

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Alja Novak

**Usklajevanje delovnega in zasebnega življenja v Sloveniji
na primeru podjetja X**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Alja Novak

Mentor: doc. dr. Miroљub Ignjatović

**Usklajevanje delovnega in zasebnega življenja v Sloveniji
na primeru podjetja X**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

Usklajevanje delovnega in zasebnega življenja v Sloveniji na primeru podjetja X

Že dolgo časa delo in družina veljata za dve temeljni vrednoti, zato sta delovna in zasebna sfera dve pomembnejši življenjski sferi vsakega posameznika. Delovna sfera je v tradicionalnih časih veljala za javno, kjer je bil glavni moški, zasebna sfera pa je bila bolj družinska in je bila v domeni žensk. Z večjo emancipacijo žensk in hitrim tehnološkim razvojem so se začele tradicionalne spolne vloge spreminjati. Vedno več žensk je iskalo aktivno, plačano zaposlitev, kar je prineslo spremembe tudi v zasebni sferi. Z vstopom žensk in posledično tudi mater na trg dela, so ženske vedno manj časa namenjale družinskim obveznostim, kar je posledično prinašalo konflikt med obema sferama. Slabo usklajeno delovno in zasebno življenje pa je vplivalo tudi na delovno sfero v obliki nižje produktivnosti, motiviranosti in pripadnosti delavcem, zato so se z vprašanjem usklajevanja dela in zasebnosti začeli ukvarjati tudi delodajalci. Nastajati so se začele različne fleksibilne oblike dela in zaposlitev, ki naj bi delavcem omogočale lažje usklajevanje službenega in privatnega življenja. Nekatere med njimi so družini prijazne, saj omogočajo več svobode pri izbiri delovnega časa in prostora, dovoljujejo delavcem uporabo prostih dni za družinske obveznosti ali delavcem celo pomagajo pri skrbi za družinske člane, druge pa so družini neprijazne oblike dela, saj vključujejo delo za vikende in praznike, izmensko in nočno delo ali pa delo za določen čas in preko posrednikov. Na podlagi tega se je začel razvijati projekt Družini prijazno podjetje, ki pregleduje in revidira delovne procese posameznih podjetij in jim podeljuje certifikat Družini prijazno podjetje.

Ključne besede: usklajevanje, delovno in zasebno življenje, izmensko delo, fleksibilne oblike dela in zaposlitev.

Work-life balance in Slovenia in the case of company X

For a long time, work and family are considered to be two of fundamental values, therefore work and private sphere are also two important spheres of life of each individual. In traditional times, working sphere was considered to be public, where men were dominant, and private sphere was more family and has been in the domain of women. With greater emancipation of women and rapid technological development the traditional gender roles have started to change. More and more women were looking for an active, paid employment, which brought about a change also in the private sphere. With the entry of women and, consequently, mothers in the labour market, women devote less time to family obligations, and the result was a conflict between these two worlds. Poorly harmonized work-life balance has also affected the world of work in the form of lower productivity, motivation and loyalty of the workers, so the issue of work-life balance became important for employers as well. They began to emerge various flexible forms of work and employment, which would allow workers to easily coordinate work and private life. Some of them are family-friendly, since they allow more freedom in the choice of working time and space, allowing workers use free days for family obligations or even help workers to care for their family members, while others are family-unfriendly forms of work, because they include work on weekends and holidays, shift work and night work, or temporary work and employment through intermediaries. On this basis, the beginnings of developing the project Family Friendly Company occur, which reviews and revises the work processes of individual companies and gives them a certificate for Family Friendly Company.

Keywords: balance, work and private life, shift work, flexible forms of work and employment.

KAZALO

1	UVOD.....	7
2	USKLAJEVANJE DELOVNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA	10
2.1	OPREDELITEV USKLAJEVANJA DELOVNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA ..	10
2.2	ORGANIZACIJA DELA, DELOVNEGA ČASA IN ZAPOSLOVANJA	19
2.2.1	DELO IN ZAPOSLOVANJE NA SPLOŠNO	19
2.2.2	DELOVNI ČAS.....	20
2.2.3	FLEKSIBILNE OBLIKE DELA IN ZAPOSLOTITVE	22
3	DRUŽINSKA POLITIKA IN CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE	29
4	ANALIZA PRIMERA	35
4.1	PREDSTAVITEV IN OPIS PODJETJA X.....	35
4.2	OBLIKE DELA, DELOVNEGA ČASA IN ZAPOSLOTITVE V PODJETJU X.....	36
4.3	DRUŽINSKA POLITIKA V PODJETJU X	42
4.4	RAZISKOVALNO VPRAŠANJE IN HIPOTEZE	49
4.5	METODOLOGIJA.....	51
4.6	REZULTATI	52
5	ZAKLJUČEK.....	86
6	LITERATURA	91
	PRILOGE.....	95
	PRILOGA A: USKLAJEVANJE DELOVNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA – VPRAŠALNIK	95
	PRILOGA B: USKLAJEVANJE DELOVNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA – VPRAŠALNIK	101
	PRILOGA C: T-TEST ZA PREVRJANJE RAZLIK V OCENJEVANJU DOSTOPNOSTI POSAMEZNEGA UKREPA.....	105

KAZALO TABEL

Tabela 4.1: Primer kombinacije štiriizmenskega in turnusnega urnika	39
Tabela 4.2: Turnusni urnik z najdaljšim periodičnim ciklom	40
Tabela 4.3: Mere opisne statistike pri oceni usklajenosti delovnega in zasebnega življenja samostojnih podjetnikov in zaposlenih v podjetju X	53
Tabela 4.4: T-test za preverjanje razlik v ocenjevanju usklajenosti med delovnim in zasebnim življenjem pri tistih, ki so v podjetju X zaposleni kot samostojni podjetniki in tistih, ki niso zaposleni v podjetju X kot samostojni podjetniki	54
Tabela 4.5: Koliko časa v povprečju samostojni podjetniki v podjetju X delajo za podjetje ..	55
Tabela 4.6: Kontingenčna tabela za zadovoljstvo s količino časa, ki ga preživijo na delu glede na oceno usklajenosti med delom in zasebnostjo	55
Tabela 4.7: Kontingenčna tabela za oceno doživljanja stresa pri usklajevanju dela z zasebnostjo glede na trenutno oceno usklajenosti.....	56
Tabela 4.8: Kontingenčna tabela za posamezni ukrep ter izračun frekvenc kategorije pomoči pri usklajevanju dela z zasebnostjo po kategorijah dostopnosti.....	58
Tabela 4.9: Kontingenčna tabela za posamezni ukrep ter izračun frekvenc kategorije pomoči pri usklajevanju dela z zasebnostjo po kategorijah dostopnosti.....	60
Tabela 4.10: Mere opisne statistike pri oceni usklajenosti delovnega in zasebnega življenja izmenskih ali turnusnih delavcev in režijskih delavcev	61
Tabela 4.11: T-test za preverjanje razlik v ocenjevanju usklajenosti med delovnim in zasebnim življenjem pri tistih, ki delajo v izmenah ali turnusih in tistih, ki ne delajo v izmenah ali turnusih	62
Tabela 4.12: Mere opisne statistike pri doživljanju stresa med usklajevanjem delovnega in zasebnega življenja izmenskih ali turnusnih delavcev in režijskih delavcev	63
Tabela 4.13: T-test za preverjanje razlik v ocenjevanju stresa doživetega pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja pri tistih, ki delajo v izmenah ali turnusih in tistih, ki ne delajo v izmenah ali turnusih	64
Tabela 4.14: Mere opisne statistike pri oceni dostopnosti ukrepov podjetja X za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja izmenskih ali turnusnih in režijskih delavcev ..	69
Tabela 4.15: T-test za preverjanje razlik v ocenjevanju dostopnosti ukrepov, ki zaposlenim v podjetju X pomagajo pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja pri tistih, ki delajo v izmenah ali turnusih in tistih, ki ne delajo v izmenah ali turnusih	70
Tabela 4.16: Kontingenčna tabela za oceno dostopnosti ukrepov za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja glede na delo v izmenah	71
Tabela 4.17: Opisna statistika za preverjanje razlik v ocenjevanju dostopnosti posameznega ukrepa za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja med tistimi, ki v podjetju X delajo v izmenah ali turnusih in tistimi, ki ne delajo v izmenah ali turnusih	73
Tabela 4.18: Kontingenčna tabela poznavanja politike za usklajevanje delovnega in zasebnega življenja v podjetju X glede na obliko dela zaposlenih.....	75
Tabela 4.19: Primerjava odgovorov zaposlenih v podjetju X ali jim podjetje ponuja predstavnika za usklajevanje dela in zasebnosti glede na obliko urnika	76
Tabela 4.20: Mere opisne statistike pri oceni koriščenja ukrepov podjetja X za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja glede na spol	78
Tabela 4.21: T-test za preverjanje razlik v ocenjevanju koriščenja ukrepov za pomoč pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja med ženskami in moškimi	79
Tabela 4.22: Mere opisne statistike pri oceni koriščenja ukrepov podjetja X za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja glede na spol pri režijskih delavcih	80
Tabela 4.23: T-test za preverjanje razlik v ocenjevanju koriščenja ukrepov za pomoč pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja med ženskami in moškimi, ki ne delajo v izmenah ali turnusih	81

Tabela 4.24: Mere opisne statistike pri oceni usklajenosti dela in zasebnosti glede na spol ...	82
Tabela 4.25: T-test za preverjanje razlik v ocenjevanju usklajenosti delovnega in zasebnega življenja med ženskami in moškimi	83
Tabela 4.26: Povprečna vrednost koriščenja ukrepov za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja žensk in moških v podjetju X	84

KAZALO GRAFOV

Graf 4.1: Rast števila zaposlenih v podjetju X	37
Graf 4.2: Pogostost dela med vikendom.....	57
Graf 4.3: Strukturni prikaz mnenja, ali izmensko delo otežuje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja pri delavcih v podjetju X	65
Graf 4.4: Strukturni prikaz mnenja, ali bi z delom v režijskem urniku lažje usklajevali delo in zasebnost.....	65
Graf 4.5: Prikaz upoštevanja želje zaposlenih s strani vodje pri sestavljanju izmenskih urnikov	66
Graf 4.6: Prikaz koliko so nadrejeni pripravljene sodelavcem pomagati pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja	67

KAZALO SLIK

Slika 3.1: Osnovni (oranžni) in polni (modri) certifikat Družini prijazno podjetje	31
Slika 4.1: Oblike delovnega časa, ki sestavljajo vsak urnik v podjetju X	41
Slika 4.2: Primerjava režijskega in enoizmenskega urnika	42

1 UVOD

Sprememba v percepciji plačanega dela, ki je bilo še v prejšnjem stoletju v domeni moške populacije (Harrington in James 2006, 665) in posledično povečanje zaposlovanja žensk na trgu delovne sile bi morala prinesiti spremembe tudi pri sami organizaciji plačanega dela (Den Dulk in drugi 1999, 1). Po podatkih Eurostata, ki temeljijo na EU Labour Force Survey, se je delež delovno aktivnih žensk iz leta 1997, ko je bilo na evro območju delovno aktivnih¹ 51,5 odstotkov žensk, dvignil na kar 63,4 odstotke v letu 2015 in še narašča (Eurostat 2016). Premik k vedno večji enakopravnosti med spoloma na trgu delovne sile in naraščanje zaposlovanja žensk ni prineslo sprememb le v delovni sferi, temveč tudi v družinski. Posledica večje vključenosti žensk v delovno sfero je predvsem zmanjšanje časa namenjenega družinskim aktivnostim. Ženske, ki so še vedno, poleg delovne aktivnosti zadolžene tudi za družinske aktivnosti, so se morale soočiti z usklajevanjem družinskih aktivnosti in plačanega dela izven družinske sfere (Den Dulk in drugi 1999, 1). To pa naj bi počele na način, pri katerem bi bile uspešne na delovnem področju, hkrati pa bi namenile dovolj časa tudi drugim pomembnim stvarem v življenju, torej družini, skupnosti, hobijem, itd. (Černigoj Sadar in Vladimirov 2004, 260). Že Nadine Zacharias se je spraševala kaj to pomeni za sodobno družbo, ki se bori s preoblikovanjem povezovanja med javno in privatno sfero, med plačanim delom in zasebnim življenjem. Trdi, da sta ti dve sferi že v osnovi konfliktni in zabetonirani v našo življenjsko strukturo že s samo obliko delovnih mest, politik zaposlovanja, plačnega in izobraževalnega sistema, smernic napredovanja, organizacijsko kulturo, davčnimi zakoni ter družinskimi dodatki, itd., pri čemer velja, da je javna sfera »produktivna« in plačana ter je v domeni moških, zasebna sfera pa »reproduktivna« in neplačana sfera ter bolj v domeni žensk (Zacharias 2005/2006, 30). Tayfun in Çatir ugotavljata, da moramo v današnjem svetu, v katerem ne delajo in služijo samo moški, temveč tudi ženske, nujno vzpostaviti ravnovesje med tema dvema življenjskima sferama, da bi lahko izpolnili in uresničili vse obveznosti, ki jih takšno delo prinaša (Tayfun in Çatir 2014, 24). Nadine Zacharias poleg tega opozarja še na problem v percepciji javne in zasebne sfere. Po njenem mnenju se struktura in ideologija, ki stojita za ločevanjem med javnim in zasebnim, nista spremenili v enaki meri. »Javno ostaja prilagojeno moškemu službujočemu, 'idealnemu delavcu' in zasebno ženski službujoči, 'naravni' skrbnici.« (Zacharias 2005/2006, 32) Hkrati pa še dodaja, da je javna sfera še vedno, oziroma morda še celo bolj kot do zdaj, razumljena kot nadrejena in pomembnejša od zasebne (Zacharias 2005/2006, 32).

¹ Delovno aktivne ženske predstavljajo vse ženske stare med 20 in 64 let, ki so v referenčnem tednu prejele dobiček oziroma plačilo za vsaj eno uro dela, ali pa imajo zaposlitev, vendar so začasno odsotne z dela (Eurostat 2016).

In zakaj je usklajevanje delovne in zasebne sfere sploh tako pomembno? Barton Cunningham pravi, da se ti dve sferi konstantno prepletata med seboj v vsakdanjiku posameznikov, saj mnogi delavci veliko razmišljajo o svojem delu tudi izven delovnega časa in obratno, veliko svojega delovnega časa preživimo z mislimi ali govorjenjem o svojih izven delovnih aktivnostih (Barton Cunningham 1982, 439). Poleg tega pa sta po podatkih raziskave Slovensko javno mnenje 2003/04 delo in družina v slovenskem prostoru vrednoteni kot dominantni vrednoti. Več kot devetdeset odstotkov Slovenk in Slovencev meni, da je družina zelo pomembna vrednota. Delo sicer malo zaostaja, pa vendar ga kot zelo pomembno vrednoto v življenju navaja več kot polovica državljanek in državljanov (Toš in drugi 2004, 5). Problem pa se pojavi, ko se ravnotežje med delom in življenjem podre. »Naše temeljne vrednote so tiste, ki so pomembne za vsak del našega življenja. Ko naših temeljnih vrednot ne upoštevamo, doživljamo stres in napetost. Glavni razlog za veliko nezadovoljstva na delovnih mestih je, ker ljudje ne spoštujejo svojih vrednot.« (McIntosh 2003, 181) Zahteva po boljši konkurenčnosti organizacij na trgu pa terjaja svoj davek tudi med zaposlenimi. Hochschildova v analizi ameriškega trga dela ugotavlja, da povišano tempo v organizacijah mnogim zaposlenim predstavlja problem, pri katerem se zdi ravnotežje med delom in življenjem le blede senca resničnega življenja (Hochschild 2003, 198). Naraščajoča intenziteta dela torej ni najbolj naklonjena usklajevanju družinskega in delovnega življenja. Ker pa prevelika intenziteta dela negativno vpliva na usklajevanje med delom in družino, so bile za večje vključevanje žensk na trg delovne sile »odločilnega pomena socialna politika skrbi za otroke, enakopravnejša delitev plačanega in neplačanega dela med spoloma in možnosti za usklajevanje delovnega in drugih področij življenja« (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2006, 716). Zaradi tega vedno več delodajalcev raziskuje, vključuje in uporablja različne oblike za olajševanje usklajevanja delovnega in zasebnega življenja svojih delavcev.

Človeški viri so eden najpomembnejših elementov za delovanje in razvoj organizacij. Organizacije nosijo velik del stroškov za razvoj in kvalifikacijo človeških virov. To pomeni, da je izguba človeških virov nezaželena. Študije kažejo, da stvari, kot so ustvarjanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, sodelovanje pri odločitvah, zagotavljanje razvoja kariere pri zaposlenih povečujejo predanost organizaciji, s čimer organizacije ustvarjajo zaposlene, katerih značilnosti so primerne za želje organizacije. (Tayfun in Çatir 2014, 23)

Poleg intenzitete dela in aktivnejšega vstopa žensk na trg delovne sile pa se spreminjajo tudi oblike dela in zaposlitve. Vedno več podjetij stremi k fleksibilni zaposlitvi, ki se kaže v

različnih oblikah dela in zaposlitve delavcev, in sicer od fleksibilne organizacije dela, kjer lahko zaposleni sami regulirajo delovni čas in delovni prostor, do fleksibilnih oblik zaposlovanja, ki se kažejo v zaposlovanju tako imenovanih »zunanjih zaposlenih«. Veliko podjetij za iskanje, selekcijo in zaposlovanje svojih delavcev pomoč išče preko agencij za zaposlovanje, ki prevzamejo administrativno nalogo delodajalca. S tem svoje delavce zaposlujejo preko posrednikov, lahko pa zaposlujejo tudi samostojne podjetnike, ki za administrativni del zaposlovanja poskrbijo kar sami. V magistrski nalogi me bo tako zanimalo ali in kako te fleksibilne oblike dela in zaposlitve, ki ne predstavljajo klasične oblike dela in zaposlitve, vplivajo na usklajevanje delovne in zasebne sfere delavcev? Ali so ženske res bolj podvržene koriščenju fleksibilnih oblik dela, da bi lažje usklajevale delovno in zasebno življenje? Ali podjetja sploh omogočajo svojim zaposlenim fleksibilne oblike dela, ki bi jim pomagale pri usklajevanju obeh sfer življenja? Za analizo sem si izbrala večje, mednarodno podjetje, ki uporablja različne oblike dela in zaposlitve svojih delavcev ter pri njih preverjala, kako vidijo svoje privatno življenje usklajeno z delovnim, ali koristijo različne oblike fleksibilnosti in, ali jim te oblike kaj pomagajo pri uravnavanju delovnega in zasebnega življenja.

Preverjala bom štiri hipoteze, ki se nanašajo na ta vprašanja, in sicer: (H1) Samostojno podjetništvo kot oblika fleksibilnega zaposlovanja otežuje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja za zaposlene v podjetju X; (H2) Izmensko delo kot atipična oblika dela otežuje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja za zaposlene v podjetju X; (H3) Za izmenske in turnusne delavce so družini prijazne politike podjetja X manj dostopne kot ostalim zaposlenim; (H4) Ženske v podjetju X bolj koristijo družini prijazne oblike dela in zaposlitve kot moški.

Tekom magistrske naloge bom tako najprej razložila teoretični koncept usklajevanja delovnega in družinskega življenja, kaj usklajevanje sploh pomeni, od kje izvira in zakaj je postalo tako pomembno, da ga niso preučevali samo različni teoretiki, ampak so se zanj zanimali tudi delodajalci. Nadaljevala bom z organizacijo samega dela, ki se nanaša na obliko dela, oziroma na organizacijo delovnega časa in na obliko zaposlitve, ki lahko določa stopnjo fleksibilnosti pri organizaciji dela, hkrati pa za delavce pomeni tudi neko stopnjo varnosti ali negotovosti zaposlitve tudi v prihodnosti. Pred analitičnim delom pa se bom posvetila še pobudi za družini prijazno podjetje, ki v obliki certifikatov podjetjem podeljuje naziv družini prijaznih podjetij, s katerim želijo delodajalci svojim (bodočim) delojemalcem sporočiti, da razumejo njihovo potrebo po usklajenem zasebnem in delovnem življenju in v svoji organizaciji tudi uvajajo določene politike s katerimi jim bodo to omogočili, oziroma jim pri tem pomagali.

2 USKLAJEVANJE DELOVNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA

2.1 OPREDELITEV USKLAJEVANJA DELOVNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA

V slovenskem jeziku poznamo več izrazov za opis usklajenosti med delovnim in zasebnim (work-life) ali delovnim in družinskim (work-family) življenjem. To so ravnotežje, ravnovesje ali usklajenost. Kaj pa pravzaprav pomeni usklajeno, uravnoteženo ali uravnovešeno delovno in zasebno življenje? Najprej moramo razumeti razliko med delovnim in zasebnim ter delovnim in družinskim življenjem. Družinsko življenje je le en del našega zasebnega življenja. Pogosto sem na napačno razumevanje razlike med zasebnim in družinskim življenjem naletela tudi pri intervjuvancih, ki so mi pomagali pri empiričnemu delu magistrske naloge. Mnogi so mi rekli, da še nimajo družine in da posledično ne morejo izpolniti vprašalnika. Ko pa sem jih vprašala, če imajo prijatelje, svoj prosti čas, hobije itd. so vsi pritrdili. Torej, družinsko življenje ni enako zasebnemu, ampak je le del te večje sfere našega življenja. »Preprosto povedano, 'delo' je običajno zasnovano v tem kontekstu kot plačana zaposlitev, medtem ko 'življenje' zajema aktivnosti izven dela.« (Guest 2002, 262) Guest k temu še dodaja: »Življenje izven dela vključuje tudi svoboden čas. To se običajno razume kot čas, kjer nimamo nobenih obveznosti, ki bi nam jih določali drugi. Lahko ga ločimo od prostega časa, ki se ga običajno šteje za opravljanje specifičnih aktivnosti.« (Guest 2002, 263) Pa je ravnotežje oziroma ravnovesje res prava beseda za usklajenost? Abendroth in den Dulk pravita, da bi bil morda bolj ustrezen pojem za opis usklajenosti integracija ali interakcija med delovnim in zasebnim življenjem, saj »pojem ravnotežje med delom in življenjem implicira, da sta delo in življenje ločeni sferi in, da bi moral biti čas enakomerno porazdeljen med delom in zasebnim življenjem.« (Abendroth in den Dulk 2011, 236) Haar sicer navaja, da se definicija usklajenosti med delovnim in zasebnim življenjem nanaša na zaposlene, ki imajo dobro ravnotežje med delovnim in družinskim oziroma zasebnim življenjem (Haar 2007, 69), Guest pa meni, da je splošno definicijo najlažje opisati kot »dovolj časa za izpolnitev obveznosti doma in na delu.« (Guest 2002, 263) Pa imamo res sploh kdaj dovolj časa za uskladitev obeh sfer naših življenj? Sue Campbell Clark pravi, da ljudje vsakodnevno prečkamo meje med obema sferama, zato usklajenost med njima vidi »kot zadovoljstvo in dobro delovanje na delu in doma, z minimalnim konfliktom med obema vlogama« (Campbell Clark 2000, 751; Rantanen in drugi 2011, 27), kar prevzame tudi Frone, ki usklajenost med delom in zasebnostjo razume kot »pomanjkanje konflikta ali motenj med delovnimi in družinskimi vlogami.« (Frone v Abendroth in den Dulk 2011, 236) Razumevanje usklajenosti med delovnim in zasebnim življenjem je tako izrazito subjektivno, najboljša definicija le-tega pa je, da gre za »zaznano ravnotežje med delom in preostalim življenjem« (Guest 2002, 263), oziroma »stanje v katerem delavci čutijo, da so sposobni usklajevati svoje

delovne in nedelovne obveznosti in jih, v večini, tudi usklajujejo.« (Moore 2007, 386) Vidimo lahko torej, da se je veliko avtorjev ukvarjalo s preučevanjem usklajenosti med delovnim in zasebnim življenjem, zakaj pa je sploh prišlo do povišanja zanimanja za to temo?

»Vsakdo, ki je kdaj imel službo ve, kako pomembno vlogo igra v posameznikovem vsakdanjem življenju. Pogosto, tudi izven zahtevanih ur prisotnosti, delo zavzema naše misli, določa naš dnevni urnik, nam omogoča dostop do potrošniških izdelkov, prispeva k naši socialni identiteti in morda celo, v nekaterih primerih, vpliva na našo odločitev o tem, ali bi, ali ne bi imeli družine.« (Martel in Dupuis 2006, 333) Za večino ima delovna sfera izjemno pomemben vpliv na zasebno življenje, zato želimo, da bi bili ti dve sferi čim bolj usklajeni. Premik k raziskovanju usklajenosti med delom in zasebnostjo je prispevalo več dejavnikov. Guest identificira tri med seboj prekrivajoče se sklope, ki so vplivali na raziskovanje ravnovesja med delom in zasebnostjo. Prvi sklop se nanaša na večji tehnološki razvoj, ki bi lahko bil vzrok za porušeno neravnovesje med delom in zasebnostjo, drugi se nanaša na življenje izven delovnega okolja, ki bi bil lahko posledica neuskklajenosti med delom in zasebnostjo, tretji pa se navezuje na posameznika in na njegovo življenje izven dela, ki sproža sodobne politične polemike glede ravnotežja med delom in družino (Guest 2002, 256). Prav ta zadnji sklop, ki se nanaša na posameznika in njegovo zasebno življenje, je bil najbolj raziskovan sklop uravnavanja delovnih in zasebnih obveznosti. K temu so pripomogle tudi različne feministične študije, ki so se intenzivno ukvarjale z vedno aktivnejšim vstopom ženk na trg delovne sile v sicer patriarhalno organiziranih družbah, kjer je veljalo, da so moški tisti, ki služijo denar, ženske pa doma skrbijo za gospodinjska opravila.

Da bi lahko [moški] dosegli privilegirano [»brezskrbno«] stanje, kjer jim ni potrebno skrbeti zase, za hrano, zlikana oblačila, čisto hišo, zdravje vzdrževanih članov in pozornosti potrebnih partnerjev, mora nekdo drug poskrbeti za vse to. Na podlagi mnogih stoletij patriarhata, so imeli očetje kapitalističnega sistema zelo enostavno rešitev za to: »Naj to počnejo ženske!«. Tako so bili stroški za vzdrževanje »idealnih delavcev« preseljeni v zasebno sfero doma, ki je postala kraljestvo gospodinj. Poleg tega je veljalo, da je bil moški v javni sferi tisti, ki je naredil vso »produktivno« delo in je za to tudi dobil plačilo, medtem ko je bilo delo žensk uvrščeno »za razmnoževanje«, ki je samoumevno in je zato ostalo neplačano. Strogo po logiki kapitalizma (kar je brezplačno, ni vredno nič) je bila zasebna sfera doma podrejena javni sferi plačanega dela v organizacijah. (Zacharias 2005/2006, 30)

Ženska delovna sila na trgu dela pa sicer ni nič kaj nov pojav, zato se McIntosh ne strinja s teorijami, da so se strokovnjaki začeli z ravnovesjem med delom in družino ukvarjati šele z aktivnejšim vstopom žensk v delovno sfero (McIntosh 2003, 183). Nekoč je res veljalo, da so bile ženske zaposlene v netipičnih in odvisnih oblikah, kot so delo od doma, delo s skrajšanim delovnikom ali sezonsko delo, saj je moralo biti njihovo delo predvsem tako organizirano, da je ustrezalo zahtevam dela in družine (Oechsle in Geissler 2003, 82), vendar pa McIntosh kljub temu ugotavlja, da s spremembo družbenih vlog in popularizacijo delovnih mest tudi med ženskami »[n]enadoma ni bilo več samoumevno, da je bila za vsakim delavcem neplačana oseba, ki je opravljala domača opravila. Gospodinjstva opravila in varstvo otrok niso bili več omejeni samo na dom, ampak so postali vprašanja, ki so postopoma spremenila obraz industrijskih odnosov in tako se je rodil koncept 'ravnovesje med delom in zasebnim življenjem'.« (McIntosh 2003, 183)

Kako pa delavci pravzaprav občutijo porušeno ravnovesje med delom in svojim zasebnim življenjem? »V zahodni industrijski družbi živimo v edinstveni dobi, v kateri se večji delež žensk iz vseh družbenih slojev ukvarja s plačano zaposlitvijo kot kdaj koli prej. Poleg tega pa pritiski in zahteve z dela, ki se odražajo v povečanju števila ur, večji izčrpanosti in povišanju večernega dela ter dela ob koncu tedna, dopuščajo manj možnosti za 'kakovostni' čas z družino.« (Guest 2002, 257) Posledično prihaja do pomanjkanja časa za naše privatno življenje, kar nam začne rušiti ravnovesje med delovno in zasebno sfero. In zakaj pride ravno do pomanjkanja časa za zasebno življenje? Oechsle in Geissler trdita, da ni naključje, da je delo dominantna sfera, ki se ji podrejšajo vsi ostali spektri našega življenja. »Delovni sistem deluje v skladu z logiko, ki uteleša vse naloge, dogodke in procese v življenju posameznika, ki niso povezani z njegovim ali njenim plačanim delom na trgu.« (Oechsle in Geissler 2003, 81) V nadaljevanju še ugotavljata, da lahko posamezniki s svojimi urniki v zasebnem življenju razpolagajo tako, da jih povežejo s parametri omejitev, ki jim jih postavlja plačano delo, ali pa se jim prilagodijo na način, da te omejitve uporabijo kot vodilni okvir pri sestavi svojega zasebnega urnika (Oechsle in Geissler 2003, 85). V vseh primerih pa večina avtorjev govori o konstantnem pomanjkanju časa. Galinsky, Sakai in Wigton poimenujejo občutek, da ima dan preprosto premalo ur za postoriti vse zadane stvari, kar časovno pomanjkanje ali časovna lakota (time famine) (Galinsky in drugi 2011, 142), Juliet B. Schor pa izrazit časovni primanjkljaj označi kar kot časovni stisk oziroma časovno gnečo (time squeeze) (Schor 1992, 17; White in drugi 2003, 177).

Že leta 1988 sta Esther Ngan-Ling Chow in Catherine White Berheide na podlagi obstoječe literature na temo usklajevanja delovnega in zasebnega življenja definirali tri glavne konceptualne modele: prvi model je model ločenih sfer, ki tradicionalno vidi družinsko sfero predvsem v ženski domeni in delo kot javno moško areno; drugi je model prelivanja, ki predvideva, da se ena sfera preliva v drugo, sočasno članstvo v obeh sferah pa povzroča neenakomerno prelivanje iz ene v drugo in preobremenitev posameznikov, družin in delovnih enot, posebej poudarjeni pa so negativni učinki za ženske in družine; zadnji model pa je interaktiven, ki priznava medsebojno odvisnost obeh sfer, hkrati pa upošteva njune vzajemne vplive in upošteva tudi njune neodvisne ter združene učinke na posameznika in njegovo stanje (Chow in White Berheide 1988, 24–25). Guest v svojem članku raziskovanja usklajevanja dela in zasebnosti navaja pet modelov: prvi je model razčlenitve, ki podobno kot model ločenih sfer vidi delo in zasebnost popolnoma ločeno in brez vpliva ene sfere na drugo; naslednji model je model prelivanja, kjer lahko ena sfera pozitivno ali negativno vpliva na drugo; tretji model je model kompenzacije, ki predpostavlja, da lahko manjko iz ene sfere, vsaj kar se tiče zahtev in zadovoljstev, nadomestimo v drugi življenjski sferi; četrti model je model vplivanja, kjer naj bi nam aktivnosti iz ene sfere olajševale uspeh v drugi sferi; in zadnji model je konfliktni model, ki predvideva, da so zahteve v obeh sferah zelo visoke, kar lahko posledično pripelje do težkih odločitev, ki jih moramo sprejeti in ustvarjanja konflikta med obema sferama, pripelje pa lahko celo do preobremenitve posameznikov (Guest 2002, 258–259). Tudi Martel in Dupuis v svojem delu obravnavata štiri modele preučevanja ravnovesja med delom in zasebnostjo posameznikov. Podobno kot Guest navajata model prenašanja, oziroma efekt prelivanja, model kompenzacije in model razčlenitve, dodajata pa model namestitve, ki pravi, da se posameznik prostovoljno izloči iz ene življenjske sfere z namenom, da bi bolje ustrezal zahtevam druge (Martel in Dupuis 2006, 344–345). Vsem avtorjem so torej skupne tri glavne stvari pri preučevanju delovnega in zasebnega ravnovesja posameznikov: da sta delo in zasebno življenje lahko dve popolnoma ločeni sferi, da lahko ti dve sferi medsebojno vplivata ena na drugo in da se lahko ena sfera preliva v drugo, bodisi s pozitivnim bodisi z negativnim učinkom nanjo. Vse te teorije in modeli preučevanja ravnovesja med delom in zasebnim življenjem pa so pripeljali do pomembne ugotovitve, da se delovna in zasebna sfera vsekakor prepletata med seboj, kar pomeni, da ne morejo ne delodajalci, ne družba in nikakor ne posamezniki prezreti ene sfere brez potencialne grožnje drugi (Campbell Clark 2000, 749). S tem v mislih lahko z gotovostjo trdimo, da ena sfera vedno potencialno vpliva na drugo. Kot sem že omenila, so lahko posledice vpliva ene sfere na drugo pozitivne ali negativne. In kakšen vpliv v večini primerov pričakujemo?

