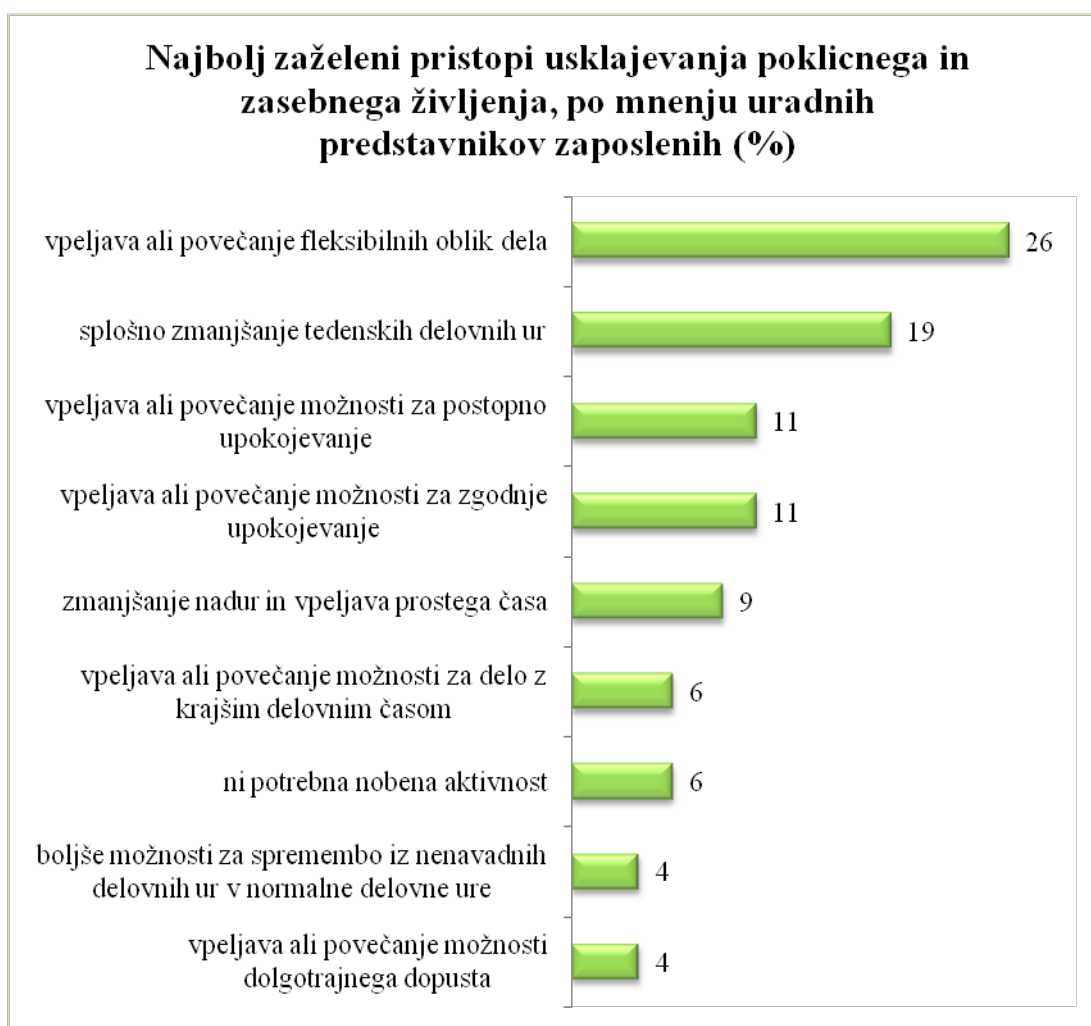
3.1 Raziskave v Evropski uniji

V Evropski uniji je narejenih veliko raziskav na temo usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Sama sem pri iskanju gradiva naletela na nekaj izmed njih. Povzetke iz ene (Evropska raziskava o delovnih razmerah), ki jo vsakih pet let opravlja Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer, sem delno predstavila v prejšnjih poglavjih. Raziskava, ki so jo opravili v letih 2004 – 2005, je zajela več kot 21.000 podjetij v 21 državah, tako iz javnega kot zasebnega sektorja (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006). Kot del raziskave so bili opravljeni intervjuji z managerji in, kjer je bilo možno, so o delovnih razmerah in usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja intervjuvali tudi uradne predstavnike zaposlenih. Države so bile razdeljene v skupino EU 21, ki je zajemala 'stare' članice EU (EU15) ter nove (NMS6), ki so se EU pridružile v letu 2004. EU15 so sestavljale: AT (Avstrija), BE (Belgija), DK (Danska), FI (Finska), FR (Francija), DE (Nemčija), EL (Grčija), IE (irska), IT (Italija), LU (Luksemburg), NL (Nizozemska), PT (Portugalska), ES (Španija), SE (Švedska) in UK (Velika Britanija). Novo pridružene članice v letu 2004, so bile v skupini NMS6: CZ (Češka), CY (Ciper), HU (Madžarska), LV (Latvija), PL (Poljska) in SI (Slovenija).

Raziskava se je osredotočila na fleksibilen delovni čas, vključujoč fleksibilne delovne ure, nadure, delo za določen čas, delo ob nenavadnih urah, starševski in druge oblike dopusta, in postopno ter zgodnje upokojevanje. Ti pristopi omogočajo zaposlenim, da prilagodijo delovne obveznosti svojim zasebnim aktivnostim, kjer družina igra pomembno vlogo. Seveda to niso edini pristopi usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Predvsem nočno delo, delo v izmenah in delo ob nenavadnih urah, imajo ponavadi negativen vpliv na usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih. Ena izmed hipotez te raziskave je, da nobeden izmed teh pristopov sam po sebi ne more biti označen kot 'dober' ali 'slab'. Bolj kot na vpliv na zaposlene, je usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja odvisno od uporabe v praksi. Odvisno je od pravnih, finančnih pogojev, pod katerimi se ponuja. Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja je odvisno tudi od življenjskih okoliščin in potreb posameznika. V sami raziskavi so se osredotočili na poglede 'centralnih igralcev' v podjetjih, to je managerje, in kjer je bilo mogoče na uradne predstavnike zaposlenih in ne na posamezne zaposlene.

Večina managerjev v raziskavi je prepričanih, da je podjetje odgovorno za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih. Ponudba različnih pristopov, ter dejansko izvajanje le teh, kaže na priljubljenost podjetja med zaposlenimi. Kot kaže Slika 9, so na vrhu zelenih pristopov fleksibilne oblike delovnega časa. 26 % vseh intervjuvanih predstavnikov zaposlenih je odgovorilo, da je ta pristop edini ali eden najbolj pomembnih za nadaljnje izboljšanje usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih. Med njimi je bilo 60 % takih, ki izhajajo iz podjetij, ki svojim zaposlenim že nudijo katero izmed fleksibilnih oblik dela in si želijo izboljšanja trenutnega sistema. Drug najbolj pogost pristop je zmanjšanje tedenskih delovnih ur. Na tretjem mestu je postopno ali zgodnje upokojevanje. V več državah, uradni predstavniki zaposlenih niso navedli kot najbolj zaželen pristop vpeljavo ali povečanje fleksibilnih oblik dela temveč splošno zmanjšanje tedenskih delovnih ur. Tako so navedle Ciper, Grčija, Madžarska, Portugalska, Španija, Švedska in Velika Britanija. Le nekaj uradnih predstavnikov zaposlenih je kot najbolj pomembno prednost navedlo vpeljavo ali povečanje dela s krajšim delovnim časom. Vendar je v Belgiji kar 28 % in v Latviji kar 17 % predstavnikov zaposlenih ta pristop navedlo kot najprimernejšo prednost. Vpeljavo ali povečanje možnosti za postopno upokojevanje so največkrat omenili predstavniki na Danskem, kar 30 %. Na Poljskem je možnost zgodnjega upokojevanja omenilo 29 % predstavnikov.

Slika 9: Najbolj zaželeni pristopi usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja po mnenju uradnih predstavnikov zaposlenih (%)



Vir: *Working time and work-life balance in European companies, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006, str. 50.*

Boljše možnosti za spremembo izmenskega dela v normalen delovni čas je razmeroma pomembno za predstavnike v Sloveniji in na Švedskem. 12 % predstavnikov je to možnost omenilo v Sloveniji, medtem, ko je odstotek predstavnikov na Švedskem 19 %. Pomembno je omeniti, da v vseh podjetjih ni bilo uradnih predstavnikov zaposlenih. Odstopanja med državami so tudi v tem, da obstajajo razlike tudi med podjetji. Odgovori predstavnikov zaposlenih se v prvi meri nanašajo na razmere v njihovih podjetjih. Potrebno bi bilo podrobno raziskati ali je mogoče ugotovitve, ki izhajajo iz tega dela raziskave prenesti tudi na druga podjetja in do kakšne mere. Rezultati raziskave kažejo, da tako managerji kot predstavniki zaposlenih menijo, da je odgovornost podjetja, da sprejme pristope usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja ter to upošteva pri sami organizaciji dela in načrtovanju delovnega časa.

Na univerzi Oxford Brookes so leta 2004 izvedli raziskavo (Manfredi & Holliday, 2004) s katero so želeli dobiti informacijo o izkušnjah s pristopi usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih. Med zaposlene so razdelili vprašalnike, s katerimi so želeli pridobiti podatke o stališču zaposlenih glede usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, ter odnosu managerjev in sodelavcev do fleksibilnih oblik dela. Želeli so raziskati pristope usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja in uporabo teh, ki so na voljo na univerzi. Hoteli so oceniti potencialno povpraševanje po fleksibilnih oblikah dela in proučiti izkušnje zaposlenih, ki so koristili možnosti otroškega varstva. S vprašalniki so želeli pridobiti stališča osebja o tem, kako jim lahko univerza pomaga najti ravnovesje med zahtevami plačanega dela in tistimi, ki izhajajo iz njihovega osebnega življenja. Popolnih je bilo 492 vprašalnikov, kar predstavlja okoli 23 % vseh zaposlenih. Vzorec je bil v veliki meri reprezentativen v smislu starosti, spola in zaposlenih, ki imajo otroke. Rezultati raziskave so pokazali, da več kot 90 % vprašanih verjame, da je pomembno doseči ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem in da jim to omogoča boljše delati. Večina vprašanih se je strinjala, da je to skupna odgovornost tako delodajalcev kot zaposlenih. Večina zaposlenih je menila, da njihovi nadrejeni v večini podpirajo idejo usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja in da se lahko o tem z njimi tudi pogovarjajo. Najmanj je bilo akademsko osebje zadovoljno z odnosom njihovih managerjev do usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Več kot polovica vprašanih (55 %) bi rado delala bolj fleksibilno. Pri tem so največkrat navajali oblike fleksibilnega dela (48 %), občasno delo od doma (40 %) in stisnjene delovne ure (39 %). Največkrat podani vzroki za bolj fleksibilen način dela so bili: ustrežanje celotnim potrebam (30 %), zmanjšanje časa potovanja na delo (24 %), opravljanje tečajev, treningov (18 %), varstvo otrok (17 %), opravljanje osebnih zadev izven službe (14 %). Vezano na posebne oblike dopusta je 10 % zaposlenih koristilo možnost porodniškega dopusta. Številke bi bile višje, če bi se gledalo tip posebnega dopusta, ki bi ga osebje lahko koristilo v prihodnosti. 25 % zaposlenih bi koristilo dopust namenjen posebnim dogodkom (smrt v družini, bolezen), 14 % bi jih prekinilo delo, 12 % bi jih koristilo porodniški dopust, 11 % bi jih vzelo dodaten dopust. Število vprašanih, ki so koristili ali koristijo možnost otroškega varstva, je bilo nizko. Glavni razlog za ne koriščenje varstva, ki ga nudi univerza je bilo omejeno število mest, čas odprtja in lokacija.

60 zaposlenih se je prostovoljno javilo za sodelovanje v fokusnih skupinah, kar je raziskavi omogočilo dober prerez osebja. Dobljeni rezultati so podprli večino ugotovitev raziskave, podane z anketami, omogočili so tudi bolj poglobljene informacije o zavedanju pristopov usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, ki jih nudi univerza. Poleg tega so podali svoje izkušnje pri doseganju ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem ter prednosti in slabosti bolj fleksibilnih oblik dela. Nekaj zaposlenih, vključenih v fokusne skupine, je bilo zadovoljnih z nekaterimi izmed oblik fleksibilnega dela in očitno obstajajo primeri dobrih praks, ki ji univerza lahko razširi. Med njimi je bila fleksibilna oblika dela, ki so jo koristili predvsem zaposleni, ki imajo otroke. Ena izmed glavnih stvari, ki so jo

navajali udeleženci fokusnih skupin, je pomanjkanje informacij o pristopih usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, ki so jim na voljo. Še več, obstajalo naj bi nekaj nedoslednosti v načinu interpretacije in izvedbe pristopov. Najbolj nezadovoljno je bilo akademsko osebje, ki težko usklajuje poklicno in zasebno življenje, glede na to, da so predavanja tako zvečer, kot med vikendi. Neakademsko osebje je bilo bolj pozitivno in so univerzo označili kot dobrega delodajalca. Nekateri izmed njih so menili, da se morajo opravičevati, zakaj koristijo pristope usklajevanja, namesto, da bi bilo to nekaj povsem samoumevnega. Številni so menili, da bo napredek viden tako s spremembo odnosa, kot z novimi pristopi (Manfredi & Holliday, 2004).

Na splošno je bilo mnenje vseh skupin pozitivno glede pristopov usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja in bili so zelo veseli, da management resno razmišlja o teh vprašanjih. Ključne besede, ki so se pojavile, so bile znanje, jasnost in poštenje. Neakademsko osebje je omenilo tudi potrebo po večji avtonomiji in zaupanju. Na podlagi ugotovitev raziskave je bilo podanih več predlogov. Med drugim so ugotovili, da je potrebno jasno sporočiti zavezo univerze do usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, dvigniti ozaveščenost ter izboljšati znanje in razumevanje pristopov, ki podpirajo usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Potrebno je izvesti pregled obstoječih pristopov in izboljšati trenutne oblike fleksibilnega dela, zagotoviti poštenost in doslednost v načinu pristopov usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Skozi kulturo usklajevanja in z razvojem zaposlenih je potrebno spodbuditi inovativne pristope fleksibilnih oblik dela, že obstoječe pristope pa je potrebno deliti in širiti. Prav tako so ugotovili, da je potrebno razmisliti o posledicah usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v odnosu do delovnih obremenitev in dela izven običajnih ur, upoštevati je potrebno potencialno povpraševanje po fleksibilnih oblikah dela in navsezadnje je potrebno oceniti možnost razširitve razpoložljivosti otroškega varstva tako v smislu delovnega časa kot lokacije (Manfredi & Holliday, 2004).

Thompson et al. (2008) pravijo, da je, ko govorimo o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, veliko odvisno od managementa v podjetju. Da bi podjetje doseglo maksimalno učinkovitosti in uspešnost, je potrebno več kot le visoko motivirani zaposleni in upanje, da bodo taki tudi ostali. Kako torej lahko podjetja spodbujajo usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja in tako prispevajo k razvoju in obdržijo tiste zaposlene, ki delujejo na optimalni ravni, povzročajo manj problemov in se bolj zavzemajo za ohranitev pozitivizma? Ena izmed pomembnih stvari je ta, da zaposleni niso preobremenjeni in da ne delajo preveč dolgo. Težko obvladljivo delo je lahko izziv, stimulacija in nagrada ter je lahko predmet motivacije in zadovoljstva. Po drugi strani pa je težko obvladljivo delo lahko razlog za pomanjkanje motivacije, stres, konflikte in ostale težave. Preveč dela za zaposlene je neproduktivno. Ideja, da več dela, kot se naloži zaposlenemu, več lahko doseže, je mit, ki je lahko zelo nevaren. In prav problem nadur je bil predmet raziskave, ki so jo opravili v Veliki Britaniji. Nadure naj bi imele različne posledice, med drugim naj bi

bila zmanjšana kvaliteta dela in večja stopnja napak. Prav tako naj bi nadure vplivale na zmanjšano količino dela. Napor in pomanjkanje motivacije zaradi prevelike količine dela naj bi vplivalo na to, da zaposleni dejansko naredijo v času, ko so prisotni v službi, manj. Nadure naj bi bile tudi razlog za povišano stopnjo bolniških odsotnosti (verjetno kot kombinacija prevelikega obsega dela ter iskanja možnosti zaposlenih, da niso v službi) in povišano raven napetosti, kar vodi v večje število konfliktov ali celo agresijo. Fluktuacija naj bi bila tudi ena izmed posledic nadur, saj zaposleni iščejo službo z manj dela. Po raziskavi, ki je bila opravljena, ima Velika Britanija najdaljši tedenski delavnik v Evropi, povprečno kar 43,6 ur. Iz raziskave je razvidno da je daljši tedenski delavnik bolj znak neučinkovitosti, kot obveznosti. Kar 40 % managerjev ima več delovnih ur za znak neučinkovitosti in ne delovnih obremenitev (Clutterbuck, 2003). 70 % anketirancev je odgovorilo, da je bila delna ali v celoti njihova odločitev, da delajo več kot 48 ur na teden, čeprav jih je 30 % trdilo, da so bili v to prisiljeni. 69 % anketirancev zaradi dolgega delavnika ni imelo prostega časa in se niso posvetili svojim hobijem. 47 % anketirancev je zaradi dolgega delavnika poročalo o napetih odnosih s svojimi partnerji. 22 % jih je trdilo, da so delali napake na delovnem mestu in 36 % jih je poročalo o slabši učinkovitosti zaradi preutrujenosti. 45 % anketirancev verjame, da njihova podjetja spodbujajo dolge delavnike. Te številke kažejo na to, da obstaja kultura, ki vzgaja pričakovanja dolgega delavnika, kar je lahko problematično tako z vidika kvalitete, kot kvantitete dela ter zdravja in dobrega počutja zaposlenih.

Usklajevanje življenja je odvisno od zavedanja, da so ljudje na delovnih mestih le ljudje. Vsak poskus pospeševanja učinkovitosti podjetja brez upoštevanja človeškega faktorja, je obsojen na propad. Zaposleni so ljudje s potrebami, vključujoč čustvene potrebe. Če se tega v podjetju ne zavejo, se lahko pričakuje, da bo storjena škoda zaposlenim, podjetjem in širši družbi. Zaposleni imajo namreč delo lahko za zatiralsko in izkoriščevalsko, ne pa za nagrajevano. Zato je večja verjetnost, da dosegajo manj od svojih zmožnosti in so bolj izpostavljeni stresu. V podjetjih se lahko pričakuje manjša stopnja produktivnosti in kvaliteta dela, ter višja stopnja bolniških odsotnosti, konfliktov, ter težav z zaposlovanjem novih zaposlenih. Možna je tudi večja stopnja destruktivnega vedenja, kar lahko vodi do sabotiranja delovnih projektov. Širša družba ima lahko koristi od zaposlenih, ki imajo manj težav in so bolj učinkoviti, ter dosegajo višje delovne standarde. Prav tako pa ima širša družba koristi od podjetij, ki so bolj produktivna, imajo boljše proizvode ali storitve, ter manj problemov v delovnem okolju.

