

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Martina Zupančič

Usklajevanje dela in zasebnega življenja v javni upravi

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Martina Zupančič

Mentorica: red. prof. dr. Nevenka Černigoj Sadar

Usklajevanje dela in zasebnega življenja v javni upravi

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

## Usklajevanje dela in zasebnega življenja v javni upravi

Dosedanji ukrepi na področju izboljšav in večje učinkovitosti javnega sektorja ter javne uprave so se izvajali večinoma v smeri prijaznosti do uporabnikov. V nalogi osrednjo vlogo namenjamo zaposlenim v javnem sektorju in sicer njihovem usklajevanju vlog, povezanih s plačanim delom in družinskim življenjem. Vključevanje družini prijaznih ukrepov v politiko upravljanja s človeškimi viri utemeljujemo s koristmi, ki jih prinašajo tako delodajalcem kot delojemalcem, preko koncepta družbene odgovornosti v odnosu do zaposlenih kot najpomembnejših deležnikov, kar nadgrajujemo s teorijami motivacije. Nenazadnje je posluš delodajalca za zaposlene sprejemljiv tudi z vidika racionalizacije poslovanja. V nalogi analiziramo dejansko stanje na področju usklajevanja področij družine in plačanega dela v eni od organizacij v okviru javne uprave in ugotavljamo, v kolikšni meri zaposleni doživljajo konflikt ob vključenosti v vloge na obeh osnovnih življenjskih področjih, kakšen odnos imajo do mehanizmov usklajevanja in kakšni so njihovi predlogi, da bi javna uprava zaživela kot »zaposlenim prijazna javna uprava«.

Ključne besede: uravnoteženje plačanega dela in življenja, družbena odgovornost, motivacija.

## Reconciliation of Work and Family Life in Government Administration

The measures in the field of improvement and better efficiency in the public sector and government administration have been implemented so far mainly in the direction of user-friendliness. The present dissertation focuses on employees in the public sector, more precisely on their work-life balance. We would like to encourage the implementation of family friendly measures through the line of benefits for both employees and employers and through the concept of corporate social responsibility in its part towards the employees as the most important stakeholders. The stakeholder theory is upgraded by the theories of motivation. The employer's understanding of the employees' situation is reasonable also from the viewpoint of work rationalization. The dissertation analyses the actual situation as regards the reconciliation of work and family life in a public administration organization in order to establish to what extent the employees experience the reported conflict caused by their involvement into two main areas of human life, what is their attitude towards the instruments of the mentioned reconciliation, and what are their proposals to make the public administration become actually an »employee friendly public administration«.

Key words: Work-Life Balance, Social Responsibility, Motivation.

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>TEMELJNI POJMI</b> .....	<b>8</b>
2.1	DRUŽINA .....	8
2.2	DELO .....	8
2.3	USKLAJEVANJE .....	9
2.4	SOCIALNA VLOGA .....	9
2.5	DRUŽBENA ODGOVORNOST .....	10
2.6	MOTIVACIJA .....	10
<b>3</b>	<b>CILJI, HIPOTEZE IN METODOLOGIJA</b> .....	<b>12</b>
3.1	CILJI .....	12
3.2	HIPOTEZE .....	12
3.3	METODE .....	13
<b>4</b>	<b>DRUŽINA</b> .....	<b>14</b>
4.1	ŽIVLJENJSKI POTEKI .....	14
4.2	DEINSTITUCIONALIZACIJA DRUŽINE .....	14
4.3	ŽENSKES OB ODLOČITVI ZA OTROKA .....	6
<b>5</b>	<b>PLAČANO DELO</b> .....	<b>18</b>
5.1	DRŽAVNE POLITIKE .....	18
5.2	PRAVNI OKVIR .....	19
5.3	USKLAJEVANJE NA NIVOJU ORGANIZACIJ .....	22
<b>6</b>	<b>OSREDNJA VLOGA ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI</b> .....	<b>24</b>
6.1	DRUŽBENA ODGOVORNOST .....	24
6.2	ETIKA IN MORALA .....	25
6.3	CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE .....	27
<b>7</b>	<b>ORGANIZACIJSKA KULTURA IN VODENJE</b> .....	<b>30</b>
7.1	ORGANIZACIJSKA KULTURA .....	30
7.2	PRAVI MENEDŽMENT JE KLJUČ DO ZAPOSLENIH .....	30
7.3	MOTIVACIJA NA DELOVNEM MESTU .....	34
<b>8</b>	<b>USKLAJEVANJE VLOG POSAMEZNIKA NA PODROČJIH PLAČANEGA DELA IN DRUŽINE</b> .....	<b>40</b>

8.1	DRUŽINI PRIJAZNE POLITIKE IN PRAKSE V ORGANIZACIJAH .....	40
8.2	METODE PRILAGAJANJA DELA – KONCEPT FLEKSIBILIZACIJE .....	40
<b>9</b>	<b>JAVNI SEKTOR IN JAVNA UPRAVA .....</b>	<b>44</b>
9.1	OPREDELITEV .....	44
9.2	UKREPI USKLAJEVANJA V JAVNEM SEKTORJU .....	45
9.3	ZAPOSLENIM PRIJAZEN JAVNI SEKTOR.....	46
<b>10</b>	<b>EMPIRIČNI DEL.....</b>	<b>47</b>
10.1	CILJI .....	47
10.2	METODOLOŠKI PRISTOP .....	47
10.3	PREDSTAVITEV REZULTATOV .....	49
10.4	TESTIRANJE HIPOTEZ .....	65
10.5	ODPRTO VPRAŠANJE - PROSTOVOLJNI KOMENTAR .....	72
<b>11</b>	<b>ZAKLJUČEK .....</b>	<b>74</b>
<b>12</b>	<b>LITERATURA .....</b>	<b>78</b>

## 1 Uvod

V zadnjem času vse pogosteje naletimo na pojem usklajevanje delovnih in zasebnih, zlasti družinskih, obveznosti oziroma na besedni zvezi »work-life balance« (WLB) in »work-family balance« (WFB), kot se v angleščini naslavlja uravnoteženost delovnih in zasebnih/družinskih obveznosti. Vključenost posameznika v več socialnih vlog postavlja tako moške kot ženske pred številne izzive, ki v primeru konflikta vlog povzročajo stres. S stališča obravnavanega problema se bomo osredotočili na prisotnost te problematike pri zaposlenih v javni upravi (JU), v kolikšni meri in na kakšen način organizacije (lahko) upoštevajo zasebne potrebe svojih zaposlenih ter kakšne so možne rešitve za izboljšanje stanja. Problematika v vsakodnevem življenju predstavlja vse večji izziv za posameznika, delodajalce, nenazadnje za nosilce politik v smislu ohranjanja družine kot temeljne celice družbe.

Področje je zelo kompleksno in nanj vplivajo nešteti dejavniki, ki jih ni mogoče v celoti predstaviti v nalogi. Zaradi tega se bomo posvetili tistim, za katere menimo, da so pomembnejši, tudi v luči empirične raziskave, ki bo predstavljena z namenom ugotavljanja dejanskega stanja in iskanja novih načinov za uravnavanje tega področja.

»V novejših oblikah menedžmenta je vedno prisotna ideja, da so človeški viri najdragocenejše premoženje organizacije, obenem pa tudi najpomembnejši vir konkurenčne prednosti, če se spodbuja njihov potencial« (Nadoh 2004).

V tej luči bomo predstavili koncept družbene odgovornosti in teorijo motivacije. Za zadovoljstvo zaposlenega je nenazadnje velikega pomena upoštevanje njegovih individualnih potreb. Predvsem starševstvo je tisti pomemben element pri vsakem posamezniku, kjer zaposleni pričakujejo razumevanje delodajalcev. Po drugi strani starševstvo v očeh delodajalcev ne postaja vrednota, ampak vedno bolj moteč dejavnik v delovnem procesu. To je lahko stalni vir frustracij zaposlenih in delodajalcev z vsemi posledicami, zato želim predstaviti koristi delodajalcev in zaposlenih od družini prijazne politike v organizaciji.

Prav je, da se o problematiki govori na več nivojih in mestih z namenom, da bodo sčasoma organizacijske kulture do starševstva in pravice do zasebnega življenja

pozitivno naravnane. Več prispevkov pripomore k uvedbi in izvajanju družini in zasebnemu življenju prijazne politike. »Rush-hour of life«, v tuji literaturi naziv, ki opisuje fazo aktivne zaposlitve in starševstva – pospeševanje osebne kariere, investiranje v vseživljenjsko učenje, skrb za otroke ali druge, pomoči potrebne družinske člane – vsemu je potrebno zadostiti.

Obraavnani problem postavljamo v zelo specifično okolje – javno upravo, ki pregovorno slovi kot organizacija, kjer delo poteka počasi, kjer delovne obremenitve niso zahtevne ter se zaposlenim dobro godi. Javna uprava je znana tudi po togosti glede spreminjanja organizacijske kulture in etike, kar je še dodatni motiv pri raziskovanju tega področja. Koncept družbene odgovornosti, ki je trenutno v nekaterih področjih že kar paradigma, se zdi tudi povsem uporaben koncept v institucijah javne uprave, predvsem v politikah odnosa do zaposlenih, koncept bi se lahko razvil v projektu »Zaposlenim prijazna javna uprava«.

V empiričnem delu želimo ugotoviti stanje na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja pri zaposlenih v javni upravi. Vzorec javne uprave zajema organizacijsko enoto na nivoju ministrstva. Zanima nas posnetek stanja na področju varstva, razporeditve različnih aktivnosti tekom delovnega dne, koliko stresa med domeno dela in družine občutijo zaposleni pri ciljnih skupinah z malimi otroki in z večjimi otroki, odnos do usklajevanja, mnenje o očetovskem dopustu in kaj pogrešajo oziroma kaj predlagajo za izboljšavo trenutnega stanja.

## 2 Temeljni pojmi

V tem delu teoretično opredelimo ključne pojme obravnavane teme, to so: družina, delo, usklajevanje socialnih vlog, družbena odgovornost in motivacije.

### 2.1 Družina

*Družina je življenjska skupnost:*

- *staršev (obeh ali enega) in njihovih neporočenih otrok, ki živijo v istem gospodinjstvu; starost otrok ni omejena, vendar pa ti nimajo svoje družine oziroma ne živijo v zunajzakonski skupnosti;*
- *moža in žene brez otrok oziroma moškega in ženske, ki živita v zunajzakonski skupnosti* (Statistični Urad Republike Slovenije 2002a).

»Družina kot družbena institucija in osnovna enota družbene organizacije posamezniku omogoča zagotavljanje določenih potreb ter opravlja nekatere temeljne funkcije, med katerimi sta po Parsons tudi strukturiranje osebnosti ter stabilizacija odraslih osebnosti« (Haralambos 1999, 330). »Družina predstavlja socialni in emocionalni prostor primarne socializacije, je vir emocionalne in materialne solidarnosti, člani in članice družine z različnimi in dopolnjujočimi se osebnostnimi karakteristikami ustvarjajo nove vire in s tem socialni kapital, ki je potreben za uspešno tekmovanje na trgu delovne sile. Družina je dinamična skupnost, ki potencialno lahko ustvarja tako blagostanje kot prikrajšanost« (Černigoj Sadar 2000, 43).

### 2.2 Delo

Nevenka Černigoj Sadar opredeli formalno delo kot »aktivnost, za katero dobi moški/ženska plačilo, ko se vključi v formalni trg delovne sile. Neformalno delo pa so vse tiste neplačane aktivnosti za člane in članice družine, ki se izvajajo v gospodinjstvu ali zunaj njega« (Černigoj Sadar 2000, 32). »Plačano delo vpliva na celotno organizacijo družinskega življenja in odnose v družini in obratno. Analiza motivacij za plačano delo in družino pa kaže na to, da sta plačano delo in družina neločljiva



konstitutivna elementa socialne identitete tako za moškega kot za žensko predvsem v socialnih skupinah, ki imajo višjo izobrazbo« (Rapoport in Rapoport 1971; Černigoj Sadar 1984 v Černigoj Sadar 1986, 55).

### **2.3 Usklajevanje**

Usklajevanje dela in drugih področij življenja ali na kratko uravnoteženje dela in življenja (v angleškem jeziku: work-life balance, WLB) pomeni priložnost, pridobivanje in vzpostavljanje smiselnega ravnotežja med časom in različnimi oblikami investicij (vložkov) na tak način, da lahko opravljamo svoje delo učinkovito, obenem pa imamo dovolj časa za druge pomembne stvari v življenju, kot so družina, skupnost, hobiji, učenje in različne dejavnosti v prostem času (Černigoj Sadar in Lewis v Svetlik in drugi 2004, 260).

### **2.4 Socialne vloge**

Socialne vloge so celota socialno definiranih (javno formuliranih) ali nedefiniranih (latentnih) pravil in pričakovanj o tem, kaj naj počnejo posamezniki v skupini. Z vlogami, ki jih ima posameznik v neki socialni situaciji, izraža sebe, obenem pa je z vlogami drugih v skupini vzpostavljen socialni sistem okrog posameznika. Posamezniki drug drugemu naznačujejo pričakovanja, norme, vedenjske vzorce, pa tudi subjektivni odnos do vlog. Zato se socialna vloga ne sprejema kot dejstvo in norma, temveč se gradi v soglasju z vlogami drugih ljudi. Pri izvajanju vlog so pravice in dolžnosti (obveznosti) njihovih nosilcev komplementarno razdeljene. Če opazujemo skupino, je dolžnost vodje, da pripelje posameznike k določenemu cilju, prav tako ni zanemarljiva vloga udeleženca, ki sodeluje z vodjo. Pravica udeležencev je, da doseže določen cilj.

*Socialne vloge se razlikujejo po:*

- vsebini (socialni definiciji);
- stopnji formalnosti;
- socialni moči; zahtevnosti;
- odgovornosti;

- *in stopnji čustvene vpletenosti posameznika.*

*Pri tem je pomembno vedeti, da gre v socialnih interakcijah za neprestan proces medsebojnega definiranja in redefiniranja socialnih vlog. Pogosto prihaja v skupinah do konfliktov vlog ravno zaradi teh različnih definicij, pa tudi do konfliktov med različnimi vlogami posameznikov ter pritiska teh vlog na posameznika (Ule 2000, 13).*

## **2.5 Družbena odgovornost**

V zadnjih dveh desetletjih je koncept družbene odgovornosti podjetij (DOP) vedno pogosteje obravnavana tema v poslovnem okolju.

Boatright pravi, da je »koncept družbene odgovornosti (DO) podjetij najpogosteje izražen kot prostovoljno sprejemanje obveznosti, ki presegajo čiste ekonomske ali zakonske odgovornosti (obveznosti) podjetij« (Berlogar 2000, 275).

Definicija DOP, oblikovana s strani Evropske komisije, je osnovana na štirih predpostavkah: družbeno odgovornost implicira z uporabo modela trojne bilance poslovanja podjetij (»triple bottom line«), ki omogoča podjetjem, da prostovoljno ocenjujejo uspešnost svojega dela v relaciji do treh koristi oziroma odgovornosti - družbene, okoljske in ekonomske, in ne le na podlagi zakonskih določil, pri čemer delujejo pravično v odnosu do vseh skupin deležnikov oziroma interesnih skupin in z njimi vzpostavlja dialog.

Ta definicija izpostavlja DO kot koncept, ki podjetjem omogoča usklajevanje lastnih interesov z interesi njihovih deležnikov. Gre za proces, s katerim podjetja upravljajo odnose z množico deležnikov, ki jim dajejo dovoljenje oziroma koncesijo za njihovo delovanje (EK 2001).

## **2.6 Motivacija**

Beseda motivacija izvira iz latinske besede movere, ki pomeni premik, korak, akcija.

Različne smeri in raziskovalni pristopi pojem motivacije razlagajo različno, pa vendar se vsi skladajo v opredelitvi, da je motivacija:

- občutena oziroma doživeta napetost, ki je usmerjena k ali proti nekemu ciljnemu objektu;
- notranji proces, ki vpliva na smer vztrajnosti in intenzivnosti k cilju usmerjenega vedenja;
- specifična potreba, želja ali hotenje, kot npr. lakota, žeja ali dosežek, ki spodbudi k cilju usmerjeno vedenje (Kobal Grum in Musek 2009, 15).

Motivacija je osebna pripravljenost prizadevati si za visok nivo napora, usmerjenega v cilje organizacije, pogojena s hkratno zmožnostjo zadovoljitve nekaterih individualnih potreb (Hodgetts 1991, 126–129).

### **3 Cilji, hipoteze in metodologija**

#### **3.1 Cilji**

Cilji naloge so:

- prikazati pomen usklajevanja poklicnega dela in družinskega življenja zaposlenih;
- utemeljiti obojestranske koristi (delodajalcev in zaposlenih) od družini prijazne politike v organizaciji in s primeri dobre prakse izpostaviti konkretne uspešne oblike izvajanja takšne politike;
- prikazati osrednjo vlogo zaposlenega v organizaciji, nenazadnje v okviru koncepta družbene odgovornosti;
- razumevanje procesa motivacije, ki daje osnovo za uspešnejše ravnanje z ljudmi pri delu;
- prikazati pomen družini naklonjene organizacijske kulture;
- posneti realno stanje na področju usklajevanja področij družinskega/zasebnega življenja in plačanega dela v eni izmed organizacij v javni upravi (JU);
- ovrednotiti faktor neuskklajenosti/konflikta, ki ima izvor v delu in vpliva na družino (Work Family Conflict, WFC) in faktor neuskklajenosti/konflikta, ki izhaja iz družine in vpliva na delo (Family Work Conflict, FWC) med zaposlenimi v JU;
- argumentirati vpeljavo družini prijaznih politik v javno upravo.

#### **3.2 Hipoteze**

H1. Viri neuskklajenosti, ki izvirajo iz področja družine, so bolj izraženi pri ženskah z otroki starimi do vključno 9 let kot pri ženskah s starejšimi otroki.

H2. Viri neuskklajenosti, ki izvirajo iz področja družine, so bolj izraženi pri zaposlenih z otroki kot pri zaposlenih brez otrok.

H3. Viri neuskklajenosti, ki izhajajo iz področja družine, so pri moških in ženskah enaki.

H4. Viri neuskklajenosti, ki izhajajo iz področja dela, so pri moških in ženskah enaki.

H5. Veliko več izvorov neuskklajenosti je z vidika vpliva dela na družino kot obratno.

H6. Viri neuskklajenosti s področja družine, pa tudi s področja dela bodo pri zaposlenih na delovnih mestih vodij enako intenzivni kot pri zaposlenih na delovnih mestih uradnikov.

H7. Faktor neuskklajenosti, ki izvira iz dela (WFC) in faktor neuskklajenosti, ki izvira iz družine (FWC), sta pozitivno korelirana.

H8. Starost otrok negativno korelira z FWC in WFC.

### **3.3 Metode**

V empiričnem delu naloge smo za statistično obdelavo podatkov, pridobljenih z anketnim vprašalnikom, uporabili program SPSS, in sicer smo uporabili tako enorazsežne kot več- razsežne statistične metode. Najprej smo s pomočjo opisne statistike ugotovili značilnosti vzorca ter rezultate odgovorov anketirancev na posamezna vprašanja. Zanesljivost vprašalnika smo preverili s pomočjo Cronbachovega koeficienta  $\alpha$ , primernost vzorca s Kaiser-Meyer-Olkinovo mero (KMO) statistične pomembnosti in Bartlettovim testom. V nadaljevanju smo izvedli faktorsko analizo, s katero smo skušali preveriti (glede na sestavo dela vprašalnika na dva vsebinska sklopa – WFC in FWC), če se posamezne, neposredno merjene, spremenljivke povezujejo v podobna sklopa. Izbrali smo metodo glavnih komponent in Varimax rotacijo. Testiranje hipotez (H1 do H4 in H6) smo izvedli s pomočjo analize variance (ANOVA), saj gre za primerjavo več aritmetičnih sredin določenih skupin (moški/ženske, uradniki/vodje itn.), hipotezo H5 pa smo testirali s t-testom za primerjavo dveh spremenljivk (paired sample t-test).

## 4 Družina

### 4.1 *Življenjski poteki*

»Življenjski potek lahko razumemo kot premike posameznika ali posameznice glede na pomenljive in družbeno zaželene položaje, odnose, pričakovanja, vrednote« (Ule in Kuhar 2003, 10).

V današnji družbi tveganja in povečane negotovosti (kot jo imenuje Beck), je v porastu individualizacija – v smislu izginjanja tradicionalnih življenjskih potekov in norm, ki bi olajševale posameznikovo vlogo in izbiro. Individualizacija v smislu nenehne improvizacije, dokazovanja, uveljavljanja svojega sebstva. Potrošniško organizirana družba vsiljuje posamezniku vedno nove podobe o tem, kaj je lepo, dobro, zaželeno (Ule in Kuhar 2003, 22). »Napredovanje individualizacije zato ne pomeni nujno naraščanja dejanske avtonomije posameznika, pač pa predvsem spremembo v načinu družbenega nadzora. Nekateri sistemski teoretiki pravijo, da se dogajajo spremembe v načinih družbene integracije ljudi, in sicer takšne, ki je slonela na vrednotah, normah in razumevanju, v takšno, ki temelji na denarju in družbeni moči« (Ule in Kuhar 2003, 23).

»Individualizacija življenja se vedno bolj kaže tudi v družini in tu povzroča dinamiko posebne vrste, ki bi ji lahko rekli insceniranje vsakdanjega življenja. Zato da partnerji medsebojno usklajujejo vse bolj narazen stremeče posamezne biografije, je treba vse več dogovorov. Družina postaja na mnogih ravneh vsakdanje lovljenje ravnotežja in trajni projekt reševanja medsebojne brkljarije« (Ule in Kuhar 2003, 52).

### 4.2 *Deinstitucionalizacija družine*

Ob popisu 2002 je bil v Sloveniji najpogostejši tip družine zakonski par z otroki (53 %), sledili so: zakonski par brez otrok (21 %), mati z otroki, zunajzakonska partnerja z otroki, oče z otroki in zunajzakonska partnerja brez otrok (Statistični urad Republike Slovenije 2002b).

