

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**ANALIZA USKLAJEVANJA POKLICNEGA IN
DRUŽINSKEGA ŽIVLJENJA V IZBRANEM
MINISTRSTVU**

Jovana Milenkoska Knavs

Ljubljana, oktober 2020

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**ANALIZA USKLAJEVANJA POKLICNEGA IN DRUŽINSKEGA
ŽIVLJENJA V IZBRANEM MINISTRSTVU**

Kandidatka: Jovana Milenkoska Knavs
Vpisna številka: 04160134
Študijski program: Visokošolski strokovni študijski program Uprava 1. stopnja

Mentorica: doc. dr. Tatjana Kozjek

Ljubljana, oktober 2020

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Milenkoska Knavs, študentka visokošolskega strokovnega študijskega programa Uprava prva stopnja z vpisno številko 04160134, sem avtorica diplomskega dela z naslovom Analiza usklajevanja poklicnega in družinskega življenja v izbranem ministrstvu.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesečnega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah, Ur. list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakulteto za upravo;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki Dela FU.

Diplomsko delo je lektorirala: Barbara Ivančič, doc. dr.

Ljubljana,

Podpis avtorice:

POVZETEK

Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja predstavlja velik izziv za vse zaposlene, ne le tiste, ki imajo otroke, temveč tudi za tiste, ki imajo v družini starejše ali druge pomoči potrebne osebe. Uspešnost usklajenosti poklicnega in družinskega življenja zaposlenih je odvisna od pomoči družine, od same organizacije, kjer zaposleni dela in navsezadnje od države, vrtcev in šol. Organizacije se v veliki meri zavedajo, da je zadovoljen zaposleni ključnega pomena za njihovo uspešnost. Posledično dajejo velik poudarek vlaganju vanje.

Namen raziskave je bil analizirati usklajenost poklicnega in družinskega življenja v izbranem ministrstvu ter ugotoviti stanje na tem področju. Raziskava je bila izvedena z metodo anketiranja. Z raziskavo je bilo ugotovljeno, da so sodelujoči zelo in precej zadovoljni z usklajenostjo poklicnega in družinskega življenja, saj je bil delež takih 74 %. Kljub temu je še vedno velik delež tistih, ki so v stresu zaradi neopravljenega dela in podaljševanja delovnika. Čeprav vsi ukrepi, sprejeti s strani organizacije za boljšo usklajenost poklicnega in družinskega življenja, doprinesejo veliko za boljše počutje zaposlenih, ima ukrep Fiksni delovnik z izbiro prihoda in odhoda največji vpliv.

Da bo organizacija v prihodnje delovala učinkovito na področjih usklajevanja poklicnega in družinskega življenja, naj še naprej vzdržuje ukrepe, ki jih je uvedla, vendar naj izboljša komunikacijo z javnostjo in z vsemi ukrepi, ki jih izvaja, seznanja zaposlene.

Ključne besede: delo, družina, usklajevanje, zaposleni, Certifikat Družini prijazno podjetje.

ABSTRACT

ANALYSIS OF WORK-LIFE BALANCE IN SELECTED MINISTRY

The reconciliation of work and family poses a particular challenge for all the employees, not only for the ones who already have children but also for the ones who have an older family member or other staff who have care and support needs in the family.

The success and effective policies to reconcile work and family outcomes when it comes to employees depends on the help provided by the family itself, on the organization one works for and after all on the state, the kindergartens and schools. Organizations are largely aware of the fact that satisfied employees are the key to a successful business. As organisations increasingly recognize people as their greatest assets, they have been investing in the employee experience lately.

The purpose of the herewith research was to analyse the reconciliation of work and family life in the selected ministry and at the same time determine the current situation in this area. The survey research method was implemented in order to collect the necessary data. As a result, with the above mentioned survey we discovered that some participants were very satisfied and some were fairly satisfied as far as reconciliation of work and family life is concerned, as the share was 74%. However, there is still an increasing amount of people who experience symptoms of excessive stress at work due to incomplete tasks and extended working hours. Although all the measures taken by the organizations to better reconcile and thus favour work and family life balance contribute a lot to the well-being of their employees, the conventional fixed work schedules, incorporating choice and time variation when it comes to work arrival and departure time, has so far shown the greatest impact of all the measures introduced.

For an organization to further continue to work effectively in the areas concerning the work-family life balance, it should by no means maintain and support all the implemented measures and at the same time try to do their best to improve their own communication skills with the public and finally, adequately inform their own employees about all the measures that are to be carried out.

Keywords: work, family, balance, employees, family-friendly company certificate.

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA	iii
POVZETEK	v
ABSTRACT	vi
KAZALO	vii
KAZALO PONAŽORITEV	viii
KAZALO GRAFIKONOV	viii
KAZALO TABEL	viii
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC	ix
1 UVOD	1
2 OPREDELITVE POJMOV DRUŽINA IN DELO TER NJUNEGA DUALNEGA RAZMERJA	3
3 SPLOŠNO O USKLAJEVANJU POKLICNEGA IN DRUŽINSKEGA ŽIVLJENJA.....	6
4 CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE.....	10
4.1 POMEN CERTIFIKATA ZA ZAPOSLENE.....	12
4.2 POMEN CERTIFIKATA ZA ORGANIZACIJE	14
5 RAZISKAVA NA MINISTRSTVU ZA DELO, DRUŽINO, SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI	17
5.1 PREDSTAVITEV MDDSZ.....	17
5.2 UKREPI, KI SO BILI UVEDENI S PRIDOBITVIJO CERTIFIKATA DPP V MDDSZ.....	18
5.3 VZOREC SODELUJOČIH V RAZISKAVI	20
5.4 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE.....	23
5.5 PREVERJANJE HIPOTEZ, UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA UVEDBO SPREMEMB	31
6 ZAKLJUČEK	34
LITERATURA IN VIRI	36
PRILOGE	39
PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK	39

KAZALO PONAŽORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Spol sodelujočih v raziskavi	20
Grafikon 2: Starostna skupina	21
Grafikon 3: Izobrazba	21
Grafikon 4: Zakonski stan	22
Grafikon 5: Število otrok sodelujočih v raziskavi	22

KAZALO TABEL

Tabela 1: Povprečno število otrok glede na različne tipe družin	4
Tabela 2: Izboljšave ob uvajanju DPP	15
Tabela 3: Ocena zadovoljstva usklajenosti poklicnega in družinskega življenja	23
Tabela 4: Ukrepi v organizaciji, prilagojena za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja	24
Tabela 5: Ocena zadovoljstva usklajenosti poklicnega in družinskega življenja	27
Tabela 6: Trditve v primeru odsotnosti ob nepredvidenem dogodku	27
Tabela 7: Število ur na tedenski ravni za obveznosti	29
Tabela 8: Število otrok in porabljen čas za obveznosti	30
Tabela 9: Starostna skupina in porabljen čas za obveznosti	31

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

Certifikat DPP	Certifikat družini prijazno podjetje
MDDSZ	Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti
SSKJ	Slovar slovenskega knjižnega jezika
OZN	Organizacija združenih narodov
SURS	Statistični urad Republike Slovenije

1 UVOD

Usklajevanje družinskega in poklicnega življenja je lahko stres za veliko zaposlenih, posebej za tiste, ki že imajo svoje otroke oziroma tiste, ki jih želijo imeti, in tiste, ki skrbijo za starejše in druge družinske člane, ki niso sposobni skrbeti sami zase. Tako poklicna pot kot družina zahtevata od posameznika čas, energijo in prilagoditve.

Pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja imajo pomembno vlogo različne organizacije, kot so šole, vrtci, organizacija, v kateri je posameznik zaposlen, in tudi država. Problematike usklajevanje družinskega in poklicnega življenja se zaveda vedno več organizacij tako iz zasebnega kot javnega sektorja. Pridobitev Certifikata družini prijazno podjetje (v nadaljevanju Certifikat DPP) omogoča zaposlenim lažje usklajevanje dela in družinskih obveznosti zaposlenih, kar posledično vpliva na njihovo zadovoljstvo in produktivnost.

V okviru diplomskega dela je bila izvedena raziskava o usklajevanju poklicnega in družinskega življenja v Ministrstvu za delo, družino in socialne zadeve (v nadaljevanju MDDSZ), ki ima pridobljen certifikat DPP. Namen je bil ugotoviti, kako ter na kakšen način zaposleni usklajujejo delovne in družinske obveznosti ter kako so zadovoljni z usklajenostjo svojega poklicnega in družinskega življenja. Prav tako je bil namen ugotoviti, ali in kako je uvedba Certifikata DPP vplivala na zaposlene.

Cilji diplomskega dela so bili:

- proučiti problematiko usklajevanja družinskega ter poklicnega življenja;
- proučiti zakonodajo v Sloveniji na tem področju;
- proučiti certifikat DPP;
- ugotoviti stanje na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja zaposlenih v izbranem ministrstvu;
- preveriti hipoteze in podati ugotovitve ter morebitne predloge za izboljšanje stanja.

Za pripravo teoretičnega dela je bila uporabljala metoda študija slovenske in tuje literature s področja usklajevanja poklicnega in družinskega življenja, za pripravo raziskovalnega dela pa metoda anketiranja. Anketni vprašalnik je bil izdelan v spletnem orodju 1ka. Povezava do vprašalnika je bila posredovana MDDSZ. Dobljeni rezultati so bili kasneje analizirani in statistično obdelani.

V okviru diplomskega dela sta se proučevali naslednji hipotezi:

H1: Sodelujoči v raziskavi so zadovoljni z usklajenostjo svojega poklicnega in družinskega življenja.

H2: Sodelujoči menijo, da na usklajenost njihovega poklicnega in družinskega življenja

najbolj vpliva ukrep "Fiksni delovni čas z izbiro prihoda in odhoda".

Diplomsko delo je torej sestavljeno iz teoretičnega in raziskovalnega dela. V teoretičnem delu je predstavljeno usklajevanje poklicnega in družinskega življenja na splošno. Opisan je Certifikat DPP, značilnosti ter postopek za njegovo pridobitev in področja, ki se uvajajo ob pridobitvi certifikata. Prikazan pa je tudi pomen certifikata za zaposlene in organizacije. V raziskovalnem delu sledi prikaz rezultatov raziskave o usklajevanju poklicnega in družinskega življenja na MDDSZ ter ukrepov, ki so bili uvedeni s pridobitvijo Certifikata DPP. Podatki so prikazani v obliki grafov in tabel, podane pa so tudi ugotovitve in predlog sprememb.

2 OPREDELITVE POJMOV DRUŽINA IN DELO TER NJUNEGA DUALNEGA RAZMERJA

Različni avtorji na različne načine opredeljujejo pojem *družine*. Slovar slovenskega knjižnega jezika, SSKJ (2019) opredeljuje družino kot skupnost enega ali obeh staršev z otrokom oz. otroki.

Kielman 2006 (v Renner, 2006, str. 15) družino opredeli v ožjem smislu kot jedrno družino, to sta dve osebi ali več oseb, ki živijo v skupnem gospodinjstvu in so med seboj povezane z zakonsko zvezo, neporočene ali starševskem razmerju. Ekonomska komisija Združenih narodov za Evropo (UNECE) to opredelitev uporabljajo v popisne in populacijsko statistične raziskave od leta 2000 naprej. Torej, opredeljene so družine zakonskih parov z otroki ali brez njih, neporočeni pari z otroki ali brez njih ter matere z otrokom/otroki, očetje z otrokom/otroki (pri čemer mora z enim od staršev živeti vsaj en otrok). Enako velja tudi za istospolne partnerje.

Renner (2006) prav tako navaja, da Organizacija združenih narodov, OZN predlaga tudi naslednjo tipologijo družin:

- jedrne družine – to so družine, med katere sodijo biološke in socialne jedrne družine staršev in otrok, enostarševske družine in adoptivne družine. Tukaj se upošteva tudi to, da se odselitev odraslih otrok od staršev obravnava kot prehod biološke v socialno jedrno družino.
- razširjene družine, kamor so uvrščene poligamne družine, tri generacijske ali večgeneracijske družine ter plemenske razširjene družine.
- reorganizirane družine – mednje sodijo življenje v skupnosti in reorganizirane družine istospolnih partnerjev ter dopolnjene ali vzpostavljene družine.