3.2 Raziskave v Sloveniji

V Sloveniji je bila leta 2005/2006 narejena raziskava Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja v Sloveniji: Vloga javnih služb za zaposlovanje (Mrčela & Sadar, 2009). Raziskava je temeljila na empiričnih podatkih, pridobljenih v okviru raziskovalnega projekta o usklajevanju poklicnega in družinskega življenja ter internetne raziskave

delodajalcev/vodilnih, opravljene v letu 2008. Na podlagi rezultatov, ki so jih avtorji pridobili pri prejšnjih raziskavah, so naredili sekundarno analizo empirično dobljenih podatkov v telefonskih razgovorih z 882 osebami, starimi od 22 do 35 let, ter v ciljnih skupinah, v katerih je sodelovalo 70 mladih (starih od 22 do 35 let), od tega je bilo 30 staršev.

Internetno raziskavo so opravili na podlagi standardiziranega vprašalnika, ki je zajemal tri skupine vprašanj: kako vodilni/delodajalci zaznavajo prošnje zaposlenih glede usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, kateri so pristopi usklajevanja in kakšno vlogo ima pri tem Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (v nadaljevanju ZRSZ). V raziskavi delodajalcev in upravljavcev človeških virov, so ugotovili, da večina podjetij (61 %) nima pristopov usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. V drugih podjetjih so imeli na voljo pristope, kot je razvidno iz Tabele 2.

Tabela 2: Pristopi usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, ki jih nudijo podjetja v vzorcu

Vrsta pristopa usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja	Število podjetij, ki nudi pristop usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja
gibljev delovni čas	27,0
krajši delovni čas	15,0
posebni dopusti (izobraževanje, prostovoljno delo)	14,0
delo od doma	13,0
delo s krajšim delovnim časom (polovični delovni čas)	12,0
podaljšan porodniški/starševski dopust	12,0
dopust za nego starejših/bolnih vzdrževancev	11,0
delitev delovnega mesta	4,0
dodatne ugodnosti za zaposlene (zdravniški pregledi, dodatno zavarovanje in presežki delovne sile)	4,0
posvojiteljski dopust	3,0
stisnjen delovni čas	2,0
delo na daljavo	2,0
prekinitev dela	1,0
možnost varstva otrok	0,0

Vir: A Kanjuo Mrčela in N. Černigoj Sadar, Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja v Sloveniji: Vloga javnih služb za zaposlovanje, 2009, str. 9.

Najbolj pogosti vzroki za uvedbo pristopov usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v podjetjih v vzorcu raziskave so bili povečanje zadovoljstva zaposlenih (13,4 %), povečanje različnih ugodnosti za zaposlene (11,1 %), povečanje zaupanja zaposlenih (9,0 %), zadržanje ključnih in talentiranih zaposlenih (9,0 %), izboljšanje zdravja in zmanjšanje izostankov od dela (6,0 %) ter biti privlačen delodajalec (6,0 %).

Pristopi, namenjeni zadržanju ključnih in talentiranih zaposlenih, se bolj pogosto uvajajo v večjih podjetjih. V večjih podjetjih so za uvedbo pristopov usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja navedli naslednje razloge: povečanje zaupanja zaposlenih, povečanje zadovoljstva zaposlenih in želja postati bolj privlačen delodajalec. Poleg tega so z raziskavo ugotovili, da ZRSZ nima aktivne in vidne vloge pri pristopih usklajevanja v slovenskih podjetjih. Ugotovili so, da se usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja začne že v fazi zaposlovanja. Zaradi možnega ali dejanskega starševstva so imele ženske težave pri iskanju zaposlitve. Odločitev za starševstvo je v veliki meri povezana z redno plačo in vrsto pogodbe o zaposlitvi. S tem problemom se srečujejo predvsem mladi, ki se zaradi različnih pogojev ne odločajo za starševstvo. Tako mladi starši kot mladi ljudje brez otrok so poročali o stalnem in kritičnem pomanjkanju časa za osebne potrebe (večinoma postavljajo delo na prvo mesto). V nekaterih podjetjih narava dela otežuje pristope usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.

Fleksibilne oblike dela, kot so delo od doma ali prilagojen delovni čas, lahko povzročijo še dodatne težave glede usklajevanja. Medtem, ko zaposleni delajo dlje zaradi finančnih virov in možnosti napredovanja, podjetja zahtevajo dolg delovni čas zaradi pomanjkanja delovne sile, zahtevnega delovnega procesa, neučinkovitega managementa. Zaposleni na splošno ne marajo nadur, a jih zaradi negativnih posledic vseeno delajo. Porodniški dopust v večji meri koristijo ženske. Te so navajale, da so po prihodu nazaj imele več težav, med drugim povečan obseg dela, oviranje pri napredovanju, degradacijo, slabši odnosi s sodelavci ali celo prekinitvev pogodbe o zaposlitvi. Večina anketirancev je menila, da je usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja različno obremenjujoče. Zato mladi pričakujejo pomoč države, ki naj bi prevzela nekaj bremena in jim s tem pomagala. V raziskavi so delodajalci kot največkrat uporabljene pristope usklajevanja navedli: dodatni starševski dopust, delo s krajšim delovnim časom, gibljiv delovni čas, delo od doma, starševski dopust, bolniški dopust in šolanje. Uporaba pristopov usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja je bolj zanimala ženske kot moške. Moške so pristopi usklajevanja bolj zanimali v manjših in zasebnih podjetjih. Starost zaposlenih, ki so pristope usklajevanja najbolj pogosto zahtevali, je bila od 26 do 35 let. Najmanjši je bil delež zaposlenih, starejših od 46 let.

Rezultati te raziskave so pokazali, da bi mladi ljudje morali biti obveščeni o svojih pravicah, potrebno bi jih bilo ozavestiti glede vloge delodajalcev pri olajševanju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Za izboljšanje možnosti za usklajevanje bi bilo potrebno po drugi strani upoštevati nediskriminatorno zaposlovanje, možnost

fleksibilnih oblik dela, razvoj kulture skrbi za zaposlene, načrtovanje poklicne poti. Podatki, ki so jih pridobili z raziskavo, kažejo, da delodajalci pristope usklajevanja ocenjujejo kot pozitivne za zaposlene, pozabljajo pa na koristi, ki jih ti pristopi prinašajo njim. Avtorji raziskave priporočajo učinkovito komunikacijsko strategijo, ki bi temeljila na širjenju pozitivnih izkušenj predstavnikov podjetij, v katerih imajo pristope usklajevanja in z njimi ustvarjajo dodano vrednost podjetjem.

Leta 2006 je bila izvedena raziskava Sodelovanje očetov v družinskem življenju (Drglin & Vendramin, 2006). Ugotovili so, da je problematika usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v Sloveniji tradicionalno 'ženska tema'. Večinoma so mediji spraševali znane in uspešne ženske v politiki, gospodarstvu, znanosti, kako jim uspe uskladiti delovne obveznosti z družino, otroki, gospodinjstvom. Vendar pa se s porastom koriščenja očetovskega dopusta lahko vidi, da očetje namenjajo čedalje več časa družinskim obveznostim. Kljub temu pa so še vedno matere tiste, ki koristijo več ostalih oblik dopustov (bolniška, dopust za skrb in nego otroka). To je eden izmed razlogov, zakaj imajo ženske slabše možnosti pri iskanju zaposlitve, dodatnem izobraževanju in usposabljanju in dodatnih pravic ter ugodnosti v službi.

V začetku leta 2006 so poslali prve dopise s prošnjo za sodelovanje. Odziv delodajalcev je bil šibek, zato so jih večinoma klicali po telefonu in se tako usklajevali za sodelovanje ter termin za izvedbo ankete. Šibek odziv podjetij je presenetil, vzroki so bili velika časovna preobremenjenost, fluktuacija osebja. Navajali so, da so prezasedeni, da niso zainteresirani ali da preprosto ne želijo sodelovati. Avtorji raziskave so ocenili, da se delodajalci zavedajo zakonskih določil, ki jih zavezujejo, hkrati pa jih večina nima oziroma ne razvija dodatnih pristopov usklajevanja. Ankete so opravili prek telefona, v prvem delu so predstavili dejstva, drugi del je bil namenjen analizi učinkov ali vplivov, v tretjem delu pa so anketirance zaprosili za analizo doseženih učinkov in rezultatov. Med podjetji so bili: javni zavod, fakulteta, telekomunikacijsko podjetje, podjetje z najvišjimi prihodki v Sloveniji, nepridobitna organizacija, katere večina zaposlenih so ženske in druga. Ugotovili so, da obstajajo primeri dobrih praks, kjer skrbijo za pristope usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Le teh pa zaradi konflikta interesov ne razvijajo, delodajalci namreč želijo, da delovni proces teče nemoteno. Med primeri dobrih praks so tako navedli koriščenje očetovskega dopusta, dodatni letni dopust, možnost organiziranega prevoza na delo, med vsemi pa so prevladovale fleksibilne oblike dela. Slovenska zakonodaja omogoča ustvarjanje razmer za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Večinoma se delodajalci sklicujejo na zakone, a zakonskih osnov ne nadgrajujejo s posebnimi pristopi, ki bi pripomogli k usklajevanju.

Raziskava je pokazala, da obstaja težava pri uresničevanju zakonodaje, saj jo zaposleni slabo poznajo ali pa svojih pravic sploh ne morejo uveljaviti. Zato avtorji raziskave predlagajo dve ravni nalog. Pri prvi je potrebno natančno analizirati pojmovanje družine,

očetovstva, materinstva, pri drugi je potrebno izostriti pogled in naravnati proučevanje tako, da bo mogoče prepoznati prakse ki spodnašajo pristope usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.

3.3 Metodologija

Študija primera temelji na sodobnem znanstvenem pristopu kvalitativne analize, ki raziskuje sodobne pristope pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja v podjetju Firma d.o.o. (ime je na prošnjo direktorja proučevanega podjetja spremenjeno, v nadaljevanju Firma). Osnova za zbiranje podatkov in izvedbo raziskave je bila anketa, s katero sem opravila študijo primera. Anketa je bila sestavljena iz različnih vprašanj, ki so se nanašala na raziskovalno temo. Pri zbiranju podatkov o sodobnih pristopih usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja je bila uporabljena metoda vprašalnikov, pri kateri je bila osnova elektronska anketa, ki je bila narejena s pomočjo spletnega programa eSurveys.Pro. Anketa je zajela zaposlene v podjetju Firma. V vzorec raziskave je bilo vključenih 19 zaposlenih, odzivnost je bila 100 %. Vprašalnik je zajemal štiri sklope vprašanj. Prvi sklop so bila vprašanja, ki se nanašajo na demografske značilnosti kot so spol, starost, izobrazba. Drugi sklop vprašanj je zajemal vprašanja, povezana z delom, kot so število delovnih dni v tednu, število ur ki jih zaposleni preživijo v službi, čas, ki ga porabijo za prevoz v službo, kako pogosto so v skrbeh zaradi službe, ali pogrešajo kvaliteten čas, ki bi ga preživeli s svojimi bližnjimi a ga zaradi službe ne morejo, ali so zaradi službe utrujeni ter na kakšen način se znebijo stresa povezanega s službo. Tretji sklop vprašanj se je nanašal na osebne zadeve kot so stan anketirancev, ali imajo otroke, kdo skrbi za otroke, ko so oni v službi, koliko časa dnevno preživijo s svojimi otroki. Zadnji, četrti sklop je vseboval vprašanja povezana z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja, ali podjetje nudi le te, če ja, katere, katere stvari ali aktivnosti bi jim pomagale uskladiti njihovo poklicno in zasebno življenje, ali mislijo, da bi morala biti politika usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v podjetjih prirejena potrebam zaposlenih ter ostala vprašanja.

3.3.1 Omejitve dela

Omejitve pri izdelavi magistrskega dela so časovne, vsebinske in metodološke. Časovno omejitev predstavlja predvsem časovni okvir preučevanja podjetja, na katerega sem se omejila v študiji primera. Poleg tega časovno omejitev predstavlja elektronska anketa, ki jo dobijo anketiranci v elektronski obliki. Potrebno je sprotno pregledovanja elektronske pošte, če se to ne zgodi, se elektronska pošta lahko hitro spregleda. Vsebinske omejitve predstavljajo predvsem uporabo sekundarnih virov, kajti večina napisanega temelji na le teh. Poslovanje podjetja je namreč preobsežno, da bi ga lahko v magistrskem delu predstavila na kratko. Metodološke omejitve so povezane z morebitnim subjektivnim pogledom na podano problematiko. Da bi to presegla, sem uporabila različne vire

informacij. Ker gre pri obravnavani raziskavi tudi za subjektivno zaznavanje, je potrebno vzeti v obzir morebitno pristransko odgovarjanje. Na ravni posameznika je bila zagotovljena popolna anonimnost, zato je v magistrskem delu ta slabost v največji meri omejena. Uporabljen merski instrument vključuje nekatere pomanjkljivosti, lastne raziskovanju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja na splošno s pomočjo vprašalnikov. Tako ne vključuje upoštevanja različnih kontekstualnih dejavnikov, potrebno bi bilo vključiti še druge dejavnike, ki so povezani s pristopi usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.

3.3.2 Namen raziskave in opredelitev raziskovalnih vprašanj

Namen raziskave je ugotoviti ali v izbranem podjetju obstaja usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja in katere pristope le tega podjetje uporablja. Z raziskavo želim tudi ugotoviti, kaj bi zaposlenim omogočilo lažje usklajevati poklicno in zasebno življenje. Po drugi strani želim ugotoviti, če v podjetju obstajajo prakse, ki zaposlenim onemogočajo usklajevati poklicno in zasebno življenje.

Osrednjo raziskovalno temo sem strukturirala v dve vprašanji:

- (R_1): Ali izbrano podjetje pri svojem delu uporablja pristope poklicnega in zasebnega življenja?
- (R_2): Ali v izbranem podjetju usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja prinaša koristi tako zaposlenim kot podjetju?

Prvo raziskovalno vprašanje se nanaša na obstoj pristopov poklicnega in zasebnega življenja v podjetju. Drugo vprašanje je usmerjeno na koristi, ki jih lahko imajo podjetja in zaposleni v primeru obstoja pristopov usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.

Odgovor na temeljni vprašanji magistrskega dela $\{R_1, R_2\}$ podajam v postavljeni tezi magistrskega dela, ki se glasi "Z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja podjetja pridobijo in zadržijo bolj motivirane, produktivne in s stresom manj obremenjene zaposlene, kar ohranja in utrjuje konkurenčni položaj podjetja".

3.4 Raziskovalni načrt

V Tabeli 3 predstavljam metodološki načrt kvalitativne raziskave študija primera magistrskega dela v izbranem podjetju, Firma.

Tabela 3: Načrt kvalitativne raziskave študije primera podjetja Firma

I. IZHODIŠČE KVALITATIVNE RAZISKAVE	
II. a Oblikovanje raziskovalnih vprašanj	II. b Oblikovanje hipotez modela
II. RAZVOJ IN POJASNITEV KONCEPTUALNEGA MODELA (zanesljivost, veljavnost, triangulacija)	
III. ZBIRANJE EMPIRIČNEGA GRADIVA KVALITATIVNE RAZISKAVE	
III. a Sekundarna analiza podatkov	III. b Analiza vsebine pomembnih dokumentov
IV. KVALITATIVNA ELEKTRONSKA ANKETA	
V. OPAZOVANJE ODZIVNOSTI	
VI. METODA KVALITATIVNE ANALIZE	
VII. UREJANJE DOKUMENTACIJE	
VIII. KVALITATIVNA ANALIZA KONKRETNE ŠTUDIJE PRIMERA	
IX. ANALIZA IN RAZLAGANJE ŠTUDIJE PRIMERA	
X. ZAKLJUČEK RAZISKAVE	

3.5 Predstavitev podjetja

Podjetje Firma je v Sloveniji prisotno od leta 1996. Je del mednarodnega podjetja, ki ima v 11 državah proizvodna in v 40 državah prodajna podjetja. Skupina zaposluje okoli 10.000 ljudi. Glavni sedež mednarodnega podjetja je na Danskem, v Kopenhagnu.

Poslanstvo skupine je ustanovitev vzornih podjetij, ki sodelujejo na vzoren način. Z vzornim podjetjem mislijo na podjetje z uporabnimi izdelki za širšo družbo, ki obravnava

svoje kupce, dobavitelje, vse zaposlene in lastnike bolje kot večina drugih podjetij. 'Vzoren' pomeni pozicijo, s katero se bodo primerjale ali jo poskušala preseči ostala podjetja. 'Podjetje' pomeni široko paleto aktivnosti, ki jih dnevno opravljajo njihovi zaposleni in s tem prispevajo k skupnem cilju. Kot vzorno podjetje oskrbujejo kupce z izdelki, ki prinašajo dnevno svetlobo in svež zrak v stavbe in ustvarjajo občutek ugodja. Njihovi izdelki morajo biti dobre kvalitete in po razumnih cenah. Svoje aktivnosti izvajajo z najmanjšim možnim vplivom na okolje in naravne vire. Vizija mednarodnega podjetja je: Razvijati boljše življenjske pogoje z dnevno svetlobo in svežim zrakom, ki ju pripeljejo skozi streho in biti cenjen kot najboljši v očeh kupcev. Z 'razvijanjem' želijo biti znani kot vodilni v kvaliteti in širini njihovega asortimana izdelkov. Za njih 'razvijanje' pomeni osredotočanje na nenehno izboljševanje preko inovacij njihovih izdelkov, storitev in procesov. 'Dnevna svetloba in svež zrak' sta jedro njihove znamke in torej pozicija, iz katere morajo izhajati vsi njihovi izdelki in storitve in po kateri so tudi ocenjeni. Želijo, da jim njihove stranke dajejo prednost pred ostalimi.

Skupina ima svoje vrednote, ki so bistvo njihove kulture. Izražajo tisto, v kar verjamejo in kar želijo varovati in razvijati. Gre za predanost, medsebojno spoštovanje (z drugimi delajo tako, kot želijo, da bi oni z njimi), izboljšave (pripravljenost na izboljšave oblikuje njihovo prihodnost), lokalne pobude (lokalne pobude so bistvene pri doseganju njihovih skupnih ciljev) in doslednost (pravi trud na pravem mestu ob pravem času). Osnoven cilj skupine je, da bi podjetje postalo dober korporativni 'državljan', da bi se vzpostavilo odgovorno vedenje do javnih področij, okolja in njihovih zaposlenih.