Ravnovesje med delom in družino lahko opredelimo kot stopnjo, do katere je posameznik sposoben hkrati uskladiti časovne, čustvene in vedenjske zahteve tako plačanih delovnih in družinskih obveznosti. Raziskave so obširno preučile pogoje, pod katerimi je prelivanje med delovnim mikrosistemom in družinskim mikrosistemom pozitivno ali negativno. Če so interakcije med delom in družino togo strukturirane v času in prostoru, potem je prelivanje v smislu časa, energije in vedenja na splošno negativno. (Hill in drugi 2001, 49)

Na negativni vpliv prelivanja dela v zasebno življenje posameznikov pogosto vplivajo »delovne zahteve«, ki jih imajo delodajalci do svojih zaposlenih. »Delovne zahteve vključujejo število delovnih ur, intenzivnost dela (tempo dela in delež delovnih ur preživet v delovnih aktivnostih) in ostale pritiske na delovnem mestu (npr. višek v delovni obremenitvi). Dodatne delovne ure jemljejo čas družini, med tem ko se intenziteta dela oziroma pritiski na delu odražajo v utrujenosti, zaskrbljenosti ali kakšni drugi psihološki in fiziološki posledici, ki lahko vpliva na kakovost zasebnega in družinskega življenja.« (White in drugi 2003, 179) Glede na to sedaj napisano lahko rečemo, da naraščajoča intenziteta dela in vedno večje zahteve delodajalcev ter aktivnejša participacija ženske delovne sile na trgu dela, vplivajo na usklajevanje delovnega in zasebnega življenja. Posledica vsega tega je zmanjšanje časa namenjenega zasebnim, družinskim obveznostim. Pa je temu res tako? Imamo res tako slabo koordinirano delovno in zasebno življenje? Kljub vsem logičnim razlagam zgoraj naštetih in opisanih teorij, se mi zdi, da se oblike neskladja med delom in zasebnostjo lahko sprti spreminjajo glede na posameznikovo trenutno stanje, njegove želje in aspiracije. Vse trenutne teorije usklajevanja delovne in zasebne sfere se v večini vrtijo okoli dejstva kako delo in dom vplivata na posameznika, pri čemer je posameznik razumljen kot pasivni subjekt brez možnosti odločanja. Campbell Clark tukaj vidi možnost izboljšav teh teorij, saj meni, da je posameznik lahko aktiven v svojem delovnem in zasebnem okolju, da lahko sprejema, oblikuje in spreminja obe okolji. Pri tem je potrebno upoštevati tudi odnos, ki ga je zgradil s svojim okoljem (tako delovnim kot zasebnim), saj lahko sam oblikuje parametre in obseg svojih aktivnosti ter tako kreira svoj osebni pomen (Campbell Clark 2000, 751). To za preučevanje ravnovesja med sfero dela in sfero zasebnosti pomeni, da se lahko stanje usklajenosti po opisanih teorijah konstantno spreminja, da se lahko stanja med seboj tudi prepletajo, saj se posamezniki konstantno gibljejo med obema sferama. Nobena teorija torej ni univerzalno sprejeta in ne velja za vse delavce enako, vsekakor pa drži, da obstaja povezava med zadovoljstvom na delovnem mestu in zadovoljstvom v zasebnem življenju (Martel in Dupuis 2006, 345), zato se je oblikovala še ena

pomembna teorija pri raziskovanju koncepta ravnovesja med delovno in privatno sfero. To je teorija prehajanja mej, ki predpostavlja, da »primarna povezava med delom in družinskimi sistemi ni čustvena, ampak človeška. Ljudje prečkajo meje in se vsak dan sprehajajo med dvema svetovoma – svetom dela in svetom družine. Ljudje oblikujejo ta dva svetova, upodabljajo meje med njima in določajo svoj odnos do obeh svetov ter njunih članov.« (Campbell Clark 2000, 748) Kljub teoriji, da je posameznik aktiven v usklajevanju delovnega in zasebnega življenja, da vsakodnevno premika meje med tema dvema sferama, pa so resursi, ki so mu na voljo vseeno omejeni. »Neskladje med delovnim in zasebnim življenjem se ponavadi pojavi, ker so bistveni viri življenja, kot so energija, čas, pozornost neenakomerno porazdeljeni. Ti konflikti so rezultat dejavnikov, ki so običajno povezani s stresom, časom, vedenjem itn. Ker so viri omejeni, ne morejo biti enakomerno porazdeljeni v obeh domenah. To vodi do konstantnega spora med vlogama in neravnovesja, ki kreira negativni učinek na zasebno življenje ali na delovno življenje.« (Datta 2015, 85) Ne glede na to, da sami krmilimo svojo pot med delovno in zasebno sfero, še vedno nimamo popolnega nadzora nad svojimi resursi. Največji problem je obvladovanje časa. Pa imamo res premalo časa na voljo, ali ga le ne znamo izkoristiti? Oechsle in Geissler ugotavljata, da prihaja do kompleksnih in pogosto konfliktnih medsebojnih povezav med življenjskimi sferami v danem časovnem okviru, ki od posameznika zahtevajo boljše upravljanje s časom (Oechsle in Geissler 2003, 94). Da pa bi zaposleni lažje upravljali s svojim časom, in posledično bolje usklajevali svoje delovne in zasebne obveznosti, so na pomoč pristopili tudi delodajalci. Kot sem že omenila, so človeški viri za organizacijo izjemno pomembni viri, če želi biti konkurenčna na trgu, in dobro motivirani ter zadovoljni zaposleni so ključni za njeno dobro delovanje. Zato je tudi delodajalcem pomembno, da so delavci zadovoljni s svojim delom in da imajo usklajeno delovno in zasebno življenje. S tem v mislih, so se začele razvijati tudi različne oblike fleksibilnega dela in zaposlitve, ki bi lahko delavcem omogočale lažje uravnavanje dela in zasebnega življenja.

Usklajevanje delovnega in družinskega življenja postaja vse pomembnejši problem tako za delojemalce kot za delodajalce in je že pravi univerzalni svetovni fenomen, ki je postal bolj kompleksen z povečano stopnjo žensk in mater ter posledično tudi enostarševskih družin ali parov, kjer sta na trgu delovne sile aktivna delojemalca oba partnerja (Haar 2007, 69). Večina med nami se bori s konkurenčnimi zahtevami delovnega in domačega okolja na dnevni ravni, pri čemer smo zaradi tega vsakodnevnega usklajevanja vedno bolj izčrpani in nezadovoljni (Zacharias 2005/2006, 30). In na takšen način so se problemi uravnavanja delovne sfere z zasebno začeli širiti tudi v delovni sferi. Delodajalci so se začeli zanimati kaj vpliva na

motivacijo in predanost svojih delavcev in prišli do ugotovitve, da je ključnega pomena za njihovo dobro delovanje tudi uspešno uravnavanje dela z zasebnostjo. Delodajalci so tako začeli iskati rešitve, ki bi njihovim delavcem olajševale uravnavanje obeh sfer. Ta premik delovne sfere k možnemu prilagajanju zasebni, pa je postal znan kot začetek gibanja k humanizaciji pogojev dela (Mayo v Martel in Dupuis 2006, 334). Za merjenje uspešnega ravnovesja med delom in zasebnostjo so pomembni kazalniki uspešnosti visoko samospoštovanje, zadovoljstvo in občutek harmonije na splošno (Rantanen in drugi 2011, 28), neravnovesje pa se pojavi predvsem takrat, »ko posamezniki ne morejo več učinkovito izpolnjevati temeljnih življenjskih ali družinskih obveznosti.« (Moore 2007, 386) Odgovornosti, ki jih definirajo naše življenjske vloge so tiste, ki nam pogojujejo, ali se bodo vse sfere našega življenja uspešno uskladile med seboj ali ne. Hkrati pa nam organiziranost v življenjskih sferah narekujejo tudi vrednote, ki smo jih tekom življenja izoblikovali tako v zasebnem življenju kot tudi v delovnem okolju. Vrednote se lahko med obema sferama popolnoma razlikujejo, saj kot pravi teorija o prehajanju mej med različnimi sferami našega življenja, so lahko le-te drugačne, kot bi bile iz različnih svetov, kjer se ne govori isti jezik in kjer sprejemljivo obnašanje iz ene sfere, ni nujno sprejemljivo tudi v drugi (Campbell Clark 2000, 751). To dejstvo pa le še dodatno zviša pritisk na posameznika, ki mora zadovoljiti potrebe v vseh spektrih svojega življenja, da bi lahko dosegel ravnovesje med njimi. In prav ti faktorji, so pomemben vir za delodajalca, saj ljudje pogosto izgubijo motivacijo za delo, če so prikrajšani za svoje vrednote (McIntosh 2003, 189), oziroma lahko, v primeru slabega ravnotežja med delovnim in zasebnim življenjem, celo izgubijo pripadnost in zavezanost organizaciji (Tayfun in Çatir 2014, 23) ali pa začnejo zmanjševati svojo delovno učinkovitost (Abendroth in den Dulk 2011, 234–235). Delodajalci so tako prišli do ugotovitve, da lahko zmanjšajo nekaj negativnih učinkov slabega ravnovesja z zasebno sfero delavcev, če pričnejo z nekim logičnim načinom urejati njihovo delovno okolje (Tayfun in Çatir 2014, 23).

Tako je velika večina delodajalcev svojim zaposlenim ponudila pomoč pri reševanju težav usklajenosti, saj so začeli v svoj delovni sistem vpeljevati tako imenovane družini prijazne politike organiziranosti dela (Zacharias 2005/2006, 30), ki se ukvarjajo predvsem z urejanjem delovnega časa. In zakaj ravno delovnega časa? Glede na predhodne raziskave so ugotovili, da ravno podaljševanje delovnega časa izraža najmočnejši vpliv na negativni preliv dela v zasebnost (White in drugi 2003, 192). Ker predstavlja čas največji problem pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja, so mu delodajalci namenili prav posebno pozornost. Na podlagi tega se je izoblikovala ena najbolj priljubljenih oblik fleksibilnega dela, to je fleksibilni urnik oziroma gibljiv delovni čas. »Gibljiv delovni čas je družini prijazna praksa, ki zaposlenim

omogoča, da imajo prilagodljiv pričetek in konec dela, brez da bi pri tem spremenili skupno število delovnih ur, kot je recimo standardni 40-urni delovni teden« (Haar 2007, 70), ki je predviden za večino delovnih razmerij. Pozitiven odziv na uvedbo fleksibilnih oblik dela pa beležimo tudi s strani zaposlenih, ki poročajo o številnih koristih gibljivega delovnega časa (Haar 2007, 77). Dejstvo, da so lahko še bolj agilni pri uravnavanju svojega časa namenjenega delu in zasebnosti, jih postavi v še aktivnejšo vlogo odločevalca, kdaj in koliko časa bodo namenili eni in koliko drugi sferi svojega življenja. S tem lahko prilagajajo in nadzorujejo ravnovesje tudi z vidika pomanjkanja zadovoljstva v eni ali drugi sferi. Če se jim kopiči delo, lahko kakšen dan podaljšajo svoj delovnik in učinkovito razrešijo zahteve na delovnem mestu, v drugem primeru, ko pa se začne negativni preliv dela v zasebno sfero, oziroma ko opazijo, da jim zmanjkuje časa za obveznosti iz zasebnega življenja, prilagodijo urnik tako, da zadovoljijo potrebam tudi v zasebni sferi. Na takšen način lahko zmanjšujejo stres pri usklajevanju delovnih in zasebnih obveznosti, kar ima koristi tudi za organizacijo.

Z uvedbo fleksibilnih, družini prijaznih oblik dela, lahko delodajalci povečajo produktivnost delavcev, izboljšajo zaposlovanje in ohranjanje delovne sile v organizaciji, znižajo stopnjo absentizma na delovnem mestu, zmanjšajo režijske stroške, izboljšajo uporabniško izkušnjo in celo motivirajo delovno silo, da je bolj zadovoljna in nepristranska na svojem delovnem področju (McIntosh 2003, 185). Za uvedbo fleksibilnih oblik dela pa morajo biti najprej izpolnjeni tudi določeni predpogoji. Ne more vsako delovno mesto uporabljati enakih fleksibilnih oziroma družini prijaznih oblik dela, saj lahko nekatera delovna mesta od zaposlenega zahtevajo dotično sledenje delovnemu času, predvidenemu na tem delovnem mestu. To pomeni, da niso vse družini prijazne prakse enako dostopne vsem članom organizacije, kljub temu pa White, Hill, McGovern, Mills in Smeaton navajajo, da fleksibilni urni sistem omogoča zaposlenim bolj uravnotežen način življenja, četudi ga uporablja le majhen delež delovne sile (White in drugi 2003, 192). Haar pa k temu še dodaja, da je gibljiv delovni čas zelo uspešen dejavnik za usklajevanje dela in zasebnega življenja pri tistih, ki ga redno uporabljajo, je pa zelo dobro sprejet tudi pri tistih, ki ga le redko uporabljajo, saj jim predstavlja neko podporo, oziroma varnostno pomoč, ki bi jo lahko uporabili kot zasilni izhod (Haar 2007, 74). Dodatno lahko med fleksibilne in družini prijazne prakse prištejemo tudi fleksibilno delovno mesto oziroma delo od doma. Delavec, ki ima možnost delati od doma, lahko tako reducira čas, ki bi ga porabil za prihod na delovno mesto in odhod iz dela ter ga tako učinkovitejše izrabi kako drugače. Več o fleksibilnih oblikah dela in zaposlitve sledi v nadaljevanju magistrskega dela.

Z uporabo različnih fleksibilnih praks se spreminja tudi klasično dojetje delovnega časa in prostora. »Postali smo narod, ki nikoli ne spi. 24-urne novice, celonočne trgovine, 24-urne lekarnе, spletno bančništvo 365 dni na leto. (...) Danes si stvari ne samo želimo, ampak jih hočemo takoj, ne glede na dan v tednu ali uro v dnevu. Toda paradoks tega je, da se nam zdi, kot da nikoli nimamo dovolj časa, da bi naredili vse stvari, ki si jih želimo narediti.« (McIntosh 2003, 187–188) Ta paradoks napoveduje tudi slabosti delovne fleksibilnosti, oziroma odnosa, ki smo ga zgradili do delovne sfere našega življenja. Že Stopper in drugi navajajo, da se v današnjem svetu, polnem fleksibilnih oblik dela, ki nam omogočajo 24-urno delovno aktivnost, povečuje pritisk na zaposlene, da tudi dejansko so na razpolago 24 ur na dan in vse dni v letu (Stopper in drugi v Moore 2007, 387), kar pomeni, da fleksibilne oblike dela hkrati olajšujejo usklajevanje delovnega in zasebnega življenja, po drugi strani pa se meja med delom in zasebnostjo meglji in tako povzroča konfliktno razmerje v časovni strukturi dela in zasebne sfere (Oechsle in Geissler 2003, 79).

Aktivnosti, kot so podaljševanje delovnika, predčasno prihajanje na delo in odhod z dela po že predvidenem zaključku delovnega časa, opustitev bolniške odsotnosti (tudi v času bolezni), prenašanje težkih bremen na hrbtu namesto uporabe vozičkov ali strojev, da bi prihranili čas, sprejemanje dodatnih nalog samo zato, ker morajo biti le-te zaključene, imeti nerazumno poln koledar, biti dosegljiv tudi ko si tehnično na dopustu ali nisi dežuren, se ne pritoževati nad vročino ali mrazom pri delu na prostem, delati namesto lenih sodelavcev in dajati prednost službi namesto družini, prijateljem, hobijem ali prostovoljnemu delu, so vse spodbujane in cenjene s strani delodajalca. (Montoya in Trethewey v Lahman in Lietzenmayer 2015, 127)

Tudi Aleksandra Kanjuo Mrčela in Nevenka Černigoj Sadar ugotavljata, da so v zadnjih nekaj desetletjih posamezniki postali vse bolj negotovi glede svojih zaposlitev in posledično nase prevzemajo vse več bremen in napetosti, kar pomeni, da postaja usklajevanje delovne in zasebne sfere že kar »javni problem' in ne samo 'osebna težava'; s prehodom iz zasebnega v javno [pa] postajajo načini reševanja zasebnih težav legitimna sestavina reševanja javnih problemov.« (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2007, 8) In zakaj so kljub vsemu fleksibilne oblike dela še vedno privlačne? Ker lahko pri bodočih ali trenutnih delojemalcih izzovejo občutek morebitne koristi iz takšnih oblik dela, saj dajejo večji občutek nadzora nad delom posameznikov (Haar 2007,71). Z dobrimi praksami uvajanja družini prijaznih oblik dela pa se radi ponašajo tudi delodajalci, saj tako lažje pridobivajo potencialne, dobre, nove sodelavce.

Tako se je oblikoval tudi certifikat Družini prijaznega podjetja, s katerim se je okronalo že kar nekaj organizacij. Organizacije lahko tako na nek način izražajo tudi svojo prilagodljivost trgu in razumevanju potreb delovne sile. Več o certifikatu Družini prijazno podjetje bom povedala v naslednjem poglavju.

2.2 ORGANIZACIJA DELA, DELOVNEGA ČASA IN ZAPOSLOVANJA

2.2.1 DELO IN ZAPOSLOVANJE NA SPLOŠNO

Delodajalec in njegov delojemalec morata pred nastopom dela obvezno skleniti delovno razmerje², ki določa organizacijo dela in obliko zaposlitve za vsakega zaposlenega posebej. Obstajajo pa določene oblike dela in zaposlitve, ki so pri delojemalcih bolj ali manj priljubljene, saj lahko močno vplivajo na vse njihove življenjske sfere in posledično uravnavanje le-teh. Zanimanje za problematiko usklajevanja delovnega in zasebnega življenja je v Evropi v zadnjih nekaj desetletjih precej naraslo (Abendroth in den Dulk 2011, 234), saj je postala kompleksnejša tudi sama organizacija dela, ki je začela oteževati uravnavanje delovnega okolja z zasebnim, zato so začeli zaposleni, državni organi in organizacije intenzivneje iskati prožnejše, fleksibilnejše oblike dela in zaposlitve (Kalleberg 2000, 342). Posledica tega, da so se začele tudi organizacije truditi za usklajenost življenjskih sfer svojih zaposlenih, je predvsem želja, da bi zaposleni svojo organizacijo dobro ovrednotili tako na poslovnem področju kot tudi izven delovne sfere (Tayfun in Çatir 2014, 24). Začele so se razvijati fleksibilnejše oziroma prožnejše oblike dela in zaposlovanja. Na nastanek prožnejših oblik zaposlovanja pa so vplivali tudi tehnološki napredek v razvoju informacijskih in komunikacijskih sistemov, delovnopravna zakonodaja, ki je štela stalno zaposlene delavce, večja konkurenčnost organizacij na trgu oziroma hitro spreminjajoče se okolje, kjer moraš biti bolj prilagodljiv, če želiš konkurirati, povečano povpraševanje in pritisk na ustvarjanje večjega dobička (Kalleberg 2000, 342). Najhitrejši in najenostavnejši način organiziranja dela, ki omogoča ravnotežje med delom in zasebnim življenjem, je torej uvajanje fleksibilnih oblik dela in zaposlitve³. »V večini zahodnoevropskih držav, v katerih je fleksibilnost trga delovne sile stalni spremljevalec prevladujočega načina proizvodnje, se povečuje delež in uporaba do družine in posameznika 'prijaznih' oblik fleksibilnega zaposlovanja« (Kanjuo Mrčela in Ignjatović 2004, 250). S problemom usklajevanja delovnega in nedelovnega življenja so se tako začela ukvarjati tudi

²»Delovno razmerje je razmerje med delavcem in delodajalcem, v katerem se delavec prostovoljno vključi v organiziran delovni proces delodajalca in v njem za plačilo, osebno in nepretrgano opravlja delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca.« (Zakon o delovnih razmerjih, 4. čl.)

³ »Fleksibilne oblike dela in zaposlitve so vse, razen zaposlitve za nedoločen čas s polnim delovnim časom« (Svetlik 1994, 124).

podjetja oziroma organizacije, ki so začele uvajati družini prijazne ali družini naklonjene politike (Černigoj Sadar in Vladimirov 2004, 29). Sicherl in Remec ugotavljata, da je zaposlitev za nedoločen čas s polnim delovnim časom še vedno najpogostejša oblika organizacije dela in jo »lahko vzamemo kot standard, s katerim lahko primerjamo nestandardne vzorce ur dela« (Sicherl 2003, 19). Ostale, bolj fleksibilne oblike zaposlitve torej predstavljajo nestandardne oblike zaposlitve in jih Sicherl poimenuje celo kot »atipične« oblike (Sicherl 2003, 113), Kalleberg pa je za njih med literaturo našel še precej drugih izrazov, kot so alternativne ureditve dela, dogovori pogojeni s strani trga, netradicionalna delovna razmerja, fleksibilne kadrovske ureditve, fleksibilne delovne prakse, atipične zaposlitve, klateške ali periferne zaposlitve, ranljivo delo, negotove zaposlitve, delo za enkratno uporabo, nove oblike zaposlitve in pogojena ali odvisna dela (Kalleberg 2000, 341). Uporaba fleksibilnih, atipičnih oblik dela naj bi posameznim delavcem omogočila »večjo možnost izbire in lažje usklajevanje različnih delov življenja (delovnega, družinskega, zasebnega, političnega, itn.) in vrst dela (plačanega, gospodinjkega, skrbstvenega, prostovoljnega, učenja)« (Kanjuo Mrčela in Ignjatović 2004, 231). Obstajajo pa tudi razlike med atipičnimi oziroma fleksibilnimi oblikami dela in zaposlovanja. Kanjuo Mrčela in Ignjatović jih delita na »prijazne« in »neprijazne« oblike. »Med 'neprijazne' oblike fleksibilnega zaposlovanja in dela smo uvrstili tiste, ki intenzificirajo delo in povečujejo negotovost zaposlitve. Med 'prijazne' pa tiste, ki vsaj formalno omogočajo delavcem večjo avtonomnost pri odločanju, kje in kdaj bodo delali.« (Kanjuo Mrčela in Ignjatović 2004, 231). Družini prijazne prakse lahko razdelimo v štiri glavne skupine. To so: dopusti zaradi družinskih razlogov (kot je dodatek z zakonom določenih dopustov, prekinitve kariere, izredni dopusti), sprememba organizacije dela zaradi družinskih razlogov (sem štejemo gibljiv delovni čas ali prostor, skrajšan delovni čas ali delo od doma), praktična pomoč pri negi in varstvu otrok ter starejših (kot na primer ustanavljanje vrtcev) in možnosti usposabljanja ter informiranja zaposlenih (OECD 2001, 147; Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2006, 721).

2.2.2 DELOVNI ČAS

Najosnovnejša definicija delovnega časa je, da je delovni čas tisti čas, ko delavec dela. Načeloma je bil delovni čas definiran kot čas, ki ga je delavec preživel na delovnem mestu, vendar se je z razvojem novih tehnologij, ki delavcem omogočajo tudi delo na daljavo ta splošna definicija delovnega časa precej spremenila. V Zakonu o delovnih razmerjih (ZDR-1) je delovni čas definiran kot efektivni delovni čas »v katerem delavec dela, kar pomeni, da je na razpolago delodajalcu in izpolnjuje svoje delovne obveznosti iz pogodbe o zaposlitvi.« (Zakon o delovnih razmerjih, 142. čl.) Za vsakega delavca je delovni čas izjemno pomemben dejavnik njegovega

dela, saj mu določa urnik dela, število delovnih ur, delovnih dni, kar pa posledično vpliva tudi na preostale sfere njegovega življenja. V nadaljevanju se bom osredotočila predvsem na delovni čas, kot je definiran v slovenski zakonodaji in je opredeljen v ZDR-1-ju. Na slovensko zakonodajo se nanašam zato, ker imam v empiričnem delu anketirance, ki delajo v podjetju, ki je registrirano v Sloveniji, kar pomeni, da mora delodajalec pri svoji organizaciji dela upoštevati slovensko zakonodajo.

Ločimo lahko več vrst delovnega časa, in sicer polni, polovični ali skrajšan delovni čas. Polni delovni čas v Sloveniji obsega standardnih 40 ur na teden, v izrednih primerih lahko tudi manj (Zakon o delovnih razmerjih, 143. čl.), polovični oziroma na splošno skrajšan delovni čas pa delavcu omogoča da lahko pogodbo z delodajalcem »sklene tudi za delovni čas, krajši od polnega delovnega časa.« (Zakon o delovnih razmerjih, 65. čl.) V slovenski zakonodaji pa je v sklop delovnega časa vključen tudi 30-minutni odmor⁴, ki naj bi bil v osnovi namenjen malici (Zakon o delovnih razmerjih, 154. čl.). In zakaj so časovni okviri delovne sfere tako pomembni, da jih moramo definirati celo z zakonom? Oechsle in Geissler ugotavljata, da je industrijska časovna struktura na splošno oblikovala neka zavezujoča pravila oziroma mehanizme, kjer družbeni konstrukt »standardnega« delovnega časa (vključujoč izmensko, nadurno delo in podobno) določa tudi vsakodnevno časovno strukturo zasebnega življenja (Oechsle in Geissler 2003,80).

Kakšne oblike fleksibilnega dela, ki so povezane z delovnim časom, pa sploh poznamo? Delo s skrajšanim delovnim časom, delo na daljavo oziroma delo od doma, gibljiv delovni čas, letni obseg dela, koriščenje dodatnih ur za proste dni ali povprečno število oddelanih ur, delitev delovnega mesta, časovni konto, zgoščen delovni čas, prosto menjavanje izmen z dogovorom sodelavcev ali celo samorazvrščanje dela, občasno, ampak določeno delovno obdobje, itd. (McIntosh 2003, 182; Zacharias 2005/2006, 30). Vidimo torej, da obstaja veliko različnih možnosti prožnejših oblik dela, ki bi nam lahko pomagale pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja. Vendar kritiki poročajo, da zaradi povišane uporabe prožnih, fleksibilnih oblik dela prihaja do vedno večje zameglitve med delom in zasebnostjo, oziroma da se meja, kdaj se zaključi prva in prične druga sfera, vedno bolj briše in izgublja. Prožne oblike dela nam namreč omogočajo, da lahko delamo kadar koli hočemo in kjer koli hočemo, kar pomeni, da lahko delamo tudi izven predvidenega okvira delovnega časa in smo tako tudi v zasebni sferi

⁴Ob predpostavki, da je delavec zaposlen za polni delovni čas, sicer se odmor določi sorazmerno glede na dolžino delovnega časa (Zakon o delovnih razmerjih, 154. čl.).

stalno dosegljivi za delovno sfero (Galinsky in drugi 2011, 143). Naše delovno mesto je tako postalo precej bolj nepredvidljivo, zanj pa lahko porabimo veliko več časa, čustvene in fizične energije kot nekoč (Hill in drugi 2001, 50).

Guest v raziskavi britanskega trga dela ugotavlja, da se je v zadnjih dvajsetih letih povprečno število oddelanih ur na teden dvignilo na 48 in več (Guest 2002, 257), kar dosega in presega celo evropske zakonske omejitve, ki, podobno kot slovenska, predpostavljajo, da lahko nadurno delo »traja največ osem ur na teden, največ 20 ur na mesec in največ 170 ur na leto. Delovni dan lahko traja največ deset ur. Dnevna, tedenska in mesečna časovna omejitve se lahko upoštevata kot povprečna omejitev v obdobju, določenem z zakonom ali kolektivno pogodbo, in ne sme biti daljše od šestih mesecev.« (Zakon o delovnih razmerjih, 144. čl.) Če že govorimo o časovnih okvirih delovnikov in različnih oblikah delovnega časa, zakonsko sicer nista nikjer omenjena pa vendar poznamo tudi fleksibilen ali gibljiv delovni čas in zgoščen ali stisnjen delovni čas. Gibljiv delovni čas sem tekom magistrske naloge že opisala, zgoščen delovni čas ali zgoščen delovni teden pa je opredeljen kot polni delovni urnik ali teden (se pravi 40 urni teden), pri čemer lahko kompenziramo ure iz enega dneva v drugega, tako da lahko kot primer, delamo štiri dni po deset ur, namesto petih dni po osem (Galinsky in drugi 2011, 146) in imamo lahko tako en dan več prost, kljub temu pa izpolnimo zakonsko obvezno časovno normo. Model zgoščenega delovnega časa lahko pogosto najdemo v turnusnih oblikah dela, kjer imajo delavci 12-urni delovnik, z namenom stisnjene delovnega časa in posledično več prostega časa pred naslednjim turnusom. Čeprav je načeloma zakonska omejitev dnevnega delovnega časa omejena na deset ur, pa zakon zaradi določenih potreb uporabnikov, same narave ali organizacije dela omogoča neenakomerno porazdelitev delovnega časa (tudi do 12 ur dnevno), pri čemer pa »delovni čas ne sme trajati več kot 56 ur na teden.« (Zakon o delovnih razmerjih, 148. čl.) Zakon torej delavce ščiti, da ne razvlečejo delovne sfere čez zasebno in obratno.

2.2.3 FLEKSIBILNE OBLIKE DELA IN ZAPOSLOTITVE

Kot že rečeno, sodijo fleksibilne oblike dela in zaposlitve med netipične oblike in jih konstantno primerjamo s standardnim vzorcem⁵. Vsaka oblika fleksibilnega dela ali zaposlitve predstavlja odstopanje od tega klasičnega vzorca delovnega razmerja, lahko le v eni ali celo več točkah. Čeprav lahko najdemo vedno več literature, ki se ukvarja z novimi oblikami dela in zaposlitve,

⁵Od standardnega vzorca delovnega razmerja se pričakuje, da delo traja polni delovni čas, se ne konča v nekem določenem časovnem obdobju, se izvaja na mestu poslovanja delodajalca in v skladu z njegovimi direktivami ter navodili (Kalleberg 2000, 341).

pa fleksibilne oblike niso nov pojav. »Vedno so obstajala razmerja, ki niso ustrezala modelu polnega delovnega časa in zgodovina je polna primerov periferne delovne sile in prožnih trgov dela, v katerih je delo nestabilno in začasno.« (Kalleberg 2000, 342) Porast v raziskovanju in preučevanju teh »novih« oblik dela torej ni posledica dejanskih novosti na trgu dela, temveč v spremembi razumevanja le-teh. Novejše študije, ki se ukvarjajo z razmerjem med delom in zasebnostjo, so se začele vedno bolj osredotočati na koncept »fleksibilnih podjetij« in ne več toliko na koncept fleksibilnih oblik dela in zaposlitve (Moore 2007, 387), kar pomeni, da se je začelo zanimanje za neklasične oblike organizacije dela vedno bolj usmerjati na kompleksnost odnosov med delodajalci in njihovimi zaposlenimi (Kalleberg 2000, 359). Fiona Moore ugotavlja, da lahko koncept fleksibilnih podjetij razložimo z dvema med seboj povezanimi pomenoma. Prvi pomen fleksibilnih podjetij se nanaša na tista podjetja, ki uporabljajo različna telekomunikacijska orodja za to, da prilagajajo urnike zaposlenih na način, da lahko delavci sami določajo čas in kraj kdaj jim najbolj ustreza opravljati delo, drugi pomen fleksibilnega podjetja pa se nanaša na tista podjetja, ki povečujejo ali zmanjšujejo svojo delovno silo glede na trenutne delovne razmere s pomočjo pogodbenih in drugih začasnih oblik delovnih razmerij (Moore 2007, 387). Koncept fleksibilnega podjetja se tako ne nanaša samo na obliko dela, ampak se lahko nanaša tudi na obliko zaposlitve. Najdemo pa tudi takšna podjetja, ki ponujajo fleksibilne oblike dela in zaposlitve hkrati. Ne glede na vse, pa mora delodajalec s svojim delavcem pred zaposlitvijo vedno skleniti pogodbo o zaposlitvi, bodisi za določen ali nedoločen čas. Na podlagi ZDR-1 ja, naj bi se pogodbe sklepale za nedoločen čas, vendar lahko v 54. členu tega istega zakona najdemo kar nekaj izjem, ki delodajalcu omogočajo, da z zaposlenim sklene delovno razmerje samo za določeno, omejeno časovno obdobje. Nekaj takšnih izjem je: izvrševanje dela, ki že po svoji naravi traja zgolj določen čas, nadomeščanje začasnega odsotnega delavca, začasno povečan obseg dela, opravljanje sezonskega dela, pripravo oziroma izvedbo dela, ki je projektno organizirano (Zakon o delovnih razmerjih, 54. čl.). Vse te izjeme nam torej nakazujejo na periferne oblike dela.

Ugotovili smo že, da obstajajo družini prijazne in neprijazne oblike dela ter zaposlitve. Med prijazne oblike dela in zaposlitve štejemo »letni obseg dela, skrajšan delovni čas, delitev delovnih mest, fleksibilni delovni čas, delo na domu, delo na daljavo« (Kanjuo Mrčela in Ignjatović 2004, 252) in »virtualno pisarno« (Hill in drugi 2001, 56). Med družini neprijazne oblike dela in zaposlitve pa spadajo »delo za vikend, delo v izmenah, nadure, začasno/priložnostno delo, delo za določen čas« (Kanjuo Mrčela in Ignjatović 2004, 252) in tudi druge oblike »skrivnih aktivnosti, kot so delo na črno, nezakonito ali družinsko delo.«

(Kalleberg 2000, 342–343) V osnovi lahko vidimo, da se prijazne oblike dela in zaposlitve precej bolj nanašajo na samo obliko dela, torej organizacijo delovnega časa in okolja, kot pa na samo obliko zaposlitve. Najbolj prijazna oblika zaposlitve je standardna zaposlitev za nedoločen čas in s polnim delovnim časom, saj omogoča največ varnosti pri zaposlitvi. Kar pa se tiče same organizacije dela, pa med najbolj pogoste in hkrati tudi najbolj preučevane oblike spadajo prožni, fleksibilni delovni čas, delo od doma in delo s skrajšanim delovnim časom. »Delo s krajšim delovnim časom je običajno opredeljeno kot redna plačana zaposlitev, pri kateri so delovne ure krajše kot 'normalne'.« (Kalleberg 2000, 343) Tudi številni avtorji pravijo, da je prožnost, oziroma fleksibilnost delavcev pri določanju svojega delovnega časa in delovnega okolja, oziroma kontrola kdaj in kje bodo opravljali svoje delo, najboljši način za doseganje večjega ravnotežja med delom in zasebnostjo (Campbell Clark 2000, 757; Hill in drugi 2001, 49; Guest 2002, 270). Galinsky, Sakai in Wigton pišejo celo o veliki nacionalni iniciativi, ki temelji na skupnosti in spodbuja prostovoljno sprejemanje fleksibilnih oblik v organizacijsko delovno okolje imenovano »Ko delo deluje« (When Work Works), poteka pa že od leta 2003 dalje (Galinsky in drugi 2011, 141). Njihove raziskave so pokazale, da je povišana prožnost pri določanju delovnika in delovnega okolja številnim delodajalcem, delavcem in njihovim družinam ter skupnostim omogočila, da delo za njih deluje (Galinsky in drugi 2011, 159). O pozitivnih učinkih fleksibilnih oblik pa lahko preberemo tudi v »Nacionalni študiji spreminjajoče se delovne sile« (National Study of the Changing Workforce), kjer razkrivajo, da so bili zaposleni s prožnimi urniki veliko bolj zadovoljni s svojimi službami, da je verjetnost, da bodo ostali na svojih delovnih mestih višja in da so pokazali več pobude, kot tisti delavci, ki nimajo možnosti koriščenja fleksibilnih oblik dela (Hill in drugi 2001, 51). Kljub vsemu pa morajo imeti delavci za delo od doma z delodajalcem sklenjeno tudi pogodbo o zaposlitvi za opravljanje dela na domu, kjer je definirano, da se kot delo na domu šteje vso delo, ki ga delavec opravlja na svojem domu ali v prostorih po svoji izbiri, ki so izven delovnih prostorov delodajalca, med delo na domu pa se šteje tudi delo na daljavo, ki ga delavec opravlja z uporabo informacijske tehnologije (Zakon o delovnih razmerjih, 68. čl.). S takšno obliko dela, si lahko delavec doma ustvari celo tako imenovano »virtualno pisarno«. Virtualna pisarna je prostor, kjer lahko zaposleni s pomočjo prenosnih sredstev opravljajo svoje delo kadar koli in kjer koli želijo. V virtualno pisarno je poleg fleksibilnega delovnega časa zajet tudi fleksibilni delovni prostor, ki omogoča delo na daljavo, oziroma delo iz druge fiksne lokacije, ki ni na lokaciji delodajalca, ponavadi je to delo od doma, različna prenosna sredstva in telekomunikacijska orodja pa delavcu omogočajo dostop do vseh podatkov, ki jih potrebuje (Hill in drugi 2001, 51). Običajno delavci koristijo delo na daljavo ali delo od doma enkrat do dvakrat na teden,

lahko pa to kombinirajo tudi s temeljnimi, jedrnimi urami podjetja. Večina podjetij ima namreč ob določenih urah največji obseg poslovanja in takrat zahtevajo od svojih delavcev, da so prisotni na delavnih mestih (recimo od 10.00 do 14.00 ure), ostale ure pa lahko skombinirajo oziroma razdelijo delovni čas po svojih željah, na primer zjutraj pred zajtrkom, ali zvečer, ko so otroci že v postelji. Prednost kombiniranega, fleksibilnega delovnega časa pa je tudi ta, da se s tem lahko nekateri delavci izognejo precej stresnim prometnim konicam, ki nastajajo v jutranjih in popoldanskih urah in tako porabijo manj časa za vožnjo na delo in iz dela (Hill in drugi 2001, 50–55). Poleg različnih oblik fleksibilnega delovnega časa in prostora, pa lahko delodajalci svojim zaposlenim pomagajo pri uravnavanju delovnega in zasebnega življenja tudi s pomočjo različnih družini prijaznih strategij, kot so državne pomoči v vrtcih, ki so v bližini delodajalčeve lokacije, da starši izgubijo čim manj časa na vožnji, itd. (White in drugi 2003, 176). Več načinov, ki se ne nanašajo zgolj na delovni čas in olajšujejo usklajevanje delovnega in zasebnega življenja bom opisala v naslednjem poglavju, saj so del strategije, ki jo uvaja certifikat Družini prijazno podjetje. Čeprav večina avtorjev poroča o pozitivnih učinkih fleksibilnega delovnega časa, pa nekateri pišejo tudi o negativnih posledicah. Albertsen in drugi opozarjajo, da imajo fleksibilni delovniki tudi nekaj potencialnih pomanjkljivosti, saj nam možnost, da načrtujemo svoj čas (delovni in zasebni) od doma kar preko spleta in skupaj s partnerjem, lahko prinese tudi tveganje, da bomo nase preložili veliko več odgovornosti in na vsak način želeli ugoditi zahtevam ter željam iz zasebnega in delovnega okolja, s čimer bomo optimizirali svoj prosti čas, posledično pa močno povečali intenzivnost zasebnega življenja (Albertsen in drugi 2014, 273). Tudi Abendroth in den Dulk poročata o možnih negativnih vplivih fleksibilnosti dela, saj raziskave kažejo, da je vpliv prožnih oblik dela zelo odvisen od stopnje nadzora, ki ga imajo delavci nad njimi. To pomeni, da na lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja ne vpliva le fleksibilnost kot taka, temveč je stopnja sposobnosti nadzorovanja tista, ki povečuje njihovo sposobnost usklajevanja dela in zasebnosti. Kot dodaten argument k temu še dodajata, da je sama fleksibilnost tista, ki povzroča zabrisano mejo med delovno in privatno sfero, ki posameznikom otežuje, da se osvobodijo dela, kar pomeni, da mora imeti posameznik res velik nadzor nad svojim delovnim časom in prostorom, da ga ne prenaša v svoj prosti, zasebni čas (Abendroth in den Dulk 2011, 248).

