

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA PODROČJU
USKLAJEVANJA DRUŽINSKEGA IN POKLICNEGA ŽIVLJENJA V
IZBRANEM PODJETJU**

TEJA LAVRIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Teja Lavrič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica zaključne strokovne naloge z naslovom Analiza zadovoljstva zaposlenih na področju usklajevanja družinskega in poklicnega življenja v izbranem podjetju pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Sandro Penger.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da

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

V Ljubljani, dne 13.10.2014

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	2
1.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih.....	2
1.2 Pomen zadovoljstva zaposlenih	3
1.3 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih.....	3
1.4 Merjenje zadovoljstva zaposlenih	5
1.4.1 Metode merjenja zadovoljstva zaposlenih.....	5
2 VPLIV DRUŽINI PRIJAZNE POLITIKE NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	6
2.1 Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja	6
2.2 Predstavitev certifikata » Družini prijazno podjetje«.....	8
2.2.1 Družini prijazno podjetje kot družbeno odgovorno podjetje.....	9
2.3 Postopek pridobitve certifikata.....	9
2.4 Pristopi usklajevanja poklicnega in družinskega življenja.....	10
2.5 Ukrepi družini prijazne politike	11
2.5.1 Koristi in stroški	12
2.6 Učinki uvedbe certifikata družini prijazno podjetje	12
2.6.1 Pozitivne koristi družini prijazne politike za zaposlene.....	13
2.6.2 Pozitivne koristi družini prijazne politike za podjetje	13
3 ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA PODROČJU USKLAJEVANJA POKLICNEGA IN DRUŽINSKEGA ŽIVLJENJA	13
3.1 Predstavitev izbranega podjetja.....	13
3.1.1 Dejavnost podjetja	14
3.1.2 Poslanstvo in vrednote.....	14
3.2 Družbena odgovornost v izbranem podjetju	15
3.3 Družini prijazna politika v izbranem podjetju.....	15
3.3.1 Ukrepi družini prijazne politike v izbranem podjetju.....	16
3.3.2 Zadovoljstvo z izbranimi ukrepi.....	17
3.3.3 Zakaj družini prijazno podjetje.....	18
3.4 Metodologija dela.....	18
3.5 Interpretacija rezultatov.....	19
3.6 Zaključne ugotovitve in priporočila	26
SKLEP.....	28
LITERATURA IN VIRI.....	29
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Postopek pridobitve certifikata »Družini prijazno podjetje«.....	9
Slika 2: Logotip osnovnega in polnega certifikata Družini prijazno podjetje	10
Slika 4: Logotip podjetja Halcom d.d.	14
Slika 5: Spolna struktura anketiranih v %.....	19
Slika 6: Starševstvo anketiranih v %.....	20
Slika 6: Grafični prikaz zadovoljstva zaposlenih v %	20
Slika 7: Grafični prikaz področja ukrepov glede na njihovo pomembnost pri zaposlenih v %....	22
Slika 8: Način informiranja z ukrepi ob pridobitvi certifikata Družini prijazno podjetje v %	23
Slika 9: Izboljšanje stanja na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja po sprejetju ukrepov v %	23
Slika 10: Pogostost koriščenja ukrepov družini prijazne politike v %	24
Slika 11: Ocena zadovoljstva z možnostmi usklajevanja poklica in zasebnega življenja v %	24
Slika 12: Vpliv aktivnosti ukrepov družini prijazne politike v %.....	25
Slika 13: Pomembnost, da strokovni vodja upošteva in razume težave, želje in potrebe zaposlenih za lažje usklajevanje dela in družine v %	26
Slika 14: Prisotnost konflikta med usklajevanjem poklica in družine po sprejetju certifikata »Družini prijazno podjetje« v %	26

KAZALO TABEL

Tabela 1: Temeljni dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu	4
Tabela 2: Najpogostejši motivatorji in higieniki Herzbergove dvofaktorske teorije.....	5
Tabela 3: Področja ukrepov usklajevanja poklicnega in družinskega življenja.....	11
Tabela 4: Dodelitev točk posameznim področjem dela in delovnega mesta	21

UVOD

Kako zaposleni občutijo svojo organizacijo se kaže v njihovem zadovoljstvu, glede na to, kako ta zadovoljuje njihove potrebe, želje in pričakovanja. Vse to, je v veliki meri odvisno od pogojev na delovnem mestu v katerem delujejo, ukrepih varovanja zdravja in udobja, medsebojnih odnosov, komunikacije, možnosti napredovanja in izobraževanja in ne nazadnje tudi od plač in nagrajevanja, ter drugih ugodnosti za zaposlene. Številna podjetja si prizadevajo, da na učinkovite načine povečujejo zadovoljstvo zaposlenih, saj so tako zaposleni bolj učinkoviti, motivirani in pripadni podjetju. Vsi tovrstni ukrepi, ki povečujejo zadovoljstvo zaposlenih, vplivajo tudi na večjo uspešnost zaposlenih in na uspešnost same organizacije (Mihalič, 2008, str. 4). Zaposleni so najpomembnejše premoženje podjetja in le ustrezno ravnanje z njimi, je ključ do uspeha (Možina et al., 1988, str. 7). Iz tega lahko povzamemo, da je neko podjetje uspešno le, če ima zadovoljne zaposlene. V nekaterih poklicih je še posebej težko usklajevati delo in zasebno življenje. Problem se kaže predvsem pri zaposlenih, ki jih doma čaka družina, partner, ali družinski člani, odvisni od nege drugih. Nekatera podjetja posvečajo skrb svojim zaposlenim z možnostjo usklajevanja poklicnega in družinskega življenja.

Namen zaključne naloge je, teoretično raziskati zadovoljstvo zaposlenih, dejavnikov ki vplivajo nanj in metode merjenja. Predvsem, pa želim ugotoviti vpliv družini prijazne politike, na zadovoljstvo zaposlenih. Tema je občutljiva predvsem za mlade, ki še iščejo zaposlitev in si v prihodnosti želijo ustvariti družino in tiste, ki imajo družine in se soočajo s problemom usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. Tudi sama se bom morda nekoč kot zaposlen starš znašla v takšni situaciji, zato želim ugotoviti ali koriščenje ukrepov družini prijazne politike olajša usklajevanje dela in družine. Ugotoviti želim tudi vpliv teh ukrepov na samo zadovoljstvo posameznika. Na koncu raziskave, bom izbranemu podjetju podala priporočila in možnosti izboljšav, glede na trenutno stanje v podjetju. **Cilj** mojega dela je, oceniti splošno zadovoljstvo zaposlenih ter zadovoljstvo na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja v izbranem podjetju in ugotoviti pomembnost, ter vpliv družini prijazne politike na zadovoljstvo zaposlenih.

Zaključno strokovno nalogo sem vsebinsko razdelila na tri dele. Prvi del sestoji iz poglavij, kjer sem opredelila zadovoljstvo zaposlenih in njegov pomen, dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo ter metode merjenja zadovoljstva. Drugi del zaključne naloge je sestavljen iz poglavij, ki zajemajo opredelitve usklajevanja poklicnega in družinskega življenja, predstavitev certifikata »Družini prijazno podjetje«, pristopov usklajevanja poklicnega in družinskega življenja, koristi, ki jih prinaša certifikat, ter njegovih pozitivnih učinkov, tako za zaposlene, kot podjetje. Tretji del zaključne strokovne naloge pa predstavlja empirični del, v katerem na kratko predstavim izbrano podjetje, njihove družini prijazne ukrepe, nato pa interpretiram rezultate, dobljene s pomočjo anketnega vprašalnika, ter podam zaključne ugotovitve in priporočila vodstvu.

1 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

1.1 Opredelitev zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih (angl. *employee satisfaction*) lahko opredelimo kot želeno pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat njegovega doživljanja dela in dosedanjih izkušenj pri delu, ocenjevanja stanja delovnega okolja, ter načina občutenja delovnega mesta in vseh elementov dela. Govorimo lahko o občutku, na podlagi katerega se zaposleni na svoje delovno mesto in med svoje sodelavce odpravi z veseljem, si želi in veseli novih delovnih izzivov, z veseljem opravlja svoje delo, ter povzroča optimističen pogled na lastno karierno prihodnost. Ne gre le za občutek zadovoljstva, temveč tudi sreče (Mihalič, 2008, str. 4). Zadovoljstvo je nek celosten občutek ali tako imenovan skupek stopenj zadovoljstva s posameznimi vidiki dela v podjetju in posameznikovega življenja. Zadovoljstvo zaposlenih je povezano s tremi pričakovanji posameznika in sicer; če mu delo nudi tisto, kar posameznik pričakuje ali kar naj bi mu dejansko nudilo, če mu delo nudi kar si želi in ceni, in ker je s svojim življenjem nasploh zadovoljen in del zadovoljstva pripisuje delu (Musek Lešnik, 2006).

Avtorica Zupan (2001, str. 104-105) je mnenja, da je zadovoljstvo pri delu prijetna in hkrati pozitivna čustvena reakcija posameznika, kako le ta doživlja svoje delo. Dojemanje zadovoljstva je po njenem mnenju odvisno od tega, kakšna pričakovanja ima posameznik in kaj mu je pomembno, ter kako zaznava trenutne razmere v primerjavi s svojimi vrednotami. Torej lahko rečemo, da je stopnja splošnega zadovoljstva pogojena z zaznavanjem vsakega posameznika posebej, torej kaj je posamezniku pomembno in kaj pričakuje. Tudi Trevnova (1998, str. 131) povzema, da je zadovoljstvo kot nekakšen prijeten občutek, ki ga posamezniki zaznavajo na temelju izpolnitve njihovih pričakovanj v povezavi z delom in vsebuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu; vrednost, pomembnost in zaznavanje.

Avtorja Lipičnik in Možina (1993, str. 44) poudarjata, da so ljudje zadovoljni, če se njihova pričakovanja, ki so rezultat motivacije, tudi uresničijo. Zadovoljstvo in nezadovoljstvo sta skrajnosti ene lestvice in meja med njima je lahko zelo tanka. Zadovoljstvo je večje, čim pomembnejši motiv je izpolnjen, za tistega, ki ga doživlja. Pomembno je, da podjetja nikoli ne ustvarjajo napačna pričakovanja pri ljudeh in jim obljublajo stvari, ki jih ni moč izpolniti. Avtorja zapisujeta, da bi se zadovoljstvo v primeru izpolnjenih obljub, dalo uporabiti kot sredstvo za doseganje učinka. Tako naj bi bila zadovoljstvo in učinek dva enakovredna in neodvisna cilja med seboj povezana.

Zadovoljstvo zaposlenih je torej zelo širok pojem, ki ga ne smemo enačiti z zadovoljstvom zaposlenih pri delu. Zadovoljstvo zaposlenih, poleg zadovoljstva z delom, vključuje tudi neko osebno zadovoljstvo posameznika, ki ni povezano z delom. Avtorji opisujejo zadovoljstvo, bodisi kot nek pozitiven občutek posameznika v povezavi z delom in delovnim mestom, glede na njegove vrednote in izpolnjenih pričakovanj, bodisi kot pozitivno čustveno stanje. Jasno je, da ima vsak svoja pričakovanja in postavljene vrednote, zato včasih zelo težko ustrezemo vsem v

enaki meri. Po mojem mnenju se v podjetjih premalo zavedajo, kaj pomeni imeti zadovoljne zaposlene, ki so premoženje podjetja in osnova za njihov uspeh.

Tudi avtorica Merkač Skok (2005, str. 15) opozarja, da zaposleni sodijo v kategorijo premoženja podjetja, saj so edino aktivno premoženje, ki dodajajo vrednost podjetju. Delavce ne smemo obravnavati kot strošek, vendar kot dragoceno sredstvo.

1.2 Pomen zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo na delovnem mestu je za vsakega zaposlenega ključnega pomena, saj se z njim vsakodnevno srečuje. Ne gre le za željo zaposlenega, temveč si za to prizadeva vsak vodja in organizacija, ki skupaj s zaposlenimi dosega poslovne rezultate. Pomembno je, da ima organizacija zadovoljne zaposlene, saj le ti delajo učinkovitejše in tudi boljše (Mihalič, 2008, str. 4). Zadovoljstvo je tudi eden izmed najpomembnejših dejavnikov držanja zaposlenega v podjetju, saj je nezadovoljstvo lahko najpogostejši vzrok odhoda zaposlenega iz podjetja, zato je pomembno, da podjetja skrbijo za čim višjo stopnjo tega (Mihalič, 2006, str. 266).

Mihaličeva (2008, str. 8) je mnenja, da zaradi vse višjih pričakovanj zaposlenih, posamezniki postanejo veliko hitreje nezadovoljni in veliko težje in počasneje zadovoljni. Meni, da se organizacije v povprečju premalo trudijo za višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih.

Avtorica Treven (1998, str. 131) opozarja, da je zadovoljstvo pomembno tudi iz drugega vidika, saj v primeru nezadovoljstva pri opravljanju dela na delovnem mestu, lahko poleg odhodov zaposlenih iz podjetja prihaja tudi do drugih neželenih posledic v podjetju, kot so zamude na delovno mesto, opravičljive in neopravičljive odsotnosti od dela, odpoved delovnega razmerja, manjša produktivnost, tatvine ali celo nasilje.

1.3 Dejavniki zadovoljstva zaposlenih

Dejavniki zadovoljstva zaposlenih z delom in delovnim mestom, so v največji meri odvisni od posameznika, saj so nekateri posamezniki zadovoljni s svojim delovnim mestom zaradi popolnoma istih razlogov, zaradi katerih so drugi lahko povsem nezadovoljni. Obstajajo neki splošni elementi, ki so potrebni za zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu, vendar je potrebno pri zagotavljanju zadovoljstva izhajati tudi iz posameznikovih potreb in želja, ki pa se lahko povsem razlikujejo (Mihalič, 2006, str. 266-267). Ljudje si postavljamo različne cilje in vrednotimo različne reči. Med seboj se razlikujemo in imamo različne spreminjajoče se potrebe. Nekaterim pomeni denar prav vse, drugi pa so zadovoljni že z majhnim plačilom s zahtevo drugih ugodnosti, ki so jim poleg plačila pomembnejše. Obstaja več dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, vendar vprašanje je, kateri so v praksi tisti najpomembnejši, ki bi jih moral zagotoviti vsak vodja in organizacija. Dejstvo je, da vse rešitve podjetja ne ustrezajo prav vsem zaposlenim v enaki meri .

Na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo različni in številni dejavniki. Ti so v veliki meri vezani predvsem na sodelavce, fizične pogoje dela, delovno okolje, načine dela, svoje nadrejene, plačo, možnost strokovnega in osebnega razvoja, nagrajevanje in podobno (Mihalič, 2008, str. 5).

Možina in ostali (1998, str 156-157) razdelijo dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo z delom, v šest pomembnih skupin, prikazanih v Tabeli 1.