Osnovna dejavnost podjetja Firma v Sloveniji je veleprodaja določenega segmenta stavbnega pohištva. Podlaga za aktivnosti podjetja so potrebe kupcev, s tem se podjetje zavezuje, da kupci dobijo ustrezne izdelke, ki zadovoljijo njihove potrebe. Podjetje v Sloveniji zaposluje 19 ljudi. Delo v podjetju je prepleteno med zaposlenimi in ne obstaja neka stroga delitev po oddelkih. Vseeno se podjetje formalno deli na prodajni oddelek, oddelek za tehnično podporo, arhitekturni oddelek, oddelek za trženje, oddelek za pomoč prodajnemu osebju in končnim kupcem. Vsi oddelki so med seboj tesno povezani, kar jim omogoča bolj učinkovito delovanje. V lanskem letu so zaradi situacije na trgu (recesija), predvsem v gradbeništvu, dosegli za 9,12 % nižje prihodke kot v letu 2009. V podjetju se močno osredotočajo na razvoj zaposlenih s tem, da jim ustvarjajo optimalno delovno okolje za njihove aktivnosti in jih motivirajo k dobremu opravljanju njihovega dela. Prav tako sledijo ciljem, vrednotam, viziji in poslanstvu, kar velja za celotno skupino.

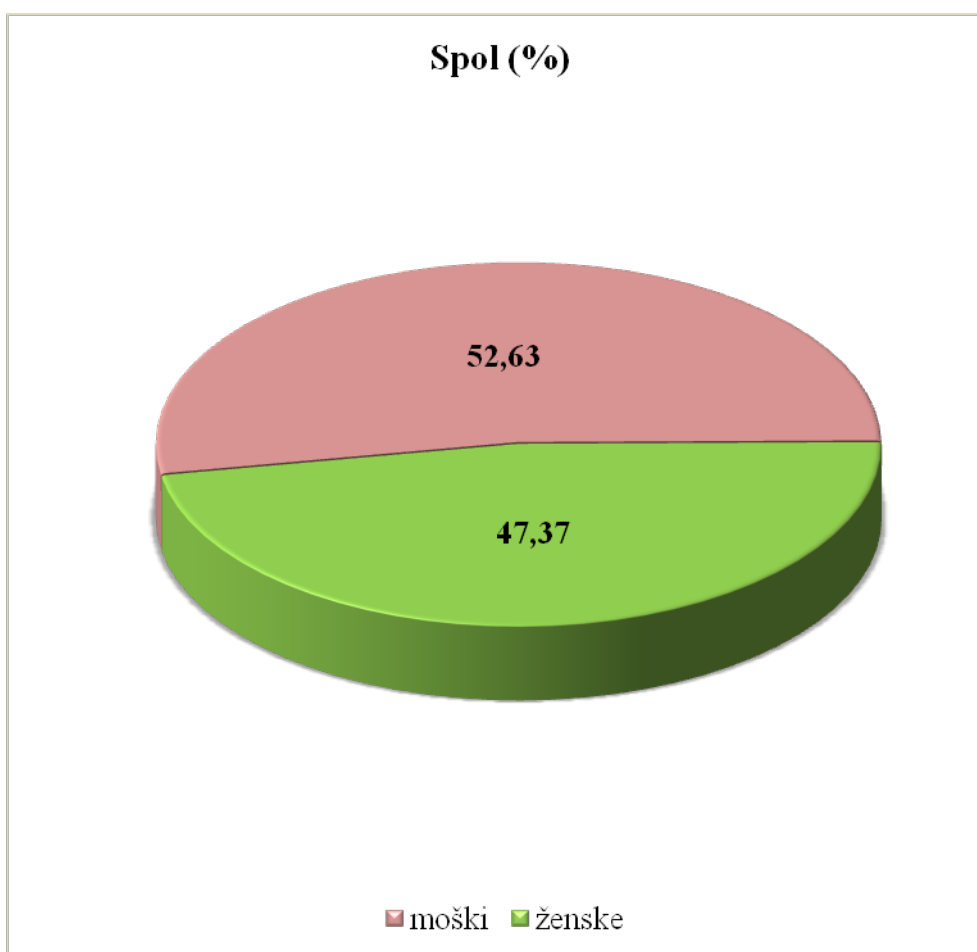
3.6 Predstavitev vprašalnikov in potek raziskovalnega dela

Raziskavo sem izvedla s pomočjo elektronske ankete. Anketo oziroma povezavo do ankete sem posredovala direktorju podjetja v Sloveniji, ki je omenjeno povezavo posredoval svojim zaposlenim. Zbiranje podatkov je potekalo od 7.5.2011 do 8.6.2011. Od 19 zaposlenih jih je anketo izpolnilo 19, kar predstavlja 100 % zaposlenih. Rezultati ankete so predstavljeni po strukturi vprašanj, podanih v štirih sklopih. Prvi del ankete je zajemal demografske podatke, drugi del se je navezoval na službo, tretji del je bil vezan na osebno življenje zaposlenih, četrti, zadnji del se je navezoval na usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.

3.7 Analiza podatkov

3.7.1 Struktura anketirancev

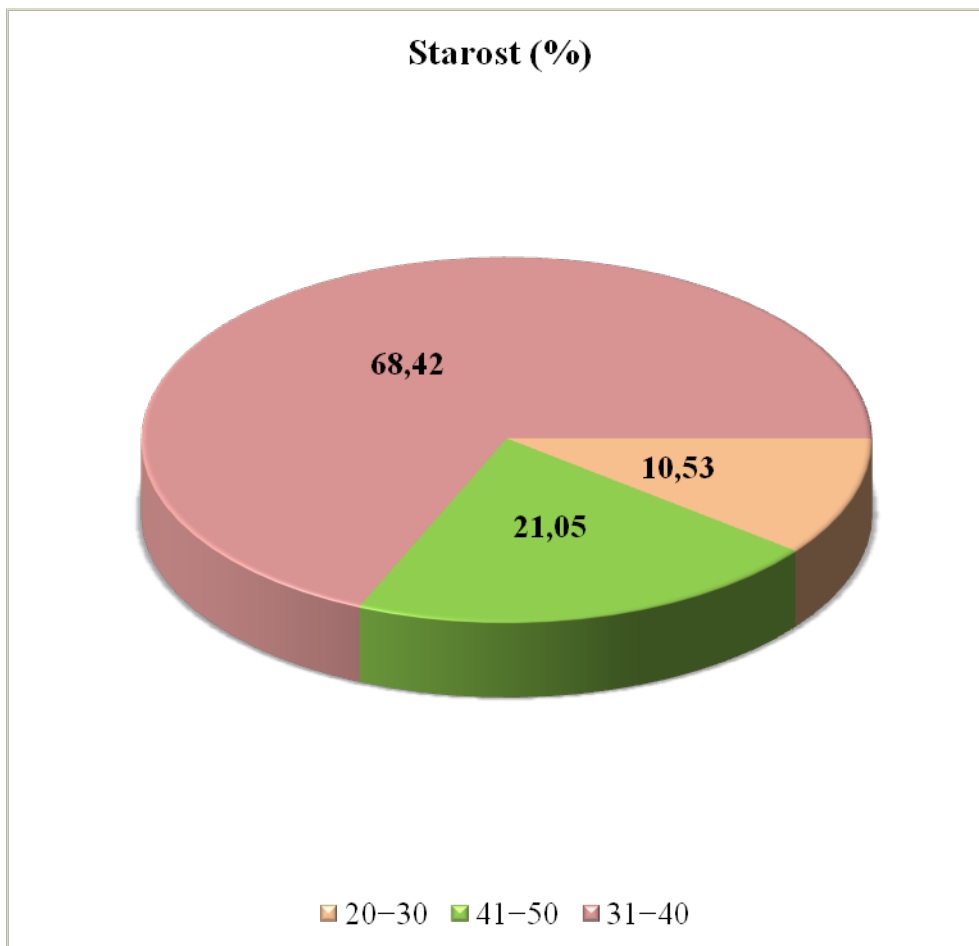
Slika 10: Struktura anketirancev po spolu (%)



Demografska vprašanja so vsebovala vprašanja o spolu, starosti zaposlenih ter o izobrazbi, ki jo imajo zaposleni v podjetju Firma. Slika 10 prikazuje strukturo anketirancev po spolu. Iz slike je razvidno, da je od 19 zaposlenih 10 moških, kar predstavlja 52,63 % in 9 žensk, kar predstavlja 47,37 %.

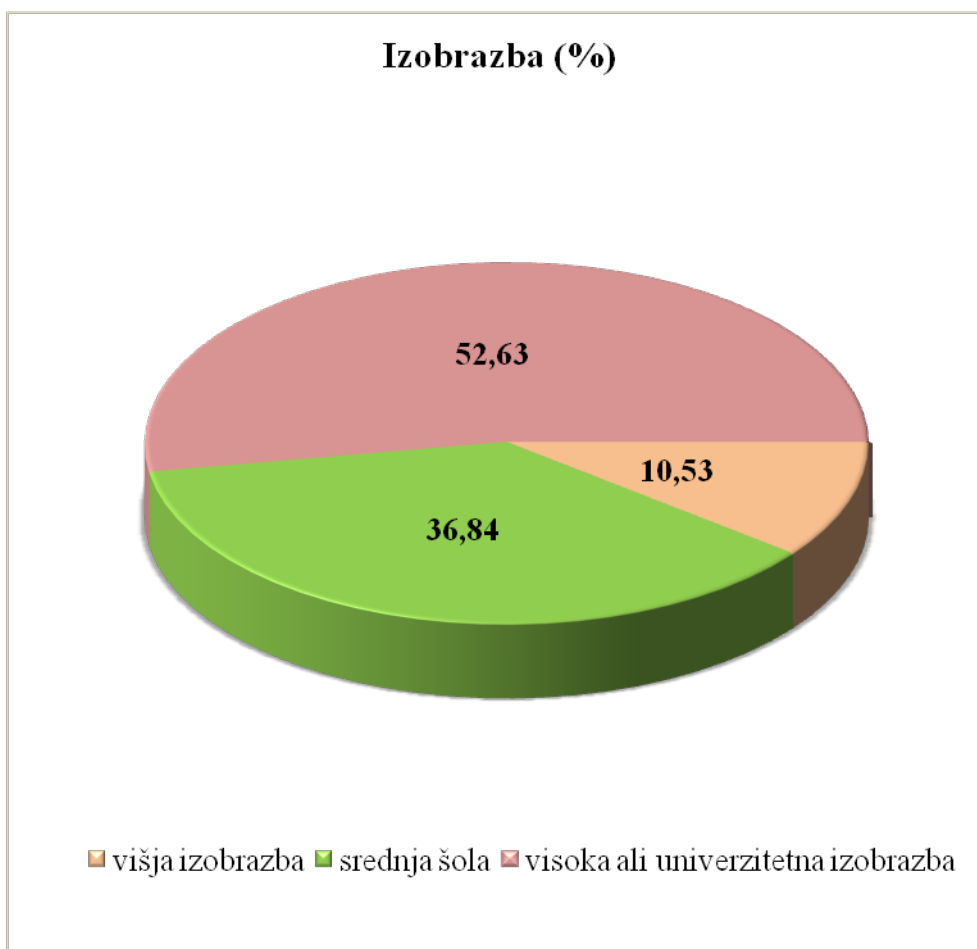
Slika 11 prikazuje starostno strukturo zaposlenih v podjetju Firma. Večina, to je 13 zaposlenih je starih od 31 do 40 let, kar znaša 68,42%, 4 zaposleni oziroma 21,05 % so stari od 41 do 50 let medtem, ko sta v starostni skupini od 21 do 30 let le dva zaposlena, kar pomeni 10,53 %. Po starostni strukturi zaposlenih lahko sklepamo, da je kader v podjetju mlad in da bi jim pristopi usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja olajšali usklajevati službo z vsakdanjimi obveznostmi izven službe.

Slika 11: Struktura anketirancev po starosti (%)



Slika 12 prikazuje strukturo anketirancev po izobrazbi. Noben od zaposlenih nima le osnovne šole, prav tako ni noben magister ali doktor znanosti. Večina zaposlenih, 10, kar predstavlja 52,63 %, ima visoko ali univerzitetno izobrazbo. 7 zaposlenih oziroma 36,84 % ima srednješolsko izobrazbo, 2 zaposlena, kar predstavlja 10,53 % imata višješolsko izobrazbo.

Slika 12: Struktura anketirancev po izobrazbi (%)

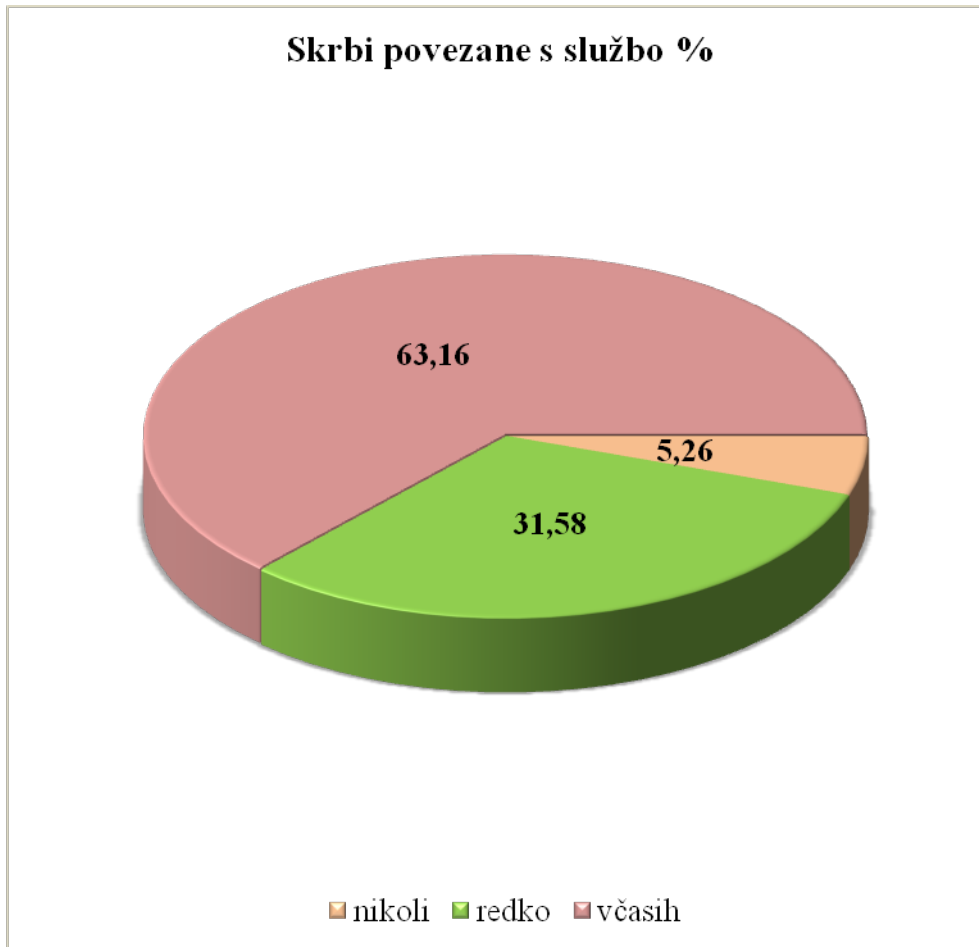


3.7.2 Analiza rezultatov glede službe

V drugem delu ankete so bila zaposlenim zastavljena vprašanja povezana s službo. Zaposleni so odgovarjali na vprašanja, povezana z delovnim časom, časom, ki ga porabijo za prevoz v službo, o zaskrbljenosti zaradi službe, pogrešanju kvalitetnega časa, ki ga zaradi službe ne morejo preživeti s svojimi bližnjimi, ter o aktivnostih, s katerimi se znebijo stresa, povezanega s službo. Vsi zaposleni delajo 5 dni na teden. 16 zaposlenih ali 84,21 % zaposlenih dela od 8 do 9 ur. 3 zaposleni, kar predstavlja 15,79 %, so odgovorili, da delajo od 7 do 8 ur. Na vprašanje, koliko časa porabijo za prevoz v službo, je večina, 12 anketirancev ali 63,16 % odgovorilo, da manj kot pol ure. Približno eno uro porabi za prevoz v službo 7 zaposlenih kar predstavlja 36,84 %.

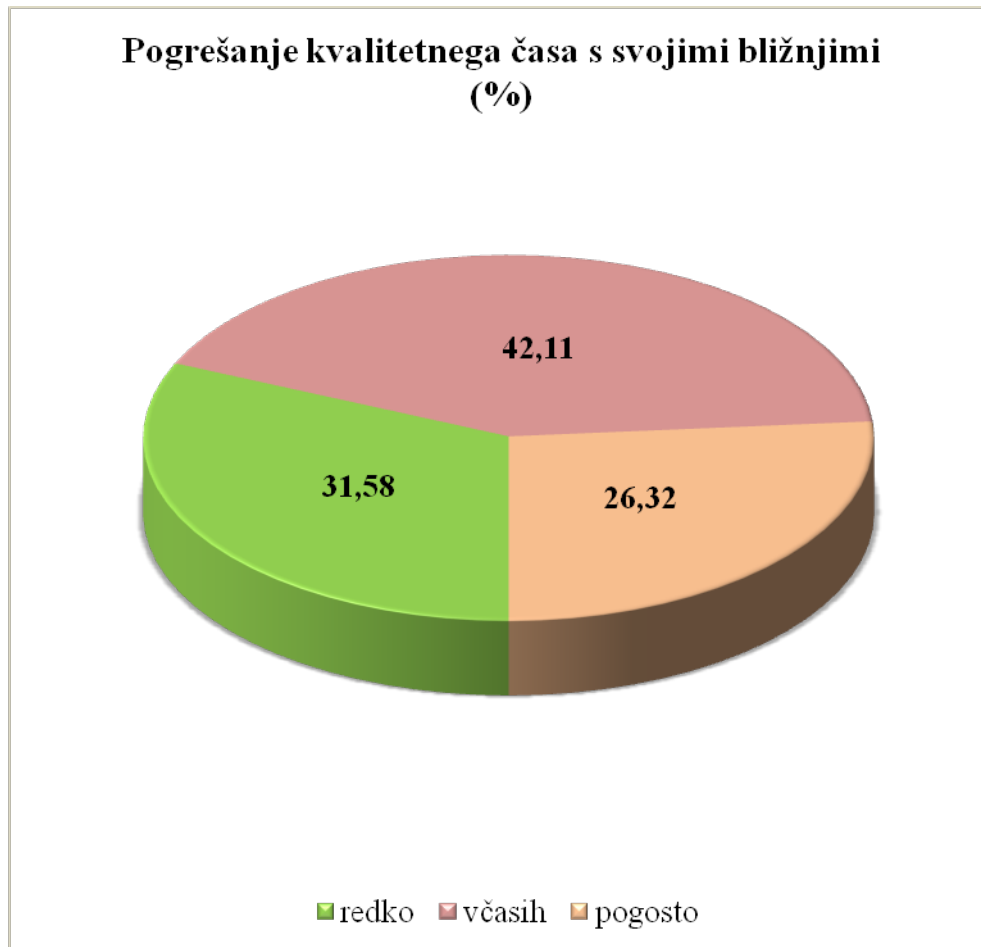
Na vprašanje, kako pogosto razmišljajo oziroma so v skrbeh zaradi službe, jih je 12, kar predstavlja 63,16 % vseh zaposlenih, odgovorilo, da so včasih zaskrbljeni. 31,58 % ali 6 zaposlenih je redko v skrbeh zaradi službe, 1 zaposlen oziroma 5,26 % ni zaradi službe nikoli zaskrbljen (Slika 13). Na podlagi podanih odgovorov lahko sklepamo, da zaposleni nimajo velikih skrbi, povezanih s službo in, da jim služba in službene obveznosti ne povzročajo pretiranega stresa.