V zadnjih dvajsetih letih so se sociološke raziskave najbolj naslanjale na Brownovo (1992) tipologijo družin, ki opredeljuje jedrne in reorganizirane družine enako kot Renner (2006), razširjene družine pa za razliko od Rennerja Brown deli na klasične razširjene (to so vertikalno ter horizontalno razširjene družine in družine, kjer so člani sorodstveno povezani ter hkrati živijo na isti lokaciji) in modificirane razširjene družine (kljub temu, da so družine geografsko ločene, so ves čas v stiku in si nudijo obojestransko oporo). Brown posebej ločuje tudi enostarševske družine.

Pomemben vir informacij o družinskem življenju v Sloveniji so statistični podatki. Statistični urad Republike Slovenije (2018) ugotavlja, da je vsaka peta dvostarševska družina zunajzakonska skupnost. Zunajzakonska skupnost je najpogostejši in najbolj rastoč tip družine v Sloveniji v absolutnem in relativnem smislu. Ob prvem popisu leta 1981 je bilo le 2 % zunajzakonskih družin, leta 2018 pa 14,4 %. Kljub temu, da je v Sloveniji največ družin

zakoncev z otroki, se to število konstantno zmanjšuje. Enostarševskih družin je leta 2018 v primerjavi z 2011 približno enako, in sicer četrtnina vseh družin v Sloveniji. Družine v Sloveniji imajo povprečno 1,16 otrok in vsak tretji prebivalec Slovenije je po družinskem položaju otrok, kar pomeni, da živi z enim od staršev ali z obema.

Tabela 1: Povprečno število otrok glede na različne tipe družin

	Družine			Povprečno število otrok v družinah z otroki	
	2015	2018	Sprememba v%	2015	2018
Skupaj	576.177	577.544	0,2	1,56	1,56
Zakonski par brez otrok	131.245	131.201	0,0	–	–
Zakonski par z otroki	224.290	217.119	-3,2	1,68	1,68
Mati z otroki	116.295	117.775	1,3	1,36	1,37
Oče z otroki	26.844	28.418	5,9	1,31	1,31
Zunajzakonska partnerja brez otrok	15.575	18.692	20,0	–	–
Zunajzakonska partnerja z otroki	61.847	64.198	3,8	1,60	1,62
Istospolna partnerska skupnost brez otrok	64	111	73,4	–	–
Istospolna partnerska skupnost z otroki	17	30	76,5	1,18	1,37

Vir: SURS (2018)

Iz tabele 1 je razvidno, da se je število zunajzakonskih skupnosti brez otrok v treh letih po zadnjih podatkih Statistični urad Republike Slovenije, SURS (2018) povečalo za petino, in sicer iz 15.575 na 18.692, kljub temu, da je v Sloveniji največ družin zakoncev z otroki 217.119, ki pa se stalno zmanjšuje. Nekoliko se je spremenilo tudi razmerje med obema tipoma starševske družine. Število družin očetov z otroki se povečuje, in sicer iz 26.844 leta 2015 na 28.418 leta 2018, tako da je družina očeta z otroki že vsaka peta enostarševska družina. Število družin mati z otroki pa se je v treh letih povečalo za 1,3 %.

Kanjuo Mrčela (2002) je mnenja, da je *delo* središčni vidik človekovega življenja ter pomemben sociološki pojem. Prav tako je družbeno konstruiran in spremenljiv. Ob pojmu delo se postavlja vrsto vprašanj, kot so: ali je delo vsaka dejavnost človeka ali pa samo tista, ki v družbi prispeva merljive rezultate, hkrati pa posamezniku pomaga k preživetju, ali človek dela, ker je to nuja za preživetje in preživetje družine ali pa bi delal tudi v primeru, če mu ne bi bilo treba.

Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar (2007, str. 5–8) menita, da je na *delo* treba gledati s širšega zornega kota, saj ne predstavlja samo plačanega formalnega dela, ampak tudi ostala dela

zunaj plačane formalne zaposlitve v zasebnem življenju. Z vidika družbene delitve dela je javno plačano delo nadrejeno zasebnemu, kamor se uvršča neplačano delo.

Tako se delo v družini lahko razume v najširšem pomenu kot vrsto dejavnosti, ki so potrebne za dobro delovanje članov in članic družine, in sicer: oskrba in skrb za otroke, finančna ter administrativna dela, gospodinjska dela, tehnična opravila, sorodstveno delo, odnosno delo (Švab, 2001, str. 144).

Tradicionalno se je na vloge posameznika gledalo tako, da so se med seboj izključevale. Zmotno je bilo prepričanje, da večji poudarek enega področja našega življenja zmanjšuje pozornost na drugem področju. Konstantno usklajevanje vseh vlog pa naj bi vodilo do izčrpanosti na emocionalnem področju in povečanega stresa. Knaflič, Svetina Nabergoj in Pahor (2010, v Bourne idr., 2009) ugotavljajo, da novejša raziskave dokazujejo, da osebe, ki dajejo enako vrednost svojemu zasebnemu in poklicnemu življenju, pogosto kažejo manj čustvene izčrpanosti in hkrati v svojem življenju čutijo večje zadovoljstvo.

Med delom in družino je vzpostavljeno *dualno razmerje*, katerega skupni imenovalec je skrb. V kolikor se razume skrb, potem se razume tudi razmerje med delom in družino. Če je področje dela vezano s statusom redne zaposlitve in predstavlja neodvisnega posameznika, je področje družine tisto področje, kjer so prisotne vrednote zavezanosti, skupnosti, odvisnosti in skrbi. Zaradi množičnega vstopa žensk na trg dela, se skrb za družino prenaša z žensk tudi na moške (Švab, 2003).

3 SPLOŠNO O USKLAJEVANJU POKLICNEGA IN DRUŽINSKEGA ŽIVLJENJA

Evropska unija s sprejetjem ukrepov lahko pripomore h kakovostnejšemu življenju prebivalcev EU na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. Sodobne prakse držav članic EU kažejo intenzivno vključevanje enakosti spolov in fleksibilnosti v karierno-družinsko življenje, kar je zelo pomemben dejavnik v starajoči se družbi. Na področju enakosti spolov je bil dosežen napredek z zmanjšanjem razlike v plačah in povečanjem udeležbe žensk na vodilnih mestih. Kljub trendom staranja prebivalstva še vedno največji delež oskrbe starejših oseb in invalidov zagotavljajo družinski člani, znanci ali prijatelji, in sicer 80 %. Majhna podpora družinam, pomanjkanje storitev, dolge čakalne vrste za vstop v vrtec pa vplivajo tudi na zaposlovanje. Slednje se pogosto kaže pri ženskah, ki se pogosteje odločajo za skrajšan delovni čas ali vsaj začasno opustitev plačanega dela (Panzeri, 2015).

V vseh dejavnostih, tako v javnem kot zasebnem sektorju, se na delovnih mestih zahteve povečujejo, delo postaja bolj intenzivno, zahteva se več in v krajšem času. Kljub temu, da so problemi bolj kompleksni, se število zaposlenih v organizaciji redko poveča. Ker zaposlenih ni dovolj, se pojavlja problem kakovostne zamenjave v času letnih dopustov. Organizacije se vedno pogosteje poslužujejo nadurnega dela in podaljšanih delovnikov. Pri tem se mladi starši srečajo s problematiko pomanjkanja časa ter podpore svojih delodajalcev, ki ne upoštevajo in odobravajo posebnih pogojev ter bonusov za starše. Pri težavah z izrabo letnega dopusta se delodajalci poslužujejo kolektivnih dopustov. Da bi si mladi ustvarili družino, želijo imeti rešen stanovanjski problem, kakovosten partnerski odnos, zaposlitev za nedoločen čas ter dobre delovne razmere (Kanjuro Mrčela & Černigoj Sadar, 2007, str. 85–88).

Haar (2014) navaja, da je treba raziskovati usklajenost med poklicnim in zasebnim življenjem in ne le usklajenost med delom in družino, saj prejšnji izraz vključuje tudi veliko osebnih življenjskih situacij. Kljub njegovi popularnosti in vseh dosedanjih raziskavah usklajevanje med delom in družino ostaja eden najmanj preučениh konceptov, saj se v praksi ne morejo dogovoriti o enotni opredelitvi pojma. Kot drugo problematiko Haar (2014) izpostavlja, da se raziskave osredotočajo le na usklajevanje med delom in družino in ne upoštevajo širšega življenja posameznikov, in sicer vključno s prostim časom, športom, verskimi in drugimi dejavnostmi.

Kriterij za usklajeno življenje posameznikov in posameznic ter skupnosti je uvedba usklajenosti na različnih področjih življenja, kar ni le in zgolj odvisno od posameznika in opolnomočene posameznike, ampak od javnih in organizacijskih politik. Obenem ukrepi, kot so časovna in prostorska prožnost, finančne in ostale storitve za zaposlene in družine,

pripomorejo k harmoničnemu usklajevanju dela in družine (Černigoj Sadar, 2015, str. 26).

Med tistimi, ki se najbolj soočajo s težavami na področju usklajenosti med delom in vsakdanjim življenjem, so družine. Pomemben vidik usklajenosti je količina časa, ki ga zaposleni preživi na delovnem mestu. Raziskave kažejo, da dolgi delavniki poslabšajo osebno zdravje, ogrozijo varnost in povečajo stres. Čas, ki ga človek porabi za osebno nego in dobro počutje ter njegova kakovost vpliva na fizično in duševno zdravje (OECD, 2020).

Ženske imajo pomembno vlogo pri gospodinjskih opravilih, njihova vloga zunaj doma pa je vse večja. Ob povečanju življenjskih stroškov ter večjih možnostih izobraževanja so ženske pogosteje formalno zaposlene. Velik delež žensk je danes samozaposlenih in imajo svoje uspešne organizacije. V takih primerih morajo biti ženske veliko bolj organizirane ter dosledne. Hkrati morajo razdeliti življenje tako, da lahko uskladijo čas za družino in delo (Kumar & M P, 2020). Ženske z otroki zaslužijo manj kot ženske brez otrok ali moški z ali brez otrok. Tako je tudi konflikt med plačanim in neplačanim delom še večji. To je lahko opaziti tudi na tistih delovnih mestih, kjer nadrejeni pričakujejo daljše delavnike in nadure (Weeden, Cha & Bucca, 2016).

Veliko delodajalcev uveljavlja družini prijazne ukrepe le, če imajo od tega korist, bodisi ekonomsko ali socialno. Država ima pomembno vlogo pri zagotavljanju temeljnih pogojev in temeljnih pravic zaposlenih. Številne raziskave kažejo, da so vlaganja na področju usklajevanja družinskega in poklicnega življenja upravičena in prinašajo korist, saj so zaposleni bolj motivirani (Kanjuo Mrčela & Černigoj Sadar, 2007, str. 135–136).

Slovenija ima v veljavi nekaj zakonov, ki pomagajo urejati socialno politiko na področju starševstva in skrbi za otroke. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), sprejet leta 2013, določa, da delodajalec ne sme odpovedati pogodbe o zaposlitvi delavki v času nosečnosti, delavki, ki doji otroka do enega leta starosti ter staršem v času starševskega dopusta in še en mesec po izrabi tega dopusta (ZDR-1, 115. člen 1 odstavek). V Zakonu o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM), sprejetim leta 2002, je določena enakopravna udeležba moških in žensk na trgu dela. Zakon o starševstvu in družinskih prejemkih (ZSDP-1), sprejet 2014, določa nadomestila med dopusti, pravice staršev in različne oblike starševskega dopusta ter neprenosljive oblike očetovskega dopusta, s katerim spodbuja enakopravno sodelovanje staršev za skrb otrok (Kanjuo Mrčela & Černigoj Sadar, 2007, str. 12). Pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja v Sloveniji ima pomembno vlogo tudi subvencioniranje varstva otrok, ki je določeno s Pravilnikom o subvencioniranju varstva otrok, ki ga sprejme vsaka občina posebej na podlagi Zakona o lokalni samoupravi.

Mladi od delodajalca ne pričakujejo veliko, le več razumevanja, organizacijsko vzdušje, ki bi upoštevalo njihove potrebe ter večjo časovno in prostorsko prožnost. Delodajalci so premalo seznanjeni s pravicami in negativnimi praksami. Starši so hvaležni za delodajalčevo

prijaznost glede upoštevanja v zakonih določenih pravic (Kanjuo Mrčela & Černigoj Sadar, 2007, str. 86).