Tabela 1: Temeljni dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu

SKUPINE DEJAVNIKOV	DEJAVNIKI POSAMEZNE SKUPINE
Vsebina dela:	Možnost učenja in strokovne rasti na delovnem mestu in uporabe znanja, raznolikost in zanimivost dela.
Samostojnost pri delu:	Samostojno razporejanje delovnega časa in delavnika, odločanje o delu, torej samostojno odločanje o tem kaj in kako bo delavec delal, možnost vključevanja v odločanje o splošnih vprašanjih dela in organizacije.
Plača, dodatki in ugodnosti:	Ustrezna višina plačila, povezanost plače z delavčevo uspešnostjo, nagrade in priznanja za uspešnosti, druge ugodnosti in dodatki, ki so posamezniku pomembni in jih ceni.
Vodenje in organizacija dela:	Priznanja in pohvale ter izrekanje graj in pripomb, ohlapen nadzor, skrb za nemoteno delo, usmerjenost vodij k ljudem in delovne naloge.
Odnosi pri delu:	Skupinski duh, reševanje konfliktov, dobro delovno vzdušje, sproščeno komuniciranje med sodelavci, podrejenimi in nadrejenimi.
Delovne razmere:	Varnost na delu pred poškodbami in obolenji, majhen telesni napor, odprava motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja (prah, vlaga, hrup, neugodnost temperature na delovnem mestu in podobno).

Vir: Povzeto po S. Možina et al., Management kadrovskih virov, 1998, str. 156.

Dejavnike, ki različno vplivajo na zaposlene lahko razdelimo tudi v tri večje skupine in sicer; **organizacijske**, **skupinske** in **osebne**. Organizacija ima največji vpliv na organizacijske dejavnike, ki so povezani z vsebina dela, delovnim časom, plačilom in podobno. Lahko se zgodi, da je zaposleni zadovoljen s plačo, ni pa zadovoljen z možnostjo napredovanja. Organizacija bi lahko stopnjo zadovoljstva povečala tako, da bi prilagodila dejavnike glede na potrebe in želje svojih zaposlenih. Najmanjši vpliv pa ima organizacija na osebne dejavnike, ki izhajajo iz posameznikovih delovnih vrednot, osebnosti, potreb in prizadevanj. Delovne vrednote zajemajo vse od ustvarjalnosti, samostojnosti, pa do plačila in varnosti. Med skupinske dejavnike pa lahko štejemo odnose s sodelavci, reševanje sporov, delovno okolje in podobno. Zelo velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih ima delovno okolje in odnosi na delovnem mestu. Skupinske dejavnike lahko opredelimo tudi kot družbeni vplivi v organizaciji (Rozman, 2001, str. 61-64).

Z ustreznim oblikovanjem dela lahko v organizaciji povečujemo motivacijo zaposlenih za delo, kar posledično povečuje zadovoljstvo delavcev na eni stran, po drugi pa izboljšuje delovne dosežke. Zvezo med delovno uspešnostjo in zadovoljstvom pojasnjujejo teorije motivacije. Za oblikovanje dela je najbolj primerna Herzbergova dvofaktorska teorija (Svetlik, 2009, str. 342). Po Herzbergu ločimo dejavnike, ki motivirajo in dejavnike, ki vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Prve imenuje motivatorje, druge pa higienike. Najpogostejši motivatorji in higieniki so prikazani v Tabeli 2.

Tabela 2: Najpogostejši motivatorji in higieniki Herzbergove dvofaktorske teorije

Higieniki	Motivatorji
• nadzor • odnos do vodje • plača • status • delovne razmere • varnost pri delu • donos do sodelavcev • politika podjetja	• napredovanje • uspeh • odgovornost • samostojnost • razvoj • pozornost

Vir: S. Treven, Management človeških virov, 1998, str. 117.

Vsaka izmed teh skupin drugače vpliva na zaposlene v delovnem okolju. V primeru odsotnosti prvih, ne povzroči nezadovoljstva in prisotnost drugih, ne povečuje zadovoljstva nad normalno ravno. V primeru, da je zaposleni nezadovoljen v svojem delovnem okolju, lahko odpravijo težave tako, da izboljšajo in izpopolnijo higienike, če pa želijo povečevati učinkovitost svojih zaposlenih, pa uporabijo oziroma izboljšajo motivatorje (Treven, 1998, str. 117-118).

1.4 Merjenje zadovoljstva zaposlenih

Z merjenjem zadovoljstva zaposlenih podjetja pridobijo temeljne informacije o trenutnem stanju zaposlenih v njihovem podjetju in ugotovijo, kje in na katerih področjih so potrebne spremembe. Priporočljivo je, da tovrstne meritve izvajamo vsaj enkrat letno in tudi takrat, ko v podjetju uvajamo obsežne spremembe, prestrukturiranja in podobno. V proces meritve zadovoljstva zaposlenih vključimo prav vse zaposlene. Zadovoljstvo se meri posamezno, torej individualno s posebnimi mehanizmi in drugimi orodji (Mihalič, 2008, str. 90).

1.4.1 Metode merjenja zadovoljstva zaposlenih

Najpogostejši metodi pri merjenju zadovoljstva zaposlenih so **kvalitativna** in **kvantitativna metoda**. Kvantitativne metode zajemajo osebno, interno, telefonsko ali pošto anketiranje, medtem, ko kvalitativne metode zajemajo skupinske diskusije in intervjuje. Bolj pogoste so kvantitativne meritve z vprašalniki. Tu se običajno v prvi stopnji opredelijo tisti elementi in področja dela v podjetju, ki lahko vplivajo na zadovoljstvo. Osredotočimo se na področja, kot so;

odnosi med zaposlenimi in vodstvom, pogoje dela, nagrajevanja in napredovanja, izobraževanja, pretok informacij in podobno. Na osnovi tega se izdela vprašalnik, ki zajema trditve, katere zaposleni ocenijo z različnimi ocenami na lestvici strinjanja in nestrinjanja. Na koncu se izračuna rezultate po posameznih področjih (Tavčar, 2004, 46-49).

V Prilogi 1 je kot primer prikazan vprašalnik za merjenje zadovoljstva zaposlenih, ki ga uporabljajo številna podjetja, kot eno izmed kvantitativnih metod merjenja zadovoljstva zaposlenih. Omenjen vprašalnik združuje merjenje zadovoljstva zaposlenih z delom in zadovoljstvo zaposlenih z njihovim delovnim mestom. Običajno so tovrstni vprašalniki anonimni. Pomembno je, da podjetje k sodelovanju pri merjenju zadovoljstva zaposlenih povabi vse svoje zaposlene, hkrati pa jim omogoča, da se prostovoljno odločijo ali želijo sodelovati pri merjenju ali ne. Vprašalnik posreduje podatke o zadovoljstvu zaposlenih glede na kriterije, ki so vneseni v anketni vprašalnik. Pri vsakem izmed navedenih elementov zaposleni označijo enega izmed treh možnih odgovorov in sicer; zadovoljen sem, niti sem zadovoljen niti nezadovoljen, nisem zadovoljen (Mihalič, 2008, str. 91). Odgovoru »zadovoljen sem« dodelimo 3 točke, odgovorom »niti sem zadovoljen in niti nezadovoljen« dodelimo 2 točki in odgovorom »nisem zadovoljen« dodelimo 1 točko. Točke nato seštejemo in delimo s številom elementom dela in delovnega mesta. Tako dobimo rezultat, povprečno stopnjo zadovoljstva posameznega zaposlenega. Nato povprečne vrednosti vseh vprašalnikov seštejemo in delimo s številom izpolnjevalcev oziroma zaposlenih, ki smo jih anketirali. Glede na skupno povprečno vrednost, ki smo jo izračunali so končni rezultati naslednji; **visoka stopnja zadovoljstva zaposlenih** (rezultat med 2,4 in 3,0), **srednja stopnja zadovoljstva zaposlenih** (rezultat med 2,3 in 1,7), **nizka stopnja zadovoljstva zaposlenih** (rezultat med 1,6 in 1,0).

Zgoraj opisan anketni vprašalnik prikazuje splošno merjenje zadovoljstva zaposlenih z delovnim mestom. Pri tovrstnem merjenju se torej osredotočamo na delovne naloge, odnose in delo s sodelavci, nadrejenimi, možnostjo izobraževanja, usposabljanja, napredovanja, s statusom v organizaciji, z delovnim časom in plačilom dela, možnostjo razvoja svojih kompetenc, nagrajevanjem, fizičnimi pogoji in podobno (Mihalič, 2006, str. 268).

2 VPLIV DRUŽINI PRIJAZNE POLITIKE NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

2.1 Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja

Stare in sodelavci (2012a, str. 35) so mnenja, da je usklajevanje poklicnega in družinskega življenja eno izmed pomembnejših področij v zadnjih desetletjih, predvsem zaradi velikih sprememb v družbi, kot so staranje prebivalstva, vse pogostejšega zaposlovanja žensk in tudi obeh partnerjev, dolgih delovnikov in stresnega življenja na delovnem mestu ter ovire pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja in s tem njihovih obveznosti. Usklajevanje poklica in družine je pomembno, ker se poleg zadovoljstva nanaša tudi na zdravje zaposlenih, na njihov osebni razvoj, skrb za njihove otroke, ki še niso sposobni poskrbeti zase, ter za starejše in bolne svojce odvisne od nege drugih.

Tudi za management človeških virov postaja vse pomembnejše vprašanje razmerja med delovni in zasebnim življenjem. Na eni strani imamo sodobne družbe, ki težijo k polni zaposlenosti prebivalstva, na drugi strani, pa imamo globalizacijo, ki stopnjuje konkurenco in od delodajalcev pričakuje večjo intenzivnost dela zaposlenih. To lahko vodi v preobremenitev zaposlenih pri organizaciji zasebnega in delovnega življenja. Tako nastane problem, če v družini ni nikogar, ki bi za čas zaposlenosti osebe, skrbel za njihove otroke in druge družinske člane (Svetlik et al., 2009, str. 372).

Številne raziskave so pokazale, da se pomen usklajevanja poklicnega in družinskega življenja pomembno kaže tudi pri načrtovanju družine. Zaradi dela, ki je vpeto v naše življenje, so lahko odločitve za družino, zelo težko izpeljani projekti. Dogaja se, da se v strahu uskladitve poklica in družine, pari odločijo ustvariti družino pozneje. Problem se pojavi tudi pri začasnem ali stalnem izstopu staršev s trga dela, kajti nekateri starši namenoma ostajajo doma in vzgajajo otroke, drugi pa so v to na žalost prisiljeni, ker dejansko težko usklajujejo poklicno in družinsko življenje (Stare, 2012b, str. 94). Podjetja imajo za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja tri možnosti, ki so povezane z delovnim časom, bolj prožno organizacijo dela in spreminjanje organizacijske kulture (Svetlik et al., 2009, str. 373).

Pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja imajo pomembno vlogo, kot povezovalci med delodajalci in zaposlenimi, država, lokalne skupnosti in regije, vendar so le delodajalci tisti, ki igrajo ključno vlogo pri tovrstni problematiki. Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja se nanaša na, kar se da najboljšo in učinkovito kombinacijo poklicnega življenja, z zasebnimi obveznostmi in tudi željami posameznika. Usklajenost poklicnega in družinskega življenja namreč prinaša pomembne koristi, kot so zmanjševanje stresa, povečanje splošnega zadovoljstva zaposlenih in kakovosti njihovega življenja, kar posledično povečuje učinkovitost in produktivnost pri delu. (Stare et al., 2012a, str. 37). Ne le, da se poveča produktivnost in učinkovitost zaposlenih, temveč tudi čustvena navezanost zaposlenih na podjetje, ter s tem motiviranost za dobro delo. Zaposleni so tako bolj zadovoljni in tudi bolj predani in pripadni podjetju. (Knaflič, Nabergoj & Pahor, 2010, str. 63)

Usklajevanja poklicnega in družinskega življenja mora biti nenehen in ves čas razvijajoč se proces, saj se zaposleni nahajajo v različnih življenjskih obdobjih in imajo različne potrebe in želje, ki se nenehno spreminjajo, zato morajo zaposleni podjetje bodisi neposredno ali posredno preko sindikatov opozarjati na njihove potrebe, da jih ti lahko uresničujejo oziroma rešujejo (Stare et al., 2012a, str. 41). Problem se velikokrat pokaže, ker se zaposleni pogosto bojijo izraziti svoje potrebe po bolj usklajenem poklicnem in družinskem življenju. Avtor je mnenja, da bi morala na tem področju bolj poskrbeti država, podjetja pa bi morala svoje delavce vključevati v delovanje mehanizmov povečane usklajenosti poklica in družine ter jim tako izkazati podporo (Stare, 2012b, str. 121).

Pomembno je, da vsi zaposleni vedo, kateri ukrepi so jim na voljo na področju usklajevanja dela in družine in tudi kako jih lahko koristijo. Ne samo, da so ti ukrepi predstavljeni zaposlenim, temveč mora podjetje vzpostaviti nekakšno zavedanje, da lahko zaposleni ukrepe izkoriščajo neobremenjeno in ne bodo diskriminirani ali kako drugače obravnavani (Kanjuro Mrčela, Černigoj Sadar, Stropnik & Zaucer Šefman, 2007, str. 118-120).

Delodajalci morajo priti do spoznanja, da je se je dobro truditi in izkazovati več družbene odgovornosti do svojih zaposlenih, saj je uspeh podjetja v največji meri odvisen prav od njih. Poleg zagotavljanja splošnih možnosti za delo, izobraževanju, izpopolnjevanju zaposlenih in interni komunikaciji, je potrebno zagotoviti tudi enake možnosti, ter omogočiti usklajevanje poklica in družine. Če jim je to omogočeno, se zaradi manjše konfliktnosti med družinskim in delovnim življenjem, kakovost njihovega dela in zasebnega življenja poveča, kar posledično pripomore tudi h kakovosti njihovih družin (Knafič et al., 2010, str. 62-63).

2.2 Predstavitev certifikata »Družini prijazno podjetje«

Podlaga za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje« izhaja iz sistema European work & family audit¹. Za razvoj certifikata je poskrbela organizacija Beruf und Familie, ki ga podeljuje vse od leta 1999 (Černigoj Sadar et al., 2007, str. 101). **Certifikat Družini prijazno podjetje** je svetovalno-revizijski postopek, ki s poudarkom na usklajevanju poklicnega in družinskega življenja, temelji na družbeno odgovornem principu sodelovanja z zaposlenimi (Ekvilib Inštitut, 2012). Gre za dolgoročen postopek, ki ustvarja konkurenčne prednosti z pozitivnimi učinki, tako za podjetje kot družbo, predvsem pa za zaposlene, ki posledično lažje usklajujejo poklicno in zasebno življenje (Brošura Certifikat družini prijazno podjetje). Kot primer certifikata glej Prilogo 2.