Slika 13: Zaskrbljenost povezana s službo (%)



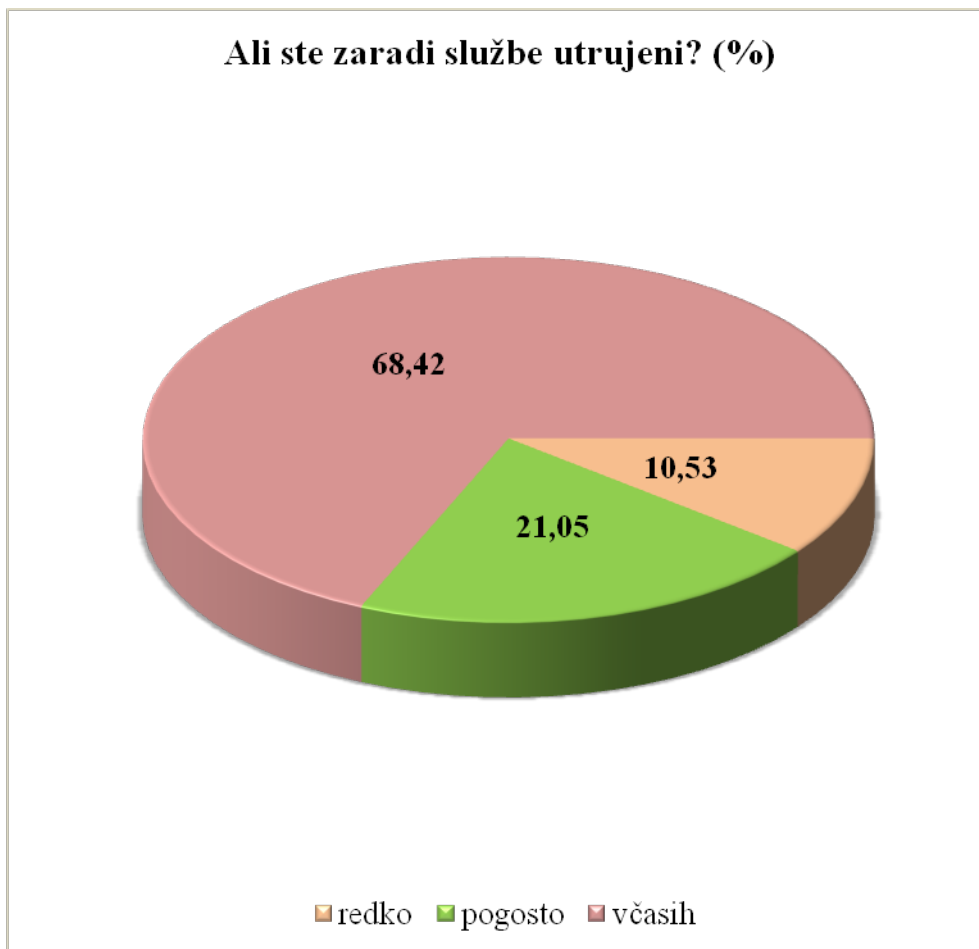
Pri vprašanju ali pogrešajo kvaliteten čas, ki bi ga preživel s svojimi bližnjimi, a ga zaradi službe ne morejo, je večina, 42,11 % oziroma 8 zaposlenih odgovorilo, da ga včasih pogrešajo. 6 zaposlenih oziroma 31,58 % vprašanih redko pogreša kvaliteten čas, preživet s svojimi bližnjimi, medtem, ko je 5 zaposlenih, kar predstavlja 26,32 % vseh zaposlenih, odgovorilo, da pogosto pogrešajo kvaliteten čas, ki bi ga preživel s svojimi bližnjimi, a ga zaradi službe ne morejo (Slika 14).

Slika 14: Kvaliteten čas, ki bi ga preživali s svojimi bližnjimi, a ga zaradi službe ne morejo (%)



Utrujenost zaradi službe in službenih obveznosti je v današnjih časih pogost pojav. Z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja lahko omilimo skrbi, ki nam jih povzroča služba. Kot kaže Slika 15, je večina zaposlenih, 68,42 % ali 13 zaposlenih odgovorilo, da so zaradi službe včasih utrujeni. Pogosto utrujenost zaradi službe občutijo 4 zaposleni oziroma 21,05 %. 2 zaposlena ali 10,53 % zaposlenih sta odgovorila, da sta zaradi službe redko utrujena. Na podlagi podanih odgovorov lahko sklepamo, da utrujenost zaradi službe zaposlenim v podjetju Firma ne povzroča težav. Zaposleni so večinoma utrujeni le občasno, kar kaže na to, da jim služba ne predstavlja prevelike obremenjenosti.

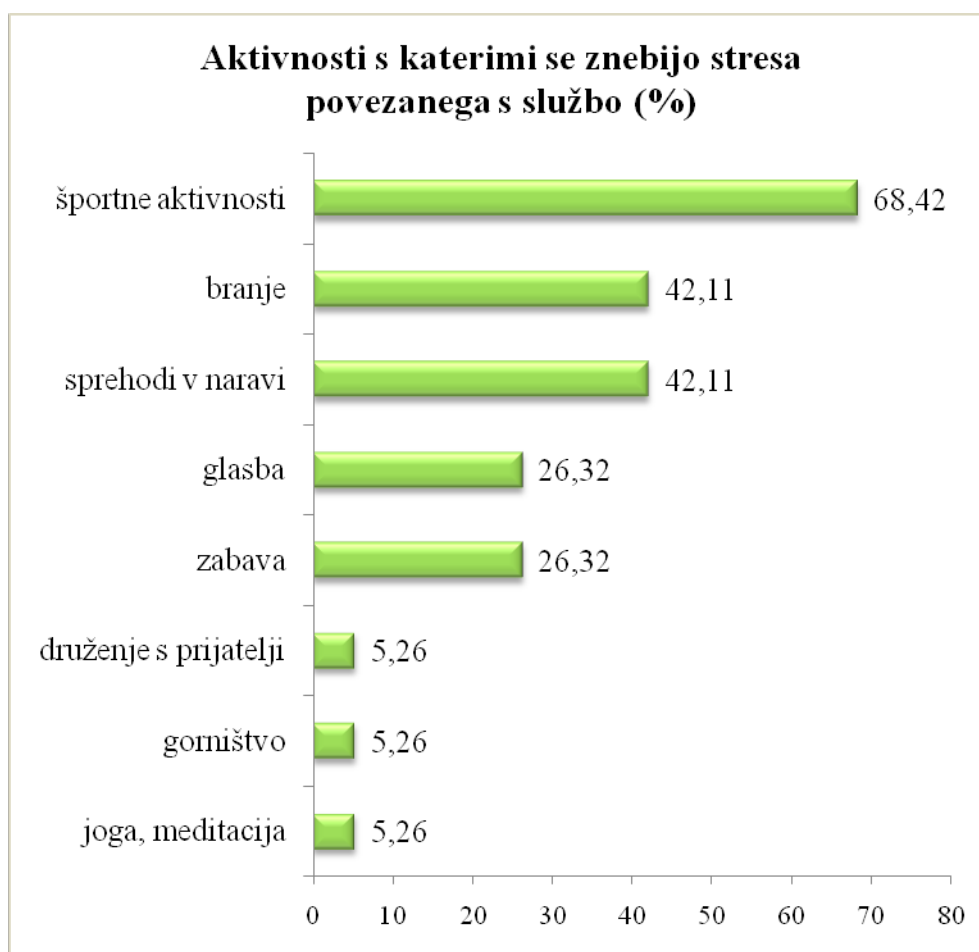
Slika 15: Utrujenost povezana s službo (%)



Stres na delovnem mestu v današnjih časih postaja stalnica. Zelo je pomembno, da se ga poskušamo v veliki meri znebiti oziroma vsaj omiliti. Vsak posameznik se skuša stresa znebiti na svoj način. S katerimi aktivnostmi se zaposleni v podjetju Firma znebijo stresa, je prikazano v Sliki 16.

Zaposleni so lahko napisali več različnih aktivnosti istočasno. Večina zaposlenih, 68,42 % oziroma 13 zaposlenih je odgovorilo, da se stresa, povezanega s službo med drugim znebijo s športnimi aktivnostmi. 8 zaposlenih oziroma 42,11 % vseh anketirancev je poleg ostalih možnosti navedlo sprehode v naravi, enako število jih je navedlo tudi, da se sproščajo z branjem. Glasba pomeni sprostitev za 5 zaposlenih oziroma 26,32 %, enak odstotek zaposlenih je poleg ostalih možnosti navedlo zabavo. Le manjšina zaposlenih, po 1 zaposlen oziroma 5,26 % je kot aktivnost, s katero se znebijo stresa povezanega s službo, navedlo tudi jogo, meditacijo, gornišstvo in druženje s prijatelji.

Slika 16: Aktivnosti s katerimi se zaposleni znebijo stresa povezanega s službo (%)

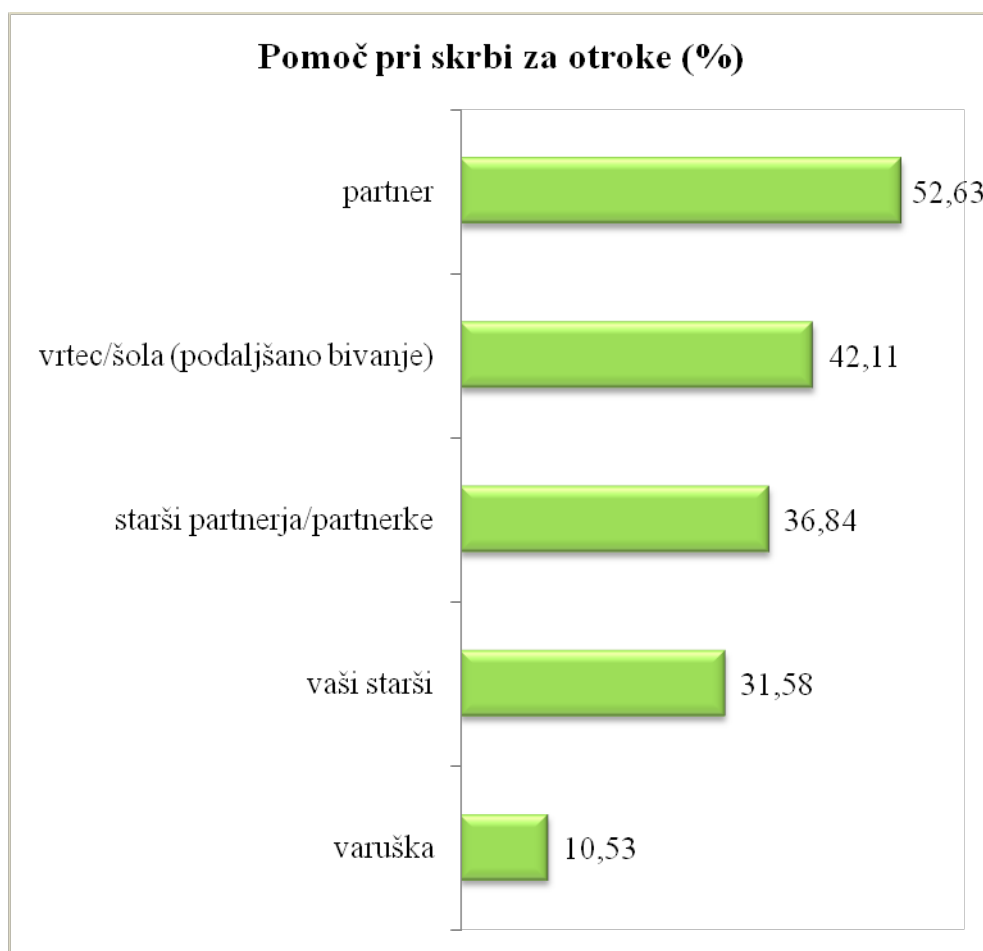


V tretjem delu ankete so bila vprašanja vezana na stan zaposlenih, ali imajo otroke, kdo zaposlenim pomaga pri skrbi oziroma varovanju le teh in koliko časa dnevno preživijo s svojimi otroki.

3.7.3 Analiza rezultatov glede družine

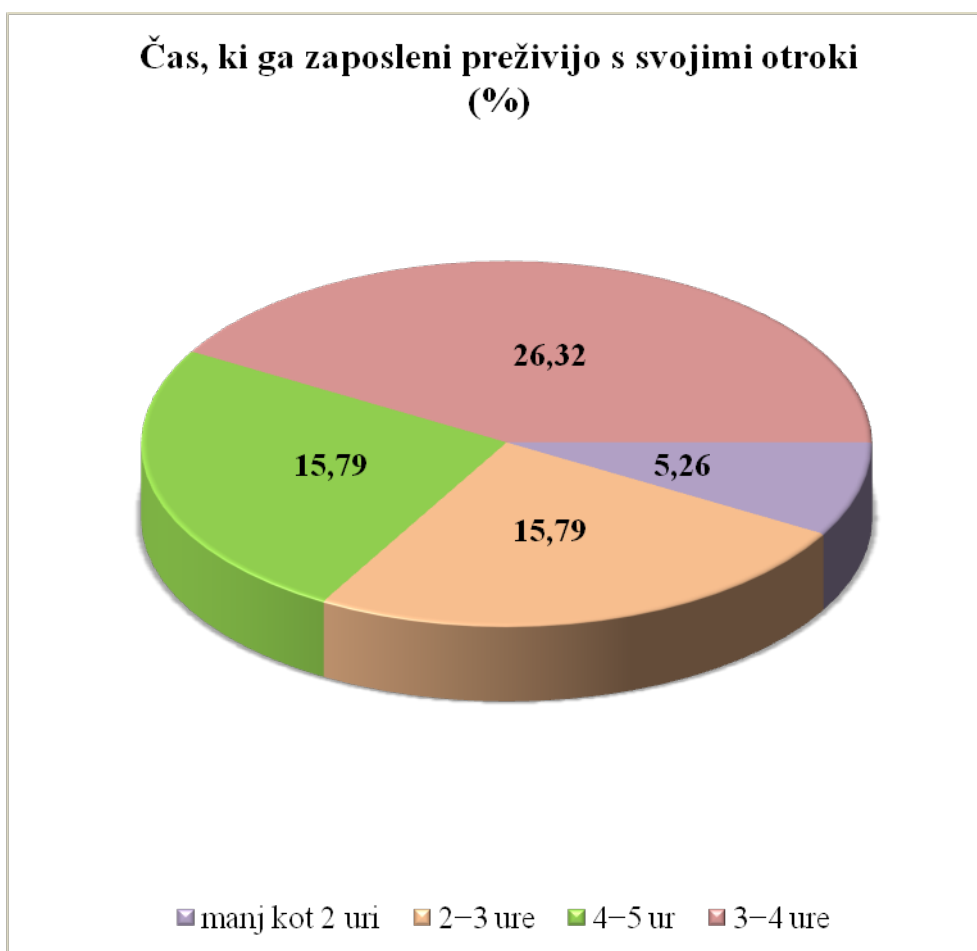
V podjetju je večina, to je 10 zaposlenih, kar predstavlja 52,63 % vseh zaposlenih, poročenih. 9 oziroma 47,37 % zaposlenih ni poročenih. 13 ali 68,42 % zaposlenih ima otroke, 6 oziroma 31,58 % zaposlenih otrok nima. Podjetje Firma ne nudi varstva otrok v samem podjetju, zato sem zaposlene povprašala, kdo jim pomaga pri oskrbi oziroma varstvu otrok (Slika 17).

Slika 17: Pomoč pri skrbi za otroke (%)



Varstvo otrok oziroma možnost varovanja otrok je eden izmed pristopov usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Podjetja z različnimi načini pomagajo zaposlenim pri varstvu otrok. Ena imajo varstvo otrok organizirano v podjetju, druga v bližini podjetja, nekatera nudijo možnost 'starševskih pisarn'. Pri vprašanju pomoči skrbi za otroka je bilo možnih več odgovorov. Največ zaposlenih se je odločilo za odgovor partner, in sicer 10 oziroma 52,63 %, takoj za tem je bil izbran odgovor vrtec/šola (podaljšano bivanje), za katerega se je odločilo 8 ali 42,11 % zaposlenih. Da zaposlenim varujejo otroke starši partnerja oziroma partnerke, je potrdilo 7 zaposlenih, kar predstavlja 36,84 %. Da pri varstvu pomagajo starši zaposlenih je odgovorilo 6 ali 31,58 % zaposlenih. Dva ali 10,53 % izmed zaposlenih sta poleg drugih možnosti napisala, da jim pri varstvu otrok pomaga varuška. 7 zaposlenih oziroma 36,84 % se glede varstva oziroma skrbi za otroka ni opredelilo, saj 6 zaposlenih nima otrok, eden ima že odrasle otroke.

Slika 18: Čas, ki ga zaposleni preživijo s svojimi otroki (%)



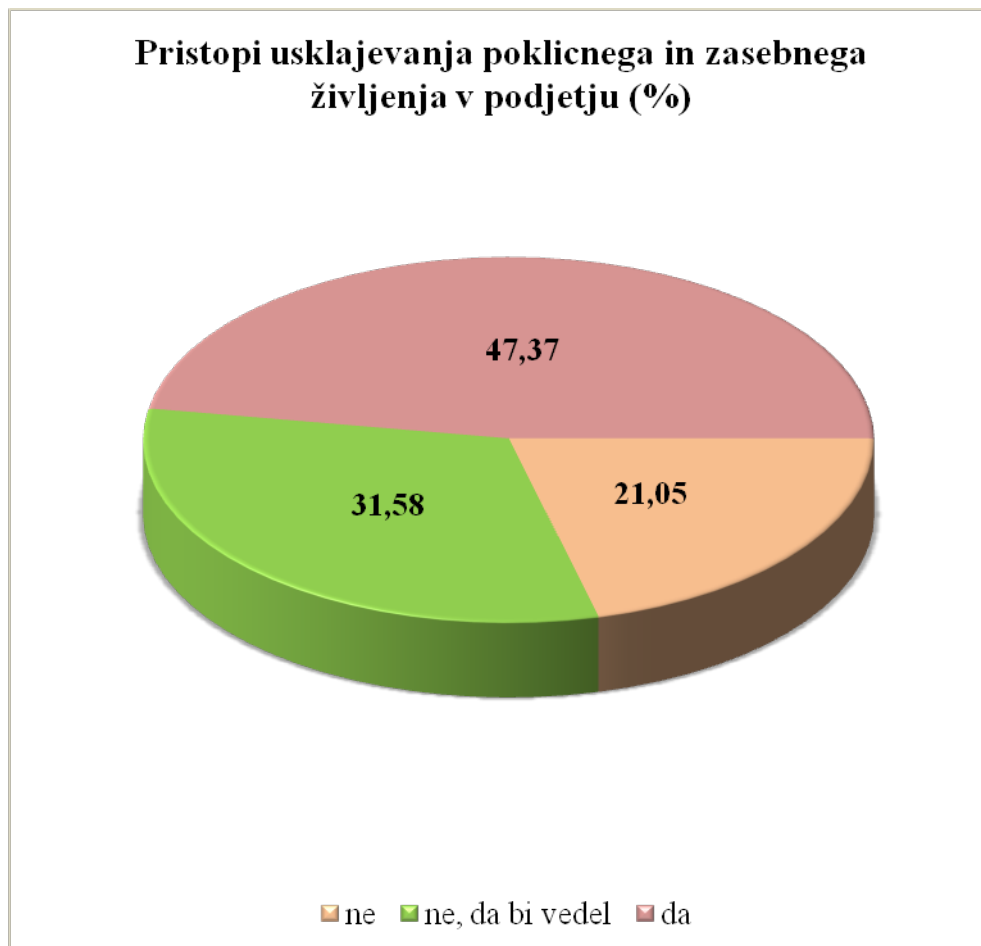
Na vprašanje, koliko ur dnevno preživijo s svojimi otroki, je odgovorilo 12 ali 63,16 % zaposlenih. 5 zaposlenih oziroma 26,32 % dnevno preživi od 3 do 4 ure s svojimi otroki. Od 4 do 5 ur s svojimi otroki preživijo 3 zaposleni, kar pomeni 15,79 % vseh zaposlenih. Enako število zaposlenih, 3 oziroma 15,79 %, preživi s svojimi otroki od 2 do 3 ure na dan. Manj kot 2 uri s svojimi otroki preživi le 1 zaposlen, kar predstavlja 5,26 %. Več kot 5 ur na dan z otroki ne preživi noben izmed anketiranih. 7 zaposlenih oziroma 36,84 % se tudi pri tem vprašanju zaradi prej napisanega ni opredelilo (Slika 18).