Poleg navedenih zakonov so na spletni strani MDDSZ (2020) objavljeni še veljavni zakoni in predpisi, ki urejajo pravice ter razmerja iz dela in družine. To so:

- Zakon o kolektivnih pogodbah,
- Družinski zakonik,
- Zakon o zakonski zvezi in družinskih razmerjih,
- Zakon o partnerski zvezi,
- Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških.

Skandinavske države dajejo velik poudarek na usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Najbolj izmed vseh izstopa Danska, ki staršem ob rojstvu otroka priznava 52 tednov starševskega dopusta, matere pa dobijo še dodatna dva tedna dopusta pred rojstvom otroka. Izmed desetih držav, ki velik poudarek namenjajo družini prijazni politiki in ki jih primerja Strebe (2019), je Danska pred ostalimi državami tudi na področju izobraženosti (glede na število zaposlenih). Danski sledijo Španija, Nizozemska, Belgija, Norveška, Švedska, Nemčija, Rusija, Irska in Luksemburg.

Negativne posledice neusklajenosti poklicnega in družinskega življenja se kažejo, ko delovne obveznosti posežejo v zasebno življenje, slednje pa preseže zalogo energije posameznika. Kadar pa zaposleni uspešno opravlja delovne naloge in ima dovolj virov za iskanje novih rešitev, to olajša njegovo uspešnost, kar ima pozitiven vpliv tudi na družinsko življenje (Kohont & Stanojevič, 2017, str. 238).

Neusklajenost poklicnega in družinskega življenja, visoke zahteve, negotovost pri zaposlitvi, nerazumevanje zaposlenega s strani delodajalca in premalo empatije povzročajo psihična tveganja kar negativno vplivajo na zdravje zaposlenih. Večja odsotnost z dela zaposlenih je v zadnjem času prav zaradi stresa, izgorevanja in preobremenjenosti. Psihosocialna tveganja na delovnem mestu povečujejo absentizem, zviša se fluktuacija, poveča se stres na delovnem mestu, zniža se storilnost in delovna uspešnost, povečajo se bolniške odsotnosti. Te negativne posledice pa zazna tudi organizacija, in sicer kot slabšo ekonomsko učinkovitost in več pravnih sporov. Psihofizične obremenitve, ki jih doživlja posameznik na delovnem mestu, se odražajo tudi v domačem okolju, kar občuti tudi njegova družina (Šprah & Dolenc, 2014).

Kadar se posameznik znajde v neobvladljivi situaciji doživlja stres. Od vsakega posameznika pa je odvisno, kako ga bo obvladoval. Levovnik (2014) trdi, da stres lahko povzročijo selitev, rojstvo, smrt v zasebnem okolju, strah pred izgubo zaposlitve, previsoko zastavljeni cilji, ki naj bi jih zaposleni dosegel, ter pogodba za določen čas v delovnem okolju. Vsak se s stresom spopada drugače in ni vsak stres negativen, vendar se o njem največ govori.

Nekoč so razumeli ukrepe družini prijazne politike (DPP) za del dobrodelnih dejavnosti organizacije, danes pa je to osrednji dejavnik učinkovite kadrovske politike (Prognos AG, 2005, v Kanjuo Mrčela & Četnigoj Sadar, 2007, str. 147). Raziskave dokazujejo, da se družini prijazna politika splača tudi v ekonomskem smislu, od nje imajo posredno in neposredno korist delodajalci, gospodarstvo ter družba na splošno (Gray, 2002; Woodland idr., 2003, Prognos AG, 2003, Walsh, 2005; Prognos AG 2005; Rurup & Gruescu, 2005, v Kanjuo Mrčela & Četnigoj Sadar, 2007, str. 147). Omenjeni avtorji ugotavljajo, da organizacije ob uvedbi DPP beležijo bolj zadovoljne stranke in višje donose. Zaposleni se navežejo na organizacijo in so bolj motivirani za delo, s tem pa se poveča tudi njihova učinkovitost in storilnost, zaposleni so bolj lojalni organizaciji, zmanjša pa se tudi fluktuacija, stres pri zaposlenih, pri delu je manj nezgod in posledično manj bolniških odsotnosti. Kot pozitiven učinek avtorji navajajo tudi večji izkoristek vlaganj v zaposlene. Organizacije, ki izvajajo politiko DPP, so bolj privlačne za najboljše kandidate, posledično pa se znižajo tudi izdatki za zaposlitev. Na podlagi raziskav je bilo ugotovljeno, da je krajša tudi odsotnost zaradi materinstva, večji pa je delež mater, ki se vrnejo na delo po porodniškem/starševskem dopustu. Z vsemi ukrepi se poveča tudi ugled organizacije.

Hartman, Četnigoj Sadar, Konavec, Kranjc Kušlan in Skorupan (2015) menijo, da ima Certifikat DPP pozitivne učinke na vse zaposlene v organizaciji, ne le na starše z otroki. Tako organizacije, ki imajo ukrepe DPP, pridobijo najboljše zaposlene, na podlagi vrednot, ki jih živijo v organizaciji, dajejo notranji in zunanji javnosti vedeti, kaj jim je zares pomembno. Z ukrepi organizacija krepi zadovoljstvo zaposlenih, ki je pomembna za organizacijsko klimo in uspešnost organizacije. Posledično se zvišajo koncentracija pri delu, produktivnost in uspešnost zaposlenih. Zaradi ukrepov DPP se izboljša komunikacija, zaposleni se več družijo med seboj in navezujejo stike, kar pozitivno vpliva na odnose ter deluje povezovalno. Certifikat DPP pripomore tudi k zmanjšanju absentizma, stresa, mobinga, fluktuacije ter nenehne izgorelosti zaposlenih na delovnih mestih.

4 CERTIFIKAT DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE

Uspešne organizacije ugotavljajo, da je kontrola finančnih virov v enaki meri pomembna kot ravnanje z ljudmi pri delu. Tako organizacije želijo delovati trajnostno s tem, da so usmerjene k sodelovanju in zadovoljevanju potreb svojih zaposlenih. Organizacije si prizadevajo za večji dobiček, boljši položaj na trgu, ugled pri poslovnih partnerjih, strankah in potencialnih zaposlenih, čim boljše odnose med zaposlenimi. Da bi vse prej omenjene cilje lahko izpolnili, je pomembna organizacijska politika in praksa, ki pripomore k uskladitvi družine in dela (Kanjuo Mrčela & Černigoj Sadar, 2007).

Pridobitev Certifikata DPP predstavlja svetovalno-revizorski postopek, ki temelji na družbeno odgovornem principu in daje posebno pozornost usklajevanju poklicnega in družinskega življenja. Certifikat DPP je pomemben za boljše sodelovanje med delodajalcem in zaposlenimi (Certifikat družini prijazno podjetje, 2020).

Temelj Certifikata DPP je Certifikat European work & family audit. Njegova ustanoviteljica je nemška organizacija Beruf und Familie. Ta certifikat se podeljuje od leta 1999 (Kranjc Kušlan (2005, v Kanjuo Mrčela & Čeligoj Sadar, 2007, str. 101).

Za pridobitev Certifikata DPP je treba upoštevati obsežen Katalog ukrepov, v katerem so zajeta vsa najbolj pomembna področja delovnega procesa, ki vplivajo na usklajevanje družinskega in poklicnega življenja. Katalog ukrepov se letno usklajuje ter posodablja, saj predstavlja živ dokument (Hartman idr., 2015).

Področja, ki so zajeta v Katalogu ukrepov (Certifikat DPP, 2020):

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

Področje “delovnega časa” zajema ukrepe v povezavi s prožnostjo delovnega časa. Ta predvideva prilagojen čas prihoda in odhoda ter dodatne dneve dopusta, fleksibilne delovne odmore, planiranje letnega dopusta in organizacijo nadomeščanj ali dežurstev. V to področje sodi tudi skrajšana oblika delovnega časa iz različnih osebnih ali družinskih razlogov. Najbolj priljubljen ukrep na tem področja je otroški časovni bonus, ki predvideva

dodatne proste ure ali dodatne dneve dopusta za prvi dan šole ali ob uvajanju v vrtec (Certifikat DPP, 2020).

Ukrep "organizacija dela" ne zahteva posebnih finančnih vložkov. Predvideva urejanje organizacijskih vidikov delovnega procesa, ki se prilagodijo tako, da se zaposlenim pomaga pri usklajevanju družinskega in poklicnega življenja. V ta sklop spadajo tudi sistemi nadomeščanj, službenih poti ter organizacija timskega dela in vzpostavitev "Tima za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja", ki skrbi za uvajanje novih in boljših metod dela pri usklajevanju teh dveh področij življenja (Certifikat DPP, 2020).

Pri sklopu "delovno mesto ali prostorska prožnost delovnega mesta" gre za delo na daljavo oziroma od doma. Ta ukrep je precej zahteven, saj se nekatera dela lahko izvajajo na tak način, spet druga so vezana na prisotnost v organizaciji ali pa na terenu. Potrebna je velika mera obojestranskega zaupanja med organizacijo/nadrejenimi in zaposlenimi (Certifikat DPP, 2020).

Ukrep "politika informiranja in komuniciranja" zajema tri sklope: komuniciranje z zaposlenimi, komuniciranje z zunanjo javnostjo in raziskave med zaposlenimi o usklajevanju dela in družine. Najbolj priljubljen ukrep iz tega skopa je uvedba posebnega pooblaščenca ali pooblaščenke, ki je vez med zaposlenimi in organizacijo glede vprašanj s področja usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. Sem sodita tudi organizacija neformalnih druženj med zaposlenimi in vključevanje zaposlenih po daljši odsotnosti (Certifikat DPP, 2020).

Ukrep s področja "veščine vodstva" je eden izmed najpomembnejših v postopku pridobivanja certifikata. Izobraževanje vodij na področju usklajevanja dela in družine je obvezen ukrep, saj vodstvo vodi z zgledom in kaže, da podpira ukrepe. Preostali ukrepi zajemajo socialne veščine vodij in njihovo ocenjevanje s strani zaposlenih (Certifikat DPP, 2020).

Področje "razvoj kadrov" je zelo pomembno področje, saj pomaga organizaciji pri načrtovanju kadrovske strategije ter kariernega razvoja in zavzetosti zaposlenih. Ostali ukrepi s tega področja so še individualni načrt kariernega razvoja in vključevanje problematike usklajevanja dela in družine v letne razgovore. Organizacije najpogosteje izberejo ukrep ponovno vključevanje po daljši odsotnosti, predvsem za ženske, mlade itd. (Certifikat DPP, 2020).

Področje "struktura plačila in nagrajevani dosežki" predvideva ukrepe s finančnimi posledicami. To so obdaritev novorojenčkov, ponudba za prosti čas (ki jih organizira organizacija za zaposlene in njihove družinske člane), različne štipendije za otroke zaposlenih ter psihološko svetovanje in pomoč, ki jo organizacije anonimno nudijo

zaposlenim (Certifikat DPP, 2020).

Sklop "družine" je namenjen zaposlenim z otroki. Predvideva storitve, kot so dnevno varstvo otrok zaposlenih, počitniško varstvo otrok ter možnost, da v izrednih situacijah zaposleni s krajšim delovnim časom pripeljejo otroke na delovno mesto (Certifikat DPP, 2020).

Pridobitev certifikata poteka tako, da si revizorji najprej ogledajo prakso v določeni organizaciji, nato delovna skupina s pomočjo zunanje strokovnjake oceni obstoječe stanje in določi potencialne izboljšave. Pridobitev certifikata predstavlja edinstven postopek za vsako organizacijo posebej, zato ne gre za medsebojno primerjavo posameznih organizacij. V program pridobitve certifikata se lahko vključijo tudi organizacije, ki niso imele še nobenega ukrepa (Kanjuo Mrčela & Černigoj Sadar, 2007).

Za vsako področje v katalogu je določeno število ukrepov. To število ukrepov se lahko povečuje in je različno med različnimi organizacijami. Organizacija pa mora zbrati skupaj 7 ukrepov, in sicer so od tega štiri ukrepi obvezni in trije dodatni. Ukrepi morajo biti iz različnih področij Kataloga ukrepov. Pomembno je, da so ukrepi nekakšna celota in hkrati odražajo potrebo zaposlenih ter zmožnost organizacije za njihovo resnično izvedbo. V kolikor se po določenem času izkaže, da ukrep ne deluje oz. se stanje ne izboljšuje in ni rezultatov, je dovoljeno in smiselno, da se ukrep zamenja z bolj primernim. Lahko se zgodi, da organizacije določene ukrepe že izvajajo in jih je treba samo zapisati, včasih pa je treba nekaj investirati in spremeniti ter si vzeti čas za resnično izvedbo ukrepov. Bistveno je, da se razume, da so ti ukrepi namenjeni vsem zaposlenim enako in ne le staršem ali staršem z majhnimi otroki (Hartman idr., 2015, str. 15–16).