Tudi v Sloveniji obstajajo organizacije in podjetja, ki jim je še mar za svoje zaposlene in ne le zanje, temveč tudi za njihove družine. Zavedajo se, da so le zadovoljni in motivirani zaposleni najbolj učinkoviti in produktivni. Podjetja z certifikatom in družini prijaznimi ukrepi, se zavedajo pomena medčloveških odnosov v podjetju in s tem prijaznega delovnega okolja, ter možnostjo usklajevanja poklica in prostega časa za družino (Peternel Pečauer, 2011, str. 16). Certifikat »Družini prijazno podjetje« je pridobilo že več kot 190 slovenskih podjetij in organizacij. Nosilec postopka v Sloveniji je Ekvilib Inštitut², ki ga izvaja v sodelovanju z ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve. Zanj se lahko potegujejo vsa podjetja, ki še nimajo nikakršnih družini prijaznih praks, kot tudi tista podjetja, ki že imajo tovrstne programe in jih želijo razširiti in izboljšati (Černigoj Sadar et al., 2007, str. 103).

¹ European work & family audit je prvi evropski sistem za osveščanje kadrovske politike o družinskih problemih in omogočanje certificiranja v skladu z uveljavljenimi standardi.

² Ekvilib Inštitut je nevladna in neprofitna organizacija, ki deluje na področju družbene odgovornosti, človekovih pravic in razvojnega sodelovanja.

2.2.1 Družini prijazno podjetje kot družbeno odgovorno podjetje

Omenjen certifikat predstavlja družbeno odgovoren princip upravljanja in je edini tovrsten certifikat v Sloveniji. Namen same uvedbe certifikata v Sloveniji, je razumevanje potreb zaposlenih in podjetja, ter s tem uvajanje sprememb, ki omogočijo kakovostno delo. Podjetja s certifikatom Družini prijazno podjetje, sodijo med družbeno odgovorna podjetja (Černigoj Sadar et al., 2007, str. 102). Takšna podjetja se zavedajo, da za njihovo uspešnostjo stojijo prav zaposleni, zato je njihov cilj ponuditi orodje, na področju družbeno odgovornega upravljanja s človeškimi viri, ki povečuje njihovo zadovoljstvo in pripadnost in sta ključnega pomena za dolgoročen uspeh in razvoj podjetja (Ekvilib Inštitut, 2012). Družbena odgovornost podjetja, ne pomeni samo interakcije podjetja z zunanjimi deležniki, temveč je prvi pogoj, da podjetje zagotovi, da so notranji deležniki podjetja, torej zaposleni, spoštovani in cenjeni. Tako je ena izmed prvih nalog podjetja, skrb za dobro počutje zaposlenih, zadovoljstvo, varnost in varovanje zdravja (Mreža za družbeno odgovornost Slovenije, 2014).

2.3 Postopek pridobitve certifikata

Pridobitev certifikata je mogoča z revizijskim postopkom, ki ocenjuje podjetje in hkrati svetuje delodajalcem, pri izbiri ustreznih strategij in ukrepov, za čim boljše upravljanje s človeškimi viri, na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja njihovih zaposlenih. (Černigoj Sadar et al, 2007, str. 107). Spodnja Slika 1 prikazuje sam postopek pridobitve certifikata »Družini prijazno podjetje«.

Slika 1: Postopek pridobitve certifikata »Družini prijazno podjetje«



Vir: A. Kranjc Kušlan, »Certifikat Družini prijazno podjetje« – poklicno in družinsko življenje z roko v roki, 2011, str 3.

Postopek pridobitve se prične, ko oseba izpolni prijavnico za pridobitev certifikata in jo s podpisom odgovorne osebe, pošlje koordinatorski projekta, Zavodu Ekvilib. Prijavnica vključuje tudi vprašalnik, iz katerega so vidne same značilnosti podjetja in iz katerega dobimo oceno dejanskega stanja. S pomočjo zunanjega svetovalca oziroma ocenjevalca, se opravi analiza

dejanskega stanja v podjetju in razmišljanja o ukrepih, ki bi ga izboljšali, torej ukrepov lažjega usklajevanja družinskega in poklicnega življenja. Določi se načrt vpeljave ukrepov in doseganje ciljev, ter namen izboljšav in s tem vse potrebne postopke za njihovo uresničitev, v prihodnjih treh letih.

Cilj vpeljave ukrepov je izboljšanje upravljanja delovnih procesov in hkrati kakovosti delovnega okolja, za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Podjetje na podlagi pozitivne ocene svetovalca in s strani revizorskega sveta prejme **osnovni certifikat** »Družini prijazno podjetje« za obdobje treh let, v katerih mora izbrane ukrepe tudi uresničiti. Po pridobitvi osnovnega certifikata, se pripravljajo letna poročila, na podlagi katerih revizorji preverijo ali podjetje uresničuje planiran program. Če podjetje v treh letih zastavljene ukrepe vpelje in izpolnjuje, ter s tem dosega cilje, se mu podeli **polni certifikat**. Logotip osnovnega in polnega certifikata prikazuje spodnja Slika 2.

Slika 2: Logotip osnovnega in polnega certifikata Družini prijazno podjetje



Vir: Certifikat Družini prijazno podjetje, 2014.

Njegova veljavnost pa ni trajna, vendar le 12 mesecev, saj gre za, tako rečeno, spodbudo delodajalcem, da v prihodnosti uvajajo nove, še ne sprejete ukrepe. Nato ponovno sprejmejo nov program ukrepov za uresničitev, v naslednjem triletnem obdobju. V nasprotnem primeru, da podjetje ne predloži vseh letnih poročil o samem napredku, se mu odvzame osnovni certifikat, po osemnajstih mesecih od dneva pridobitve certifikata ali po šestih mesecih od preložitve zadnjega poročila (Černigoj Sadar et al., 2007, str. 101-103). Vsako podjetje sprejme lasten program aktivnosti, ki jih namerava izvajati na tem področju in določi, katere cilje želi uresničiti z vidika lažjega usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. Ukrepe, ki jih podjetje izbere, tako postanejo del organizacijske kulture podjetja.

2.4 Pristopi usklajevanja poklicnega in družinskega življenja

Delodajalci morajo zaznati potrebe staršev in oblikovati družini prijazno politiko, ki bo v čim večji meri uravnotežila vlogo zaposlenega, z vlogo starša. Tudi sama država ima pomembno vlogo pri uvajanju družini prijazne politike v podjetjih. Če se država ne zavzema za to področje in to prepušča delodajalcem, vsekakor to ni dobro za zaposlene. Cilj vsakega podjetja je ustvariti dobiček, zato je jasno, da podjetja ne bodo delovala proti temu. Delovala bodo le, če bo to v njihovem interesu in jim je mar za svoje zaposlene (Černigoj Sadar et al., 2007, str. 135-136).

Zelo pomembno pa je, da podjetja pri sprejetju ukrepov posvečajo pozornost tudi tistim zaposlenim, ki ne sodijo med mlade družine, oziroma zaposlenim brez družinskih obveznosti. Delodajalci morajo biti pozorni, da ti zaposleni ne dobijo občutka zamere ali jeze, v primeru če jim naložijo dodatno delo, zaradi odsotnosti sodelavcev. Lahko se zgodi, da pade motiviranost in storilnost teh zaposlenih, ki niso deležni posebne obravnave in pozornosti, ker se počutijo zapostavljene (Černigoj Sadar et al., 2007, str. 165).

2.5 Ukrepi družini prijazne politike

Katalog ukrepov, katerega je izdajatelj Ekvilib Inštitut, obsega več kot 110 ukrepov usklajevanja poklicnega in družinskega življenja, razdeljenih v osem delovnih področij. Vsako področje zajema številne ukrepe lažjega usklajevanja poklica in družinskih obveznosti, ter vseh ostalih ukrepov, ki izboljšujejo počutje, zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih. V Tabeli 3 prikazujem omenjena področja usklajevanja poklicnega in družinskega življenja.

Tabela 3: Področja ukrepov usklajevanja poklicnega in družinskega življenja

Delovna področja	Število ukrepov področja	Najpogosteje izbrani ukrepi
1. Delovni čas	17	Koriščenje letnega dopusta, izmensko delo, fleksibilnost delovnega časa, otroški časovni bonus,...
2. Organizacija dela	10	Timsko delo, ukrepi varovanja zdravja, službene poti, analiza bolniških odsotnosti, preverjanje delovnih procesov,...
3. Delovno mesto in njegova prostorska prožnost.	7	Delo na daljavo oziroma delo od doma,...
4. Politika informiranja in komuniciranja	18	Notranje in zunanje komuniciranje, pooblaščenici usklajevanje dela in poklica, mnenjske raziskave, komuniciranje z javnostjo,...
5. Veščine vodstva	15	Ocenjevanje in izobraževanje vodstva, vodenje v skladu s filozofijo in načeli,...
6. Razvoj in napredovanje kadrov	22	Karierni načrti, oglaševanje enakih možnosti, ukrepi lažjega vključevanja po daljši odsotnosti zaposlenih,...
7. Struktura plačila in nagrajevanja, ter druge finančne ugodnosti	7	Letni regres, ugodna posojila, finančne pomoči, ponudbe prostega časa in počitnic,...
8. Storitve za družino	14	Otroški vrtci, otroci v podjetju,...

Vir: Prirejeno po N. Černigoj Sadar et al., Delo in družina-s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja, 2007, str. 107; A. Kranjc Kušlan, Certifikat »Družini prijazno podjetje« - poklicno življenje z roko v roki, 2011, str.

Ukrepi se uvajajo v organizacijah, z visoko usposobljenimi in izobraženimi zaposlenimi, saj se delodajalci zavedajo problema v primeru njihovega odhoda in iskanja novih delavcev, kar pa povzroča visoke stroške (Stare et al., 2012a, str. 40).

Pomembno je, da podjetje obvešča o rezultatih programov družbene odgovornosti in da imajo rezultati jasno sporočilno vrednost za javnost in zaposlene. Najlažje je predstaviti rezultate zaposlenim tako, da jih neposredno vključimo v izvajanje programa. Na ta način ga spoznajo bolj osebno, torej iz prve roke. Zaposleni tako spoznajo vse probleme in rešitve, na katere se program nanaša (Černigoj Sadar et al., 2007, str. 122).

Podjetja velikokrat kot oviro za uveljavljanja družini prijazne politike navajajo nezadostna finančna sredstva, konjunktorno krizo³ ali pa pomanjkanje časa in samih kadrov za tovrstne namene, kar pa ne sme biti izgovor. Tako lahko rečemo, da ta podjetja ne poznajo potreb svojih zaposlenih, glede usklajevanja poklica in družine ali pa jih morda sploh ne zaznajo in tako tudi ne vedo, kako bi jim pomagala. Podjetja morajo sprejemati ustrezne ukrepe, s katerimi dejansko zadovoljijo potrebe in želje zaposlenih, saj v nasprotnem primeru, slabo opredeljeni in nepotrebni ukrepi, ne prinašajo koristi za podjetje (Černigoj Sadar et al., str. 145-147). Družini prijazna politika je lahko tudi neučinkovita v primeru, če se ne nanaša na posameznikove vrednote, potrebe in želje, glede usklajevanja dela in zasebnega življenja.

2.5.1 Koristi in stroški

Omenjeni ukrepi na kratek rok povzročijo stroške, vendar se koristi pokažejo na dolgi rok, ki zmanjšujejo stroške zaradi vse manjših odsotnosti z dela in večje produktivnosti. Koristi se odražajo tudi na državni ravni, saj doprinesejo tudi k družbi kot celoti (Stare et al., 2012, str. 43). Pri primerjavi stroškov in koristi družini prijazne politike, se delodajalci pogosto odločajo po lastni presoji in v skladu s svojimi vrednotami in stališči, za uvedbo takšnih ukrepov. Številna podjetja so z uvedbo tovrstnih ukrepov veliko prihranila, v smislu večje motiviranosti in posledične produktivnosti zaposlenih in tudi manjše fluktuacije⁴. Ni nujno, da bodo v enem podjetju z določenim ukrepom dosegli enake učinke, kot v nekem drugem podjetju. S pozitivnimi učinki ukrepov, lahko podjetja pokrijejo ali pa celo presežejo stroške, ki jih imajo z vpeljevanjem družini prijaznih ukrepov (Černigoj Sadar et al., 2007, str. 171).

2.6 Učinki uvedbe certifikata družini prijazno podjetje

Pozitivni učinki družini prijaznih ukrepov se kažejo tako na zaposlenih, kot tudi njihovih družinah, podjetju, narodnemu gospodarstvu in družbi (Černigoj Sadar et al., 2007, str. 137).

³ Konjunktorna kriza je gospodarsko finančna kriza.

⁴ Fluktuacija pomeni odhod zaposlenih iz organizacije, ki povzroči podjetju direktne in indirektne stroške.

2.6.1 Pozitivne koristi družini prijazne politike za zaposlene

Zaposleni v podjetju s politiko družini prijaznega podjetja dobijo jasno sporočilo, da so za podjetje še kako pomembni in podjetju ni vseeno za njih in njihove družine. Koristi usklajevanja poklicnega in družinskega življenja za zaposlene prinašajo, manj stresa na delovnem mestu, kar posledično povečuje motivacijo in s tem tudi produktivnost. Zaposleni so v boljšem psihičnem in fizičnem stanju, zato je manj obolevanj, kar prispeva k večji kakovosti življenja. Zaposleni so v dobrih medsebojnih odnosih s sodelavci in delajo v prijetnejšem delovnem okolju, kar spet pripomore k večji učinkovitosti. Zaradi tovrstnih ukrepov se jim poveča zadovoljstvo pri samem delu, dvigne se jim morala, kar povečuje njihovo pripadnost in zvestobo podjetju (Ekvilib Inštitut, 2012). Z družini prijazno politiko, ki jo podjetje izvaja, zaposleni lažje usklajujejo delo in družinske obveznosti in so zato bolj zadovoljni. To posledično vpliva tudi na kakovost življenja njihovih družin (Černigoj Sadar et al., 2007, str. 148).