3.7.4 Analiza rezultatov glede usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja

V četrtem, zadnjem delu ankete so zaposleni odgovarjali na vprašanja, povezana s pristopi usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Prvo vprašanje je bilo ali podjetje sploh nudi pristope usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, in če jih nudi, kateri so le ti. Imeli so tudi možnost, da napišejo, kateri pristopi bi jim po njihovem mnenju olajšali usklajevati poklicno in zasebno življenje ter kateri bi jim to otežili.

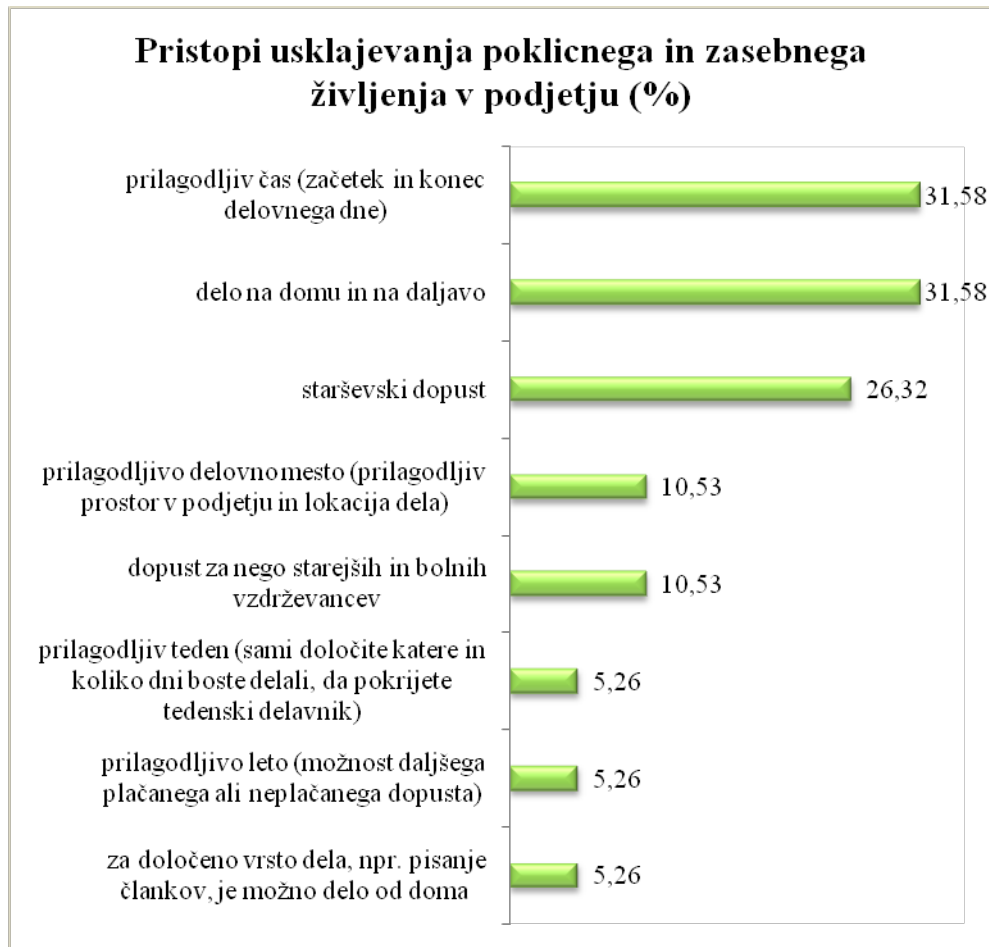
Nazadnje so odgovarjali na vprašanje ali mislijo, da bi moralo biti usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja prirejeno potrebam zaposlenih. Z vprašanjem o produktivnosti in učinkovitosti podjetij v primeru, da imajo zaposleni na voljo pristope poklicnega in zasebnega življenja, se je anketa zaključila.

Slika 19: Prisotnost pristopov usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v podjetju (%)



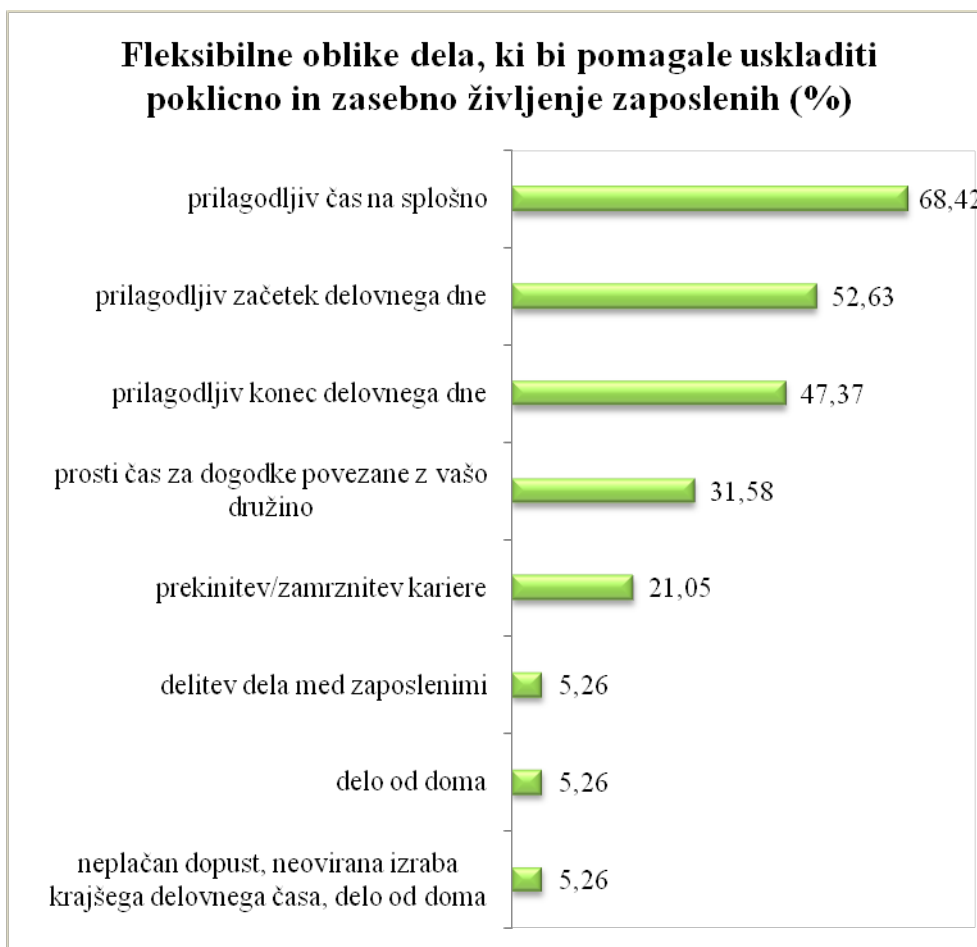
Pristopi pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja imajo tako za podjetja kot posameznika pozitivne posledice. Kot je razvidno iz Slike 19 je pri vprašanju ali podjetje Firma ponuja pristope usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, izmed 19 zaposlenih kar 47,37 % oziroma 9 zaposlenih napisalo, da njihovo podjetje ponuja pristope usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. 4 zaposleni ali 21,05 % so odgovorili, da teh pristopov podjetje ne ponuja. Kar tretjina zaposlenih, 31,58 % oziroma 6 zaposlenih ne ve ničesar o tem, da bi podjetje nudilo pristope usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Se pravi, da večina zaposlenih v podjetju ne ve ali trdi, da podjetje nima pristopov usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja

Slika 20: Pristopi usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v podjetju (%)



Anketa se je nadaljevala z vprašanjem, v katerem sem zaposlene povprašala, katere pristope usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja podjetje Firma ponuja. Anketirani so imeli možnost odgovoriti na več vprašanj hkrati. Izmed 19 zaposlenih je na to vprašanje odgovorilo 57,89 % ali 11 zaposlenih, 8 zaposlenih oziroma 42,11 % se glede tega vprašanja ni opredelilo. Kot je razvidno iz Slike 20, je 6 zaposlenih oziroma 31,58 % odgovorilo, da podjetje med drugim ponuja prilagodljiv začetek in konec delovnega dne, enako število in odstotek zaposlenih je navedlo tudi delo na domu in delo na daljavo. Starševski dopust je med drugim navedlo 26,32 % ali 5 zaposlenih. 4 zaposleni oziroma 21,05 % so kot pristope usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v podjetju navedli prilagodljivo delovno mesto. Enako število in odstotek zaposlenih je navedlo tudi dopust za nego starejših ter bolnih vzdrževancev. Po 1 zaposlen ali 5,26 % je med možnimi pristopi med drugim navedel prilagodljiv teden in prilagodljivo leto. 1 ali 5,26 % od zaposlenih je kot pristop, ki ga podjetje ponuja za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, kot dodatno možnost sam navedel, da je za določeno delo, npr. pisanje člankov, možno delo od doma.

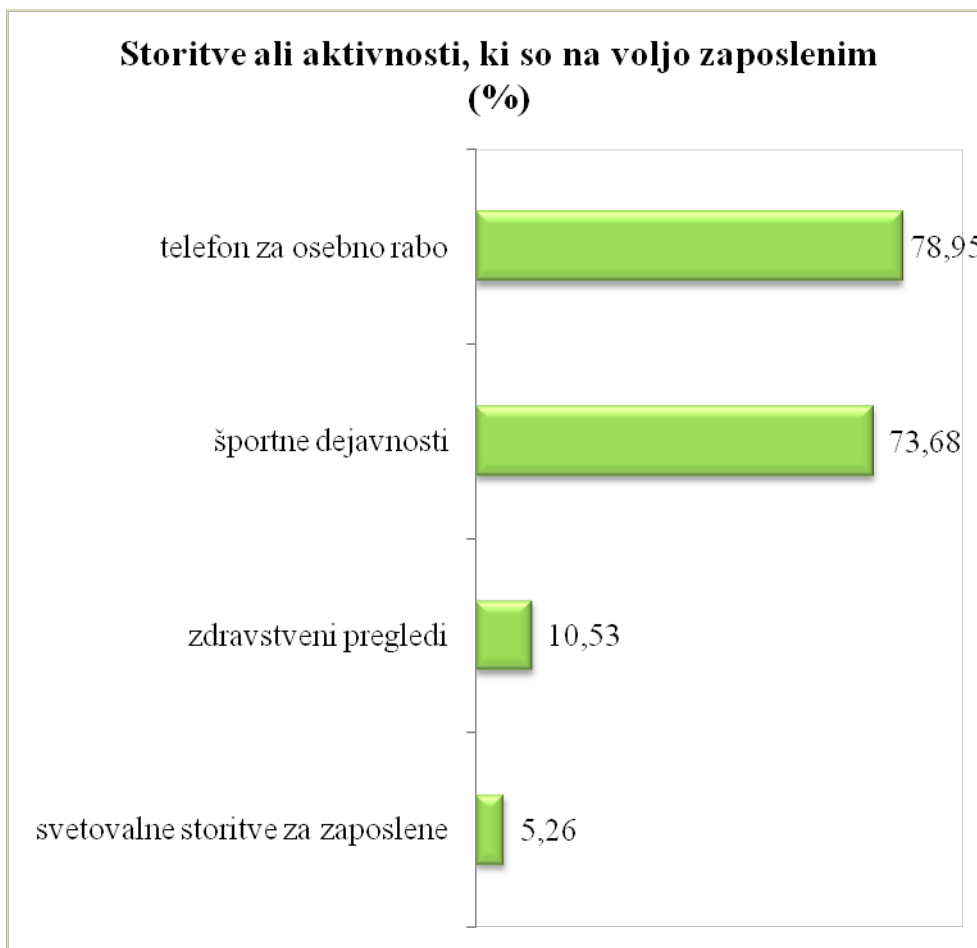
Slika 21: *Fleksibilne oblike dela, ki bi pomagale uskladiti poklicno in zasebno življenje zaposlenih (%)*



Politiko usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja in s tem pristope le tega, bi morala podjetja prilagajati glede na potrebe zaposlenih. Na vprašanje, kateri pristopi bi bili tisti, ki bi zaposlenim pomagali uskladiti poklicno in zasebno življenje, jih je največ, 68,42 % oziroma 13, med možnimi odgovori zapisalo prilagodljiv čas na splošno (Slika 21). Takoj za tem sta bila kot največkrat navedena pristopa prilagodljiv začetek delovnega dne, katerega je navedlo 10 ali 52,63 % zaposlenih in prilagodljiv konec delovnega dne, katerega je izbralo 47,37 % oziroma 9 zaposlenih. 6 zaposlenim oziroma 31,58 %, bi med drugim pomagal uskladiti poklicno življenje z zasebnim prosti čas za dogodke, povezane z njihovo družino. 4 zaposleni ali 21,05 % so poleg ostalih odgovorov navedli, da bi jim pri njihovem usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja pomagala prekinitev ali zamrznitev kariere. Po en zaposlen ali 5,26 % je kot pristope, ki bi pomagali uskladiti njihovo poklicno in zasebno življenje, navedel delitev dela med zaposlenimi in delo od doma. Prav tako je 1 zaposlen ali 5,26 % sam navedel kot pristop, ki bi mu pomagala uskladiti poklicno in zasebno življenje, neplačan dopust, neovirano izrabo krajšega delovnega časa in delo od doma. 1 zaposleni se glede pristopov, ki bi pomagali zaposlenim

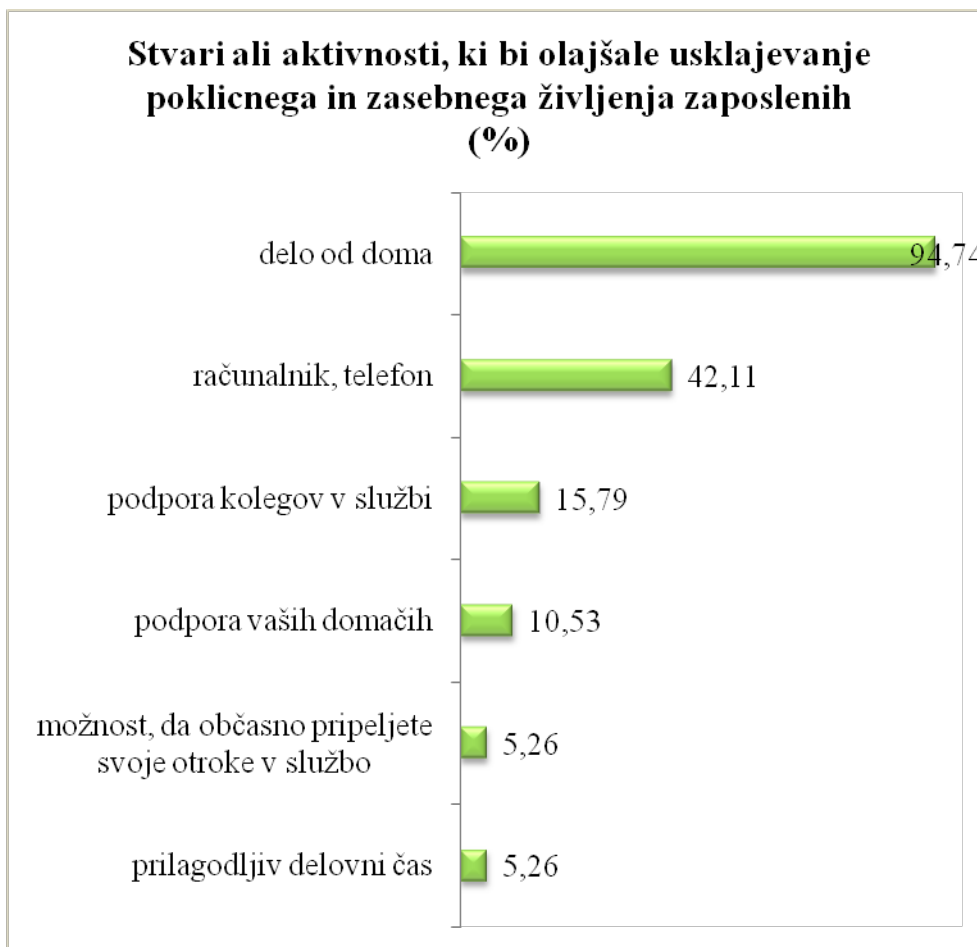
uskladiti poklicno in zasebno življenje, ni opredelil. Kot je razvidno iz odgovorov, večini zaposlenih največ pomenijo fleksibilne oblike delovnega časa, in sicer prilagodljiv čas na splošno.

Slika 22: Storitve ali aktivnosti, ki so na voljo zaposlenim (%)



Anketa je zajemala tudi vprašanja, povezana s storitvami oziroma aktivnostmi, ki so poleg pristopov usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja na voljo zaposlenim. Slika 22 kaže katere storitve oziroma aktivnosti so na voljo zaposlenim v podjetju Firma. Na vprašanje je odgovorilo 17 ali 89,47 % zaposlenih, 10,53 % ali 2 zaposlena se glede tega vprašanja nista opredelila. 15 zaposlenih oziroma 78,95 % je kot dodatno storitev označilo telefon za osebno rabo. 14 zaposlenih ali 73,68 % je poleg ostalih možnosti navedlo športne dejavnosti. Da podjetje ponuja zdravstvene preglede sta napisala 2 zaposlena, kar predstavlja 10,53 % vseh zaposlenih. 1 izmed zaposlenih ali 5,26 % je kot dodatno storitev, ki je voljo zaposlenim, navedel svetovalne storitve za zaposlene. Po zbranih podatkih v podjetju sklepamo, da nimajo programov za pomoč družinam zaposlenih.