Trajanje pridobitve osnovnega certifikata je 6 mesecev. Za pridobitev polnega certifikata so potrebna 3 leta, kjer se preverja implementacija izbranih ukrepov v praksi. Da bi se ohranil polni certifikat, je treba v praksi implementirati še 3 dodatne oziroma nove ukrepe ter še naprej izvajati »stare« ukrepe (Certifikat DPP, 2020).

4.1 POMEN CERTIFIKATA ZA ZAPOSLENE

Različne raziskave kažejo, da je pogosto od zaposlenih odvisno, ali bodo koristili aktivnosti, ki jih organizacija ponuja kot možnost za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Zaposleni občutijo večjo zadovoljstvo in izpolnjenost, kadar imajo pomembno odgovornost in občutek pripadnosti podjetju, ko so njihovi odnosi z nadrejenimi boljši, kadar so zdravi, ko imajo koncentracijo in ko izboljšajo samospoštovanje. Ugotavlja se, da je dobro počutje in duhovno bogastvo za zaposlene pomembnejše kot le samo bogastvo, in tam, kjer se zaposlene nagraduje le z materialnimi nagradami, lahko pride do težav (Sušnik, 2011, str. 4–6). Tudi Parvin in Kabir (2011) menita, da na zadovoljstvo zaposlenih vpliva veliko različnih dejavnikov, kot so višina plače in ugodnosti, zaznana pravičnost sistema

napredovanja znotraj organizacije, kakovost delovnih pogojev in korektni medsebojni odnosi ter raznolikost delovnih nalog in izzivi, ki jih samo delo ustvarja.

Levin-Epstein (2006, v Kanjuo Mrčela 2007, str. 147) je ugotovil, da je bilo v organizacijah z veliko prožnih oblik dela 67 % zaposlenih zelo zadovoljnih z delom. Tam, kjer je bilo malo prožnih oblik dela, pa je bilo z delom zelo zadovoljnih le 23 % zaposlenih. Zaposleni v organizacijah, kjer imajo družini prijazno politiko, so torej bolj zadovoljni in enostavneje usklajujejo poklicno in družinsko življenje. Prav tako so manj dovzetni za stres, depresijo, izgorevanje, animoznost ter psihične bolezni (motnje pri delovanju srca in ožilja). Ko so zaposleni zadovoljni s svojim delom, se kljub zaposlitvi lažje posvetijo družini, nimajo težav pri vzgoji otrok, njihovi odnosi med družinskimi člani pa so boljši.

Rezultati raziskave BAUA o delovnem času (Brauner, Wöhrmann, Frank & Michael, 2019), kažejo najvišjo uravnoteženost poklicnega in družinskega življenja pri zaposlenih s prožnim urnikom. Zadovoljstvo z usklajenostjo med poklicnim in zasebnim življenjem je bilo najvišje tam, kjer so nizke zahteve po delovnem času (nizka verjetnost predolgega urnika in spremembe delovnega časa, nizka verjetnost dela čez vikend in nadur ter nekajurni vmesni odmori), vendar velik nadzor nad začetkom in koncem delovnega časa (podjetniki, strokovnjaki, inženirji), in tam, kjer je nizka zahteva po delovnem času in nizka majhen nadzor nad delovnim časom (zaposleni v poslovni upravi). Obema razredoma je skupno, da je verjetnost dela med vikendi in z nadurnim delom zelo nizka. Bistveno nižje zadovoljstvo z usklajenostjo med poklicnim in zasebnim življenjem pa je med zaposlenimi, ki imajo podaljšano izmeno, nefleksibilni delovni teden in njegovo podaljšanje. V teh skupinah je velika verjetnost, da morajo delo opraviti ob vikendih in z nadurami.

Stres se pogosto pojavlja predvsem pri ljudeh, ki so zelo zagnani pri svojem delu, pri ljudeh z neprestano napetostjo in nestrpnostjo ter pri ljudeh, ki so pod stalnim pritiskom s strani nadrejenih. Zaradi prekomernih obremenitev prihaja do slabega sporazumevanja v organizaciji ter občutka nezadovoljstva. Stres zaposlenih se lahko obvladuje s pomočjo zdrave prehrane, z različnimi tehnikami sproščanja, kot sta meditacija in redna športna aktivnost. Odpravljanje stresa na delovnem mestu pomaga zaposlenim k dobrem počutju in zdravju, zmanjšajo se duševna in telesna obolenja, poveča se produktivnost in zmanjša fluktuacija. Vse to pa omogoči boljše zmožnosti usklajevanja delovnega in družinskega življenja zaposlenih (Pantar & Gorenc, 2020).

Kanjuo Mrčela (2007, str. 148) kot dobro rešitev pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja predstavlja delo na daljavo, ki naj bi rešilo socialne in hkrati tudi ekonomske izzive. Posamezniki, ki iz kateregakoli razloga ne bi mogli vsak dan prihajati na delovno mesto, so lahko neodvisni in ne doživljajo pritiska zaradi točnosti na delovnem mestu, neprestanega nadzora nadrejenih, dnevnih voženj na delo in z njega; posameznik delo prilagodi svojemu bioritmu. Starši se prav tako lažje prilagodijo delovniku vrtcev in so doma, ko se otrok vrne,

vmes pa imajo dovolj časa, da opravijo delo in skuhajo obroke. Če pa ima organizacija lasten vrtec, je za starše velik plus in prihranek časa najprej pri iskanju prostega vrtca, poleg tega pa tudi pri vsakodnevni vožnji. Tudi v primeru, ko mora starš podaljšati delo, nima skrbi glede pravočasnega prevzema otroka v vrtcu.

Raziskave kažejo na trend upadanja povprečnega tedenskega delovnega časa. V letu 2005 je bilo povprečje 38,6 ur na teden, v 2015 pa 36,6 ur. Ta upad je posledica dejstva, da vedno več zaposlenih dela s skrajšanim delovnim časom. Prav tako je to tudi posledica globalizacije, privatizacije in razvoja tehnologij ter potrebe po prilagodljivosti. Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer ugotavlja, da ima 20 % zaposlenih EU nočno ali izmensko delo, 23 % zaposlenih dela več kot 10 ur na dan vsaj enkrat na mesec, 54 % dela tudi med vikendi vsaj enkrat na mesec ter 20 % teh zaposlenih opravlja dežurstva (Eurofound, 2016).

Haar (2014) v raziskavi ugotavlja, da se vedno več ljudi zaveda pomembnosti usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. Doseganje takega ravnovesja je ključno za večje zadovoljstvo z delovnim mestom in življenjem ter zmanjšuje težave na področju duševnega zdravja.

4.2 POMEN CERTIFIKATA ZA ORGANIZACIJE

Certifikata DPP je primerno orodje za javno nagrajevanje organizacij, ki podpirajo pozitiven in aktiven odnos do staršev ter starševstva na delovnem mestu. Hkrati so pripravljene delati na vzajemno pozitivnih odnosih s pomočjo sprememb, ki poskrbijo za sodelovanje različnih generacij in za kakovostno delo. S spremembami in vlaganjem v zaposlene organizacije pridobijo pozitivne učinke certifikata, kot so potencialni izkoristek znanja in kompetenc zaposlenih, ustvarjanje dobre klime med zaposlenimi, privlačnost za najboljše kandidate, da ostanejo v organizaciji in povečajo pripadnost organizaciji (Kanjuo Mrčela, Černigoj Sadar, 2007, str. 102).

Kanjuo Mrčela in Čeligoj Sadar (2007) omenjata tri organizacijske ravni, kjer se dejavniki prepletajo:

- družbena raven (nacionalna zakonodaja in institucionalni okvir);
- organizacijska raven (prakse in politike delodajalcev);
- individualna raven (strategije zaposlenih).

Na organizacijski ravni deluje politika delodajalcev, ki ima pomembno vlogo pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja zaposlenih. S svojo politiko organizacije občutno pripomorejo k izboljšanju razmer za zaposlene. S takimi dejanji si želijo doseči čim višjo učinkovitost na organizacijski ravni in delovati v dobrobit zaposlenih (ILO, 2004, v Knaflič, Svetina Nabregoj & Pahor, 2010).

Lojalnost ter zadovoljstvo in uspeh zaposlenih so ključnega pomena za rast in razvoj organizacije. Posledice, ki pri tem nastanejo, niso le kratkoročnega ampak tudi dolgoročnega pomena. Kadar so zaposleni primerno motivirani, organizaciji ustvarijo dodano vrednost. V situacijah, ko se zaposleni na delovnih mestih počutijo dobro in niso podvrženi nenehnim stresom ter imajo dobre medsebojne odnose, bodo želeli izkoristiti vse svoje potenciale. Motiviranost zaposlenih upade, ko se organizacija do njih obnaša slabo, se pričakuje hvaležnost, da sploh imajo službo, so 24 ur dostopni, obenem pa se zaposlenim ne izplačujejo nadure. Takšno vodenje povzroča negativne posledice za celotno organizacijo, kar vodi v slab razvoj (Hartman, 2015, str. 11). Tudi Parvin in Kabir (2011) ugotavljata, da so dobri pogoji za delo in dobro delovno okolje izrednega pomena za zadovoljstvo zaposlenih in omogočajo večji doprinos organizaciji.

Tabela 2: Izboljšave ob uvajanju DPP

Družini prijazni ukrepi izboljšujejo:	Družini prijazni ukrepi zmanjšujejo:
izkoristek vlaganja v kadre	fluktuacijo kadrov
pridobivanje najboljših kadrov	bolniške odsotnosti
zadrževanje najboljših kadrov	odsotnost zaradi nege otrok
pripadnost zaposlenih podjetju	število nesreč, povezanih z delom
krivuljo učenja in produktivnosti	strošek na enoto
organizacijsko kulturo in sodelovanje med zaposlenimi in vodstvom	stres, mobing, izgorelost

Vir: Hartman idr. (2015, str. 11)

Izboljšava, ki se pokaže kot posledica uvajanja družini prijazne politike, sporoča zaposlenim, da so pomembni za nadrejene in organizacijo. S tem zaposleni čutijo pripadnost in motiviranost. Zmanjša se skrb, izgorelost in stres ter poveča produktivnost in storilnost, se strinjajo tako Hartman idr. (2015, str. 11) kot tudi Kanjuo Mrčela (2007, v Embley, 1992; Grey, 2002). Prav tako so mnenja, da uvajanje ukrepov družini prijazne politike doprinese organizaciji ekonomske učinke, ki se kažejo kot povečana produktivnost dela, zmanjša se absentizem, manjši so stroški, organizacija dela je boljša, zmanjša se fluktuacija zaposlenih, manj je bolniških in drugih odsotnosti ali nesreč povezanih z delom. Večji kot je izkoristek vlaganj v zaposlene, bolj je delo privlačno za najboljše kandidate, znižajo se izdatki za zapolnitev delovnih mest, krajša je odsotnost zaradi materinstva, zviša se delež mater, ki se po porodniškem ali starševskem dopustu vrnejo na delo, boljša je podoba organizacije, večja je kakovost izdelkov in storitev, poveča se konkurenčnost organizacije, višji so donosi za delničarje, večje je zadovoljstvo strank in marketinški učinki na prodajo izdelkov ter storitev (Kanjuo Mrčela, 2007, str. 150).

Ekvilib inštitut od leta 2012 naprej vsako leto izvaja evalvacijo med imetniki Certifikata DPP, v katero so vključene vse organizacije oziroma imetniki osnovnega ali polnega certifikata.