»Danes težko govorimo o enovitem pojmu družine, zato uvajamo pojem pluralizacije družin oziroma družinskega življenja« (Ule in Kuhar 2003, 49).

*Družinsko življenje se od šestdesetih let prejšnjega stoletja spreminja v smeri pluralizacije družinskih oblik in načinov družinskega življenja. Evropo tako zaznamujejo intenzivne spremembe (višanje starosti ob prvi poroki, višanje števila izvenzakonskih zvez), med njimi tudi trend upadanja rodnosti in vse kasnejšega odločanja za starševstvo (Švab, 2001; Rener, Sedmak, Švab, Urek, 2006; Kohler idr. 2002; Sobotka 2004). Demografi za označevanje navedenih trendov uporabljajo moto »nižja in kasnejša rodnost (Lower and Later Fertility) (Sedmak in Medarič 2007, 89).*

»Vzorci družinskega življenjskega poteka vse manj sledijo standardnim vzorcem in vse bolj usklajevanju osebnih pričakovanj s pričakovanji partnerjev, njihovih življenjskih načrtov. Nastaja nov tip partnerskih razmerij in zakonov, v katerih ljudje gredo v odnose, da bi dosegli določene prednosti, in zapustijo zakon, če teh prednosti ni več« (Wilkinson v Ule in Kuhar 2003, 51).

»Za sodobne partnerske odnose je značilno, da vedno bolj urejujejo družinske dogodke tako, da upoštevajo možnosti in omejitve delovnih karier obeh partnerjev, torej, da posamezniki povezujejo svoja življenja s partnerjevimi« (Ule in Kuhar 2003, 20).

»Proces deinstitucionalizacije družine v sodobnih družbah razumemo kot proces zmanjševanja pomena zakona in družine kot institucije, nikakor pa ne kot izginjanje družine« (Ule in Kuhar 2003, 53).

#### **4.3 Ženske ob odločitvi za otroka in na trgu delovne sile v Sloveniji**

*Ženske, bolj izobražene kot kadarkoli, so se znašle v precepu: zaradi otrok se morajo odpovedati drugim življenjskim možnostim, npr. zaslužku, karieri, zaradi kariere se morajo odpovedati družini in otrokom ali pa se morajo zaradi obojega in zaradi dvojne zaposlenosti odpovedati času zase. Zato ni čudno, da so v novih razmerah družinskega življenja predvsem ženske tiste, ki*

*odločajo o rojstvu otrok in se zaradi vseh teh dilem odločajo za vse poznejše materinstvo (Ule in Kuhar 2003, 60).*

»Danes je v RS okrog 670.000 mater. Leta 2007 je 19.554 mater rodilo 19.823 otrok, kar je največ v zadnjih 15 letih (t. i. baby boom). Zaznati je odlaganje materinstva v kasnejša leta: leta 2007 je bila mati v povprečju stara 29,9 let, ob rojstvu prvega otroka je imela v povprečju 28,2 let, kar je najvišja starost ob rojstvu prvega otroka po II. svetovni vojni« (Statistični urad RS 2009a).

»Ženske predstavljamo skoraj polovico, t.j. 48 % vseh zaposlenih oseb, kar je nekaj več od evropskega povprečja. Delovno aktivnih je 49,5 %, kar je ponovno več od povprečja držav članic EU. Posebnost zaposlovanja žensk na slovenskem trgu dela je tako njihova velika delovna participacija kot izrazita intenzivnost – ogromna večina, 92 odstotkov delovno aktivnih žensk pri nas opravlja delo za polni delovni čas« (Žnidaršič Žagar 2007, 11).

Premik od modela družine moškega hranilca k tipu družine, kjer oba starša sodelujeta v sferi plačanega dela, je vzgojo otrok močno otežila, saj delovna mesta ostajajo na modelu moških hranilcev družine. Primerjalne študije med državami kažejo, da države z nizkimi stopnjami rodnosti niso tiste, ki imajo najvišjo zastopanost žensk v aktivni delovni sili (kot npr. nordijske države). Dejstva kažejo, da je nizka stopnja rodnosti tam, kjer je nizka vključenost moških v hišna opravila, oskrbo otrok in nizka podpora javnih politik za družine in ženske, vključene v TDS (McPherson 2007, 5).

K bolj enakomerni delitvi plačanega in neplačanega dela ob aktivnem sodelovanju posameznikov in posameznic bi morale svoj delež prispevati tudi institucije zunaj družine, posebno na ravni podjetij in na vladni ravni.

*V primeru skrbi za otroke naj bi bila:*

- *Država odgovorna za zagotavljanje dostopa do dobrih storitev za otroke in za dopust za starše. To pomeni, da država prevzame odgovornost, da so dobre storitve dostopne vsem tako prostorsko kot finančno in da ima s tem odločilno vlogo pri planiranju, razvoju, financiranju in kontroliranju delovanja teh storitev.*



- *Delodajalci/delodajalke in sindikati so odgovorni za organizacijo in oblike dela, ki bi bolj ustrezale potrebam delavcev/delavk z otroki.*
- *Vlada, socialni partnerji, prostovoljne in privatne organizacije naj bi si delile odgovornost za aktivnosti, ki bi uveljavljale večje sodelovanje moških pri negi in vzgoji otrok (Černigoj Sadar 2000, 37).*

#### 4.3.1 Projekt »Dnevne matere«, Poljska

Na Poljskem so po vzoru »dnevna mati« (dagmamma) skandinavskih dežel ali »materinska pomoč« (assistance maternelle) v Franciji zastavili projekt »dnevna mati«, s ciljem zagotavljanja enakih priložnosti za delo in kot odgovor na potrebo prilagodljivih storitev otroškega varstva. Poljski primanjkujejo prilagodljive in poceni storitve otroškega varstva, kar je velika ovira pri poklicnem razvoju žensk. To jih vodi v osamitev od trga dela in jih pogosto prisili, da zavrnejo ponudbe za delo, ker mislijo, da je z malo denarja in ob visokih stroških za otroško varstvo in nego koristneje, da ostanejo doma pri otrocih.

»Dnevna mati« bo, kot je to predvideno z določili projekta, poleg novih oblik storitev otroškega varstva, preskušala tudi načine, kako pomagati dalj časa brezposelnim ženskam, da postanejo ponovno poklicno dejavne.

Vsaka od petih nezaposlenih mater, ki vzgaja svoje otroke, bo pazila na določeno število otrok na svojem domu. Varstvo bo prilagojeno delovnim uram staršev, v kolikor bo to potrebno v primeru službene poti pa tudi v koncu tedna. S pomočjo Strukturnih skladov EU bo stanovanje »dnevne matere« tehnično ustrezno, da bo kot tako lahko nudilo varnost in ugodje za otroke in bo opremljeno z igračkami, opremo ter vzgojnimi pripomočki. Tisti, ki bodo skrbeli za otroke, bodo šli skozi postopek izobraževanja, organiziranega pod pokroviteljstvom Inštituta za pedagogiko na Univerzi Nikolaja Kopernika. Prav tako se bodo udeleževali izobraževanja iz podjetništva in bodo deležni individualne pomoči ekonomskih svetovalcev (Equal Razvojno partnerstvo 2008a).

## 5 Plačano delo

### 5.1 Državne politike

Sodobna socialna politika je že od začetka 20. stoletja (od tridesetih let naprej z uvajanjem Keynesovega koncepta socialne varnosti) poskušala rešiti problem socialne varnosti državljanov s tem, da je povezala področji dela in družine. To ji je v večjem delu tega stoletja tudi uspevalo prek promocije modela »moškega bread-winnerja« (hranilca), ki je po principu zagotavljanja »družinskega dohodka« (family wage) skrbel ne samo za svoj življenjski standard, temveč tudi za življenjski standard vseh članov družine. Uvajanje modela moškega hranilca kot dela širše socialne politike je omogočilo razvoj družini namenjenih oblik socialne politike, ki pa je ženskam namenila predvsem gospodinjsko delo oziroma socialno-reproduktivno vlogo (Ignjatovič 2002, 142).

Kot ugotavlja Richard Sennet (Sennet 1999 v Ule in Kuhar 2003, 27), je **klasična socialna politika** hotela vnesti varnost v tvegane življenjske situacije, kot denimo starost, bolezen, brezposelnost. **Nova socialna politika** pa bo morala več pozornosti in sredstev nameniti tveganim prehodom: ljudem, ki so v obdobju prehoda iz šolanja v zaposlitev, ki so v prehodu iz izvirne v lastno družino, ki so v prehodu v rojevanje otrok itd. Za klasično socialno politiko je bil pomemben instrument denarnega nadomestila. Za socialno politiko tveganih prehodov pa je vedno večjega pomena časovno nadomestilo. Gre za koncept iskanja ustreznega ravnovesja med časom prezaposlenosti in časom brezposelnosti, ravnovesja med delovno kariero in družinskim življenjem, ravnovesja med javnim in zasebnim življenjem (Ule in Kuhar 2003, 27).

**Slovenija** se po svojih osnovnih značilnostih javnih politik (posebno glede otroškega varstva) najbolj približuje skandinavskim deželam, v katerih se predpostavlja, da bodo vsi za delo sposobni državljani zaposleni ali da bodo iskali delo. Javne politike so usmerjene v olajšanje usklajevanja zaposlitve z neplačanim delom za družino, kar vključuje ugodne in plačane starševske dopuste, manjše število delovnih ur, javno otroško varstvo in pomoč pri negi ostarelih ... K uspešnosti gospodinjstva še vedno veliko prispeva tudi tradicionalna družinska solidarnost in neplačano delo žensk (Černigoj Sadar 2000, 34).

**Institucionalno varstvo otrok** zagotavlja in omogoča gosta mreža javnih / javno subvencioniranih zasebnih izvajalcev. Starši prispevajo glede na prihodek na družinskega člana in družinsko premoženje, in sicer od 10 % do 80 % stroškov programa za prvega otroka, od 1. septembra 2008 pa starši za drugega otroka (ki je v vrtcu istočasno kot prvi otrok) ne plačajo nič.

V letu 2007/2008 je bilo v vrtce vpisanih 68 % otrok v starosti od 11 mesecev do starosti obveznega začetka šolanja, t.j. 6 let (SORS, 2008). Starši te storitve izkoristijo pretežno za otroke, starejše od treh let; v letu 2006 je bilo 81 % otrok od treh let do obveznega začetka šolanja v centrih za varstvo otrok, večinoma za poln čas (običajno okrog 8 ur na dan), delež otrok do dveh let starosti je nižji, t.j. 18 %, vendar večina v centrih za varstvo otrok preživi več kot 30 ur na teden (Kanjuro Mrčela, 2008).

Delovni čas centrov za varstvo otrok je od 6 do 9 ur, običajno od 5.30 ali 6.00 do 16.00 ali 16.30. V urbanih središčih so nekateri centri za varstvo odprti dlje (do 17.00), nekatere večje predšolske ustanove pa nudijo popoldanske oddelke, ki so odprti do 20.00. Zaradi vse bolj različnega in daljšega delovnega časa vse več staršev zahteva daljši in bolj prožen delovni čas vrtcev, ki bi ustrezal njihovim potrebam (ZZRS 2009, 5).

## **5.2 Pravni okvir**

**Ustava RS** v 53. členu navaja: »Država varuje družino, materinstvo, očetovstvo, otroke in mladino ter ustvarja za to varstvo potrebne razmere« ter v 54. členu: »Starši imajo pravico in dolžnost vzdrževati, izobraževati in vzgajati svoje otroke« (Ustava RS 1991).

**Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih** opredeljuje pravice iz zavarovanja:

- starševski dopust,
- starševsko nadomestilo,
- pravica do krajšega delovnega časa (najmanj 20 ur na teden) v dogovoru z delodajalcem, dokler otrok ni star tri leta. Starš, ki skrbi za dva otroke, ima pravico do dela s krajšim delovnim časom, dokler mlajši otrok ni star šest let.

V tem času je starševa plača odvisna od dejansko opravljenih ur dela, za preostanek do polnega delovnega časa pa država plača prispevke za socialno zavarovanje za sorazmerni delež minimalne plače.

Vrste starševskega dopusta:

- porodniški dopust (105 dni),
- očetovski dopust (90 dni, od tega oče 15 dni prejema 100 % svoje plače, za 75 dni pa dobi prispevek za socialno varnost, ki temelji na zakonsko predpisani minimalni plači. Vsaj 15 dni je treba porabiti do dopolnjenega otrokovega šestega meseca, preostale dni pa do otrokovega tretjega rojstnega dne);
- dopust za nego in varstvo otroka, (100 % plačilo, prejemek temelji na povprečni plači zaposlenega v zadnjem letu zaposlitve; trajanje 260 dni neposredno po preteku porodniškega dopusta, lahko ga koristi eden od staršev, v večini primerov je to mati),
- posvojiteljski dopust (120 oziroma 150 dni).

Pravica do starševskega nadomestila obsega:

- porodniško nadomestilo,
- očetovsko nadomestilo,
- nadomestilo za nego in varstvo otroka,
- posvojiteljsko nadomestilo.

Denarni družinski prejemki so:

- starševski dodatek,
- pomoč ob rojstvu otroka,
- otroški dodatek,
- dodatek za veliko družino,
- dodatek za nego otroka,
- delno plačilo za izgubljeni dohodek (ZSDP 2006).

Število očetov, ki uveljavijo očetovski dopust z očetovskim nadomestilom, se z leti povečuje in od leta 2004 dalje ga prejema več kot 70 % vseh očetov. Leta 2004 je ta dopust uveljavilo 12.667 očetov, leta 2005 11.308 očetov, leta 2006 že 14.098 očetov in

leta 2007 še več, t.j. 15.289 očetov. Leta 2008 je očetovsko nadomestilo prejelo oz. očetovski dopust izrabilo kar 15.800 očetov. Porodniški dopust se nadaljuje z dopustom za nego in varstvo otroka, ta traja praviloma 260 dni in je namenjen nadaljnji negi in varstvu otroka. Lahko ga uveljavljata eden ali oba starša, pod zakonsko določenimi pogoji pa tudi druga oseba. Leta 2006 je v Sloveniji ta dopust uveljavilo 921 očetov, leta 2007 1.008, leta 2008 pa že 1.125 očetov (Statistični urad RS 2009b).

**Zakon o delovnih razmerjih** prepoveduje kakršno koli diskriminacijo pri zaposlovanju in poudarja odgovornost delodajalca, da pomaga zaposlenemu pri reševanju težav glede usklajevanja plačanega dela in družinskega življenja, med drugim določa tudi izredni dopust za spremljanje prvošolčka (ZDR-NPB1).

**Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju** opredeljuje tudi pravico do dopusta v primeru bolezni otroka / družinskega člana do 15 delovnih dni z 80 % nadomestilom plače (ZZVZZ-UPB1).

V javni upravi glede delovnega časa velja **Uredba o poslovnem času, uradnih urah in delovnem času v organih državne uprave**, ki določa razporeditev polnega delovnega časa, če ni drugače urejeno, tako da je polni delovni čas razporejen z določitvijo začetka delovnega časa med 7.30 uro in 9. uro in konca delovnega časa med 15.30 in 17.30 uro oziroma v petek med 14.30 in 16.30 uro. Premakljiv začetek delovnega časa je med 7.30 in 9. uro, premakljiv konec delovnega časa pa med 15.30 in 17.30 oziroma v petek med 14.30 in 16.30. Obvezna prisotnost delavca na delu je od 9. ure do 15.30, v petek pa do 14.30. Delavec lahko razporeja polni delovni čas v okviru posameznega tedna tako, da ta traja več ali manj kot 40 ur, vendar v posameznem tednu ne več kot 50 ur.

V okviru premakljivega začetka in konca delovnega časa se delavcu prenese iz meseca v mesec presežek največ 20 ur, oziroma primanjkljaj največ 10 ur. Delavec ima pravico izkoristiti dovoljeni presežek ur v okviru premakljivega začetka in konca delovnega časa, izjemoma pa tudi v obliki prostih ur v času obvezne prisotnosti na delu ali kot proste dni. Dovoljeni presežek ur se izkoristi v obliki prostih ur v času obvezne prisotnosti na delu ali kot proste dni s predhodnim soglasjem neposredno nadrejenega, tako da ni oviran delovni proces. (Uredba o delovnem času v organih državne uprave 2007).

### 5.3 Usklajevanje na nivoju organizacij

V raziskavi »Managing Best Practice«, ki jo je izvedla »The Work Foundation« med delodajalci v Združenem kraljestvu, delodajalci, ki podpirajo usklajevanje zasebnega in poklicnega področja svojih zaposlenih, poročajo o naslednjih **prednostih**:

- večja pripadnost in motivacija za delo (46 %),
- večja stalnost delovne sile (40 %),
- boljši odnosi z zaposlenimi (37 %).

Največkrat uporabljeni **ukrepi** delodajalcev, ki so pripomogli zaposlenim do boljšega usklajevanja, pa so:

- delo s skrajšanim DČ (part-time working) (90 %),
- družinski dopust / dopust za nujni primer (85 %),
- neplačan (splošni) dopust (78 %) (Human Resource Management Guide 2003).

»Raziskave v EU in ZDA kažejo, da zaposleni ne izkoriščajo formalnih, za družino prijaznih praks, ker se bojijo diskriminacije in drugih posledic, če je v podjetju norma delati nadure in biti fizično prisoten na delovnem mestu« (Vladimirov 2005).

Kanjuro Mrčela in Černigoj Sadar med **diskriminatornimi praksami v Sloveniji** navajata:

- neprijetni odzivi delodajalca in sodelavcev na nosečnost, bolniške odsotnosti zaradi nege otroka, ovirano napredovanje oziroma nazadovanje po porodniškem dopustu, zaposlovanje za določen čas kot selekcijski mehanizem kadrov, občutek mladih žensk, da na pogovoru o službi ne smejo dati vedeti, da se bodo v obdobju 1-2 let odločile za materinstvo;
- jasno izražena izhodiščna želja delodajalca, da zaposluje mlade, neobremenjene ljudi brez obveznosti izven službenega okolja ne glede na njihove siceršnje kvalifikacije, ali ignoriranje dejstva, da pri opravljanju del oseba s starševskimi obveznostmi ne more biti obravnavana na enak način kot oseba brez starševskih obveznosti;

- prekinitev ali neobnovitev pogodbe o zaposlitvi zato, ker je moral delojemalec izostajati z dela zaradi otrok ali pa bo v kratkem imel/a otroka kot najhujša oblika diskriminatornega obnašanja (Equal Razvojno partnerstvo 2008b).

## 6 Zaposleni – osrednja vloga v organizaciji

### 6.1 Družbena odgovornost

Družbena odgovornost (DO) je več kot le varovalo ugleda; je investicija za boljšo ekonomsko uspešnost, ki vključuje odgovornost do družbe v odnosu do zaposlenih, z vlaganjem v človeški kapital, zdravje in varnost ter z upravljanjem sprememb, in odgovornost do okolja, predvsem s takšnim ravnanjem z naravnimi viri, da je zagotovljen trajnostni razvoj (Slovenski podjetniški portal).

DOP mora torej najti močno ravnovesje med vsemi odgovornostmi in politikami, ki se nanašajo na pričakovanja, vrednote in norme tako deležnikov podjetja kot družbe na sploh (Golob in Podnar 2003).

Model strateške DO je razdeljen na štiri sodila družbene odgovornosti in sicer ekonomsko, zakonsko, etično in filantropsko odgovornost.

- **Ekonomska odgovornost:** Če govorimo o organih najvišje ravni (ministrstva), ti skrbijo za uspešnost politike in uspešnost institucije kot celote, hkrati pa morajo na operativni ravni upoštevati ekonomski vidik učinkovitosti, ki je še kako pomemben. Institucije nižjih ravni (upravne enote, izpostave organov v sestavi...) izvršujejo zadolžitve, ki jim jih zadajo organi najvišjih ravni tako, da zadolžitve izvedejo čim bolj gospodarno.
- **Zakonska odgovornost** pravi, da mora vsak subjekt spoštovati zakone, predpise in druga postavljena pravila, ki veljajo za vse. Družbena odgovornost pa zahteva, da se institucije teh pravil držijo.
- **Etična odgovornost** zajema vedenje, ki ni nujno zapisano v zakonih, ampak ga pričakuje družba. Zato morajo institucije najprej spoznati interese in pričakovanja v družbi ter posledično ravnati skladno s temi pričakovanji. Etično odločanje tako vključuje enakopravnost, poštenost, nepristranskost in individualno obravnavanje posameznikov.
- **Filantropska odgovornost** (prostovoljna odgovornost do družbe) je najvišje merilo družbene odgovornosti, ki presega družbena pričakovanja in tako izdatno prispeva k družbeni blaginji (Andoljšek 2005, 104–105).



V odnosu do deležnikov je DO indikator etičnega podjetja (Berlogar 2000, 45).

## **6.2 Etika in morala**

Po vseevropski raziskavi bi kar 78 odstotkov zaposlenih raje delalo v etičnem in družbeno odgovornem ter uglednem podjetju, kot pa prejelo višjo plačo. Politike družbene odgovornosti v podjetju pomagajo zadržati obstoječe zaposlene in pridobivati novo, izkušeno delovno silo – motivacija je namreč prej kot na denarju osnovana na vrednotah in z možnostjo identificirati se s podjetjem, v katerem si zaposlen. Nedavne raziskave tudi kažejo, da se podjetja, ki so uspešno implementirala politiko družbene odgovornosti, soočajo s 5 do 20 odstotki manjšo fluktuacijo delovne sile. Družbena odgovornost naj v podjetju torej poteka kot proces in dialog, v katerem imajo pri oblikovanju politik večjo vlogo zaposleni, ne smemo pa zanemariti niti drugih déležnikov (Golob in Podnar 2006).

Družbena odgovornost temelji na osebni odgovornosti posameznikov, zato mora najprej postati njihova osebna vrednota. Odgovornost do sebe vključuje pozitivno naravnost in zrelost, kar se med drugim odraža v proaktivnem osebnostnem razvoju ter pripravljenosti na komuniciranje, usklajevanje in sodelovanje. To pripravljenost posamezniki razvijamo in utrjujemo v družinskih, partnerskih in timskih odnosih, da bi jih lažje uveljavljali v družbenih odnosih (Bačović Dolinšek in Dolinšek 2008).