2.6.2 Pozitivne koristi družini prijazne politike za podjetje

Implementacija ukrepov ima pozitivne učinke usklajevanja poklicnega in družinskega življenja tudi za delodajalce. Ti imajo večje možnosti zadrževanja in pridobivanja kakovostnih zaposlenih. Manj je fluktuacije in absenzizma⁵ pri zaposlenih, zaradi katerih znižujemo stroške novega zaposlovanja, uvajanja in usposabljanja delavcev. Posledično je tudi manj zamujanj na delovno mesto. Ključno za podjetje je tudi to, da se poveča motiviranost in učinkovitost zaposlenih, ter njihova produktivnost. Pomembno je, da zaposleni postanejo bolj pripadni podjetju in tako bolj čustveno navezani. Z tovrstnimi ukrepi, podjetja ustvarjajo in ohranjajo konkurenčno prednost na konkurenčnem trgu, hitreje se odzivajo na spremembe v okolju zaradi fleksibilnosti zaposlovanja in imajo večji ugled na trgu dela. (Ekvilib Inštitut, 2012). Ker zaposleni delajo bolj kakovostno in učinkovito so z njihovimi storitvami zadovoljne tudi stranke podjetja, saj gre za večjo kakovost izdelkov in storitev, kar se kaže tudi v poslovnih rezultatih. Takšna podjetja so bolj privlačna za najboljše kadre, saj so bolj prijazna do svojih zaposlenih in imajo boljšo podobo v javnosti (Černigoj Sadar et al., 2007, str. 150).

3 ANALIZA ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH NA PODROČJU USKLAJEVANJA POKLICNEGA IN DRUŽINSKEGA ŽIVLJENJA

3.1 Predstavitev izbranega podjetja

Izbrano podjetje Halcom d.d. je bilo ustanovljeno leta 1992, kot krovno podjetje Skupine Halcom, ki ponuja varne, zanesljive in enostavne elektronsko plačilne storitve, za potrebe finančnih ustanov, centralnih bank in večjih bančnih skupin. Storitveni centri podjetja se nahajajo v Ljubljani, kjer je tudi sedež podjetja, v Sarajevu, Beogradu in v Dubaju.

⁵ Absentizem predstavlja kakršnokoli odsotnost z delovnega mesta. V ožjem pomenu se nanaša na izostanke iz dela zaradi bolezni, v širšem pomenu pa pomeni opravičene in hkrati neopravičene izostanke z dela.

Poleg tega, da podjetje ponuja najsodobnejše plačilne storitve in elektronsko bančništvo, ponuja tudi varno elektronsko poslovanje. Halcom je postal vodilni ponudnik v osrednji in jugovzhodni Evropi in deluje na desetih trgih. Podjetje šteje 156 zaposlenih, s katerimi gradi predvsem na medsebojnem zaupanju in sodelovanju, kar se kaže tudi v njihovem uspešnem poslovanju skozi leta. V kriznem času, so za večino podjetij pomembne številke, a nekatera podjetja, kamor sodi podjetje Halcom, pomembnost obračajo predvsem na skrb za svoje zaposlene in to dobro izkoriščajo, kot pomembno konkurenčno prednost. Pametno podjetje, torej za svoj uspeh sodeluje z svojimi zaposlenimi. Tekom njihovega poslovanja so prejeli veliko nagrad, zato lahko njihov uspeh beležijo z številnimi nagradami, priznanji in certifikati. Eden izmed njih je tudi certifikat »Družini prijazno podjetje« (Halcom d.d., 2014a). Na Sliki 4 je prikazan logotip podjetja Halcom.

Slika 4: Logotip podjetja Halcom d.d.



Vir: Halcom d.d., O podjetju, nastanek in razvoj, certifikati in nagrade, 2014a.

3.1.1 Dejavnost podjetja

Strategija podjetja, je razvijati in oskrbovati trg z bogato paleto petih družin, med seboj povezanih programskih proizvodov. Eden izmed prvih strateških ciljev podjetja, so produkti s pogledom v prihodnost, s katerimi oskrbujejo svoje stranke. Njihovi najpomembnejši proizvodi so; Hal E-Bank, Hal M-Bank, Hal E-Invoices, Hal E-Clearing in Hal M-Payments. Vsaka izmed naštetih skupin proizvodov vsebuje številne funkcionalnosti, ki se na podlagi različnih potreb in prodajnih tržišč stalno dopolnjujejo in pokrivajo številna področja poslovanja, zato so ti proizvodi med seboj komplementarni (Halcom d.d., 2010, str. 3). Širok spekter produktov in storitev, ki jih ponuja podjetje, so rezultat številnih zadovoljnih in zvestih uporabnikov.

3.1.2 Poslanstvo in vrednote

Njihovo poslanstvo je omogočanje varnih, enostavnih in zanesljivih elektronsko plačilnih storitev kadarkoli in kjerkoli. Z nenehnim izboljševanjem plačilnih poti, povezujejo njihove kupce, finančne institucije, ter ponudnike blaga in storitev. Različnim trgov znajo prisluhniti in prenašati znanja. Osredotočeni so tako na človeka, kot okolje. Skupaj s zaposlenimi, kupci in okoljem, ter medsebojnim zaupanjem in spoštovanjem oblikujejo boljše prihodnost. Njihove vrednote so usmerjene v prihodnost, z upoštevanjem izjemne dediščine preteklosti, ki so jo prispevali sodelavci. Vrednote, ki jih poudarjajo, so odgovornost, kreativnost, fleksibilnost, veselje do dela in odprtost. Pomembno je, da se teh vrednot v podjetju vsi zavedajo in si jih delijo, ter vedo, zakaj so le te pomembne (Halcom d.d., 2014b).

3.2 Družbena odgovornost v izbranem podjetju

Pravijo, da uspeh podjetja ni moč izmeriti samo s finančnimi kazalniki, vendar pripisujejo veliko vlogo podjetja pri izpolnjevanju širšega družbenega poslanstva. V podjetju se še kako zavedajo občutljivosti in odzivnosti na izzive, zaradi hitrih sprememb v naravnem in družbenem okolju, zato so jim vrednote družbeno odgovornega ravnanja in ohranjanja zdravega okolja, zelo pomembne (Halcom d.d., 2014c). Podjetje udejanja svojo družbeno odgovornost najprej do sodelavcev, nato pa tudi do zunanjega okolja v katerem sami delujejo. Njihov prispevek k družbi in okolju se kaže v obliki redne humanitarne pomoči, tako družinam, kot posameznikom. Prispevajo tudi s sponzorstvom kulturnim in izobraževalnim projektom, trajnostnemu razvoju, poleg tega, pa skrbijo tudi za odnos med podjetjem in njegovim okoljem, tako, da ustvarjajo takšno delovno okolje, ki pripomore k boljšemu usklajevanju službenih in družinskih obveznosti svojih zaposlenih (Halcom d.d., 2012, str. 12). **Delovno okolje** zajema politiko družini prijaznega podjetja in drugih nedenarnih ugodnosti za zaposlene. Halcom sodi med najboljša podjetja, glede ustvarjanje dobrega delovnega okolja, v katerem se njihovi zaposleni dobro počutijo. Podjetje, je družini prijazno, saj s svojimi ukrepi pripomore k boljšemu usklajevanju poklicnih in družinskih obveznosti zaposlenih (Halcom d.d., 2009, str. 8). Hitra rast in skrb za nenehno vzpostavljanje dobrega delovnega okolja v podjetju, lahko pripisujemo napredni filozofiji podjetja, kamor sodi podjetje Halcom, saj je eno izmed najboljših in hitro rastočih podjetij (Pelko, 2009, str. 6).

3.3 Družini prijazna politika v izbranem podjetju

Podjetju Halcom d.d., je bil v letu 2009 podeljen osnovni certifikat Družini prijazno podjetje. Sprejete aktivnosti so pripomogle k boljšemu usklajevanju poklicnih in družinskih obveznosti zaposlenih (Halcom d.d., 2009, str. 8). S sprejetjem certifikata, podjetje sporoča, da zna prisluniti potrebam in željam pri usklajevanju dela in družinskih obveznosti svojim zaposlenim. Kot rezultat učinkovite politike, ki so jo vpeljali v letu 2009, so v letu 2012 prejeli polni certifikat »Družini prijazno podjetje«. V podjetju skušajo svojim zaposlenim v čim večji meri pomagati in prisluniti, pri usklajevanju poklica in družine ter časa, ki ga zaposleni preživi zunaj delovnega mesta (Halcom d.d., 2012, str. 13). Zavedajo se, da se ne smejo osredotočati samo na tisti čas, ki ga njihov zaposleni preživlja v podjetju. Delo, posamezniku lahko predstavlja tudi oviro pri preživljanju časa z svojo družino, a hkrati mu le služba omogoča, da si družino lahko sploh ustvari. Potrebno je najti kompromis med delom in družino (Finc, 2013, str. 15). Če imamo zadovoljne zaposlene, ki z velikim veseljem prihajajo na delo in se dobro razumejo s sodelavci, si zaupajo in se spoštujejo, potem je delo prijetno (Omahen, 2010, str. 18).

Mateja Omahen, vodja kadrovske administracije v Halcomu pravi, »Voz z imenom Halcom vlečemo VSI, samo tako smo lahko odlični!« (Omahen, 2010, str. 18). Iz te navedbe dobimo jasno sporočilo, da je podjetju mar za svoje zaposlene in se zavedajo, da skupaj s svojimi zaposlenimi dosegajo poslovno odličnost.

3.3.1 Ukrepi družini prijazne politike v izbranem podjetju

Podjetje izstopa po ugodnih ukrepih usklajevanja poklicnega in družinskega življenja, ki so zelo raznoliki in niso zgolj le na papirju, ampak tudi dejansko vpeti v organizacijsko kulturo podjetja, ki vključuje skrb za svoje zaposlene (Halcom d.d., 2014c). Izbrani ukrepi podjetja na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja, po katerih podjetje deluje so;

- **Fleksibilen delovni čas z izbiro prihoda in odhoda;** Zaposleni bolj svobodno razpolagajo s svojim delovnim časom. Obvezna prisotnost na delu je med 9.00 in 16.00 uro, s tem, da imajo možnost dogovora za spremembe.
- **Delovna srečanja zaposlenih;** Gre za sestanke zaposlenih, kjer je usklajevanje poklicnega in družinskega življenja glavna in stalna tema točke dnevnega reda (4x letno). Tako si zaposleni izmenjujejo informacije, ideje in njihove izkušnje.
- **Komuniciranje z zaposlenimi;** Zaposleni so s tovrstnimi ukrepi seznanjeni preko intraneta, revije Mesečnik, oglasne deske in brošur. Tako dobijo vse podatke o aktivnosti sprejetih ukrepov, ki jih v podjetju izvajajo v okviru družini prijazne politike.
- **Koriščenje letnega dopusta;** Prednost izbire termina imajo starši šoloobveznih otrok. Torej upoštevajo, kdaj so šolske počitnice otrok ali morebitni kolektivni dopusti zaposlenih partnerjev.
- **Odnosi z javnostmi;** Ta ukrep povečuje sam ugled in prepoznavnost podjetja, kot enega izmed dobrih zaposlovalcev. Ukrep pripomore tudi k sporočanju dobrih praks njihovim partnerjem in javnosti, o problematiki usklajevanja poklicnega in družinskega življenja.
- **Mnenjske raziskave med zaposlenim;** V tem okviru se izvajajo ankete o zadovoljstvu s katerimi ocenijo koristi ukrepov in samo zadovoljstvo z ukrepi. Zaposleni lahko predlagajo svoje želje in potrebe, glede usklajevanja poklicnega in družinskega življenja (Pelko, 2009, str. 6).
- **Pooblaščenka za vprašanja usklajevanja poklica in družine;** V podjetju imajo odgovorno osebo, na katero lahko naslovijo vprašanja s tovrstno tematiko. Ta oseba, je na nek način koordinator skupine, za reševanje konkretnjših problemov iz tega področja. Omenjena oseba zastopa interese zaposlenih in poskrbi za dobro informiranost le teh.
- **Obdarovanje otrok;** Obdarovanja otrok zaposlenih do 10 leta starosti ob novem letu. V ta namen organizirajo otroško zabavo s prihodom Božička. Podjetje s tem pokaže skrb za otroke zaposlenih. Zadovoljstvo otrok se kaže v zadovoljstvu staršev.
- **Organiziranje družinskih piknikov;** Piknik kamor pridejo vsi zaposleni s svojimi družinskimi člani in tako dobijo priložnost prijetnega druženja in možnost spoznanja svojih sodelavcev v nekoliko drugačni luči (Finc, 2013, str. 15). Podjetje posveča skrb za neformalno druženje, ki povečuje zadovoljstvo zaposlenih.
- **Nagrada vsakoletnemu naraščaju;** Podjetje za vsakega novorojenca zaposlenih, nagradijo z denarno nagrado tisoč evrov. Gre za podjetje, ki se uveljavlja kot naklonjeno in podporno družinam z majhnimi otroki.
- **Počitnice za šoloobvezne otroke;** Podjetje jih organizira za šoloobvezne otroke zaposlenih staršev, kot varstvo v času, ko so ti na delovnem mestu. Izvajajo se pod vodstvom animatorjev, kjer so otroci predvsem športno aktivni (Halcom d.d., 2012, str. 13). Počitnice se

izvedejo med jesenskimi, zimskimi počitnicami ter zadnji teden poletnih počitnic in glede na potrebe staršev.

- **Otroški časovni bonus;** Starši šoloobveznih otrok dobijo ob prvem šolskem dnevu dodaten izredni dan dopusta. To velja za starše otrok od 1. do 3. razreda in starše otrok v času informativnih dneh otrok v 9. razredu osnovnih šol. Ta ukrep ima velik pomen za starše, saj gre za posebne dogodke, ki se jih želi biti deležen vsak starš.
- **Odsotnost brez nadomestila plače;** Ukrep se uporablja namesto izrabe letnega dopusta. Gre za odsotnost brez nadomestila do maksimalno 30 delovnih dni, za katero lahko zaprosijo vsi, ki so zaposleni v podjetju najmanj 2 leti.
- **Možnost izrednega dela od doma;** Omogoča se zaposlenim v izrednih primerih, kot so nesreče, hude bolezni ali smrt v družini. Zaposleni lahko delajo od doma in tako sočasno posvečajo skrb za svoje odvisne družinske člane. Le tako jim olajšajo delo, ki ga služba na nek način otežuje (Halcom d.d., 2012, str. 13).
- **Halcomov vrtec;** Je eden izmed najpomembnejših in najučinkovitejših ukrepov zaposlenih staršev. Glede na to, da se število zaposlenih v podjetju vztrajno večja, se povečuje tudi število rojstev otrok v zadnji letih. To povečuje zanimanje mladih staršev za varstvo otrok, kar omogoča visoko raven delovanja vrtca z imenom »**Hiša otrok srečnih rok**«. V vrtcu skrbijo za kakovostne storitve. Ena izmed teh je, angleško govoreča vzgojiteljica, ki otroke spodbuja k učenju tujega jezika že od malih nog. (Halcom d.d., 2012, str. 13). Vlagajo v nadstandardne storitve v vrtcu, ki so poleg tujega jezika, tudi likovna in glasbena umetnost ter druge. Cena zasebnega vrtca, je primerljiva s ceno javnih, prednost pa je ta, da je le korak od delovnega mesta (Arko, 2013). V podjetju Halcom, so se odločili za vrtec iz preprostega razloga, saj nekateri zaradi pomanjkanja prostorov v javnih vrtcih nimajo možnosti varstva otrok. Zaseben vrtec, je na nek način poseben privilegij zaposlenih staršev (Trebušak, 2012). Podjetje je mnenja, da se tovrstni zasebni vrtci splačajo. Pravijo, da se iz vidika finančnih števil po vsej verjetnosti ne splača, vendar gledajo na to, kaj ukrep doprinese celotnemu podjetju in njegovi dolgoročni naravnosti, pa tudi privabljanju novih mladih kadrov (Cetinski Malnar, 2012).