Raziskava za leto 2018 je potekala leta 2019. Sodelovalo je 60 % vseh imetnikov certifikata, ki vključujejo 159 imetnikov polnega in 30 imetnikov osnovnega certifikata. Respondenti so odgovarjali na vprašanja o njihovem zadovoljstvu glede postopka pridobitve certifikata, glede dela ocenjevalca/svetovalca, glede samega dela inštituta Ekvilib v postopku pridobivanja certifikata ter vsebinsko podporo v primeru nejasnosti, glede vsebinske podpore s strani informacijskega sistema ter glede izobraževanja za notranje svetovalce in predavatelje. Upoštevajoč pridobljene rezultate inštitut ugotavlja, da so imetniki Certifikata DPP zelo zadovoljni s samim postopkom certificiranja, s sodelovanjem zunanjih sodelavcev in ponujenimi aktivnostmi imetnikom certifikata, zato se bodo sami še naprej trudili nuditi kakovostne storitve (Ekvilib inštitut, 2019).

5 RAZISKAVA NA MINISTRSTVU ZA DELO, DRUŽINO, SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI

V tem poglavju so predstavljeni rezultati raziskave, ki je bila izvedena na MDDSZ. Predstavljeno je izbrano ministrstvo, nato sledi podroben opis vseh ukrepov, ki jih je ministrstvo sprejelo ob uvedbi Certifikata DPP. Na koncu so predstavljeni rezultati raziskave, izvedene med zaposlenimi.

5.1 PREDSTAVITEV MDDSZ

Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (MDDSZ) je eno izmed petnajstih ministrstev, ki deluje na štirih področjih, in sicer: družina, otroci in zakonska zveza; socialno varstvo; zaposlovanje, delo in upokožitev ter področje enakih možnosti. Na področju družine, ministrstvo vključuje vse vrste družin ter skupnost dveh odraslih oseb. Zakoncem je omogočeno sklepanje zakonske zveze v skladu z njihovimi željami. Prav tako varujejo otrokove pravice, sladijo največjim koristim otrok in dajejo prednost varstvu ter kakovostnemu življenju družin in otrok (MDDSZ, 2019).

MDDSZ vodi minister. Razdeljeno je na več organizacijskih enot, in sicer (MDDSZ, 2020):

- Kabinet ministra;
- Direktorat za delovna razmerja in pravice iz dela;
- Direktorat za trg dela in zaposlovanje;
- Direktorat za socialne zadeve;
- Direktorat za družino;
- Direktorat za invalide, vojne veterane in žrtve vojnega nasilja;
- Urad za izvajanje kohezijske politike;
- Sektor za enake možnosti;
- Služba za koordinacijo evropskih zadev;
- Sekretariat.

Ministrstvo ima organe v sestavi, in sicer: Inšpektorat Republike Slovenije za delo, ki opravlja naloge inšpekcijskega nadzora nad izvajanjem zakonov, drugih predpisov in kolektivnih pogodb in splošnih aktov, ki urejajo delovna razmerja, plače in druge prejemke iz delovnega razmerja, zaposlovanje doma in v tujini, sodelovanje zaposlenih pri upravljanju, stavke ter varnost in zdravje pri delu; Zavod RS za zaposlovanje; Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije; Javni jamstveni, preživitveni in invalidski sklad RS; Javni sklad za razvoj kadrov in štipendije (MDDSZ, 2019).

5.2 UKREPI, KI SO BILI UVEDENI S PRIDOBITVIJO CERTIFIKATA DPP V MDDSZ

MDDSZ je maja 2010 prejelo osnovni Certifikat DPP, decembra 2015 pa še polni certifikat. Ministrstvo se zaveda, da ima Certifikat DPP in uvajanje ukrepov ima kratkoročne, predvsem pa na dolgoročne učinke. Z uvajanjem sprememb vodstvo sporoča, da je zrelo za novosti, hkrati pa se zaveda, da je uspešnost organizacije odvisna od zadovoljstva zaposlenih. Kadar zaposleni čutijo, da pripadajo organizaciji in s svojim znanjem ter trudom pripomorejo k dosegu uspeha, je njihova učinkovitost najvišja (MDDSZ, 2019).

MDDSZ je v postopku pridobitve polnega Certifikata DPP implementiralo 16 ukrepov, ki so bolj podrobno opisani v nadaljevanju (Certifikat družini prijazno podjetje, 2019):

- *Fiksni osrednji delovni čas z izbiro prihoda in odhoda.* Delovni čas je razdeljen na fiksni in osrednji delovni čas, ko morajo biti zaposleni nujno prisotni ter variabilni čas prihoda (najzgodnejši ob 6.30) in odhoda (najpoznejši ob 17.30).
- *Tim za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.* To je posebna skupina z nalogo, da njeni člani in članice zbirajo, obravnavajo in hkrati uvajajo nove, boljše metode dela za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Vodja tima zastopa interese zaposlenih z družinskimi obveznostmi v odnosu do organizacije.
- *Izmenično delo od doma.* Organizacija omogoča občasno ali delno opravljanje dela od doma, če delovni proces to dopušča. Pogoji pa je primerno opremljeno delovno mesto in izpolnitev predpisanih pogojev. Vse podrobnosti so opredeljene v Pravilniku o opravljanju dela na domu in premakljivem delovnem času.
- *Komuniciranje z zaposlenimi.* Vprašanja o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja so vključena v obstoječe komunikacijske sisteme, kot je intranet. Vse zaposlene in novo zaposlene osebe so obveščene, kaj lahko pričakujejo na področju usklajevanja družinskega in poklicnega življenja. Vodstvo pa je sproti seznanjeno s potrebami zaposlenih.
- *Mnenjske raziskave med zaposlenimi.* Z anketo se bolje in sproti spoznava mnenje zaposlenih in njihove dejanske potrebe. Sistematično se zbirajo nove ideje in spremlja se zadovoljstvo zaposlenih z ukrepi.
- *Odnosi z javnostmi.* Namen ukrepa je seznanjati javnost in poslovne partnerje o izvajanju ukrepov za lažje usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja v ministrstvu ter opozoriti javnost na prisotnost in možnost reševanja problematike. S tem se poveča ugled organizacije in vrednote prijaznega delovnega okolja se prenašajo v okolje izven organizacije.
- *Brošura.* Ukrep zajema pripravo e-brošure s strani organizacije, v kateri predstavi sprejete ukrepe v okviru Certifikata DPP. Brošura je dostopna vsem zaposlenim in njihovim družinskim članom. S tem so zaposleni boljše informirani o obstoječih ukrepih in so bolj zavzeti k uvajanju ukrepov.

- *Izobraževanje vodilnih za področje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja ter drugih socialnih veščin.* Organizacija organizira izobraževanje za vodilne zaposlene s poudarkom na pomenu korektnega odnosa do zaposlenih ter predstavitvi različnih pristopov ter metod razvoja zaposlenih. S tem je boljša učinkovitost vodenja in večje zadovoljstvo zaposlenih ter večja pripadnost. Tako vodilni spodbujajo z vrednotami, ki so naklonjene družini in zagotavljajo enakopravno obravnavo vseh zaposlenih, ne glede na spol, družinsko situacijo ali kakšno drugo značilnost.
- *Vključitev tematike družini prijazno okolje v letne razgovore.* Organizacija pripravlja individualne načrte kariernega razvoja zaposlenih in upošteva potek posamičnih življenjskih faz ter vključuje vidike usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. S tem se zagotovi nediskriminatornost in usklajen razvoj zaposlenih glede na njihove življenjske situacije.
- *Ponovno vključevanje po daljši odsotnosti.* Po daljši odsotnosti (pol leta in več) se vodje seznanijo, da je javnim uslužbenkam/uslužbencem treba omogočiti postopno vključevanje. V pomoč imajo kontrolna vprašanja za sistematično ravnanje v primeru vključitve. Tako se zaposlene lažje in hitreje vključi v delovni proces po daljši odsotnosti.
- *Voščilo vsakoletnemu naraščaju.* Vsak novorojenec in novorojenka zaposlenih prejme čestitko v imenu organizacije oziroma vodstva. S tem se ministrstvo uveljavlja kot organizacija, ki je naklonjena družinam z majhnimi otroki in jih tudi podpira.
- *Izobraževanje za starše, partnerice in partnerje.* Organizirana so izobraževanja za pridobitev novih znanj in veščin za bolj kakovostno vzgojo otrok in/ali gojenje partnerskih vezi. Tako se s strokovno podporo dilemam zaposlenih v zvezi z izvajanjem njihove starševske/partnerske vloge omogoči uspešnejše delo v službi, manj stresa, manj odsotnosti in večjo delovno učinkovitost. Izvajanje ukrepa se ugotavlja s seznamom prisotnosti na izobraževanjih.
- *Otroci v organizaciji.* V izrednih primerih smejo zaposlene osebe za krajši čas pripeljati otroke na delo. S prisotnostjo otroka, kadar nimajo varstva ali morajo dokončati določene obveznosti, se zaposlenim zmanjša stres, imajo manj izostankov, zadovoljstvo zaposlenih je večje in hkrati lažje usklajujejo obveznosti.
- *Otroški časovni bonus.* Organizacija omogoči staršem spremstvo otroka na prvi šolski dan s prostim delovnim dnevom. S tem se zagotovi večje zadovoljstvo zaposlenih in manjši stres pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja.
- *Kava modrosti.* Organizacija organizira letno srečanje vodstva s starejšimi zaposlenimi nad 55 let na temo dejavnega staranja na delovnem mestu. Starejšim na ta način ponudi možnost, da povedo, kaj jih ovira pri delu in kakšni so njihovi predlogi za izboljšave. Na ta način se vodstvo seznanja s potrebami in pričakovanji starejših zaposlenih.

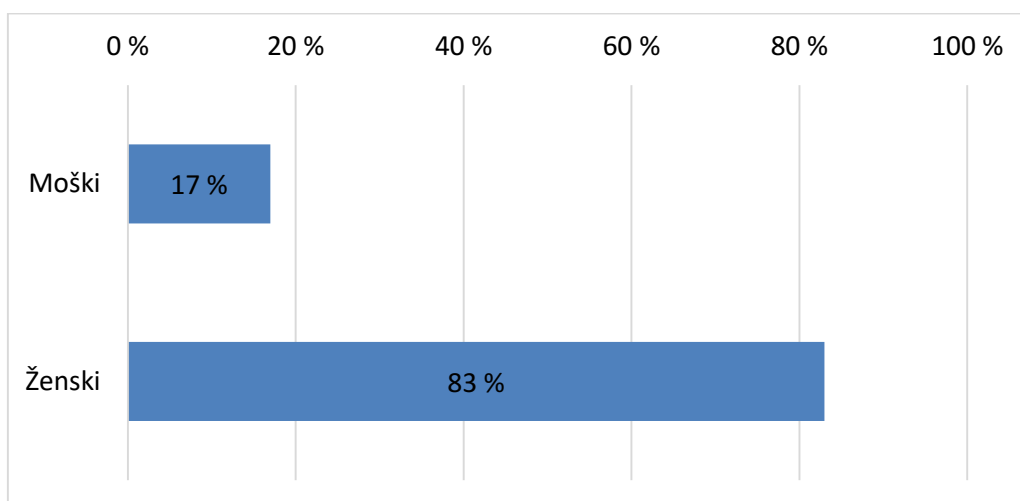
- *Izmenjevalnica*. Organizacija enkrat na leto organizira izmenjavo otroških oblačil, igrač, knjig in drugo. S tem se spodbuja boljše zavedanje o trajnostnem pristopu in ekonomska dobrobit.

Namen tukajšnje raziskave je bil ugotoviti, kako te ukrepe vidijo zaposleni oziroma kakšno je njihovo mnenje.

5.3 VZOREC SODELUJOČIH V RAZISKAVI

Raziskava je bila izvedena med zaposlenimi v izbrani organizaciji. Namen raziskave je bil preučiti usklajenost poklicnega in družinskega življenja med zaposlenimi v organizaciji, s ciljem ugotovitve dejanskega stanja zaposlenih v organizaciji. Raziskava se je izvajala s pomočjo anketnega vprašalnika na spletišču 1KA, ki je bil posredovan uradni osebi, ki je vprašalnik poslala naprej zaposlenim na MDDSZ v času od 17. 6. 2019 do 19. 8. 2019. Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz enajstih vprašanj zaprtega tipa. Anketi vprašalnik je izpolnilo 119 zaposlenih. Nekaj vprašalnikov je bilo neustreznih, saj niso bili izpolnjeni v celoti. Upoštevalo se je 103 ustreznih anket. Število zaposlenih na MDDSZ se giblje med 250 in 499. V raziskavi so sodelovali zaposleni z različnih področij. Raziskava je bila anonimna.