Etika se kot filozofska panoga ukvarja s preučevanjem in oblikovanjem medčloveških odnosov ter preučuje in ocenjuje moralne odločitve posameznikov. Etika preučuje, miselno razčlenjuje in vrednoti že obstoječa družbena razmerja, ki nastajajo med ljudmi. Ta v določenih primerih predpisuje, v določenih pa zavrača določene moralne pojave in nakazuje pozitivni, drugačni pol (Švajncer 1995, 12).

Lukač (2004) pravi, da etika obravnava, kaj je dobro, kaj slabo in je zbirka moralnih načel in vrednot. Opisuje načela ravnanja, ki veljajo za posameznika ali določeno poklicno skupino. Etika, ki določa pravila človekovega obnašanja in ravnanja, je nujno potrebna za normalno življenje in obstoj ljudi v družbi. Je ena izmed pomembnejših ved, saj nakazuje moralna načela in določa norme ravnanja v posameznikovem poklicu,

pri navezovanju stikov in v komunikaciji med ljudmi, pa tudi v vsakdanjem življenju človeka.

Marsikoga motita izraza »etika« in »moral«, ki pa pomenita natančno isto, sta soznačnici, le da ima prva korenine v grščini, druga pa v latinščini. V vsakdanji rabi pogosto govorimo o etičnem odločanju in moralnem delovanju, ki sledi etičnim odločitvam. Etično je torej odločanje, moralno pa ravnanje, ki ne krši vrednot udeležencev organizacije, to je vseh posameznikov, skupin in organizacij, na katere vpliva delovanje organizacije in ki nanjo morejo in hočejo vplivati sami (Tavčar 2005, 66).

Morala (lat. mos-običaj in moralis-nraven) ni znanstvena disciplina, ampak je skupek predpisov, norm, vrednot in idealov, ki so sankcionirani s subjektivno sankcijo. Sruk meni, da je morala toliko bolj učinkovita, kolikor bolj je ponotranjena in da je učinek slabe vesti bolj uspešen pri nadzoru kot sankcije zunanjih (pravnih, političnih) dejavnikov (Tavčar 2000, 145).

Neetično odločanje ima lahko usodne posledice za medsebojne odnose med zaposlenimi in tudi za samo organizacijo (npr. zmanjšanje motivacije in posledično storilnosti in učinkovitosti ter nezaupanje). Notranje posledice izgube zaupanja vsekakor vplivajo na medsebojne odnose v organizaciji. Tierney (1997, 64–70) piše o naslednjih negativnih posledicah :

- manj učinkovito skupinsko delo, ki vpliva na zastavljene cilje organizacije;
- izguba zaupnosti, kar se odraža pri izmenjavi zaupnih informacij, pozitivnih in negativnih;
- okrnjeno sporazumevanje, ki je sicer izredno pomembno za uspešno delovanje organizacije;
- šibko samospoštovanje, ki sproži dvom v lastno presojo;
- zmanjšana predanost, kar vpliva na nižjo motivacijo za delo;
- upadanje lojalnosti, ki je neločljivo povezana s predanostjo do dela in ne nazadnje
- odpoved službe.

### **6.3 *Certifikat Družini prijazno podjetje***

Na področju družbeno odgovornega upravljanja je Zavod Ekvilib razvil produkt, ki poleg ekonomske komponente upošteva tudi skrb za zaposlene kot družbeno odgovorno komponento: Certifikat Družini prijazno podjetje, ki je nastal v okviru Pobude Equal Evropskega socialnega fonda.

Podlaga za implementacijo certifikata "Družini prijazno podjetje" (DPP) je licenca »European work & family audit«, ki ga je razvila nemška organizacija Berufundfamilie. Certifikat Beruf&Familie v Nemčiji podeljujejo od leta 1999. Organizacija Berufundfamilie brezplačno podeljuje licenco drugim državam. Licenco »European work & family audit« kot osnovo za podeljevanje znaka/certifikata uporabljajo tudi v Avstriji, na Madžarskem in Slovaškem ter v italijanski pokrajini Bolzano. Naše razvojno partnerstvo je podpis dogovora o prevzemu licence doseglo junija 2006.

Od novembra 2007 je postal nosilec postopka certificiranja ter izvedbena organizacija Zavod Ekvilib, ki izvaja postopek v sodelovanju z Ministrstvom za delo, družino in socialne zadeve ter zainteresiranimi partnerji razvojnega partnerstva, kot so Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani, Konfederacija sindikatov Slovenije Pergam, Združenje delodajalcev Slovenije, Zveza svobodnih sindikatov Slovenije ter vrsta zunanjih sodelavcev in strokovnjakov.

Obenem pa je Certifikat Družini prijazno podjetje tudi inštrument družbene odgovornosti podjetij do zaposlenih in širše družbe nasploh, kajti poleg optimizacije na področju človeških virov prispeva tudi k boljšem usklajevanju poklicnega in družinskega življenja in s tem k ustvarjanju pogojev za svobodnejšo odločanje posameznikov, kako si organizirati in živeti svoje življenje (Certifikat Družini prijazno podjetje 2006).

Pridobitev Certifikata je revizorski postopek, ki ima funkcijo ocenjevanja in svetovanja delodajalcem, katera orodja uporabljati za boljše upravljanje s človeškimi viri v kontekstu usklajevanja poklicnega in družinskega življenja zaposlenih.

Katalog ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja obsega 110 ukrepov, ki so razdeljeni na osem področij:

- delovni čas;
- organizacija dela;
- delovno mesto;
- politika informiranja in komuniciranja;
- veščine vodstva;
- razvoj kadrov;
- struktura plačila in nagrajevani dosežki;
- storitve za družine.

Po pozitivni ocenitvi izvedbenega načrta implementacije izbranih ukrepov s strani revizorskega sveta dobi podjetje osnovni certifikat »Družini prijazno podjetje«. Po treh letih se oceni, ali so bili zastavljeni ukrepi vpeljani in cilji doseženi. Če so bili cilji doseženi, podjetje pridobi Certifikat. Do leta 2008 je 49 slovenskih podjetij in organizacij pridobilo osnovni certifikat Družini prijazno podjetje.

Osnovne značilnosti sistema certificiranja DPP:

- ne le ovrednoti trenutne situacije, temveč spodbuja podjetje k njenemu izboljšanju;
- ne nagrajuje trenutne situacije, temveč pripravljenost za njeno izboljšanje;
- je dolgoročno naravnano;
- je primeren za katero koli organizacijo ne glede na velikost, naravo poslovanja ali organiziranost.

Prednosti, ki jih prinaša aktivna družini prijazna politika v podjetju:

- zvečanje motivacije zaposlenih;
- večja pripadnost podjetju in večja produktivnost;
- večje zadovoljstvo in zmanjševanja stresa pri zaposlenih;
- zmanjšanje stroškov, povezanih s fluktuacijo zaposlenih;
- večanje ugleda podjetja pri poslovnih partnerjih, kupcih in v družbi;
- večanje konkurenčnosti podjetja.

Poslovno-ekonomski učinki družini prijaznih ukrepov (Analiza rezultatov anketiranja med nemškimi podjetji, ki so pridobila certifikat »Delo in družina«):

- osrednji cilj za podjetja je povečanje zadovoljstva delavcev;
- v zelo angažiranih družini prijaznih podjetjih delavci redkeje zaprosijo za bolniško;
- v podjetjih z obsežno ponudbo družini prijaznih ukrepov delavci ne manjkajo tako pogosto;
- družini prijazno zaposlovanje povečuje atraktivnost na delovnem trgu; v podjetjih z obsežno ponudbo družini prijaznih ukrepov je ustvarjanje vrednosti na delavca višja (Certifikat Družini prijazno podjetje 2009).

Osnovne cilje certificiranja v povezavi z družbeno odgovornostjo podjetij lahko razdelimo v naslednje sklope:

- osveščanje in informiranje podjetij o pomenu usklajevanja poklicnega in družinskega življenja;
- izboljšanje širše družbene klime glede vprašanja enakih možnosti pri zaposlovanju;
- izboljšanje pogojev za ženske (in moške) za svobodnejše odločanje o organiziranju svojega življenja (kamor spada tudi odločanje za otroke) (Certifikat Družini prijazno podjetje 2009).

## **7 Organizacijska kultura in vodenje**

### ***7.1 Organizacijska kultura***

Organizacijska kultura je odraz skupnih vzorcev, prepričanj, predpostavk in pričakovanj, ki so jih privzeli člani organizacije, ter njihov karakterističen način, na katerega dojemajo (notranje in zunanje) okolje organizacije, norme, pričakovanja in vrednote, ki obstajajo izven posameznika. Na nek način je organizacijska kultura odraz osebnosti organizacije, ki nam, podobno kot pri posamezniku, omogoči razumevanje vedenja in ravnanja (Bowditch in Buono 2001, 285).

Schein organizacijsko kulturo definira kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Torej gre za nekakšno razumevanje organizacije in svojega položaja v njej, ki ga člani organizacije nosijo v sebi, ne da bi se tega dejansko zavedali. Pač pa to razumevanje vpliva na vedenje članov, na njihovo ravnanje v organizacijskem okolju in s tem tudi na uspešnost organizacije (Schein v Kavčič, 2003).

Člani organizacije gledajo na svoj položaj v odnosu do svojih pričakovanj, ki slonijo na tipu psihološke pogodbe, oblikovane ob vstopu v organizacijo, procesu socializacije v organizaciji in njihovih prejšnjih izkušnjah in zaznavah širšega okolja. Medtem ko organizacijska kultura zadeva naravo prepričanj in pričakovanj, je organizacijska klima indikator, če so ta prepričanja in pričakovanja v resnici dosežena. (Bowditch in Buono 2001, 299–300).

### ***7.2 Pravi menedžment je ključ do zaposlenih***

Slovenski delodajalci se ne zavedajo pomena aktivnega odnosa do starševstva na delovnem mestu. Starši majhnih otrok ne predstavljajo populacije, za katero bi se izdelala posebna politika / program / prijazna organizacijska praksa. Reševanje specifičnih problemov staršev z majhnimi otroki je odvisno od dobre volje nadrejenih.

Starševstvo je videno kot osebna izkušnja, zaseben problem, ki ga starši morajo rešiti sami, da bi učinkovito delali.

Ne glede na to ali ima najvišji management pozitiven ali negativen odnos do usklajevanja starševstva in dela, so neposredno predpostavljeni odločilni za ustvarjanje pogojev za zadovoljevanje potreb staršev. Oni se praviloma srečujejo z vsakdanjimi problemi zaposlenih, oboji pa lahko dajo dober zgled, kar lahko odločilno vpliva na organizacijsko klimo (Equal Razvojno partnerstvo 2008a).

**Menedžment človeških virov (MČV)** je strateško usmerjena dejavnost nosilcev MČV (predvsem menedžerjev in kadrovskih strokovnjakov), ki jo sestavljajo medsebojno usklajene aktivnosti pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter spodbujanja njihove uporabe, tako da skladno z opredeljenim namenom (ciljem) organizacije in ob upoštevanju ciljev in interesov zaposlenih dosežemo čim boljše rezultate (Svetlik 2009, 28).

Ker so ljudje ključni pri zagotavljanju konkurenčnosti in uspešnosti sodobnih organizacij, slednje iščejo načine, kako bi z MČV dosegle čim boljše rezultate. Pristopi organizacij se razlikujejo po dveh temeljnih dimenzijah: Prva dimenzija se nahaja na kontinuumu med usmerjenostjo k ljudem (mehki pristop) in usmerjenostjo k delu (trdi pristop). Mehkejše pristope najdemo v organizacijah, ki temeljijo na znanju in ustvarjalnosti zaposlenih. Tu so pomembni zadovoljstvo zaposlenih, njihove možnosti, da uveljavijo svoje interese, da imajo priložnost za svoj strokovni in osebni razvoj, da dobijo ustrezna povračila iz dela (tako finančna kot nefinančna) in da imajo visoko kakovost delovnega življenja. Vse to ustvarja pogoje, da so uspešni in hkrati privrženi svoji organizaciji.

Druga dimenzija razlikovanja pristopov MČV je odvisnost oz. univerzalnost. Pri odvisnosti gre za to, da MČV izhaja iz poslovne strategije organizacije in v čim večji meri podpira njeno izvajanje. Univerzalni pristop pa temelji na prepričanju, da so uveljavljene in dokazano uspešne prakse MČV, ki jih najdemo v večini uspešnih organizacij, dovolj dober razlog, da jih uvedemo tudi sami in so neke vrste zagotovilo, da bomo z njimi lahko povečali svojo uspešnost (Svetlik 2009, 102).

Bistvo novega javnega menedžmenta je v prenosu aplikativnih načinov dela, filozofij, pristopov in metod iz zasebnega v javni sektor. Ob tem je eno bistvenih načel vodilna vloga ljudi v procesu dela, tako kadrov kot proizvodnega faktorja in še bolj »kupcev« v upravi, torej odjemalcev upravnih storitev. Osborne in Gaebler v delu »Reinventing Government« (1992 v Kovač 2003) koncept celovitega obvladovanja kakovosti v javnem sektorju predstavlja z naslednjimi elementi: usmerjanje namesto izvajanja, usmerjenost k uporabnikom, poslanstvo in strateški management, naravnost k rezultatom, uspešnost in učinkovitost dela, ekonomičnost, avtonomnost in delegiranje, decentralizacija, konkurenčnost, preventivno in proaktivno delovanje, tržnost. Še posebej avtorja izpostavljata konkurenčnost in usmerjenost k uporabnikom. Ob naštetem velja omeniti, da je razvoj tako v ZDA kot izven njih doprinesel k temeljnim desetim načelom preoblikovanja vladnega sektorja tudi bistvene premike na nekaterih drugih področjih, predvsem v upravljanju kadrovskih virov (Kovač 2003).

Ena izmed značilnosti sodobnih organizacij je tudi uveljavljanje transformacijskega vodenja, pri katerem dosežejo vodje popolno sprejetje skupne vizije pri vseh zaposlenih in dosežejo dobro delovanje zaposlenih prek njihovih lastnih interesov v dobro skupine. Razvijati morajo relacijske zaposlitvene odnose, ki temeljijo na dolgoročni povezanosti med podjetjem in zaposlenimi. Pri njih obe strani stremita k maksimiziranju trenutnih in dolgoročnih koristi. Poleg tega si delita tako donose kot bremena. Relacijske zaposlitvene odnose v podjetjih ves čas izgrajujejo ter vanje vključujejo številne ekonomske elemente (plača, ugodnosti) in tudi psihološke (podpora zaposlenim, upoštevanje njihovih interesov, spoštovanje njihovih dosežkov) (Svetlik 2009, 47).

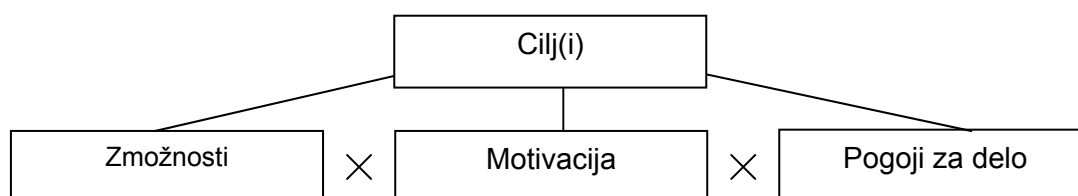
Argument za sprejem družini prijazne politike v JU ter razmislek o implementaciji paradigme DO najdemo tudi v priporočilih menedžmenta, ki jih Kohont navaja v raziskavi vpliva reform sistemov javnih uslužbencev, ki sledijo doktrini novega javnega menedžmenta, ko navaja, »da so metode ohranjanja zaposlenih preveč osredotočene na povečevanje materialnih ugodnosti, kar je slabost predvsem v obdobjih, ko so uvedene restrikcije glede povečevanja javnih izdatkov. To daje možnosti za mobilizacijo nematerialnih vzpodbud, predvsem v smislu intenzivnejšega ukvarjanja s sodelavci, in hkrati zahteva večjo angažiranost in odgovornost vodij« (Kohont 2004, 299).



**Uspešnost** je primerjava med zastavljenimi ciji in rezultati, ki jih dosežemo, medtem ko gre pri učinkovitosti za razmerje med učinkom in zanj potrebnimi prvinami in naporu (Rozman 2004 v Svetlik 2009, 413). V nadaljevanju Svetlik povzema, da je **delovna uspešnost posameznika** najbolj odvisna od njegovega vedenja – kako torej ravna in kakšne odločitve sprejema. Zato so tudi ukrepi za izboljšanje uspešnosti praviloma povezani s spreminjanjem vedenja in vplivanjem na elemente modela uspešnosti – zmožnosti, motivacijo in pogoje za delo.

Delovno uspešnost (U) razumemo kot funkcijo zmožnosti (Z) in motivacije (M) (Campbell et al. 1993 v Svetlik in Zupan 2009, 416). Boxall in Purcell (2003 v ibid) temu dodajata še dejavnik, ki ga lahko imenujemo priložnost (P), povezano z okoljem oziroma kontekstom, ki vpliva na njihovo uspešnost. Svetlik et al. prikazujejo model uspešnosti z grafičnim prikazom enostavnega modela uspešnosti, pri katerem namesto pojma priložnost ali okolje uporabljajo pojem delovni pogoji, ki vključujejo oboje. S takim poimenovanjem razumejo različne pogoje, da nekdo delo lahko opravi (med drugim informacije, ustrezne sodelavce, čas, dobro vodenje). Seveda ni naključno, da je med dejavniki znak množenja, saj nam že takoj da vedeti, da je ob izostanku enega od treh dejavnikov uspešnost enaka ničli. Podobno velja, če so dejavniki med seboj neuravnoteženi (ibid.) (Svetlik in Zupan 2009, 416).

Slika 7.1: Model uspešnosti zaposlenih



Vir: Svetlik in Zupan (2009, 417).

V nadaljevanju avtorji ugotavljajo, da je v razpravah s slovenskimi menedžerji in zaposlenimi v podjetjih vedno prevladalo mnenje, da je v naših podjetjih najbolj šibka točka v tem modelu prav motivacija. //.. Ker se ljudje odzivajo na različne motivacijske dejavnike različno, je za uspešno motiviranje treba poznati vsakega posameznika in njegove osebne motivacijske vzvode.

McGregor je zbral nize predpostavk, ki so jih imeli menedžerji o mehanizmih motivacije svojih zaposlenih, kako motivirati vedenje. Dvojico nasprotnih si mehanizmov je poimenoval s Teorijo X<sup>1</sup> in Teorijo Y. Razlaga, kako ljudje izbirajo načine vedenja med različnimi alternativami za zadovoljitev potreb in kako ugotovijo, ali so bile izbire vedenja uspešne.

William Ouchi je McGregorjevo teorijo X in Y nadgradil s teorijo Z (Ouchi 1981 v Svetlik in Zupan 2009, 42). V svoji knjigi opisuje **japonski sistem menedžmenta**, ki temelji na naslednjih predpostavkah:

- da ljudje radi gradijo sodelovalne odnose tako z delodajalci, neposrednimi sodelavci in drugimi zaposlenimi;
- da za to potrebujejo dolgoročno varnost zaposlitev ter možnost za učenje in razvoj sposobnosti prek usposabljanja in kroženja<sup>2</sup>;
- da so poleg materialnega uspeha pomembne vrednote tudi družina, kultura, tradicija in družbene institucije;
- da imajo zaposleni močno razvit občutek odgovornosti, samodiscipline;
- da so sposobni sprejemati skupne odločitve s soglasjem.<sup>3</sup>

### 7.3 *Motivacija na delovnem mestu*

V današnji dobi vrednot individualizma (vrednote, motivi, želje in potrebe so bolj stvar posameznika, ne pa kolektiva) pa moramo upoštevati, da ljudje vrednotijo različne reči in si postavljajo različne cilje, ter da za delavce niso pomembni le cilji, temveč tudi verjetnosti njihovega doseganja in prizadevanje, ki sta za to potrebna (Svetlik in Zupan 2009, 341–342).

---

<sup>1</sup> Teorija X temelji na predpostavkah: povprečna oseba se delovnim nalogam, če je le možno, raje izogne; večina ljudi ima raje, da se jim vedno govori, kaj naj delajo; se skuša izogniti odgovornosti; ni ambicioznih; si v glavnem želi le varnost; želi biti na nek način kontrolirana; večina kontrole se lahko doseže z ustreznim nagrajevanjem in kaznovanjem. Teorija Y temelji na predpostavkah: ljudje so sposobni razvijati samokontrolo in preudarnost; povprečna oseba je pripravljena sprejeti odgovornost; ljudje radi uporabljajo domišljijo, bistroumnost in kreativnost za doseg napredka organizacije, v kateri delajo; obstajajo notranje (samoizpolnitev) in zunanje nagrade (napredovanje, delovni pogoji).

<sup>2</sup> Pripravljenost na vseživljenjsko učenje.

<sup>3</sup> Pripravljenost sodelovanja pri zastavljanju/sprejemanju skupnih (organizacijskih ciljev, ki na ta način sprejeti služijo kot motivatorji).

### 7.3.1 Dvofaktorska teorija motivacije

Herzberg (1966) je prek koncepta zadovoljstva/nezadovoljstva z delom razvil dvofaktorsko teorijo motivacije. Njegov model sloni na podatkih računovodskih delavcev in inženirjev v ZDA, od katerih je zahteval dva seznama delovnega izkustva – dogodke, ki so jim pri njihovem delu povzročili največje zadovoljstvo, in dogodke, ki so jim povzročili največje nezadovoljstvo. Na podlagi pridobljenega je Herzberg zaključil, da je vedenje na delovnem mestu rezultat dveh različnih vrst dejavnikov: higieniki / zunanji dejavniki in motivatorji / notranji dejavniki.

Največje nezadovoljstvo pa je povzročila odsotnost t. i. zunanjih dejavnikov, poimenoval jih je higieniki, kot so:

- ustrezna politika in upravljanje v organizaciji,
- ustrezno vodenje,
- odnosi z nadrejenim,
- delovne razmere,
- plača,
- odnosi s sodelavci.