3.3.2 Zadovoljstvo z izbranimi ukrepi

Podjetje med najpomembnejše ukrepe šteje vrtec »**Hiša otrok srečnih rok**«, organizirane počitnice za otroke, obdarovanje otrok ob novem letu, nagrade za novorojenca zaposlenih in dodaten prost dan ob prvem šolskem dnevu ali informativnih dneh srednjih šol. Zaposleni, pa so navdušeni tudi nad ukrepom variabilnega delovnega časa in družinskih piknikov. Glede na izbrane ukrepe lažjega usklajevanja družinskega in poklicnega življenja, podjetje izboljšuje motivacijo, pripadnost in kar je najpomembnejše, zadovoljstvo zaposlenih (Finc, 2014). Halcom verjame, da je neko podjetje uspešno le, če so sodelavci zadovoljni tako v službenem, kot tudi domačem okolju, zato postavljajo skrb za zaposlene na najvišjo raven (Lokar, 2012, str. 11).

V prvem delu zaključne naloge sem že omenila, da je potrebno poskrbeti tudi za tiste, ki nimajo družin in družinskih obveznosti. Podjetje poskrbi tudi za te zaposlene. Res je, da je veliko ukrepov naravnanih na družine z otroki, a so ti uravnoteženi z ukrepi, ki jih lahko koristijo tudi drugi. Eden izmed teh ukrepov je možnost odsotnosti brez nadomestila plače, ki je koristen prav za vsakega zaposlenega. Sprejemajo pa tudi predloge in ideje za uvedbo novih ukrepov, ki jih lahko predlagajo sami zaposleni, tako da lahko ugodijo prav vsem (Pavlin, 2013, str. 8).

3.3.3 Zakaj družini prijazno podjetje

V podjetju so se za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje« odzvali na pobudo zaposlenih, a hkrati vse dejavnosti spodbuja in podpira njihovo vodstvo. Pri sprejetju ukrepov, so se opredelili na tiste, ki so v čim večji meri namenjeni večjemu številu njihovih zaposlenih. Povprečna starost kolektiva v podjetju je malo nad 30 let. Od teh je veliko mladih staršev, zato je morda to še eden izmed razlogov oblikovanja tovrstne politike v podjetju (Finc, 2013, str. 15).

3.4 Metodologija dela

Raziskovalni del zaključne strokovne naloge je zasnovan na kvalitativni raziskavi v podjetju Halcom d.d.. V raziskavi sem analizirala splošno zadovoljstvo zaposlenih in zadovoljstvo zaposlenih na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja, v omenjenem podjetju. Za analiziranje zadovoljstva zaposlenih na tem področju sem uporabila metodo zbiranja primarnih podatkov, s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika, zaprtega tipa. Povabila sem jih k sodelovanju, predhodno preko telefonskega pogovora, nato pa prek elektronske pošte. Ankete so posredovali v posebej oblikovano skupino družini prijaznega podjetja na intranet, kjer so lahko vsi člani skupine izpolnjevali anketo v popolni anonimnosti, ne glede na to, v katerem oddelku podjetja so zaposleni. Rezultate sem pridobila s pomočjo spletnega mesta www.1ka.si, ki mi je omogočal oceniti splošno zadovoljstvo zaposlenih in zadovoljstvo zaposlenih na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja, v omenjenem podjetju.

Cilj raziskave je, s pomočjo primarnih podatkov oceniti splošno zadovoljstvo zaposlenih, ter zadovoljstvo na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja, ugotoviti pomembnost in vpliv družini prijazne politike na zadovoljstvo zaposlenih, ter oblikovati priporočila vodstvu podjetja, ki bodo pripomogla k izboljšanju trenutnega stanja.

Vprašalnik sem razdelila na dva dela. V prvem delu sem se opredelila na splošno zadovoljstvo zaposlenih v podjetju. Uporabila sem nekoliko skrajšan vprašalnik za merjenje zadovoljstva zaposlenih, ki je zajemal petnajst splošnih trditvev. Na te trditve so zaposleni odgovarjali v tri stopenjski lestvici strinjanja od ena do tri, glede na to, ali so s trditvijo nezadovoljni, niti so zadovoljni niti nezadovoljni ali zadovoljni. Odgovorom »zadovoljen sem« sem dodelila 3 točke, odgovorom »niti sem zadovoljen in niti nezadovoljen« sem dodelila 2 točki in odgovorom »nisem zadovoljen« dodelila 1 točko. Z izračunom sem prišla do dejanske stopnje zadovoljstva zaposlenih v podjetju. V drugem delu, sem se opredelila na zadovoljstvo na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. Glede na področja družini prijaznih ukrepov,

navedenih v pet stopenjski Likertovi lestvici, so anketiranci svoje strinjanje oziroma nestrinjanje izrazili s številko od ena do pet. Omenjena področja so ocenjevali glede na to, v kolikšni meri so jim pomembna pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja. V okviru tega dela je sledilo še sedem pomembnih vprašanj za analizo zadovoljstva zaposlenih na tem področju. Na koncu vprašalnika sta zbrani tudi demografski vprašanji o anketiranih osebah.

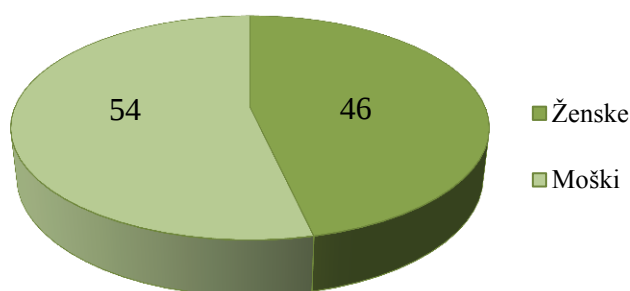
Podatke sem zbirala med 18.9.2014 in 25.9.2014. Anketa je bila posredovana na intranet, v skupino družini prijazno podjetje velikosti vzorca 38. zaposlenih. Vzorec predstavlja le okoli 24% vseh zaposlenih v podjetju Halcom. Zanimanje je pokazalo 28 oseb od skupno 38, kar predstavlja okrog 74% zajetega vzorca in se mi zdi dokaj dober odziv. Zanimanja tako ni pokazalo 10 zaposlenih oseb, kar predstavlja 26% zaposlenih.

3.5 Interpretacija rezultatov

V nadaljevanju so predstavljeni dobljeni rezultati in analiza vprašanj anketnega vprašalnika po vrstnem redu, kot so bila zastavljena v anketi. Za vsako posamezno vprašanje in sklop vprašanj so interpretirani dobljeni rezultati, ki so za lažjo predstavbo prikazani tudi grafično. Interpretacija mojih rezultatov se navezuje na število ustrezno izpolnjenih anketnih vprašalnikov.

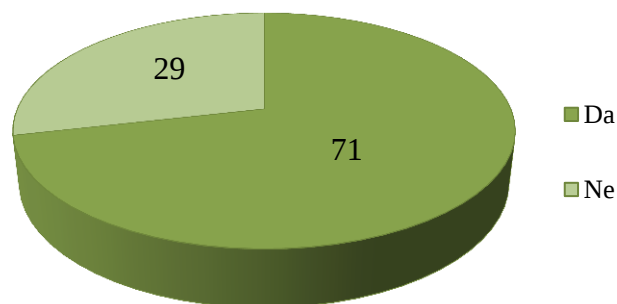
Na začetku analize bom prikazala demografske dejavnike. Demografski dejavniki, katere bom prikazala sta spol in morebitno starševstvo anketiranih oseb v podjetju Halcom. Anketni vprašalnik, ki ga je ustrezno izpolnilo 28 zaposlenih oseb, je pokazal, da jih je od skupnega števila anketiranih izpolnilo 13 žensk in 15 moških, kar predstavlja 46% žensk in 54% moških. Gre za zelo dobro razmerje, glede na to, da so vprašalnik izpolnjevali poljubno.

Slika 5: Spolna struktura anketiranih v %



Med vsemi anketiranimi osebami, jih je bila večina staršev in sicer kar 20 zaposlenih, kar predstavlja 71% vseh anketiranih oseb. Le 8 oseb, kar predstavlja 29% zaposlenih, pa nima otrok in tovrstnih obveznosti.

Slika 6: Starševstvo anketiranih v %



Prvi sklop anketnega vprašalnika se je nanašal na splošno zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Halcom, kjer so bile navedene trditve o elementih dela in delovnega mesta zaposlenega, s pomočjo katerih se meri splošno zadovoljstvo zaposlenih. Anketiranci so ocenjevali glede na to, ali so s posameznim elementom zadovoljni, niti so zadovoljni niti nezadovoljni, ali nezadovoljni.

Analiza Slike 6: Iz spodnje slike lahko razberemo odstotek zadovoljstva s posameznim elementom dela in delovnega mesta. Anketirani so najbolj zadovoljni z vrsto del in nalog, ki jih prejema, najmanj zadovoljni pa z intenzivnostjo nagrajevanja, ki so jih deležni. Zanimala me je predvsem stopnja splošnega zadovoljstva zaposlenih v podjetju Halcom, ki jo dobimo tako, da odgovoru »zadovoljen sem« dodelimo 3 točke, odgovorom »niti sem zadovoljen in niti nezadovoljen« dodelimo 2 točki in odgovorom »nisem zadovoljen« dodelimo 1 točko.

Slika 6: Grafični prikaz zadovoljstva zaposlenih v %

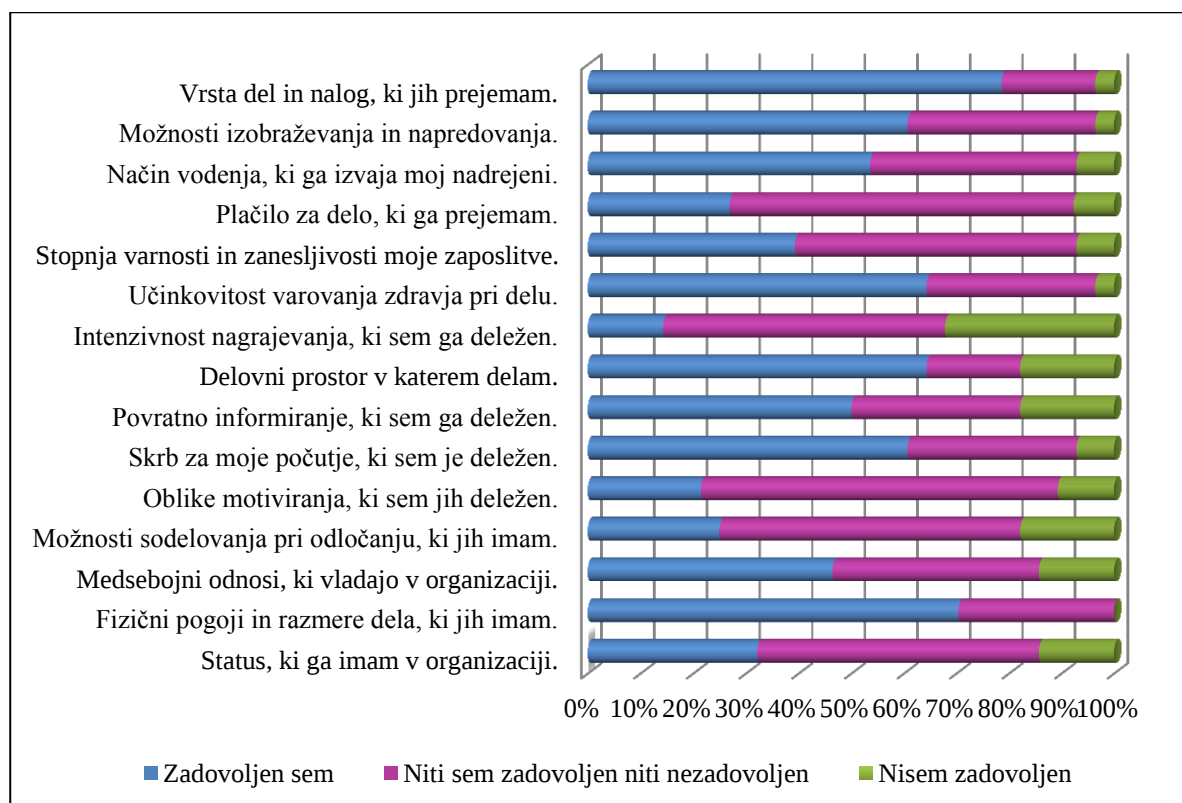


Tabela 4: Dodelitev točk posameznim področjem dela in delovnega mesta

	Elementi dela in delovnega mesta	Zadovoljen sem	Niti sem / niti nisem	Nisem zadovoljen
1	Vrsta del in nalog, ki jih prejemam.	22	5	1
2	Možnosti izobraževanja in napredovanja.	17	10	1
3	Način vodenja, ki ga izvaja moj nadrejeni.	15	11	2
4	Plačilo za delo, ki ga prejemam.	7	17	2
5	Stopnja varnosti in zanesljivosti moje zaposlitve.	11	15	2
6	Učinkovitost varovanja zdravja pri delu.	18	9	1
7	Intenzivnost nagrajevanja, ki sem ga deležen.	4	15	9
8	Delovni prostor, v katerem delam.	18	5	5
9	Povratno informiranje, ki sem ga deležen.	14	9	5
10	Skrb za moje počutje, ki sem je deležen.	17	9	2
11	Oblike motiviranja, ki sem jih deležen.	6	19	3
12	Možnosti sodelovanja pri odločanju, ki jih imam.	7	16	5
13	Medsebojni odnosi, ki vladajo v organizaciji.	13	11	4
14	Fizični pogoji in razmere dela, ki jih imam.	19	8	0
15	Status, ki ga imam v organizaciji	9	15	4
		197*3T	174*2T	46*1T
	SKUPNO ŠTEVILO TOČK	591	348	46

Skupno število posameznih odgovorov pomnožimo s pripadajočo točko, kot je razvidno iz Tabele 4. Nato med seboj seštejemo točke in delimo s številom elementov dela in delovnega mesta, ter s številom izpolnjevalcev. Dobimo skupno povprečno vrednost, ki lahko glede na dobljen rezultat predstavlja ali nizko stopnjo zadovoljstva (od 1,0 do 1,6), srednjo stopnjo zadovoljstva (od 1,7 do 2,3) ali visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih (od 2,4 do 3,0).