Poleg zabrisanih meja, ki intenzificirajo zasebni čas delavcev, pa poznamo nekaj oblik dela in zaposlitev, ki so že v osnovi takšne, da delavcem otežujejo usklajevanje delovnega in zasebnega življenja. Tekom magistrske naloge smo spoznali že kar nekaj izrazov, ki jih v literaturi lahko najdemo za opis večinoma nestabilnih, kratkoročnih zaposlitev. Pa vendar je bil prvi, ki je

uporabil izraz pogojeno delo, ekonomist Audrey Freedman, ki ga je že leta 1985 opisal kot tista delovna razmerja, ki so pogojena z delodajalčevo potrebo po delu, primanjkuje pa jim navezanost med delodajalcem in delavcem (Kalleberg 2000, 354). Avtor pa še dodaja, da izraz danes prepogosto povezujemo z vsemi nestandardnimi delovnimi razmerji (Kalleberg 2000, 354), kar ugotavlja tudi Sue Campbell Clark, ki pravi, da je s pospešeno industrializacijo postal izraz delo na splošno sinonim za zaposlitev (Campbell Clark 2000, 748). Pa vendar lahko rečemo, da so nekatere oblike dela in zaposlitve manj privlačne za delojemalce. To so predvsem tiste, ki za delo uporabljajo nestandardne oblike urnikov. Nestandardni urniki so definirani kot tisti urniki, ki odstopajo od najbolj standardnega delovnega vzorca, kar je od ponedeljka do petka čez dan (Wittmer in Martin 2010, 609). Če povzamem, sta delo v izmenah in delo za vikend med najpogostejšimi nestandardnimi oblikami delovnega urnika.

Ugotovili smo že, da izmensko delo uporabljajo predvsem tam, kjer je zahtevana 24-urna storitev ali tam, kjer je z ekonomskega vidika najbolj ekonomična maksimalna uporaba strojev (Barton Cunningham 1982, 441). V takšnih organizacijah delavci ne delajo le ob nestandardnih urah dela, kot sta delo zvečer in ponoči, temveč tudi ob nestandardnih delovnih dnevih, torej ob sobotah in nedeljah (Wittmer in Martin 2010, 610). Ne glede na razlog za vpeljevanje izmenskega dela v redno delo, pa se nismo še nič posvetili težavam, ki jih izmensko delo generira. Težave se kažejo že v motnjah najbolj osnovnih telesnih ritmov prehranjevanja in spanja, kažejo pa se tudi v motnjah drugih vlog, ki jih imamo kot individualna bitja, saj zaradi izmenskega dela ne moremo sodelovati v tistih prostočasnih aktivnostih, ki so planirane med najbolj zaželenimi urami večine, to je med vikendi ali ob večernih urah (Barton Cunningham 1982, 438). Izmensko ali turnusno delo, ki zahtevata popoldansko, večerno in nočno delo ter delo med vikendi ustvarjajo tako imenovane nesocialne delovne ure (Smith in Wedderburn 1998, 483), ki ne ustvarjajo samo konflikta med delom in zasebnostjo, ampak so tudi najpogostejši razlog za slabo počutje in zdravje zaposlenih, kar posledično poveča njihovo odsotnost z dela, fluktuacijo ali pomanjkanje pripadnosti organizaciji (Albertsen in drugi 2014, 266). Se pa lahko izmensko delo med seboj precej razlikuje, saj imajo lahko različne izmene drugačne ure pričetka in konca dela, čas trajanja izmene se lahko razlikuje, imajo pa delavci ponekod tudi možnost dogovora menjavanja več različnih izmen (Barton Cunningham 1982, 439). Hkrati pa Barton Cunningham še dodaja, da se lahko izmene med seboj razlikujejo tudi na podlagi »spreminjanja začetka in konca [izmene], števila delovnih ur, frekvence in števila rotacij, števila delovnih dni ter števila prostih vikendov.« (Barton Cunningham 1982, 439–441) Tudi Postnova in drugi pišejo, da se lahko izmenski urniki med drugim »razlikujejo glede na

smer in hitrost rotacije, začetek izmene, trajanje izmene, število prostih dni in prehodov med izmenami.« (Postnova in drugi 2014, 61) Prehajanje med izmenami se imenuje rotacijski interval, ki je lahko periodičen in enakomeren, ali pa tudi ne. Prednost hitrega rotiranja med izmenami je, da imajo najmanjši vpliv na cirkadiani oscilator⁶, med tem ko je počasnejše rotiranje med izmenami bolj priljubljeno, ker naj bi bilo zadostno za uskladitev cirkadianega in zunanjega ritma⁷ (Postnova in drugi 2014, 61). Vsako bitje ima določen naravni telesni ritem, ki vpliva tudi na njegove osnovne potrebe za preživetje. Ponavadi se ta biološki ritem sklada tudi z okoljskim ritmom, ki se orientira po dnevu (se deli na dan in noč), pri čemer je dan namenjen budnosti, noč pa spanju. Pri izmenskih delavcih pa se ta dva cikla oziroma notranji in zunanji ritem križata. Ker cirkadiani, biološki, notranji ritem ne sovпада z zunanjim, okoljskim ritmom, pogosto prihaja do stresa, slabega počutja, utrujenosti in slabše produktivnosti. Delo v izmenah je pogost vzrok za neskladje med telesnimi ritmi zaposlenih. Najpogostejša oblika izmenskega dela je delo v treh izmenah, ki vključujejo dopoldansko, popoldansko in nočno izmeno. Za nočno izmeno je najbolj značilno, da prekinja naravni cirkadiani človeški ritem spanja in budnosti, kar pripelje do povečane utrujenosti delavcev v nočnih izmenah, saj je dnevni spanec v osnovi krajši od nočnega, hkrati pa je tudi budnost in pozornost ponoči najnižja (Smith in Wedderburn 1998, 486). Tudi Wittmer in Martin ugotavljata, da so delavci, ki so delali v nočnih izmenah pogosto navajali »nesinhronizacijo« z normalnimi vzorci iz vsakdanjega življenja, saj so imeli težave pri usklajevanju delovnega časa v nestandardnih delovnih urah in drugimi zahtevami ter željami iz zasebnega življenja (Wittmer in Martin 2010, 610). To pa ni bila le posledica nestandardnih ur dela, temveč tudi alternacije telesnih ritmov, ki jih spremenjen urnik prinaša za spanje, prehranjevanje in druge posameznikove navade (Barton Cunningham 1982, 439). Izmensko delo ne prinaša prilagajanja le na delovnem področju s spreminjanjem delovnika zaposlenih, temveč močno vpliva na njegovo biološko delovanje, vpliva na njegove osnovne življenjske navade in potrebe ter vpliva tudi na njegovo celotno zasebno življenje. Pogosto je kot posledica povišanega dela pri izmenskih delavcih vpeljan tako imenovan turnusni ali strnjen izmenski urnik, ki je »variacija rotacijskega izmenskega urnika, kjer posameznik dela štiri 10- ali 12-urne dneve, preden ima tri ali štiri dni proste. Ideja je, da se strne število delovnih ur v manjše število [delovnih] dni, z

⁶Cirkadiani oscilator je tkivo ali celični agregat, ki deluje kot biološka ura (Medical Dictionary).

⁷V študiji kronološke biologije se rotacija med različnimi ritmi v življenju pojavlja, ko se psihološki ali vedenjski ritem razlikuje, oziroma ujema z okoljskim. Najpogostejši primer cirkadianega ritma lahko primerjamo z ritmom svetlobe in teme (noč in dan), ki je določen z vrtenjem Zemlje. Biološki ritmi so endogeni in so prisotni tudi kadar je organizem izoliran od rednih okoljskih vplivov, obstajajo pa določeni stimulatorji, ki jih Nemci imenujejo dajalci časa (Zeitgebers), ki lahko umetno vplivajo ali določajo cirkadiani ritem (Encyclopedia).

namenom, da bi imeli več prostih dni.« (Barton Cunningham 1982, 438) Tako posamezniki pridobijo več prostega časa, ki ga lahko namenijo svojim zasebnim stvarim, oziroma dobijo več prostega časa, ki ga lahko uporabijo za uravnavanje svojih telesnih ritmov. Wittmer in Martin pa še trdita, da izmenski delavci bolj občutijo visoke delovne zahteve, čustveno izčrpanost in nezadovoljstvo na delu, ker je zaradi visokega časovnega in energijskega vložka, težje usklajevati delo z zasebnostjo, hkrati pa imajo veliko bolj omejene vire in nadzor nad delovno fleksibilnostjo ter svojimi urniki dela kot ostali delavci (Wittmer in Martin 2010, 610). Vroom pa ugotavlja, da lahko splošno zadovoljstvo izmenskih delavcev izračunamo z upoštevanjem neke dejavnosti, ki jo posamezniki najbolj cenijo in obsegom do katerega jim izmenski sistem dovoljuje, da to dejavnost tudi izvajajo (Barton Cunningham 1982, 439).

Ni pa le izmensko delo tisto, ki je nezaželeno pri delojemalcih. Poleg dela v izmenah in ob neprijetnih delovnikih obstajajo tudi druge oblike perifernega dela, ki so precej nezaželene s strani delavcev. Te se navezujejo predvsem na obliko zaposlitve, oziroma na način zaposlitve. Najpogostejše oblika je eksternalizacija administrativnega nadzora in odgovornosti, ki kreira »oddaljenega« delavca ali »trikotno« delovno razmerje, kjer delavec ustvari razmerje z več delodajalci, kot so agencije za zaposlovanje, najeta in pogodbeno podjetja (Kalleberg 2000, 346). Začasne agencije, ki pomagajo delodajalcem poiskati in včasih tudi usposobiti delovno silo je značilno, da prevzamejo odgovornost do delavcev, kar pomeni, da so odgovorne za zaposlovanje, za odpuščanje, za izdajanje plačil, plačevanje davkov in prispevkov, kljub temu, da so delavci poslani na delo k stranki (Kalleberg 2000, 346). Za razliko od delavcev, ki pri določeni stranki delajo preko agencij, pa delavci, ki so najeti preko pogodbenih podjetij, lahko delo opravljajo tudi izven delovnega območja stranke, kar zmanjša nadzor stranke nad najetim delavcem (Kalleberg 2000, 350). Pogosta pa je tudi oblika samozaposlitve oziroma samostojnega podjetništva, kjer posameznik prijavi svoj poslovni subjekt kot fizična oseba, svoje delo pa kot pogodbenik ali začasni zunanji izvajalec opravlja drugje. S tem mora sam poskrbeti za vsa administrativna dela in odgovornosti pri izdaji računov, plačevanju prispevkov, računov ali drugih izplačil. Vedno bolj v ospredje pri zaposlovanju nove delovne sile prihajajo tečasne oblike dela in zaposlitve. Raziskave pa kažejo, da delodajalci pogosto uporabljajo pogodbe za določen čas z namenom zmanjševanja obsega delovne sile, saj jim po izteku določenega časa, pogodbe ni potrebno podaljšati, hkrati pa imajo »spremembe na trgu delovne sile v smeri večje prožnosti zaposlovanja in organiziranja dela [tudi] negativne posledice, saj se povečujeta negotovost in intenzifikacija dela.« (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2007, 19)

3 DRUŽINSKA POLITIKA IN CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE

Do konca dvajsetega stoletja je bilo vprašanje ravnovesja med delovnim in zasebnim življenjem precej neraziskano, saj sta veljali predpostavki, da je »standardni delavec« navadno moški, ki je zaposlen za polni delovni čas, ženske pa skrbijo za neplačano domače in negovalno delo (Crompton in Lyonette 2006, 379). Ta družbena delitev dela na javno in zasebno, na moško in žensko delo je v družbi implicirala, da je javno nadrejeno zasebnemu, oziroma da ima plačano delo večjo veljavo od neplačanega, domačega dela (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar, 2007, 13). Zato je bil premik na trgu dela, ki je ženskam, in posledično tudi materam, omogočal aktivni vstop med plačano delovno silo, ključnega pomena za spremembo percepcije plačanega in gospodinjskega dela, za spremembo percepcije moškega in ženskega dela ter za dvig zavednosti pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja tako na državni kot tudi mednarodni ravni. Za dobro usklajenost med delovno in zasebno sfero se tako niso zanimali več samo posamezniki, temveč tudi podjetja, države in celo mednarodne organizacije ter družbe. Še danes »[d]ejansko po vsej Evropi [in ne samo Evropi], vlade iščejo spodbude za zaposlovanje žensk, čeprav so lahko njihovi otroci še majhni.« (Crompton in Lyonette 2006, 380) Tudi Slovenija s svojo zakonodajo družinam omogoča, da lažje usklajujejo zasebne obveznosti s plačanim delom. »Slovenska zakonodaja o starševskih dopustih in subvencioniranju javnih storitev in drugih ugodnosti za otroke že vrsto let pomaga staršem pri usklajevanju plačanega dela in starševskih obveznosti« (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2007, 17). Na državni ravni je tako poskrbljeno, da delovna sfera ne bi bila več samo moška, saj spodbuja enakopravnost med spoloma na trgu delovne sile in družinska, oziroma zasebna sfera ne več samo ženska, saj podeljuje pravico do plačane odsotnosti z dela v času starševskega dopusta tudi moškim.

V zadnjem desetletju sprejeti zakoni nadgrajujejo prej obstoječo dobro podlago za usklajevanje starševskih in delovnih obveznosti: Zakon o delovnih razmerjih (sprejet leta 2002; štiti starše na starševskih dopustih in določa, da med dopustom ne smejo biti odpuščeni), Zakon o enakih možnostih (sprejet leta 2002; je podlaga za enakopravno udeležbo žensk in moških na trgu delovne sile) in Zakon o starševstvu in družinskih prejemkih (sprejet leta 2001; določa pravice staršev do različnih oblik starševskih dopustov in nadomestil med dopusti ter z uvajanjem očetovskega dopusta kot neprenosljive pravice očeta vzpodbuja enakopravnejše sodelovanje obeh staršev v skrbi za otroke). Tudi dolga tradicija urejene javne skrbi za otroško varstvo (razvijala se je v zadnjih tridesetih letih) v času tranzicije v Sloveniji ni bila prekinjena. Pomen in

dostopnost javnih vrtcev se nista zmanjšala, kar je v primerjavi z drugimi srednje- in vzhodnoevropskimi državami izjema. (Kanjuro Mrčela in Černigoj Sadar 2007, 17)

Poleg zakonskih določil, ki staršem olajšujejo usklajevanje delovnih obveznosti z zasebnimi, pa država tudi z drugimi oblikami v podjetjih spodbuja uvajanje različnih družini prijaznih praks, ki bi zaposlenim omogočala boljše usklajevanje delovne in zasebne življenjske sfere. Ena od takšnih praks, ki spodbujajo podjetja, da so aktivnejša na področju ozaveščanja svojih zaposlenih o njihovih pravicah, povezanih z usklajevanjem delovnega in zasebnega življenja ter ustvarjanja organizacijske klime, ki zaposlenim tudi omogoča koriščenje le-teh, je podeljevanje certifikata Družini prijazno podjetje, ki ga v sodelovanju z Ekvilib inštitutom podeljuje Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. Gre za postopek certificiranja tistih podjetij, ki so že vpeljala ali pa še želijo vpeljati družini prijazne oblike dela in zaposlovanja v samo organizacijo plačanega dela, celotna operacija Certifikat Družini prijazno podjetje pa je delno financirana s strani Evropske unije, in sicer iz Evropskega socialnega sklada (Certifikat Družini prijazno podjetje). In kaj pravzaprav to sploh pomeni za podjetje in zaposlene? »Certificiranje pomeni, da revizorji v podjetju pregledajo prakso in stanje na področjih, ki vplivajo na možnosti zaposlenih za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. To so: delovni čas, organizacija dela, delovno mesto, obveščanje in komuniciranje, vodenje, človeški viri/osebni razvoj, nagrajevanje ter storitve za družine« (Kanjuro Mrčela in Černigoj Sadar 2007, 103). Projekt Družini prijazno podjetje se je začel v Sloveniji razvijati leta 2006, saj so družini prijazne politike v organizacijah postale bolj privlačne tudi za bodoče partnerje in delojemalce, ker dajejo občutek družbene odgovornosti podjetja in skrbi za svoje zaposlene. Certifikat Družini prijazno podjetje je Ekvilib inštitut razvil in ga izvaja v sodelovanju z Ministrstvom za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, Fakulteto za družbene vede Univerze v Ljubljani, Konfederacijo sindikatov Slovenije Pergam, Združenjem delodajalcev Slovenije, Zvezo svobodnih sindikatov Slovenije in vrsto drugih zunanjih sodelavcev ter strokovnjakov (Certifikat Družini prijazno podjetje), podlaga za implementacijo certificiranja pa je sistem »European Family Audit«, ki ga je razvila nemška organizacija Berufundfamilie (Razvojno partnerstvo Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje 2006b, 2).

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

postopek podjetje določi in uresniči izbrane cilje in ukrepe. Glede na notranjo oceno dejanskega stanja se, s pomočjo zunanjega ocenjevalca/svetovalca, v podjetju določi načrt vpeljave ukrepov, katerih cilj je izboljšanje upravljanja delovnih procesov in kakovosti delovnega okolja za boljše usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. (Certifikat Družini prijazno podjetje)

In zakaj se podjetjem certifikacija sploh splača? »Namen uvedbe certifikata v Sloveniji je oblikovati orodje za javno nagrajevanje podjetij, ki imajo ne samo pozitiven, ampak tudi aktiven odnos do starševstva na delovnem mestu in so pripravljena na osnovi vzajemnega razumevanja potreb zaposlenih in organizacije uvajati spremembe, ki bodo omogočile kakovostno delo in sodelovanje različnih generacij.« (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2007, 102) Gre torej za javno priznano in prepoznano skrb podjetij za svoje zaposlene. Certifikacija je večleten proces, ki se začne z izbiro določenih ukrepov za pomoč pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja zaposlenih. »Po pozitivni oceni izvedbenega načrta implementacije izbranih ukrepov s strani revizorskega sveta, podjetje pridobi osnovni certifikat 'Družini prijazno podjetje'« (Certifikat Družini prijazno podjetje), ki ga širši javnosti lahko kaže tudi z uporabo logotipa oranžne barve (glej Sliko 3.1). V začetni fazi mora vsako podjetje izbrati vsaj sedem ukrepov, s katerimi želi spodbuditi družini prijazne prakse pri svojih zaposlenih. »Po treh letih se oceni, ali so bili zastavljeni ukrepi vpeljani in cilji doseženi. Če so bili cilji doseženi, podjetje pridobi polni certifikat 'Družini prijazno podjetje'« (Certifikat Družini prijazno podjetje), dodatno pa mora izbrati še najmanj tri nove ukrepe, ki jih bo vpeljalo v svojo politiko družini prijaznih praks, da polni certifikat obdrži, širši javnosti pa ga lahko predstavi z uporabo logotipa modre barve (glej Sliko 3.1).

Slika 3.1: Osnovni (oranžni) in polni (modri) certifikat Družini prijazno podjetje



Vir: Certifikat Družini prijazno podjetje.

Poleg javnega priznanja, da se podjetje zavzema za pozitivno usklajenost delovne in zasebne sfere svojih zaposlenih pa hkrati »[p]ogoji za pridobitev certifikata [tudi] odločilno prispevajo k ustvarjanju prakse družbene odgovornosti podjetij.« (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2007, 102) Poznamo več definicij družbene odgovornosti podjetij, največkrat uporabljena pa je tista, ki družbeno odgovornost definira kot »koncept, pri katerem podjetja vključujejo skrb za družbene in okoljske probleme v svoje poslovanje ter sodelovanje z deležniki na prostovoljni osnovi.« (Commission of the European Communities 2001, 6; Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2007, 95) Podjetje je nekoč veljalo za družbeno odgovorno, če je občasno prispevalo kakšna finančna sredstva različnim dobrodelnim organizacijam, danes pa se za družbeno odgovorna podjetja bolj smatra tista podjetja, ki skrbijo za trajnostni razvoj svojih poslovnih procesov in zaposlenih, kamor sodijo tudi spoštovanje človekovih pravic, zagotavljanje enakih možnosti za vse, nediskriminacija, poslovna etika, razvijanje odnosa do lokalne skupnosti, okoljevarstvo, skrb za zdravje in varnost na delovnem mestu ter ne nazadnje tudi skrb za pozitivno usklajenost med delom in zasebnostjo zaposlenih (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2007, 95). Družbeno odgovorno podjetje je torej tisto podjetje, ki gradi odnose z okolico in širšo javnostjo, vlaga v svoje zaposlene in skrbi za njihovo zdravje, motiviranost ter zadovoljstvo na delu in izven njega. »Napredne organizacije so [namreč] ugotovile, da je upravljanje s človeškimi viri za uspeh [organizacije] ravno tako pomembno kot kontrola nad finančnimi in kapitalskimi viri.« (Kanjuo Mrčela in Černigoj 2007, 100). Med dobro upravljanje s človeškimi viri pa spada tudi uvajanje družini prijaznih praks ali ukrepov v samo poslovanje organizacije. Kot sem že omenila, poteka certifikacija podjetja skozi različne ukrepe, ki jih mora podjetje implementirati v sklopu družini prijaznih praks, ima pa vsako podjetje možnost, da si samo izbere katere ukrepe želi vpeljati v svoje poslovanje. V prvih letih certificiranja je katalog ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja obsegal 110 ukrepov, ki so bili razdeljeni na osem področij aktivnosti. Danes jih katalog obsega 76, še vedno pa so razdeljeni na enakih osem področij ukrepanja. Ta področja so: delovni čas, organizacija dela, delovno mesto, politika informiranja in komuniciranja, večšine vodstva, razvoj kadrov, struktura plačila in nagrajevani dosežki ter storitve za družine (Razvojno partnerstvo Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje 2006a, 2–17). Vsako področje ukrepanja ima torej svoje ukrepe, ki se nanj nanašajo. Posamezne ukrepe, ki si jih je za pomoč pri lažjem omogočanju usklajevanja delovnega in zasebnega življenja svojih zaposlenih izbralo moje analizirano podjetje X, bom bolj podrobno opisala v analitičnem delu magistrske naloge, spodaj pa je naštetih in na kratko opisanih le nekaj ukrepov z vsakega področja ukrepanja (povzeto po Certifikat Družini prijazno podjetje):

Delovni čas: na področju delovnega časa gre za ukrepe, ki omogočajo večjo prožnost delovnega časa, predvsem čas prihoda/odhoda, pa tudi dodatne dneve dopusta oziroma odsotnosti z dela. V tem področju najdemo tudi nekaj ukrepov s skrajšanimi oblikami delovnega časa, naj bo to zaradi skrbi za otroka ali zaradi drugih družinskih obveznosti. Sem sodijo tudi ukrepi, namenjeni organizaciji nadomeščanj in dežurstva, načrtovanja letnega dopusta ter fleksibilni delovni odmori. Najbolj popularen ukrep s tega področja je otroški časovni bonus, kjer gre za dodatne proste ure ali dodatni dopust za starše na prvi dan šole ali na informativni dan oziroma ob uvajanju v vrtec.

Organizacija dela: na področju organizacije dela gre za organizacijske vidike delovnih procesov, ki se jih skuša prilagoditi tako, da zaposleni lažje usklajujejo zasebno in poklicno življenje. Gre za določitev pravil v samem delovnem procesu in timske delu. Ukrepi s tega področja praviloma niso finančno zahtevni, terjajo pa določene organizacijske napore ter močno interno komunikacijo. Podjetja se iz tega sklopa ukrepov pogosto odločajo za vzpostavitev tima za usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja, katerega osnovna naloga je, da njegovi člani zbirajo, obravnavajo in uvajajo nove, boljše metode dela, ki so usmerjene v usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. V ta sklop prav tako spadajo sistemi nadomeščanja, službenih poti in organizacija timskega dela.

Delovno mesto (prostorska prožnost delovnega mesta): pri tem sklopu gre za t.i. prostorsko prožnost delovnega mesta, torej delo na daljavo/od doma. Ti ukrepi so sicer specifični in zelo odvisni od delovnega procesa. Pri nekaterih delovnih mestih je vseeno, od kje zaposleni opravlja delo, spet pri drugih pa je potrebna prisotnost v podjetju oziroma na terenu. Ti ukrepi zahtevajo tudi precejšnjo mero obojestranskega zaupanja. Zaradi upoštevanja vseh zahtev zakonodaje, vezane na delo na domu, gre za organizacijsko zahteven ukrep.

Politika informiranja in komuniciranja: politika informiranja in komuniciranja je v sistemu certificiranja zelo pomembna, kar dokazujejo trije obvezni ukrepi. To so komuniciranje z zaposlenimi, komuniciranje z zunanjo javnostjo in raziskave med zaposlenimi o usklajevanju dela in družine. Poleg komuniciranja z zaposlenimi ta sklop predvideva tudi ukrepe za vključevanje dlje časa odsotnih sodelavcev v redno komunikacijo podjetja. Med najbolj priljubljenimi ukrepi je uvedba posebnega pooblaščenca oziroma pooblaščenke za vprašanja usklajevanja poklica in družine, ki opravlja naloge kontaktne osebe za vsa vprašanja s področja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja in zastopa interese zaposlenih z družinskimi

obveznostmi nasproti podjetju. Organizacija različnih dogodkov, namenjenih neformalnemu druženju med zaposlenimi, je prav tako pomemben in zelo priljubljen del tega področja.

Veščine vodstva (strategija/filozofija vodenja): področje, ki se dotika vodenja, je eno od najpomembnejših v postopku certificiranja, saj je za uspešno implementacijo družini prijaznih politik pomembno, da vodstvo ukrepe podpira in da vodi z zgledom. Tudi s tega področja je en obvezen ukrep, in sicer izobraževanje vodij na področju usklajevanja dela in družine. Ostali ukrepi se dotikajo socialnih veščin vodstva in ocenjevanja vodij v luči usklajevanja zasebnega ter poklicnega življenja.

Razvoj kadrov: razvoj kadrov se na prvi pogled ne dotika neposredno usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja, pa vendar gre za izredno pomembno področje, ki podjetju pomaga pri načrtovanju kadrovske strategije, načrtovanju kariernega razvoja ključnih zaposlenih ter zavzetosti zaposlenih. Priljubljen ukrep s tega področja je ponovno vključevanje po daljši odsotnosti, ukrepi s tega področja pa so namenjeni tudi spodbujanju različnih družbenih skupin (ženske, mladi, manjšine, itd.), med ukrepi s tega področja pa so med drugim individualni načrti kariernega razvoja, vključitev tematike usklajevanja poklicnega in družinskega življenja v letne razgovore ter korporativno prostovoljstvo.

Struktura plačila in nagrajevani dosežki: na področju strukture plačila in nagrajevanih dosežkov gre za sklop ukrepov, ki imajo finančne posledice, kot so obdaritev novorojenčkov, ponudba za prosti čas (podjetje organizira aktivnosti, ki jih lahko koristijo zaposleni in njihovi družinski člani), štipendije za otroke zaposlenih... Prav tako pomemben in vedno bolj priljubljen ukrep s tega področja je psihološko svetovanje in pomoč, kjer podjetje zaposlenim nudi anonimno psihološko pomoč za najrazličnejše težave, povezane tako z delovnim mestom kot zasebnim življenjem.

Storitve za družine: pri sklopu storitve za družine gre za ukrepe, ki so neposredno namenjeni zaposlenim z otroki, od raznih oblik dnevnega varstva, ki ga lahko organizira podjetje, organiziranega počitniškega varstva otrok, do tega, da lahko zaposleni za krajši čas ob posebnih situacijah na delovno mesto pripeljejo otroke (Certifikat Družini prijazno podjetje).

4 ANALIZA PRIMERA

4.1 PREDSTAVITEV IN OPIS PODJETJA X

V empiričnem delu magistrske naloge bom analizirala kako se teorija usklajevanja dela in zasebnosti kaže v praksi. Za primer sem si izbrala podjetje X, ki je mednarodno priznana in uspešna farmacevtska družba. Opis podjetja je povzet po internem gradivu podjetja X. Podjetje danes zaposluje že preko 4200 ljudi. Osnovne dejavnosti podjetja so razvoj, proizvodnja in trženje varnih ter učinkovitih farmacevtskih izdelkov. Podjetje je močno vpeto v raziskovalni prostor in sodeluje z različnimi inštituti ter fakultetami. Za podjetje je bilo najbolj prelomno leto 2002, ko se je zaključil mednarodni prevzem in priključitev k vodilni globalni generični družbi. Takrat je podjetje pridobilo dostop do visoko kakovostnega strokovnega znanja, sredstev za razvoj in možnosti močnejšega nastopa na tujih trgih. Danes podjetje X deluje kot globalni razvojni center za izdelke in tehnologije, kot globalni proizvodni center za učinkovine in zdravila, kot kompetenčni center za razvoj vertikalno integriranih izdelkov, center odličnosti za razvoj in proizvodnjo biofarmaceutikov, center oskrbe za različne mednarodne trge in prodajnih storitev za domače in globalne trge. Srednjeročno in dolgoročno poslovanje podjetja sledi viziji in strategiji postati vodilni proizvajalec generičnih zdravil na svetovnem trgu. Podjetje X je ključni steber pri doseganju strateških ciljev globalne generične družbe in ima za svoje glavno poslanstvo skrb za zdravje in izboljševanje dolgoročne kakovosti življenja ljudi. Podjetje X zato pomeni veliko več kot le razvoj, proizvodnjo in trženje varnih ter učinkovitih farmacevtskih izdelkov. Za podjetje je na prvem mestu odgovornost pri omogočanju zdravega in varnega življenjskega okolja. Zaradi svoje prepričanosti, da je podjetje odgovorno do družbe, si prizadeva povečati dostop do zdravstvenih storitev in zdravil ter ozaveščati o pomenu zdravja tudi širšo javnost, poskuša biti odgovoren in etičen delodajalec, ki skrbi za dobro širše skupnosti, deluje preventivno in stremi k učinkoviti rabi naravnih virov ter zmanjševanju svojega vpliva na okolje ter ravna v skladu z najvišjimi standardi etičnega poslovanja. Verjame, da sta poslovna uspešnost in družbena odgovornost neločljivo povezani. Gre za podjetje, katerega uspeh temelji na znanju, zato veliko vlaga v razvoj in izobraževanje zaposlenih. Je redni prejemnik številnih priznanj in nagrad, med katerimi je tudi TOP 10 izobraževalni management in najuglednejši delodajalec, ima pa tudi polni certifikat Družini prijazno podjetje. Kultura podjetja sloni na močnih vrednotah, ki mu pomagajo uresničevati poslanstvo in vizijo, izbirati sodelavce, razvijati talente in nagrajevati dosežke. Te vrednote, ki podjetje vodijo in povezujejo, so inovativnost, kakovost, sodelovanje, delovna uspešnost, pogum in integriteta. Podjetje inovativnost preliva v vse svoje rešitve, s kakovostjo v mislih dosega odličnost pri vsakdanjih nalogah, s sodelovanjem povezuje visoko učinkovite, raznolike in vključujoče

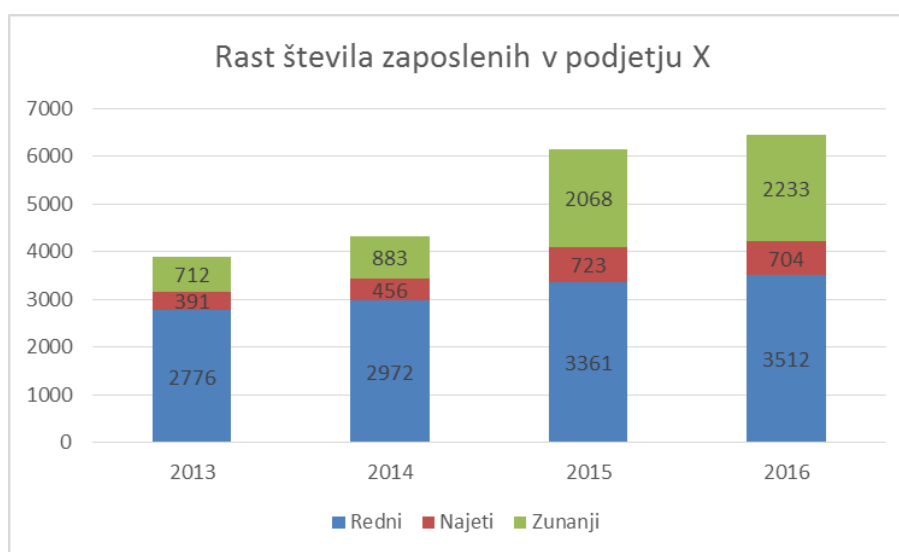
ekipe, njegova naravnost k delovni uspešnosti mu pomaga pri odločanju in uresničevanju zamisli, pogum ga spodbuja k izražanju, dajanju in pridobivanju mnenj, zaradi zavezanosti integriteti pa se zavzema za visoke etične standarde in jih vsak dan tudi uresničuje (Podjetje X, 2016).