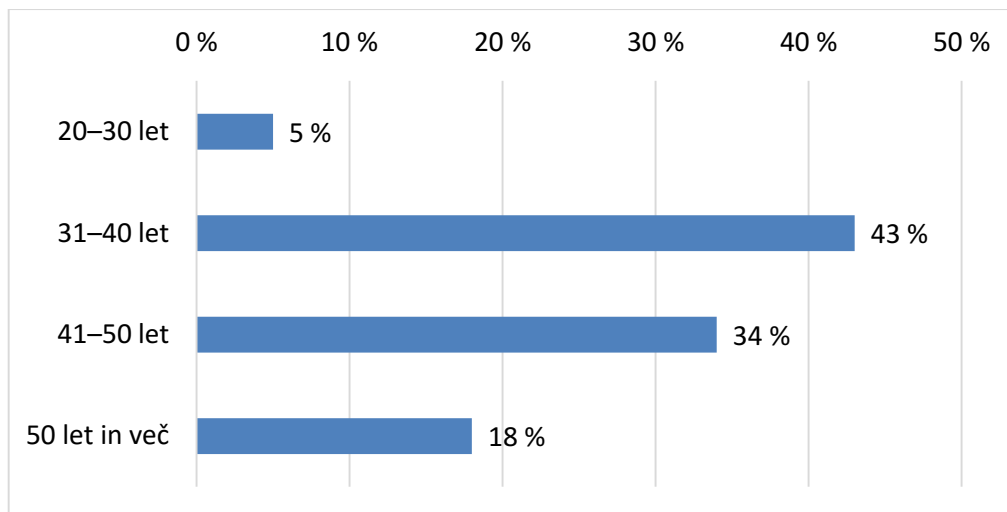
Grafikon 1: Spol sodelujočih v raziskavi



Vir: lasten (2020)

Grafikon 1 prikazuje spol sodelujočih v raziskavi, 17 % moških in 83 % ženk.

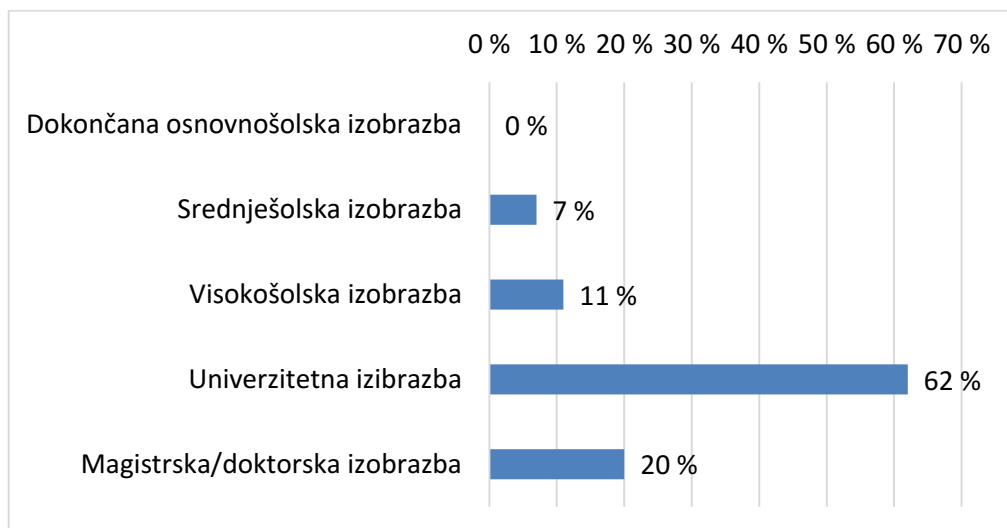
Grafikon 2: Starostna skupina



Vir: lasten (2020)

Kot prikazuje grafikon 2, so sodelujoči svojo starost opredelili z eno izmed štirih predvidenih starostnih skupin. Analiza je pokazala, da je največ sodelujočih, in sicer 43 %, v starostni skupini med 31 in 40 letom, sledi starostna skupina med 41 in 50 let, kjer je 34 % sodelujočih, v starostni skupini 50 let ali več je 18 % sodelujočih in najmanj 5 % je v starostni skupini od med 20 in 30 let.

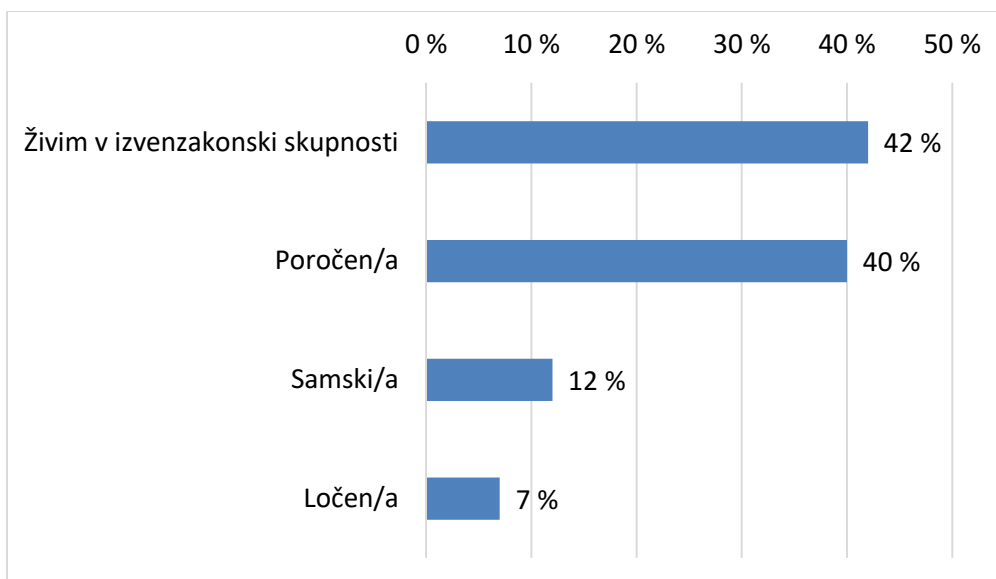
Grafikon 3: Izobrazba



Vir: lasten (2020)

Grafikon 3 prikazuje izobrazbo sodelujočih. Analiza je pokazala, da ima največ sodelujočih univerzitetno izobrazbo, in sicer 62 %, 20 % jih ima magistrsko/doktorsko izobrazbo, visokošolsko izobrazbo ima 11 % sodelujočih ter 7 % srednješolsko izobrazbo. Noben od sodelujočih pa nima samo dokončane osnovnošolske izobrazbe.

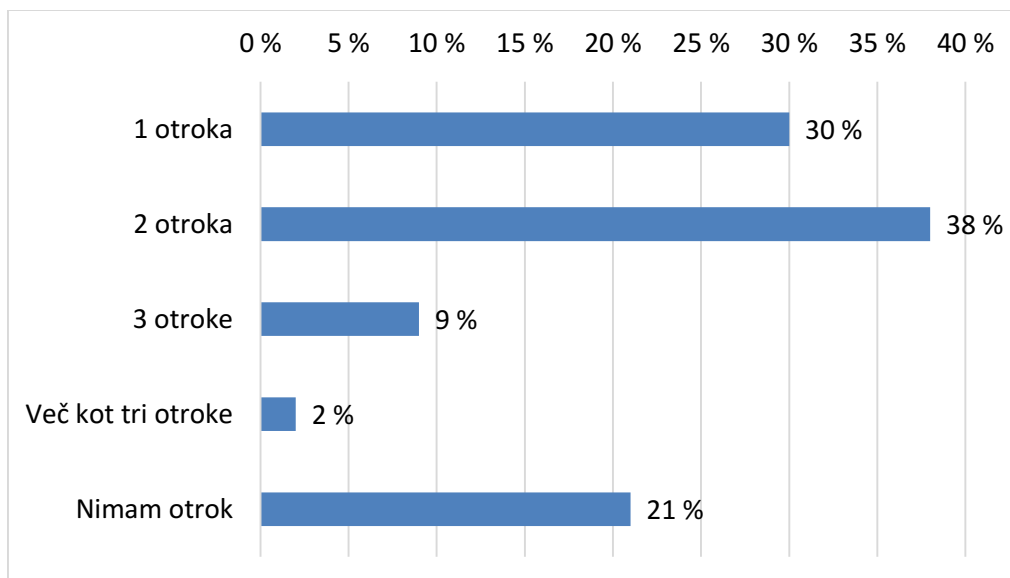
Grafikon 4: Zakonski stan



Vir: lasten (2020)

Grafikon 4 prikazuje odgovore na vprašanja o zakonskem stanju sodelujočih v raziskavi. Raziskava je pokazala, da je največ 42 % takih, ki živijo v izven zakonski skupnosti. Nekaj manj, in sicer 40 % je takih, ki so poročeni, 12 % je samskih in najmanj, 7 % je ločenih.

Grafikon 5: Število otrok sodelujočih v raziskavi



Vir: lasten (2020)

Rezultati so pokazali (grafikon 5), da je največ zaposlenih z dvema otrokoma 38 %, enega otroka ima 30 % zaposlenih, 21 % je takih, ki nimajo otrok. Zelo malo je takih, ki imajo 3 otroke 9 % ali pa več kot 3 otroke 2 %.

5.4 PREDSTAVITEV REZULTATOV RAZISKAVE

V tem delu so prikazani rezultati raziskave o zadovoljstvu zaposlenih, ki so podali sodelujoči v anketnem vprašalniku.

Sodelujoči so z ocenami od 1 do 5 ocenili svoje zadovoljstvo z usklajenostjo poklicnega in družinskega življenja, in sicer:

- sploh nisem zadovoljen/a (1);
- sem malo zadovoljen/a (2);
- niti sem niti nisem zadovoljen/a (3);
- sem precej zadovoljen/a (4);
- sem zelo zadovoljen/a (5).

Tabela 3: Ocena zadovoljstva usklajenosti poklicnega in družinskega življenja

Dejavnik	Povprečna vrednost	Standardni odklon
Zadovoljstvo z usklajenostjo poklicnega in družinskega življenja	3,9	0,92

Vir: lasten (2020)

Tabela 3 prikazuje povprečno vrednost in standardni odklon glede ocene zadovoljstva sodelujočih z usklajenostjo poklicnega in družinskega življenja. Povprečna vrednost zadovoljstva sodelujočih je 3,9, kar pomeni, da so sodelujoči precej zadovoljni z usklajenostjo teh dveh področij življenja.

To pomeni, da organizacija v veliki meri dobro skrbi za izvajanje ukrepov na tem področju, kar prinese veliko pozitivnih učinkov tako za samo organizacijo (manj bolniške odsotnosti, večja učinkovitost in uspešnost) kot na strani zaposlenih (manjši stres in občutek pripadnosti). Černigoj Sadar (2015) tudi poudarja, da ravnotežje ni odvisno le od posameznika, ampak tudi od javnih institucij, organizacijskih politik ter same organizacije. Prav tako ukrepi, ki se uvajajo za lažje usklajevanje dela in družine, zahtevajo čas, energijo, finančno oporo (Černigoj Sadar, 2015).

Sodelujoči so z ocenami od 1 do 5 ocenili vpliv ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, pri čemer je lestvica naslednja:

- sploh ni imel vpliva (1);
- je imel zelo majhen vpliv (2);
- je imel srednje velik vpliv (3);
- je imel velik vpliv (4);
- je imel zelo velik vpliv (5).

Tabela 4: Ukrepi v organizaciji, prilagojena za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja

Ukrepi	Povprečna vrednost	Standardni odklon
Fiksni osrednji delovni čas z izbiro prihoda in odhoda.	4,1	1,03
Komuniciranje z zaposlenimi ter neformalna druženja.	2,9	1,39
Delo na daljavo/od doma.	2,8	1,77
Tim za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.	2,6	1,39
Vključitev tematike družini prijazno podjetje v letne razgovore.	2,5	1,29
Ponovno vključevanje po daljši odsotnosti.	2,4	1,25
Ocenjevanje vodij.	2,4	1,29
Izobraževanje vodilnih za področje usklajevanja poklicnega in družinskega življenja, ter drugih socialnih veščin	2,4	1,37
Otroci v organizaciji.	2,0	1,26
Mnenjske raziskave med zaposlenimi.	2,0	1,09
Izobraževanje za starše/partnerje.	2,0	1,15
Voščilo vsakoletnemu naraščaju.	1,9	1,07
Odnosi z javnostmi.	1,8	1,09
Brošura.	1,7	0,92

Vir: lasten (2020)

Tabela 4 prikazuje povprečno vrednost in standardni odklon glede ukrepov ob pridobitvi Certifikata DPP.