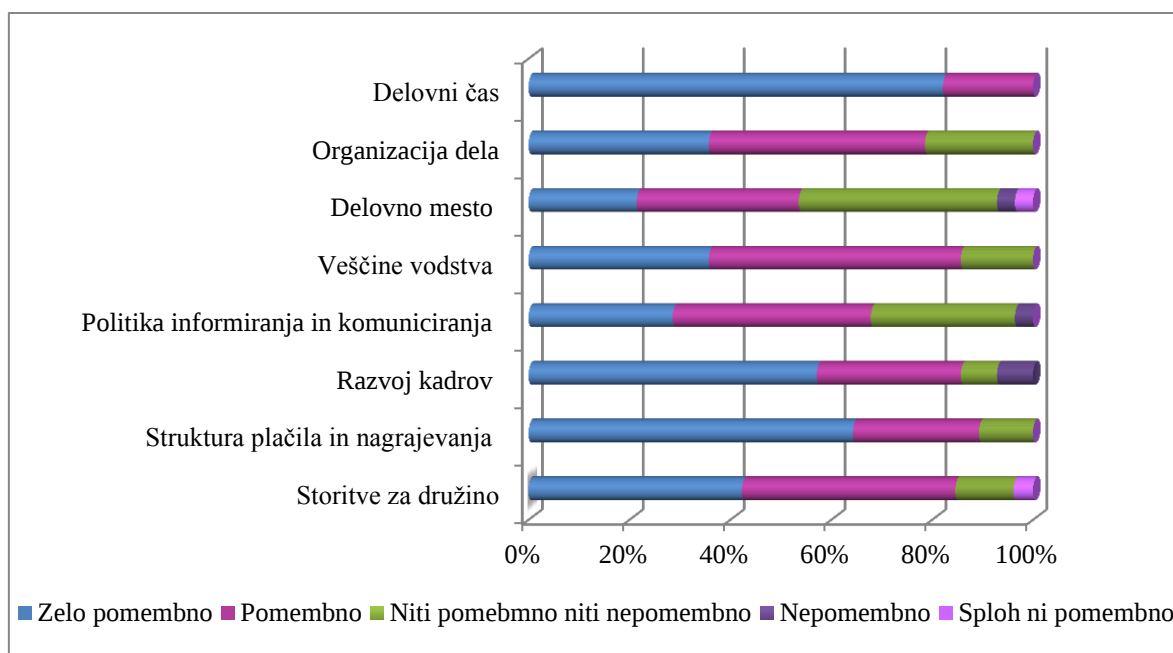
$$\text{Skupna povprečna vrednost} = \frac{\text{Skupno število točk}}{\frac{\text{št. elementov dela}}{\text{št. izpolnjevalcev}}} = \frac{(591+348+46)}{\frac{15}{28}} = 2,3 \quad (1)$$

Glede na skupno povprečno vrednost, ki smo jo izračunali z enačbo (1), lahko ugotovimo, da je v podjetju prisotna srednja stopnja zadovoljstva zaposlenih, saj je rezultat med vrednostjo 1,7 in 2,3. Rezultat se bolj nagiba zgornji meji srednje stopnje zadovoljstva zaposlenih, oziroma približuje visoki stopnji zadovoljstva zaposlenih, kar se mi zdi zelo dobro. Rezultat pove, da so v podjetju zaposleni zadovoljni z posameznimi elementi dela in delovnega mesta in z manjšimi ukrepi, lahko podjetje še zviša stopnjo zadovoljstva na najvišjo raven. Ugotovimo lahko, da podjetje dobro skrbi za svoje zaposlene na delovnem mestu, kar se kaže v srednji oziroma že skoraj visoki stopnji zadovoljstva zaposlenih.

Drugi sklop anketnega vprašalnika se je nanašal na zadovoljstvo zaposlenih na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja v podjetju Halcom.

Analiza Slike 7: Spodnja slika prikazuje 8 področij družini prijaznih ukrepov, katere so anketiranci ocenjevali od 1 do 5, glede na to, v kolikšni meri so jim pomembna pri usklajevanju poklica in družine. Iz dobljenih rezultatov lahko ugotovimo, da je delovni čas po mnenju anketiranih še vedno najpomembnejši dejavnik za lažje usklajevanja poklica in družine. Kar 82% anketiranih je to področje najpomembnejše, preostalih 18% zaposlenim pa je to področje ravno tako pomembno. Prav nihče se ni opredelil, da to področje ni pomembno. Področje organizacija dela je zelo pomembno 36% anketiranih, pomembno pa 43% anketiranih, medtem ko 21% anketiranih, to ne predstavlja niti pomembno, niti nepomembno področje. Področje delovnega mesta, natančneje dela od doma, se zaposlenim ne zdi tako zelo pomembno področje. Le 21% anketiranih, je omenjeno področje opredelilo, kot zelo pomembno, medtem ko 32% anketiranih meni, da je to področje pomembno. Največ anketiranih, kar 39% to področje ni niti pomembno niti nepomembno. Le eni anketirani osebi, je to področje nepomembno, prav tako pa le eni osebi ne predstavlja nobene pomembnosti.

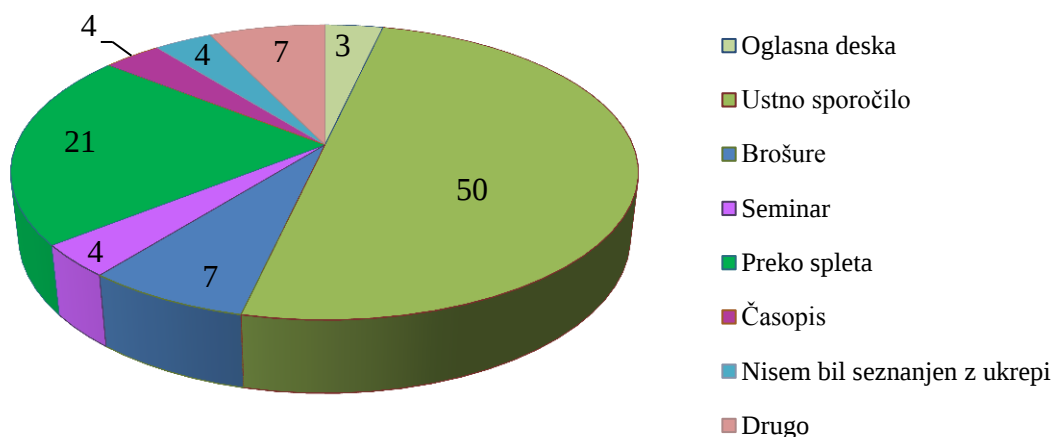
Slika 7: Grafični prikaz področja ukrepov glede na njihovo pomembnost pri zaposlenih v %



Analiza Slike 8: Iz slike lahko razberemo, da je podjetje uporabilo različne načine informiranja svojih zaposlenih ob pridobitvi certifikata »Družini prijazno podjetje«. Kar 50% anketiranih je bilo obveščenih preko ustnega sporočila, medtem ko jih je 21% prejelo informacijo preko spleta, 7% anketiranih preko brošur podjetja, 4% anketiranih preko oglasne deske in preostalih 4% anketiranih, je to informacijo prejelo na samem seminarju. 7% anketiranih oseb se je opredelilo za odgovor »drugo« in navedlo dva dodatna načina informiranja in sicer preko okrožnic podjetja in sestankov kolektiva. Ena anketirana oseba je navedla, da z ukrepi ni bila seznanjena. Glede na to, da je pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje« pomembna tako za tiste z družinami,

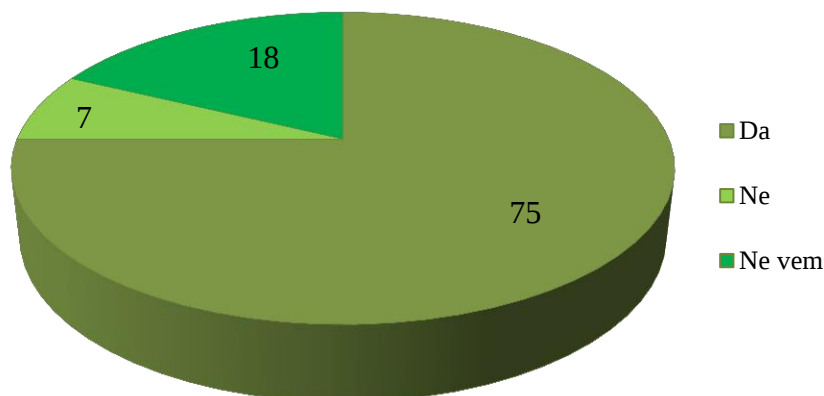
kot drugim brez tovrstnih obvez, je prav, da zaposleni vedo, kaj jim prinaša certifikat pri usklajevanju poklica in družine. Podjetje je uporabilo veliko različnih načinov informiranja svojih zaposlenih, kar pomeni, da so za to zelo dobro poskrbeli. Želijo, da zaposleni vedo, kaj jim nudijo, saj na najvišjo raven postavljajo prav skrb za njih.

Slika 8: Način informiranja z ukrepi ob pridobitvi certifikata Družini prijazno podjetje v %



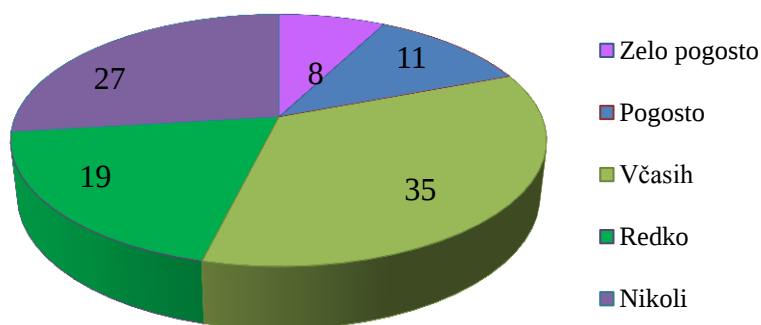
Analiza Slike 9: Rezultati kažejo, da se je stanje na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja po sprejetju družini prijaznih ukrepov in pridobitvi certifikata dejansko izboljšalo. Kar 75% anketiranih se s tem strinja, 7% zaposlenih pa žal ne, medtem ko 18% anketiranih ne vedo, ker pred sprejetjem certifikata še niso bili zaposleni v podjetju. Torej lahko rečemo, da je podjetje sprejelo ustrezne ukrepe družini prijazne politike, ki v večini zadovoljujejo želje in potrebe zaposlenih glede usklajevanja poklicnega in družinskega življenja.

Slika 9: Izboljšanje stanja na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja po sprejetju ukrepov v %



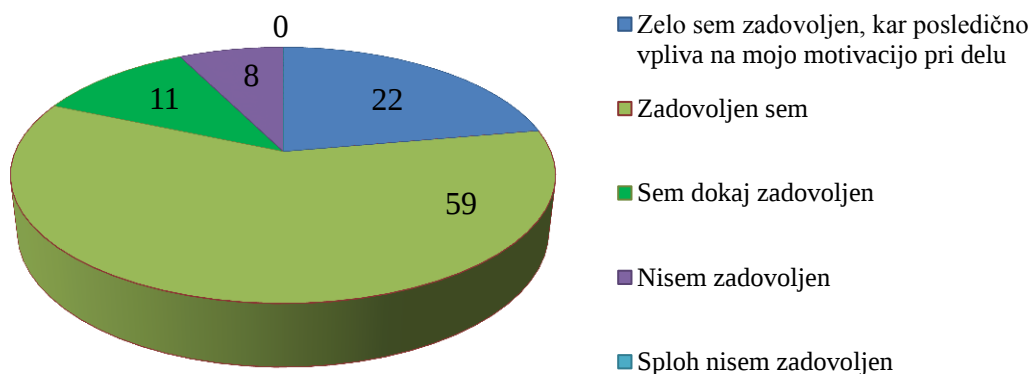
Analiza Slike 10: Zaposleni v podjetju Halcom različno koristijo ukrepe družini prijazne politike. Zelo pogosto te ukrepe koristi 8% anketiranih in pogosto 11% anketiranih. Nekaj več, 35% anketiranih oseb, ukrepe koristi včasih. Le redko ukrepe koristi 19% zaposlenih, medtem ko jih 27% anketiranih ne koristi nikoli. Predvidevam, da se pogostost koriščenja ukrepov ne razlikuje v tolikšnem odstotku, ker so ukrepi podjetja namenjeni predvsem zaposlenim staršem, nekoliko manj pa tistim zaposlenim brez starševskih obveznosti. Anketo so izpolnjevali tako zaposleni starši, kot tudi tisti brez otrok, kar je prikazano v demografskih podatkih in teh je 29%. Res je, da podjetje skrbi tudi za te zaposlene z nekaterimi ukrepi, vendar po mojem mnenju še vedno premalo.

Slika 10: Pogostost koriščenja ukrepov družini prijazne politike v %



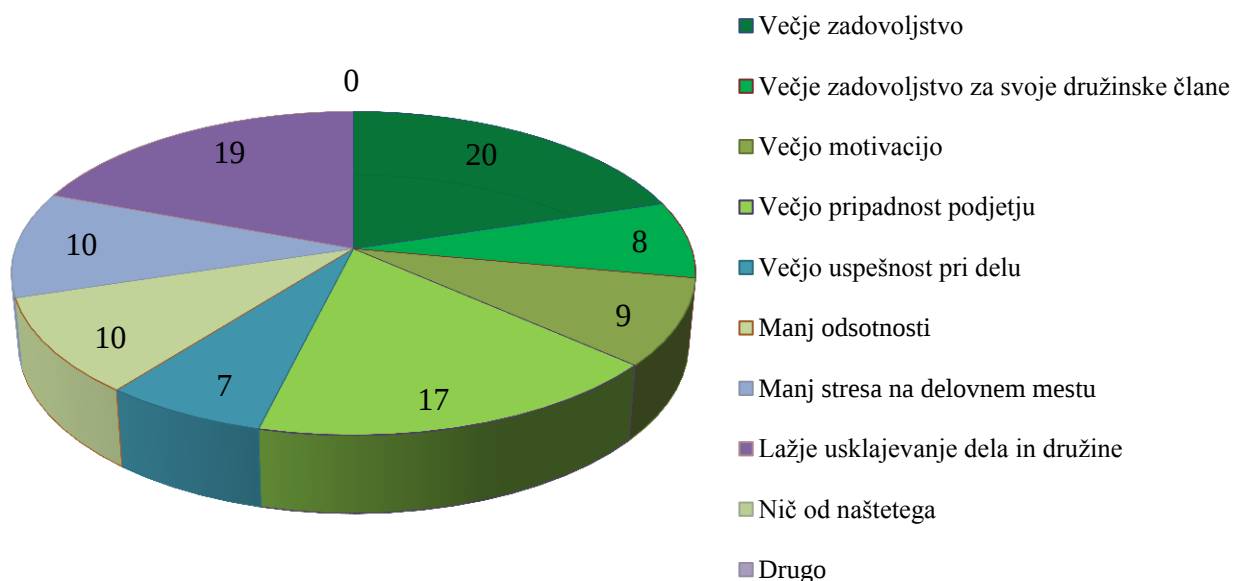
Analiza Slike 11: Iz sledečih rezultatov lahko vidimo, da je področje usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, predvsem družinskega življenja, močno povezano s zadovoljstvom zaposlenih. Kar 59% anketiranih je zadovoljno z možnostmi usklajevanja poklica in družine, ki jih imajo v njihovem podjetju. 22% je takšnih, ki so zelo zadovoljni, kar posledično vpliva tudi na njihovo motiviranost pri delu. Nekaj manj, 11% anketiranih je dokaj zadovoljno z omenjenimi možnostmi, medtem ko jih 8% zaposlenih ni zadovoljno. Nobena anketirana oseba pa se ni opredelila, da sploh ni zadovoljna. Vsekakor podjetje ne more ustreči prav vsem, saj so potrebe in pričakovanja posameznikov različna in se ves čas spreminjajo. Iz rezultatov je razvidno, da je skupni odstotek zaposlenih, ki so vsaj malo zadovoljni z možnostmi usklajevanja kar velik, torej skupno 92%, kar je zelo dober rezultat.