4.2 OBLIKE DELA, DELOVNEGA ČASA IN ZAPOSLOTITVE V PODJETJU X

Struktura delovnih mest, zaposlitev in delovnih procesov se od podjetja do podjetja razlikuje. Vsako podjetje svojo delovno strukturo prilagaja posameznemu delovnemu procesu, zato se lahko organizacija dela razlikuje tudi znotraj istega podjetja. Podjetje X sem si izbrala za analizo, ker spada med večja in kompleksnejša podjetja v Sloveniji. Delovni procesi se v podjetju razlikujejo od lokacije do lokacije, od enote do enote in celo med oddelki znotraj iste enote. Podjetje ima delovno organiziranost in procese precej drugačne, saj imajo določene razvojne in podporne funkcije drugačne zahteve kot proizvodne. V industrijah, kjer želijo proizvodnjo maksimalno optimizirati, delovni procesi v proizvodnji tečejo konstantno. To pomeni, da proizvodnja nikoli ne stoji in delavci vedno delajo. Vendar pa ta ista organizira no st dela ne velja za podporne in razvojne enote, kjer ni nujno, da se delo opravlja 24 ur na dan. Zato ni nič nenavadnega, da lahko v podjetju X najdemo ogromno različnih oblik dela, delovnega časa in tudi zaposlitev. Do različnih oblik zaposlitev ponavadi prihaja zaradi povečanja ali zmanjšanja obsega dela. Ko se v proizvodnih enotah poveča obseg dela, mora podjetje zagotoviti dovolj delovne sile, ki bo delo opravila, med tem ko se potreba po dodatni delovni sili zmanjša z manjšanjem obsega dela. Posledično pa povišan obseg proizvodnega dela in povečana delovna sila v proizvodnih enotah, s seboj pripeljeta tudi potrebo po povišanju delovne sile v podpornih funkcijah, saj se tudi njim obseg dela zviša. Zato dajejo podjetja danes velik poudarek svoji fleksibilnosti tudi preko različnih politik zaposlovanja (Moore 2007, 398). Kot sem že omenila, se tendenca podjetij k fleksibilnosti delovne sile kaže tudi v fleksibilnih oblikah zaposlovanja. V podjetju X poznamo tri različne oblike zaposlitve. To so redno zaposleni delavci, ki so zaposleni neposredno v podjetju X, najeti delavci, ki so zaposleni preko agencij za zaposlovanje in pa zunanji zaposleni, ki so zaposleni pri pogodbenih partnerjih, preko samostojnih podjetij, preko inštitutov, fakultet ali preko študentskega servisa. Na splošno je najbolj razširjena oblika zunanjih zaposlitev, kjer delavci niso neposredno zaposleni pri podjetju kjer opravljajo delo, zaposlovanje preko agencij za zaposlovanje, kjer zunanja agencija prevzame odgovornost za izbor, selekcijo in administrativne storitve zaposlenega. Tudi v podjetju X je precejšen delež zaposlenih zaposlen preko eksternih agencij za zaposlovanje. Ta delež najetih delavcev znaša 10,2 odstotkov vseh zaposlenih. Niso pa le zunanje agencije za

zaposlovanje tiste, ki za podjetje X zaposlujejo delovno silo. Delež zaposlenih v podjetju X, ki je zaposlen pri zunanjih pogodbenih partnerjih preko samostojnega podjetništva ali preko študentskega servisa predstavlja 34,63 odstotkov vseh zaposlenih. Vidimo lahko torej, da je kar 45,54-odstotni delež zaposlenih v podjetju X, zaposlen pri zunanjih delodajalcih, bodisi so to najeti delavci preko agencij za zaposlovanje, ali zunanjih izvajalcev zaposlenih pri pogodbenih partnerjih ali s samostojnim podjetjem. Zanimivo pri zaposlovanju v podjetju X pa je, da se ne povečuje le delež zunanjih zaposlenih, temveč se kaže tudi rast internih zaposlitev (glej Graf 4.1).

Graf 4.1: Rast števila zaposlenih v podjetju X



Vir: Podjetje X (2016)

Poleg različnih tipov internih in zunanjih zaposlitev pa lahko najdemo tudi različne oblike internih zaposlitev. Majhen delež zaposlenih ima s podjetjem X sklenjeno pogodbo za delo s krajšim delovnim časom. Delež zaposlenih s skrajšanim delovnim časom znaša približno 2 odstotka od vseh zaposlenih, kar pomeni 74 zaposlenih. Od tega ima zaposlitev za skrajšan delovni čas 14 moških, kar predstavlja manj kot 1 odstotek vseh redno zaposlenih moških in 60 žensk, kar znaša 3,7 odstotka vseh redno zaposlenih žensk v podjetju X. V podjetju X pa niso raznolike le oblike zaposlitev, temveč tudi organizacija samega dela, oziroma delovnega časa. Zanimivo je, da lahko v podjetju X najdemo 20 različnih dnevni urnikov in kar 43 različnih oblik periodičnih urnikov. Podjetje X ima tako poleg klasičnega 8-urnega dopoldanskega delovnega časa, v svoj delovni proces vključene tudi nestandardne oblike delovnega časa. To se kaže predvsem v periodičnih izmenskih in turnusnih urnikih. Podjetje X je svoje urnike opredelilo kot režijske, izmenske in turnusne urnike. Glavna razlika med delom v izmenah in

delom v turnusih je, da se z izmenskimi deli »zagotavlja neprekinjen delovni proces tako, da se proces izvaja v dveh, treh ali štirih izmenah, vikendi in prazniki so načeloma prosti. S trurnusnim delom delodajalec zagotavlja neprekinjen delovni proces, kontinuirano vse dni v letu, z menjajočim ritmom delovnih dni, delo pa se opravlja tudi ob vikendih in praznikih.« (Podjetje X, 2016)

Razlika med režijskim in izmenskimi deli je, da ima izmensko delo nestandardne ure dela (popoldanska in nočna izmena). Razlika med izmenskimi in trurnusnim delom pa je, da ima trurnusni poleg nestandardnih delovnih ur, še nestandardne delovne dneve (ob vikendih in praznikih). Dodatno k nestandardnim dnevom dela, pa je za trurnusne urnike tudi značilno, da imajo lahko strnjene delovne ure, kar pomeni, da lahko delavnik trurnusnih delavcev traja tudi 12 ur. Namen takšnega urnika pa je, da delavci prej dopolnijo obvezni mesečni fond delovnih ur in imajo tako več prostih dni. Delo v izmenah pa ni enostavno, saj se delovnik konstantno spreminja. Lahko se spreminja periodično, ni pa vedno nujno, kar zna delavcem oteževati usklajevanje delovnega in zasebnega življenja. »S tega vidika so spremembe na področju organizacijskih politik in praks pomemben element za upravljanje človeških virov s pozitivnimi posledicami za organizacijo, kot so: kar najboljša izraba sposobnosti in kompetenc zaposlenih, ustvarjanje pozitivnega vzdušja v kolektivu, pridobitev in zadržanje najboljših kadrov ter povečanje pripadnosti kolektivu.« (Kanjuro Mrčela in Černigoj Sadar 2007, 102) Ena izmed najučinkovitejših politik motiviranja zaposlenih je finančna nagrada, ki jo izmenski in trurnusni delavci prejemaajo v obliki različnih dodatkov. Za izmensko delo sta to izmenski in nočni dodatek. Izmenski dodatek pripada le delavcem v popoldanski in nočni izmeni, nočni dodatek pa le tistim, ki delajo v nočni izmeni. Trurnusnim delavcem pa trurnusni dodatek vedno pripada, ne glede na to ali delajo v dopoldanskem ali nočnem trurnusu. Za delo na praznike pa trurnusnim delavcem, ki delajo na praznični dan pripada še praznični dodatek. Pomembno pri tem je ločevanje med prazničnim dodatkom in plačilom za praznik. Plačilo za praznik je nadomestilo za prost dan, ki pripada vsem zaposlenim, praznični dodatek pa je še dodatek za delo na praznik. Nedelja se smatra enako kot praznik, kar pomeni, da tudi delo na nedeljo delavcu prinese praznični dodatek.

Na podlagi kadrovske evidenc lahko ugotovimo, da je režijski oziroma gibljiv urnik v podjetju X najbolj pogost, saj ga uporablja kar 2519 zaposlenih⁸, kar predstavlja slabih 60 odstotkov

⁸ Vse številke v nadaljevanju se nanašajo na redno zaposlene delavce v podjetju X in najete preko agencij za zaposlovanje, saj je za zunanje sodelavce beleženje časa drugačno.

vseh zaposlenih. V izmenah dela 1022 zaposlenih, kar predstavlja približno 24-odstotni delež vseh zaposlenih, v turnusu pa dela 684 zaposlenih oziroma 16 odstotkov vseh zaposlenih v podjetju X. Trenutno v podjetju izmenski delavci delajo v treh različnih oblikah izmenskega dela, to je enoizmenski, dvoizmenski in triizmenski delovnik. Najpogostejša oblika izmenskega dela je delo v treh izmenah, ki ga ima kar 850 izmenskih delavcev, kar predstavlja okoli 83 odstotkov vseh izmenskih delavcev, 134 zaposlenih oziroma 13 odstotkov delavcev dela v dveh izmenah, le 38 zaposlenih, ki predstavljajo 4-odstotni delež pa jih dela samo v eni izmeni. Načeloma pa v podjetju X v določenih časovnih obdobjih uporabljajo tudi delo v štirih izmenah. Do prehoda na štiriizmensko delo ponavadi pride ob pričakovanem povečanju obsega dela, ko je potrebno povečati kapaciteto in zmogljivost delovne sile. Delo v štirih izmenah je pogosto kombinirano s turnusnim urnikom za vikend, namen takšnega urnika pa je, da proizvodna linija obratuje brez ustavljanja oziroma brez prestanka.

Tabela 4.1: Primer kombinacije štiriizmenskega in turnusnega urnika

	Ponedeljek	Torek	Sreda	Četrtek	Petek	Sobota	Nedelja
1. teden	nočna izmena	nočna izmena	nočna izmena	nočna izmena	nočna izmena	nočni turnus	prosto
2. teden	popoldanska izmena	popoldanska izmena	popoldanska izmena	popoldanska izmena	popoldanska izmena	prosto	dopoldanski turnus
3. teden	dopoldanska izmena	dopoldanska izmena	dopoldanska izmena	dopoldanska izmena	dopoldanska izmena	dopoldanski turnus	prosto
4. teden	prosto	prosto	prosto	prosto	prosto	prosto	nočni turnus

Vir: Podjetje X (2016)

Tabela 4.1 prikazuje kombinacijo štiriizmenskega urnika, ki poteka v delovnem tednu in turnusnega urnika, ki poteka čez vikend. Vidimo lahko, da je dolžina urnika dolga štiri tedne, kar pomeni, da traja štiri tedne preden se cikel izmen obrne in se v petem tednu prva izmena v urniku ponovi. Kombinacija s turnusnim delom za vikend, ki predstavlja zgoščene oziroma strnjene delovne ure v 12-urni delovnik pa zaposlenim omogoča, da imajo zato cel teden lahko prosto.

Na dolžino urnika, oziroma na število tednov, koliko časa traja, da se prva izmena ponovi, vpliva število izmen, število dni trajanja ene izmene in morebitnega števila vmesnih prostih dni. Dolžina rotacije ene izmene in posledično dolžina rotacije celega urnika pa ima velik vpliv na organizacijo urnika tudi v zasebnem življenju zaposlenih, še posebej pri kakšnih načrtovanih aktivnostih ali dogodkih v prihodnosti. Najdaljša rotacijska dolžina tednov v urniku podjetja X

je 24, preden se v 25. tednu zopet ponovi prva izmena, najkrajša pa je kar enoizmenski urnik, kjer dolžina urnika traja le en teden.

Tabela 4.2: Turnusni urnik z najdaljšim periodičnim ciklom

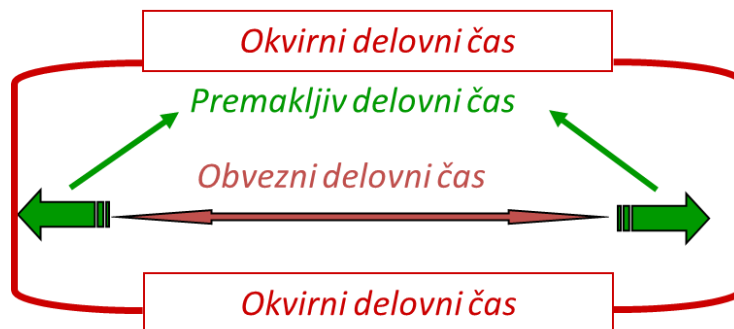
	Ponedeljek	Torek	Sreda	Četrtek	Petek	Sobota	Nedelja
1. teden	dopoldanska izmena	dopoldanska izmena	dopoldanska izmena	dopoldanska izmena	dopoldanska izmena	dopoldanska izmena	prosto
2. teden	prosto	popoldanska izmena	popoldanska izmena	popoldanska izmena	popoldanska izmena	popoldanska izmena	popoldanska izmena
3. teden	prosto	prosto	nočna izmena	nočna izmena	nočna izmena	nočna izmena	nočna izmena
4. teden	nočna izmena	prosto	prosto	dopoldanska izmena	dopoldanska izmena	dopoldanska izmena	dopoldanska izmena
5. teden	dopoldanska izmena	dopoldanska izmena	prosto	prosto	popoldanska izmena	popoldanska izmena	popoldanska izmena
6. teden	popoldanska izmena	popoldanska izmena	popoldanska izmena	prosto	prosto	nočna izmena	nočna izmena
7. teden	nočna izmena	nočna izmena	nočna izmena	nočna izmena	prosto	prosto	dopoldanska izmena
8. teden	dopoldanska izmena	dopoldanska izmena	dopoldanska izmena	dopoldanska izmena	dopoldanska izmena	prosto	prosto
9. teden	popoldanska izmena	popoldanska izmena	popoldanska izmena	popoldanska izmena	popoldanska izmena	popoldanska izmena	prosto
10. teden	prosto	nočna izmena	nočna izmena	nočna izmena	nočna izmena	nočna izmena	nočna izmena
11. teden	prosto	prosto	dopoldanska izmena	dopoldanska izmena	dopoldanska izmena	dopoldanska izmena	dopoldanska izmena
12. teden	dopoldanska izmena	prosto	prosto	popoldanska izmena	popoldanska izmena	popoldanska izmena	popoldanska izmena
13. teden	popoldanska izmena	popoldanska izmena	prosto	prosto	nočna izmena	nočna izmena	nočna izmena
14. teden	nočna izmena	nočna izmena	nočna izmena	prosto	prosto	dopoldanska izmena	dopoldanska izmena
15. teden	dopoldanska izmena	dopoldanska izmena	dopoldanska izmena	dopoldanska izmena	prosto	prosto	popoldanska izmena
16. teden	popoldanska izmena	popoldanska izmena	popoldanska izmena	popoldanska izmena	popoldanska izmena	prosto	prosto
17. teden	nočna izmena	nočna izmena	nočna izmena	nočna izmena	nočna izmena	nočna izmena	prosto
18. teden	prosto	dopoldanska izmena	dopoldanska izmena	dopoldanska izmena	dopoldanska izmena	dopoldanska izmena	dopoldanska izmena
19. teden	prosto	prosto	popoldanska izmena	popoldanska izmena	popoldanska izmena	popoldanska izmena	popoldanska izmena
20. teden	popoldanska izmena	prosto	prosto	nočna izmena	nočna izmena	nočna izmena	nočna izmena
21. teden	nočna izmena	nočna izmena	prosto	prosto	dopoldanska izmena	dopoldanska izmena	dopoldanska izmena
22. teden	dopoldanska izmena	dopoldanska izmena	dopoldanska izmena	prosto	prosto	popoldanska izmena	popoldanska izmena
23. teden	popoldanska izmena	popoldanska izmena	popoldanska izmena	popoldanska izmena	prosto	prosto	nočna izmena
24. teden	nočna izmena	nočna izmena	nočna izmena	nočna izmena	nočna izmena	prosto	prosto

Vir: Podjetje X (2016)

Tabela 4.2 prikazuje turnusni urnik v katerem je dolžina rotacijskega cikla od prve do ponovno prve izmene najdaljši. Gre za turnusni urnik po principu 6+2, kar pomeni šest dni dopoldanske izmene, dva dni prosto, šest dni popoldanske izmene, dva dni prosto, šest dni nočne izmene in dva dni prosto. Zaporedje se ponavlja ne glede na dan v tednu, kar pomeni, da se lahko dela tudi med vikendom. V tem primeru ne gre več za izmenski urnik, temveč za turnusnega.

Omenila sem, da majhen delež zaposlenih dela v enoizmenskem urniku, ki ima med izmenskimi oziroma turnusnimi urniki najkrajšo dolžino rotacije izmenskega cikla. Kakšna pa je sploh razlika med enoizmenskim in režijskim urnikom, ki ga imajo zaposleni, ki ne delajo v izmenah ali turnusu? Gre predvsem za razliko v okvirnem delovnem času. Vsak urnik v podjetju X je sestavljen iz okvirnega delovnega časa, obveznega delovnega časa in premakljivega delovnega časa (glej Sliko 4.1). Okvirni delovni čas je čas, v katerem delavec opravi svojo delovno obveznost in je omejen z uro najzgodnejšega prihoda na delo in z uro najkasnejšega odhoda z dela. Obvezni delovni čas je del okvirnega delovnega časa, v katerem delavec mora biti prisoten na delu. Praviloma se za delavce, ki imajo predšolske otroke ali šoloobvezne otroke, sestanki organizirajo v tem času. Premakljiv delovni čas je časovni razpon med začetkom okvirnega delovnega časa in začetkom obveznega delovnega časa ter koncem obveznega delovnega časa in koncem okvirnega delovnega časa. V tem delovnem času delavec določa svoj prihod na delo in odhod z dela glede na zahteve delovnega procesa (povzeto po Podjetje X, 2016).

Slika 4.1: Oblike delovnega časa, ki sestavljajo vsak urnik v podjetju X

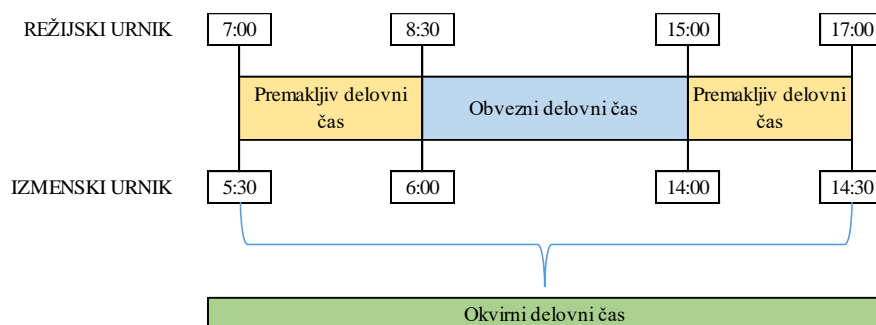


Vir: Podjetje X (2016)

Obvezni delovni čas za režijske delavce (izjema so režijske službe, katerih delo je vezano neposredno na proizvodnjo), ki delajo v premakljivem delovnem času je praviloma med 8.30 in 15.00 uro, ob petkih pa med 8.30 in 13.00 uro. Obvezni delovni čas za delavce, ki delajo v izmenskem delu je praviloma 8 ali 12 ur, in sicer od 6.00 do 14.00 ure (dopoldanska izmena),

od 14.00 do 22.00 ure (popoldanska izmena) in od 22.00 do 6.00 ure (nočna izmena), oziroma od 6.00 ali 7.00 do 18.00 ali 19.00 ure (dopoldanski turnus) in od 18.00 ali 19.00 ure do 6.00 ali 7.00 ure (nočni turnus). Razlikujejo se torej jedrne, oziroma obvezne ure prisotnosti na delovnem mestu. Dodatno pa se razlikuje tudi okvirni delovni čas, ki je za režijske delavce, ki delaj v premakljivem delovnem času med 7.00 in 17.00 uro, za izmenske in turnusne delavce pa je do maksimalno pol ure pred pričetkom in do pol ure po koncu obveznega delovnega časa (povzeto po Podjetje X, 2016). Glavna razlika med režijskim in enoizmenskim dopoldanskim urnikom je torej v sami organizaciji delovnega časa, pri čemer se izmensko delo prične bolj zgodaj od režijskega in se bolj zgodaj tudi zaključi, dovoljen premakljiv ali gibljiv delovni čas prihoda na delo in odhoda z dela je pri izmenskem delu krajši, obvezni delovni čas, kdaj podjetje od zaposlenega pričakuje, da bo na svojem delovnem mestu, pa je v izmenskem delu nefleksibilen, oziroma ga ni, saj se poenoti kar s celo izmeno (glej Sliko 4.2).

Slika 4.2: Primerjava režijskega in enoizmenskega urnika



Vir: Podjetje X (2016)

4.3 DRUŽINSKA POLITIKA V PODJETJU X

»Zaposleni smo najbolj pomembni pri uresničevanju vrednot in doseganju ciljev naše družbe, zato čas in trud, ki sta usmerjena v dobrobit zaposlenih, nista nikoli izgubljena. Zelo pomembno je, da se na delovnem mestu dobro počutimo, kar je v veliki meri odvisno od usklajenosti poklicnega in zasebnega življenja in možnosti, ki jih omogočata delodajalec in narava našega dela.« (Podjetje X, 2016) Vidimo lahko, da podjetje X namenja veliko pozornosti željam in potrebam svojih zaposlenih, zato ni nenavadno, da v svoje poslovanje vpeljuje različne ukrepe s katerimi jim omogoča lažje uravnavanje delovnega in zasebnega življenja. Podjetje se je že v začetni fazi priključilo projektu Družini prijazno podjetje in je bilo med prvimi prejemniki certifikata Družini prijazno podjetje. S pomočjo izkušenih revizorjev in svetovalcev je pregledalo svoje poslovne procese in notranjo organizacijo dela ter določilo s katerimi ukrepi lahko svojim zaposlenim pomaga na področju usklajevanja dela in zasebnosti. Začetni oziroma

osnovni certifikat Družini prijazno podjetje je podjetje X prejelo 15. maja 2007, za implementacijo pa si je izbralo kar 13 ukrepov.

Izbrani ukrepi podjetja X (povzeto po Razvojno partnerstvo mladim družinam 2006a, 2–18):

- **Komuniciranje z zaposlenimi:** V internem časopisu in/ali preko intraneta in/ali preko oglasnih desk poteka tematizacija vprašanj s področja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, razprava o tipičnih problemih, s katerimi se soočajo zaposleni in predstavitev primerov najboljših praks.
- **Mnenjske raziskave med zaposlenimi:** Preko intervjujev, debatnih krožkov ali vprašalnikov vodstvo zbira informacije o zadovoljstvu, predloge izboljšav in želje glede odnosa do zaposlenih in usklajevanja službenih in družinskih obveznosti.
- **Odnosi z javnostmi:** Odnosi z javnostmi zajemajo vse tiste aktivnosti, preko katerih se odvija komuniciranje z zunanjim svetom. Ukrepi lažjega usklajevanja poklica in družine so predstavljeni kot sestavni del organizacijske kulture.
- **Fiksen delovni čas z izbiro prihoda in odhoda:** Znotraj vnaprej določenega časovnega okvirja lahko zaposleni sami izbirajo uro prihoda in odhoda z delovnega mesta. Osrednji delovni čas določa ure, ko morajo biti zaposleni na delovnem mestu nujno prisotni.
- **Časovni konto:** Opravljene nadure se beležijo kot časovno dobroimetje ali kot dolgovane ure. Časovno dobroimetje omogoča odsotnosti z dela za dopust ali izobraževanje. (Tu je potrebno biti pozoren na 143. člen ZDR – zakonska omejitev števila nadur.)
- **Preverjanje delovnih procesov:** Poteka redno preverjanje delovnih procesov, tudi z vidika možnosti usklajevanja poklicnega in družinskega življenja.
- **Delovna srečanja/Zbori delavcev:** Delovna srečanja služijo pogovoru in izmenjavi informacij o pomembnih novostih. Zaposleni lahko postavljajo vprašanja, opozorijo na težave in predlagajo predloge rešitev v zvezi z usklajevanjem poklicnega in družinskega življenja. Ta tema je stalna točka dnevnega reda na teh srečanjih.
- **Pooblaščenec za vprašanja usklajevanja poklica in družine:** Podjetje določi kontaktno osebo za vsa vprašanja s področja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja in služi kot zastopnik interesov zaposlenih z družinskimi obveznostmi napram podjetju.
- **Dan odprtih vrat:** Svojci zaposlenih so povabljeni na obisk v delovno organizacijo, organizirane so posebne ponudbe (npr. posebna vodstva) in predstavljeni ukrepi za lažje usklajevanje delovnih obveznosti z družinskim življenjem.

- **Izobraževanje in ocenjevanje vodij:** Izobraževanja za vodilne, na katerih se tematizira pomen odnosa do zaposlenih, informira o možnih ukrepih družini prijazne politike in opozarja na prednosti in pomanjkljivosti. Splošna oblika ocenjevanja vodstva. Pri oceni se upoštevajo informacije zaposlenih, vodstva podjetja in v določenih primerih tudi mnenja zunanjih svetovalcev.
- **Oglaševanje enakih možnosti:** Pri oglasih za zaposlitev podjetje uporablja dikcijo: »Zaposluje po načelu nediskriminatornosti in enakih možnosti«.
- **Varstvo šolskih otrok in počitniška ponudba:** Z začetkom šolanja pride do kakovostnega preskoka v varstvenih potrebah otroka. Poleg šolskih aktivnosti za šoloobvezne otroke se lahko vzpodbuja tudi organizirano preživljanje prostega časa (objekti in društva). Med šolskimi počitnicami so otroci zaposlenih v pedagoško usposobljenem varstvu, za kar so na razpolago prostori v podjetju ali neposredni bližini.
- **Pomoč pri skrbi za družinskega člana/sorodnika:** Podjetje svojim zaposlenim nudi ugodna posojila oziroma prehodno finančno pomoč, vezano na socialne ali družinske razmere.

Ker pa se teorija pogosto razlikuje od prakse, me je zanimalo, kako so ukrepi dejansko realizirani v praksi. Za podjetje X je komuniciranje z zaposlenimi zelo pomembno, saj so dobro obveščeni sodelavci veliko bolj učinkoviti in motivirani za delo. Zato imajo vzpostavljeno intranetno stran, ki je dostopna vsem zaposlenim, hkrati pa štirikrat letno izhaja tudi interni časopis, ki ga prejmejo vsi zaposleni. Poleg informacij in zanimivosti, ki so dnevno objavljene na intranetnih straneh, imajo zaposleni dostop tudi do internih vsebin vseh enot, kjer se objavljajo aktualne teme, različni interni postopki in obrazci. Urejen je tudi interni telefonski imenik s podatki o delovnem mestu, enoti in kontaktom vseh zaposlenih. Poleg intranetnih strani, podjetje z zaposlenimi komunicira tudi preko elektronske pošte, kjer se s pomočjo masovnih elektronskih sporočil, zaposlene obvešča o aktualnih novicah in organizacijskih spremembah. V podjetju lahko najdemo tudi različne oglasne deske in televizijske ekrane, kjer zaposleni najdejo informacije o aktualnih dogodkih ter odprtih delovnih mestih in številne plakate, ki zaposlene obveščajo o različnih prihajajočih dogodkih, novostih, zanimivostih in drugih pomembnih informacijah (politika preprečevanja konfliktov interesov, elektronska varnost, varnost in zdravje pri delu itd.).

Podjetje X daje velik poudarek družbeni odgovornosti in odnosom s skupnostjo ter širšo javnostjo, zato v svojih oglasih in razpisih za nova delovna mesta vedno uporablja logotip

prejetega certifikata Družini prijazno podjetje. »Namen pobude [certifikata] je prispevati k dolgoročnemu spreminjanju kulture v podjetjih in v javnosti sploh, in sicer za razumevanje in upoštevanje pomena družini prijaznih pogojev zaposlovanja in delovnih razmer.« (Podjetje X, 2016) Z javnim oglaševanjem tako podjetje o družini prijaznih ukrepih obvešča tudi svoje bodoče delojemalce in prispeva k širjenju dobrih praks s področja usklajevanja delovnega in zasebnega življenja. Podjetje X pa se ne ozira le na mnenje širše javnosti, temveč daje poseben poudarek tudi mnenju svojih zaposlenih. Približno na vsake dve leti izvaja med vsemi zaposlenimi (na vseh lokacijah in po vsem svetu) globalno anketo, ki se nanaša na različna področja zadovoljstva na delovnem mestu in dela na splošno, dotika pa se tudi tematike usklajevanja delovnih in zasebnih obveznosti. Na podlagi dobljenih rezultatov podjetje pripravi tudi načrt implementacije ukrepov in akcij za posamezne enote ali oddelke, s katerimi bo odpravilo pomanjkljivosti in ohranilo pozitivne rezultate.

Ni pa le oglaševanje različnih ukrepov tisto, ki zaposlenim dejansko tudi omogoča koriščenje le-teh. Kot sem že omenila, podjetje zaposlenim omogoča fiksen delovni čas z možnostjo fleksibilnega ali gibljivega časa prihoda in odhoda, ki zaposlenim omogoča prilagajanje delovnega urnika zasebnim obveznostim. »Eden izmed pomembnih ukrepov je tudi priporočilo vodjem za sklicevanje sestankov s predvidenim začetkom in zaključkom v okviru fiksnega delovnega časa (med 8.30 in 15.00 uro), s čimer zaposleni starši lahko veliko lažje usklajujejo poklicne in družinske obveznosti.« (Podjetje X, 2016) Hkrati pa ima podjetje tudi sistem beleženja časa, ki seštevava čas preživet na delu. Beleži se tudi dobroimetje ali višek ur, ki ga lahko zaposleni, v dogovoru z vodjo, tudi koristi v obliki prostih dni ali skrajšanega delovnika (izven obveznega delovnega časa).

Pomembno vlogo pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja pa imajo tudi vodje oddelkov. Že Anja-Kristin Abendroth in Laura den Dulk sta ugotovili, da obstajajo različni viri podpore delodajalca pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja delavcev. To sta instrumentalna in čustvena podpora, kjer družini prijazna politika delodajalca spada pod instrumentalno podporo, čustvena podpora pa se nanaša na empatijo in razumevanje vodje ter sodelavcev za potrebe posameznikov pri usklajevanju dela in zasebnosti (Abendroth in den Dulk 2011, 238). V svoji raziskavi sta ugotovili, da ima podpora neposredni in blažilni učinek na zadovoljstvo pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja, ključno vlogo pri tem pa ima podpora s strani vodje (Abendroth in den Dulk 2011, 248). Tudi podjetje X daje velik pomen usposobljenosti vodij za razumevanje njihove vloge pri usklajevanju dela in zasebnosti

svojih sodelavcev, zato je v zadnjih treh letih izobrazilo že več kot 270 vodij v okviru programov, ki imajo vključene vsebine usklajenosti delovnega in zasebnega življenja, okoli 200 vodij pa je v zadnjih treh letih v okviru različnih izobraževanj prejelo tudi povratno informacijo o njihovem vodenju.

Podjetje X pa za svoje zaposlene in njihove družine organizira še veliko več. Redno so organizirana delovna srečanja oziroma zbori delavcev na vseh lokacijah, znotraj enot pa so lahko organizirana še posamična srečanja zaposlenih z vodstvom enote. Na zbore delavcev je prisoten tudi pooblaščenec za vprašanje usklajevanja dela in družine, ki ga je podjetje nominiralo za kontaktno osebo in jim je na voljo za dodatne informacije ali pomoč. Za družinske člane zaposlenih podjetje vsako leto po lokacijah odpre svoja vrata, da jih lahko pripeljejo zaposleni na ogled, organizirani pa so tudi različni dogodki in predstavitve podjetja. Podjetje pa sodeluje tudi z vrsto različnih inštitucij, ki za otroke zaposlenih nudijo raznovrstno ugodno in aktivno varstvo v obliki različnih delavnic in/ali taborov. V primeru socialnih težav, podjetje zaposlenim nudi različne socialne pomoči in ugodna posojila, zaposlenim pa omogoča tudi koriščenje viška ur z namenom pomoči pri krajših bolezenskih stanjih v družini, zdravniških pregledih in drugih nepredvidenih situacijah. Podatek iz kadrovske evidence podjetja X za leto 2015 pa pravi, da je bila kvota izostankov od dela zaradi nege otroka 0,33 odstotka⁹.

Podjetje X je po triletnem obdobju od uvedbe in prejetja osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje uspešno prestalo revizijo implementacije ukrepov za omogočanje usklajevanja delovnega in zasebnega življenja zaposlenih. K temu je dodalo še osem (oziroma pet novih in tri obstoječe) novih ukrepov za nadaljnjo implementacijo in tako 16. novembra 2010 prejelo polni certifikat Družini prijazno podjetje.

Izbrani ukrepi podjetja v novem triletnem obdobju (povzeto po Razvojno partnerstvo mladim družinam 2006a, 2–18):

- **Otroški časovni bonus:** Zaposlenim z otroki se priznajo dodatne delovne ure ali dodatni prosti dnevi, za enako plačo opravijo manj delovnih ur in imajo tako več časa

⁹ Formula za izračun kvote izostankov od dela zaradi nege otroka je (vsota manjkajočega časa vseh zaposlenih v dnevih zaradi nege otroka krat 100) deljeno (predvideni delovni dnevi brez vikendov in praznikov na leto krat zmogljivost sodelavcev). Zmogljivost sodelavcev pomeni število sodelavcev, ki delajo za polni delovni čas. Če je nekdo zaposlen za polovični delovni čas, se šteje kot 0,5.

za družino. Npr. za vsakega otroka se zmanjša delovni teden za eno uro ali za prvi šolski dan v prvih razredih osnovne šole dobijo starši prost delovni dan. V tednu, ko se otroka uvaja v vrtec se zaposlenemu omogoči fleksibilni delavnik, z zmanjšano časovno prisotnostjo.

- **Timsko delo:** Znotraj tima poteka samostojno odločanje o porazdelitvi del med člani tima z ozirom na zahteve dela in družinske situacije posameznih članov.
- **Individualni načrti kariernega razvoja:** Priprava individualnih načrtov kariernega razvoja upošteva potek posamičnih življenjskih faz in vključuje vidike usklajevanja poklica in zasebnega življenja.
- **Ponovno vključevanje po daljši odsotnosti:** Že pred nastopom porodniškega dopusta se izdelata načrt ponovnega vključevanja v življenje na delovnem mestu po zaključku porodniškega dopusta. V individualnih razgovorih so obrazložene možnosti (ponovne) zaposlitve in vprašanja usklajevanja poklica in družine.
- **Časovni konto:** Opravljene nadure se beležijo kot časovno dobroimetje ali kot dolgovane ure. Časovno dobroimetje omogoča odsotnosti z dela za dopust ali izobraževanje. (Tu je potrebno biti pozoren na 143. člen ZDR – zakonska omejitev števila nadur.)
- **Pooblaščenec za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja:** Podjetje določi kontaktno osebo za vsa vprašanja s področja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja in služi kot zastopnik interesov zaposlenih z družinskimi obveznostmi napram podjetju.
- **Delo na daljavo/od doma:** Možnost – v nasprotju s klasičnim delom od doma – da se delo iz službe odnese domov in opravi tam poleg drugih družinskih obveznosti.
- **Komuniciranje z zaposlenimi:** V internem časopisu in/ali preko intraneta in/ali preko oglasnih desk poteka tematizacija vprašanj s področja usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, razprava o tipičnih problemih, s katerimi se soočajo zaposleni in predstavitev primerov najboljših praks.

Kako pa se kaže implementacija novih ukrepov uvajanja družini prijaznih praks v podjetju X? V pravilniku o delovnem času podjetja X je zapisano: »Staršem prvošolskega otroka se v dogovoru z vodjem omogoči izraba enega dneva letnega dopusta ali koriščenje presežka ur v obliki prostega dneva za prvi šolski dan otroka. Staršem, ki uvajajo otroka v vrtec, se v prvem tednu uvajanja omogoči koriščenje najmanj enega dneva letnega dopusta oziroma koriščenje

presežka ur, najmanj v višini 8 ur.« (Podjetje X, 2016) Kar pomeni, da podjetje zaposlenim omogoča odsotnost z dela zaradi obveznosti iz zasebnega življenja.

Pri timskem delu je poudarek na organizaciji dela, kjer vodja tima določa sistem nadomeščanja v času odsotnosti, omogoča zaposlenim proste dni ali skrajšan delovnik v primeru osebnih obveznosti, sklicuje sestanke in izobraževanja v času obvezne prisotnosti na delu in skrbi za ustrezno razporeditev dela.

Vsak zaposleni v podjetju X je načeloma sam odgovoren za svoj osebni in karierni razvoj, vendar pa ima podjetje razvit proces upravljanja delovne uspešnosti in načrtovanja karierne poti zaposlenih. Proces upravljanja delovne uspešnosti poteka na treh ravneh. Prva faza poteka na začetku leta, ko sodelavec in vodja določita cilje, se pogovorita o razvojnih potrebah sodelavca in pripravita okvirni načrt implementacije razvoja sodelavca ter doseganja zastavljenih ciljev. V drugi fazi, ki poteka v obliki medletnega pogovora, se zaposleni in vodja pogovarjata o trenutni delovni uspešnosti sodelavca glede na postavljene cilje in presodita, če so cilji še vedno realistični in dosegljivi, če je prišlo do spremembe v razvojnem načrtu zaposlenega in v kakšni fazi je trenutna implementacija njegovih razvojnih planov. Po potrebi lahko zastavljene načrte tudi prilagodita ali spremenita. Zadnja raven pa je ocenjevanje delovne uspešnosti ob koncu leta, kjer se vodja in zaposleni pogovorita o delovni uspešnosti sodelavca, o realizaciji zastavljenih ciljev in končni letni oceni (povzeto po Podjetje X, 2016).