Zanimivost pri teh dejavnikih je, po Herzbergu, da njihova prisotnost ne vodi k večji stopnji motiviranosti delavcev, vendar se brez njih pri zaposlenih pojavi nezadovoljstvo. Ljudje se namreč v slabem okolju počutijo nezadovoljne, vendar pa se le redko v dobrem okolju počutijo posebej zadovoljne. Izboljševanje higienikov tako zmanjšuje nezadovoljstvo v delovnem okolju, ne vplivajo pa na večjo motiviranost in učinkovitost zaposlenih. Torej higieniki povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni.

Notranji dejavniki, ki motivirajo, so predvsem:

- delovni pogoji,
- priznanje za opravljeno delo,
- delo samo,
- odgovornost pri delu,
- napredovanje pri delu oziroma v organizaciji,
- osebna rast.

Herzberg tako ugotavlja, da nezadovoljstvo na delu in zadovoljstvo na delu oziroma motivacija uravnava povsem različne variable, ki niso na enem kontinuumu. Herzberg (1966, 1987 v Shields 2007, 395) vključuje psihosocialno priznanje kot enega ključnih motivatorjev, medtem ko denarne nagrade umesti med higienike. To je nujni a ne zadostni pogoj za visoko zadovoljstvo na delovnem mestu in posledično visok delovni učinek.

Če nam z ustreznim oblikovanjem dela uspe vnesti v delovno okolje motivatorje, bodo delavci zadovoljni; če pa nam uspe vnesti v delovno okolje higienike, bomo preprečili nezadovoljstvo (Svetlik in Zupan 2009, 341–343).

**Kritike Herzbergove teorije** slonijo na ugotovitvah, da npr. potreba po plači, priznanju in odgovornosti lahko nastopajo kot motivatorji in higieniki. Nadalje ugotavljajo, da lastnost Herzbergovih motivatorjev, da so tesneje povezani z zadovoljstvom kot z nezadovoljstvom, velja tudi za higienike. Takšne ugotovitve nasprotujejo Herzbergovim zaključkom, da so higieniki prej viri nezadovoljstva kot pa zadovoljstva. Druga kritika Herzbergove teorije pravi, da je njegove rezultate v veliki meri določala njegova metodologija: Herzberg je skupini računovodij in inženirjev zastavil vprašanje, kaj jim je pri njihovem delu všeč in kaj ne. Naša družba ima kulturno pogojeno pristransko ravnanje, da nezadovoljstvo pripišemo drugim ali »sistemu«, zadovoljstvo ali dosežke pa samim sebi. Tako ni presenetljivo, da je raziskava indicirala, da so aspekti, ki so dejansko sestavina dela, povezani z zadovoljstvom, aspekti, ki so bili glede na delo bolj periferne narave (v kontekstu dela) pa povezani z nezadovoljstvom pri delu. Nenazadnje so Herzbergove ugotovitve slonele le na samo-oceni anketirancev o vidikih dela v daljšem časovnem obdobju. Na splošno njegov model enači pripravljenost za povečano angažiranost pri delu z zadovoljstvom z delom. Vendarle ni obrazložitve, zakaj naj bi različni intrinzični in ekstrinzični dejavniki, izpeljani iz študije, vplivali na delovni učinek. Vrednotenje posameznih dejavnikov se tekom let in glede na okolje tudi spreminja – motivacijski dejavnik izgubi svojo vlogo oziroma nastopi kot higienik.

Kljub navedeni kritiki dvofaktorske teorije motivacije slednja uvaja nov način mišljenja o motivaciji zaposlenih in predstavlja vpliven faktor v poskusih operacionalizacije motivacijske teorije (Bowditch in Buono 2001, 68).

Lipičnik je dejavnike, ki vplivajo na motivacijo, razdelil v tri skupine, in sicer na individualne razlike, na značilnosti dela ter na organizacijsko prakso:

- Individualne razlike: Vsak človek je individuum zase, ima svoje osebne potrebe, vrednote, stališča in interese, ki jih prinese s seboj na delovno mesto (Lipičnik 1998, 164).
- Teorija značilnosti dela poudarja, da delavci dobro delajo, če so zadovoljni. Zadovoljni pa so, če delo dojemajo kot vsebinsko bogato, če v njem najdejo smisel, če lahko sami prevzemajo odgovornost za rezultate dela in če lahko neposredno vidijo oziroma razberejo, kaj so s svojim delom dosegli, če poznajo rezultate svojega dela (Svetlik in Zupan 2009, 352).
- Organizacijska praksa: sestavljajo jo pravila, splošna politika, managerska praksa ter sistem nagrajevanja (Lipičnik 1998, 162).

Številne študije so pokazale, da lahko **individualizirane prilagodljive delovne sheme** prinesejo ne le več ugodja in uravnovešenja za delojemalca, temveč da lahko tudi izboljšajo njegovo poklicno zadovoljstvo, storilnost in pripadnost, ki so pomembni pokazatelji dobrega in učinkovitega menedžmenta v podjetjih (Buddelmeyer, Mourre et al. 2005; Roundtree in Kerrigan 2007; Plantenga in Geske Dijkstra 2003, 82–84, v Equal Razvojno partnerstvo 2008a).

Sistemi nagrad mnogih zahodnih organizacij sestavljajo relativno sofisticirane, nizko-stroškovne vzpodbude v obliki nedenarnih nagrad. **Priznanje v nedenarni obliki** zagotavlja takojšnji učinek, ki v primerjavi z denarno nagrado traja dlje časa. McAdams (1999, 245–251, v Shields 2007, 391) navaja med trenutno najpogosteje uporabljenimi nedenarnimi nagradami fleksibilne oblike dela, oziroma družini prijazne urnike dela, ki dajejo možnost prilagajanja delovnih ur osebnim potrebam in družinskim obveznostim.

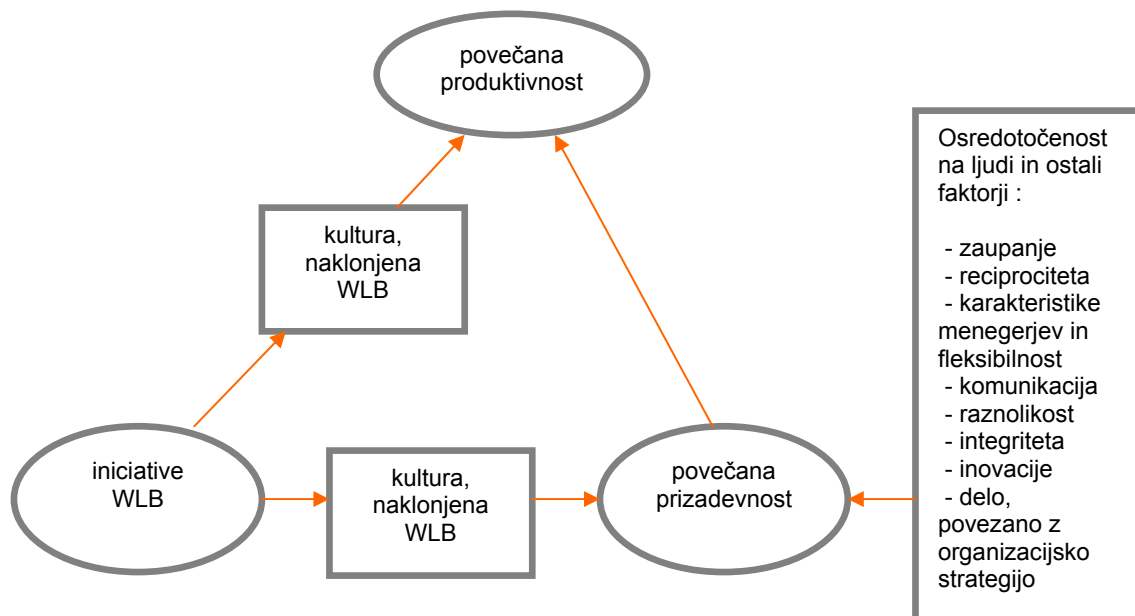
Raziskovalci Equal Employment Opportunities Trust ob vprašanju ali podpora delodajalca družini prijazni politiki rezultira v bolj zavzeti delovni sili, navajajo pritrdilni odgovor, toda ob določenih pogojih: poslovne koristi na podlagi povečane delovne angažiranosti zaposlenega, večje prizadevnosti in večje produktivnosti, ob višji stopnji stalnosti delovne sile se bodo v podjetju povečale le, če je usklajevanje (WLB) dejansko spoštovano in uživa podporo v delovnem okolju. Stališča in obnašanje višjih vodij, linijskih vodij in sodelavcev vplivajo na to, ali zaposleni čuti, da koriščenje

inicijativ WLB na njegovem delovnem mestu tudi dejansko pripomore k boljšemu ravnotežju njegovega poklicnega in zasebnega življenja. V primeru, da so iniciative prisotne, kultura na delovnem mestu pa ne podpira njihove rabe, je njihova vrednost v najboljšem primeru minimalna, v najslabšem pa negativna, kar vodi v cinizem in nezadovoljstvo (McPherson 2007, 25).

### 7.3.2 Učinek družini naklonjene organizacijske kulture

Slika 7.2 prikazuje diagram, ki predstavlja odnos med kulturo, ki podpira družini prijazne ukrepe, kulturo na delovnem mestu in posledično povečanje prizadevnosti in produktivnosti.

Slika 7.2: Odnos med WLB, kulturo na DM, prizadevnostjo in produktivnostjo



Vir: McPherson (2007, 25).

Families and Work Institute, New York (Galinsky in Johnson 1998) je razvil štiristopenjski model organizacijske kulture v relaciji izboljšane delovno-zasebnega ravnotežja:

1. stopnja: Inicijative usklajevanja dela in družine;
2. stopnja: Prilagodljive delovne prakse;
3. stopnja: Sprememba kulture (t. i .korak »winning hearts and minds«);

4. stopnja: Preoblikovanje dela.

Zadani cilj je povečana kreativnost, pripadnost in prizadevnost posameznika. To pa se odraža v konkurenčni prednosti, še posebej med delavci znanja (McPherson 2007, 25).

## 8 Usklajevanje vlog posameznika na področjih plačanega dela in družine

### 8.1 Družini prijazne politike in prakse v organizacijah

**Družini prijazen menedžment** definiramo kot dogovorjeno in usklajeno uporabo družini prijaznih praks in zavzemanje delodajalca za pomoč zaposlenim pri usklajevanju njihovih delovnih in družinskih obveznosti. Gre za prepoznanje vzorca praks in s tem povezanih problemov, ki zajamejo različna življenjska obdobja, kot so rojstvo, vzgoja in izobraževanje otrok, načrtovanje upokojitev ter skrb za odrasle« (Černigoj Sadar in Vladimirov 2004, 262).

Nevenka Černigoj Sadar in Suzan Lewis (2001) uvrščata politiko in prakso v organizacijah, ki pripomorejo k usklajevanju delovnega in zasebnega življenja, v štiri skupine:

- Uvajanje prožnega delovnega časa, krajši delovni čas, delitev delovnega mesta, delo na domu, delo na daljavo in druge kombinacije časovnih ter krajevnih možnosti.
- Ugodnosti za zaposlene, ki skrbijo za druge, to so: pisne in ustne informacije o možnih pomočeh, neposredne finančne oblike pomoči, različne podpore za razvoj ustrezne infrastrukture, tako v organizaciji in v skupnosti.
- Dodatni dopusti poleg zakonsko določenih, denimo dopust za nego, možnost prekinitve zaposlitve za določen čas, študijski dopust.
- Družini prijazna organizacijska politika, politika enakih možnosti ter usposabljanje vodilnih za razumevanje značilnosti različnih življenjskih obdobj in za upravljanje odnosov na različnih ravneh.« (Vladimirov 2005).

### 8.2 Metode prilagajanja dela – koncept fleksibilizacije

»Fleksibilizacija pomeni razširjanje koncepta in prakse dela – od ozke definicije dela kot plačane zaposlitve za določen čas s polnim delovnim časom (značilno za moderno industrijsko družbo) k širši definiciji dela, ki vključuje do sedaj družbeno



marginalizirane in ne vrednotene oblike dela in načine zaposlovanja (krajši delovni čas, določen čas, kombiniranje obdobij aktivnosti v plačanem delu in neplačanih aktivnostih, kot so učenje, skrb za otroke in starejše, prostovoljno delo)« (Kanjuo Mrčela in Ignjatović 2004, 254).

S stališča posameznikov fleksibilizacija dela lahko pomeni večjo možnost izbire in lažje usklajevanje različnih delov življenja (delovnega, družinskega, zasebnega, političnega, itn.) in vrst dela (plačanega, gospodinjkega, skrbstvenega, prostovoljnega, učenja). V tem smislu so fleksibilnejše oblike zaposlovanja in dela osnova graditve multiaktivne družbe (Beck 2000, Rifkin 1995, Gorz 1999). Da bi jih posamezniki lahko uporabili v tem pozitivnem smislu, morajo biti destandardizirane oblike zaposlovanja in dela normalizirane (Ignjatović 2002) – pridobiti morajo enak status kot (še vedno prevladujoče in družbeno več vrednotene) standardne oblike zaposlovanja in dela.

### *8.2.1 Oblike fleksibilizacije*

#### *8.2.1.1 Prilagodljive delovne ure*

a) Prilagodljiv čas – bančni čas (angleško »flexi-time«): temelji na individualni in prilagodljivi porazdelitvi časa med dnevi delovnega tedna ali meseca. Dnevi s prekomernim delom se izravnavajo s krajšimi delovnimi dnevi, kar zaposlenim omogoča, da urejajo svoje družinske in zasebne zadeve. Prilagodljiv delovni čas je izjemna priložnost tudi za tiste zaposlene, ki si žele izboljšati svoje usposobitve s pomočjo izobraževanja, tečajev, podiplomskim študijem in drugimi oblikami vseživljenskega izobraževanja. Bančni čas se nanaša na sistem točnega obračunavanja in beleženja dodatnih ur z namenom njihove zamenjave za prosti čas, ko je ta potreben.

b) Prilagodljive začetne/zaključne ure: Prilagodljivost glede začetnih in zaključnih ur ustreza naravnemu ritmu delovnega dne, medtem ko ostaja preostanek dneva nespremenjen (ure jedra).

c) Strnjeni delovni tedni: strnjenje (komprimiranje) dela temelji na pospešenem in daljšem delu v času delovnega tedna, krajšem od pet dni, da se na ta način pridobi več

dela prostih dni za osebne in družinske potrebe. Primer: zakonsko določen delovni teden 39 dni v Belgiji: količino ur je možno strniti tako, da se od ponedeljka do srede dela 10 ur, v četrtek 9, petek pa je dela prost dan.

d) Osebni dnevi: gre za stalno število dni na leto, ki jih zaposleni porabijo bodisi za svoje lastne ali družinske potrebe. V nekaterih državah so ti dnevi neka oblika »dopusta na zahtevo«, ki ga zaposleni lahko javijo po telefonu (npr. ko mora zaposlena oseba ostati doma pri svojem bolnem otroku). Vendar pa v nekaterih primerih niso vključeni v okvir letnega dopusta, ampak so že opravljeni v obliki dodatnih ur ali dela ob sobotah.

#### *8.2.1.2 Delo s skrajšanim delovnim časom (angl. part-time work)*

Delo s skrajšanim delovnim časom definiramo kot delo, opravljeno z manjšim številom ur, kot jih vsebuje zakonsko določen redni delovni teden (angl. full-time work). V mnogih državah se je to delo uveljavilo kot možnost, ki daje zaposlenim več časa in energije za druge dejavnosti, kot so vseživljenjsko izobraževanje in izboljšanje poklicne usposobljenosti, prostovoljno delo, pristočasni konjički in, kar je še posebej pomembno, otroško varstvo in družinske obveznosti.

#### *8.2.1.3 Delitev opravljanja delovnih zadolžitev (angl. »job sharing«)*

Gre za delitev ene redne zaposlitve na dva zaposlena, od katerih oba delata s skrajšanim delovnim časom. Glavna prednost deljenja delovnih zadolžitev so možnosti, da se učimo drug od drugega, izmenjujemo ideje (angl. »crosstraining«) ter tudi skupno dogovarjanje o času, zadolžitvah in odgovornostih, kar je bistvenega pomena za timsko delo in razvijanje vodstvenih veščin, hkrati pa ni težav z nadomeščanjem v času odsotnosti.

#### *8.2.1.4 Delo z doma / delo na daljavo*

S pomočjo komunikacij in iznajdb na področju IT (računalniki, internet, faks, telefon) lahko visoko učinkovitost in kakovost dela pri mnogih poklicih dosežemo neodvisno

od pisarniške mize. Npr. inženirjev IT, grafičnih oblikovalcev, prevajalcev, novinarjev, finančnih analitikov, arhitektov itd. (Equal Razvojno partnerstvo 2008b).

### *8.2.2 Prilagodljivost slovenskega trga DS*

Slovenski trg delovne sile je v primerjavi z drugimi trgi držav EU še relativno tog in nefleksibilen. Slovenija sodi med države s tradicionalno strukturo trga delovne sile. V letu 2001 je 6,6 % delovno aktivnih delalo s skrajšanim delovnim časom, delež zaposlitev za določen čas je v letu 2001 znašal 10,5 %, vendar je treba poudariti, da je delež novih prostih delovnih mest za določen čas približno dve tretjini vseh novih prostih delovnih mest. Podatki, pridobljeni iz raziskave, ki se nanašajo na uporabo fleksibilnih oblik dela, kažejo predvsem na izredno naravnost slovenskih organizacij v povečevanje učinkovitosti delovne sile in njeno izrabo (Kanjuro Mrčela in Ignjatović 2004, 243–247).

Zaposlitve za polovični delovni čas so v današnji delovno intenzivni družbi izrazito marginalizirane; redko omogočajo finančno neodvisnost ali napredovanje na delovnem mestu, prav tako ne omogočajo promocije na vodstveni položaj. Fleksibilne in atipične oblike zaposlovanja so pogosto povezane z nižjim plačilom, slabo socialno zaščito, manjšimi ali nikakršnimi bonitetami ter prekinjanjem statusa zaposlenosti (Hrženjak 2007, 73).

## 9 Javni sektor in javna uprava

### 9.1 Opredelitev

Javni sektor (JS) je opredeljen v skladu z definicijo Zakona o javnih uslužbencih in Zakona o sistemu plač v javnem sektorju kot celota državnih organov in uprav samoupravnih lokalnih skupnosti, javnih agencij, javnih skladov, javnih zavodov in javnih gospodarskih zavodov ter drugih oseb javnega prava, če so posredni uporabniki državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti. Dodana so še javna podjetja kot izvajalci javnih služb na področju gospodarske infrastrukture. Javna uprava (JU) so organi in organizacije, ki opravljajo javne zadeve oziroma izvajajo dejavnost upravljanja v javnih zadevah. »Javna uprava je strokovni izvršilni mehanizem, s pomočjo katerega deluje država. Je aparat, s katerim država izvršuje svoje cilje« (Virant 1998, 23). Javno upravo lahko definiramo funkcionalno in organizacijsko. Funkcionalno je javna uprava celota vseh dejavnosti upravljanja, ki sodijo v izvršilno funkcijo javnega upravljanja, ter administrativne in poslovodne funkcije javnega upravljanja ne glede na to, ali jih opravljajo državni upravni organi, drugi državni organi ali organizacije zunaj državne uprave in ne glede na to, ali nastopajo oblastno. Izvršilno funkcijo predstavljajo dejavnosti organiziranja, ukazovanja, izvrševanja, koordiniranja in nadzorovanja, kar omogoča dosego že sprejetih in določenih splošnih ciljev družbene skupnosti. V administrativne in poslovodne funkcije pa spadajo dejavnosti neposrednega tehničnega izvrševanja, ki so zadnja stopnja konkretizacije družbenih ciljev (Haček 2001, 29).

Sistem javnih uslužbencev je determiniran s posebnimi pravnimi normami (npr. Zakon o javnih uslužbencih), katerih namen je zagotoviti razmere, v katerih bodo vrhunsko usposobljeni ljudje motivirani za zaposlitev in profesionalni razvoj v državni upravi. To se lahko dosega s spodbudami za boljše delo, možnostmi kariernega razvoja in s stalnim usposabljanjem ljudi v upravi (Virant 2000 v Kohont 2004, 284).

Institucionalno okolje JS/JU predstavlja birokratski tip organizacije, ki jo Weber pojmuje kot hierarhijo plačanih uslužbencev s polnim delovnim časom, ki tvorijo verigo

ukazovanja. Birokracija zadeva tako administracijo kot tudi nadzor, upravljanje in usklajevanje zapletenega niza nalog (Haralambos 1999, 279).

Javni uslužbenški sistem, to je skupna načela in druga skupna vprašanja sistema javnih uslužbencev, razen sistema plač v javnem sektorju, v Sloveniji ureja Zakon o javnih uslužbencih (ZJU-UPB3).

V tem delu izpostavljam načela izvrševanja javnih nalog v sistemu javnih uslužbencev: načelo enakopravne dostopnosti, načelo zakonitosti, načelo strokovnosti, načelo častnega ravnanja, načelo zaupnosti, načelo odgovornosti za rezultate, načelo dobrega gospodarjenja, načelo varovanja poklicnih interesov.

Poleg navedenih skupnih načel morajo v državnih organih in upravah lokalnih skupnosti upoštevati tudi načelo javnega natečaja, načelo politične nevtralnosti in nepristranskosti, načelo kariere, načelo prehodnosti, načelo varovanja poklicnih interesov, načelo odprtosti do javnosti.

Sestavni del načel izvrševanja javnih nalog od trenutka, ko javni uslužbenec potrdi, da je bil z njim seznanjen, je Kodeks ravnanja javnih uslužbencev.

## ***9.2 Ukrepi usklajevanja v JS***

V raziskavi delodajalcev v sektorju zdravstva, izobraževanja in lokalne samouprave, ki ga je izvedel sindikat javnih služb UNISON (Velika Britanija) poročilo navaja, da  $\frac{3}{4}$  delodajalcev v javnem sektorju ima iniciative/politike na področju WLB. Toda le polovica vprašanih je menila, da lahko realno izbirajo o delovnem režimu, le nekaj več kot polovica pa jih je bilo seznanjenih z razpoložljivimi ukrepi WLB. Približno tretjina pa so verjeli, da njihov delodajalec ni bil naklonjen temu, da bi zaposleni dosegali ravnovesje dela in zasebnega področja.