Slika 23: Stvari ali aktivnosti, ki bi zaposlenim olajšale usklajevati poklicno in zasebno življenje (%)

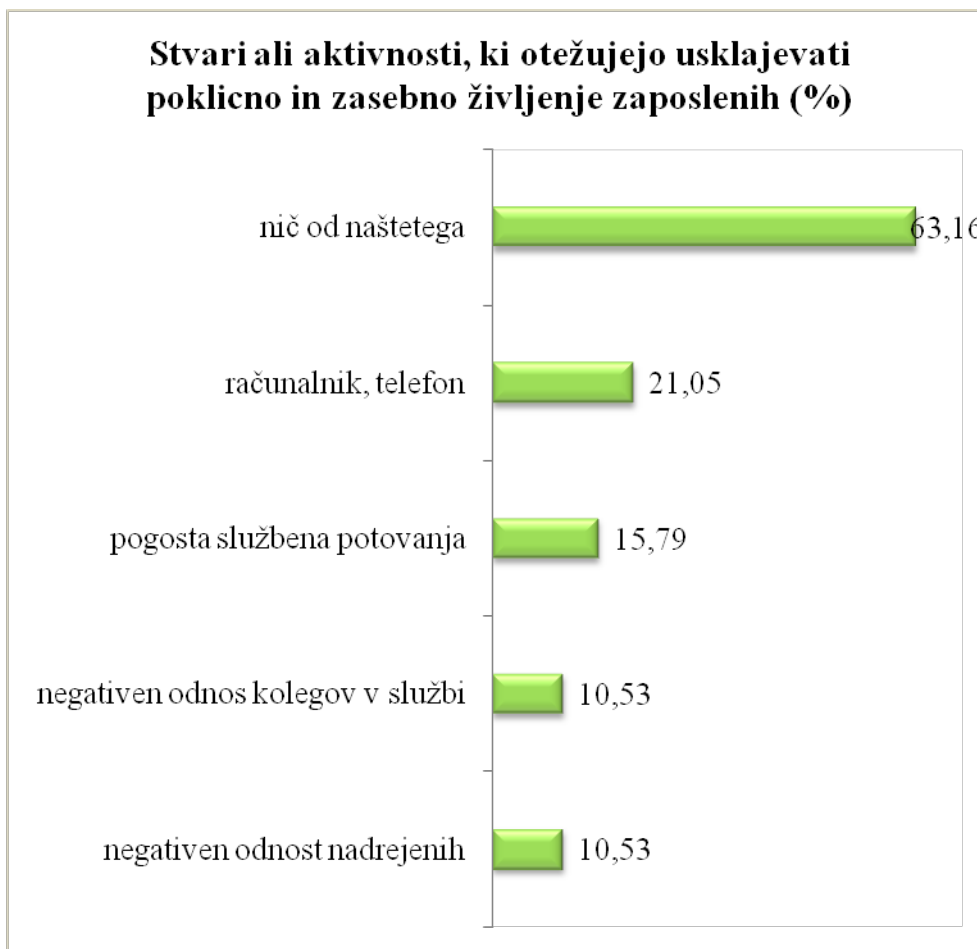


Nadalje so zaposleni odgovarjali na vprašanje, kaj od naštetega bi jim pomagalo pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja (Slika 23). Največ, 18 zaposlenih ali 94,74 % je navedlo, da je delo od doma tisto, ki bi jim pomagalo usklajevati poklicno in zasebno življenje. 42,11 % ali 8 zaposlenih je kot pomoč pri usklajevanju navedlo telefon in računalnik. 3 zaposleni oziroma 15,79 % zaposlenih je navedlo, da bi bila podpora kolegov v službi tista, ki bi pomagala pri usklajevanju. Da bi bila podpora njihovih domačih tista, ki bi pomagala, sta navedla 2 zaposlena, kar predstavlja 10,53 %. Po 1 zaposlen oziroma 5,26 % je med drugim kot pomoč pri usklajevanju navedel prilagodljiv delovni čas in možnost, da občasno v službo pripeljejo svoje otroke.

Glede na to, da storitve oziroma aktivnosti, ki naj bi pomagale pri usklajevanju, lahko tudi škodijo, sem zaposlene povprašala ali obstaja kaj, kar jim otežuje usklajevati poklicno in zasebno življenje. Na to vprašanje je odgovorilo 18 oziroma 94,74 % zaposlenih, 1 zaposlen kar predstavlja 5,26 %, se glede tega vprašanja ni opredelil. Iz Slike 24 je razvidno, da se je večina, to je 12 ali 63,16 % zaposlenih odločilo, da ni nič takega, kar bi

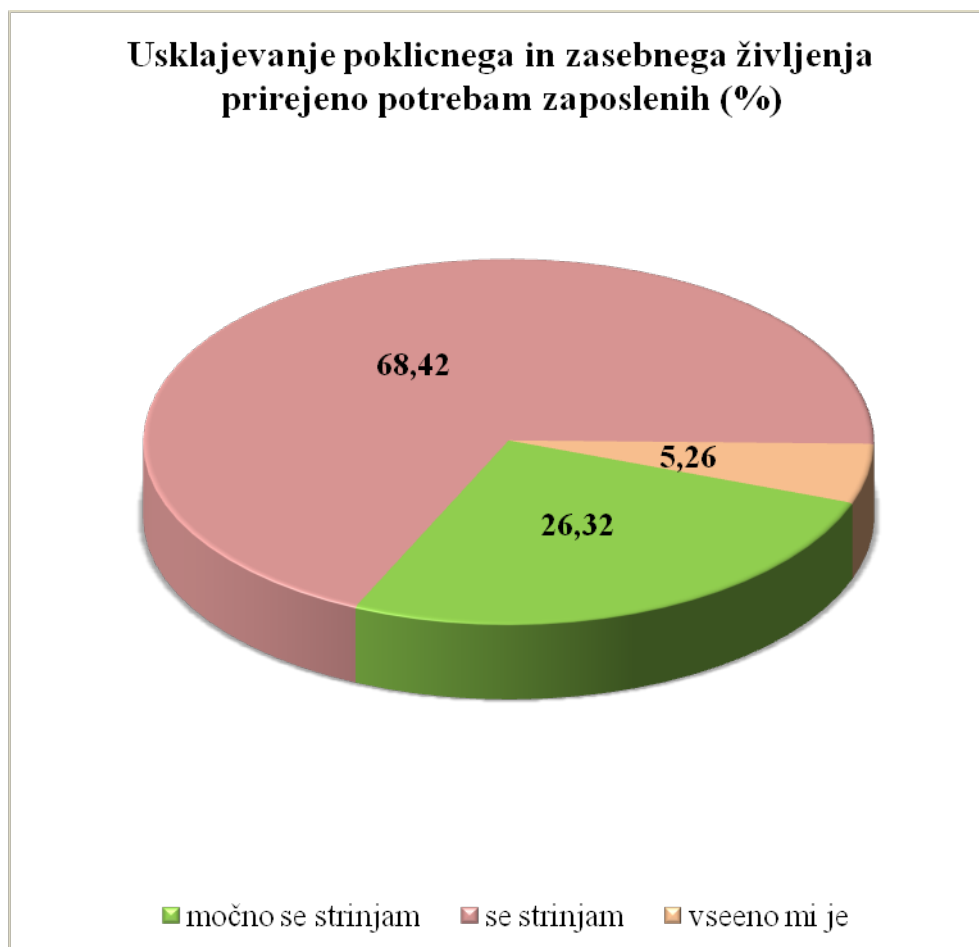
jim oteževalo usklajevati poklicno in zasebno življenje. 4 zaposleni ali 21,05 % so med drugim navedli, da sta prav telefon in računalnik tista, ki otežujeta usklajevanje. Službena potovanja so po mnenju 3 oziroma 15,79 % zaposlenih tista, ki prav tako otežujejo usklajevanje. Po 2 zaposlena ali 10,53 % sta kot aktivnost, ki otežuje usklajevanje poleg ostalega, navedla negativen odnos kolegov v službi in negativen odnos nadrejenih.

Slika 24: Stvari ali aktivnosti, ki zaposlenim otežujejo usklajevati poklicno in zasebno življenje (%)



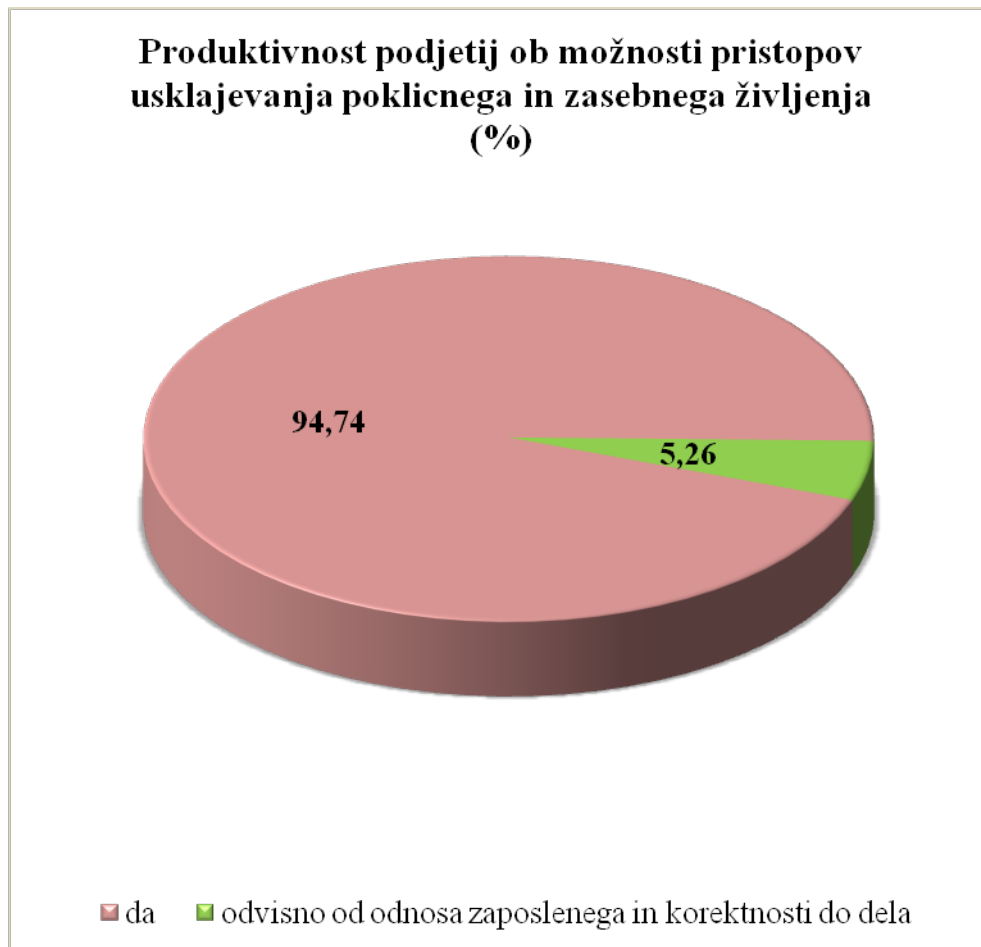
Na vprašanje ali mislijo, da bi morala biti politika usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v podjetjih prirejena potrebam zaposlenih, je odgovorilo vseh 19 zaposlenih. Kot je razvidno iz Slike 25 se večina zaposlenih, 13 ali 68,42 %, s tem strinja. 5 zaposlenih oziroma 26,32 % je napisalo, da se močno strinja, da bi morala biti politika usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja prirejena potrebam zaposlenih. 1 zaposlen ali 5,26 % je odgovoril, da mu je vseeno.

Slika 25: Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja prirejeno potrebam zaposlenih (%)



18 ali 94,74 % zaposlenih razmišlja, da bi bila podjetja bolj produktivna in učinkovita, če bi zaposleni imeli na voljo pristope usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja (Slika 26). 1 zaposlen ali 5,26 % je kot dodatno opcijo navedel, da je vse odvisno od odnosa zaposlenega in korektnosti do dela. Iz obravnavanega vprašanja lahko sklepamo, da večina zaposlenih zagovarja, da je podjetje bolj učinkovito in produktivno, če ima pristope usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.

Slika 26: Produktivnost podjetij ob pristopih usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja



3.8 Ugotovitve in priporočila

Z raziskavo opravljeno v izbranem podjetju Firma, sem potrdila obe hipotezi, in sicer, v podjetju obstaja usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja in podjetje le tega izvaja z različnimi pristopi. V podjetju je zaposlenih 19 ljudi od tega 10 moških in 9 žensk. Večina zaposlenih je starih od 31 do 40 let. Največ med njimi ima visoko ali univerzitetno izobrazbo. Vsi zaposleni so v službi 5 dni na teden in večina od njih dela od 8 do 9 ur dnevno. Večina jih za prevoz v službo porabi manj kot pol ure na dan. Zaposleni v podjetju Firma so v večini zaradi službe v skrbeh le občasno, manj je takih, ki jim služba redko predstavlja skrbi. Prav tako je prednost usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v tem, da imajo posamezniki več časa za preživljanje aktivnosti izven službe. Na vprašanje, povezano s kvalitetnim časom, preživetim z njihovimi bližnjimi, je večina odgovorila, da ga včasih pogrešajo. 5 izmed zaposlenih je odgovorilo, da pogosto pogrešajo čas, ki bi ga preživeli s svojimi bližnjimi. Utrujenost, povezana s službo, v podjetju Firma ne predstavlja problemov, saj je večina zaposlenih napisala, da so zaradi službe utrujeni le

občasno. Prav tako je malo zaposlenih je odgovorilo, da so ali pogosto ali redko v skrbeh zaradi službe. Prednost pristopov usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja za neko podjetje je tudi v tem, da so zaposleni manj pod stresom. To jim omogoča, da lažje preživljajo kvaliteten čas s svojimi bližnjimi oziroma se ukvarjajo z aktivnostmi, ki jih veselijo. Zaposleni v podjetju Firma so največkrat napisali, da se stresa, povezanega s službo znebijo tako, da se ukvarjajo s športnimi aktivnostmi, se sprehajajo v naravi, berejo, zabavajo, poslušajo glasbo. Nekaj izmed njih se ukvarja z jogo, meditira, drugi se ukvarjajo z gorništvom ali družijo s prijatelji. Razlika med podjetji je ne samo po strukturi, temveč tudi po stanu zaposlenih, v tem koliko zaposlenih ima otroke itd. V podjetju Firma je večina zaposlenih poročenih in jih ima otroke. Pri varstvu otrok jim v največji meri pomaga partner, sledijo vrtec ali šola ter partnerjevi starši oziroma starši zaposlenih. Zelo malo zaposlenih pri varstvu otrok koristi pomoč varuške.

Večina zaposlenih je navedla, da v podjetju obstajajo pristopi usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Skoraj enako število je bilo takih, ki so navedli, da ne vedo, da bi ti pristopi obstajali. Malo je bilo takih, ki so navedli, da podjetje Firma pristopov usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja ne nudi. Pri opredelitvi, katere pristope podjetje nudi, je bilo možnih več odgovorov hkrati. Največkrat so zaposleni odgovorili, da je v njihovem podjetju na voljo prilagodljiv čas (začetek in konec delovnega dne), enako število zaposlenih je napisalo, da je v podjetju možno tako delo od doma, kot delo na daljavo. Zaposleni so pri vprašanju, katera izmed oblik fleksibilnega dela bi jim pomagala uskladiti njihovo poklicno z zasebnim življenjem, največkrat odgovorili, da prilagodljiv čas na splošno. Takoj za tem so napisali, da bi jim tako prilagodljiv začetek delovnega dne, kot prilagodljiv konec delovnega dne, pomagala pri lažjem usklajevanju njihovega poklicnega in zasebnega življenja. Podjetje lahko poleg pristopov usklajevanja svojim zaposlenim nudi vrsto stvari ali aktivnosti, s katerimi omogočijo zaposlenim lažje delovanje. V podjetju Firma so zaposleni napisali, da jim podjetje največkrat nudi telefon za osebno rabo, takoj za tem so bile športne dejavnosti. Zaposleni so največkrat napisali, da bi jim poleg fleksibilnih oblik dela pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja pomagalo delo od doma in računalnik oziroma telefon. Nekaj zaposlenim bi pomagala podpora kolegov v službi in podpora domačih. Na eni strani so lahko dodatne stvari ali aktivnosti, ki jih podjetje nudi, pozitivne, na drugi strani lahko zaposlenim otežujejo usklajevati poklicno in zasebno življenje. Večina zaposlenih je napisala, da jim nič od naštetega ne otežuje usklajevanja, nekaj jih je odgovorilo, da je to službeni telefon, spet drugi, da so to službena potovanja. Zanimivo je, da sta po dva zaposlena odgovorila, da jima usklajevanje otežuje negativen odnos kolegov v službi in negativen odnos nadrejenih. Večina zaposlenih v podjetju Firma se strinja, da bi morala biti politika usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja ter s tem pristopi le tega, v podjetjih prirejena potrebam zaposlenih. Prav tako zaposleni mislijo, da bi bila podjetja bolj produktivna in učinkovita, če bi zaposleni imeli na voljo pristope usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.