V farmacevtski industriji so spremembe stalno prisotne in prilagajanje spremembam je ključno za ohranjanje konkurenčnosti na trgu, zato zna biti vrnitev po daljši odsotnosti za zaposlenega še posebej stresna. Temu primerno je načrtovanje ohranjanja stikov z zaposlenimi v času odsotnosti ali priprava načrta ponovnega vključevanja ob vrnitvi izjemnega pomena. Podjetje X daje velik poudarek programoma mentorstva in tako imenovanega »kolega ob uvajanju«, kjer zaposleni dobi mentorja oziroma »kolega«, ki mu pomaga v začetni fazi vrnitve. »Skrb za zaposlene je izražena tudi pri daljših odsotnosti posameznikov, kjer se, z namenom omogočiti sodelavcem lažje in hitrejše vključevanje po daljši odsotnosti pripravi načrt obsega delovnega časa, internega usposabljanja ob vrnitvi ter mentorstvo.« (Podjetje X, 2016)

V magistrski nalogi sem že omenila, da je ena najpogostejših in najbolj priljubljenih oblik fleksibilnega dela, delo od doma oziroma delo na daljavo. »Do dela na domu so upravičeni delavci, ki se o tem dogovorijo s svojim vodjem in pridobijo pisno soglasje direktorja za

opravljanje tovrstnega dela. Za opravljanje dela na domu se sklene aneks k pogodbi o zaposlitvi, (...). Delavec, ki zaprosi za opravljanje dela na domu mora imeti predhodno zagotovljene pogoje za delo od doma (dostop do računalniških sistemov na daljavo, telefonska povezava itd.) hkrati pa njegova odsotnost iz poslovnih prostorov ne sme vplivati na opravljanje del in nalog določenih s pogodbo o zaposlitvi (...).« (Podjetje X, 2016) V podjetju X koristijo možnost dela od doma približno 4 odstotki zaposlenih, kar predstavlja 144 redno zaposlenih delavcev. Od tega jih ima aneks za delo od doma sklenjenih 61 moških, kar predstavlja 3,2 odstotke vseh redno zaposlenih moških in 83 žensk, kar je 5,2-odstotni delež vseh redno zaposlenih žensk.

Vidimo lahko, da podjetje X res aktivno implementira izbrane ukrepe za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja. Poleg zgoraj opisanih ukrepov pa podjetje v svojo politiko družini prijaznih praks uvaja še nekatere druge neformalne ukrepe, ki niso del revizije v sklopu certifikata Družini prijazno podjetje. To so otroški vrtec na eni izmed lokacij, novoletno obdarovanje otrok, možnost letovanja v počitniških enotah podjetja X, različni ukrepi za varovanje zdravja in možnosti športnega udejstvovanja (vodene vadbe izven podjetja in fitness studio na eni izmed lokacij), možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja zaposlenih, obratna ambulanta, korporativno prostovoljstvo in sodelovanje z lokalno skupnostjo ter še mnogo drugih (povzeto po Podjetje X, 2016). Drži pa verjetno tudi dejstvo, da vsi ukrepi iz politike družini prijaznih praks, vsem zaposlenim niso enako dostopni. Dela na daljavo ne more opravljati nekdo, katerega delovne naloge zahtevajo njegovo fizično prisotnost na delovnem mestu, dan odprtih vrat ali pomoč pri varstvu otrok morda ne pomenita nič zaposlenim, ki nimajo majhnih otrok, itd. pa vseeno lahko vsak najde vsaj nekaj, kar mu bo olajšalo uravnati delovne obveznosti z zasebnimi.

4.4 RAZISKOVALNO VPRAŠANJE IN HIPOTEZE

RAZISKOVALNO VPRAŠANJE:

Intenziteta dela se je v Sloveniji v zadnjih nekaj desetletjih močno povečala. Vedno več zaposlenih podaljšuje delavnike in s tem se počasi ruši ravnotežje med delovnim in zasebnim časom. Kanjuo Mrčela in Ignjatović sta v analizi nadurnega dela slovenskih organizacij prišla do spoznanja, da pri nas že preko 34 odstotkov organizacij uporablja nadurno delo, kar je celo višje od zahodnoevropskih držav (Kanjuo Mrčela in Ignjatović 2004, 248–249). Moji glavni raziskovalni vprašanji v magistrskem delu sta:

1. Kako atipične oblike dela vplivajo na usklajevanje delovnega in zasebnega življenja?

2. Ali so zaposlenim v podjetju X družini prijazne politike enako dostopne za pomoč pri postavljanju ravnovesja med delom in zasebnostjo?

V magistrski nalogi preverjam veljavnost štirih hipotez:

HIPOTEZA 1: Samostojno podjetništvo kot oblika fleksibilnega zaposlovanja otežuje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja za zaposlene v podjetju X.

V podjetju X so sodelavci zaposleni tudi preko samostojnega podjetništva. Za njih na osnovi teorije predvidevam, da se morajo veliko bolj truditi, da ohranjajo svoje poslovne rezultate in tako opravičujejo ter podaljšujejo pogodbo s podjetjem. Predvidevam, da se to odraža predvsem v količini dela in pripravljenosti na podaljševanje delovnega časa, kar posledično otežuje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja. Kljub možnosti, da si, kot samostojni podjetniki sami uravnavajo delovni čas, mislim, da količina delovnih obveznosti še vedno posega izven tega delovnega časa, se pravi posega v zasebni čas delavcev.

HIPOTEZA 2: Izmensko delo kot atipična oblika dela otežuje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja za zaposlene v podjetju X.

Fleksibilne oblike dela in zaposlovanja lahko delimo na družini »prijazne« in družini »neprijazne« oblike. Izmensko delo spada v kategorijo družini »neprijaznih« oblik dela, saj je za delavce, ki so zaposleni v turnusih in izmenah značilno, da se jim delovni čas konstantno spreminja. To pomeni, da nimajo nekega stalnega predvidenega urnika, vendar se jim ta periodično (včasih tudi neperiodično) spreminja. Posledično predvidevam, da jim ta nekonsistentnost v urniku dela otežuje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja. Zaradi spreminjajočega se delovnega časa, se jim lahko prepletajo delovne in zasebne obveznosti, ki posledično ustvarjajo konflikte med obema področjema življenja.

HIPOTEZA 3: Za izmenske in turnusne delavce so družini prijazne politike podjetja X manj dostopne kot ostalim zaposlenim.

Podjetje X je bilo eno prvih podjetij, ki so prejela certifikat Družini prijazno podjetje. Zadovoljni in motivirani zaposleni so eden izmed ključnih dejavnikov, ki lahko pripomorejo k uspešnosti podjetja, zato je prepoznavanje njihovih potreb izjemno pomembno za podjetje. Usklajevanje delovnega in zasebnega življenja je ena izmed primarnih potreb zaposlenih, zato je uvedba družini prijaznih politik pomemben napredek k zadovoljevanju le-teh. Glavni namen certifikata je pomoč podjetjem pri izbiri in uvedbi strategij ter ukrepov »za boljše upravljanje s

človeškimi viri v okviru usklajevanja poklicnega in družinskega življenja zaposlenih« (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2007, 101). Kljub temu, da je proces izbire ukrepov, ki olajšujejo usklajevanje delovnega in zasebnega življenja prilagojen delovnim procesom posameznega podjetja, pa se mi zdi, da ti ukrepi niso enakovredno dostopni vsem zaposlenim znotraj istega podjetja.

HIPOTEZA 4: Ženske v podjetju X bolj koristijo družini prijazne oblike dela in zaposlitve kot moški.

»Na številnih nivojih družbenega življenja še vedno prevladuje (sicer vedno bolj implicitno in latentno) favoriziranje nuklearnega in družinskega modela, v katerem je skrb (skozi družinsko delo in skupaj z njim) samoumevno dodeljena ženskam« (Švab 2003, 1115). Zanima me, ali se usklajevanje delovnega in družinskega življenja razlikuje po spolu, oziroma kako se razlikuje koriščenje družini prijaznih oblik dela glede na spol. »Dosedanje raziskave v Sloveniji ugotavljajo, da so starševske dopuste koristile predvsem ženske« (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2006, 717).

4.5 METODOLOGIJA

Omenila sem, da ima podjetje X tudi zaposlene, ki imajo registrirano svoje podjetje, s podjetjem X pa imajo sklenjeno pogodbo o sodelovanju. Za samostojne podjetnike je značilno, da imajo lahko precej fleksibilno organizirano delo, kot je na primer fleksibilen urnik, delo na daljavo ali delo od doma. V podjetju X sem za analizo prve hipoteze vzela vzorec šestindvajsetih zaposlenih preko samostojnega podjetništva, za katere sem pripravila anketni vprašalnik. S pomočjo njihovih odgovorov sem poskušala ugotoviti, ali jim fleksibilno delo res olajšuje uravnavanje delovnega in zasebnega življenja, ali jim zabrisana meja med delom in zasebnostjo povzroča težave. Ali imajo vse možnosti, da svoje delo opravijo pravočasno, ali se jim to delo večkrat zavleče tudi v zasebni čas? Je za njih usklajevanje delovnega in zasebnega življenja stresno, ali so zadovoljni s svojim delovnim procesom? S pomočjo deskriptivne statistične analize sem poskušala analizirati, kako so vse te spremenljivke med seboj povezane in kako vplivajo na usklajenost med delovno in zasebno sfero, za primerjavo med dojemanjem usklajenosti delovnega in zasebnega življenja, kot pravi hipoteza 1, pa sem odgovore zaposlenih preko samostojnega podjetništva primerjala z odgovori zaposlenih v podjetju, ki imajo navadne oziroma režijske urnike. Za preverbo hipoteze sem uporabila enostranski t-test, ki se ga uporablja za ugotavljanje signifikantne razlike med dvema nizoma podatkov. Za analizo druge in tretje hipoteze sem pripravila še en vprašalnik za zaposlene v podjetju X. Tokrat so bili moja

ciljna skupina zaposleni, ki imajo izmenske ali turnusne urnike, za primerjavo pa sem enak vprašalnik razdelila tudi med zaposlene, ki imajo navaden oziroma režijski urnik. Zanimalo me je predvsem, ali delavcem v izmenah in turnusih nekonsistentnost v delovnikih (periodično ali neperiodično menjavanje urnikov) povzroča težave pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja, kako stresno je takšno usklajevanje ter koliko mislijo, da jim družini prijazne politike podjetja pomagajo in olajšujejo usklajevanje obeh delov življenja. Vprašala sem jih tudi, ali menijo, da so jim te družini prijazne politike enako dostopne kot drugim zaposlenim v podjetju X, ali se jim zdi, da jih proces izmenskega oziroma turnusnega dela pri tem omejuje. Osredotočila se bom predvsem na tiste ukrepe, ki jih je podjetje X izbralo pri certificiranju za Družini prijazno podjetje. Glede na to, da je delež zaposlenih z izmenskimi urniki večji od deleža zaposlenih preko samostojnega podjetništva, sem povečala tudi vzorec vprašanih, tako da je bil vzorec delavcev, ki delajo v izmenah in turnusih 100 zaposlenih, ne glede na spol, za primerjavo pa sem vzela 61 delavcev, ki delajo v režijskih urnikih. Pri obeh hipotezah sem za preverbo hipoteze uporabila enostranski t-test, kot dodatek k hipotezama pa sem s pomočjo deskriptivnih statističnih analiz dodala še nekaj zanimivih rezultatov. Tudi četrto hipotezo sem preverjala s pomočjo enostranskega t-testa, ki mi je omogočil primerjavo razlikovanja odgovorov med dvema skupinama. Na podlagi odgovorov iz vprašalnika med izmenskimi delavci sem poskušala analizirati tudi, koliko od vprašanih je že koristilo določene družini prijazne politike, kot so fleksibilen delovni čas prihoda in odhoda, delo na daljavo oziroma delo od doma, pomoč pri problemu usklajevanja delovnega in zasebnega življenja s strani pooblaščenca za to področje oziroma koliko izmed njih bi izkoristilo takšno priložnost, če bi jim bila le-ta ponujena s strani podjetja. Pri empiričnem delu magistrske naloge pa si bom pomagala tudi z analizo sekundarnih virov, kot so razna kadrovska poročila podjetja X in pa njegove evidence. Ker je vzorec vprašanih iz podjetja X relativno majhen, rezultatov ne morem posplošiti na državno raven v Sloveniji.

4.6 REZULTATI

Hipoteza 1: Samostojno podjetništvo kot oblika fleksibilnega zaposlovanja otežuje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja za zaposlene v podjetju X.

S pomočjo anketnega vprašalnika, ki sem ga razdelila med zaposlene v podjetju X, ki imajo registrirano svoje podjetje, s podjetjem X pa imajo sklenjeno le pogodbo o sodelovanju in med zaposlene, ki imajo s podjetjem X sklenjeno pogodbo o zaposlitvi, sem želela preveriti, ali obstajajo statistično pomembne razlike med tema dvema skupinama zaposlenih, glede dojemanja njihove trenutne usklajenosti delovnega življenja z zasebnim. Za preverjanje te

hipoteze sem primerjala povprečno vrednost ocene usklajenosti dela in zasebnosti med pogodbenimi sodelavci in zaposlenimi v podjetju X, ki delajo v režijskem urniku.

Za preverbo zgornje hipoteze sem si postavila ničelno in alternativno raziskovalno hipotezo:

H_0 : Vsi anketirani, ne glede na obliko zaposlitve, enako ocenjujejo svojo usklajenost delovnega in zasebnega življenja.

H_1 : Anketirani, ki so zaposleni v svojem podjetju in imajo s podjetjem X sklenjeno pogodbo o sodelovanju, so slabše ocenili svojo usklajenost med delom in zasebnostjo kot tisti, ki so zaposleni v podjetju X.

Anketiranci so odgovarjali na vprašanje »Prosim, opišite kako trenutno vidite usklajenost med vašim delovnim in zasebnim življenjem?« v obliki petstopenjske lestvice, pri čemer so bili odgovori: 1 – Zelo slabo usklajeno, 2 – Slabo usklajeno, 3 – Usklajeno, 4 – Dobro usklajeno in 5 – Zelo dobro usklajeno. Iz tabele 4.3 lahko razberemo, da v povprečju boljšo usklajenost med delovnim in zasebnim življenjem ocenjujejo tisti, ki s podjetjem X sodelujejo preko samostojnega podjetništva (3,48) kot tisti, ki so v podjetju X zaposleni (3,25).

Tabela 4.3: Mere opisne statistike pri oceni usklajenosti delovnega in zasebnega življenja samostojnih podjetnikov in zaposlenih v podjetju X

Opisne mere po skupinah			
	Oblika zaposlitve	N	Aritmetična sredina
Prosim, opišite kako trenutno vidite usklajenost med vašim delovnim in zasebnim življenjem?	Samostojni podjetniki	26	3,48
	Zaposleni v podjetju X	61	3,25

Iz tega lahko sklepamo, da samostojni podjetniki, ki so zaposleni v podjetju X, nimajo velikih težav pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja. Večkrat sem omenila, da je največji problem fleksibilnih oblik dela podaljševanje delovnega časa v čas zasebnosti, oziroma brisanje meje med službenim in privatnim življenjem. Na podlagi dobljenih rezultatov iz tabele 4.3 lahko predvidevam, da samostojnim podjetnikom, ki delajo za podjetje X, podaljševanje delovnikov v zasebno življenje ne predstavlja ovire pri usklajevanju dela in zasebnosti, ali pa imajo toliko boljše organiziran svoj delovni proces, da jim delovnega časa ni potrebno podaljševati v čas, ki je namenjen zasebnemu življenju.

Tabela 4.4: T-test za preverjanje razlik v ocenjevanju usklajenosti med delovnim in zasebnim življenjem pri tistih, ki so v podjetju X zaposleni kot samostojni podjetniki in tistih, ki niso zaposleni v podjetju X kot samostojni podjetniki

		Levenov test o homogenosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Razlika aritmetičnih sredin	Standardna napaka razlik	95% interval zaupanja	
									Spodnji	Zgornji
Prosim, opišite kako trenutno vidite usklajenost med vašim delovnim in zasebnim življenjem?	Homogenost varianc	,842	,362	1,000	84	,320	,23410	,23399	-,23121	,69941
	Nehomogenost varianc			1,105	56,291	,274	,23410	,21192	-,19039	,65858

Tabela 4.4 prikazuje t-test za neodvisne vzorce. Na podlagi Levenovega testa lahko ničelno hipotezo o enakosti varianc pri 5-odstotni stopnji značilnosti sprejmemo, ker je p (Sig.) večji od 0,05 ($p = 0,362$). To pomeni, da v nadaljevanju upoštevamo prvo vrstico tabele. Ker testiramo enostransko hipotezo, moramo vrednost p (Sig. (2-stranska)) deliti z 2. Na podlagi t-testa ($t=1,000$ in $p = \frac{0,320}{2} = 0,16$) ničelno hipotezo o enakosti povprečij sprejmemo pri 5-odstotni stopnji značilnosti ($p=0,16$, p je večji od 0,05), kar pomeni, da hipotezo H_1 : »Anketirani, ki so zaposleni v svojem podjetju in imajo s podjetjem X sklenjeno pogodbo o sodelovanju, so slabše ocenili svojo usklajenost med delom in zasebnostjo kot tisti, ki so zaposleni v podjetju X.« zavrnemo. Dokazali smo, da med anketiranimi, ki v podjetju X delajo kot samostojni podjetniki in tistimi, ki so v podjetju X zaposleni, ni statistično pomembnih razlik med ocenjevanjem usklajenosti delovnega in zasebnega življenja.

Dodatek k hipotezi 1:

Zanimivo je, da je za kar 24 od 26 vprašanih anketirancev, ki so v podjetju X zaposleni kot samostojni podjetniki, podjetje X večinski ali celo edini delodajalec, kar pomeni, da večinski del svojega delovnega časa posvetijo delu v podjetju X. Samo dva anketiranca sta mi odgovorila, da podjetje X za njiju ni edini ali večinski delodajalec. Od vseh 26 vprašanih pa je

le en anketirani samostojni podjetnik (3,8 %) odgovoril, da v povprečju za podjetje X dela manj kot 5 ur, sedem (26,9 %) jih povprečno dela med 5 in 8 ur dnevno, kar 18 (69,2 %) pa jih ocenjuje, da za podjetje X v povprečju delajo od 8 do 10 ur dnevno (glej Tabela 4.5).

Tabela 4.5: Koliko časa v povprečju samostojni podjetniki v podjetju X delajo za podjetje

		Frekvenca	Odstotek
Veljavnost	Manj kot 5 ur	1	3,8
	Od 5 do 8 ur	7	26,9
	Od 8 do 10 ur	18	69,2
Skupaj		26	100,0

Večina vprašanih samostojnih podjetnikov v povprečju za podjetje X dela med 8 in 10 ur na dan, s količino, ki jo preživijo na delu pa so večinoma zadovoljni. Iz tabele 4.6 lahko razberemo, da noben od vprašanih samostojnih podjetnikov ni negativno ocenil svojega zadovoljstva s količino časa, ki jo preživi na delu. Šest jih s količino časa, ki ga preživijo na delu ni niti zadovoljnih, niti nezadovoljnih, 18 jih je s količino časa zadovoljnih, dva pa sta celo zelo zadovoljna. Hkrati pa lahko vidimo, da le dva od 26 vprašanih ocenjujeta, da je njuno delovno in zasebno življenje slabo usklajeno, 12 jih meni da imajo delo usklajeno z zasebnostjo, osem jih usklajenost službenega in privatnega življenja ocenjuje kot dobro in štirje kot zelo dobro.

Tabela 4.6: Kontingenčna tabela za zadovoljstvo s količino časa, ki ga preživijo na delu glede na oceno usklajenosti med delom in zasebnostjo

Kako ste zadovoljni s količino časa, ki jo preživite na delu? * Prosim, opišite kako trenutno vidite usklajenost med vašim delovnim in zasebnim življenjem?

		Prosim, opišite kako trenutno vidite usklajenost med vašim delovnim in zasebnim življenjem?				Skupaj
		Slabo usklajeno	Usklajeno	Dobro usklajeno	Zelo dobro usklajeno	
Kako ste zadovoljni s količino časa, ki jo preživite na delu?	Niti-niti	2	4	0	0	6
	Zadovoljen/a	0	8	7	3	18
	Zelo sem zadovoljen/a	0	0	1	1	2
Skupaj		2	12	8	4	26

Tabela 4.7: Kontingenčna tabela za oceno doživljanja stresa pri usklajevanju dela z zasebnostjo glede na trenutno oceno usklajenosti

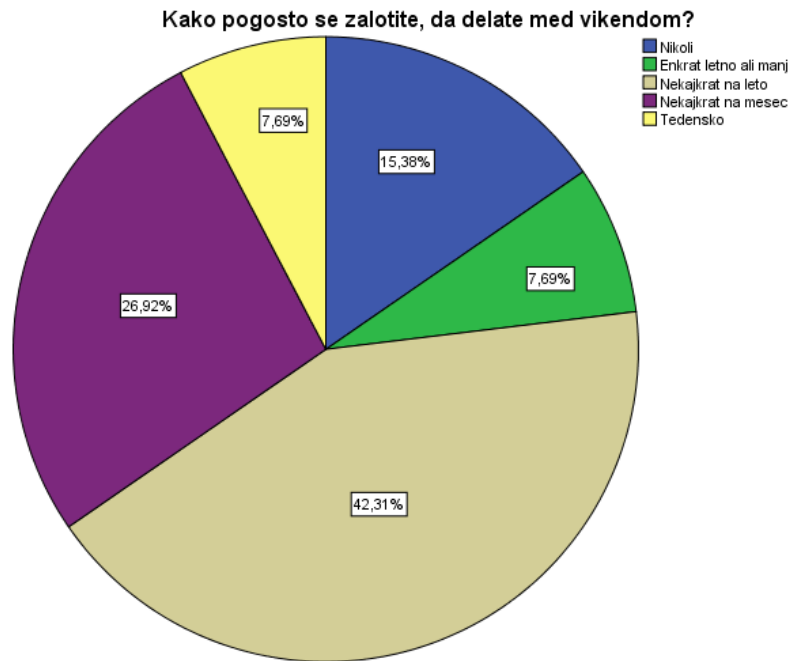
Kako stresno je za vas usklajevanje delovnega in zasebnega življenja? *
Prosim, opišite kako trenutno vidite usklajenost med vašim delovnim in zasebnim življenjem?

		Prosim, opišite kako trenutno vidite usklajenost med vašim delovnim in zasebnim življenjem?				
		Slabo usklajeno	Usklajeno	Dobro usklajeno	Zelo dobro usklajeno	Skupaj
Kako stresno je za vas usklajevanje delovnega in zasebnega življenja?	Sploh ni stresno	0	1	3	0	4
	Malo stresno	0	4	1	2	7
	Niti-niti	0	3	3	1	7
	Stresno	1	4	1	1	7
	Zelo stresno	1	0	0	0	1
Skupaj		2	12	8	4	26

Iz kontingenčne tabele 4.7 lahko razberemo, da za štiri od 26 vprašanih anketirancev usklajevanje dela z zasebnostjo sploh ni stresno, sedem jih meni, da je uravnavanje službe s privatnim življenjem malo stresno, sedem se jih glede stresa pri uravnavanju dela in privatnega življenja ni opredelilo, sedmim se zdi usklajevanje stresno, enemu pa je uravnavanje ravnotežja med delom in zasebnostjo zelo stresno. Od tega pa le dva anketiranca svoje ravnotežje med delom in zasebnostjo ocenjujeta kot negativno, slabo usklajeno, ostalim se zdi, da imajo delo in zasebnost dobro usklajeno, od tega osmim celo dobro usklajeno in štirim zelo dobro usklajeno.

Čeprav smo ugotovili, da za samostojne podjetnike v podjetju X usklajevanje med delovnim in zasebnim življenjem ne predstavlja problema in jim prenašanje dela v zasebno sfero ne pomeni slabšega ravnotežja med privatnim in delovnim življenjem, pa lahko iz grafa 4.2 razberemo, da približno tretjina vprašanih samostojnih podjetnikov tedensko ali nekajkrat na mesec za podjetje X delo opravlja tudi med vikendom. Delo tako kljub vsemu prenašajo v čas, ki naj bi bil namenjen zasebnemu življenju, s čimer posledično brišejo mejo, ki ločuje delovno in zasebno sfero posameznika. Morda zabrisane meje med delom in zasebnostjo le ne razumejo kot težavo ali problem pri usklajevanju obeh življenjskih sfer.

Graf 4.2: Pogostost dela med vikendom



Večina samostojnih podjetnikov, ki opravljajo delo za podjetje X, dela v podpornih funkcijah, kot so informacijska tehnologija, računovodstvo, projektni inženiring in podobno. Gre za funkcije, ki niso neposredno vezane na delo v proizvodnji, zato predvidevam, da jim podjetje X omogoča bolj fleksibilno delo. Najpogostejši ukrepi, ki zunanjim izvajalcem omogočajo fleksibilnejše delo, pa so uporaba različnih prenosnih tehnologij in oddaljen dostop do službenih aplikacij in podatkov, ki jim omogočajo delo na daljavo, fleksibilni delovni čas z možnostjo samostojne izbire prihoda in odhoda ter letni obseg ur namesto mesečnega, ki jim omogočata samostojno prilagajanje urnika svojim potrebam.

Anketirance sem vprašala: »Ali bi vam kaj od naštetega pomagalo pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja?« in »Ali vam podjetje X omogoča kaj od spodaj naštetega?«. V tabeli 4.8 lahko najdemo izračun empiričnih frekvenc prvega vprašanja glede na drugega za vsak posamezni ukrep.

Tabela 4.8: Kontingenčna tabela za posamezni ukrep in izračun frekvenc kategorije pomoči pri usklajevanju dela z zasebnostjo po kategorijah dostopnosti

Ali bi vam kaj od naštetega pomagalo pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja? * Ali vam podjetje X omogoča kaj od spodaj naštetega?

		Ali vam podjetje X omogoča kaj od spodaj naštetega? Tehnologije kot so mobilni telefoni in prenosni računalniki		
		Da	Ne	Skupaj
Ali bi vam kaj od naštetega pomagalo pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja? Tehnologije kot so mobilni telefoni in prenosni računalniki	Da	5	8	13
	Ne	6	7	13
Skupaj		11	15	26
		Ali vam podjetje X omogoča kaj od spodaj naštetega? Oddaljen dostop do službenih aplikacij in podatkov		
		Da	Ne	Skupaj
Ali bi vam kaj od naštetega pomagalo pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja? Oddaljen dostop do službenih aplikacij in podatkov	Da	6	8	14
	Ne	5	7	12
Skupaj		11	15	26
		Ali vam podjetje X omogoča kaj od spodaj naštetega? Fleksibilni delovni čas z možnostjo samostojne izbire prihoda in odhoda glede na dnevno količino delo		
		Da	Ne	Skupaj
Ali bi vam kaj od naštetega pomagalo pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja? Fleksibilni delovni čas z možnostjo samostojne izbire prihoda in odhoda glede na dnevno količino delo	Da	8	5	13
	Ne	4	9	13
Skupaj		12	14	26
		Ali vam podjetje X omogoča kaj od spodaj naštetega? Letni in ne mesečni obseg dela		
		Da	Ne	Skupaj
Ali bi vam kaj od naštetega pomagalo pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja? Letni in ne mesečni obseg dela	Da	1	5	6
	Ne	1	19	20
Skupaj		2	24	26

Iz tabele 4.8 lahko tako razberemo, da imajo pri treh od štirih ukrepov anketiranci različna mnenja, tako glede uporabnosti ukrepa pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja, kot tudi pri dostopnosti ukrepa. Pri dostopnosti do različne prenosne tehnologije, kot so mobilni telefoni ali prenosni računalniki, jih je 11 od 26 odgovorilo, da jim podjetje X omogoča dostop do uporabe informacijske tehnologije, od tega se petim anketirancem tudi zdi, da jim ta dostop koristi pri usklajevanju delovnega in družinskega življenja, šestim pa ne. Preostalih 15 anketirancev pa je odgovorilo, da nimajo dostopa do koriščenja prenosnih tehnologij, čeprav jih osem meni, da bi jim dostop pomagal pri usklajevanju delovnega in družinskega življenja, sedmim pa se dostop ne zdi pomemben. Podobno je tudi pri možnosti oddaljenega dostopa do službenih aplikacij in podatkov, kjer je 11 od 26 vprašanih pritrdilno odgovorilo na vprašanje, ali jim podjetje X omogoča takšen dostop, 15 pa jih dostopa nima. Od 11 anketirancev, ki imajo možnost dostopati do službenih podatkov na daljavo, jih šest meni, da jim to pomaga pri usklajevanju delovnih in zasebnih obveznosti, petim pa oddaljen dostop ne prinaša pomoči. Osem vprašanih, ki trdijo, da jim podjetje ne omogoča dostopa do službenih podatkov na daljavo, jih je sicer mnenja, da bi jim to pomagalo za uravnavanje delovnih in zasebnih potreb, pri sedmih pa ta ukrep ne bi vplival na izboljšavo ravnovesja med obema življenjskima sferama. Deljena mnenja med anketiranci in dostopnost do ukrepa vidimo tudi pri fleksibilnem delovnem času. Osem od 12, ki jim podjetje nudi možnost samostojnega prilagajanja delovnika, trdi, da jim ukrep pomaga pri uravnavanju dela in zasebnosti, pri štirih pa ukrep ne vpliva na ravnotežje med delovnim in zasebnim časom. Kar devet jih je mnenja, da jim ukrep ne bi prinesel sprememb pri usklajenosti delovne in zasebne sfere in jim podjetje tega tudi ne omogoča, petim pa se zdi, da bi jim lahko ukrep lahko koristil pri lažjem usklajevanju službenega in privatnega življenja, vendar pravijo, da jim podjetje takšne izbire delovnika ne omogoča. Anketiranci pa so si bolj enotni pri vprašanju glede letnega obsega dela. Le dva anketiranca pravita, da jim podjetje omogoča porazdelitev ur na letni in ne mesečni ravni, vendar se takšen ukrep zdi uporaben pri urejanju delovnih in zasebnih obveznosti le enemu od njiju. Preostalih 24 je mnenja, da jim podjetje X ne dovoljuje razporeditve delovnih ur na letni, namesto mesečni ravni, 19 se to tudi ne zdi pomembno pri vprašanju porazdelitve delovnega in zasebnega časa, pet pa jih meni, da bi jim to lahko pomagalo pri uspešnejšem uravnavanju službenega in privatnega življenja.

Za konec pa me je pa zanimalo še, če samostojne podjetnike oddaljena dostopnost do dela pri podjetju X ovira pri uravnavanju delovnih in privatnih obveznosti, saj naj bi se zaradi dela od doma oziroma dela na daljavo, počasi brisala meja med eno in drugo sfero. Podobno kot pri

tabeli 4.8 sem primerjala frekvenčno porazdelitev odgovorov na vprašanji »Ali bi vas kaj od naštetega oviralo pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja?« in »Ali vam podjetje X omogoča kaj od spodaj naštetega?«.

Tabela 4.9: Kontingenčna tabela za posamezni ukrep ter izračun frekvenc kategorije pomoči pri usklajevanju dela z zasebnostjo po kategorijah dostopnosti

Ali bi vas kaj od naštetega oviralo pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja? * Ali vam podjetje X omogoča kaj od spodaj naštetega?

		Ali vam podjetje X omogoča kaj od spodaj naštetega? Tehnologije kot so mobilni telefoni in prenosni računalniki		Skupaj
		Da	Ne	
Ali bi vas kaj od naštetega oviralo pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja? Tehnologija kot so mobilni telefoni in prenosni računalniki	Da	1	2	3
	Ne	10	13	23
Skupaj		11	15	26

		Ali vam podjetje X omogoča kaj od spodaj naštetega? Oddaljen dostop do službenih aplikacij in podatkov		Skupaj
		Da	Ne	
Ali bi vas kaj od naštetega oviralo pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja? Oddaljen dostop do službenih aplikacij in podatkov	Da	1	2	3
	Ne	10	13	23
Skupaj		11	15	26

Na podlagi rezultatov iz tabele 4.9 ugotovimo, da je frekvenčna porazdelitev pri obeh ukrepih enaka. To pomeni, da ima dostop do prenosne tehnologije in službenih podatkov na daljavo 11 od 26 vprašanih in v obeh primerih se le enemu udeležencu zdi, da mu takšen dostop na daljavo pomaga pri usklajevanju dela in zasebnosti. Deset pa jih meni, da jim ukrep ni v pomoč, ko pride do uravnavanja delovnih in zasebnih obveznosti, čeprav jim podjetje X ponuja možnost dela na daljavo. Kar 15 vprašanim podjetje ne ponuja možnosti dela na daljavo, bodisi v obliki oddaljenega dostopa do službenih podatkov, bodisi preko prenosne tehnologije. V obeh primerih pa le dva anketiranca menita, da bi jima delo na daljavo omogočalo lažje usklajevanje službenega in privatnega življenja, 13 pa se ukrepa ne zdita koristna.

Hipoteza 2: Izmensko delo kot atipična oblika dela otežuje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja za zaposlene v podjetju X.

Med zaposlene, ki delajo v izmenah in turnusih v podjetju X, ter zaposlene, ki imajo režijski urnik, sem razdelila anketni vprašalnik s katerim sem želela preveriti, ali obstajajo statistično značilne razlike med odgovori anketirancev, ki delajo v izmenah in turnusih ter odgovori anketirancev, ki ne delajo v izmenah in turnusih, glede dojemanja njihove trenutne usklajenosti delovnega življenja z zasebnim. Za preverjanje te hipoteze sem primerjala povprečno vrednost ocene usklajenosti dela in zasebnosti med izmenskimi in turnusnimi delavci ter režijskimi delavci (delavci, ki ne delajo v izmenah ali turnusih).

Za preverbo zgornje hipoteze sem si postavila ničelno in alternativno raziskovalno hipotezo:

H_0 : Vsi anketirani, ne glede na obliko urnika dela, enako ocenjujejo svojo usklajenost delovnega in zasebnega življenja.

H_1 : Anketirani, ki so zaposleni v izmenah ali turnusu, slabše ocenjujejo usklajenost med delom in zasebnostjo kot tisti, ki imajo režijski urnik.

Anketiranci so odgovarjali na vprašanje »Prosim, opišite kako trenutno vidite usklajenost med vašim delovnim in zasebnim življenjem?« v obliki petstopenjske lestvice, pri čemer so bili odgovori: 1 – Zelo slabo usklajeno, 2 – Slabo usklajeno, 3 – Usklajeno, 4 – Dobro usklajeno in 5 – Zelo dobro usklajeno. Iz tabele 4.10 lahko razberemo, da v povprečju boljšo usklajenost med delovnim in zasebnim življenjem ocenjujejo tisti, ki ne delajo v izmenah (3,25) kot tisti, ki delajo v izmenah ali turnusih (3,14).