Laura Williams, raziskovalka pri The Work Foundation ugotavlja, da gre na področju WLB v javnem sektorju za klasičen razkorak med teorijo in prakso. V najslabših primerih menedžerji želijo zatreti že skromen odmik od pravil in se kažejo kot klasični nosilci nefleksibilnosti. Trenutno je fraza WLB popularna, breme odgovornosti, da

najde kreativen način da WLB, ki ne bo deloval le kot ugodnost za zaposlene pač pa da bo spremenil organizacijo v bolj učinkovito, odzivno, ki bo vodila k »dobremu delu«, je na plečih delodajalca (Human Resource Management Guide 2007).

### ***9.3 Zaposlenim prijazni javni sektor***

#### *9.3.1 Primer dobre prakse*

V okviru projekta Konfederacije sindikatov javnega sektorja (KSJS) SI-PART, ki poteka v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013, je bil na posvetu o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja predstavljen kot primer dobre prakse Zavod za zdravstveno varstvo Maribor (ZZV MB). Organizacija je pridobila osnovni certifikat DPP, a nato odstopila od projekta. Glede na obravnavano temo in obetaven pristop ZZV MB navajam del njihovih družini prijaznih ukrepov:

Delitev dela, postopno podaljševanje delovnega časa po starševski ali daljši odsotnosti, otroški časovni bonus, izredni neplačan dopust, družinski premor, delovna srečanja na zborih zaposlenih, pooblaščenec za vprašanja usklajevanja poklica in družine, dan odprtih vrat, ocene vodstva, načrt ponovnega vključevanja, soba za otroke in starše.(SI-PART).

## 10 Empirični del

### 10.1 Cilji

V empiričnem delu želimo posneti stanje na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja v eni izmed organizacij javne uprave in ugotoviti, v kolikšni meri zaposleni doživljajo konflikt kot posledico obremenitve vključenosti v obe življenjski področji. Glede na dobljeni rezultat želimo opredeliti področja oziroma ukrepe, ki bi bili primerni za vpeljavo družini prijaznih politik v javno upravo.

### 10.2 Operacionalizacija osnovnih kazalcev

Za anketo je bil sestavljen vprašalnik (Priloga), ki je vključil naslednja tematska področja:

- socialno demografski podatki;
- vprašanja o motivih za vključenost v sfero plačanega dela in motivih za družino; vprašanja so prirejena po vprašalniku Černigoj Sadar (1986), objavljena v Družboslovnih razpravah;
- trditve, ki opisujejo razmere pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja;
- trditve za merjenje Work Family Conflict (WFC), ki predstavlja vidik vpliva dela na zasebno/družinsko življenje, in Family Work Conflict (FWC), ki predstavlja vidik vpliva družine/zasebnega na področje dela, povzete so po Netemeyer, Boles, McMurrian, (1996);
- priporočila za usklajevanje dela in družinskega življenja;
- trditve z motivatorji in higieniki po teoriji Herzbergove dvofaktorske teorije motivacije;
- odprto vprašanje – predlogi za izboljšave.

Odrasli posameznik je vključen v svoje vloge na področju dela in na področju družine. Pričakovanja, ki jih mora izpolniti, velikokrat ne sovpadajo in s tem ustvarjajo konflikt med področjem plačanega dela in družinskega življenja. Takšni konflikti so povezani z

izzidi kot so nezadovoljstvo na delovnem mestu, izgorelost na delovnem mestu, nenazadnje s psihološkimi stiskami (npr. depresija), nezadovoljstvom z zakonskim življenjem in življenjskim potekom. Po Netemeyerju privzamemo, da sta WFC in FWC različni, toda povezani izrazni obliki konflikta vključenosti v dve socialni vlogi. Konflikt vlog je oblika konflikta, v katerem so pritiski povezani s članstvom v organizaciji, v nasprotju s pritiski, ki jih povzroča članstvo v drugi skupini. Na ta način zahteve ene vloge otežujejo izvrševanje druge vloge.

Večina raziskovalcev se strinja, da izmed številnih identificiranih vzrokov konflikta, pripasajo glavni elementi FWC in WFC zahtevam, času in obremenitvam, ki so vezani na performans določene vloge. Glavne zahteve vloge se nanašajo na odgovornosti, kvalifikacije, pričakovanja, dolžnosti. Konflikt na osnovi časa je prisoten, kadar količina časa, namenjenega izvrševanju zadolžitev s področja dela ovira izvrševanje zadolžitev s področja družine (in obratno). Konflikt na podlagi obremenitev se pojavi, ko obremenitve z zadolžitvami na področju dela (družine) ovirajo izvrševanje zadolžitev s področja družine (dela). Na primer razdražljivost in zaskrbljenost, ki ju povzroča domena plačanega dela, otežujejo izvajanje družinskih obveznosti (in obratno). **WFC** je konflikt vlog, kjer skupek zahtev, posvečeni čas in obremenitve, ki izhajajo iz področja plačanega dela, ovirajo izvrševanje družinskih odgovornosti. **FWC** je konflikt vlog, kjer skupek zahtev, posvečeni čas in obremenitve, ki izhajajo iz področja družine, ovirajo izvrševanje odgovornosti s področja plačanega dela.

### ***10.3 Opis vzorca***

Preučevana organizacija je organizacija v okviru javne uprave, ki deluje na ravni ministrstva in jo poimenujem UPRAVA. Organizacija je proračunski uporabnik, tip organizacije je klasični birokratski. V celotni organizaciji, ki zaposluje okvirno 300 uslužbencev, je bilo v sorazmernih deležih glede na delovna področja organizacije razposlanih 80 vprašalnikov. Vrnjenih jih je bilo 69 in od teh pravilno izpolnjenih in primernih za oceno 60. Response rate 75 %.

V vzorcu je sodelovalo 37 žensk in 23 moških. Glede na nivo zaposlenih je sodelovalo 70 % uradnikov, 20 % vodij manjše enote in 10 % vodij oddelka.



## 10.4 Predstavitev rezultatov

### 10.4.1 Splošni podatki

Zaposlene v organizaciji lahko imenujemo tudi delavce znanja, saj organizacija po stopnji izobrazbi zaposluje 49,4 % zaposlenih z univerzitetno ali višjo izobrazbo, 24,7 % z visoko strokovno ali višjo in 25,9 % zaposlenih s srednjo izobrazbo (navedba po internih evidencah organizacije), s tem, da imajo vodje v organizaciji najmanj višjo, v večini primerov pa visoko izobrazbo.

Pridobljeni podatki so prikazani s frekvenčno ter odstotno porazdeljenostjo ter grafično.

- Starost

Starost vseh anketirancev je nad 25 let, 60 % v starosti nad 40 let, žensk v razredu 41-45 let je 30,3 %, moških v razredu 46 in 50 let pa je 34,8 %. Rezultat je z razliko po spolu predstavljen v sliki 10.1.

Tabela 10.1: Starost

Razredi	ženske		moški	
	N	%	N	%
do 25 let	0	0,0	0	0,0
26-30	2	6,1	0	0,0
31-35	5	15,2	3	13,0
36-40	9	27,3	5	21,7
41-45	10	30,3	6	26,1
46-50	5	15,2	8	34,8
nad 50 let	2	6,1	5	21,7
SKUPAJ-N	33	100,0	23	100,0

- Nivo v organizaciji

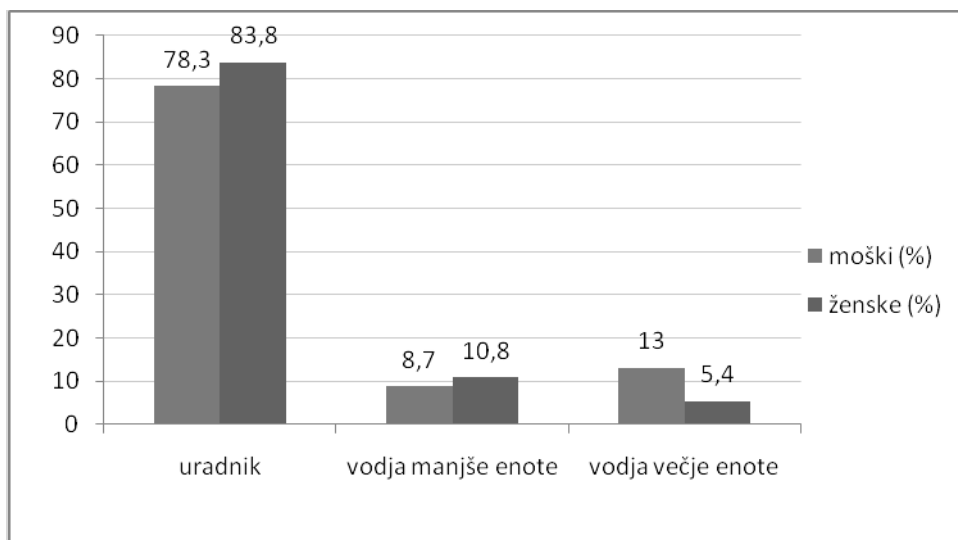
V preučevani organizaciji 49 respondentov zaseda delovno mesto uradnika, t.j. 31 žensk ali 83,8 % in 18 moških ali 78,3 %, 11 respondentov pa mesto vodje, t.j. 4 ženske ali 10,8 % in 2 moška ali 8,7 % na delovnem mestu vodje manjše enote, 2 ženski ali 5,4

% in 3 moški ali 13 % pa na delovnem mestu vodje večje enote. Rezultat je grafično prikazan na sliki 10.1.

Tabela 10.2: Nivo v organizaciji

NIVO	moški		ženske	
	%	N	%	N
uradnik	78,3	18	83,8	31
vodja manjše enote	8,7	2	10,8	4
vodja večje enote	13,0	3	5,4	2
SKUPAJ-N	100,0	23	100,0	37

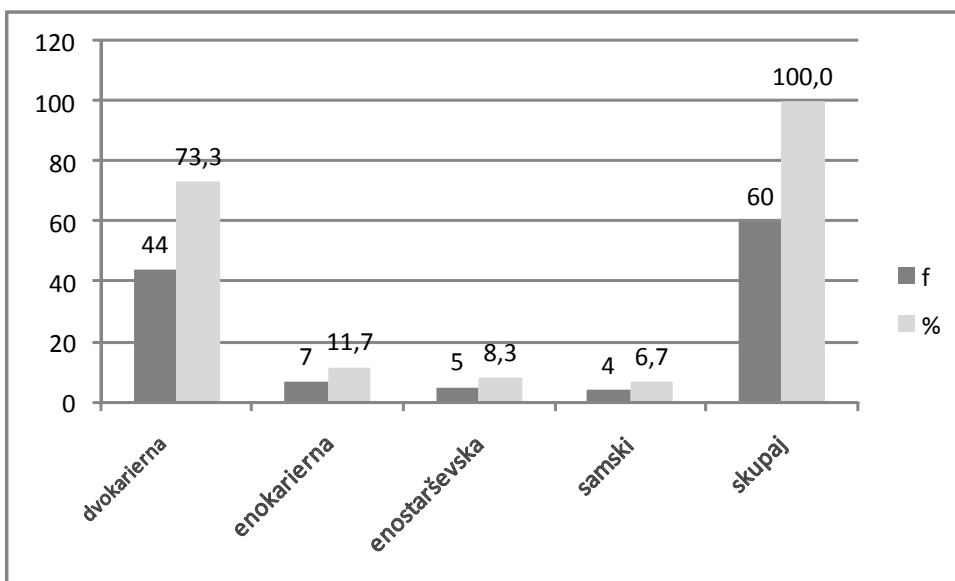
Slika 10.1: Nivo v organizaciji



- Tip življenjske skupnosti

Večina anketirancev (73,3 %) živi v življenjski skupnosti, kjer sta oba partnerja zaposlena, pri 11,7 % je zaposlen le eden od obeh partnerjev. Enostarševskih družin je 8,3 %, kar grafično ponazarja slika 10.2.

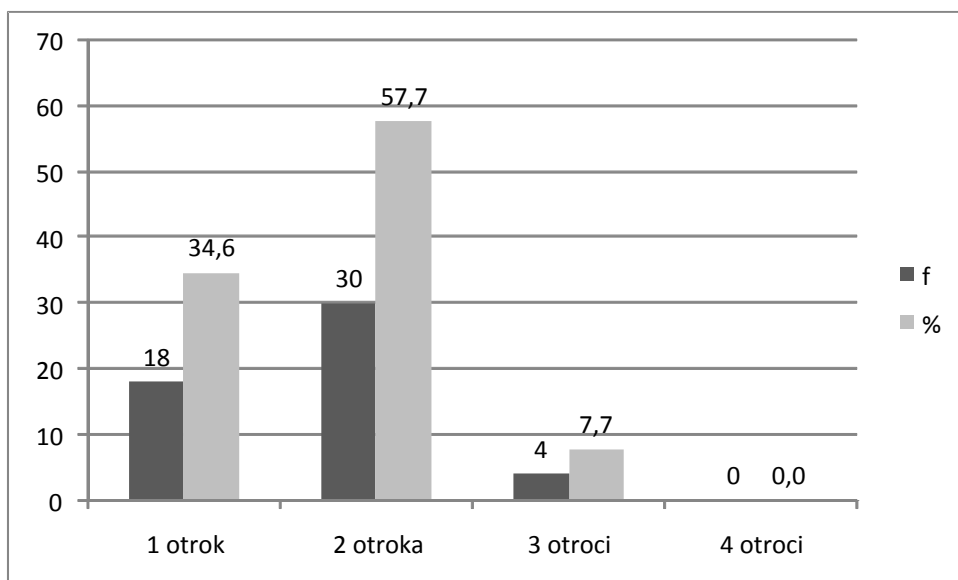
Slika 10.2: Tip življenjske skupnosti



- Število otrok v družini

Več kot polovica, t.j. 57,7 % respondentov ima po 2 otroke, 34,6 % ima po enega otroka, 7,7 % respondentov pa po tri otroke (glej Sliko 10.3).

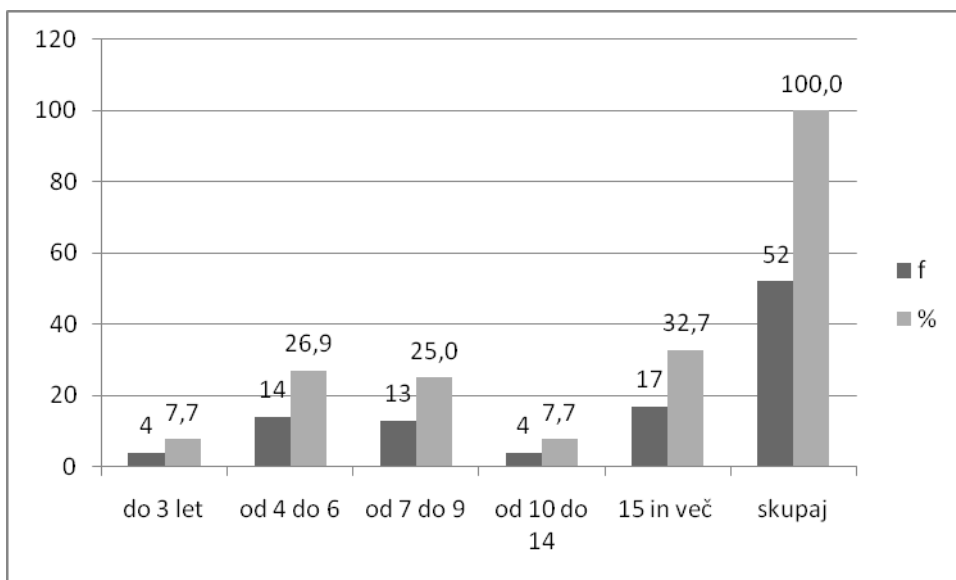
Slika 10.3: Število otrok v družini



- Starost otrok

Otrok do starosti 6 let je 34,6 %, v starosti med 7 in 15 leti 32,7 % ter nad 15 let 32,7 %.

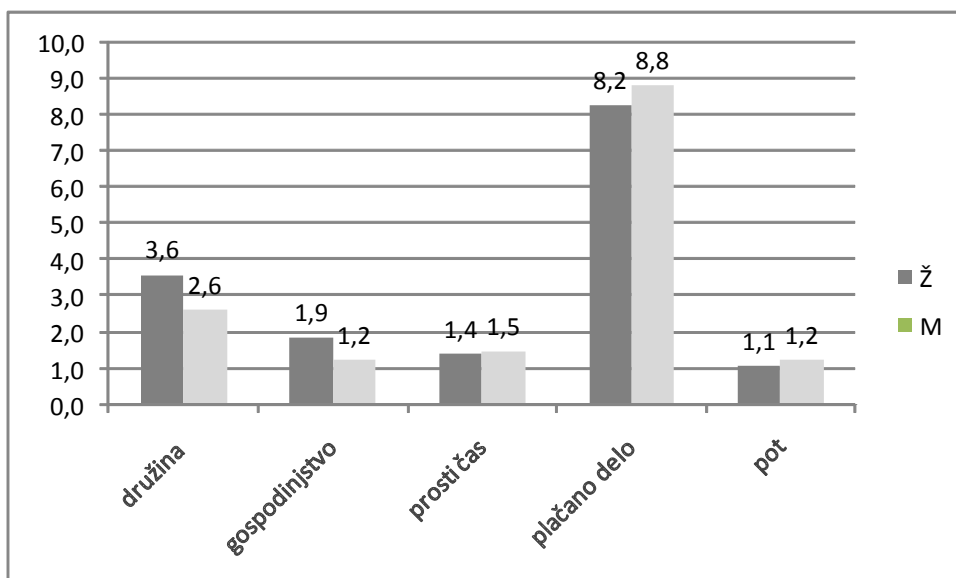
Slika 10.4: Starost otrok



- Porazdelitev časa

Ženske v primerjavi z moškimi več časa namenjajo družini in gospodinjstvu, medtem ko moški več časa porabijo za plačano delo. Manjše razlike se kažejo v času, namenjenemu za prosti čas in za prevoz na delo in z njega (glej Sliko 10.5).

Slika 10.5: Poraba časa (število ur) za posamezne aktivnosti po spolu



#### 10.4.2 Motivi za vključenost v področje plačanega dela

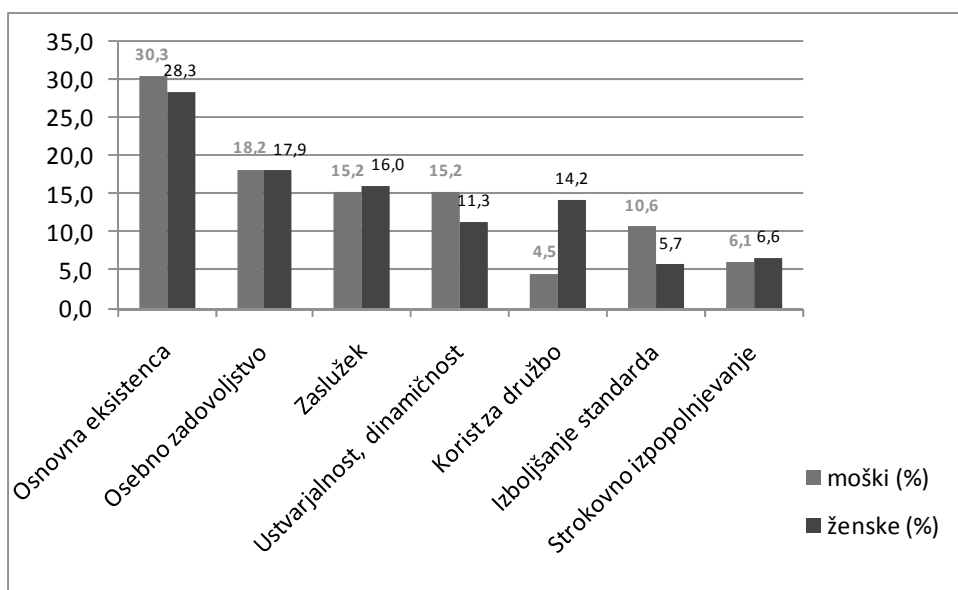
V tem delu vprašalnika, ki je bil namenjen ugotavljanju najpomembnejših motivov med zaposlenimi, je bilo naprej podanih 7 motivov za plačano delo in 7 motivov za družino. Anketiranci so bili naprošeni, da v vsaki kategoriji motivov izberejo tri, njim najbližje trditve.

Izbrani motivi za vključenost v področje plačanega dela ne kažejo bistvenih razlik med moškimi in ženskami, na prvih treh mestih so osnovna eksistenca, osebno zadovoljstvo in zaslužek, pri ženskah je na 4. mestu korist za družbo (pri moških je na zadnjem mestu), pri moških pa ustvarjalnost, dinamičnost. Pri ženskah je na zadnjem mestu izboljšanje standarda (glej Tabelo 10.3 in Sliko 10.6).