Slika 11: Ocena zadovoljstva z možnostmi usklajevanja poklica in zasebnega življenja v %



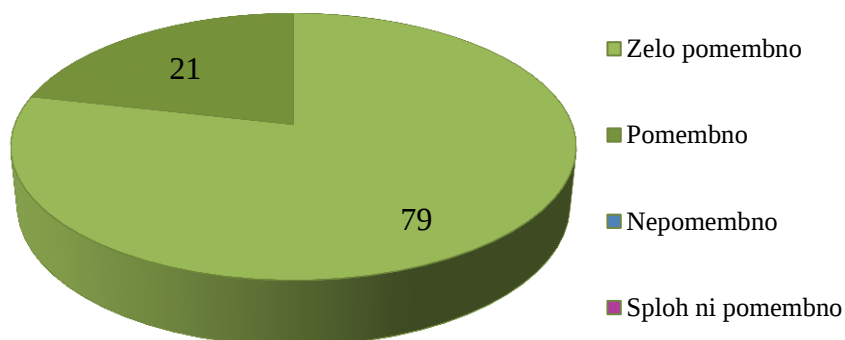
Analiza Slike 12: Zanimalo me je, kakšen vpliv imajo ukrepi družini prijazne politike pri posamezniku. Anketiranci so lahko izbrali več ponujenih odgovorov. Iz spodnje slike je razvidno, da ukrepi v največji meri pripomorejo k zadovoljstvu zaposlenih, pripadnosti podjetju, ter lažjega usklajevanja dela in družine. Večje zadovoljstvo povzroči pri 20% anketiranih oseb. 19% anketiranih oseb posledično lažje usklajujejo delo in družino in 17% anketiranih, pa čuti tudi večjo pripadnost podjetju. 10% anketiranih oseb meni, da se zaradi vpliva ukrepov zmanjšajo odsotnosti iz delovnega mesta in prav tolikšen odstotek jih meni, da je pri delu prisotnega manj stresa. Nekoliko manj, 9% anketiranih meni, da ukrepi povečujejo motivacijo in 8% anketiranih navaja, da ukrepi povečujejo zadovoljstvo tudi njihovih družinskih članov. Nobena anketirana oseba se ni opredelila za druge navedbe. Kot smo že v teoriji omenili, je zadovoljstvo povezano s samo pripadnostjo zaposlenega podjetju in njegovo čustveno navezanost. Z ukrepi se lahko zmanjšujejo bolniške odsotnosti, absentizem, stres in drugi neželjeni dejavniki. Prikazan rezultat to tudi dejansko prikazuje. Najpomembnejše pa je, da se vpliv ukrepov pokaže predvsem v večjem zadovoljstvu zaposlenih.

Slika 12: Vpliv aktivnosti ukrepov družini prijazne politike v %



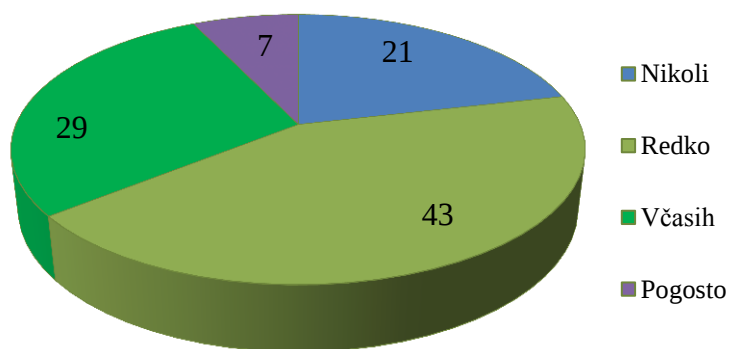
Analiza Slike 13: Slika prikazuje rezultat glede na to, kako pomembno je zaposlenim, da njihov vodja upošteva in razume potrebe in želje glede usklajevanja poklica in družine. 79% anketiranim je to zelo pomembno, medtem ko je 21% zaposlenim ravno tako pomembno. Prav nihče se ni opredelil, da to ni pomembno. Torej lahko rečemo, da prav vsem anketiranim osebam to predstavlja pomen, saj je ravno vodja tisti, ki jim lahko to omogoča, če ima vsaj malo posluha za želje in potrebe svojih zaposlenih.

Slika 13: Pomembnost, da strokovni vodja upošteva in razume težave, želje in potrebe zaposlenih za lažje usklajevanje dela in družine v %



Analiza Slike 14: Kot zadnja dilema, me je zanimalo, ali so v podjetju še vedno prisotni konflikti glede usklajevanja poklica in družine po sprejetju certifikata »Družini prijazno podjetje«. Slika 14 prikazuje, da 21% zaposlenih nikoli ne čuti tovrstnega konflikta, medtem ko jih 43% le redko občuti konflikt. 29% anketiranih oseb je takšnih, ki včasih zaznajo konflikt med delom in družino in le 7% jih je takšnih, ki se pogosto soočajo s tovrstno težavo. Menim, da so rezultati dobri. Nikoli ne moremo vsem v enaki meri zadovoljiti potreb in želja. Po mojem mnenju, predstavlja dober rezultat, če jih je v podjetju vsaj polovica takšnih, ki le redko ali sploh nikoli ne občutijo konflikta na tem področju.

Slika 14: Prisotnost konflikta med usklajevanjem poklica in družine po sprejetju certifikata »Družini prijazno podjetje« v %



3.6 Zaključne ugotovitve in priporočila

Vsekakor lahko govorimo o zadovoljstvu zaposlenih v podjetju Halcom, saj rezultati naše raziskave kažejo, da so zaposleni zadovoljni z elementi dela in delovnega mesta in prav tako z možnostmi usklajevanja poklicnega in družinskega življenja v podjetju. Pri splošnem merjenju zadovoljstva, smo ugotovili, da v podjetju prevladuje srednja stopnja zadovoljstva zaposlenih, ki že meji na visoko stopnjo zadovoljstva. Ugotovitve kažejo, da so zaposleni zadovoljni tudi z

možnostmi usklajevanja poklica in družine v njihovem podjetju, pri tem pa na prvo mesto, kot najpomembnejši dejavnik postavljajo delovni čas, ki lahko zajema skrajšan delovni čas, fleksibilnost delovnega časa s prihodi in odhodi, otroški časovni bonus in druge tovrstne ugodnosti.

Ugotovila sem, da so v podjetju zelo dobro poskrbeli za informiranost svojih zaposlenih z ukrepi, ki so jim na voljo s samo pridobitvijo certifikata »Družini prijazno podjetje«. To se mi zdi zelo pomembno, saj le tako zaposleni vedo, kateri ukrepi so jim na voljo in jih povsem neobremenjeno lahko koristijo. Podjetje je svoje zaposlene seznanilo z ukrepi na več načinov informiranja. Glavni način prenosa informacij pa je bilo ustno sporočilo, kjer vodja bolj osebno pokaže skrb za svoje zaposlene in jim sporoča, da so pomemben del podjetja. Na podlagi rezultatov je moč sklepati, da se je stanje na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja ob sprejetju ukrepov družini prijazne politike dejansko tudi izboljšalo. Z ukrepi podjetja v največji meri vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, ki s podporo ukrepov lažje usklajujejo službene in družinske obveznosti, posledično pa čutijo večjo pripadnost podjetju. Gre za nekakšne singerijske učinke, predstavljene že skozi teorijo in vidnih iz rezultatov anket, saj z večjim zadovoljstvom in pripadnostjo zaposlenih, ter lažjim usklajevanjem dela in družine zmanjšujemo stres na delovnem mestu in odsotnosti z dela, ter drugih neželenih posledic. Zaposleni so tako tudi bolj motivirani za delo, kar pa posledično vodi do večje uspešnosti pri delu. Rezultati ankete kažejo, da je kar 92% zaposlenih vsaj malo zadovoljnih z možnostmi, ki jih imajo na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. Iz rezultatov lahko vidimo, da zaposleni različno pogosto koristijo ukrepe družini prijazne politike. Tu se je pokazalo, da nekateri nikoli ne koristijo ukrepov, kar pripisujem razlogu, da so ukrepi naravnani predvsem na zaposlene z družinskimi obveznostmi, nekoliko manj pa tistim, ki nimajo družin. Teh je v našem primeru 29%. V podjetju imajo tudi ukrepe, ki jih lahko koristijo drugi, torej tisti brez družinskih obveznosti, vendar po mojem mnenju vseeno premalo. Kot smo že omenili, se lahko ti počutijo tako ali drugače zapostavljeni, zato je pomembna tudi skrb za njih, ker si morda zaradi različnih razlogov niso imeli možnosti ustvariti družine. Zelo veliko pomembnost, pa zaposleni pripisujejo svoji vodji, da ta upošteva in razume njihove težave, želje in potrebe po usklajevanju poklicnega in družinskega življenja. V podjetju le redko ali včasih zaposleni čutijo konflikt pri usklajevanju dela in družine. Res je, da vsem ne morejo ugoditi v enaki meri, saj se pričakovanja, potrebe in želje zaposlenih razlikujejo, zato vseeno prihaja do konfliktov.

Moja priporočila glede splošnega zadovoljstva zaposlenih so, da lahko podjetje doseže visoko stopnjo zadovoljstva zaposlenih že z manjšimi ukrepi ali izboljšavo posameznih elementov dela in delovnega mesta. Glede na to, da so zaposleni najmanj zadovoljni z intenzivnostjo nagrajevanja, lahko to izboljšajo, kar bi še dodatno dvignilo motiviranost zaposlenih za delo, ki kot element s strani zaposlenih ravno tako ni dobro ocenjen. So tudi drugi elementi, ki jih podjetje lahko izboljša, kot so delovni prostori, status posameznika v organizaciji, možnost sodelovanja, medsebojni odnosi in drugi, ki sodijo v skupino higienikov. Izboljšajo lahko zadovoljstvo tako, da izpopolnijo higienie. Glede na to, da ima podjetje največji vpliv na organizacijske dejavnike, lahko to še izboljšajo s čimer bojo povečali motivacijo za delo in posledično zadovoljstvo zaposlenih.

Kljub temu, da podjetje Halcom nudi številne ukrepe na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja, pa predlagam, da poskrbijo tudi za tiste brez družin, saj imajo ti tudi različne obveznosti. V podjetju imajo tudi ukrepe za zaposlene brez družinskih obveznosti, vendar po mojem mnenju vseeno premalo. Lahko bi svojo pestrost in raznolikost ukrepov dopolnili še z drugimi ukrepi kot so na primer ukrepi varovanja zdravja, ki zajemajo rekreacijske programe in programe za boljše počutje zaposlenih ali ponudbe za prosti čas. Te ukrepe, bi morda koristili tako zaposleni starši, kot zaposleni brez družinskih obveznosti, torej tisti, ki bi svoj prosti čas želeli biti tako ali drugače aktivni. Lahko rečem, da je podjetje Halcom zares družini prijazno podjetje, ki z ukrepi lažjega usklajevanja poklicnega in družinskega življenja resnično pripomore k zadovoljstvu zaposlenih. Svojim zaposlenim nudijo pester izbor raznolikih ukrepov na tem področju in takšnega delodajalca bi si želel vsak zaposleni starš, saj zelo dobro izkazuje svojo skrb za zaposlene in njihove družine.

SKLEP

V teoretičnem delu svoje zaključne strokovne naloge, sem preučevala zadovoljstvo zaposlenih, dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo in metode za njegovo merjenje. Preučevala sem tudi zadovoljstvo zaposlenih na področju usklajevanja družinskega in poklicnega življenja, saj se vse več zaposlenih staršev vsakodnevno srečuje s tovrstnimi ovirami. V tem okviru sem predstavila certifikat »Družini prijazno podjetje« in pristopov usklajevanja poklicnega in družinskega življenja, ter samih učinkov ukrepov družini prijaznega podjetja, ki jih prinašajo tako za podjetje, kot tudi svoje zaposlene. Skozi teorijo sem prišla do spoznanja, da so v podjetjih ključni zadovoljni zaposleni in le tako lahko podjetje uspešno posluje. Z ukrepi družini prijazne politike lahko izboljšujemo zadovoljstvo zaposlenih in zmanjšujemo druge negativne stvari. Ne samo, da ukrepi družini prijazne politike povečujejo zadovoljstvo, vendar prinašajo številne dolgoročne koristi.

V empiričnem delu sem s pomočjo anketnega vprašalnika namenjenega zaposlenim v podjetju Halcom prišla do ugotovitve, da so eno izmed boljših podjetij, ki skrbi za svoje zaposlene, kar se kaže tako v splošnem zadovoljstvu zaposlenih in zadovoljstvu z usklajevanjem poklicnega in družinskega življenja. Podjetje skrb za svoje zaposlene postavlja na najvišjo raven, kar pove, da imajo posluh za želje in potrebe zaposlenih, to pa se kaže predvsem v njihovem zadovoljstvu, ki je glede na dobljene rezultate, razmeroma zelo dobro.

Tema je občutljiva, predvsem za mlade, ki iščejo zaposlitev in tiste, ki imajo družine in se soočajo z problemom usklajevanja poklicnega in družinskega življenja, zato je prav, da podjetja razumejo tovrstno problematiko. Na srečo obstaja nekaj podjetij in zaposlovalcev, ki razumejo potrebe družin in se temu problemu znajo prilagoditi. V to skupino vsekakor sodi izbrano podjetje Halcom, vendar bi po mojem mnenju morala to izvajati vsa podjetja, oziroma že sama zakonodaja, bi morala strmeti k temu, da bi prinašala kar se da največje koristi za družine in seveda njihove otroke.