Tabela 4.10: Mere opisne statistike pri oceni usklajenosti delovnega in zasebnega življenja izmenskih ali turnusnih delavcev in režijskih delavcev

Opisne mere po skupinah			
	Ali delate v izmenah?	N	Aritmetična sredina
Prosim, opišite kako trenutno vidite usklajenost med vašim delovnim in zasebnim življenjem?	Da	100	3,14
	Ne	61	3,25

Tabela 4.11: T-test za preverjanje razlik v ocenjevanju usklajenosti med delovnim in zasebnim življenjem pri tistih, ki delajo v izmenah ali turnusih in tistih, ki ne delajo v izmenah ali turnusih

		T-test								
		Levenov test o homogenosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Razlika aritmetičnih sredin	Standardna napaka razlik	95% interval zaupanja	
									Spodnji	Zgornji
Prosim, opišite kako trenutno vidite usklajenost med vašim delovnim in zasebnim življenjem?	Homogenost varianc	,760	,385	-,643	159	,521	-,10590	,16467	-,43112	,21932
	Nehomogenost varianc			-,636	122,254	,526	-,10590	,16658	-,43565	,22385

Tabela 4.4 prikazuje t-test za neodvisne vzorce. Na podlagi Levenovega testa lahko ničelno hipotezo o enakosti varianc pri 5-odstotni stopnji značilnosti sprejmemo, ker je p (Sig.) večji od 0,05 ($p = 0,385$). To pomeni, da v nadaljevanju upoštevamo prvo vrstico tabele. Ker testiramo enostransko hipotezo, moramo vrednost p (Sig. (2-stranska)) deliti z 2. Na podlagi t-testa ($t = -0,643$ in $p = \frac{0,521}{2} = 0,261$) ničelno hipotezo o enakosti povprečij sprejmemo pri 5-odstotni stopnji značilnosti ($p = 0,261$, p je večji od 0,05), kar pomeni, da hipotezo H_1 : »Anketirani, ki so zaposleni v izmenah ali turnusu, slabše ocenjujejo usklajenost med delom in zasebnostjo kot tisti, ki imajo režijski urnik.« zavrnemo. Dokazali smo, da med anketiranimi, ki v podjetju X delajo v izmenah ali turnusih in tistimi, ki v podjetju X ne delajo v izmenah ali turnusih, ni statistično pomembnih razlik med ocenjevanjem usklajenosti delovnega in zasebnega življenja.

Dodatek k hipotezi 2:

Poleg primerjave dožemanja usklajenosti med delom in zasebnostjo izmenskih in turnusnih delavcev z režijskimi, sem želela preveriti tudi, ali obstajajo statistično značilne razlike med odgovori anketirancev, ki delajo v izmenah in turnusih ter odgovori anketirancev, ki ne delajo v izmenah in turnusih, glede doživljanja stresa pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja. Predvidevala sem namreč, da je za usklajevanje delovnega in zasebnega življenja

veliko bolj stresno delo v izmenah ali turnusih, saj se urnik dela ves čas spreminja. Lahko se spreminja na tedenski ali dnevni ravni, lahko ima enakomerno porazdeljene dolžine izmene, lahko pa ne, lahko je v kombinaciji s turnusnim delom, ki ima zgoščen delovni čas na 12 ur, lahko pa ni. Pri pričakovanih povečanjih obsega dela (primer je povišano povpraševanje ali povečano naročilo, ponovno pakiranje zaradi odstopov ali reklamacij in podobno) se lahko urniki popolnoma zamenjajo in imajo delavci iz triizmenskega urnika dela prehod na štiriizmenski urnik. V takšnih primerih se čisto drugače določajo prosti dnevi, kar lahko delavcem poruši načrte, ki so jih imeli v prihodnosti, kar posledično otežuje usklajevanje delovnih in zasebnih obveznosti ter tako delavcem povzroča dodatni stres. Za preverjanje te hipoteze sem primerjala povprečno vrednost ocene doživljanja stresa pri usklajevanju dela in zasebnosti med izmenskimi in turnusnimi delavci ter režijskimi delavci.

Za preverbo zgornje hipoteze sem si postavila ničelno in alternativno raziskovalno hipotezo:

H₀: Vsi anketirani, ne glede na obliko urnika dela, enako stresno ocenjujejo doživljanje usklajevanja delovnega in zasebnega življenja.

H₁: Anketirani, ki so zaposleni v izmenah ali turnusu, so ocenili, da je usklajevanje dela in zasebnosti bolj stresno, kot tisti, ki imajo režijski urnik.

Anketiranci so odgovarjali na vprašanje »Kako stresno je za vas usklajevanje delovnega in zasebnega življenja?« v obliki petstopenjske lestvice, pri čemer so bili odgovori: 1 – Sploh ni stresno, 2 – Stresno, 3 – Niti-niti, 4 – Malo stresno in 5 – Zelo stresno. Iz tabele 4.12 lahko razberemo, da v povprečju usklajevanje med delovnim in zasebnim življenjem kot bolj stresno ocenjujejo tisti, ki delajo v izmenah (3,02) kot tisti, ki ne delajo v izmenah ali turnusih (2,95).

Tabela 4.12: Mere opisne statistike pri doživljanju stresa med usklajevanjem delovnega in zasebnega življenja izmenskih ali turnusnih delavcev in režijskih delavcev

Opisne mere po skupinah

	Ali delate v izmenah?	N	Aritmetična sredina
	Kako stresno je za vas usklajevanje delovnega in zasebnega življenja?	Da	100
	Ne	61	2,95

Tabela 4.13: T-test za preverjanje razlik v ocenjevanju stresa doživetega pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja pri tistih, ki delajo v izmenah ali turnusih in tistih, ki ne delajo v izmenah ali turnusih

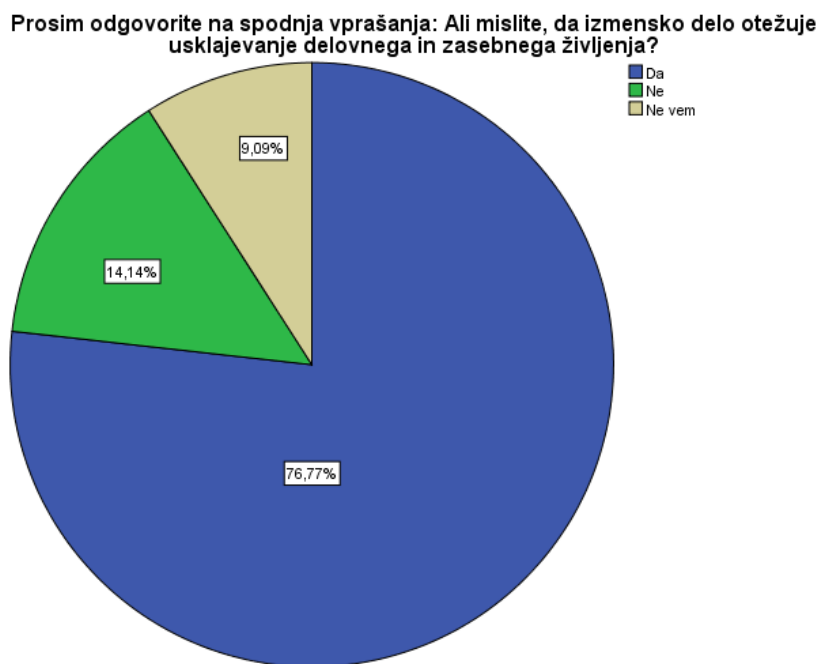
		T-test								
		Levenov test o homogenosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Razlika aritmetičnih sredin	Standardna napaka razlik	95% interval zaupanja	
									Spodnji	Zgornji
Kako stresno je za vas	Homogenost varianc	,179	,673	,391	159	,696	,06918	,17704	-,28047	,41883
usklajevanje delovnega in zasebnega življenja?	Nehomogenost varianc			,396	131,871	,693	,06918	,17489	-,27676	,41512

Tabela 4.13 prikazuje t-test za neodvisne vzorce. Na podlagi Levenovega testa lahko ničelno hipotezo o enakosti varianc pri 5-odstotni stopnji značilnosti sprejmemo, ker je p (Sig.) večji od 0,05 ($p = 0,673$). To pomeni, da v nadaljevanju upoštevamo prvo vrstico tabele. Ker testiramo enostransko hipotezo, moramo vrednost p (Sig. (2-stranska)) deliti z 2. Na podlagi t-testa ($t=0,391$ in $p = \frac{0,696}{2} = 0,348$) ničelno hipotezo o enakosti povprečij sprejmemo pri 5-odstotni stopnji značilnosti ($p=0,348$, p je večji od 0,05), kar pomeni, da hipotezo H_1 : »Anketirani, ki so zaposleni v izmenah ali turnusu, so ocenili, da je usklajevanje dela in zasebnosti bolj stresno, kot tisti, ki imajo režijski urnik.« zavrnemo. Dokazali smo, da med anketiranimi, ki v podjetju X delajo v izmenah ali turnusih in tistimi, ki v podjetju X ne delajo v izmenah ali turnusih, ni statistično pomembnih razlik med ocenjevanjem doživljanja stresa pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja.

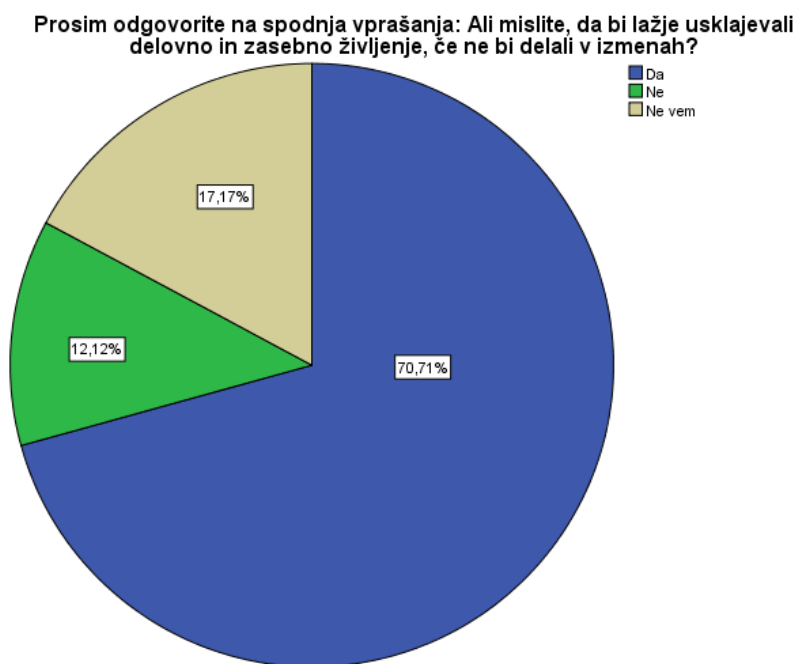
Čeprav sem hipotezo, da izmensko in turnusno delo otežujeta usklajevanje delovnega in zasebnega življenja pri zaposlenih v podjetju X, zavrnila, pa sem iz njihovih odgovorov dobila zanimive povratne informacije. Na vprašanje »Ali mislite, da izmensko delo otežuje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja?« mi jih je kar 76,77 odstotkov odgovorilo, da izmensko delo res otežuje usklajevanja dela in zasebnosti, 14,14-odstotni delež anketirancev se s tem ne strinja, 9,09 odstotkov vprašanih pa je na vprašanje odgovorilo z ne vem, kar pomeni,

da niso prepričani, ali je delo v režijskih urniki lažje oziroma boljše za usklajevanje delovnega in zasebnega življenja ali ne (glej Graf 4.3). En udeleženec na vprašanje ni odgovoril.

Graf 4.3: Strukturni prikaz mnenja, ali izmensko delo otežuje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja pri delavcih v podjetju X



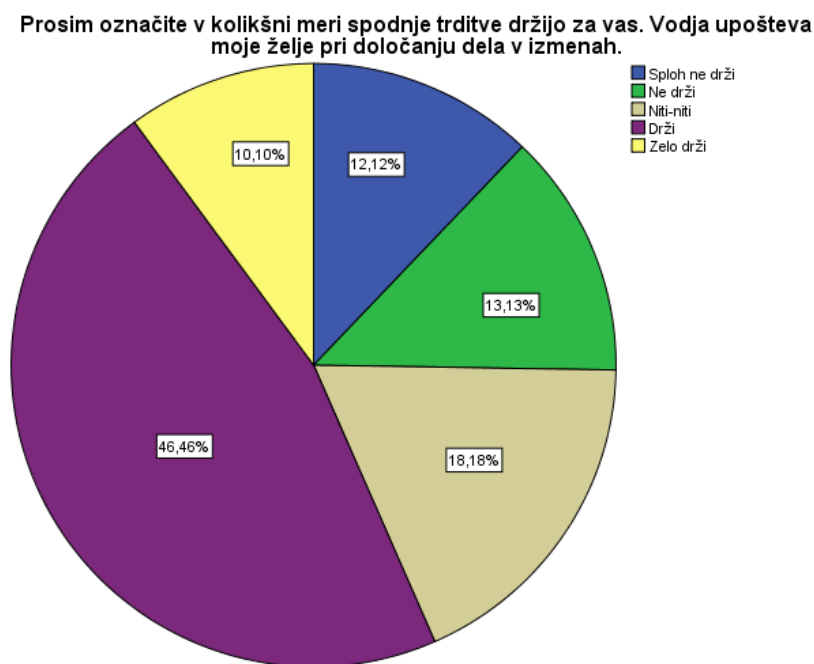
Graf 4.4: Strukturni prikaz mnenja, ali bi z delom v režijskem urniku lažje usklajevali delo in zasebnost



Zanimivost, ki jo lahko razberemo iz grafa 4.4 je, da je kar 70,71-odstotni delež od 100 vprašanih delavcev, ki delajo v izmenah ali turnusih pritrnilno odgovoril na vprašanje »Ali mislite, da bi lažje usklajevali delovno in zasebno življenje, če ne bi delali v izmenah?«. Z vprašanjem se ni strinjalo 12,12 odstotkov vprašanih, 17,17 odstotka vprašanih pa je na vprašanje odgovorilo z ne vem, kar pomeni, da niso prepričani, ali bi jim režijski urnik pomagal pri usklajevanju dela in zasebnosti ali ne (glej Graf 4.4). Tudi pri tem vprašanju je eden od vprašanih odgovor pustil prazen.

Tekom magistrske naloge sem večkrat omenila, da je za delavce v izmenah pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja pomembno, da imajo določen nadzor nad možnostjo izbire oziroma menjava izmene v kateri delajo. Pri tem igra pomembno vlogo tudi vodja, ki lahko pri razporejanju zaposlenih in sestavi urnika upošteva želje sodelavcev.

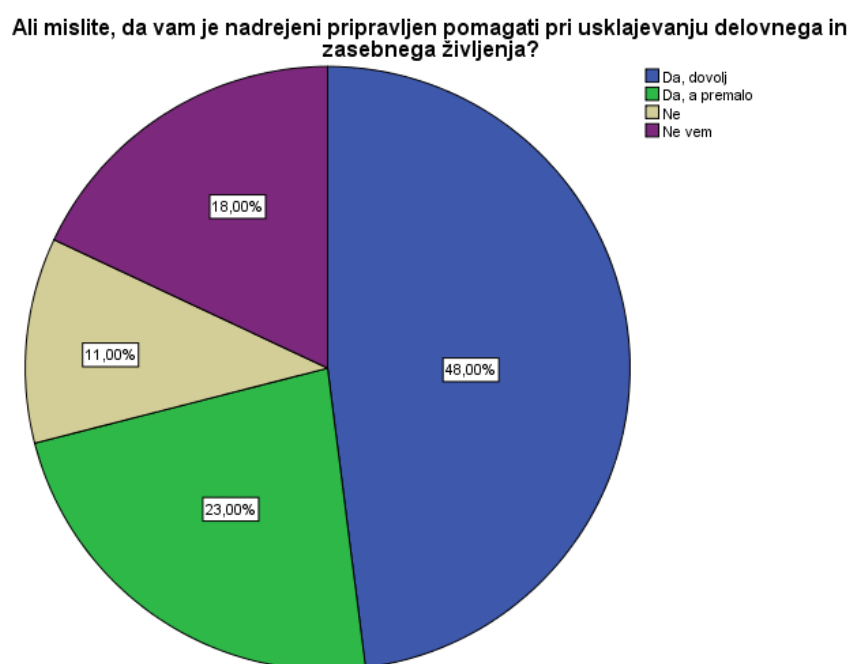
Graf 4.5: Prikaz upoštevanja želje zaposlenih s strani vodje pri sestavljanju izmenskih urnikov



S pomočjo deskriptivne statistike sem iz odgovorov anketirancev ugotovila, da jih več kot polovica pravi, da vodja upošteva njihove želje pri določanju izmenskega dela. Od 100 vprašanih en od sodelavcev na vprašanje ni odgovoril, 10,10 odstotkov vprašanih jih meni, da trditve pri njih zelo drži in da vodja upošteva njihove želje pri določanju dela v izmenah, 46,46-odstotni delež je na trditve odgovoril z drži, 18,18 odstotkov anketirancev se s trditvijo ne strinja niti strinja, 13,13-odstotni delež meni, da ne drži trditve, da vodja upošteva njihove želje pri

sestavu urnika, 12,12 odstotkov vseh vprašanih pa se s tem sploh ne strinja (glej Graf 4.5). Ni pa samo možnost izbire in menjave izmene tista, ki je za delavca ključna pri usklajevanju delovnih in zasebnih obveznosti. Pomembno je tudi, da nadrejeni pokaže aktivno vlogo oziroma prostovoljno ponudi pomoč sodelavcu v primeru težav z uravnavanjem delovnega in zasebnega življenja. Poleg možnosti, da lahko zaposleni zamenjajo izmene, da bi uredili zasebne obveznosti, mora nadrejeni včasih pokazati tudi emocionalno podporo in biti zgled sodelavcu.

Graf 4.6: Prikaz koliko so nadrejeni pripravljeni sodelavcem pomagati pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja



Zaposlene v izmenskem in turnusnem urniku sem vprašala ali mislijo, da jim je nadrejeni pripravljen pomagati pri uravnavanju službenega in privatnega življenja. Več kot dve tretjini jih je na vprašanje odgovorilo pritrdilno. Skoraj polovica, natančneje 48 odstotkov, je na vprašanje odgovorilo, da je njihov vodja pripravljen pomagati dovolj, 23-odstotni delež meni, da je vodja sicer pripravljen pomagati, vendar ne dovolj, da bi zadovoljil njihove potrebe, 11 odstotkov jih je mnenja, da jim vodja ni pripravljen pomagati pri uravnavanju dela z zasebnostjo, 18 odstotkov pa je na vprašanje odgovorilo z ne vem, kar pomeni, da niso prepričani, če jim je vodja pripravljen pomagati ali ne (glej Graf 4.6).

Hipoteza 3: Za izmenske in turnusne delavce so družini prijazne politike podjetja X manj dostopne kot ostalim zaposlenim.

Ugotovili smo že, da podjetje X svojim zaposlenim ponuja določene ukrepe družini prijaznih praks, s katerimi bi zaposlenim lajšali usklajevanje delovnega in zasebnega življenja. Ker pa je organizacija dela v podjetju tako zelo različna, me je zanimalo, ali imajo delavci, ki so zaposleni v izmenah in turnusih, sploh enak dostop do uporabe družini prijazne politike. Zanimalo me je tudi, koliko s seznanjeni s področjem družini prijaznih praks, ali so jim bili ukrepi sploh predstavljeni in ali so seznanjeni z informacijo, da imajo v podjetju pooblaščenca za vprašanja v zvezi z usklajevanjem dela in zasebnosti. Za preverjanje te hipoteze sem primerjala povprečno vrednost ocene usklajenosti dela in zasebnosti med zaposlenimi v podjetju X, ki delajo v izmenah in tistimi, ki delajo v režijskem urniku.

Za preverbo zgornje hipoteze sem si postavila ničelno in alternativno raziskovalno hipotezo:

H₀: Vsi anketiranci, ne glede na obliko dela, ocenjujejo, da so jim ukrepi iz družini prijazne politike podjetja X enako dostopni.

H₁: Anketirani, ki so zaposleni v izmenah ali turnusih, slabše ocenjujejo dostopnost ukrepov s področja usklajevanja delovnega in družinskega življenja kot tisti, ki ne delajo v izmenah ali turnusih.

Anketiranci so odgovarjali na vprašanje »Koliko vi osebno menite, da so vam spodaj naštetih ukrepi s področja usklajevanja delovnega in zasebnega življenja dostopni?« v obliki petstopenjske lestvice, pri čemer so bili odgovori: 1 – Sploh mi niso dostopni, 2 – Niso mi dostopni, 3 – Niti-niti, 4 – So mi dostopni in 5 – Zelo so mi dostopni. Za preverjanje te hipoteze sem združila povprečne vrednosti vseh šestnajstih ukrepov, ki sem jih anketirancem naštel v vprašalniku v eno spremenljivko, nato pa sem primerjala povprečno vrednost ocenjene dostopnosti ukrepov družini prijaznih praks podjetja X med tistimi, ki delajo v izmenah ali turnusih in tistimi, ki ne delajo v izmenah ali turnusih. Ukrepi, ki sem jih zaposlenim ponudila v vprašalniku, so bili enaki ukrepi, kot jih je podjetje X navedlo za implementacijo pri projektu certificiranja za Družini prijazno podjetje.

Ti ukrepi so bili naslednji:

- komuniciranje z zaposlenimi in predstavitev ukrepov za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja;

- mnenjske raziskave med zaposlenimi na temo usklajevanja delovnega in zasebnega življenja;
- fiksni delovni čas z izbiro prihoda in odhoda;
- časovni konto oziroma možnost samostojne porazdelitve delovnega časa;
- preverjanje delovnih procesov in trud za izboljševanje le-teh;
- delovna srečanja/zbori delavcev;
- dan odprtih vrat;
- pooblaščenec za vprašanja v zvezi z usklajevanjem delovnega in zasebnega življenja;
- izobraževanje vodij v zvezi z usklajevanjem delovnega in zasebnega življenja;
- varstvo šolskih otrok in počitniška ponudba;
- pomoč pri skrbi za družinskega člana/sorodnika;
- otroški časovni bonus (prosti dnevi za uvajanje otroka v vrtec ali šolo);
- organizacija timskega dela, oziroma časovno načrtovanje v timu;
- individualni načrti kariernega razvoja;
- ponovno vključevanje in uvajanje po daljši odsotnosti;
- delo na daljavo/od doma.

Iz tabele 4.14 lahko razberemo, da so v povprečju tisti, ki delajo v izmenah, ocenili, da so jim ukrepi s področja usklajevanja delovnega in zasebnega življenja, ki jih ponuja podjetje X, manj dostopni (2,87) kot tistim, ki ne delajo v izmenah (3,26).

Tabela 4.14: Mere opisne statistike pri oceni dostopnosti ukrepov podjetja X za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja izmenskih ali turnusnih in režijskih delavcev

Opisne mere po skupinah

	Ali delate v izmenah?	N	Aritmetična sredina
Koliko vi osebno menite, da so vam spodaj naštetih ukrepi s področja usklajevanja delovnega in zasebnega življenja dostopni?	Da	100	2,87
	Ne	61	3,26

Tabela 4.15: T-test za preverjanje razlik v ocenjevanju dostopnosti ukrepov, ki zaposlenim v podjetju X pomagajo pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja pri tistih, ki delajo v izmenah ali turnusih in tistih, ki ne delajo v izmenah ali turnusih

		Levenov test o homogenosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Razlika aritmetičnih sredin	Standardna napaka razlik	95% interval zaupanja	
									Spodnji	Zgornji
Koliko vi osebno menite, da so vam spodaj našeti ukrepi s področja usklajevanja delovnega in zasebnega življenja dostopni?	Homogenost varianc	5,855	,017	-2,979	159	,003	-,39065	,13112	-,64960	-,13169
	Nehomogenost varianc			-3,368	158,593	,001	-,39065	,11599	-,61972	-,16157

Tabela 4.15 prikazuje t-test za neodvisne vzorce. Na podlagi Levenovega testa ničelne hipoteze o enakosti varianc ne moremo sprejeti pri 5-odstotni stopnji značilnosti, ker je p (Sig.) manjši od 0,05 ($p = 0,017$). To pomeni, da v nadaljevanju upoštevamo drugo vrstico tabele. Ker testiramo enostransko hipotezo, moramo vrednost p (Sig. (2-stranska)) deliti z 2. Na podlagi t-testa ($t = -3,368$ in $p = \frac{0,001}{2} = 0,0005$) ničelne hipoteze o enakosti povprečij ne moremo sprejeti pri 5-odstotni stopnji značilnosti ($p = 0,0005$, p je manjši od 0,05), kar pomeni, da hipotezo H_1 : »Anketirani, ki so zaposleni v izmenah ali turnusih, slabše ocenjujejo dostopnost ukrepov s področja usklajevanja delovnega in družinskega življenja kot tisti, ki ne delajo v izmenah ali turnusih.« sprejmemo. Na podlagi dobljenih rezultatov, sem dokazala, da med anketiranimi, ki delajo v izmenah ali turnusih in tistimi, ki ne delajo v izmenah ali turnusih, obstajajo statistično pomembne razlike pri ocenjevanju dostopnosti ukrepov iz politike družini prijaznega podjetja, ki jih svojim zaposlenim za lažje uravnavanje delovnega in zasebnega življenja ponuja podjetje X.

Dodatek k hipotezi 3:

Zaposlenim v podjetju X, tako tistim, ki delajo v izmenah ali turnusih, kot tistim, ki ne delajo v izmenah ali turnusih, sem postavila vprašanje »Ali mislite, da so vam zgoraj našeti ukrepi s

področja usklajevanja delovnega in zasebnega življenja enako dostopni kot ostalim zaposlenim v podjetju X?» Od 161 vprašanih, mi je na vprašanje odgovorilo 157 zaposlenih, štirje pa so odgovor na vprašanje pustili prazen.

Tabela 4.16: Kontingenčna tabela za oceno dostopnosti ukrepov za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja glede na delo v izmenah

Ali mislite, da so vam zgoraj naštet ukrepi s področja usklajevanja delovnega in zasebnega življenja enako dostopni kot ostalim zaposlenim v podjetju X? * Ali delate v izmenah?

			Ali delate v izmenah?		Skupaj
			Da	Ne	
Ali mislite, da so vam zgoraj naštet ukrepi s področja usklajevanja delovnega in zasebnega življenja enako dostopni kot ostalim zaposlenim v podjetju X?	Da	Število	27	21	48
		% znotraj Ali mislite, da so vam zgoraj naštet ukrepi s področja usklajevanja delovnega in zasebnega življenja enako dostopni kot ostalim zaposlenim v podjetju X?	56,3%	43,8%	100,0%
		% Skupaj	17,2%	13,4%	30,6%
	Ne	Število	34	15	49
		% znotraj Ali mislite, da so vam zgoraj naštet ukrepi s področja usklajevanja delovnega in zasebnega življenja enako dostopni kot ostalim zaposlenim v podjetju X?	69,4%	30,6%	100,0%
		% Skupaj	21,7%	9,6%	31,2%
	Ne vem	Število	35	25	60
		% znotraj Ali mislite, da so vam zgoraj naštet ukrepi s področja usklajevanja delovnega in zasebnega življenja enako dostopni kot ostalim zaposlenim v podjetju X?	58,3%	41,7%	100,0%
		% Skupaj	22,3%	15,9%	38,2%
	Skupaj	Število	96	61	157
		% znotraj Ali mislite, da so vam zgoraj naštet ukrepi s področja usklajevanja delovnega in zasebnega življenja enako dostopni kot ostalim zaposlenim v podjetju X?	61,1%	38,9%	100,0%
		% Skupaj	61,1%	38,9%	100,0%

Na podlagi kontingenčne tabele (glej Tabelo 4.16) lahko vidimo, da je vseh vprašanih, ki mislijo, da so jim ukrepi, ki jih podjetje X ponuja za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja, enako dostopni kot ostalim 48, kar je 30,6 odstotkov vseh vprašanih, ki so na

vprašanje odgovorili. Od vseh 48, ki mislijo da so jim ukrepi enako dostopni, jih 27 dela v izmenah, kar je 56,3 odstotka od vseh, ki mislijo, da so jim ukrepi enako dostopni ter 21 tistih, ki ne delajo v izmenah, kar je 43,8 odstotkov vseh, ki mislijo, da so jim ukrepi enako dostopni. Od vseh vprašanih je 17,2 odstotkov takih, ki mislijo, da so jim ukrepi enako dostopni in delajo v izmenah ter 13,4 odstotkov takih, ki mislijo, da so jim ukrepi enako dostopni in ne delajo v izmenah. Vseh vprašanih, ki mislijo, da jim ukrepi za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja, ki jih ponuja podjetje X, niso enako dostopni kot ostalim, je 49, kar je 31,2 odstotkov vseh vprašanih. Od vseh 49, ki mislijo da jim ukrepi niso enako dostopni, jih 34 dela v izmenah, kar predstavlja 69,4 odstotka od vseh, ki mislijo, da jim ukrepi niso enako dostopni ter 15 takih, ki ne delajo v izmenah, kar je 30,6-odstotni delež vseh, ki mislijo, da jim ukrepi niso enako dostopni. Od vseh vprašanih predstavlja 21,7 odstotkov vprašanih tiste, ki mislijo, da jim ukrepi niso enako dostopni in delajo v izmenah ter 9,6 odstotkov tistih, ki mislijo, da jim ukrepi niso enako dostopni in ne delajo v izmenah. Vseh vprašanih, ki ne vedo ali so jim ukrepi družini prijazne politike enako dostopni kot ostalim, je 60, kar predstavlja 38,2 odstotkov vseh vprašanih. Od vseh 60, ki ne vedo ali so jim ukrepi enako dostopni kot drugim, jih 35 dela v izmenah, kar je 58,3 odstotka od vseh, ki ne vedo ali so jim ukrepi enako dostopni ter 25 takih, ki ne delajo v izmenah, kar je 41,7 odstotkov vseh, ki ne vedo, ali so jim ukrepi enako dostopni. Od vseh vprašanih je 22,3-odstotni delež takih, ki ne vedo ali so jim ukrepi enako dostopni in delajo v izmenah ter 15,9 odstotkov takih, ki ne vedo ali so jim ukrepi enako dostopni in ne delajo v izmenah.

Zanimivost, ki jo še lahko razberemo iz tabele 4.16 je, da več zaposlenih v izmenah meni, da jim ukrepi niso enako dostopni kot ostalim in več takšnih, ki ne delajo v izmenah in menijo, da so jim ukrepi enako dostopni kot ostalim zaposlenim v podjetju X. Se pravi, 34 zaposlenih, ki delajo v izmenah pravi, da jim ukrepi s področja usklajevanja delovnega in zasebnega življenja niso enako dostopni, 27 izmenskih in turnusnih delavcev pa jih meni, da so jim. Po drugi strani pa je 21 takšnih, ki ne delajo v izmenah in mislijo, da so jim ukrepi enako dostopni kot ostalim zaposlenim, le 15 režijskih delavcev pa meni, da jim ukrepi niso enako dostopni kot ostalim zaposlenim v podjetju X.

Zanimalo me je tudi, ali zaposleni, ki delajo v izmenah in turnusih ocenjujejo, da jim je kateri izmed naštetih ukrepov vseeno bolj dosegljiv kot tistim, ki imajo režijske urnike, zato sem za vsak posamezni ukrep naredila t-test za preverbo ničelne hipoteze o enakosti povprečij (glej Tabela 4.17).

Tabela 4.17: Opisna statistika za preverjanje razlik v ocenjevanju dostopnosti posameznega ukrepa za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja med tistimi, ki v podjetju X delajo v izmenah ali turnusih in tistimi, ki ne delajo v izmenah ali turnusih

Opisne mere po skupinah

Koliko vi osebno menite, da so vam spodaj naštet ukrepi s področja usklajevanja delovnega in zasebnega življenja dostopni?	Ali delate v izmenah?	N	Aritmetična sredina
Komuniciranje z zaposlenimi in predstavitev ukrepov za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja	Da	100	3,31
	Ne	61	3,23
Mnenjske raziskave med zaposlenimi na temo usklajevanja delovnega in zasebnega življenja	Da	100	2,91
	Ne	61	2,85
Fiksen delovni čas z izbiro prihoda in odhoda	Da	100	2,76
	Ne	61	3,90
Časovni konto oziroma možnost samostojne porazdelitve delovnega časa	Da	100	2,44
	Ne	61	3,95
Preverjanje delovnih procesov in trud za izboljševanje le-teh	Da	100	3,13
	Ne	61	3,73
Delovna srečanja/Zbori delavcev	Da	100	3,52
	Ne	61	3,79
Dan odprtih vrat	Da	100	3,41
	Ne	61	3,89
Pooblaščenec za vprašanja v zvezi z usklajevanjem delovnega in zasebnega življenja	Da	100	2,86
	Ne	61	2,49
Izobraževanje vodij v zvezi z usklajevanjem delovnega in zasebnega življenja	Da	100	2,63
	Ne	61	2,61
Varstvo šolskih otrok in počitniška ponudba	Da	100	2,66
	Ne	61	2,97
Pomoč pri skrbi za družinskega člana/sorodnika	Da	100	2,53
	Ne	61	2,54
Otroški časovni bonus (prosti dnevi za uvajanje otroka v vrtec ali šolo)	Da	100	2,76
	Ne	61	3,10
Organizacija timskega dela, oziroma časovno načrtovanje v timu	Da	100	3,04
	Ne	61	3,54
Individualni načrti kariernega razvoja	Da	100	2,99
	Ne	61	3,61
Ponovno vključevanje in uvajanje po daljši odsotnosti	Da	100	2,97
	Ne	61	3,08
Delo na daljavo/od doma	Da	100	2,01
	Ne	61	2,90

Za preverbo zgornje hipoteze sem si postavila ničelno in alternativno raziskovalno hipotezo:

H₀: Vsi anketirani, ne glede na obliko urnika dela, enako ocenjujejo dostopnost ukrepov za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja.

H₁: Anketirani, ki so zaposleni v izmenah ali turnusu, slabše ocenjujejo dostopnost ukrepov iz politike družini prijaznega podjetja za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja, kot tisti, ki imajo režijski urnik.

Tabela 4,17 prikazuje povprečno vrednost dostopnosti posameznega ukrepa glede na odgovore anketirancev, ki v podjetju X delajo v izmenah ali turnusih in tistih, ki ne delajo v izmenah ali turnusih. Pri rdeče označenih ukrepih¹⁰, na podlagi Levenovega testa ničelne hipoteze o enakosti povprečij (za t-test posameznega ukrepa glej Prilogo C), ne sprejmemo pri 5-odstotni stopnji značilnosti, ker je pri teh ukrepih p (Sig.) manjši od 0,05, kar pomeni, da v nadaljevanju upoštevamo vrednost iz druge vrstice v tabeli za signifikanco p (Sig. (2-stranska)). Ker testiramo enostransko hipotezo, moramo vrednost p (Sig. (2-stranska)) še dodatno deliti z 2. Na podlagi t-testa ničelne hipoteze o enakosti povprečij ne sprejmemo pri 5-odstotni stopnji značilnosti (p je manjši od 0,05), kar pomeni, da hipotezo H₁: »Anketirani, ki so zaposleni v izmenah ali turnusu, slabše ocenjujejo dostopnost ukrepov iz politike družini prijaznega podjetja za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja, kot tisti, ki imajo režijski urnik.« za te ukrepe sprejmemo. To pa pomeni, da pri teh ukrepih, ki so v tabeli 4,17 označeni z rdečo, med odgovori anketirancev, ki delajo v izmenah ali turnusih in tistih, ki ne delajo v izmenah ali turnusih, obstajajo statistično pomembne razlike v ocenjevanju dostopnosti tega posameznega ukrepa glede na njihovo obliko dela.