Tabela 10.3: Motivi za vključenost v področje plačanega dela

<b>ženske</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Osnovna eksistenca	30	28,3
Osebno zadovoljstvo	19	17,9
Zaslužek	17	16,0
Korist za družbo	15	14,2
Ustvarjalnost, dinamičnost	12	11,3
Strokovno izpopolnjevanje	7	6,6
Izboljšanje standarda	6	5,7
<b>moški</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Osnovna eksistenca	20	30,3
Osebno zadovoljstvo	12	18,2
Zaslužek	10	15,2
Ustvarjalnost, dinamičnost	10	15,2
Izboljšanje standarda	7	10,6
Strokovno izpopolnjevanje	4	6,1
Korist za družbo	3	4,5

Slika 10.6: Motivi za vključitev v sfero plačanega dela



#### 10.4.3 Motivi za družino

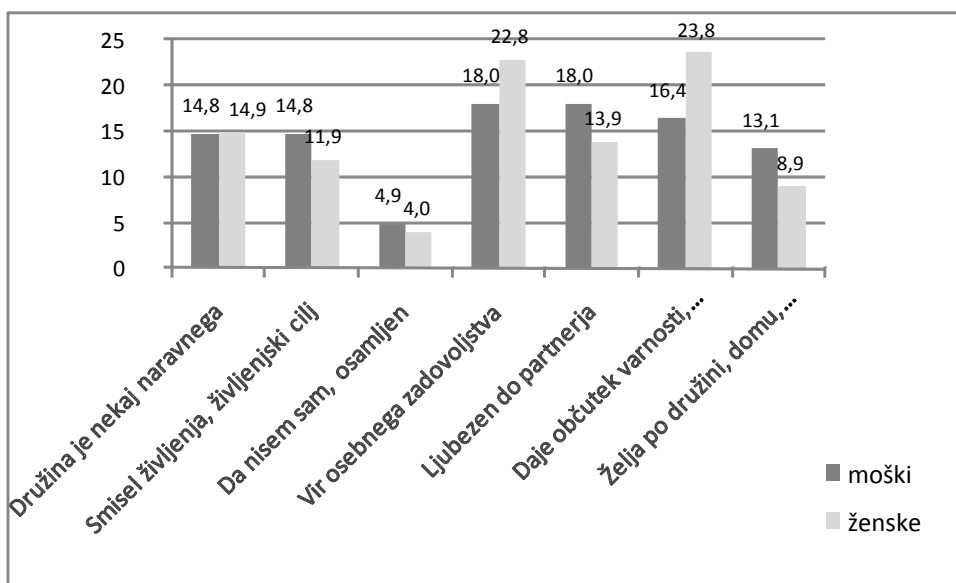
Ženskam predstavlja prvi motiv za družino občutek varnosti in topline (23,8 %) ter vir osebnega zadovoljstva (22,8 %). Na tretjem mestu izbora je družina kot nekaj naravnega (14,9 %), sledita še ljubezen do partnerja (13,9 %) in družina kot življenjski cilj/smisel (11,9 %). Moški smatrajo družino kot vir osebnega zadovoljstva in ljubezen do partnerja v 18 %, da je družina nekaj naravnega in da predstavlja življenjski cilj/smisel, pa v 14,8 % (glej Tabelo 10.4 in Sliko 10.7).

Tabela 10.4: Motivi za družino

<b>ženske</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Družina je nekaj naravnega	15	14,9
Smisel življenja, življenjski cilj	12	11,9
Da nisem sam, osamljen	4	4,0
Vir osebnega zadovoljstva	23	22,8
Ljubezen do partnerja	14	13,9
Daje občutek varnosti, topline	24	23,8
Želja po družini, domu, otrocih	9	8,9
<b>moški</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Družina je nekaj naravnega	9	14,8

Smisel življenja, življenjski cilj	9	14,8
Da nisem sam, osamljen	3	4,9
Družina je vir osebnega zadovoljstva	11	18,0
Ljubezen do partnerja	11	18,0
Družina daje občutek varnosti, topline	10	16,4
Želja po družini, domu, otrocih	8	13,1

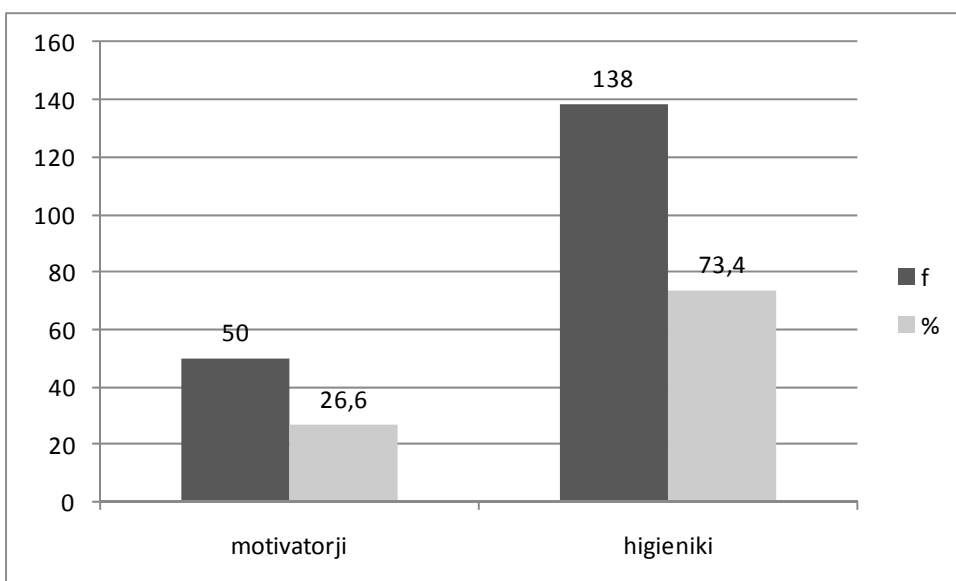
Slika 10.7: Motivi za družino



#### 10.4.4 Motivatorji in higieniki

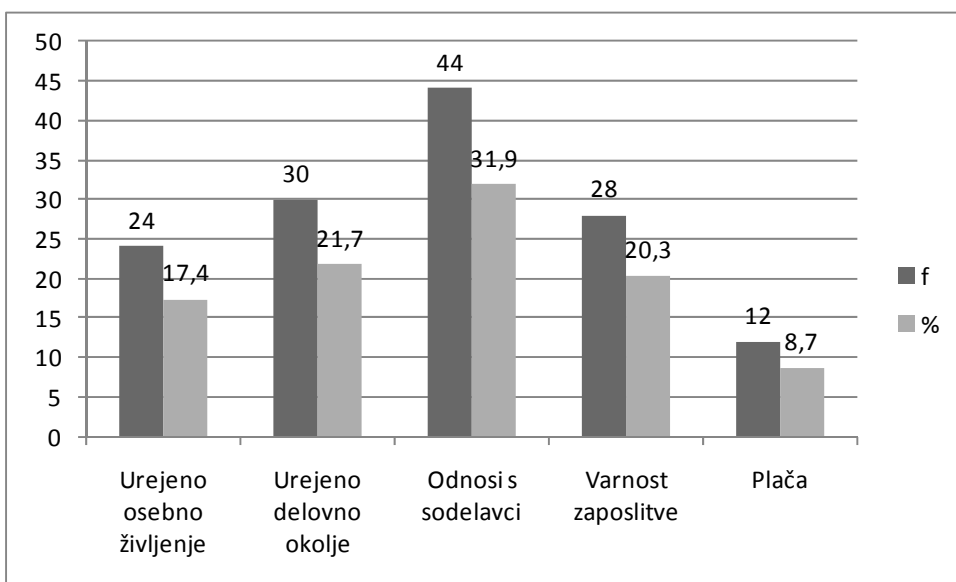
V tem delu vprašalnika, ki je bil namenjen ugotavljanju najpomembnejših motivatorjev ter higienikov med zaposlenimi, je bilo podanih 10 odgovorov (5 motivatorjev in 5 higienikov je bilo navedenih mešano). Anketiranci so bili naprošeni, da izmed ponujenih odgovorov izberejo 3 za njih najpomembnejše dejavnike zadovoljstva na delovnem mestu. Izbor higienikov v 73,4 % in motivatorjev v 26,6 % potrjuje pomen higienikov za zaposlene (Slika 10.8).

Slika 10.8: Razmerje med higieniki in motivatorji



Med higieniki so anketiranci v 31,9 % izbrali odnose s sodelavci, v 21,7 % urejeno delovno okolje, v 20,3 % varnost zaposlitve, v 17,4 % urejeno osebno življenje ter 8,7 % plačo (Slika 10.9).

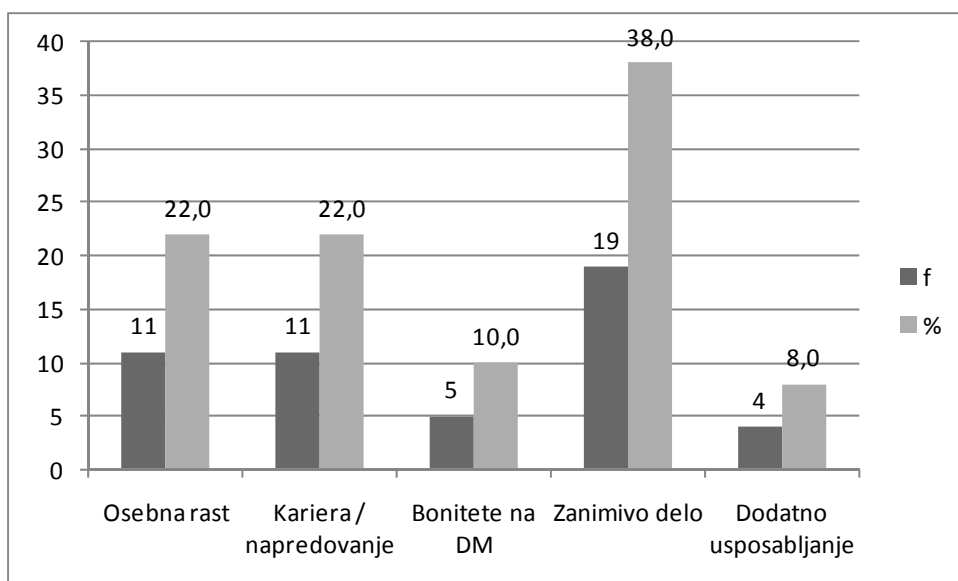
Slika 10.9: Higieniki



Med motivatorji so anketiranci v 38 % izbrali zanimivo delo, v 22 % osebno rast, kariero/napredovanje v 10 % bonitete na DM in 8 % dodatno usposabljanje (Slika 10.10).



Slika 10.10: Motivatorji

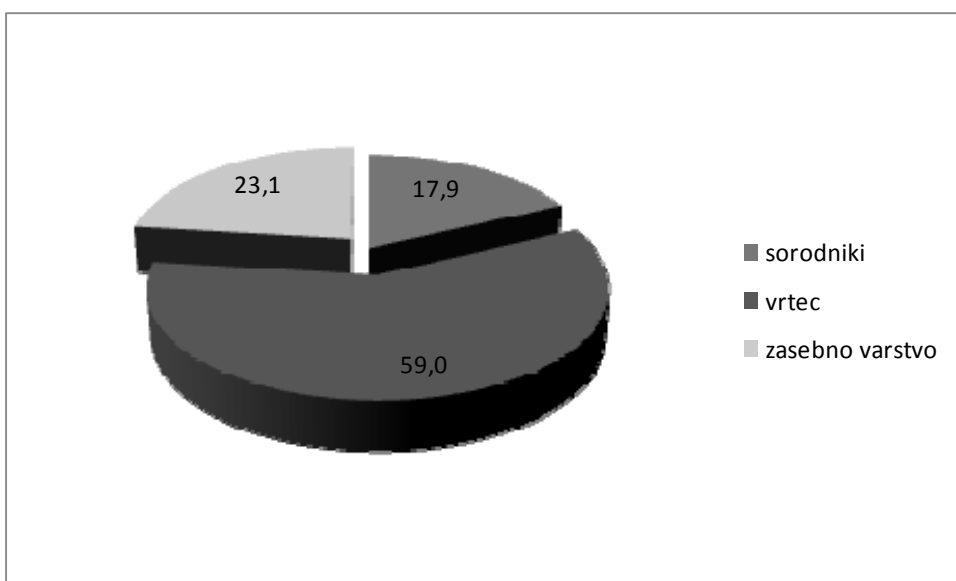


#### 10.4.5 Vzgoja in varstvo otrok

Ta del vprašalnika prikaže stanje razmer na področju varstva in vzgoje otrok. Anketiranci so izmed ponujenih možnosti označili vse tiste, ki odražajo njihove razmere oziroma mnenje.

Stalno otroško varstvo imajo anketiranci za otroke do starosti 9 let urejeno v 59 % v institucionalni oskrbi (vrtec), v 23,1 % v plačanem zasebnem varstvu, v 17,9 % pa pri sorodnikih (Slika 10.11).

Slika 10.11: Oblike varstva otrok



S podvprašanjem glede oblike pomoči sorodnikov pri vzgoji in varstvu otrok smo želeli podrobneje ugotoviti stanje t. i. medgeneracijske podpore: polovica odgovorov v tej rubriki (53,8 %) kaže na občasno pomoč (v primeru daljše službene odsotnosti, v primeru bolezni otroka, za primer premostitve, dokler se ni našla druga rešitev, kot npr. sprejem v vrtec), 34,6 % na stalno ter 11,5 % na popoldansko pomoč (v primeru, da so anketiranci zadržani na delovnem mestu, ob obisku kake prireditve, dvig otroka iz vrta, ko so sami še zadržani).

- Raba očetovskega dopusta in zaposlitev s skrajšanim delovnim časom

Med anketiranci, ki imajo otroke stare do 6 let, smo glede rabe očetovskega dopusta in zaposlitve s skrajšanim delovnim časom ugotovili, da je:

- od 23 očetov 11 očetov (47,8 % vseh očetov ) koristilo očetovski dopust;
- od 29 mater je 6 mater (20,6 %) vseh mater) koristilo zaposlitev s skrajšanim delovnim časom.

V ugotavljanju odnosa zaposlenih do navedenih instrumentov smo navedli trditve:

- »priporočam očetovski dopust«, »očetovski dopust ni primeren«, ter nekaj razlogov, ki bi slednje utemeljevali, kot so »finančni razlogi«, »ni všeč nadrejenim«, »ni všeč sodelavcem«, »ovira pri napredovanju«.

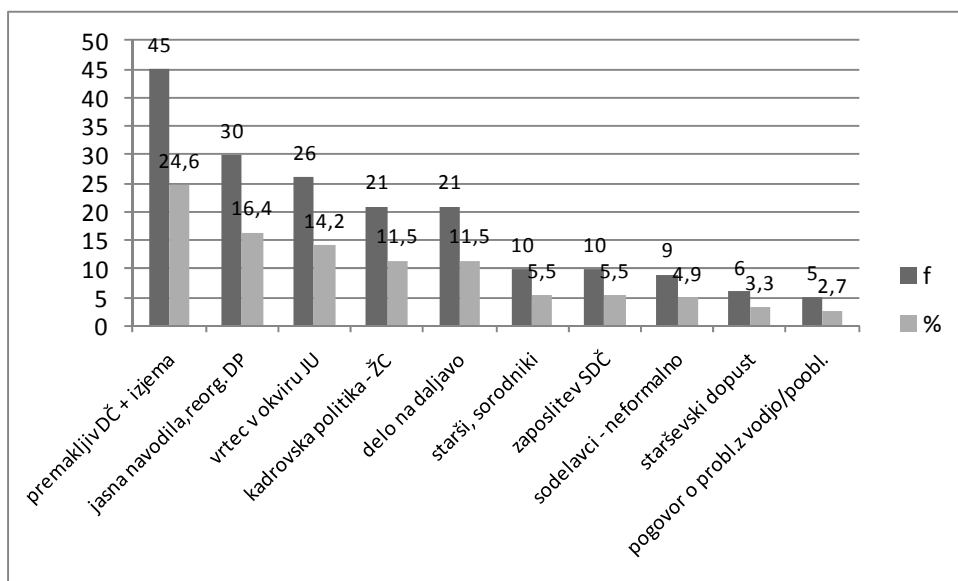
Ženske priporočajo očetovski dopust v 65,2 %, ne priporočajo pa ga v 34,7 %, in sicer v 13 %, ker ni všeč nadrejenim, v 8,7 % pa ni všeč sodelavcem in v enakem deležu, da predstavlja oviro pri napredovanju. Moški priporočajo očetovski dopust v 76,9 %, ne priporočajo pa ga v 23 %, pri čemer so argumenti enakomerno izbrani med finančnimi razlogi, da ni všeč nadrejenim oziroma sodelavcem, ni pa odgovora, da predstavlja oviro pri napredovanju.

#### 10.4.6 Priporočila ukrepov

Anketiranci so bili v tem delu vprašalnika naprošeni, da od 10 predlaganih ukrepov izberejo največ štiri ukrepe, ki jih priporočajo kot najboljše instrumente za usklajevanje področij dela in zasebnega/družinskega življenja. Frekvenčna porazdelitev odgovorov kaže, da imajo zaposleni največ pričakovanj od delodajalca oziroma formalno urejenega področja usklajevanja, saj v največji meri priporočajo slednje (glej Sliko 10.12):

- ukrep premakljivega začetka/konca delovnega časa vključno z izjemo od premakljivega začetka/konca delovnega časa (24,6 %),
- jasna navodila in reorganizacijo delovnega procesa z upoštevanjem možnosti usklajevanja (16,4 %),
- organizirano otroško varstvo v okviru JU (14,2 %),
- upoštevanje življenjskih faz v kadrovske politiki (11,5 %) ter
- možnost dela na daljavo (11,5%).

Slika 10.12: Priporočila ukrepov



#### 10.4.7 *Work-Family Conflict (WFC) in Family Work Conflict (FWC)*

Del vprašalnika, ki se nanaša na faktorja WFC in FWC, predstavljajo trditve:

WFC trditve:

- Zahteve mojega delovnega mesta so moteče za mojo zasebnost in družinsko življenje.
- Količina časa, ki ga porabim za delo, mi povzroča težave pri izpolnjevanju družinskih obveznosti.
- Zaradi dolžnosti, povezanih z delom, sem primoran/a vnašati spremembe v načrte družinskih aktivnosti.
- Zahteve na delovnem mestu me obremenjujejo in »delo« večkrat »nosim domov.«

FWC trditve:

- Moje domače razmere so moteče za opravljanje aktivnosti na delovnem mestu (pravočasen prihod na delovno mesto, izpolnitev dnevnih zadolžitev, nadurno delo).
- Družinske obveznosti motijo moje napredovanje pri delu.
- Obremenitve s strani družine delujejo moteče na mojo sposobnost izvrševanja obveznosti, povezanih z mojim plačanim delom.

Glede na sestavo dela vprašalnika na dva vsebinska sklopa (WFC in FWC) smo s faktorsko analizo skušali preveriti, če se posamezne, neposredno merjene spremenljivke povezujejo v podobna sklopa.

Najprej pa smo preverili primernost podatkov teh spremenljivk za izvedbo faktorske analize. Izločiti ni bilo potrebno nobene spremenljivke (normalna porazdeljenost, visoke komunalitete). V faktorsko analizo smo tako zajeli vseh sedem spremenljivk. Izbrali smo možnost, da SPSS sam izbere število faktorjev glede na kriterij, da so lastne vrednosti večje od 1, ter Varimax rotacijo, saj predvidevamo, da med faktorji (WFC in FWC) ni korelacije.

- *Zanesljivost vprašalnika*

Zanesljivost vprašalnika smo izračunali s pomočjo Cronbachovega koeficienta  $\alpha$ . V vprašalniku je bila uporabljena štiristopenjska Likertova lestvica (od 1 – popolno nestrinjanje, do 4 – močno strinjanje). Cronbachov koeficient  $\alpha$  smo izračunali za omenjenih sedem spremenljivk, ki smo jih v nadaljevanju upoštevali pri faktorski analizi. Vrednost Cronbachovega koeficienta  $\alpha$  znaša 0,819, zato lahko zaključimo, da je naš vprašalnik dovolj zanesljiv.

- *Kaiser-Meyer-Olkinova mera in Bartlettov test*

Primernost vzorca smo preverili s Kaiser-Meyer-Olkinovo mero (KMO) statistične pomembnosti in Bartlettovim testom. KMO mera ustreznosti vzorca nam pokaže, ali so podatki ustrezni za faktorsko analizo. Višja kot je mera KMO, bolj so podatki ustrezni. Optimalno je, da je KMO večja od 0,8, še sprejemljiva mera pa je med 0,5 in 0,6; pod 0,5 podatki niso ustrezni za faktorsko analizo. V našem primeru znaša KMO 0,742 (tabela 10.5), kar pomeni, da faktorsko analizo lahko izvedemo. Bartlettov test preverja, ali je korelacijska matrika enotska (v praksi bi to pomenilo, da med spremenljivkami zveza ne obstaja). Če je vrednost Sig. manjša od 0,05, potem lahko rečemo, da matrika ni enotska (med spremenljivkami zveza obstaja) in da so podatki ustrezni za nadaljnjo analizo. Tako je tudi v našem primeru (tabela 10.5), vse korelacije med spremenljivkami so statistično pomembne.

Tabela 10.5: KMO in Bartlettov test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,742
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	166,181
	df
	21
	Sig.
	0,000

- *Komunalitete*

Komunalitete nam prikazujejo, kakšna je pojasnjenost pojasnjevalne spremenljivke s faktorji. Večja kot je korelacijska vrednost, boljši je faktor. Vrednost naj ne bi padla pod 0,4 oziroma 40 %. Vrednosti komunalitet naših sedem spremenljivk so prikazane v tabeli 10.6.

Tabela 10.6: Komunalitete

	Začetne	Ekstrahirane
Zahteve mojega delovnega mesta so moteče za mojo zasebnost in družinsko življenje.	1,000	0,706
Količina časa, ki ga porabim za moje delo, mi povzroča težave pri izpolnjevanju družinskih obveznosti.	1,000	0,741
Zaradi dolžnosti, povezanih z delom, sem primoran/a vnašati spremembe v načrte družinskih aktivnosti.	1,000	0,765
Zahteve na delovnem mestu me obremenjujejo in 'delo' večkrat 'nosim domov'.	1,000	0,408
Moje domače razmere so moteče za opravljanje aktivnosti na delovnem mestu.	1,000	0,656
Družinske obveznosti motijo moje napredovanje pri delu.	1,000	0,741
Obremenitve s strani družine delujejo moteče na mojo sposobnost izvrševanja obveznosti, povezanih z mojim plačanim delom.	1,000	0,874

Iz tabele številka 10.6 je razvidno, da nobena spremenljivka ne pade pod vrednost 0,4, zato lahko vseh sedem spremenljivk povežemo s skupnimi faktorji. Največ skupne variance je pojasnjene pri spremenljivki Obremenitve s strani družine delujejo moteče na mojo sposobnost izvrševanja obveznosti, povezanih z mojim plačanim delom (87,4 %), najmanj pa pri spremenljivki Zahteve na delovnem mestu me obremenjujejo in »delo« večkrat »nosim domov« (40,8 %).