Da je ukrep *Fiksni osrednji delovni čas z izbiro prihoda in odhoda* imel zelo vpliv na usklajenostjo poklicnega in družinskega življenja, se strinja 40 % sodelujočih, 37 % meni, da je imel velik vpliv, 17 % se strinja, da je imel srednje velik vpliv, 5 % meni, da sploh ni imel vpliva in 1 %, da je imel zelo majhen vpliv. Povprečna vrednost ocen je 4,1, kar pomeni, da je ta ukrep imel velik vpliv na usklajenostjo poklicnega in družinskega življenja sodelujočih.

Ukrep *Komuniciranje z zaposlenimi* ter neformalna druženja imel srednje velik vpliv na usklajenostjo poklicnega in družinskega življenja sodelujočih, meni 33 % zaposlenih, 26 % meni, da je imel velik vpliv, 17 %, da sploh ni imel vpliva, 16 %, da je imel zelo majhen vpliv. Povprečna vrednost ocen je 2,9, kar pomeni, da je ukrep imel velik vpliv na usklajenost poklicnega in družinskega življenja.

Ukrep *Delo na daljavo/od doma* ni imel vpliva na usklajenostjo poklicnega in družinskega življenja, se strinja 43 % sodelujočih, 2 % meni, da je imel zelo velik vpliv, 10 % meni, da je imel srednje velik vpliv in prav toliko, da je imel velik vpliv, le 6 %, da je imel zelo majhen vpliv. Povprečna ocena tega ukrepa je 2,8, kar pomeni, da je ukrep imel velik vpliv na usklajenostjo poklicnega in družinskega življenja.

Ukrep *Tim za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja* sploh ni imel vpliva, meni 35 % sodelujočih v raziskavi, 24 % jih meni, da je imel srednje velik vpliv, 22 %, da je imel velik vpliv, 10 %, da je imel zelo majhen vpliv in 9 %, da je imel zelo velik vpliv. Povprečna ocena tega ukrepa je 2,6, kar pomeni, da je ukrep imel velik vpliv na usklajenostjo poklicnega in družinskega življenja.

Ukrep *Vključitev tematike DPP v letne razgovore* sploh ni imel vpliva, meni 35 % vseh sodelujočih, 27 % meni, da je imel srednje velik vpliv, 20 %, da je imel velik vpliv, 13 %, da je imel zelo majhen vpliv in 5 %, da ni imel vpliva na usklajenostjo poklicnega in družinskega življenja. Povprečna ocena tega ukrepa je 2,5, kar pomeni, da je ukrep imel srednje velik vpliv.

Ukrep *Ponovno vključevanje po daljši odsotnosti* sploh ni imel vpliva na usklajenost poklicnega in družinskega življenja, je mnenja 35 % vseh sodelujočih, 30 % meni, da je imel srednje velik vpliv, 16 %, da je imel zelo majhen vpliv, 12 %, da je imel velik vpliv in 6 %, da je imel zelo velik vpliv. Povprečna ocena tega ukrepa je 2,4, kar pomeni, da je ukrep imel zelo majhen vpliv na usklajenostjo poklicnega in družinskega življenja.

Ukrep *Ocenjevanje vodij* sploh ni imel vpliva, meni 39 % sodelujočih, 23 % meni, da je imel srednje velik vpliv, 21 %, da je imel velik vpliv, 13 %, da je imel zelo majhen vpliv in 4 %, da je imel zelo velik vpliv. Povprečna ocena tega ukrepa je 2,4, kar pomeni, da je ukrep imel zelo majhen vpliv na usklajenost poklicnega in družinskega življenja.

Ukrep *Izobraževanje vodilnih za področje usklajevanja poklicnega in družinskega zasebnega življenja* ter drugih socialnih veščin sploh ni imel vpliva, meni 37 (45 %) sodelujočih, 21 (26 %) meni, da je imel srednje velik vpliv, 15 (18 %) meni, da je imel velik vpliv, 5 (6 %) meni, da je imel zelo velik vpliv in 4 (5 %), da je imel zelo majhen vpliv. Povprečna ocena tega ukrepa je 2,4, kar pomeni, da ima ukrep zelo majhen vpliv na usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.

Ukrep *Otroci v organizaciji* sploh ni imel vpliva pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja, meni 52 % sodelujočih, 24 % jih meni, da je imel srednje velik vpliv, 11 %, da je imel zelo majhen vpliv ter 6 %, da je imel velik vpliv, prav toliko, da je imel zelo velik vpliv. Povprečna ocena ukrepa *Otroci v organizaciji* je 2,0, kar pomeni, da je ukrep imel zelo majhen vpliv na usklajenost poklicnega in družinskega življenja.

Ukrep *Mnenjske raziskave med zaposlenimi* sploh ni imel vpliva na usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, meni 49 % sodelujočih, 29 % meni, da je imel srednje velik vpliv, 13 %, da je imel zelo majhen vpliv, 7 % meni, da je imel velik vpliv in 1 % da je imel zelo velik vpliv. Povprečna ocena ukrepa *Mnenjske raziskave med zaposlenimi* je 2,0, kar pomeni, da je ukrep imel zelo majhen vpliv.

Ukrep *Izobraževanje za starše/partnerje* sploh ni imel vpliva, meni 51 % zaposlenih, 23 % meni, da je imel srednje velik vpliv, 15 %, da je imel zelo majhen vpliv, 9 %, da je imel velik vpliv ter 2 %, da je imel zelo velik vpliv. Povprečna ocena ukrepa *Izobraževanje za starše/partnerje* je 2,0, kar pomeni, da je ukrep imel zelo majhen vpliv.

Da ukrep *Voščilo vsakoletnemu naraščaju* sploh ni imel vpliva, meni 50 % vseh sodelujočih, 23 % meni, da je imel srednje velik vpliv, 18 %, da je imel zelo majhen vpliv, 7 %, da je imel velik vpliv in 1 %, da je imel zelo velik vpliv. Povprečna ocena tega ukrepa je 1,9, kar pomeni, da ukrep ni imel vpliva na usklajenost poklicnega in družinskega življenja.

Ukrep *Odnosi z javnostmi* sploh ni imel vpliva, meni 56 % vseh sodelujočih, 23 % meni, da je imel srednje velik vpliv, 13 %, da je imel zelo majhen vpliv, 5 %, da je imel velik vpliv in le 2 %, da je imel zelo velik vpliv. Povprečna ocena tega ukrepa je 1,8, kar pomeni, da ukrep ni imel vpliva.

Ukrep *Brošura* sploh ni imel vpliva, meni 57 % sodelujočih, 21 % meni, da je imel srednje velik vpliv, 18 %, da je imel zelo majhen vpliv, 4 %, da je imel velik vpliv. Povprečna ocena ukrepa je 1,7, kar pomeni, da ukrep ni imel vpliva.

Iz rezultatov je razvidno, da ima najboljše povprečne ocene ukrep s področja delovnega časa 4,1, kar pomeni, da je to področje najboljše prilagojeno in v pomoč za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Najslabši pa je ukrep *Brošura* s povprečno oceno 1,7, kar pomeni, da je to najslabše prilagojeno področje za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Vseh 11 področij skupaj ima povprečno oceno 3,0.

Glede na to, da je ukrep *Fiksni osrednji delovni čas z izbiro prihoda in odhoda* oziroma področje delovnega časa imelo najvišjo povprečno oceno, in sicer 4,1, pomeni, da zaposleni ocenjujejo, da ima zelo velik vpliv na usklajenost njihovega poklicnega in družinskega življenja. To potrjuje tudi raziskava BAUA o delovnem času (Brauner idr., 2019), ki ugotavlja najvišjo uravnoteženost poklicnega in družinskega življenja pri zaposlenih s prožnim urnikom. Prav tako raziskava, ki jo omenja Kanjuo Mrčela (2006, v Levin Epstein, 2006; str. 8), ugotavlja 67 % zadovoljstvo med zaposlenimi v organizacijah z veliko prožnimi oblikami dela in 23 % zadovoljstvo zaposlenih z malo prožnih oblik dela.

Zadnja dva ukrepa, ki sta bila najslabše ocenjena, sta med seboj povezana. Ukrep *Odnosi z javnostmi* oziroma komuniciranje z zunanjo javnost je namreč eden izmed obveznih ukrepov, ki ga morajo organizacije sprejeti in implementirati ob pridobitvi certifikata. Ta ukrep vključuje izboljšanje podobe organizacije in pritegnitev večjega števila bodočih zaposlenih. V ta namen organizacije pripravijo tudi brošuro, v kateri predstavijo organizacijo ter sprejete ukrepe na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja in pa sam Certifikat DPP (Hartman idr., 2015). Glede na to, da sta bila najnižje povprečno ocenjena

ukrepa Odnosi z javnostmi 1,8 in Brošura 1,7, bi jima MDDSZ moralo posvetiti nekaj več pozornosti.

Tabela 5: Ocena zadovoljstva usklajenosti poklicnega in družinskega življenja

Dejavnik	Povprečna vrednost	Standardni odklon
Vpliv Certifikata DPP na motiviranost zaposlenih	3,4	1,35

Vir: lasten (2020)

Pri vprašanju *V kolikšni meri se strinjate, da izvajanje ukrepov Certifikata družini prijazno podjetje vpliva na motiviranost zaposlenih* so sodelujoči izbirali na lestevici od 1 (zelo malo) do 5 (zelo močno). 29 % sodelujočih meni, da močno vpliva, 26 % jih meni, da zelo močno vpliva, 24 % srednje močno vpliva, 16 %, da malo vpliva ter 5 %, da je vpliv zelo majhen. Tako je povprečna ocena sodelujočih 3,4 in standardni odklon 1,35.

S tem, ko organizacija sprejme Certifikat DPP in implementira ukrepe, ki pripomorejo k boljšemu usklajevanju poklicnega in družinskega življenja, zaposleni čutijo pripadnost organizaciji in motiviranost za delo (Hartman, 2015, str. 11). Motiviranost za delo je najvišja, ko so zaposleni brez skrbi, stresa in niso izgoreli. Ob tem doprinesejo organizaciji ekonomske učinke, kot so večja produktivnost, manjši absentizem, manjši stroški in manj bolniških in drugih odsotnosti. Taka motiviranost zaposlenih v organizaciji pripomore, da tudi sama organizacija uživa oziroma pridobi pozitivne učinke certifikata, kot so potencialni izkoristek znanja in kompetenc zaposlenih, pritegnitev najboljših kandidatov na trgu in to, da le-ti ostanejo v organizaciji (Kanjuo Mrčela & Černigoj Sadar, 2007, str. 102).

Sodelujoči so z ocenami od 1 do 5 ocenili svoje strinjanje s trditvami, ki so povezane z odsotnostjo ob nepredvidenem dogodku, pri čemer je lestevica ocen naslednja:

- zelo malo (1);
- malo (2);
- srednje (3);
- močno (4);
- zelo močno (5).

Tabela 6: Trditve v primeru odsotnosti ob nepredvidenem dogodku

Trditve	Povprečna vrednost	Standardni odklon
Sem pod stresom zaradi neopravljenega dela.	3,1	1,07
Sem moral/a podaljšati delovnik in končati delo.	3	1,20
Delo sem nesel/a domov.	2,7	1,25
Moje delo so končali sodelavci.	2,5	1,04
Sem imel/a težave s sodelavci ali nadrejenimi.	1,8	1,02

Vir: lasten (2020)

Tabela prikazuje povprečno vrednost in standardne odklone trditev v primeru odsotnosti ob nepredvidenem dogodku.

Prva trditev *Kadar sem bil ob nepredvidenem dogodku odsoten z dela, sem pod stresom zaradi neopravljenega dela* včasih velja za 44 % sodelujočih, 29 % meni, da redkokdaj velja za njih, 17 %, meni, da pogosto velja, 12 % meni, da vedno velja in 7 % je mnenja, da nikoli niso v stresu zaradi neopravljenega dela. Povprečna ocena te trditve je 3,1, kar pomeni, da so sodelujoči včasih v stresu zaradi neopravljenega dela.