Dodatno sem ugotovila še, da je v večini primerov dostopnost teh konkretnih primerov boljša za delavce, ki ne delajo v izmenah ali turnusih, saj je povprečna vrednost pri ocenjeni dostopnosti pri njih višja. Na podlagi tega lahko ugotovimo, da je največja razlika v zaznani dostopnosti v prid delavcem, ki delajo v izmenah, v primerjavi s tistimi, ki ne delajo v izmenah, le ukrep pooblaščenec za vprašanja v zvezi z usklajevanjem delovnega in zasebnega življenja, saj je le pri tem ukrepu razlika med povprečnima vrednostma pozitivna. Najmanj pa se jim v primerjavi s tistimi, ki ne delajo v izmenah zdi dostopen ukrep časovni konto oziroma možnost

¹⁰ Ti ukrepi so: fiksni delovni čas z izbiro prihoda in odhoda, časovni konto oziroma možnost samostojne porazdelitve delovnega časa, preverjanje delovnih procesov in trud za izboljševanje le-teh, dan odprtih vrat, pooblaščenec za vprašanja v zvezi z usklajevanjem delovnega in zasebnega življenja, otroški časovni bonus (prosti dnevi za uvajanje otroka v vrtec ali šolo), organizacija timskega dela, oziroma časovno načrtovanje v timu, individualni načrti kariernega razvoja in delo na daljavo/od doma.

samostojne porazdelitve delovnega časa, sledijo pa mu fiksni delovni čas z izbiro prihoda in odhoda, delo na daljavo/od doma, individualni načrti kariernega razvoja, preverjanje delovnih procesov in trud za izboljševanje le-teh, organizacija timskega dela, dan odprtih vrat in otroški časovni bonus (prosti dnevi za uvajanje otroka v vrtec ali šolo). Pri ostalih ukrepih pa na podlagi t-testa za preverjanje ničelne hipoteze o enakosti povprečij lahko vidimo, da statistično pomembne razlike pri ocenjevanju dostopnosti za vsak posamezen ukrep med delavci, ki so zaposleni v izmenah ali turnusih in tistimi, ki niso, ne obstajajo¹¹.

Zaposlene v podjetju X sem vprašala tudi: »Ali menite, da ima podjetje X urejeno politiko za usklajevanje delovnega in zasebnega življenja za zaposlene?«. Presenetilo me je, da je kar 76 od 161 vprašanih na vprašanje odgovorilo z ne vem, kar predstavlja 47,2 odstotka vseh vprašanih in 48 z ne, kar je še dodatnih 29,8 odstotkov (glej Tabela 4.18).

Tabela 4.18: Kontingenčna tabela poznavanja politike za usklajevanje delovnega in zasebnega življenja v podjetju X glede na obliko dela zaposlenih

Ali menite, da ima podjetje X urejeno politiko za usklajevanje delovnega in zasebnega življenja za zaposlene? * Ali delate v izmenah?

			Ali delate v izmenah?		Skupaj
			Da	Ne	
Ali menite, da ima podjetje X urejeno politiko za usklajevanje delovnega in zasebnega življenja za zaposlene?	Da	Število	18	19	37
		% Skupaj	11,2%	11,8%	23,0%
	Ne	Število	33	15	48
		% Skupaj	20,5%	9,3%	29,8%
	Ne vem	Število	49	27	76
		% Skupaj	30,4%	16,8%	47,2%
Skupaj		Število	100	61	161
		% Skupaj	62,1%	37,9%	100,0%

Iz tabele 4.18 lahko razberemo, da le 37 anketirancev oziroma 23-odstotni delež vprašanih misli, da ima podjetje X urejeno politiko za usklajevanje delovnega in zasebnega življenja. Od vseh, ki mislijo, da ima podjetje X urejeno politiko za usklajevanje delovnega in zasebnega življenja, jih 18 dela v izmenah, kar predstavlja 11,2-odstotni delež vseh vprašanih in 19, ki

¹¹ Ti ukrepi pa so: komuniciranje z zaposlenimi in predstavitev ukrepov za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja, mnenjske raziskave med zaposlenimi na temo usklajevanja delovnega in zasebnega življenja, delovna srečanja/zbori delavcev, izobraževanje vodij v zvezi z usklajevanjem delovnega in zasebnega življenja, varstvo šolskih otrok in počitniška ponudba, pomoč pri skrbi za družinskega člana/sorodnika in ponovno vključevanje in uvajanje po daljši odsotnosti.

imajo režijski urnik, kar je 11,8 odstotkov vseh vprašanih. Od tistih, ki mislijo, da podjetje X nima urejene politike za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja zaposlenih, jih 33 dela v izmenah ali turnusih in 15 v standardnem, režijskem urniku. Kar 47,2-odstotni delež vseh vprašanih oziroma 76 anketirancev ne ve, ali ima podjetje X urejeno politiko usklajevanja službe in privatnega življenja, od tega jih 49 (30,4 %) dela v izmenah in turnusih, dodatnih 16,8 odstotkov ali 27 vprašanih pa jih v izmenah ne dela, kljub temu pa ne poznajo politike družini prijaznega podjetja, ki jim jo podjetje X ponuja.

Kot dodatno zanimivost lahko še navedem, da od 161 vprašanih anketirancev v podjetju X le 14 zaposlenih misli, da ima podjetje X svojega predstavnika, ki zaposlenim svetuje in pomaga pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja (glej Tabelo 4.19). Glede na to, da jih velik delež sploh ne pozna politike za lažje usklajevanje dela in zasebnosti, ki jim jo podjetje X ponuja, me spodnji rezultati ne presenečajo. Od teh 14, ki so pritrdili na vprašanje, če ima podjetje X svojega pooblaščenca za vprašanja glede usklajevanja delovnih in zasebnih obveznosti, jih deset dela v izmenah, štirje pa imajo režijski urnik. Kar 45 jih meni, da podjetje X svojega predstavnika oziroma pooblaščenca nima, od teh anketirancev pa jih 23 dela v izmenah ali turnusih, 22 pa ne. Preostali anketiranci so na vprašanje odgovorili z ne vem, pri čemer je izmenschkih delavcev 67, režijskih pa 35, kar skupaj pomeni 102 anketiranca. Ti anketiranci torej sploh niso seznanjeni z ukrepom, ki ga podjetje X ponuja svojim zaposlenim, oziroma niso niti seznanjeni s tem, da se lahko na pooblaščenca obrnejo v primeru dodatnih informacij.

Tabela 4.19: Primerjava odgovorov zaposlenih v podjetju X ali jim podjetje ponuja predstavnika za usklajevanje dela in zasebnosti glede na obliko urnika

Ali mislite, da ima podjetje X svojega predstavnika, ki zaposlenim svetuje in pomaga pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja? * Ali delate v izmenah?

		Ali delate v izmenah?		Skupaj
		Da	Ne	
Ali mislite, da ima podjetje X svojega predstavnika, ki zaposlenim svetuje in pomaga pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja?	Da	10	4	14
	Ne	23	22	45
	Ne vem	67	35	102
Skupaj		100	61	161

Hipoteza 4: Ženske v podjetju X bolj koristijo družini prijazne oblike dela in zaposlitve kot moški.

Večkrat sem že poudarila, da je bil eden ključnih dejavnikov za povečanje preučevanja ravnovesja med delovnim in zasebnim življenjem tudi aktivnejši vstop žensk na trg delovne sile. Nadine Zacharias pravi, da večinoma ženske z majhnimi otroki koristijo družini prijazne prakse in ukrepe za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja, s čimer na nek način še vedno sledimo tradicionalni ideologiji, kjer je vloga moškega, da služi denar in vloga ženske, da skrbi za dom in družino (Zacharias 2005/2006, 32–33). Zanimalo me je, če ta trditev drži, da ženske bolj koristijo družini prijazne ukrepe za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja. Hkrati pa me je zanimalo tudi, katere ukrepe bolj uporabljajo ženske in katere moški ter, ali dejstvo, da ženske poleg zasebnih obveznosti skrbijo tudi za delovne obveznosti pomeni, da je njihovo zasebno in delovno življenje slabše usklajeno kot pri moških? Za preverjanje zgornje hipoteze sem primerjala povprečno vrednost ocene koriščenja ukrepov za lažje usklajevanje dela in zasebnosti med ženskami in moškimi, ki so zaposleni v podjetju X.

Za preverbo zgornje hipoteze sem si postavila ničelno in alternativno raziskovalno hipotezo:

H₀: Vsi anketiranci, ne glede na spol, enako koristijo ukrepe za usklajevanje delovnega in zasebnega življenja, ki jim jih ponuja podjetje X.

H₁: Ženske bolj koristijo ukrepe za usklajevanje delovnega in zasebnega življenja, ki jim jih ponuja podjetje X, kot moški.

Anketiranci so odgovarjali na vprašanje »Koliko vi osebno koristite katerega od spodaj naštetih ukrepov pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja?« v obliki petstopenjske lestvice, pri čemer so bili odgovori: 1 – Sploh ne koristim, 2 – Ne koristim, 3 – Niti-niti, 4 – Koristim in 5 – Zelo koristim. Za preverjanje te hipoteze sem združila povprečne vrednosti osemnajstih naštetih ukrepov v eno spremenljivko, nato pa sem primerjala povprečno vrednost ocenjenega koriščenja ukrepov družini prijaznih praks podjetja X med ženskami in moškimi. Ukrepi, ki sem jih zaposlenim ponudila v vprašalniku, so bili enaki ukrepi, kot jih je podjetje X navedlo za implementacijo pri projektu certificiranja za Družini prijazno podjetje.

Ti ukrepi so bili naslednji:

- komuniciranje z zaposlenimi in predstavitev ukrepov za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja;

- mnenjske raziskave med zaposlenimi na temo usklajevanja delovnega in zasebnega življenja;
- odnosi z javnostmi in širša predstavitev družinske politike;
- fiksni delovni čas z izbiro prihoda in odhoda;
- časovni konto oziroma možnost samostojne porazdelitve delovnega časa;
- preverjanje delovnih procesov in trud za izboljševanje le-teh;
- delovna srečanja/zbori delavcev;
- dan odprtih vrat;
- pooblaščenec za vprašanja v zvezi z usklajevanjem delovnega in zasebnega življenja;
- izobraževanje vodij v zvezi z usklajevanjem delovnega in zasebnega življenja;
- oglaševanje enakih možnosti pri zaposlovanju;
- varstvo šolskih otrok in počitniška ponudba;
- pomoč pri skrbi za družinskega člana/sorodnika;
- otroški časovni bonus (prosti dnevi za uvajanje otroka v vrtec ali šolo);
- organizacija timskega dela, oziroma časovno načrtovanje v timu;
- individualni načrti kariernega razvoja;
- ponovno vključevanje in uvajanje po daljši odsotnosti;
- delo na daljavo/od doma.

Iz tabele 4.20 lahko razberemo, da so v povprečju ženske (2,44) in moški (2,44) ocenili, da ukrepe za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja, ki jim jih podjetje X ponuja, koristijo enako.

Tabela 4.20: Mere opisne statistike pri oceni koriščenja ukrepov podjetja X za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja glede na spol

Opisne mere po skupinah

	Spol?	N	Aritmetična sredina
Koliko vi osebno koristite katerega od spodaj naštetih ukrepov pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja?	Ženski	75	2,44
	Moški	86	2,44

Tabela 4.21: T-test za preverjanje razlik v ocenjevanju koriščenja ukrepov za pomoč pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja med ženskami in moškimi

		T-test								
		Levenov test o homogenosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Razlika aritmetičnih sredin	Standardna napaka razlik	95% interval zaupanja	
									Spodnji	Zgornji
Koliko vi osebno koristite	Homogenost varianc	,151	,698	,024	159	,981	,00340	,14101	-,27509	,28189
katerega od spodaj naštetih ukrepov pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja?	Nehomogenost varianc			,024	153,317	,981	,00340	,14154	-,27622	,28303

Tabela 4.21 prikazuje t-test za neodvisne vzorce. Na podlagi Levenovega testa lahko ničelno hipotezo o enakosti varianc pri 5-odstotni stopnji značilnosti sprejmemo, ker je p (Sig.) večji od 0,05 ($p = 0,698$). To pomeni, da v nadaljevanju upoštevamo prvo vrstico tabele. Ker testiramo enostransko hipotezo, moramo vrednost p (Sig. (2-stranska)) deliti z 2. Na podlagi t-testa ($t=0,024$ in $p = \frac{0,981}{2} = 0,4905$) ničelno hipotezo o enakosti povprečij sprejmemo pri 5-odstotni stopnji značilnosti ($p=0,4905$, p je večji od 0,05), kar pomeni, da hipotezo H_1 : »Ženske bolj koristijo ukrepe za usklajevanje delovnega in zasebnega življenja, ki jim jih ponuja podjetje X, kot moški.« zavrnemo. Dokazali smo, da med anketiranimi ženskami in moškimi ni statistično pomembnih razlik med ocenjevanjem koriščenja ukrepov za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja.

Dodatek k hipotezi 4:

Pri analizi hipoteze 4 me je dodatno še zanimalo, ali bi bili rezultati drugačni, če bi upoštevali le odgovore režijskih delavcev, se pravi delavcev, ki ne delajo v izmenah ali turnusih, saj smo ugotovili, da imajo ravno oni najboljši dostop do koriščenja ponujenih ukrepov. Preveriti sem želela, ali lažja oziroma boljša dostopnost do uporabe družini prijaznih praks vpliva na razliko v dejanskem koriščenju ukrepov med ženskami in moškimi, zaposlenimi v podjetju X.

Zato sem si za preverbo zgornje hipoteze ponovno postavila ničelno in alternativno raziskovalno hipotezo:

H_0 : Vsi anketiranci, ne glede na spol, enako koristijo ukrepe za usklajevanje delovnega in zasebnega življenja, ki jim jih ponuja podjetje X.

H_1 : Ženske bolj koristijo ukrepe za usklajevanje delovnega in zasebnega življenja, ki jim jih ponuja podjetje X, kot moški.

Za preverjanje te hipoteze sem upoštevala le odgovore delavcev, ki so zapisali, da ne delajo v izmenah ali turnusih. Za njih namreč velja, da imajo najboljši dostop do ukrepov za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja, ki jim jih ponuja podjetje X.

Anketiranci so odgovarjali na vprašanje »Koliko vi osebno koristite katerega od spodaj naštetih ukrepov pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja?« v obliki petstopenjske lestvice, pri čemer so bili odgovori: 1 – Sploh ne koristim, 2 – Ne koristim, 3 – Niti-niti, 4 – Koristim in 5 – Zelo koristim. Za preverjanje te hipoteze sem združila povprečne vrednosti osemnajstih naštetih ukrepov v eno spremenljivko, nato pa sem primerjala povprečno vrednost ocenjenega koriščenja ukrepov družini prijaznih praks podjetja X med ženskami in moškimi.

Iz tabele 4.22 lahko razberemo, da so v povprečju ženske (2,52) ocenile, da ukrepe za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja, ki jim jih podjetje X ponuja, bolj koristijo kot moški (2,42).

Tabela 4.22: Mere opisne statistike pri oceni koriščenja ukrepov podjetja X za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja glede na spol pri režijskih delavcih

Opisne mere po skupinah

	Spol?	N	Aritmetična sredina
Koliko vi osebno koristite katerega od spodaj naštetih ukrepov pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja?	Ženski	39	2,52
	Moški	22	2,42

Tabela 4.23: T-test za preverjanje razlik v ocenjevanju koriščenja ukrepov za pomoč pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja med ženskami in moškimi, ki ne delajo v izmenah ali turnusih

		T-test								
		Levenov test o homogenosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Razlika aritmetičnih sredin	Standardna napaka razlik	95% interval zaupanja	
									Spodnji	Zgornji
Koliko vi osebno koristite	Homogenost varianc	,886	,350	,496	59	,621	,09997	,20142	-,30307	,50302
katerega od spodaj naštetih ukrepov pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja?	Nehomogenost varianc			,559	57,914	,578	,09997	,17889	-,25813	,45808

Tabela 4.23 prikazuje t-test za neodvisne vzorce. Na podlagi Levenovega testa lahko ničelno hipotezo o enakosti varianc pri 5-odstotni stopnji značilnosti sprejmemo, ker je p (Sig.) večji od 0,05 ($p = 0,350$). To pomeni, da v nadaljevanju upoštevamo prvo vrstico tabele. Ker testiramo enostransko hipotezo, moramo vrednost p (Sig. (2-stranska)) deliti z 2. Na podlagi t-testa ($t=0,496$ in $p = \frac{0,621}{2} = 0,3105$) ničelno hipotezo o enakosti povprečij sprejmemo pri 5-odstotni stopnji značilnosti ($p=0,3105$, p je večji od 0,05), kar pomeni, da hipotezo H_1 : »Ženske bolj koristijo ukrepe za usklajevanje delovnega in zasebnega življenja, ki jim jih ponuja podjetje X, kot moški.« zavrnemo. Dokazali smo, da med anketiranimi ženskami in moškimi ni statistično pomembnih razlik med ocenjevanjem koriščenja ukrepov za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja.

Glede na to, da naj bi ženske po tradicionalnih razdelitvah vlog, intenzivneje skrbele za dom in družino, kar pomeni, da naj bi več časa namenile tudi zasebnim obveznostim, sem želela preveriti, ali imajo zaradi delovnega razmerja v podjetju X, ženske slabše usklajeno delovno in zasebno življenja kot moški. Če namenjajo ženske res več časa zasebnim obveznostim, hkrati pa morajo zagotoviti, da so opravljene tudi vse delovne obveznosti, potem bi morale biti

njihovo ravnovesje med delom in zasebnostjo precej slabše uravnano kot pri moških, ki naj bi manj svojega časa namenili družini in zasebnosti.

Za preverbo zgornje hipoteze sem si postavila ničelno in alternativno raziskovalno hipotezo:

H_0 : Vsi anketiranci, ne glede na spol, imajo enako dobro usklajeno delovno in zasebno življenje kot moški.

H_1 : Ženske imajo slabše usklajeno delovno in zasebno življenje kot moški.

Anketiranci so odgovarjali na vprašanje »*Prosim, opišite kako trenutno vidite usklajenost med vašim delovnim in zasebnim življenjem?*« v obliki petstopenjske lestvice, pri čemer so bili odgovori: 1 – Zelo slabo usklajeno, 2 – Slabo usklajeno, 3 – Usklajeno, 4 – Dobri usklajeno in 5 – Zelo dobro usklajeno. Za preverjanje te raziskovalne hipoteze sem primerjala povprečno vrednost ocenjenega usklajenosti med službenim in privatnim življenjem med ženskami in moškimi v podjetju X.

Iz tabele 4.24 lahko razberemo, da so v povprečju med zaposlenimi v podjetju X, moški (3,20) bolje ocenili svojo trenutno usklajenost med delom in zasebnostjo kot ženske (3,16).

Tabela 4.24: Mere opisne statistike pri oceni usklajenosti dela in zasebnosti glede na spol

Opisne mere po skupinah			
	Spol?	N	Aritmetična sredina
Prosim, opišite kako trenutno vidite usklajenost med vašim delovnim in zasebnim življenjem?	Ženski	75	3,16
	Moški	86	3,20

Tabela 4.25: T-test za preverjanje razlik v ocenjevanju usklajenosti delovnega in zasebnega življenja med ženskami in moškimi

		Levenov test o homogenosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Razlika aritmetičnih sredin	Standardna napaka razlik	95% interval zaupanja	
									Spodnji	Zgornji
Prosim, opišite kako trenutno vidite usklajenost med vašim delovnim in zasebnim življenjem?	Homogenost varianc	,000	,994	-,235	159	,815	-,03767	,16032	-,35430	,27895
	Nehomogenost varianc			-,235	156,095	,815	-,03767	,16030	-,35432	,27897

Tabela 4.25 prikazuje t-test za neodvisne vzorce. Na podlagi Levenovega testa lahko ničelno hipotezo o enakosti varianc pri 5-odstotni stopnji značilnosti sprejmemo, ker je p (Sig.) večji od 0,05 ($p = 0,994$). To pomeni, da v nadaljevanju upoštevamo prvo vrstico tabele. Ker testiramo enostransko hipotezo, moramo vrednost p (Sig. (2-stranska)) deliti z 2. Na podlagi t-testa ($t = -0,235$ in $p = \frac{0,815}{2} = 0,4075$) ničelno hipotezo o enakosti povprečij sprejmemo pri 5-odstotni stopnji značilnosti ($p = 0,4075$, p je večji od 0,05), kar pomeni, da hipotezo H_1 : »Ženske imajo slabše usklajeno delovno in zasebno življenje kot moški.« zavrnemo. Dokazali smo, da med anketiranimi ženskami in moškimi ni statistično pomembnih razlik med ocenjevanjem trenutne usklajenosti njihovega delovnega in zasebnega življenja.

Omenila sem že, da sem zaposlene vprašala: »Koliko vi osebno koristite katerega od spodaj naštetih ukrepov pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja?« pri čemer so bili odgovori možni v obliki petstopenjske lestvice, pri čemer so bili odgovori: 1 – Sploh ne koristim, 2 – Ne koristim, 3 – Niti-niti, 4 – Koristim in 5 – Zelo koristim. Zanimivo je, da v kolikor vzamemo vrednost »4 – Koristim« za preverbo koriščenja posameznega ukrepa pri ženskah in pri moških, ni niti pri enem ukrepu povprečna vrednost višja od te vrednosti, kar lahko interpretiramo, da ukrepov, ki jih svojim zaposlenim ponuja podjetje X za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja, ne koristijo prav pogosto ne ženske in ne moški (glej Tabela 4.26).

Tabela 4.26: Povprečna vrednost koriščenja ukrepov za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja žensk in moških v podjetju X

Opisne mere po skupinah

Koliko vi osebno koristite katerega od spodaj naštetih ukrepov pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja?	Spol:	N	Aritmetična sredina
Ukrep 1: Komuniciranje z zaposlenimi in predstavitev ukrepov za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja	Ženski	75	2,85
	Moški	86	2,97
Ukrep 2: Mnenjske raziskave med zaposlenimi na temo usklajevanja delovnega in zasebnega življenja	Ženski	75	2,51
	Moški	86	2,51
Ukrep 3: Odnosi z javnostmi in širša predstavitev družinske politike	Ženski	75	2,36
	Moški	86	2,40
Ukrep 4: Fiksen delovni čas z izbiro prihoda in odhoda	Ženski	75	2,97
	Moški	86	2,98
Ukrep 5: Časovni konto oziroma možnost samostojne porazdelitve delovnega časa	Ženski	75	2,93
	Moški	86	2,65
Ukrep 6: Preverjanje delovnih procesov in trud za izboljševanje le-teh	Ženski	75	3,17
	Moški	86	3,21
Ukrep 7: Delovna srečanja/Zbori delavcev	Ženski	75	3,09
	Moški	86	2,87
Ukrep 8: Dan odprtih vrat	Ženski	75	2,68
	Moški	86	2,47
Ukrep 9: Pooblaščenec za vprašanja v zvezi z usklajevanjem delovnega in zasebnega življenja	Ženski	75	1,97
	Moški	86	1,99
Ukrep 10: Izobraževanje vodij v zvezi z usklajevanjem delovnega in zasebnega življenja	Ženski	75	2,16
	Moški	86	2,15
Ukrep 11: Oglaševanje enakih možnosti pri zaposlovanju	Ženski	75	2,28
	Moški	86	2,24
Ukrep 12: Varstvo šolskih otrok in počitniška ponudba	Ženski	75	1,80
	Moški	86	2,11
Ukrep 13: Pomoč pri skrbi za družinskega člana/sorodnika	Ženski	75	1,84
	Moški	86	1,95
Ukrep 14: Otroški časovni bonus (prosti dnevi za uvajanje otroka v vrtec ali šolo)	Ženski	75	1,89
	Moški	86	2,04
Ukrep 15: Organizacija timskega dela, oziroma časovno načrtovanje v timu	Ženski	75	2,83
	Moški	86	2,69
Ukrep 16: Individualni načrti kariernega razvoja	Ženski	75	2,64
	Moški	86	2,58
Ukrep 17: Ponovno vključevanje in uvajanje po daljši odsotnosti	Ženski	75	2,13
	Moški	86	2,16
Ukrep 18: Delo na daljavo/od doma	Ženski	75	1,81
	Moški	86	1,92

Na vprašalnik o koriščenju ukrepov za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja mi je odgovorilo 161 zaposlenih. Od tega jih 100 dela v izmenah in turnusih, 61 pa jih ima režijski urnik. Od vseh anketirancev je bilo 86 vprašanih moških in 75 žensk. Ugotovili smo že, da zaposleni s številnimi ukrepi niso seznanjeni, ne poznajo politike ukrepov za usklajevanje delovnega in zasebnega življenja, ki jih ponuja podjetje X in, da ukrepov ne koristijo zelo pogosto. Za konec pa sem želela narediti še primerjavo, ali obstajajo razlike v koriščenju ukrepov pri zaposlenih v podjetju X glede na spol. Ali obstajajo v podjetju X kateri ukrepi, ki jih bolj preferirajo ženske, oziroma kateri od ukrepov so bolj priljubljeni pri moških? Na podlagi pridobljenih odgovorov sem ugotovila katere tri ukrepe najpogosteje uporabljajo ženske in katere moški ter kateri trije ukrepi so najmanj priljubljeni pri ženskah in kateri pri moških.

Tabela 4.26 prikazuje povprečno vrednost koriščenja posameznega ukrepa glede na odgovore žensk in moških, ki so zaposleni v podjetju X. Na podlagi povprečnih vrednosti koriščenja posameznega ukrepa lahko ugotovimo, da ženske najbolj koristijo ukrepe preverjanje delovnih procesov in trud za izboljševanje le-teh (3,17), delovna srečanja/zbori delavcev (3,09) in fiksni delovni čas z izbiro prihoda in odhoda (2,97), najmanj pa koristijo ukrepe varstvo šolskih otrok in počitniška ponudba (1,80), delo na daljavo/od doma (1,81) in pomoč pri skrbi za družinskega člana/sorodnika (1,84). Na podlagi povprečnih vrednosti koriščenja posameznega ukrepa lahko ugotovimo, da moški najbolj koristijo ukrepe preverjanje delovnih procesov in trud za izboljševanje le-teh (3,21), fiksni delovni čas z izbiro prihoda in odhoda (2,98) in komuniciranje z zaposlenimi in predstavitev ukrepov za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja (2,97), najmanj pa koristijo ukrepe delo na daljavo/od doma (1,92), pomoč pri skrbi za družinskega člana/sorodnika (1,95) in pooblaščenec za vprašanja v zvezi z usklajevanjem delovnega in zasebnega življenja (1,99).

5 ZAKLJUČEK

Delo in družina že od nekdaj veljata za dve izmed pomembnejših življenjskih vrednot, zato ni nič nenavadnega, da sta delovna in družinska, ali delovna in zasebna sfera zelo pomembni življenjski sferi vsakega posameznika. Tekom našega življenja se ti dve sferi dostikrat prepletata in vplivata ena na drugo. Velikokrat se nam namreč zgodi, da med delom mislimo na družino in naše zasebno življenje, v svojem prostem času pa razmišljamo ali razlagamo o delu. Problem nastane, ko ima ena sfera prevelik vpliv na drugo, oziroma ko zaradi zahtev in obveznosti iz ene sfere, ne moremo zadovoljiti in uspešno opraviti zahtev ter obveznosti iz druge. Takrat lahko rečemo, da je naše delovno in zasebno življenje slabo usklajeno. Najpogosteje za nas slabo usklajeno življenje pomeni stres, pomanjkanje energije, volje, utrujenost in splošno nezadovoljstvo, v delovni sferi pa se zmanjša produktivnost, motiviranost za delo in pripadnost organizaciji v kateri delamo. Zaradi tega so se tudi delodajalci začeli ukvarjati z vprašanjem usklajevanja delovnega in zasebnega življenja svojih zaposlenih. Začelo se je preučevanje različnih oblik dela in zaposlitev, različnih praks in vzorcev, ki bi zaposlenim omogočala lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja. Razvijati so se začele različne oblike dela in zaposlitev. Nekatere med njimi delavcem nudijo več fleksibilnosti pri izbiri delovnega časa in prostora ter so prijazne do družin, druge ustvarjajo negotovost in jih uvrščamo med družinam neprijazne oblike dela in zaposlitev. Najpogostejša in največkrat uporabljena fleksibilna oblika dela je prilagajanje delovnega časa posamezniku, oziroma fleksibilni delovni čas. Zanj je značilno, da ima delavec več svobode pri določanju kdaj bo opravljal delo. Fleksibilni delovni čas pogosto spremlja tudi fleksibilni delovni prostor v obliki dela od doma ali virtualne pisarne, kjer delavec prostovoljno izbira lokacijo od koder bo opravljal delo. Delo na daljavo je omogočil hiter tehnološki razvoj, ki je prinesel napredno tehnologijo, ki nam omogoča oddaljen dostop do aplikacij in podatkov, ki jih potrebujemo za delo. Dobre prakse, ki zaposlenim lajšajo usklajevanje delovnega in zasebnega življenja, pa so privlačne tudi za bodoče delojemalce, zato so podjetja aktivnejše in javno začela oglaševati svojo politiko družini prijaznega podjetja. Razvil se je tudi projekt certificiranja in revizije družinske politike imenovan Družini prijazno podjetje. Gre za postopek, kjer izbrana komisija preuči delovne procese posameznega podjetja, mu svetuje in pomaga pri izbiri različnih oblik družini prijaznih praks in preverja, ali so bile v nekem določenem časovnem obdobju le-te tudi aktivno vpeljane v dejansko poslovanje podjetja. V kolikor je bilo podjetje pri uvajanju družini prijazne politike uspešno, pridobi certifikat Družini prijazno podjetje, ki ga lahko tudi javno uporablja. S tem podjetje lažje pridobiva dobre, nove kadre in še dodatno motivira obstoječe.

Velja namreč prepričanje, da so motivirani in zadovoljni zaposlenih, ključni za dobro delovanje organizacije.

Nimajo pa vsa delovna mesta možnosti uporabe fleksibilnih delovnih praks. V industrijah, kjer si odvisen od delovnih strojev, si ne moreš prostovoljno izbirati lokacije dela, prav tako pa zaradi optimizacije delovnega procesa in stroškov, pogosto prihaja do izmeničnega dela, kar pomeni, da so delavci ves čas prisotni na delovnem mestu. Izmensko in turnusno delo sta obliki dela, ki spadata med družini neprijazne oblike dela. Prav tako med neprijazne oblike dela spadata delo med vikendi in delo za praznike, kar je pri izmenskem ali turnusnem delu kar pogosto. Med prijazne in neprijazne oblike pa ne spadajo zgolj oblike dela, temveč tudi oblike zaposlitve. V sodobnem času smo začeli enačiti delo z zaposlitvijo, tako da med prijazne oblike dela štejemo predvsem delo za nedoločen čas in s polnim delovnim časom. Zaposlitev za določen čas, zaposlitev preko agencije za zaposlovanje ali druge oblike zaposlitve pa s seboj prinašajo vse več negotovosti, stresa in zaskrbljenosti, zato jih uvrščamo med neprijazne oblike zaposlitev in imajo pri delojemalcih pogosto negativno konotacijo.

Tudi sama sem se tekom magistrske naloge spraševala, ali različne neprijazne oblike dela in zaposlitve vplivajo na zaposlene in njihovo dožemanje usklajenosti med delovnim in zasebnim življenjem. Predvidevala sem namreč, da neprijazne oblike dela in zaposlitve, ki prinašajo več negotovosti in imajo nekonsistenčne urnike, posameznikom otežujejo uravnavanje delovnega življenja z zasebnim. V osnovi sem si tako postavila dve glavni raziskovalni vprašanji – kako atipične oblike dela vplivajo na usklajevanje delovnega in zasebnega življenja ter, ali so zaposlenim v podjetju X družini prijazne politike enako dostopne za pomoč pri postavljanju ravnovesja med delom in zasebnostjo? Izbrala sem si večje podjetje v Sloveniji, kjer imajo zaposleni različne oblike dela in zaposlitve ter s pomočjo anketnih vprašalnikov preverjala, ali jim takšne atipične oblike otežujejo usklajevanje delovnih in zasebnih obveznosti. Za raziskovanje sem si postavila štiri hipoteze. (H1) Samostojno podjetništvo kot oblika fleksibilnega zaposlovanja otežuje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja za zaposlene v podjetju X; (H2) Izmensko delo kot atipična oblika dela otežuje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja za zaposlene v podjetju X; (H3) Za izmenske in turnusne delavce so družini prijazne politike podjetja X manj dostopne kot ostalim zaposlenim; (H4) Ženske v podjetju X bolj koristijo družini prijazne oblike dela in zaposlitve kot moški. Za analizo prve hipoteze sem si izbrala vzorec 26 zaposlenih v podjetju X, ki imajo registrirano svoje podjetje, s podjetjem X pa imajo sklenjeno pogodbo o sodelovanju. Za analizo preostalih treh hipotez pa sem

razdelila anketne vprašalnike med 100 delavcev, ki delajo v izmenah ali turnusih in 61 delavcev, ki imajo režijske oziroma standardne urnike. Vsi vzorci so bili premajhni, da bi lahko svoje ugotovitve prenesla tudi na državno raven.

Hipotezo 1 sem na podlagi rezultatov in s pomočjo enostranskega t-testa, ki se ga uporablja za ugotavljanje signifikantne razlike med dvema nizoma podatkov, zavrnila. Ključne ugotovitve, ki pa sem jih razbrala iz odgovorov samostojnih podjetnikov, ki v podjetju X delajo kot pogodbeni izvajalci pa so, da čeprav jih večina dela le za podjetje X in v večini preživijo več kot 8 ur dnevno na delu pri podjetju X, svojega delovnega in zasebnega življenja ne vidijo kot slabo usklajenega. S količino dela, ki jo preživijo na delu so večinoma zadovoljni, hkrati pa za večino usklajevanja dela z zasebnostjo ni preveč stresno. Polovica anketiranih ima dostop do fleksibilnih oblik dela, kot so mobilni telefoni, prenosni računalniki in oddaljen dostop ter jih tudi uporablja, nekateri pa so mnenja, da jih fleksibilne oblike pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja ne bi bile v pomoč. Približno tretjina vprašanih samostojnih podjetnikov tedensko ali nekajkrat na mesec za podjetje X dela tudi med vikendom, kar načeloma ne spada v njihov redni delovni čas, vendar se nad količino dela ne pritožujejo. To pomeni, da se meja med delom in zasebnostjo briše, oziroma se preliva in ni točno določena. Lahko pa razumemo, da v današnjem svetu, ko si lahko dosegljiv 24 ur na dan, delo izven delovnega časa ni nič nenavadnega.

Tudi hipotezo 2 sem na podlagi pridobljenih odgovorov in enostranskega t-testa zavrnila. Zanimivo je, da delavci, ki delajo v izmenah ali turnusih, svojega delovnega in zasebnega življenja ne vidijo slabše usklajenega kot delavci, ki ne delajo v izmenah ali turnusih. Prav tako se jim usklajevanje dela z zasebnostjo ne zdi nič bolj stresno kot režijskim delavcem. Hkrati pa jih kar 76 odstotkov meni, da jim izmensko delo otežuje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja, 70 odstotkov pa pravi, da bi svoje delo lažje usklajevali z zasebnostjo, če ne bi delali v izmenah ali turnusih. Prav tako sem ugotovila, da ima pomembno vlogo pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja zaposlenih, ki delajo v izmenah ali turnusih njihov vodja. V veliko pomoč delavcem je, če vodja upošteva njihove želje in potrebe pri sestavljanju urnikov, pri možnosti menjavanja izmen, urejanju nadomeščanj in podobno. Vodja pa ni ključen le pri sestavljanju urnikov, temveč igra pomembno vlogo tudi pri čustveni opori in podpori delavcem pri usklajevanju dela in zasebnosti. Zaposleni lažje usklajujejo svoje privatno življenje s službenim, če vedo, da jih sodelavci in vodja pri tem podpirajo. Skoraj polovica vprašanih mi je pritrdila na vprašanje, ali menijo, da jim je vodja pripravljen dovolj pomagati pri uravnavanju

delovnih in zasebnih obveznosti, zato menim, da tudi od tu izvira dobro dojetje usklajenosti delovnega in zasebnega življenja delavcev, ki delajo v izmenah.