- *Celotna pojasnjena varianca*

V tabeli 10.7 so prikazane vrednosti celotne pojasnjene variance. Izbrali smo metodo glavnih komponent ter Varimax rotacijo.

Tabela 10.7: Celotna pojasnjena varianca

Faktor	Začetna lastna vrednost			Ekstrahirani seštevek kvadratov			Rotirani		
	Skupaj	% variance	Kumulativni %	Skupaj	% variance	Kumulativni %	Skupaj	% variance	Kumulativni %
1	3,417	48,818	48,818	3,417	48,818	48,818	2,492	35,599	35,599
2	1,475	21,066	69,885	1,475	21,066	69,885	2,400	34,285	69,885
3	0,697	9,956	79,841						
4	0,568	8,119	87,960						
5	0,385	5,496	93,456						
6	0,283	4,045	97,501						
7	0,175	2,499	100,000						

Glede na izbrani kriterij začetnih lastnih vrednosti ( $> 1$ ), smo dobili dva faktorja, s katerima pojasnimo skupaj 69,885 % variance (tabela 3, rotirane vrednosti). Prvi faktor pojasni 35,599 % variance, drugi pa 34,285 %. Ostalo varianco (30,115 %) lahko pripišemo specifičnim faktorjem, ki jih ne moremo pojasniti z vključenimi spremenljivkami.

- *Rotirana factorska matrika*

Na osnovi rotirane factorske matrike smo združili spremenljivke v dva faktorja. V tabeli 10.8 so prikazane factorske uteži posameznih spremenljivk v tistem stolpcu, čigar faktorju pripadajo.

Tabela 10.8: Rotirana faktorska matrika

Ime spremenljivke	Faktor / faktorske uteži	
	1	2
Zaradi dolžnosti, povezanih z delom, sem primoran/a vnašati spremembe v načrte družinskih aktivnosti.	0,875	
Količina časa, ki ga porabim za moje delo, mi povzroča težave pri izpolnjevanju družinskih obveznosti.	0,856	
Zahteve mojega delovnega mesta so moteče za mojo zasebnost in družinsko življenje.	0,751	
Zahteve na delovnem mestu me obremenjujejo in 'delo' večkrat 'nosim domov'.	0,581	
Obremenitve s strani družine delujejo moteče na mojo sposobnost izvrševanja obveznosti, povezanih z mojim plačanim delom.		0,903
Družinske obveznosti motijo moje napredovanje pri delu.		0,850
Moje domače razmere so moteče za opravljanje aktivnosti na delovnem mestu.		0,800

Iz tabele 10.8 je razvidno, da prvi faktor v celoti ustreza prvemu sklopu vprašalnika, ki se nanaša na vidik vpliva dela na zasebno/družinsko življenje, drugi faktor pa v celoti ustreza drugemu sklopu tega dela vprašalnika, ki odraža vidik vpliva družine/zasebnega na področje dela.

Zato smo prvi faktor poimenovali kar WFC. Z njim pojasnimo 35,599 % variance, vanj pa smo uvrstili naslednje spremenljivke:

- Zaradi dolžnosti, povezanih z delom, sem primoran/a vnašati spremembe v načrte družinskih aktivnosti.
- Količina časa, ki ga porabim za moje delo, mi povzroča težave pri izpolnjevanju družinskih obveznosti.
- Zahteve mojega delovnega mesta so moteče za mojo zasebnost in družinsko življenje.
- Zahteve na delovnem mestu me obremenjujejo in »delo« večkrat »nosim domov«.

Drugi faktor smo poimenovali FWC in pojasni 34,285 % variance, vanj pa smo uvrstili naslednje spremenljivke:



- Obremenitve s strani družine delujejo moteče na mojo sposobnost izvrševanja obveznosti, povezanih z mojim plačanim delom.
- Družinske obveznosti motijo moje napredovanje pri delu.
- Moje domače razmere so moteče za opravljanje aktivnosti na delovnem mestu.

Rečemo lahko, da se struktura rešenega vprašalnika ujema s prednastavljeno strukturo. Na tako strukturo se nanašajo tudi naše hipoteze, ki jih bomo testirali v nadaljevanju.

### 10.5 Testiranje hipotez

Testiranje hipotez (H1 do H4 in H6) bomo izvedli s pomočjo analize variance (ANOVA), saj gre za primerjavo več aritmetičnih sredin določenih skupin (moški/ženske, uradniki/vodje itn.), hipotezo H5 bomo testirali s t-testom za primerjavo dveh spremenljivk.

**H1. Viri neuskkljenosti, ki izvirajo iz področja družine, so bolj izraženi pri ženskah z otroki starimi do vključno 9 let kot pri ženskah s starejšimi otroki.**

Za testiranje hipoteze smo primerjali faktor FWC samo pri ženskah, in sicer po starosti otrok: otroci do starosti 9 let ( razred 1, 2 in 3) ter starejši otroci – (razredi nad 3).

Tabela 10.9: Skupna statistika

		Povp. vrednost	Standard. odklon
Otroci do 3. razreda	Work/family conflict	2,46	0,983
	Family/work conflict	2,19	1,120
Otroci 4. razreda in več	Work/family conflict	2,17	0,691
	Family/work conflict	1,17	0,324

Tabela 10.10: Test enakosti povprečnih vrednosti

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Work/family conflict	0,965	0,542	1	15	0,473
Family/work conflict	0,662	7,645	1	15	0,014

Iz tabele 10.10 je razvidno, da gre res za statistično pomembne razlike pri FWC, saj je vrednost Sig. < 0,05 (0,014), iz tabele 10.9 pa vidimo, da je FWC res bolj izražen pri ženskah z mlajšimi otroki (povp. vrednost je 2,19) kot pa pri ženskah s starejšimi otroki (povp. vrednost je 1,17). Hipotezo lahko v celoti potrdimo.

## **H2. Viri neusklajenosti, ki izvirajo iz področja družine, so bolj izraženi pri zaposlenih z otroki kot pri zaposlenih brez otrok.**

Za testiranje hipoteze smo primerjali vrednosti FWC pri ženskah in moških glede na to, ali imajo otroke ali ne – pričakujemo, da bo pri zaposlenih brez družine nižja vrednost kot pri zaposlenih z otroki.

Tabela 10.11: Skupna statistika

		Povp. vrednost	Standard. odklon
Brez otrok	Work/family conflict	2,75	0,231
	Family/work conflict	2,79	0,815
Z otroci	Work/family conflict	2,43	0,817
	Family/work conflict	1,57	0,658

Tabela 10.12: Test enakosti povprečnih vrednosti

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Work/family conflict	0,979	1,199	1	57	0,278
Family/work conflict	0,718	22,441	1	57	0,000

Iz tabele 10.12 je razvidno, da gre res za statistično pomembne razlike pri FWC, saj je vrednost Sig. < 0,05 (0,000), vendar pa je, zanimivo, ta bolj izražen pri zaposlenih brez otrok (povp. vrednost je 2,79) kot pa pri zaposlenih z otroki (povp. vrednost je 1,57, tabela 10.11). Hipoteze zato ne moremo sprejeti.

Posamezniki z družino imajo izkušnje, ki jim lahko pomagajo pri soočanju z izzivi na drugih področjih življenja oziroma zadolžitvah v drugih socialnih vlogah.

### H3. Viri neuskklajenosti, ki izhajajo iz področja družine, so pri moških in ženskah enaki.

Za testiranje hipoteze smo primerjali FWC glede na spol (upoštevali smo samo moške in ženske, ki imajo otroke).

Tabela 10.13: Skupna statistika

		Povp. vrednost	Standard. odklon
Ženski	Work/family conflict	2,21	0,836
	Family/work conflict	1,60	0,739
Moški	Work/family conflict	2,70	0,723
	Family/work conflict	1,54	0,557

Tabela 10.14: Test enakosti povprečnih vrednosti

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Work/family conflict	0,911	4,778	1	49	0,034
Family/work conflict	0,998	,100	1	49	0,753

Iz tabele 10.14 je razvidno, da ni statistično pomembnih razlik glede na spol pri faktorju FWC, saj je vrednost Sig. > 0,05 (0,753). Našo hipotezo lahko torej potrdimo.

Rezultat ne kaže statističnih razlik med spoloma glede konflikta, ki ga doživljajo na področju družine, kar lahko interpretiramo kot enakomerno porazdelitev obremenjenosti z zahtevami, ki jih postavlja starševska vloga.

### H4. Viri neuskklajenosti, ki izhajajo iz področja dela, so pri moških in ženskah enaki.

Za testiranje hipoteze smo primerjali WFC glede na spol (upoštevali smo samo moške in ženske, ki imajo otroke).

Tabela 10.15: Skupna statistika

		Povp. vrednost	Standard. odklon
Ženski	Work/family conflict	2,21	0,836
	Family/work conflict	1,60	0,739
Moški	Work/family conflict	2,70	0,723
	Family/work conflict	1,54	0,557

Tabela 10.16: Test enakosti povprečnih vrednosti

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Work/family conflict	0,911	4,778	1	49	0,034
Family/work conflict	0,998	,100	1	49	0,753

Iz tabele 10.16 je razvidno, da so statistično pomembne razlike glede na spol pri faktorju WFC, saj je vrednost Sig. < 0,05 (0,034). Hipoteze ne moremo potrditi, saj vidimo, da je v našem primeru WFC spolno pogojen, in sicer (če pogledamo tabelo 10.15) je pri moških celo bolj izražen (povp. vrednost je 2,70) kot pri ženskah (povp. vrednost je 2,21).

Glede na dobljeni rezultat statistike hipotezo zavržemo in privzamemo, da so viri konfliktov, ki izhajajo iz področja dela, v večji meri prisotni pri moških kot pri ženskah. Slednje je lahko odraz prisotnosti tradicionalne vloge moškega v vlogi hranilca oziroma večje zavzetosti in večjih pričakovanj na področju plačanega dela oziroma kariernih dosežkov.

##### **H5. Veliko več izvorov neusklajenosti je z vidika vpliva dela na družino kot obratno.**

Za testiranje hipoteze smo primerjali vrednosti WFC in FWC, in sicer s pomočjo t-testa za dve spremenljivki (paired sample t-test).

Tabela 10.17: Skupna statistika

	Povp. vrednost	Standard. odklon
Work/family conflict	2,47	0,770
Family/work conflict	1,73	0,795

Tabela 10.18: T-test

	Razlike med spremenljivkama				t	df	Sig. (2-stranski)
	Povp. Vrednost	Stand. Odklon	95% interval zaupanja razlike				
			Spodnja meja	Zgornja meja			
Work/family conflict - Family/work conflict	0,739	0,862	0,514	0,963	6,586	58	0,000

Iz tabele 10.18 vidimo, da gre res za statistično pomembne razlike med WFC in FWC (Sig. = 0,000 < 0,05). Iz tabele 10.17 lahko vidimo, da je WFC res bolj izražen (povp. vrednost je 2,47) kot pa FWC (povp. vrednost je 1,73). Hipotezo lahko potrdimo.

Ob upoštevanju dobljenega rezultata lahko predlagamo, da bi organizacija lahko privzela družini prijazne ukrepe in tako zmanjšala stopnjo negativnega vpliva, ki ga zaposleni doživljajo na področju plačanega dela, oziroma pripomogla k lažjemu usklajevanju vlog zaposlenih staršev.

**H6. Viri neusklajenosti s področja družine, pa tudi s področja dela bodo pri zaposlenih na delovnih mestih vodij kot pri zaposlenih na delovnih mestih uradnikov enako intenzivni.**

Za testiranje hipoteze smo primerjali FWC in WFC glede na delovno mesto v organizaciji, na eni strani vodje (11 respondentov), na drugi strani pa uradnike (49 respondentov).

Tabela 10.19: Skupna statistika

		Povp. vrednost	Standard. odklon
Uradniki	Work/family conflict	2,42	0,758
	Family/work conflict	1,84	0,811
Vodje	Work/family conflict	2,73	0,820
	Family/work conflict	1,20	0,422

Tabela 10.20: Test enakosti povprečnih vrednosti

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
Work/family conflict	0,978	1,293	1	57	0,260
Family/work conflict	0,906	5,909	1	57	0,018

Iz tabele 10.20 vidimo, da ne gre za statistično pomembne razlike pri WFC glede na delovno mesto v organizaciji, saj je vrednost Sig. = 0,260 ( $> 0,05$ ). Gre pa za statistično pomembne razlike pri FWC, saj je vrednost Sig. = 0,018 ( $< 0,05$ ). Iz tabele 10.19 vidimo, da so viri neuskkljenosti s področja družine pri uradnikih (povpr. vrednost je 1,84) intenzivnejši kot pri vodjih (povpr. vrednost je 1,2).

Hipoteze H6 v delu virov neuskkljenosti s področja družine ne moremo potrditi. Rezultat faktorja FWC kaže na večje doživljanje neuskkljenosti s področja družine pri uradnikih. Slednje bi vodstvo organizacije lahko upoštevalo v svojem odnosu do zaposlenih (neposredni vodje usposobljeni za delo z ljudmi in posluhom za osebno situacijo podrejenih, poudarek na dobro organizacijsko klimo, jasna organizacija delovnih procesov in v širšem pomenu upoštevanje življenjskih faz v kadrovske politiki).

**H7. Faktor neusklajenosti, ki izvirajo iz dela (WFC), in faktor neusklajenosti, ki izvirajo iz družine (FWC), sta pozitivno korelirana.**

Tabela 10.21: Korelacije – FWC in WFC

		Work/family conflict	Family/work conflict
Work/family conflict	Pearson Correlation	1	,394**
	Sig. (2-tailed)		,002
	N	60	59
Family/work conflict	Pearson Correlation	,394**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	
	N	59	59

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Korelacija faktorjev FWC in WFC je pozitivna, in sicer 0,394 in statistično pomembna pri stopnji 0,01. S tem je hipoteza potrjena. Pozitivna korelacija faktorjev FWC in WFC kaže na to, da bolj ko bodo prisotni viri neusklajenosti v enem področju, bolj se bodo izražali tudi v drugem področju. Hipoteza potrjuje, da se posameznik, kot nosilec svoje vloge v področju družine/zasebnega in področju plačanega dela, ob prehajanju iz enega področja v drugega, ne loči od svoje vloge.

**H8: Starost otrok je negativno korelirana z FWC in WFC.**

Tabela 10.22: Korelacije – Starost otrok

		Starost otrok	Work/family conflict	Family/work conflict
Starost otrok	Pearson Correlation	1	,038	-,485**
	Sig. (2-tailed)		,775	,000
	N	60	60	59
Work/family conflict	Pearson Correlation	,038	1	,394**
	Sig. (2-tailed)	,775		,002
	N	60	60	59
Family/work conflict	Pearson Correlation	-,485**	,394**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	
	N	59	59	59

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Iz tabele 10.22 je razvidno, da gre za negativno korelacijo med FWC in starostjo otrok (-0,485), korelacija je tudi statistično pomembna pri stopnji 0,01. Med starostjo otrok in WFC pa korelacije ni (0,038). S tem lahko hipotezo delno potrdimo.

Obstoječa negativna korelacija med viri neuskladenosti s področja družine in starostjo otrok kaže na večjo stopnjo obremenitve zaradi družinskih razlogov pri starših z mlajšimi otroki, ki zahtevajo več dnevne skrbi.

### ***10.6 Odprto vprašanje - prostovoljni komentar***

V zadnjem delu vprašalnika so bili anketiranci pozvani k zapisu komentarjev, mnenj o usklajevanju domen plačanega dela in zasebnega življenja v njihovi organizaciji ter predlogov za izboljšanje razmer.

Največ odgovorov se je nanašalo na časovno obveznost prisotnosti na delovnem mestu, na pomen dobre organiziranosti delovnih procesov in upoštevanja tematike v kadrovske politiki organizacije. Izrazili so koristnost fleksibilnega začetka in zaključka DČ in koristnost, ki jo prinaša izjema od premakljivega začetka/konca DČ ter večkrat izpostavili željo za posluh delodajalca glede odsotnosti v primeru specialističnih pregledov otroka med delovnim časom.

Komentarje zaposlenih glede na ciljne skupine lahko strnemo v tiste, ki se nanašajo

- Na ureditev obravnavane problematike v pristojnosti na državnem nivoju:
  - daljši plačan očetovski dopust,
  - prilagoditev DČ vrtcev; neskladje med časovno delovno obveznostjo in priporočilom o času bivanja otroka v vrtcu,
  - zmanjšanje 40-urnega delavnika.
  
- Na ureditev obravnavane problematike na nivoju organizacije:
  - večja prilagodljivost delovnega procesa glede na družinske obveznosti (premakljiv začetek delovnega časa, prilagodljivost pri razpolaganju z letnim dopustom, delo na daljavo),



- možnost spremstva otroka k zdravniku specialistu v času obvezne delovne prisotnosti, ki bi se štela v redno delovno obveznost,
  - možnost opravljanja delovnih nalog tudi zunaj uradnega delovnega časa,
  - jasne usmeritve in izražena pričakovanja nadrejenih,
  - odobravanje zakonsko dopustne izjeme od začetka/konca premakljivega delovnega časa,
  - usposabljanje na temo boljše organizacije časa in protistresnih tehnik,
  - upoštevanje življenjskih faz v kadrovske politiki; vnos družini prijaznih praks v kadrovske politiko,
  - čimbolj urejen delovni proces,
  - vrtec za otroke uslužbencev javne uprave.
- Na raven srednjega menedžmenta:
    - odprtost nadrejenih do osebnih problemov.
  - Na raven sodelavcev:
    - neformalna podpora sodelavcev.

## 11 Zaključek

Javna uprava predstavlja regulatorni in izvajalski del družbenega sistema in ima pomembno vlogo v razvoju na državni in lokalni ravni. Modernizacija javne uprave v smislu večje učinkovitosti in prijaznosti do uporabnikov bi morala v ta koncept vključiti tudi dvig zadovoljstva na delovnem mestu in pripadnost organizaciji.

Organizacije, ki stopajo po poti sprememb, bi na tej poti morale v prvem koraku privzeti komunikacijo kot edino učinkovito orodje izmenjave interesov in tvornega sodelovanja ter nenazadnje izgradnjo čvrste organizacijske kulture in pozitivne delovne klime v doseganju prepoznanih skupnih ciljev. Nenazadnje bi organizacije lahko upoštevale, da se urejena zasebna sfera posameznika odraža tudi v njegovem poklicnem življenju.

Za delavce znanja, kakor po izobrazbeni strukturi lahko imenujemo zaposlene v javni upravi, raziskave kažejo še posebej močan motiv tako za področje plačanega dela kot za področje družine. Kot je navedeno s strani številnih avtorjev, je posluh delodajalca za zasebno sfero zaposlenega tudi neke vrste priznanje, ki deluje kot močan motivator pri visoko izobraženi delovni sili. V času racionalizacije in varčevanj bi se še posebej proračunski uporabniki morali osredotočiti na sisteme nedenarne motivacije, kamor vštevamo družini prijazne ukrepe. Poleg nematerialnih vidikov motivacije omenjene politike predstavljajo tudi nefinančni vidik postopnega načrtovanja upokojevanja.

Iz pregleda literature je razvidno, da družini prijazne politike prinesejo pozitivne učinke tako zaposlenim kot delodajalcem. Z upoštevanjem koncepta družbene odgovornosti v javni upravi bi sledili najpomembnejšim načelom, ki ju zajema tudi Kodeks javnih uslužbencev – etičnost in strokovnost.

Čas vedno večjih zahtev do zaposlenih je tvegano obdobje na pragu posledic kot zmanjšana prizadevnost, delo na nižji ravni storilnosti, pomanjkanje ustvarjalnosti, pojavi bolezni, iztrošenost, odsotnosti z dela, je čas, da se prepoznajo interesi in potrebe zaposlenih na njihovih delovnih mestih. Nenazadnje se na področju družbene odgovornosti pojavlja zahteva po preoblikovanju koncepta družbene odgovornosti

(corporate social responsibility) v družbeno odzivnost (corporate social responsiveness), vedenje, ki je pričakovano in deluje kot anticipatoren in preventiven proaktivni mehanizem (Podnar in Golob 2008).

Na podlagi pridobljenih odgovorov v empiričnem delu gre sklepati, da situacija zaposlenih v javni upravi na področju usklajevanja delovnega in zasebnega življenja sovпада z že ugotovljenimi dejstvi v drugih delovnih sektorjih. Žal organizacija nima sistematično urejenega pristopa k usklajevanju delovnega in zasebnega življenja, oziroma se ne ukvarja z vprašanji zasebnih potreb in pričakovanj zaposlenih, tako da se področje usklajevanja ureja preko neposredno predpostavljenih ter podpore sodelavcev. Vodstvo najverjetneje ima interes za čimbolj motivirane, aktivno zavzete posameznike za delo v svoji organizaciji. Priporočljivo bi bilo, da zaposleni privzamejo aktivnejši pristop ter nedvoumno izrazijo svoje poglede, interese ter potrebe v konkretno izdelanih predlogih vodstvu organizacije. Z ustreznim dialogom med obema vključenima stranema je pričakovati novo kadrovske politiko s privzetimi motivacijskimi praksami na področju usklajevanj dela in družine z namenom, da bi zaposleni predstavljali visoko lojalno in zavzeto delovno silo.

Glede na starostno strukturo v preučevani organizaciji, kjer je povprečna starost nad 40 let in v izogib kadrovske podhranjenosti, je v prihodnje pričakovati zaposlovanje pretežno mlade delovne sile, za katero bi priporočili vključitev družini prijazne politike v kadrovske politiko.

Vez med zaposlenimi in vodstvom predstavlja srednji menedžment, ki mora ustreči pričakovanjem nadrejenih in podrejenih, usklajevati delovni proces ter ves čas izkazovati maksimalno fleksibilnost. Zaradi pomembne vloge pri pretoku informacij v obe smeri bi morale organizacije zaposlenim na tej ravni nameniti več skrbi, poskrbeti na ustrezno usposabljanje, se izogibati imenovanjem po načelu seniorstva, poleg profesionalnosti pa upoštevati tudi vodstvene kompetence.