LITERATURA IN VIRI

1. Arko, A. (2013, 20. avgust). *Preverjeno* [televizijska oddaja]. Ljubljana: POP TV.
2. *Brošura certifikat družini prijazno podjetje*. Najdeno 1. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.ekvilib.org/images/stories/Brouura%20DPP.pdf>
3. *Certifikat družini prijazno podjetje*. Najdeno 14. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/>
4. Cetinski Malnar, E. (2012, 18. januar). *Prava ideja* [televizijska oddaja]. Ljubljana: TV Slovenija 1.
5. Ekvilib Inštitut. (2012). *Certifikat družini prijazno podjetje*. Najdeno 4. septembra 2014 na spletnem naslovu http://www.certifikatdpp.si/images/izdelki/attachments/predstavitev_dpp.pdf
6. Finc, M. (2013, 25. januar). *Ponekod gredo tudi otroci v službo*. Najdeno 20. septembra 2014 na spletnem naslovu http://www.halcom.si/halcom_exp/UserFiles/File/Ponekod_gredo_tudi_otroci_v_sluzbo.pdf
7. Finc, M. (2014, 25. januar). *Borza dela. Včasih gredo tudi otroci v službo*. Najdeno 21. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.delo.si/druzba/delova-borza-dela/vcasih-gredo-tudi-otroci-v-sluzbo.html>
8. Halcom d.d. (2014a). *O podjetju, nastanek in razvoj, certifikati in nagrade*. Najdeno 20. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.halcom.si/index.php?section=1>
9. Halcom d.d. (2014b). *Poslanstvo, strateški cilji in vrednote*. Najdeno 19. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.halcom.si/index.php?section=32>
10. Halcom d.d. (2014c). *Novice*. Najdeno 19. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.halcom.si/index.php?section=6&action=view&id=289&module=newsmodule&src=%40random443fae1a5ccef>
11. Kanjuo Mrčela, A., Černigoj Sadar, N., Stropnik, N., & Žaucer Šefman, B. (2007). *Delo in družina: S partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
12. Knaflič, T., Nabergoj, S.A., & Pahor, M. (2010). *Kaj podjetju prinašajo družini prijazni ukrepi*. Najdeno 3. september 2014 na spletnem naslovu http://www.familylab.si/files/PDF_razno/HRM_oktober_2010.pdf
13. Kranjc Kušlan, A. (2011). *Certifikat »Družini prijazno podjetje« - poklicno in družinsko življenje z roko v roki*. Najdeno 9. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/priloge/ID070513.doc>
14. Halcom d.d. (2009). *Letno poročilo Halcom d.d.*. Ljubljana: Halcom d.d.
15. Halcom d.d. (2010). *Letno poročilo Halcom d.d.*. Ljubljana: Halcom d.d.
16. Halcom d.d. (2012). *Letno poročilo Halcom d.d.*. Ljubljana: Halcom d.d.
17. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
18. Lokar, S. (2012, 6. oktober). *The Guardian izpostavil družini prijazna podjetja*. Najdeno 21. septembra 2014 na spletnem naslovu http://www.halcom.si/halcom_exp/UserFiles/File/Objave%20v%20medijih/6.10.2012-Dnevnik.pdf

19. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management Koper.
20. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
21. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
22. Možina, S., Jereb, J., Florjančič, J., Svetlik, I., Jamšek, F., Lipičnik, B., Vodovnik, Z., Svetic, A., Stanojevič, M., & Merkač, M. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. Mreža za družbeno odgovornost Slovenije (2014). Zmanjševanje obsega dela za povečanje produktivnosti. Najdeno 9. septembra na spletnem naslovu <http://www.mdos.si/si/page/news/view/25>
24. Musek Lešnik, K. (2006). Zadovoljstvo zaposlenih pri delu (z delom) in potrošniki. Najdeno 27. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-zaposleni-zadovoljstvoprideluinpotrosniki.html>
25. Omahen, M. (2010, 3. oktober). Do rezultatov tudi z vrtcem. Najdeno 20. septembra 2014 na spletnem naslovu http://www.halcom.si/halcom_exp/UserFiles/File/3.11.2010_GlasGospodarstva.pdf
26. Pavlin, B. (2013, 12. marec). Zdrav in zadovoljen kolektiv je uspešnejši. Najdeno 21. septembra 2014 na spletnem naslovu http://www.halcom.si/halcom_exp/UserFiles/File/Zdrav_in_zadovoljen_kolektiv_je_uspesnejši.pdf
27. Pelko, T. (2010, 19. junij). Podjetja, ki jim ni vseeno. Najdeno 20. septembra 2014 na spletnem naslovu http://www.halcom.si/halcom_exp/UserFiles/File/19.6.2010_DobroJutro.pdf
28. Peternel Pečauer, H. (2011, 24. maj) Kje so do družin prijazna podjetja. Motivirajte nas, če znate. *Revija Ona*, 2011 (5), 15- 16.
29. Rozman, R. (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije* (2. izd.). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
30. Stare, J., Boštjančič, E., Buzeti, J., Klun, M., Kozjek, T., & Tomaževič, N. (2012a). *Boljše delovno okolje za boljše sodelovanje – priročnik*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
31. Stare, J., Boštjančič, E., Buzeti, J., Klun, M., Kozjek, T., Leskovec, B., Tomaževič, N., & Vodovnik, Z. (2012b). *Izzivi in priložnosti zdravega delovnega okolja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
32. Svetlik, I., Zupan, N., Stanojevič, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžemnt človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
33. Tavčar, R. (2004). *Merjenje zadovoljstva zaposlenih – tokrat brez številč, HRM*, 2006 (6), 46-49.
34. Trebušak, G. (2012, 31. maj). *Svet* [televizijska oddaja]. Ljubljana: Pro plus.
35. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
36. *Založba Mihalič - gradiva*. Najdeno 30. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.zalozba-mihalic.com/gradiva/index.htm>
37. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za merjenje zadovoljstva zaposlenih z elementi dela in delovnega mesta.....	1
Priloga 2: Primer certifikata »Družini prijazno podjetje«.....	2
Priloga 3: Anketni vprašalnik.....	3

Priloga 1: Anketni vprašalnik za merjenje zadovoljstva zaposlenih z elementi dela in delovnega mesta.

ANKETNI VPRAŠALNIK ZA MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH			
Elementi dela in delovnega mesta zaposlenega:			
	Zadovoljen sem	Niti sem zadovoljen niti nezadovoljen	Nisem zadovoljen
Vrsta del in nalog, ki jih prejemam.			
Moji ožji sodelavci, s katerimi delam.			
Možnosti izobraževanja, ki jih imam.			
Način vodenja, ki ga izvaja moj nadrejeni.			
Delovni čas, ki mi je določen.			
Količina in obseg del in nalog, ki jih prejemam.			
Plačilo za delo, ki ga prejemam.			
Stopnja varnosti in zanesljivosti moje zaposlitve.			
Možnosti napredovanja, ki jih imam.			
Izkazana prizadevanja za moj strokovni razvoj.			
Učinkovitost varovanja zdravja pri delu.			
Količina del in nalog, ki jo prejemam.			
Intenzivnost nagrajevanja, ki sem ga deležen.			
Delovni prostor, v katerem delam.			
Možnosti ustvarjalnega dela, ki jim imam.			
Povratno informiranje, ki sem ga deležen.			
Etičnost in profesionalnost v organizaciji.			
Fizični pogoji in razmere dela, ki jih imam.			
Izvajanje discipline, reda in pravil v organizaciji.			
Možnosti razvoja kompetenc, ki jih imam.			
Skrb za moje počutje, ki sem je deležen.			
Izzivi, ki jih imam pri delu.			
Oblike motiviranja, ki sem jih deležen.			
Možnosti sodelovanja pri odločanju, ki jih imam.			
Medsebojni odnosi, ki vladajo v organizaciji.			
Status, ki ga imam v organizaciji.			

Priloga 2: Primer certifikata »Družini prijazno podjetje«

Slika 1: Certifikat »Družini prijazno podjetje«



Priloga 3: Anketni vprašalnik

Spoštovani!

Sem Teja Lavrič absolventka Ekonomske fakultete v Ljubljani, kjer zaključujem svoj študij s pripravo zaključne strokovne naloge, v kateri želim analizirati zadovoljstvo zaposlenih na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja v vašem podjetju. Le z Vašo pomočjo, lahko izpeljem praktičen del zaključne strokovne naloge. Rezultati ankete bodo temeljili na skupinski obravnavi podatkov, ki bodo uporabljeni izključno kot gradivo za mojo zaključno nalogo. Anketa je popolnoma anonimna in Vam ne bo vzela več kot 10 minut Vašega časa. Prosim odgovarjajte iskreno in z pomočjo Vašega prvega občutka, ki ga dobite, ko preberete vprašanje ali trditev, saj je navadno ta rezultat tudi najbližje resnici. Le tako mi boste pomagali ugotoviti dejansko stanje v podjetju in pomagali oblikovati predloge za njegovo izboljšanje.

Prvi del vključuje trditve o vašem splošnem zadovoljstvu, drugi del pa se nanaša na zadovoljstvo glede usklajevanja poklicnega in družinskega življenja v Vašem podjetju.

I. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko na desni, glede na to:

- 1- nisem zadovoljen
- 2- niti sem zadovoljen niti nezadovoljen
- 3- zadovoljen sem

ANKETNI VPRAŠALNIK ZA MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH			
Elementi dela in delovnega mesta zaposlenega:			
Trditev	Zadovoljen sem	Niti sem zadovoljen niti nezadovoljen	Nisem zadovoljen
Vrsta del in nalog, ki jih prejemam.	3	2	1
Možnosti izobraževanja in napredovanja.	3	2	1
Način vodenja, ki ga izvaja moj nadrejeni.	3	2	1
Stopnja varnosti in zanesljivosti moje zaposlitve.	3	2	1
Izkazana prizadevanja za moj strokovni razvoj.	3	2	1
Učinkovitost varovanja zdravja pri delu.	3	2	1
Intenzivnost nagrajevanja, ki sem ga deležen.	3	2	1
Delovni prostor, v katerem delam.	3	2	1
Povratno informiranje, ki sem ga deležen.	3	2	1
Skrb za moje počutje, ki sem je deležen.	3	2	1

se nadaljuje

nadaljevanje

Trditev	Zadovoljen sem	Niti sem zadovoljen niti nezadovoljen	Nisem zadovoljen
Oblike motiviranja, ki sem jih deležen.	3	2	1
Možnosti sodelovanja pri odločanju, ki jih imam.	3	2	1
Medsebojni odnosi, ki vladajo v organizaciji.	3	2	1
Fizični pogoji in razmere dela, ki jih imam.	3	2	1
Status, ki ga imam v organizaciji.	3	2	1

II. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH Z USKLAJEVANJEM POKLICNEGA IN DRUŽINSKEGA ŽIVLJENJA

Ocenite, katera področja so Vam pomembna pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja. Pri vsaki trditvi obkrožite ustrezno številko na desni, glede na to:

1- sploh ni pomembno, 2- nepomembno, 3- niti pomembno niti nepomembno, 4- pomembno, 5- zelo pomembno

Področja ukrepov	Zelo pomembno	Pomembno	Niti pomembno niti nepomembno	Nepomembno	Sploh ni pomembno
Delovni čas (otroški časovni bonus, fleksibilen delovni čas, skrajšan delovni čas, fleksibilnost časa prihoda in odhoda iz dela)	5	4	3	2	1
Organizacija dela (timsko delo, ukrepi varovanja zdravja, analiza bolniških odsotnosti,..)	5	4	3	2	1
Delovno mesto (delo od doma)	5	4	3	2	1
Veščine vodstva (izobraževanja vodij za vodenje na način z lažjim usklajevanjem dela in družine)	5	4	3	2	1
Politika informiranja in komuniciranja (oglasne deske, intranet, interni časopisi)	5	4	3	2	1
Razvoj kadrov (letni razgovori s zaposlenimi, oglaševanje enakih možnosti za ženske in moške, ukrepi lažjega vključevanja po daljši odsotnosti zaposlenih)	5	4	3	2	1
Struktura plačila in nagrajevanja (plača, letni regres, finančne pomoči, štipendije za otroke zaposlenih, ugodna posojila, ponudbe za prosti čas in počitnice)	5	4	3	2	1
Storitve za družino (varstvo otrok v času počitnic, druge storitve)	5	4	3	2	1

1.) Na kakšen način so Vas informirali z ukrepi ob pridobitvi certifikata »Družini prijazno podjetje«?

- a) Oglasna deska
- b) Ustno sporočilo
- c) Brošure
- d) Seminar
- e) Preko spleta
- f) Časopis
- g) Nisem bil seznanjen z ukrepi
- h) Drugo: _____

2.) Ali se je stanje na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja ob sprejetju ukrepov družini prijaznega podjetja izboljšalo?

- a) da
- b) ne
- c) ne vem

Če ste odgovorili z »ne vem« navedite razlog:

3.) Kako pogosto koristite tovrstne ukrepe ?

- a) zelo pogosto
- b) pogosto
- c) včasih
- d) redko
- e) nikoli

4.) Kako ocenjujete Vaše zadovoljstvo z možnostmi usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v vašem podjetju?

- a) zelo sem zadovoljen, kar posledično vpliva na mojo motivacijo pri delu
- b) zadovoljen sem
- c) še kar zadovoljen
- d) nisem zadovoljen
- e) sploh nisem zadovoljen

Če ste odgovorili z »sploh nisem zadovoljen« napišite česa bi si želeli:

5.) Kaj od navedenega pri Vas povzroči aktivnost ukrepov družini prijazne politike (možnih je več odgovorov)?

- a) večje zadovoljstvo
- b) večje zadovoljstvo za svoje družinske člane
- c) večjo motivacijo za delo
- d) večjo pripadnost podjetju
- e) večjo uspešnost pri delu
- f) manj odsotnosti
- g) manj stresa na delovnem mestu
- h) lažje usklajevanje dela in družine
- i) nič od naštetega
- j) drugo: _____

6.) Kako pomembno se Vam zdi, da Vaš strokovni vodja upošteva in razume težave, želje in potrebe zaposlenih po lažjem usklajevanju poklicnega in družinskega življenja?

- a) zelo pomembno
- b) pomembno
- c) nepomembno
- d) sploh ni pomembno

7.) Kako pogosto še čutite konflikte med uskladitvijo družinskih obveznosti in dela?

- a) nikoli
- b) redko
- c) včasih
- d) pogosto

Spol: ž m

Starševstvo: da ne

Hvala za Vašo pomoč in sodelovanje!