Omenila sem že, da obstaja revizija in certificiranje podjetij za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje, kjer strokovna komisija preuči delovne procese posameznega podjetja in njegovo politiko za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja zaposlenih. Podjetje X, od koder prihajajo tudi moji anketiranci, je dobitnik polnega certifikata Družini prijazno podjetje, vendar sem na podlagi rezultatov ugotovila, da ukrepi, ki jih podjetje navaja za lažje usklajevanje dela in zasebnosti svojih zaposlenih, niso enako dostopna vsem zaposlenim. To pomeni, da ne morejo vsi zaposleni enako koristiti ugodnosti, ki bi jim pomagale pri uravnavanju delovnih obveznosti z zasebnim življenjem. Hipotezo 3 sem tako na podlagi odgovorov anketirancev sprejela. Ugotovila sem namreč, da je v večini primerov, dostopnost teh konkretnih primerov, ki jih je podjetje X naštel v svoji politiki za lažje usklajevanje dela in zasebnosti, boljša za delavce, ki ne delajo v izmenah ali turnusih, saj je povprečna vrednost pri ocenjeni dostopnosti pri njih višja. Predvidevam pa, da ukrepi zaposlenim niso enako dostopni, saj se jih veliko nanaša na fleksibilnost delovnega časa, možnost dela na daljavo in komuniciranje z zaposlenimi ter širšimi javnostmi. Za proizvodne delavce smo že ugotovili, da ne morejo delati na daljavo in, da jim izmensko delo zamejuje čas prihoda in odhoda, kar pomeni, da nekaj ukrepov že v osnovi ne morejo koristiti. Presenetilo pa me je, da kljub dobri politiki komuniciranja znotraj podjetja, skoraj večina oziroma 77 odstotkov vprašanih ne pozna politike družini prijaznega podjetja, ki jim jo podjetje X ponuja. Prav tako pa več kot 90 odstotkov vprašanih odgovarja, da niso seznanjeni z ukrepom, da ima podjetje X svojega pooblaščenca v zvezi z vprašanjem usklajevanja delovnega in zasebnega življenja, ki je pripravljen pomagati in svetovati delavcem, kako bi lažje usklajevali delovne obveznosti z zasebnim življenjem.

V magistrski nalogi sem želela izvedeti tudi, ali se koriščenje posameznih ukrepov razlikuje po spolu. Ali res drži tradicionalna delitev spolnih vlog, kjer je bila delovna sfera bolj moška, družinska oziroma zasebna pa bolj ženska? Na podlagi prejetih odgovorov lahko hipotezo 4, da ženske bolj koristijo družini prijazne oblike dela in zaposlitve kot moški, zavrnem. Ugotovila sem, da se odgovori glede koriščenja različnih ukrepov med moškimi in ženskami ne razlikujejo, s pomočjo enostranskega t-testa pa sem dokazala, da med njimi ni statistično pomembnih razlik. Dodatno me je še zanimalo, ali bi se odgovori kaj razlikovali, če bi upoštevala le odgovore režijskih delavcev, saj so njim ukrepi najbolj dostopni. Sicer je

povprečna vrednost vseh odgovorov med moškimi in ženskami, ki ne delajo v izmenah ali turnusih malce drugačna, pa vendar ne dovolj, da bi lahko hipotezo 4 sprejela. S pomočjo anketnega vprašalnika sem še želela izvedeti katere ukrepe največ in katere najmanj koristijo ženske ter katere moški. Zanimivo je, da ženske največ koristijo ukrepe preverjanje delovnih procesov in trud za izboljševanje le-teh, delovna srečanja/zbori delavcev in fiksni delovni čas z izbiro prihoda in odhoda, najmanj pa koristijo ukrepe varstvo šolskih otrok in počitniška ponudba, delo na daljavo/od doma in pomoč pri skrbi za družinskega člana/sorodnika. Moški pa najbolj koristijo ukrepe preverjanje delovnih procesov in trud za izboljševanje le-teh, fiksni delovni čas z izbiro prihoda in odhoda in komuniciranje z zaposlenimi in predstavitev ukrepov za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja, najmanj pa koristijo ukrepe delo na daljavo/od doma, pomoč pri skrbi za družinskega člana/sorodnika in pooblaščenec za vprašanja v zvezi z usklajevanjem delovnega in zasebnega življenja.

Pomembno se mi zdi še poudariti, da se delovne in zasebne obveznosti pri delavcih ves čas spreminjajo, kar pomeni, da se spreminja tudi usklajenost med obema sferama. Med njima prihaja do prelivanja in prehajanja, vsekakor pa lahko trdim, da se obe sferi med seboj prepletata in vplivata ena na drugo. S časom so se začele spreminjati tudi družbene in spolne vloge, saj so ženske vedno aktivnejše v delovni sferi in moški v zasebni. To pomeni, da niso več samo moški tisti, ki skrbijo za finance in samo ženske tiste, ki skrbijo za gospodinjstvo, ampak se vloge mešajo. Tudi ženske delajo za plačilo in moški skrbijo za družino.

6 LITERATURA

- Abendroth, Anja-Kristin in Laura Den Dulk. 2011. Support for the work-life balance in Europe: the impact of state, workplace and family support on work-life balance satisfaction. *Work, employment and society* 25 (2): 234–256.
- Albertsen, Karen, Anne Helene Garde, Kirsten Nabe-Nielsen, Ase Marie Hansen, Henrik Lund in Helge Hvid. 2014. Work-life balance among shift workers: results from an intervention study about self-rostering. *Int Arch Occup Environ Health* 87: 265–274.
- Barton Cunningham, J. 1982. Compressed Shift Schedules: Altering the Relationship between Work and Non-Work. *Public Administration Review* 42 (5): 438–447.
- Campbell Clark, Sue. 2000. Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human relations* 53 (6): 747.770.
- *Certifikat Družini prijazno podjetje*. Dostopno prek: <http://www.certifikatdpp.si/> (25. avgust 2016).
- Chow, Esther Ngan-Ling in Catherine White Berheide. 1988. The Interdependence of Family and Work: A Framework for Family Life Education, Policy and Practice. *Family Relations* 37 (1): 23–28.
- Commission of the European Communities. 2001 *Green Paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. Dostopno prek: europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf (25. avgust 2016).
- Crompton, Rosemary in Clare Lyonette. 2006. Work-Life 'Balance' in Europe. *Acta Sociologica* 49 (4): 379–393.
- Černigoj Sadar, Nevenka in Petra Vladimirov. 2004. Prispevek organizacij k vzpostavljanju (ne)uravnoveženega življenja. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 259–281. Ljubljana: Založba Sophia.
- Datta, Aparajita. 2015. Green Work- Life Balance: A New Concept in Green HRM. *International Journal of Multidisciplinary Approach and Studies* 2 (2): 83–89.
- Den Dulk, Laura, Anneke van Doorne-Huiskers in Joop Schippers, ur. 1999. *Work-family arrangements in Europe*. Amsterdam: Thela Thesis.
- *Encyclopedia*. Dostopno prek: [http://encyclopedia.thefreedictionary.com/Entrainment+\(chronobiology\)](http://encyclopedia.thefreedictionary.com/Entrainment+(chronobiology)) (25. avgust 2016).
- *Eurostat 2016*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=t2020_10&plugin=1 (25. avgust 2016).
- Galinsky, Ellen, Kelly Sakai in Tyler Wigton. 2011. Workplace Flexibility: From Research to Action. *The Future of Children* 21 (2): 141–161.

- Guest, David E. 2002. Perspectives on the Study of Work-life Balance. *Social Science Information* 41: 255–279.
- Haar, Jarrod M. 2007. Exploring the benefits and use of flexitime: similarities and differences. *Qualitative Research in Accounting & Management* 4 (1): 69–82.
- Harrington, Brad in Jacquelyn B. James. 2006. The Standards of Excellence in Work-Life Integration: From Changing Policies to Changing Organizations. V *The Work and Family Handbook: Multi-Disciplinary Perspectives, Methods, and Approaches*, ur. Marcie Pitt-Catsouphes, Ellen Ernst Kossek in Stephen Sweet, 665–683. Mahwah, New Jersey in London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hill, E. Jeffrey, Alan J. Hawkins, Maria Ferris in Michelle Weitzman. 2001. Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance. *Family Relations* 50 (1): 49–58.
- Hochschild, Arlie Russell. 2003. *The Commercialisation of Intimate Life: notes from home and work*. Berkeley in Los Angeles: University of California Press.
- Kalleberg, Arne L. 2000. Nonstandard Employment Relations: Part-Time, Temporary and Contract Work. *Annual Review of Sociology* 26: 341–365.
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra in Miroљub Ignjatović. 2004. Neprijazna fleksibilizacija dela in zapolovanja – potreba po oblikovanju varne fleksibilnosti. V *Razpoke v zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilić, 230–258. Ljubljana: Založba Sophia.
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra in Nevenka Černigoj Sadar. 2006. Starši med delom in družino. *Teorija in praksa* 43 (5–6): 716–736.
- ---, ur. 2007. *Delo in družina: S partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Lahman, Mary P. in Alison Lietzenmayer. 2015. Work Life & The Popular Press: How Words Create Worlds. *ETC: A Review of General Semantics* 72 (2): 127–148.
- Martel, Jean-Pierre in Gilles Dupuis. 2006. Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, and Presentation of a New Model and Measuring Instrument. *Social Indicators Research* 77 (2): 333–368.
- McIntosh, Stewart. 2003. Work-life balance: How life coaching can help. *Business Information Review* 20 (4): 181–189.
- *Medical Dictionary*. Dostopno prek: <http://medical-dictionary.thefreedictionary.com/circadian+oscillator> (25. avgust 2016).
- Moore, Fiona. 2007. Work-life balance: contrasting managers and workers in an MNC. *Employee Relations* 29 (4): 385–399.

- OECD. 2001. Balancing Work and Family Life: Helping Parents Into Paid Employment. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/social/family/2079435.pdf> (10. marec 2013).
- Oechsle, Mechtild in Birgit Geissler. 2003. Between Paid Work and Private Commitments: Women's perceptions of time and life planning in young adulthood. *Time Society* 12 (1): 79–98.
- Podjetje X. 2016. *Kadrovske evidence in interni akti*. Ljubljana: interno gradivo.
- Postnova, Svetlana, Dmitry D. Postnov, Martin Seneviratne in Peter A. Robinson. 2014. Effects of Rotation Interval on Sleepiness and Circadian Dynamics on Forward Rotating 3-Shift Systems. *Journal of Biological Rhythms* 29 (1): 60–70.
- Rantanen, Johanna, Ulla Kinnunen, Saija Mauno in Kati Tillemann. 2011. Introducing Theoretical Approaches to Work-Life Balance and Testing a New Typology Among Professionals. V *Creating Balance? International Perspectives on the Work-Life Integration of Professionals*, ur. S. Kaiser, M. J. Ringstetter, D. R. Eikhof in M. Pina e Cunha, 27–46. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Razvojno partnerstvo Mladim materam/družinam prijazno zaposlovanje. 2006a. *Certifikat Družini prijazno podjetje: Katalog ukrepov*. Ljubljana: interno gradivo.
- --- 2006b. *Pravila in postopek za pridobitev certifikata »Družini prijazno podjetje«*. Ljubljana: interno gradivo.
- Sicherl, Pavle. 2003. *Fleksibilnost dela: Primerjalna analiza*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Smith, Peter A. in Alexander A.I. Wedderburn. 1998. Flexibility and long shifts. *Employee Relations* 20 (5): 483–489.
- Svetlik, Ivan. 1994. Fleksibilne oblike dela in zaposlitve v Sloveniji. V *Zaposlovanje: Približevanje Evropi*, ur. Sonja Pirher in Ivan Svetlik, 123–138. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Švab, Alenka. 2003. Skrb med delom in družino: Koncept usklajevanja dela in družinskih obveznosti v družinski politiki. *Teorija in praksa* 40 (6): 1112–1126.
- Tayfun, Ahmet in Ozan Çatir. 2014. An Empirical Study Into The Relationship Between Work/Life Balance And Organizational Commitment. *Industrial Relations and Human Resources Journal* 16: 22–37.
- Toš, Niko, ur. 2004. Vrednote v prehodu III. *Slovensko javno mnenje 1999–2004*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, IDV – CJMMK.

- White, Michael, Stephen Hill, Patrick McGovern, Colin Mills in Deborah Smeaton. 2003. »High-performance' Management Practices, Working Hours and Work–Life Balance. *British Journal of Industrial Relations* 41 (2): 175–195.
- Wittmer, Jenell L. S. in James E. Martin. 2010. Emotional Exhaustion Among Employees Without Social or Client Contact: The Key Role of Nonstandard Work Schedules. *Journal of Business and Psychology* 25 (4): 607–623.
- Zacharias, Nadine. 2005/2006. Work-life balance policies: are they doing more harm than good? *IEE Engineering Management*: 30–33.
- *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1)*. Ur. l. RS 21/2013, 78/2013-popr. Dostopno prek: http://www.mdds.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/veljavni_predpisi/zdr_1/ (25. avgust 2016).

PRILOGE

PRILOGA A: USKLAJEVANJE DELOVNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA – VPRAŠALNIK

Sem Alja Novak, študentka Sociologije na Fakulteti za družbene vede in pripravljam magistrsko delo s področja usklajevanja delovnega in zasebnega življenja. Za uspešno izvedbo empiričnega dela raziskave bi potrebovala vašo pomoč, zato vas prosim, če si lahko vzamete nekaj minut za izpolnitev vprašalnika.

Vaše sodelovanje je prostovoljno in anonimno, pridobljeni podatki pa bodo uporabljeni le za raziskovalne namene.

Za čas in sodelovanje se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

1. Koliko let že delate v podjetju X?

2. Kako ste zaposleni?

- Redno
- Preko agencije za zaposlovanje

3. Na kateri lokaciji podjetja X delate?

- Ljubljana
- Mengeš
- Lendava
- Prevalje

4. Ali trenutno delate polni ali skrajšani delovni čas?

- Polni
- Skrajšani

5. Ste zaposleni za določen ali nedoločen čas?

- Določen
- Nedoločen

6. Ali delate v izmenah?

- Da
- Ne

7. Prosim, opišite kako trenutno vidite usklajenost med vašim delovnim in zasebnim življenjem?

- Zelo dobro usklajeno
- Dobro usklajeno
- Usklajeno
- Slabo usklajeno
- Zelo slabo usklajeno

8. Kako stresno je za vas usklajevanje delovnega in zasebnega življenja?

- Zelo stresno
- Stresno
- Niti-niti
- Malo stresno
- Sploh ni stresno

9. Prosim, označite koliko spodnja vprašanja držijo za vas:

	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
Ste kdaj utrujeni ali depresivni zaradi dela?					
Ali kdaj zamudite kakovosten čas z družino in prijatelji zaradi službenih obveznosti in pritiskov?					

10. Prosim, odgovorite na spodnja vprašanja:

	Da	Ne	Ne vem
Ali mislite, da izmensko delo otežuje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja?			
Ali vam menjavanje delovnega časa povzroča težave pri načrtovanju zasebnih aktivnosti?			
Ali mislite, da je zaposlenim s konstantnim urnikom dela lažje usklajevati delovno in zasebno življenje?			
Si kdaj želite, da bi imeli konstantni urnik dela?			
Ali imate periodične in enakomerne menjave izmen?			
Ali mislite, da neenakomerno in neperiodično menjavanje izmen, še dodatno otežuje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja?			
Ali mislite, da bi lažje usklajevali delovno in zasebno življenje, če ne bi delali v izmenah?			
Ali mislite, da bi lažje usklajevali delovno in zasebno življenje, če bi delali v izmenah, ki bi se menjavale v enakem zaporedju?			
Ali vam prosti dnevi med izmenami pomagajo pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja?			
Ali bi vam več prostih dni med izmenami pomagalo pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja?			

11. Koliko ur na dan v povprečju aktivno preživite s svojo družino in prijatelji?

- Manj kot dve uri
- Od 2 do 3 ure
- Od 3 do 4 ure
- Od 4 do 5 ur
- Več kot 5 ur

12. Koliko dni dopusta ste si morali v zadnjih 12 mesecih vzeti, da ste lahko uredili družinske obveznosti?

13. Prosim, označite kako pogosto mislite, da:

	Dnevno	Tedensko	Mesečno	Nekajkrat na leto	Redko	Nikoli
ste v zadnjem letu nekaj zamudili v službi zaradi zasebnih zadev in odgovornosti.						
ste v zadnjem letu nekaj zamudili doma zaradi službenih zadev in odgovornosti.						
vaše delo posega v zasebno življenje.						
vaše zasebno življenje posega v delo.						

14. Prosim, označite v kolikšni meri spodnje trditve držijo za vas.

	Zelo drži	Drži	Niti-niti	Ne drži	Sploh ne drži
Imam možnost izbire v kateri izmeni delam.					
Imam nadzor nad tem v kateri izmeni bom delal/a.					
Imam možnost menjave izmene, tudi ko je ta že določena.					
Vodja upošteva moje želje pri določanju dela v izmenah.					
Želim si, da bi imel/a več nadzora nad tem v kateri izmeni delam.					
Želim si, da bi vodja bolj upošteval moje želje in potrebe pri določanju dela v izmenah.					

15. Prosim, navedite v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi izjavami:

	Se zelo strinjam	Se strinjam	Niti-niti	Se ne strinjam	Se zelo ne strinjam
Tempo dela v podjetju X mi omogoča, da svoje delo dobro opravim.					
Količina dela, ki jo zahtevajo od mene, je smiselna.					
Podjetje X ima razumna pričakovanja do svojih zaposlenih.					
Moje delo mi ne povzroča prevelike količine stresa v življenju.					
Moj oddelek ima zadostno število zaposlenih, da lahko opravimo delo.					
Imam vire, ki jih potrebujem, da svoje delo lahko opravim dobro.					
Okolje v podjetju X podpira ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem.					
Moj nadrejeni/vodja oddelka razume pomen ohranjanja ravnovesja med delovnim in zasebnim življenjem.					
Moji sodelavci razumejo pomen ohranjanja ravnovesja med delovnim in zasebnim življenjem.					
Priložnosti za uravnavanje delovnega in zasebnega življenja so enako dostopne vsem zaposlenim.					
Redno moram sprejemati težke odločitve med delovnimi in zasebnimi obveznostmi.					

16. Ali mislite, da ima podjetje X svojega predstavnika, ki zaposlenim svetuje in pomaga pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja?

- Da
- Ne
- Ne vem

17. Ali menite, da ima podjetje X urejeno politiko za usklajevanje delovnega in zasebnega življenja za zaposlene?

- Da
- Ne
- Ne vem

18. Če je vaš odgovor da, katera od spodnjih področij ukrepov menite, da so vključena (možnih je več odgovorov)?

- Organizacija delovnega časa
- Organizacija dela
- Politika informiranja in komuniciranja
- Struktura plačila in nagrajevani dosežki
- Delovno mesto (prostorska prožnost delovnega mesta)
- Veščine vodstva (strategija/filozofija vodenja)
- Razvoj kadrov
- Storitve za družine

19. Koliko vi osebno koristite katerega od spodaj naštetih ukrepov pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja?

	Zelo koristim	Koristim	Niti-niti	Ne koristim	Sploh ne koristim
Komuniciranje z zaposlenimi in predstavitev ukrepov za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja					
Mnenjske raziskave med zaposlenimi na temo usklajevanja delovnega in zasebnega življenja					
Odnosi z javnostmi in širša predstavitev družinske politike					
Fiksen delovni čas z izbiro prihoda in odhoda					
Časovni konto oziroma možnost samostojne porazdelitve delovnega časa					
Preverjanje delovnih procesov in trud za izboljševanje le-teh					
Delovna srečanja/Zbori delavcev					
Dan odprtih vrat					
Pooblaščenec za vprašanja v zvezi z usklajevanjem delovnega in zasebnega življenja					
Izobraževanje vodij v zvezi z usklajevanjem delovnega in zasebnega življenja					
Oglaševanje enakih možnosti pri zaposlovanju					
Varstvo šolskih otrok in počitniška ponudba					
Pomoč pri skrbi za družinskega člana/sorodnika					
Otroški časovni bonus (prosti dnevi za uvajanje otroka v vrtec ali šolo)					
Organizacija timskega dela, oziroma časovno načrtovanje v timu					
Individualni načrti kariernega razvoja					
Ponovno vključevanje in uvajanje po daljši odsotnosti					
Delo na daljavo/od doma					

20. Ali mislite, da je organizacija uspešnejša, če imajo njeni zaposleni dobro usklajeno delovno in zasebno življenje?

- Da
- Ne
- Ne vem

21. Koliko vi osebno menite, da so vam spodaj naštetih ukrepi s področja usklajevanja delovnega in zasebnega življenja dostopni?

	Zelo so mi dostopni	So mi dostopni	Niti-niti	Niso mi dostopni	Sploh mi niso dostopni
Komuniciranje z zaposlenimi in predstavitev ukrepov za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja					
Mnenjske raziskave med zaposlenimi na temo usklajevanja delovnega in zasebnega življenja					
Fiksen delovni čas z izbiro prihoda in odhoda					
Časovni konto oziroma možnost samostojne porazdelitve delovnega časa					
Preverjanje delovnih procesov in trud za izboljševanje le-teh					
Delovna srečanja/Zbori delavcev					
Dan odprtih vrat					
Pooblaščenec za vprašanja v zvezi z usklajevanjem delovnega in zasebnega življenja					
Izobraževanje vodij v zvezi z usklajevanjem delovnega in zasebnega življenja					
Varstvo šolskih otrok in počitniška ponudba					
Pomoč pri skrbi za družinskega člana/sorodnika					
Otroški časovni bonus (prosti dnevi za uvajanje otroka v vrtec ali šolo)					
Organizacija timskega dela, oziroma časovno načrtovanje v timu					
Individualni načrti kariernega razvoja					
Ponovno vključevanje in uvajanje po daljši odsotnosti					
Delo na daljavo/od doma					

22. Ali mislite, da so vam zgoraj naštetih ukrepi s področja usklajevanja delovnega in zasebnega življenja enako dostopni kot ostalim zaposlenim v podjetju X?

- Da
- Ne
- Ne vem

23. Ali mislite, da so zgoraj naštetih ukrepi s področja usklajevanja delovnega in zasebnega življenja lažje dostopni zaposlenim, ki ne delajo v izmenah ali turnusih?

- Da
- Ne
- Ne vem

24. Ali mislite, da so vam bili zgoraj naštetih ukrepi s področja usklajevanja delovnega in zasebnega življenja dobro predstavljeni?

- Da
- Da, a bi lahko bili še boljše
- Ne
- Ne vem

25. Ali mislite, da

	Da, dovolj	Da, a premalo	Ne	Ne vem
vas nadrejeni podpira pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja?				
vam je nadrejeni pripravljen pomagati pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja?				
je vašemu nadrejenemu pomembno, da imajo sodelavci dobro usklajeno delovno in zasebno življenje?				
se vaš nadrejeni trudi, da bi vam omogočil lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja?				
so vašemu nadrejenemu pomembne vaše ideje in predlogi za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja?				

Za konec pa vas prosim še za nekaj demografskih podatkov:

26. Spol?

- Moški
- Ženski

27. Vaša letnica rojstva?

28. Kakšna je vaša trenutna izobrazba?

- Osnovnošolska izobrazba
- Srednješolska izobrazba
- Univerzitetna izobrazba
- Drugo: _____
- Poklicna izobrazba
- Višje ali visokošolska izobrazba
- Magisterij (nebolonjski), doktorat

**PRILOGA B: USKLAJEVANJE DELOVNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA –
VPRAŠALNIK**

Sem Alja Novak, študentka Sociologije na Fakulteti za družbene vede in pripravljam magistrsko delo s področja usklajevanja delovnega in zasebnega življenja. Za uspešno izvedbo empiričnega dela raziskave bi potrebovala vašo pomoč, zato vas prosim, če si lahko vzamete nekaj minut za izpolnitev vprašalnika.

Vaše sodelovanje je prostovoljno in anonimno, pridobljeni podatki pa bodo uporabljeni le za raziskovalne namene.

Za čas in sodelovanje se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

1. Ali je podjetje X vaš večinski delodajalec?

- Da Ne Podjetje X je moj edini delodajalec

2. Koliko let že poslujete z podjetjem X?

3. Koliko dni na teden v povprečju delate za podjetje X?

- Manj kot 5 dni
 5 dni
 6 ali 7 dni

4. Koliko ur na dan v povprečju delate za podjetje X?

- Manj kot 5 ur
 Od 5 do 8 ur
 Od 8 do 10 ur
 Več kot 10 ur

5. Prosim, opišite kako trenutno vidite usklajenost med vašim delovnim in zasebnim življenjem?

- Zelo dobro usklajeno
 Dobro usklajeno
 Usklajeno
 Slabo usklajeno
 Zelo slabo usklajeno

6. Kako stresno je za vas usklajevanje delovnega in zasebnega življenja?

- Zelo stresno
 Stresno
 Niti-niti
 Malo stresno
 Sploh ni stresno

7. Kako ste zadovoljni s količino časa, ki jo preživite na delu?

- Zelo sem zadovoljen/a
 Zadovoljen/a
 Niti-niti
 Nezadovoljen/a
 Zelo nezadovoljen/a

8. Prosim, označite kako pogosto mislite, da:

	Dnevno	Tedensko	Mesečno	Nekajkrat na leto	Redko	Nikoli
ste v zadnjem letu nekaj zamudili v službi zaradi zasebnih zadev in odgovornosti.						
ste v zadnjem letu nekaj zamudili doma zaradi službenih zadev in odgovornosti.						
vaše delo posega v zasebno življenje.						
vaše zasebno življenje posega v delo.						

9. Prosim, označite koliko spodnja vprašanja držijo za vas:

	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Vedno
Kako pogosto razmišljate ali skrbite o delu tudi ko niste na delu?					
Ste kdaj utrujeni ali depresivni zaradi dela?					
Ali kdaj zamudite kakovosten čas z družino in prijatelji zaradi službenih obveznosti in pritiskov?					

10. Koliko ur na dan v povprečju aktivno preživite s svojo družino in prijatelji?

- Manj kot dve uri
- Od 2 do 3 ure
- Od 3 do 4 ure
- Od 4 do 5 ur
- Več kot 5 ur

11. Koliko dni dopusta ste si morali v zadnjih 12 mesecih vzeti, da ste lahko uredili družinske obveznosti?

12. Kako pogosto se zalotite, da

	Dnevno	Tedensko	Nekajkrat na mesec	Nekajkrat na leto	Enkrat letno ali manj	Nikoli
delate med odmorom za kosilo?						
pridete na delovno mesto pred vašim običajnim začetkom delovnega časa?						
pridete na delovno mesto po vašem običajnem začetku delovnega časa?						
zapustite na delovnem mestu po vašem običajnem zaključku delovnega časa?						
zapustite delovno mesto pred vašim običajnim zaključkom delovnega časa?						
delate med vikendom?						
delate med dopustom ali prazniki?						

13. Prosim, navedite v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi izjavami:

	Se zelo strinjam	Se strinjam	Niti-niti	Se ne strinjam	Se zelo ne strinjam
Tempo dela v podjetju X mi omogoča, da svoje delo dobro opravim.					
Količina dela, ki jo zahtevajo od mene, je smiselna.					
Podjetje X ima razumna pričakovanja do svojih pogodbenih zaposlenih.					
Moje delo mi ne povzroča prevelike količine stresa v življenju.					
Moj oddelek ima zadostno število zaposlenih, da lahko opravimo delo.					
Imam vire, ki jih potrebujem, da svoje delo lahko opravim dobro.					
Okolje v podjetju X podpira ravnotežje med delovnim in zasebnim življenjem.					
Moj nadrejeni/vodja oddelka razume pomen ohranjanja ravnovesja med delovnim in zasebnim življenjem.					
Moji sodelavci razumejo pomen ohranjanja ravnovesja med delovnim in zasebnim življenjem.					
Priložnosti za uravnavanje delovnega in zasebnega življenja so enako dostopne vsem zaposlenim.					
Redno moram sprejemati težke odločitve med delovnimi in zasebnimi obveznostmi.					
Trenutno delam s fleksibilnim urnikom.					
Rad/a bi delal/a s fleksibilnim urnikom.					
Fleksibilni urnik bi moral biti dostopen vsem zaposlenim.					
Vsi zaposleni v mojem oddelku imajo možnost fleksibilnega urnika.					
S fleksibilnim urnikom bi lažje usklajeval/a delovno in zasebno življenje.					
S fleksibilnim urnikom bi bil/a bolj uspešen/a pri mojem delu.					
Če bi mi bil ponujen fleksibilni urnik, bi to priložnost takoj vzela/a.					

14. Ali vam podjetje X omogoča kaj od spodaj naštetega?

- Delo od doma
- Tehnologije kot so mobilni telefoni in prenosni računalniki
- Oddaljen dostop do službenih aplikacij in podatkov
- Fleksibilni delovni čas z možnostjo samostojne izbire prihoda in odhoda glede na dnevno količino dela
- Letni in ne mesečni obseg dela
- Svetovalne storitve
- Programi s področja zdravja
- Vadbeni objekti
- Programi s področja starševstva in vzgoje

15. Ali bi vam kaj od naštetega pomagalo pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja?

- Delo od doma
- Tehnologija kot so mobilni telefoni in prenosni računalniki
- Oddaljen dostop do službenih aplikacij in podatkov
- Fleksibilni delovni čas z možnostjo samostojne izbire prihoda in odhoda glede na dnevno količino dela
- Letni in ne mesečni obseg dela
- Svetovalne storitve
- Programi s področja zdravja
- Vadbene objekti
- Programi s področja starševstva in vzgoje
- Podpora sodelavcev
- Podpora nadrejenih

16. Ali bi vas kaj od naštetega oviralo pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja?

- Delo od doma
- Tehnologija kot so mobilni telefoni in prenosni računalniki
- Oddaljen dostop do službenih aplikacij in podatkov
- Pogosta potovanja
- Negativen odnos sodelavcev
- Negativen odnos nadrejenih

17. Ali imate možnost, da se o svojih delovnih obremenitvah pogovorite:

	Da, dovolj	Da, a premalo	Ne
s svojim nadrejenim?			
s svojimi sodelavci?			

18. Ali mislite, da je organizacija uspešnejša, če imajo njeni zaposleni dobro usklajeno delovno in zasebno življenje?

- Da
- Ne
- Ne vem

19. Za konec pa vas prosim še za nekaj demografskih podatkov:

20. Spol?

- Moški
- Ženski

21. Vaša letnica rojstva?

22. Kakšna je vaša trenutna izobrazba?

- Osnovnošolska izobrazba
- Srednješolska izobrazba
- Univerzitetna izobrazba
- Drugo: _____
- Poklicna izobrazba
- Višje ali visokošolska izobrazba
- Magisterij (nebolonjski), doktorat

**PRILOGA C: T-TEST ZA PREVRJANJE RAZLIK V OCENJEVANJU
DOSTOPNOSTI POSAMEZNEGA UKREPA**

T-test za preverjanje razlik v ocenjevanju dostopnosti posameznega ukrepa za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja med tistimi, ki v podjetju X delajo v izmenah ali turnusih in tistimi, ki ne delajo v izmenah ali turnusih

Koliko vi osebno menite, da so vam spodaj naštetih ukrepi s področja usklajevanja delovnega in zasebnega življenja dostopni?		T-test								
		Levenov test o homogenosti varianc		T-test enakosti aritmetičnih sredin						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Razlika aritmetičnih sredin	Standardna napaka sredin	95% interval zaupanja	
									Spodnji	Zgornji
Komuniciranje z zaposlenimi in predstavitev ukrepov za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja	Homogenost variance	,585	,445	,448	159	,655	,08049	,17953	-,27409	,43507
	Nehomogenost variance			,467	142,889	,641	,08049	,17245	-,26038	,42137
Mnenjske raziskave med zaposlenimi na temo usklajevanja delovnega in zasebnega življenja	Homogenost variance	,066	,797	,322	159	,748	,05754	,17846	-,29492	,41000
	Nehomogenost variance			,330	136,669	,742	,05754	,17420	-,28693	,40201
Fiksen delovni čas z izbiro prihoda in odhoda	Homogenost variance	22,417	,000	-6,062	159	,000	-1,14164	,18832	-1,51357	-,76970
	Nehomogenost variance			-6,697	158,359	,000	-1,14164	,17046	-1,47831	-,80497
Časovni konto oziroma možnost samostojne porazdelitve delovnega časa	Homogenost variance	18,954	,000	-8,657	159	,000	-1,51082	,17453	-1,85551	-1,16613
	Nehomogenost variance			-9,448	156,666	,000	-1,51082	,15991	-1,82667	-1,19497
Preverjanje delovnih procesov	Homogenost variance	4,871	,029	-3,544	159	,001	-,60770	,17146	-,94635	-,26906

in trud za izboljševanje le-teh	Nehomogenost variance			-3,837	154,999	,000	-,60770	,15840	-,92060	-,29481
Delovna srečanja/Zbori delavcev	Homogenost variance	3,704	,056	-1,539	159	,126	-,26689	,17343	-,60940	,07563
	Nehomogenost variance			-1,647	152,057	,102	-,26689	,16206	-,58706	,05329
Dan odprtih vrat	Homogenost variance	7,071	,009	-2,746	159	,007	-,47525	,17304	-,81700	-,13349
	Nehomogenost variance			-2,937	151,896	,004	-,47525	,16179	-,79490	-,15559
Pooblaščenec za vprašanja v zvezi z usklajevanjem delovnega in zasebnega življenja	Homogenost variance	,427	,515	2,088	159	,038	,36820	,17632	,01997	,71643
	Nehomogenost variance			2,197	146,661	,030	,36820	,16759	,03699	,69941
Izobraževanje vodij v zvezi z usklajevanjem delovnega in zasebnega življenja	Homogenost variance	4,348	,039	,131	159	,896	,02344	,17846	-,32902	,37591
	Nehomogenost variance			,140	150,604	,889	,02344	,16759	-,30769	,35458
Varstvo šolskih otrok in počitniška ponudba	Homogenost variance	,829	,364	-1,472	159	,143	-,30721	,20869	-,71938	,10496
	Nehomogenost variance			-1,499	134,310	,136	-,30721	,20492	-,71249	,09807
Pomoč pri skrbi za družinskega člana/sorodnika	Homogenost variance	1,218	,271	-,057	159	,954	-,01098	,19113	-,38845	,36649
	Nehomogenost variance			-,059	140,462	,953	-,01098	,18476	-,37625	,35429
Otroški časovni bonus (prosti dnevi	Homogenost variance	2,352	,127	-1,669	159	,097	-,33836	,20275	-,73880	,06208

za uvajanje otroka v vrtec ali šolo)	Nehomogenost variance			-1,713	137,346	,089	-,33836	,19757	-,72904	,05232
Organizacija timskega dela, oziroma časovno načrtovanje v timu	Homogenost variance	1,619	,205	-2,923	159	,004	-,50098	,17140	-,83951	-,16246
	Nehomogenost variance			-3,149	153,876	,002	-,50098	,15909	-,81526	-,18671
Individualni načrti kariernega razvoja	Homogenost variance	4,203	,042	-3,422	159	,001	-,61656	,18017	-,97239	-,26073
	Nehomogenost variance			-3,700	154,711	,000	-,61656	,16664	-,94575	-,28737
Ponovno vključevanje in uvajanje po daljši odsotnosti	Homogenost variance	1,455	,230	-,587	159	,558	-,11197	,19088	-,48896	,26503
	Nehomogenost variance			-,610	142,759	,543	-,11197	,18341	-,47452	,25058
Delo na daljavo/od doma	Homogenost variance	2,823	,095	-4,704	159	,000	-,89164	,18953	-1,26596	-,51732
	Nehomogenost variance			-4,598	117,756	,000	-,89164	,19391	-1,27564	-,50764