V empiričnem delu potrjujemo ugotovitev, da ženske z otroki starimi do vključno 9 let občutijo več obremenitve kot ženske s starejšimi otroki, torej predstavljajo »ranljivo skupino«, ki bi ji organizacija lahko namenila več posluha/pozornosti. Ugotovili smo

tudi pozitiven učinek družine, saj zaposleni brez otrok doživljajo več virov neusklajenosti, ki izhajajo iz področja njihovega zasebnega življenja.

Pomembnih razlik v doživljanju konflikta FWC med spoloma nismo ugotovili, kar lahko interpretiramo s tem, da so tako moški kot ženske aktivno vključeni v svoje družinske obveznosti in da v času opravljanja zadolžitev na področju plačanega dela ustrezno poskrbijo za varstvo otrok v času njihove odsotnosti, kot je razvidno iz komentarjev, da vnaprej načrtujejo vse aktivnosti, kar zmanjšuje obremenjenost z vlogo starša.

Pri vseh zaposlenih smo ugotovili prisotnost konflikta, ki izhaja iz dela. Slednji je bolj izrazit pri moških kot pri ženskah, kar morda potrjuje prisotnost miselnosti »moškega hranilca«, več pričakovanj (in s tem obremenitve) s področja plačanega dela in kariernega razvoja. Viri neusklajenosti so glede na nivo zaposlenih močneje izraženi pri zaposlenih na nivoju uradnikov, kar še dodatno pušča veliko odprtih vprašanj glede obsega dela, organiziranosti delovnih procesov, nagrajevanja za opravljeno delo, obravnavanja zaposlenih s strani vodij. V nalogi smo potrdili tudi, da sta konflikt, ki izhaja iz družine in konflikt, ki izhaja iz dela, v pozitivni korelaciji, torej zaposleni v JU ne morejo ob izpolnjevanju zadolžitev ene vloge, druge vloge enostavno odmisлити. Slednje je močan argument za celostno obravnavo zaposlenih s strani delodajalcev in omogočanje bolj uravnoteženega življenjskega sloga.

Glede na večino komentarjev, ki zajemajo pričakovanja zaposlenih napram organizaciji, lahko zaključimo, da k urejanju tega področja največ lahko pripomore vodstvo preučevane organizacije. Z vzpostavitvijo komunikacije na tem področju bi lahko pripomogli k sistemski urejenosti obravnavanega problema in k boljšemu usklajevanju zahtev obeh področij, večjemu zadovoljstvu na delovnem mestu in boljšemu ter bolj zavzetemu opravljanju dnevnih delovnih zadolžitev. Posebno pozornost bi morali nameniti srednjemu menedžmentu, kjer bi pri imenovanju poleg osnovnega kriterija profesionalnosti veljalo upoštevati kompetence za vodenje, poslušnost za osebno situacijo zaposlenih in pripravljenost na pogovor. Glede narave dela tudi v tipu birokratske organizacije »UPRAVA« pogrešajo več samostojnosti pri opravljanju dnevnih zadolžitev.

Lahko strnem, da organizacija, ki deluje v smeri organizacijske kulture, ki podpira WLB in je navznoter *Zaposlenim prijazna uprava*, je pri uporabnikih njenih storitev še bolj prepoznavna kot *Učinkovita in uporabniku prijazna uprava*.

## 12 Literatura

Andoljšek, Žiga. 2005. Družbena odgovornost – paradigma uspešnosti v državni upravi. *Uprava* 3 (1): 101–118.

Baćović Dolinšek, Olivera in Rajko Dolinšek. 2008. Sinergija: družbena odgovornost nastaja kot rezultat usklajenih odnosov. V *Prispevki družbene odgovornosti k dolgoročni uspešnosti vseh udeležencev na trgu: zbornik prispevkov*, ur. Anita Hrast in Matjaž Mulej, 53–58. Maribor: IRDO.

Berlogar, Janko. 2000. *Managerska etika ali Svetost preživetja*. Ljubljana: FDV.

Bowditch, James L. in Anthony F. Buono. 2001. *A primer on Organizational Behaviour*. New York: John Wiley and Sons.

Certifikat Družini prijazno podjetje. 2006. *Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje*. Dostopno prek: <http://www.certifikatdpp.si/equal/si/novice.php> (10. januar 2009).

---. 2009. *Osnovna predstavitev certificiranja Družini prijazno podjetje*. Dostopno prek: <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/predstavitev/> (1. junij 2009).

Černigoj Sadar, Nevenka. 1986. Izkušnje plačanega dela in družine. *Družboslovne razprave* 3 (3): 55–65.

---. 2000. Spolne razlike v formalnem in neformalnem delu. *Družboslovne razprave* 16 (34–35): 31–52.

--- in Petra Vladimirov. 2004. Prispevek organizacij k vzpostavljanju (ne)uravnoveženega življenja. V *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 259–281. Ljubljana: Sophia.

Equal Razvojno partnerstvo. 2008a. *Woman Everytime and Everywhere*. Prilagodljivost in ravnovesje med poslovnim in poklicnim življenjem - najboljši primeri iz prakse. Union Europea: Fondo social Europeo. Elektronska izdaja.

---. 2008b. *Woman Everytime and Everywhere*. Prilagodljivost dela in njene prednosti pri doseganju ravnovesja med družinskim življenjem in poklicno potjo. Union Europea: Fondo social Europeo. Elektronska izdaja.

Evropska Komisija. 2001. *Green Paper Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Dostopno prek: [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/socdial/DOP/greenpaper.htm](http://europa.eu.int/comm/employment_social/socdial/DOP/greenpaper.htm) (23. november 2008).

Golob Urška in Klement Podnar. 2003. Notranja dimenzija družbene odgovornosti podjetij. *Industrijska demokracija* 2. Dostopno prek: [http://www.center-rcv.org/public/DOP-25/lanki\\_in\\_drugi\\_referenni\\_materiali.html](http://www.center-rcv.org/public/DOP-25/lanki_in_drugi_referenni_materiali.html) (22. december 2008).

--- in Klement Podnar. 2006. »Evropsko« razumevanje družbene odgovornosti podjetja. *Industrijska demokracija* 10 (8): 25–27.

Haček, Miro. 2001. *Sistem javnih uslužbencev*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Haralambos, Michael in Martin Holborn. 1999. *Sociologija: teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.

Hodgetts, Richard. 1991. *Organisational Behaviour Theory and Practice*. New York: Macmillian Publishing Company.

Hrženjak, Majda. 2007. Sprememba neplačanega reproduktivnega dela v plačano zaposlitev: rezultati pilotnega preizkusa. *Družboslovne razprave* 23 (56): 57–73.

Human Resource Management Guide. 2003. *Survey shows work-life balance policies are working*. Dostopno prek: <http://www.hrmguid.co.uk/worklife/policies-working.htm> (20. februar 2009).

--- 2007. *Work-life Balance and the Public Sector*. Dostopno prek: <http://www.hrmguide.co.uk/worklife/public-sector.htm> (20. februar 2009).

Ignjatović, Miroljub. 2002. *Družbene posledice povečanja prožnosti trga delovne sile*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Kanjuo Mrčela, Aleksandra in Miroljub Ignjatović. 2004. Neprijazna fleksibilizacija dela in zaposlovanja – potreba po oblikovanju. V *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 230–257. Ljubljana: Sophia.

Kavčič, Bogdan. 2003. Uspešna organizacijska kultura. *Industrijska demokracija* 5. Dostopno prek: [www.delavska-participacija.com/clanki/ID030505.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID030505.doc) (16. januar 2009).

Kobal Grum, Darja in Janek Musek. 2009. *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.

Kohont, Andrej. 2004. Površinska politika brez strategije upravljanja človeških virov. V *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 282–300. Ljubljana: Sophia.

Kovač, Polona. 2003. *Skupni ocenjevalni okvir "CAF" kot most do globalizacije v javnih upravah evropske unije*. Dostopno prek: [www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/) (22. januar 2009).

Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Lukač, Robert. 2004. Etika, policijska subkultura in prihodnost. *Dignitas* 21/22: 27–29.

McPherson, Mervyl. 2007. *Work-life balance, employee engagement and discretionary effort: A review of evidence*. New Zealand: Equal Employment Opportunities Trust.



Ministrstvo za javno upravo. 2009. *Kodeks ravnanja javnih uslužbencev*. Dostopno prek: [http://www.mju.gov.si/si/prijazna\\_in\\_ucinkovita\\_uprava/za\\_javne\\_usluzbence/](http://www.mju.gov.si/si/prijazna_in_ucinkovita_uprava/za_javne_usluzbence/) (20. januar 2009).

Nadoh, Jana. 2004. Individualna in kolektivna participacija kot element sodobnega organizacijskega komuniciranja). *Industrijska demokracija* 8 (3). Dostopno prek: [www.delavska-participacija.com/clanki/ID050206.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID050206.doc) (10. februar 2009).

Netemeyer, G. Richard in James S. Boles in Robert McMurrian. 1996. Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology* 81 (4): 400–410. Dostopno prek: <http://www.apa.org/pubs/journals/apl/> (8. marec 2009).

Podnar, Klement in Urša Golob. 2008. Notranja dimenzija družbene odgovornosti podjetij. V *Projektu CSR-Code to Smart Reality for SMEs*. Dostopno prek: [http://www.center-rcv.org/public/DOP-25/lanki\\_in\\_drugi\\_referenni\\_materiali.html](http://www.center-rcv.org/public/DOP-25/lanki_in_drugi_referenni_materiali.html) (22. December 2008).

SI-PART – Partner v socialnem dialogu. 2010. *Posvet o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja*. Dostopno prek: <http://www.si-part.si/> (1. februar 2010).

Sedmak, Mateja in Zorana Medarič, ur. 2007. *Med javnim in zasebnim: ženske na trgu dela*. Koper: Založba Annales.

Svetlik, Ivan in Nada Zupan. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: FDV.

Slovenski podjetniški portal. 2009. *Družbena odgovornost in spremembe v delovanju podjetij*. Dostopno prek: <http://www2.podjetniski-portal.si/content.aspx?nodeid=243&rootnodeid=1> (20. Januar 2009).

Statistični urad Republike Slovenije. 2002a. *Definicije*. Dostopno na: [http://www.stat.si/doc/pub/rr776-2002/met\\_definicije/definicije.htm](http://www.stat.si/doc/pub/rr776-2002/met_definicije/definicije.htm) (10. maj 2009).

--- 2002b. *Izbrane podobe družin v Sloveniji*. Dostopno prek: [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=880](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=880) (15. maj 2009).

--- 2009a. *Materinski dan 2009*. Dostopno na: [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=2226](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=2226) (10. maj 2009).

--- 2009b. *Svetovni dan očetov 2009*. Dostopno prek: [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=2434](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=2434) (15. junij 2009).

Švajncer, Marija. 1995. *Etika I*. Nova Gorica: Založba Educa.

Tavčar, Mitja. 2000. *Kulture, etika in olika managementa*. Kranj: Moderna organizacija.

Tavčar, Mitja. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.

Tierney, P. Elizabeth. 1997. *Kaj moram vedeti o poslovni etiki*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Ule, Mirjana. 2000. *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

--- in Metka Kuhar. 2003. *Mladi, družina in starševstvo: spremembe življenjskih potekov v pozni moderni*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

*Uredba o delovnem času v organih državne uprave*. Ur. l. RS 115/2007 in 122/2007. Dostopno prek: [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r03/predpis\\_URED1173.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r03/predpis_URED1173.html) (5. januar 2009).

*Ustava RS*. Ur. l. RS 33/91-I. Dostopno prek: [http://www.svz.gov.si/si/zakonodaja/temeljni\\_akti\\_republike\\_slovenije/](http://www.svz.gov.si/si/zakonodaja/temeljni_akti_republike_slovenije/) (5. januar 2009).

Virant, Gregor. 1998. *Pravna ureditev javne uprave*. Ljubljana: Visoka upravna šola.

Vladimirov, Petra. 2005. Do družine prijazni in hkrati konkurenčni? *Finance.si*, 11. oktober. Dostopno prek: <http://www.finance.si/133745> (20. februar 2009).

*Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-NP1)*. Ur. l. RS 103/2007. Dosegljivo prek: [http://www.mdds.gov.si/si/zakonodaja\\_in\\_dokumenti/veljavni\\_predpisi/zakon\\_o\\_delovnih\\_razmerjih/](http://www.mdds.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/veljavni_predpisi/zakon_o_delovnih_razmerjih/) (5. januar 2009).

*Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS-UPB5)*. Ur. l. RS 32/2006. Dostopno prek: [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis\\_ZAKO3328.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis_ZAKO3328.html) (20. januar 2009).

*Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (ZSDP-UPB2)*. Ur. l. RS 110/2006. Dostopno prek: [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis\\_ZAKO1430.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r00/predpis_ZAKO1430.html) (5. januar 2009).

*Zakon o javnih uslužbencih (ZJU-UPB3)*. Ur. l. RS 63/2007. Dostopno prek: [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis\\_ZAKO5208.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r08/predpis_ZAKO5208.html) (20. januar 2009).

*Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (ZZVZZ-UPB1)*. Ur. l. RS 20/2004. Dostopno prek: [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r09/predpis\\_ZAKO4039.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r09/predpis_ZAKO4039.html) (5. januar 2009).

Zavod za zaposlovanje Republike Slovenije. 2009. *Poročilo o raziskavi Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja v Sloveniji: Vloga javnih služb za zaposlovanje*. Dostopno prek: [http://www.si-part.si/media/Usklajevanje\\_poklicnega\\_in\\_druzinskega\\_zivljenja\\_v\\_Sloveniji\\_Vloga\\_javnih\\_sluzb.pdf](http://www.si-part.si/media/Usklajevanje_poklicnega_in_druzinskega_zivljenja_v_Sloveniji_Vloga_javnih_sluzb.pdf) (9. marec 2009).

Žnidaršič Žagar, Sabina. 2007. Historična perspektiva – aktualni položaj žensk na trgu dela v Republiki Sloveniji. V *Med javnim in zasebnim: ženske na trgu dela*, ur. Sedmak, Mateja in Zorana Medarič, 11–43. Koper: Založba Annales.

## **Priloga A: Anketni vprašalnik**

Martina Zupančič, [zupancic.martina@gmail.com](mailto:zupancic.martina@gmail.com)

**Spoštovani,**

**Pri pripravi diplomske naloge na Fakulteti za družbene vede z naslovom »Odnos do usklajevanja dela in zasebnega življenja v javni upravi« Vas prosim za sodelovanje.**

**Vprašalnik, ki Vam ga posredujem je povsem anonimen, vzel vam bo največ 10 minut časa.**

**Sestavljen je po naslednjih vsebinah:**

- **Splošni del, ki ga izpolnjujete z oznako ustreznega parametra oziroma v manjšem delu pripišite svojo ugotovitev.**
- **Posebni del, pri katerem označite trditev po oceni, ki Vam je najbližja.**

**V primeru, da ponujena možnost ne odraža vaših razmer oziroma ne želite odgovarjati, pustite polje prazno. V vsaki rubriki ste vabljeni pripisati tudi svoje mnenje oziroma komentar.**

**Najlepša hvala za Vaše sodelovanje.**

I. Splošni del

<b>Spol</b>	1 (Ž)	2 (M)
	o	o

<b>Starost</b>	1 (do 25 let)	2 (26-30)	3 (31-35)	4 (36-40)	5 (41-45)	6(46-50)	7 (nad 50)
	o	o	o	o	o	o	o

<b>Nivo v organizaciji</b>	
o	1 - Uradnik
o	2 - Vodja manjše enote
o	3 - Vodja večje enote

<b>Število otrok</b>	1	2	3	4
	o	o	o	o

<b>Starost otrok</b>	1 - (do 3 let)	2 - ( 4-6)	3 - (7 -9)	4 - (10-14)	5 - (15 in več)
	o	o	o	o	o

<b>Tip družine</b>	
o	Dvokarierna
o	Enokarierna
o	Enostarševska
o	Samski

<b>Koliko časa dnevno porabite za skrb za družino?</b>	_____ ur
<b>Koliko časa dnevno porabite za gospodinjska dela?</b>	_____ ur
<b>Koliko časa dnevno porabite za plačano delo?</b>	_____ ur
<b>Koliko časa dnevno porabite za prosti čas?</b>	_____ ur
<b>Koliko časa dnevno porabite za vožnjo v in iz službe?</b>	_____ ur

<b>Motivi za plačano delo</b>	<b>Izberite 3 postavke</b>
<input type="radio"/>	1 - Osnovna eksistenca, preživljanje družine
<input type="radio"/>	2 - Osebno zadovoljstvo, popestritev življenja
<input type="radio"/>	3 - Zasluzek
<input type="radio"/>	4 - Ustvarjalnost, dinamičnost, možnost osebnega razvoja
<input type="radio"/>	5 - Korist za družbo
<input type="radio"/>	6 - Izboljšanje standarda
<input type="radio"/>	7 - Strokovno izpopolnjevanje

<b>Motivi za družino</b>	<b>Izberite 3 postavke</b>
<input type="radio"/>	1 - Družina je nekaj naravnega
<input type="radio"/>	2 - Smisel življenja, življenjski cilj
<input type="radio"/>	3 - Da nisem sam, osamljen
<input type="radio"/>	4 - Družina je vir osebnega zadovoljstva
<input type="radio"/>	5 - Ljubezen do partnerja
<input type="radio"/>	6 - Družina daje občutek varnosti, topline
<input type="radio"/>	7 - Želja po družini, domu, otrocih

**Komentar**.....

**Označite vse trditve, ki odražajo Vaše razmere oziroma mnenje.**

<input type="radio"/>	1 - Pri vzgoji in varstvu mi pomagajo moji/partnerjevi starši ali drugi sorodniki.
	<input type="radio"/> A - Stalno (varstvo v času službenih obveznosti staršev) <input type="radio"/> B - Občasno (npr. nega v času bolezni otroka, izredna zadržanost staršev) <input type="radio"/> C - Popoldanska pomoč (varstvo otrok, pomoč pri gospodinjskih opravilih)
<input type="radio"/>	2 - Otrok je vključen v institucionalno varstvo (jasli, vrtec).
<input type="radio"/>	3 - Otrok je v zasebnem (plačanem) varstvu.
<input type="radio"/>	4 - Sam oz. partner je koristil očetovski dopust.
<input type="radio"/>	5 - Sama oz. partnerica je koristila zaposlitev s skrajšanim delovnim časom
<input type="radio"/>	6 - Očetovski dopust je zelo priporočljiv.
<input type="radio"/>	7 - Očetovski dopust ni najbolj primeren instrument.
	<input type="radio"/> I - Iz finančnih razlogov <input type="radio"/> D - To ni všeč nadrejenim <input type="radio"/> E - To ni všeč sodelavcem/kolegom <input type="radio"/> F - Pomeni oviro pri napredovanju

**Komentar**.....

## II. Usklajevanje plačanega dela in družine

**Vprašalnik vsebuje trditve s področja usklajevanja plačanega dela in družine, tako v smeri otežkočanja enega področja na račun drugega kot v smeri olajševanja. Odgovarjate na način, da označite stopnjo strinjanja z navedeno izjavo na lestvici strinjanja od 1 (popolno nestrinjanje) do 4 (močno strinjanje).**

1 - popolno nestrinjanje , 2 - zmerno nestrinjanje, 3 - zmerno strinjanje, 4 - močno strinjanje

Vprašanje	1	2	3	4
Zahteve mojega delovnega mesta so moteče za mojo zasebnost in družinsko življenje. WFC - 1	0	0	0	0
Količina časa, ki ga porabim za moje delo mi povzroča težave pri izpolnjevanju družinskih obveznosti. WFC - 2	0	0	0	0
Zaradi dolžnosti, povezanih z delom, sem primoran/a vnašati spremembe v načrte družinskih aktivnosti. WFC - 3	0	0	0	0
Zahteve na delovnem mestu me obremenjujejo in »delo« večkrat »nosim domov.« WFC - 4	0	0	0	0

Vprašanje	1	2	3	4
Moje domače razmere so moteče za opravljanje aktivnosti na delovnem mestu. (pravočasni prihod na delovno mesto, izpolnitev dnevnih zadolžitev, nadurno delo). FWC - 1	0	0	0	0
Družinske obveznosti motijo moje napredovanje pri delu. FWC - 2	0	0	0	0
Obremenitve s strani družine delujejo moteče na mojo sposobnost izvrševanja obveznosti, povezanih z mojimi plačanimi delom. FWC - 3	0	0	0	0

Za usklajevanje dela in družine priporočam naslednje instrumente (izberite največ 4 možnosti)	
<input type="radio"/>	1 - Premakljiv začetek/konec delovnega časa
<input type="radio"/>	2 - Upoštevanje življenjskih faz v kadrovske politiki
<input type="radio"/>	3 - Delo na daljavo
<input type="radio"/>	4 - Možnost pogovora o problematiki starševstva / usklajevanja dela in družine
<input type="radio"/>	5- Neformalna podpora/ solidarnost sodelavcev
<input type="radio"/>	6 - Jasna delovna navodila in (re)organizacija delovnega procesa z upoštevanjem možnosti usklajevanja
<input type="radio"/>	7 - Podpora starih staršev/sorodnikov
<input type="radio"/>	8 – Izredni starševski dopust
<input type="radio"/>	9 - Zaposlitev s skrajšanim delovnim časom
<input type="radio"/>	10 - Organizirano otroško varstvo s strani delodajalca



<b>Kaj je za vas na delovnem mestu zelo pomembno (izberite 3 trditve)</b>	
<input type="radio"/>	Urejeno osebno življenje (H1)
<input type="radio"/>	Urejeno delovno okolje (H2)
<input type="radio"/>	Dobri odnosi s sodelavci (H3)
<input type="radio"/>	Zanimivo delo ( M4)
<input type="radio"/>	Varnost zaposlitve (H4)
<input type="radio"/>	Kariera / Napredovanje ( M2)
<input type="radio"/>	Plača (H5)
<input type="radio"/>	Bonitete na delovnem mestu (M3)
<input type="radio"/>	Osebna rast (M1)
<input type="radio"/>	Dodatno usposabljanje (M5)

**Komentar**.....

### III. Odprto vprašanje

Predlogi za izboljšanje razmer na področju usklajevanja področja dela in zasebnega življenja v organizaciji

---



---



---



---

**Vaš komentar k anketi**

---



---



---

Hvala za Vaš trud.