Na podlagi analize ankete, ki so jo izpolnjevali zaposleni v podjetju Firma, lahko podamo nekaj priporočil vodstvu podjetja. Očitno je, da gre za mlad kader, ki bo po vsej verjetnosti izrabljaj tako porodniški kot ostale oblike dopusta povezane z otroki. Podjetju sicer ni potrebno razmišljati v smeri odprtja lastnega vrta, mogoče lahko razmislijo o tem, da zaposleni občasno pripeljejo svoje otroke v službo. Razmislijo lahko tudi o tem, da bi enkrat letno naredili dan odprtih vrat za družinske člane svojih zaposlenih. Glede na odgovore, ki so jih podali zaposleni, zaradi službe niso preveč utrujeni ali pod stresom. S tem, ko podjetje nudi športne aktivnosti zaposlenim, skrbi za to, da se s tem sproščajo. Ob ukvarjanju z več aktivnostmi so zaposleni bolj organizirani in s tem dosegajo boljše rezultate. Zanimivo je, da so zaposleni v večini odgovorili, da podjetje ima pristope usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, vendar je bilo skupno število tistih, ki o tem ne vedo nič oziroma so odgovorili, da teh pristopov podjetje ne izvaja, malo višje. Priporočilo vodstvu bi bilo, da pristope, ki jih nudi svojim zaposlenim, nekje tudi uradno, formalno zapiše. Težavo predstavlja dejstvo, da večina zaposlenih sploh ne ve, da njihovo podjetje ponuja pristope usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Tako prihaja do tega, da zanje izvedo šele takrat, ko jih potrebujejo. Glede na to, da bi zaposlenim največ pomenil prilagodljiv čas na splošno, lahko podjetje razmisli o tem, da bi uvedlo tako obliko dela. V primeru, da jim narava njihovega dela tega ne omogoča vsak dan, bi lahko ta pristop uvedli ob petkih oziroma enkrat tedensko. Zaposleni bi prav tako radi imeli možnost dela od doma. Sicer imajo za določeno vrsto dela, kot je pisanje člankov, to že omogočeno (določeni zaposleni), mogoče bi bilo smotrno to uvesti tudi za druge zaposlene. V primeru, da se podjetja bojijo izkoriščanja s strani zaposlenih, lahko to vrsto dela uvedejo ob različnih priložnostih. Nekaj zaposlenih je izrazilo, da bi jim prosti čas za dogodke, povezane z družino omogočil lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Glede na to, da ima večina zaposlenih otroke, bi jim podjetje za različne dogodke, povezane z otroki (odhod v vrtec, šolo, zaključek šole) lahko omogočilo proste ure, ki bi jih zaposleni preživeli skupaj s svojimi otroki. Manjkajoče ure bi lahko nadomestili z delom od doma oziroma s podaljšanjem delovnika kakšen drug dan. Večina zaposlenih v podjetju Firma misli, da bi morala biti politika usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja prirejena potrebam zaposlenih. Smiselno bi bilo, da bi podjetje aktivnosti in pristope, ki jih ponuja, še bolj priredilo potrebam svojih zaposlenih in jim s tem omogočilo lažje usklajevanje njihovega življenja. Za podjetje bi bila to vsekakor velika prednost, saj bi s tem pridobilo še bolj zadovoljne zaposlene s še večjo mero motiviranosti, kar bi pripomoglo k boljšim poslovnim dosežkom in rezultatom.

SKLEP

Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja je težavno. Demografske spremembe, v smislu povečanja števila zaposlenih žensk, enostarševskih družin, staranja populacije, zahtevajo povečanje raznolike delovne sile in s tem večje potrebe zaposlenih po usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Podjetja zaposlujejo delavce z različnimi

potrebami in prioritetami. Eni imajo družine, drugi ne, obstajajo razlike med moškimi in ženskami potrebami. Če delodajalci podpirajo dobro počutje zaposlenih, to zaposlenim omogoča usklajevati potrebe njihovega dela s potrebami, ki jih imajo izven služb. S tem podjetja pridobijo zaposlene, ki so bolj motivirani, bolj zdravi, manj obremenjeni s stresom. Kreirajo se delovna mesta, na katerih se zaposleni počutijo cenjene, kar prispeva k boljši komunikaciji in zmanjšanju konfliktov. Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja ne pomeni prednosti le za podjetja, ampak tudi za posameznike. Z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja se lahko ukvarjajo z več stvarmi, izberejo tiste aktivnosti, ki so jim bolj pomembne, zaradi česar so bolj produktivni, izboljšajo odnose z drugimi, so manj pod stresom. S tem, ko jim podjetja nudijo pristope usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, pripomorejo k njihovem bolj kvalitetnemu življenju. Podjetja s pristopi usklajevanja zvišajo svojo produktivnost, povečajo prilagodljivost, izboljšajo zaposlovanje in znižajo fluktuacijo zaposlenih. Zaradi znižanja fluktuacije imajo nižje stroške, zmanjšajo se bolniške odsotnosti, navsezadnje je podjetje bolj privlačno za dober deloven kader. Generacijama X in Y je usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja čedalje bolj pomembno. Vlogi poklicnega in zasebnega življenja ne jemljejo kot konkurenčni temveč kot povezani. Zato je za podjetja, ki želijo v prihodnosti zaposlovati motiviran, produktiven kader pomembno, da razmislijo o pristopih usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, jih prilagodijo potrebam zaposlenih in navsezadnje vključijo v svoje poslovanje.

V prvem delu magistrskega dela sem opredelila usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Poleg tega sem predstavila pojem dvocentričnosti. Različni avtorji navajajo različne opredelitve, a so si vsi enotni, da usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja prinaša koristi tako podjetjem kot posameznikom. Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja je eno izmed orodij, ki naj bi pomagalo zagotoviti osebne in poklicne cilje. Pri tem se poraja vprašanje ali so pristopi usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja rezultat socialne odgovornosti do zaposlenih ali predstavljajo konkurenčno prednost podjetij. Prednosti je za posameznika več, med drugim so bolj produktivni, bolj motivirani, ne prinašajo problemov iz službe domov, so lojalni, zvesti, bolj zdravi. Podjetja s pristopi usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja dosežejo višjo produktivnost, povečano stopnjo fleksibilnosti, višjo stopnjo motivacije in pripadnosti, zmanjšajo se jim bolniške odsotnosti in drugo. Poleg tega sem v prvem delu predstavila pojem dvocentričnosti. Gre za to, da obstajajo ljudje, ki enako cenijo svoje poklicno in zasebno življenje. Izvedena je bila raziskava, iz katere izhaja, da izkušnja z dvocentričnostjo daje večje zadovoljstvo, večje ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem in zmanjša čustveno izčrpanost.

V drugem delu magistrskega dela sem prikazala sodobne pristope pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Predstavljen je fleksibilen način dela, od tega prilagodljiv čas, prilagodljiv teden, prilagodljivo leto, prilagodljivo delovno mesto, prilagodljiva kariera. Poleg tega so predstavljeni tudi delo na domu in delo na daljavo,

zaposlovanje delavcev z namenom posredovanja dela drugemu uporabniku, organiziran dopust, starševski dopust, organizirano varstvo otrok ter ostale ugodnosti, ki jih podjetja nudijo zaposlenim. Podjetja se pri uvajanju sodobnih pristopov usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja med seboj razlikujejo. Prav tako obstajajo razlike med državami.

V zadnjem delu magistrskega dela sem povzela nekaj raziskav, ki so bile v zvezi z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja opravljene v Evropski uniji in v Sloveniji. Poleg tega sem opravila študijo primera v izbranem podjetju. Povezala sem teorijo in prakso, da sem lahko ugotovila ali podjetje nudi usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, ter s katerimi pristopi ga izvaja. S pomočjo spletne ankete sem prišla do ugotovitev, da v izbranem podjetju obstaja usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja in, da pri tem uporablja različne pristope. Podjetje ima mlad kader, kateremu ponuja določene fleksibilne oblike dela, športne aktivnosti, starševski dopust, telefon za osebno rabo. Zaposleni niso pod stresom in služba jim ne povzroča večjih skrbi. Prav tako je anketa pokazala, da podjetje sicer nudi pristope usklajevanja ampak zaposleni tega ne vedo. Smiselno bi bilo, da bi podjetje aktivnosti in pristope, ki jih ponuja, še bolj priredilo potrebam svojih zaposlenih in jim s tem omogočilo lažje usklajevanje njihovega življenja. Napisala sem glavne ugotovitve raziskave in podala priporočila vodilnim v izbranem podjetju.

V magistrskem delu sem proučila sodobne pristope usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja ter izvedla študijo primera v izbranem podjetju. Pri tem sem ugotovila, da v podjetju obstaja usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja in, da pri tem uporablja različne pristope. Na podlagi ugotovitev sem oblikovala nekaj priporočil vodstvu podjetja. S pomočjo sekundarnih virov, tuje in domače literature sem pridobila podlago za izvedbo študije v izbranem podjetju. S tem sem dosegla namen magistrskega dela.

S pomočjo tuje in domače literature, člankov, virov sem proučila usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja ter pristope, ki se jih pri tem uporablja. Dosežen je bil temeljni cilj, ki je bil oceniti usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v izbranem podjetju ter proučiti sodobne pristope, ki jih pri tem uporablja. Pri tem so bili doseženi tudi trije podcilji, in sicer: opredelila sem usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, predstavila prednosti le tega za posameznike in podjetja ter predstavila dvocentričnost; predstavila sem sodobne pristope usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja; sestavila vprašalnik za raziskavo in na osnovi raziskave analizirala trenutno stanje. Ugotovila sem, da podjetje sicer ponuja sodobne pristope usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, a zaposleni tega večinoma ne vedo. Podjetje zaposlenim nudi vrsto aktivnosti, ki jim pomagajo, da so motivirani, bolj produktivni, manj pod stresom in lažje usklajujejo svoje poklicno z zasebnim življenjem. Osnovna teza magistrskega dela je bila, da z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja podjetja pridobijo in zadržijo bolj motivirane, produktivne in s stresom manj obremenjene zaposlene, kar ohranja in utrjuje

konkurenčni položaj podjetja. Hkrati sem potrdila tudi obe hipotezi. Prva hipoteza je bila, da izbrano podjetje pri svojem delovanju uporablja pristope poklicnega in zasebnega življenja. Druga hipoteza je bila, da v izbranem podjetju usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja prinaša koristi tako zaposlenim kot podjetju.

Pri izdelavi magistrskega dela sem se pri teoretičnem delu opirala na tujo in domačo literaturo, strokovne in spletne članke, ki obravnavajo temo usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Praktični del je temeljil na kvalitativni analizi, s katero sem raziskala sodobne pristope pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Osnova za zbiranje podatkov in izvedbo raziskave je bila elektronska anketa, ki je bila posredovana zaposlenim v izbranem podjetju. Anketa je bila sestavljena iz štirih delov. Prvi del je vseboval demografske značilnosti, v drugem delu so bila vprašanja povezana z delom, tretji del se je navezoval na osebne zadeve zaposlenih, četrti, zadnji del je vseboval vprašanja povezana z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja.

Vloga dela se je zaradi ekonomskih in socialnih potreb skozi čas spremenila. Prvotno je bilo delo stvar nuje in preživetja. Skozi leta se je vloga dela razvijala in temu primerno se je spremenila tudi sestava delovne sile. Danes je delo še vedno nuja, toda prav tako bi moralo biti delo tudi vir osebnega zadovoljstva. Eno izmed orodij, s katerim to lahko dosežemo, je usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Raziskave doma in v tujini kažejo na to, da usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja prinaša koristi tako posameznikom kot podjetjem. Podjetja, ki nudijo pristope usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, nimajo le visoko motiviranih in produktivnih zaposlenih, ampak so tudi konkurenčnejša v primerjavi s tistimi, ki pristopov nimajo oziroma jih ne nudijo. Glede na to, da se bo v nekaj letih zaposlovala generacija Y, kateri je sodeč po raziskavah zasebno življenje enako ali celo bolj pomembno kot poklicno, je smiselno, da podjetja razmislijo in v svoje poslovanje vključijo čim več pristopov, ki bodo tej generaciji in vsem ostalim omogočali lažje usklajevati poklicno z zasebnim življenjem.

LITERTURA IN VIRI

1. Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*. Najdeno 17. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail?vid=14&hid=111&sid=abda9f61-ccba-45fc-8a9058a7c2b4836a%40sessionmgr110&bdata=Jmxhbm9c2wmc210ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#db=f5h&AN=36192248>
2. Bird, J. (2006). Work-life balance, doing it right and avoiding the pitfalls. *Employment Relations Today*. Najdeno na 17. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail?vid=16&hid=111&sid=abda9f61-ccba-45fc-8a9058a7c2b4836a%40sessionmgr110&bdata=Jmxhbm9c2wmc210ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#db=buh&AN=22671850>
3. Bourne, K. A., Wilson, F., Lester, S. W., & Kickul, J. (2009). Embracing the *whole individual*: Advantages of a *dual-centric* perspective of work and life, *Business Horizons*. Najdeno 17. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail?vid=17&hid=111&sid=abda9f61-ccba-45fc-8a9058a7c2b4836a%40sessionmgr110&bdata=Jmxhbm9c2wmc210ZT1laG9zdC1saXZlJnNjb3BIPXNpdGU%3d#db=buh&AN=41242977>
4. Byrne, U. (2005). Work-life balance Why are we talking about it at all? *Business Information Review*. Najdeno 17. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://bir.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/22/1/53>
5. Casey, P. R., & Grzywacz, J. G. (2008). Employee Health and Well-Being: The Role of Flexibility and Work–Family Balance. *Psychologist-Manager Journal*. Najdeno 20. marca 2010 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=20&hid=7&sid=2a8ebdd5-67bb-49b9-b627-0e49888e9bd2%40sessionmgr10>
6. Cetin, A. M. (2008). Spremembe v kariernem svetovanju v svetu in Sloveniji (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Clutterbuck, D. (2003). *Managing work-life balance: a guide for HR in achieving organisational and individual change*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
8. Drglin, Z., & Vendramin, V. (2006) Sodelovanje očetov v družinskem življenju, zaključno poročilo raziskave (program okvirne strategije Skupnosti za enakost spolov 2001-2005). Ljubljana. Najdeno 20. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.uem.gov.si/fileadmin/uem.gov.si/pageuploads/PARIPorocilo.pdf>
9. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2006). *Working time and work-life balance in European companies*. Najdeno 20. marca 2010

na spletnem naslovu

<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/27/en/1/ef0627en.pdf>

10. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2006). *Working time and work-life balance: a policy dilemma?* Najdeno 20. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/96/en/1/ef0696en.pdf>
11. Flaum, S. A. (2009). Is there Life at the Top? Or just Work? Conference Board Review. Najdeno 17. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=47&hid=11&sid=2a8ebdd5-67bb-49b9-b627-0e49888e9bd2%40sessionmgr10>
12. Gregory, A., & Milner, S. (2009). Editorial: Work-life Balance: A Matter of Choice? Gender, *Work & Organization*. Najdeno 20. marca 2010 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&hid=7&sid=2a8ebdd5-67bb-49b9-b627-0e49888e9bd2%40sessionmgr10>
13. Gröpel, P., & Kuhl, J. (2009). Work-life balance and subjective well-being: The mediating role of need fulfilment. *British Journal of Psychology*. Najdeno 20. marca 2010 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&hid=7&sid=2a8ebdd5-67bb-49b9-b627-0e49888e9bd2%40sessionmgr10>
14. Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of Work-life Balance, *Social Science Information*. Najdeno 17. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://ssi.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/41/2/255>
15. Halrynjo, S. (2009). Men's Work-life Conflict: Career, Care and Self-realization: Patterns of Privileges and Dilemmas. *Gender, Work & Organization*. Najdeno 17. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&hid=17&sid=eccc3ae4-583b-406f-804a-ee23d7e3461e%40sessionmgr114>
16. Hazl, V. (2002). Smo Slovenke na trgu delovne sile enakopravne? Analiza položaja žensk na trgu delovne sile v Sloveniji. Ljubljana: Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
17. Hoffman, M. F., & Cowan, R. L. (2008). The Meaning of Work/Life: A Corporate Ideology of Work/Life Balance. *Communication Quarterly*. Najdeno 20. marca 2010 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&hid=107&sid=0415b0b0-00b8-4cd4-9167-0a4ae6f9a147%40sessionmgr114>
18. Joshi, S., Leichne, J., Melanson, K., Pruna, C., Sager, N., Story, C. J., & Williams, K. (2002). Work-Life Balance... A Case of Social Responsibility or Competitive Advantage. *Worklifebalance*. Najdeno 20. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.worklifebalance.com/assets/pdfs/casestudy.pdf>
19. Kanjuo Mrčela, A., & Černigoj Sadar, N. (2009). Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja v Sloveniji: Vloga javnih služb za zaposlovanje. *Zavod za*

- zaposlovanje Republike Slovenije*. Najdeno 20. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.ess.gov.si/slo/Predstavitev/Dogodki/2009/15-06-09/Raziskava.pdf>
20. Kisilevitz, M., & Bedington, T. (2009). Managing Work-Life Balance Programs in a Down Economy. *Benefits & Compensation Digest*. Najdeno 20. marca 2010 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=28&hid=7&sid=2a8ebdd5-67bb-49b9-b627-0e49888e9bd2%40sessionmgr10>
 21. Kobal, T. (2009). Z usklajevanjem dela in zasebnega življenja do zdravih, zadovoljnih in motiviranih zaposlenih. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 22. Konec, K. (2006). Problemi mladih staršev: Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 23. Koppes, L. (2008). Facilitating an Organization to Embrace a Work-Life Effectiveness Culture: A Practical Approach. *Psychologist-Manager Journal*. Najdeno 20. marca 2010 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=22&hid=7&sid=2a8ebdd5-67bb-49b9-b627-0e49888e9bd2%40sessionmgr10>
 24. Koppes, L. L., & Swanberg, J. (2008). Introduction to Special Issue: Work-Life Effectiveness: Implications for Organizations. *Psychologist-Manager Journal*. Najdeno 20. marca 2010 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=26&hid=7&sid=2a8ebdd5-67bb-49b9-b627-0e49888e9bd2%40sessionmgr10>
 25. Kuchrova, V. (2009). Work-life Balance: Societal and Private Influences*. *Czech Sociological Review*. Najdeno 20. marca 2010 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&hid=105&sid=eccc3ae4-583b-406f-804a-ee23d7e3461e%40sessionmgr114>
 26. Lewis, S. (2003). The integration of the paid work and the rest of life. Is post-industrial work the new leisure? *Leisure Studies*. Najdeno 20. marca 2010 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&hid=105&sid=eccc3ae4-583b-406f-804a-ee23d7e3461e%40sessionmgr114>
 27. MacMahon, M. (2009). Balancing Work & Family. *Research Starters Sociology*. Najdeno 20. marca 2010 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&hid=105&sid=eccc3ae4-583b-406f-804a-ee23d7e3461e%40sessionmgr114>
 28. Manfredi, S., & Holliday, M. (2004) 'Work-Life Balance'. Centre for Diversity Policy Research: Oxford Brookes University. Najdeno 17. aprila 2010 na spletnem naslovu http://www.brookes.ac.uk//services/hr/eod/wlb/wlb_report.pdf
 29. Marks, S. R. (1977). Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time and commitment. *American Sociological Review*. Najdeno 17. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&hid=105&sid=eccc3ae4-583b-406f-804a-ee23d7e3461e%40sessionmgr114>

lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&hid=109&sid=a699bf9e-e78f-4947-aff7-cc51974ec112%40sessionmgr110

30. Melberg, K. (2006). Family Well-Being Between Work, Care and Welfare Politics: The Case of Norway. *Marriage & Family Review*. Najdeno 20. marca 2010 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&hid=17&sid=eccc3ae4-583b-406f-804a-ee23d7e3461e%40sessionmgr114>
31. Mitchelson, J. K. (2009). Seeking the perfect balance: Perfectionism and work-family conflict. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. Najdeno 20. marca 2010 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&hid=7&sid=2a8ebdd5-67bb-49b9-b627-0e49888e9bd2%40sessionmgr10>
32. Moore, K. (2009). Work-Life Balance During a Recession A Conspiracy of Optimism. *Journal for Quality & Participation*. Najdeno 20. marca 2010 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&hid=7&sid=2a8ebdd5-67bb-49b9-b627-0e49888e9bd2%40sessionmgr10>
33. Richman, A. L., Civian, J. T., Shannon, L. L., Jeffrey Hill E., & Brennan R. T. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, Work & Family*. Najdeno 20. marca 2010 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=24&hid=7&sid=2a8ebdd5-67bb-49b9-b627-0e49888e9bd2%40sessionmgr10>
34. Roberts, E. (2008). Time and Work–Life Balance: The Roles of ‘Temporal Customization’ and ‘Life Temporality’. *Gender, Work & Organization*. Najdeno 20. marca 2010 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&hid=7&sid=2a8ebdd5-67bb-49b9-b627-0e49888e9bd2%40sessionmgr10>
35. Robertson, J. (2005). Instilling better spirits. *Employee Benefits*. Najdeno 20. marca 2010 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&hid=17&sid=eccc3ae4-583b-406f-804a-ee23d7e3461e%40sessionmgr114>
36. Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K., & King, S. N. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Journal*. Najdeno 17. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&hid=109&sid=a699bf9e-e78f-4947-aff7-cc51974ec112%40sessionmgr110>
37. Salopek, J. J. (2009). Hold out against burnout, *Associations Now*. Najdeno 20. marca 2010 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni->

- lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=39&hid=7&sid=2a8ebdd5-67bb-49b9-b627-0e49888e9bd2%40sessionmgr10
38. Smith, J., & Gardner, D. (2007). Factors Affecting Employee, Use of Work-Life Balance Initiatives. *New Zealand Journal of Psychology*. Najdeno 20. marca 2010 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=30&hid=7&sid=2a8ebdd5-67bb-49b9-b627-0e49888e9bd2%40sessionmgr10>
 39. Smithson, J., & Stokoe, E. H. (2005). Discourses of Work–Life Balance: Negotiating ‘Genderblind’ Terms in Organizations, *Gender, Work & Organization*. Najdeno 17. aprila 2010 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=43&hid=11&sid=2a8ebdd5-67bb-49b9-b627-0e49888e9bd2%40sessionmgr10>
 40. Spinks, N. (2004). Work-Life Balance: Achievable Goal or Pipe Dream, *Journal for Quality & Participation*. Najdeno 20. marca 2010 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=32&hid=7&sid=2a8ebdd5-67bb-49b9-b627-0e49888e9bd2%40sessionmgr10>
 41. Stredwick, J., & Ellis, S. (1998). Flexible working practices. *Techniques and innovations*. London: IPD House.
 42. Svetlik, I., & Verša, D. (2002). Skrajševanje delovnega časa. Politika zaposlovanja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. str. 118-141.
 43. Šetinc Tekavc, M. (2003). Fleksibilnost zaposlovanja: katero obliko sodelovanja naj izbere delodajalec. Ljubljana. *Pravna praksa*, 22(8).
 44. Štebe, M. (2007). Doseganje ravnovesja med delom in družino preko fleksibilnega zaposlovanja dela (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta
 45. Thompson, N., Yau Josephine, & Siu-Man N. G. (2008). Work-life Balance: Lessons from the United Kingdom and Hong Kong. *Journal of Psychology in Chinese Societies*. Najdeno 20. marca 2010 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=16&hid=7&sid=2a8ebdd5-67bb-49b9-b627-0e49888e9bd2%40sessionmgr10>
 46. Work-life Association: Work-Life Balance The Business Case. Najdeno 20. marca 2010 na spletnem naslovu <http://www.worklifeassociation.org/uploads/File/businessfactsheet.pdf>
 47. Zacharias, N. (2005/2006). Work-life balance policies: are they doing more harm than good? *Engineering Management*. Najdeno 20. marca 2010 na spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=32&hid=7&sid=2a8ebdd5-67bb-49b9-b627-0e49888e9bd2%40sessionmgr10>
 48. Zakon o delovnih razmerjih. *Uradni list RS* št. 42/2002
 49. Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih. *Uradni list RS* št. 97/2001.
 50. Zeytinoglu, I. U., Cooke, G. B., & Mann, S. L. (2009). Flexibility: Whose Choice Is It Anyway? *Relations Industrielles / Industrial Relations*. Najdeno 20. marca 2010 na

spletnem naslovu <http://web.ebscohost.com.nukweb.nuk.unilj.si/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=37&hid=7&sid=2a8ebdd5-67bb-49b9-b627-0e49888e9bd2%40sessionmgr10>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Rezultati ankete.....	8

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Sodobni pristopi pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja

Spoštovani,

sem Nataša Sušnik, absolventka magistrskega študija managementa na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V svojem magistrskem delu z naslovom "Sodobni pristopi pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja", raziskujem prisotnost pristopov usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v podjetjih, vpliv le teh na podjetja in njihovo produktivnost ter vpliv na zaposlene v Sloveniji. Raziskava bazira na rezultatih ankete, zato Vas prosim, da si vzamete 5 minut časa in izpolnite anketni vprašalnik. Slednji je sestavljen iz štirih sklopov. Namen je raziskati poznavanje, stališča in mnenje zaposlenih o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja.

Anketa se nahaja na spodnji povezavi:

<http://www.eSurveysPro.com/Survey.aspx?id=5e518adc-dbb2-49ab-8ea4-f7fc5a854324>

Za sodelovanje v raziskavi se Vam najlepše zahvaljujem.

Prijetno reševanje!

Sodobni pristopi pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja

1. DEMOGRAFIJA

Demografska vprašanja

1. Spol

- moški
- ženski

2. Starost

- 20-30
- 31-40
- 41-50
- ni odgovora

3. Izobrazba

- osnovna šola
- srednja šola
- višja izobrazba
- visoka ali univerzitetna izobrazba
- magister ali doktor znanosti

2. SLUŽBA

Vprašanja povezana s službo.

1. Koliko dni v tednu ponavadi delate?

- manj kot 5 dni
- 5 dni
- 6 dni
- 7 dni

2. Koliko ur dnevno ponavadi delate?

- 7-8 ur
- 8-9 ur
- 9-10 ur
- 10-12 ur
- več kot 12 ur

3. Koliko časa porabite za prevoz v službo?

- manj kot pol ure
- približno eno uro

- skoraj dve uri
- več kot dve uri

4. Kako pogosto razmišljate oziroma ste v skrbah zaradi službe (ko niste v službi in se ne vozite v službo)?

- nikoli
- redko
- včasih
- pogosto
- vedno

5. Ali pogrešate kvaliteten čas, ki bi ga preživeli s svojimi bližnjimi, a ga zaradi službe ne morete?

- nikoli
- redko
- včasih
- pogosto
- vedno

6. Ali ste zaradi službe utrujeni?

- nikoli
- redko
- včasih
- pogosto
- vedno

7. Na kakšen način se znebite stresa, povezanega s službo?

- športne aktivnosti
- zabava
- glasba
- joga, meditacija
- sprehodi v naravi
- branje
- drugo (navedite)

3. OSEBNO

Vprašanja vezana na otroke, varstvo...

1. Ste poročeni?

- da
- ne

2. Imate otroke?

- da
- ne

3. Kot zaposlen moški/ženska, kdo pomaga skrbeti za otroke?

- partner
- starši partnerja/partnerke
- vaši starši
- varuška
- vrtec/šola (podaljšano bivanje)

4. Koliko ur dnevno preživite s svojimi otroki?

- manj kot dve
- 2-3 ure
- 3-4 ure
- 4-5 ur
- več kot 5 ur

4. USKLAJEVANJE POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA

Pristopi pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja

1. Ali vaše podjetje ponuja pristope usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja?

- da
- ne
- ne, da bi vedel

2. Če ja, katere?

- prilagodljiv čas (začetek in konec delovnega dne)
- prilagodljiv teden (sami odločite katere in koliko dni boste delali, da pokrijete tedenski delavnik)
- prilagodljivo leto (možnost daljšega plačanega ali neplačanega dopusta)
- prilagodljivo delovno mesto (prilagodljiv prostor v podjetju in lokacija dela)
- prilagodljiva kariera (brez strahu izgube službe se lahko za določeno obdobje prekine delo)
- delo na domu in delo na daljavo
- starševski dopust
- dopust za nego starejših in bolnih vzdrževancev
- organizirano varstvo otrok
- drugo (navedite)

3. Kaj od spodaj naštetega bi vam pomagalo uskladiti poklicno in zasebno življenje?

- prilagodljiv začetek delovnega dne
- prilagodljiv konec delovnega dne
- prilagodljiv čas na splošno
- delitev dela med zaposlenimi
- prekinitvev/zamrznitev kariere
- prosti čas za dogodke povezane z vašo družino
- drugo (navedite)

4. Ali vam vaše podjetje omogoča kaj od spodaj naštetega?

- telefon za osebno rabo
- svetovalne storitve za zaposlene
- zdravstveni pregledi
- programi za pomoč družinam
- športne dejavnosti
- drugo (navedite)

5. Kaj od spodaj naštetega bi vam pomagalo pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja?

- delo od doma
- računalnik, telefon
- možnost, da občasno pripeljete svoje otroke v službo
- podpora kolegov v službi
- podpora vaših domačih
- drugo (navedite)

6. Ali vam kaj od spodaj naštetega otežuje usklajevati poklicno in zasebno življenje?

- računalnik, telefon
- pogosta službena potovanja
- negativen odnos kolegov v službi
- negativen odnos nadrejenih
- negativen odnos družinskih članov
- nič od naštetega
- drugo (navedite)

7. Ali mislite, da bi morala biti politika usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v podjetjih prirejena potrebam zaposlenih?

- močno se strinjam
- se strinjam
- vseeno mi je
- se ne strinjam
- močno se ne strinjam

8. Ali mislite, da bi bila podjetja bolj produktivna in učinkovita, če bi zaposleni imeli na voljo pristope usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja?

- da
- ne
- drugo (navedite)

Priloga 2: Rezultati ankete

Page 2. DEMOGRAFIJA

1. Spol

	% of Respondents	Number of Respondents
moški	52.63%	10
ženski	47.37%	9
Number of respondents		19
Number of respondents who skipped this question		0

2. Starost

	% of Respondents	Number of Respondents
20-30	10.53%	2
31-40	68.42%	13
41-50	21.05%	4
ni odgovora	0.00%	0
Number of respondents		19
Number of respondents who skipped this question		0

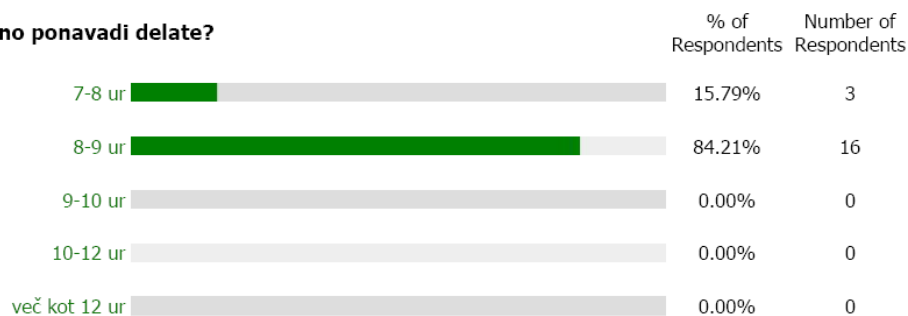
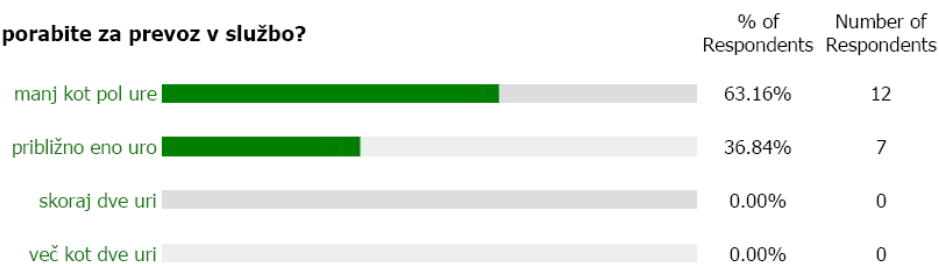
3. Izobrazba

	% of Respondents	Number of Respondents
osnovna šola	0.00%	0
srednja šola	36.84%	7
višja izobrazba	10.53%	2
visoka ali univerzitetna izobrazba	52.63%	10
magister ali doktor znanosti	0.00%	0
Number of respondents		19
Number of respondents who skipped this question		0

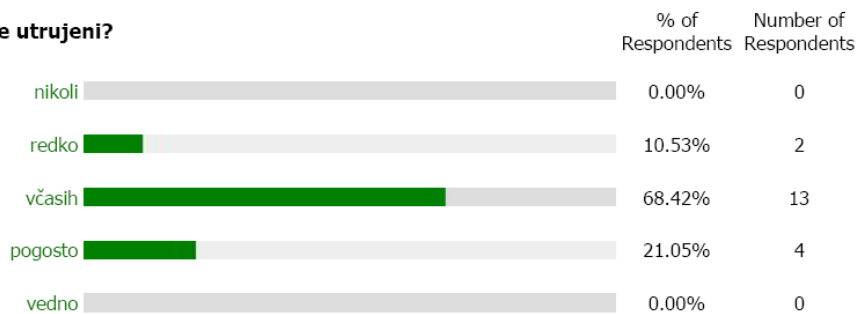
Page 3. SLUŽBA

1. Koliko dni v tednu ponavadi delate?

	% of Respondents	Number of Respondents
manj kot 5 dni	0.00%	0
5 dni	100.00%	19
6 dni	0.00%	0
7 dni	0.00%	0
Number of respondents		19
Number of respondents who skipped this question		0

2. Koliko ur dnevno ponavadi delate?**Number of respondents 19****Number of respondents who skipped this question 0****3. Koliko časa porabite za prevoz v službo?****Number of respondents 19****Number of respondents who skipped this question 0****4. Kako pogosto razmišljate oziroma ste v skrbeh zaradi službe (ko niste v službi in se ne vozite v službo)?****Number of respondents 19****Number of respondents who skipped this question 0****5. Ali pogrešate kvaliteten čas, ki bi ga preživeli s svojimi bližnjimi, a ga zaradi službe ne morete?****Number of respondents 19****Number of respondents who skipped this question 0**

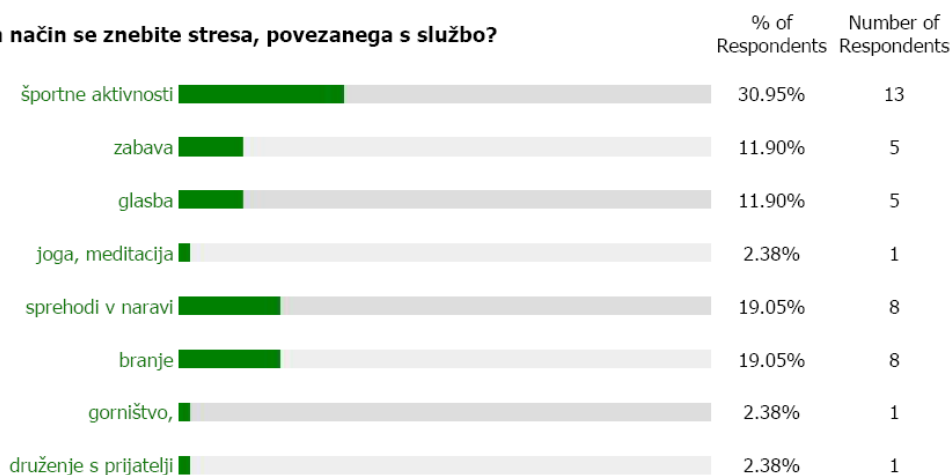
6. Ali ste zaradi službe utrujeni?



Number of respondents 19

Number of respondents who skipped this question 0

7. Na kakšen način se znebite stresa, povezanega s službo?



Number of respondents 19

Number of respondents who skipped this question 0

Page 4. OSEBNO

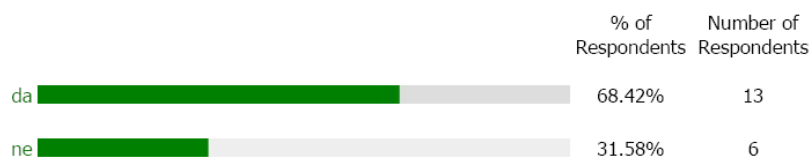
1. Ste poročeni?



Number of respondents 19

Number of respondents who skipped this question 0

2. Imate otroke?



Number of respondents 19

Number of respondents who skipped this question 0

3. Kot zaposlen moški/ženska, kdo pomaga skrbeti za otroke?

	% of Respondents	Number of Respondents
partner	30.30%	10
starši partnerja/partnerke	21.21%	7
vaši starši	18.18%	6
varuška	6.06%	2
vrtec/šola (podaljšano bivanje)	24.24%	8

Number of respondents 12

Number of respondents who skipped this question 7

4. Koliko ur dnevno preživite s svojimi otroki?

	% of Respondents	Number of Respondents
manj kot dve	8.33%	1
2-3 ure	25.00%	3
3-4 ure	41.67%	5
4-5 ur	25.00%	3
več kot 5 ur	0.00%	0

Number of respondents 12

Number of respondents who skipped this question 7

Page 5. USKLAJEVANJE POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA

1. Ali vaše podjetje ponuja pristope usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja?

	% of Respondents	Number of Respondents
da	47.37%	9
ne	21.05%	4
ne, da bi vedel	31.58%	6

Number of respondents 19

Number of respondents who skipped this question 0

2. Če ja, katere?	% of Respondents	Number of Respondents
prilagodljiv čas (začetek in konec delovnega dne)	25.00%	6
prilagodljiv teden (sami odločite katere in koliko dni boste delali, da pokrijete tedenski delavnik)	4.17%	1
prilagodljivo leto (možnost daljšega plačanega ali neplačanega dopusta)	4.17%	1
prilagodljivo delovno mesto (prilagodljiv prostor v podjetju in lokacija dela)	8.33%	2
prilagodljiva kariera (brez strahu izgube službe se lahko za določeno obdobje prekine delo)	0.00%	0
delo na domu in delo na daljavo	25.00%	6
starševski dopust	20.83%	5
dopust za nego starejših in bolnih vzdrževancev	8.33%	2
organizirano varstvo otrok	0.00%	0
za določeno vrsto dela npr. pisanje člankov je možno delati doma	4.17%	1

Number of respondents 11

Number of respondents who skipped this question 8

3. Kaj od spodaj naštetega bi vam pomagalo uskladiti poklicno in zasebno življenje?	% of Respondents	Number of Respondents
prilagodljiv začetek delovnega dne	22.22%	10
prilagodljiv konec delovnega dne	20.00%	9
prilagodljiv čas na splošno	28.89%	13
delitev dela med zaposlenimi	2.22%	1
prekinitev/zamrzitev kariere	8.89%	4
prosti čas za dogodke povezane z vašo družino	13.33%	6
delo od doma	2.22%	1
neplačani dopust, neovirana izraba krajšega delovnega časa, delo od doma	2.22%	1

Number of respondents 18

Number of respondents who skipped this question 1

4. Ali vam vaše podjetje omogoča kaj od spodaj naštetega?	% of Respondents	Number of Respondents
telefon za osebno rabo	46.88%	15
svetovalne storitve za zaposlene	3.13%	1
zdravstveni pregledi	6.25%	2
programi za pomoč družinam	0.00%	0
športne dejavnosti	43.75%	14

Number of respondents 17

Number of respondents who skipped this question 2