Druga trditev *Kadar sem bil ob nepredvidenem dogodki odsoten z dela, sem moral podaljšati delovnik in končati delo* včasih velja za 30 % sodelujočih, 27 % meni, da so redkokdaj morali podaljšati delovnik, 18 % jih meni, da so pogosto morali podaljšati delovnik, 15 % meni, da vedno morajo podaljšati delovnik ter le 10 % meni, da jim nikoli ni treba podaljšati delovnik. Povprečna ocena te trditve je 3,0, kar pomeni, da sodelujoči včasih morajo podaljšati delovnik in končati delo.

Tretja trditev *Kadar sem bil ob nepredvidenem dogodku odsoten z dela, sem delo nesele domov* včasih velja za 30 % sodelujočih, 23 % meni, da jim nikoli ni treba dela nesti domov, 21 % meni, da redkokdaj morajo nesti delo domov, 17 % meni, da pogosto nesejo delo domov in 9 % meni, da vedno nesejo delo domov. Povprečna ocena trditve je 2,7, kar pomeni da redkokdaj sodelujoči delo opravljajo doma.

Četrta trditev *Kadar sem bil ob nepredvidenem dogodku odsoten z dela, so moje delo končali sodelavci* redkokdaj velja za 37 % sodelujočih, da so delo včasih končali sodelavci, je odgovorilo 27 %, 18 % jih meni, da sodelavci nikoli niso končali njihovega dela, 16 %, da so pogosto končali njihovo delo in 2 %, da so sodelavci vedno končali njihovo delo. Povprečna ocena te trditve je 2,5, kar pomeni, da so sodelavci redkokdaj končali delo sodelujočih ob nepredvideni odsotnosti.

Peta trditev *Kadar sem bil ob nepredvidenem dogodku odsoten z dela, sem imel/a težave s sodelavci ali nadrejenimi* nikoli ne velja za 52 % sodelujočih, redkokdaj velja za 29 % sodelujočih, včasih velja za 10 % sodelujočih, za 6 % pogosto velja in za 2 % sodelujočih vedno velja. Povprečna ocena te trditve je 1,8, kar pomeni, da ta trditev za sodelujoče skoraj nikoli ne velja.

Na podlagi teh rezultatov se lahko sklepa, da ima organizacija posluš za zaposlene in jim omogoča lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. S tem nadrejeni izkažejo empatijo, kar je za zaposlenega veliko vredno. Delo, ki naj bi ga opravili, včasih opravijo sodelavci ali pa podaljšajo delovnik, da ga lahko opravijo. Za družino je vseeno bolje, če zaposleni (oče, mati) dela "ne prinašajo domov", saj je takrat čas za družino. Čeprav je raziskava pokazala, da so sodelujoči včasih pod stresom zaradi neopravljenega dela,

raziskave na področju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja ugotavljajo, da Certificat DPP prinaša pozitivne učinke, med katere spada tudi večje zadovoljstvo in zmanjšanje stresa na delovnem mestu (Kanjuo Mrčela, 2007, str. 150, v Embley, 1992; Grey, 2002).

Sodelujoči so za vsako obveznost določili, koliko ur na tedenski ravni porabijo zanjo, pri čemer je lestvica naslednja:

- 0 ur;
- 1 ura;
- 2 uri;
- 3 ure;
- 4 ure;
- 5 ur ali več

Tabela 7: Število ur na tedenski ravni za obveznosti

Obveznosti	Povprečna vrednost	Standardni odklon
Družinske obveznosti	4,1	1,59
Seštevek prihoda in odhoda	2,2	2,09
Nadurno delo v službi (več kot 40 ur na tedenski ravni)	1,5	1,35
Delo od doma	1,1	1,83

Vir: lasten (2020)

Tabela 7 prikazuje število ur na tedenski ravni, ki jih sodelujoči porabijo za različne dejavnosti.

Rezultati kažejo, da 70 % sodelujočih porabi 5 ur in več za družinske obveznosti, 9 % jih porabi 2 uri, 6 % porabi 3 ure in prav toliko jih porabi 0 ur, 5 % jih porabi 5 ur ter prav toliko 1 uro. Povprečna ocena te trditve je 4,1.

30 % sodelujočih za prihod in odhod v službo porabi največ časa, in sicer 5 ur in več, 29 % jih porabi 0 ur na teden oziroma manj kot uro, 22 % porabi 1 uro, 10 % porabi 2 uri, 5 % porabi 4 ure in 4 % porabi 3 ure na teden. Povprečna ocena te trditve je 3,2.

Za nadurno delo v službi (več kot 40 ur na tedenski ravni) jih največ, 30 %, porabi 2 uri na tedenski ravni, 28 % porabi 1 uro, 26 % ne opravlja nadurnega dela, 4 ure nadurnega dela opravlja 6 % sodelujočih in 5 % opravi 3 ure nadurnega dela, prav toliko pa 5 ur in več na tedenski ravni. Povprečna ocena te trditve je 2,5.

Rezultati kažejo, da največ, 68 % delavcev, ne opravlja dela od doma, 13 % za delo od doma porabi 5 ur in več, 7 % porabi 1 uro na tedenski ravni, 5 % porabi 2 uri, 4 % porabi 4 ure in

2 % za delo od doma porabi 3 ure. Poprečna ocena te trditve je 2,1.

Najmanj časa sodelujoči porabijo za delo od doma oziroma jih 68 % ne dela od doma. Delo na daljavo ali od doma postaja trend, ki se ga poslužuje veliko današnjih podjetij. Delo na daljavo tudi spada med ukrepe ob pridobitvi Certifikata DPP v sklopu delovno mesto in je med bolj zahtevnimi, saj zahteva obojestransko zaupanje in tehnološki izziv (Certifikat Družini prijazno podjetje, 2020). Prav tako Kanjuo Mrčela (2007) navaja, da je delo od doma dobra rešitev socialnih in ekonomskih izzivov, saj če posameznik ne more vsak dan v službo, je lahko vseeno ekonomsko neodvisen ter pod manjšim stresom in pritiskom, kot če bi bil prisoten na delovnem mestu. Kljub temu se na določenih delovnih mestih dela ne da opravljati od doma in mora biti zaposleni nenehno prisoten. Bilo bi pa treba raziskati možnosti, ki se ponujajo za delo na daljavo na delovnih mestih, kjer ni stika s strankami.

Tabela 8: Število otrok in porabljen čas za obveznosti

	Število otrok	N	Pov. vrednost	Std. odklon	Std. napaka
Družinske obveznosti	1	25	2,680	2,135	0,412
	0	17	1,941	0,952	0,184
Seštevek prihoda in odhoda	1	25	0,680	1,464	0,283
	0	17	1,294	2,144	0,141
Nadurno delo v službi	1	25	4,240	1,535	0,296
	0	17	3,706	1,687	0,326
Delo od doma	1	25	1,600	1,528	0,295
	0	17	1,765	1,300	0,251

Vir: lasten (2020)

Tabela 8 prikazuje vpliv družin z enim ali več otroki (1) in družin brez otrok (0) na porabljen čas za obveznosti. Razvidno je, da družine z enim otrokom ali več za družinske obveznosti porabijo več časa, in sicer 2,68 ur, medtem pa družine brez otrok v povprečju le 1,94 ur. Za prihod in odhod na delo družine z enim otrokom ali več porabijo 0,68 ur in družine brez otrok 1,29 ur. Za nadurno delo družine z enim otrokom ali več porabijo za 0,53 ur več časa kot družine brez otrok. Za delo od doma družine z enim otrokom ali več porabijo 1,6 ur, družine brez otrok pa 1,76 ur.

Iz dobljenih rezultatov lahko sklepamo, da obstaja povezava med številom otrok in porabljenim časom za družinske obveznosti. Družine brez otrok prihranijo 0,74 ur časa za družinske obveznosti, kar je logično. Za prihod in odhod v službo porabijo manj časa družine z enim ali več otroki. Tukaj bi bilo treba še dodatno raziskati, zakaj je temu tako, predvidevam pa, da družine (ponavadi) iščejo dom v bližini službe ali pa službo v bližini doma. Predvidevam, da za nadurno delo starši brez otrok porabijo manj časa, saj med delom ne razmišljajo toliko o družini kot starši z enim ali več otrok. Število otrok pa nima velikega

vpliva na delo od doma, saj so verjetno otroci večinoma v šoli ali vrtcu, medtem ko starši delajo od doma.

Tabela 9: Starostna skupina in porabljen čas za obveznosti

Starostna skupina	N	Pov. vrednost	Std. odklon	Std. napaka	
Družinske obveznosti	20–30	5	3,000	2,449	0,473
	31–40	44	2,400	2,089	0,403
	41–50	35	2,448	2,261	0,437
	50 in več	19	1,214	1,369	0,264
Seštevek prihoda in odhoda	20–30	5	0	0	0
	31–40	44	1,114	1,921	0,371
	41–50	35	1,345	1,987	0,384
	50 in več	19	0,643	1,393	0,269
Nadurno delo v službi	20–30	5	3,250	2,363	0,456
	31–40	44	4,429	1,267	0,245
	41–50	35	3,966	1,658	0,320
	50 in več	19	3,643	1,906	0,368
Delo od doma	20–30	5	1,250	0,5	0,097
	31–40	44	1,314	1,157	0,223
	41–50	35	1,862	1,575	0,304
	50 in več	19	1,428	1,452	0,280

Vir: lasten (2020)

Tabela 9 prikazuje starostne skupine in porabljen čas z obveznosti. Iz tabele je razvidno, da največ časa za družinske obveznosti porabi starostna skupina od 20-30 let, in sicer v povprečju 3 ure. Za prihod in odhod v službo največ časa porabita starostni skupini 31-40 let in 41-50 let. Za nadurno delo največ časa porabi starostna skupina 31-40 let. Za delo od doma pa največ časa porabi starostna skupina 41–50 let.

Mlade družine so družine, kjer nobeden od staršev ni starejši od 35 let. Dejstvo je, da mlade družine porabijo več časa za družinske obveznosti, vendar se tega iz rezultatov ne da sklepati, zato bi bile potrebne dodatne raziskave. Lahko pa sklepamo, da za obveznosti nasploh največ časa porabi starostna skupina 31–40 let.

5.5 PREVERJANJE HIPOTEZ, UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA UVEDBO SPREMEMB

V okviru raziskave sta se preverjali dve hipotezi.

H1: Sodelujoči v raziskavi so zadovoljni z usklajenostjo svojega poklicnega in družinskega življenja.

Hipoteza je bila preverjena s pomočjo t-testa za en vzorec. Vzorec je vključeval 103 sodelujoče. Zadovoljstvo zaposlenih je izraženo z vrednostjo 4 (precej zadovoljni) in 5 (zelo zadovoljni) na lestvici od 1 do 5. Zelo zadovoljnih z usklajenostjo poklicnega in družinskega življenja je 24 % anketirancev, precej zadovoljnih pa 50 %. Iz tega je mogoče sklepati, da je v obravnavani organizaciji 74 % delež tistih, ki so z usklajenostjo poklicnega in družinskega življenja zelo in precej zadovoljni. Pridobljeni rezultati hipotezo potrjujejo.

H2: Sodelujoči menijo, da na usklajenost njihovega poklicnega in družinskega življenja najbolj vpliva ukrep fiksni delovni čas z izbiro prihoda in odhoda.

Hipoteza je bila preverjena s pomočjo t-testa za en vzorec. Vzorec je bil dovolj velik ($n > 30$) in je vključeval 103 sodelujoče. Glede na rezultate raziskave se hipotezo lahko potrdi. Pri analizi iz tabele 4 se lahko razbere, da je imel ukrep Fiksni delovni čas z izbiro prihoda in odhoda najvišjo povprečno oceno med vsemi ukrepi, in sicer 4,1. Tako lahko trdimo, da ima ta ukrep velik vpliv na usklajenost poklicnega in družinskega življenja.

Rezultati raziskave so pokazali, da zaposleni v izbrani organizaciji uspešno usklajujejo poklicno in družinsko življenje, kar kaže na uspešno implementacijo ukrepov iz polnega Certifikata DPP, ki ga ima organizacija od decembra 2015. Vsi sprejeti ukrepi se morajo ustrezno izvajati, da lahko zaposleni čutijo zaželenost, pripadnost ter da so cenjeni s strani delodajalca ali nadrejenega. Ko je zaposleni mnenja, da brez težav usklajuje poklicno in družinsko življenje, prinaša organizaciji vrsto pozitivnih učinkov in boljše uspešnost. Raziskava kaže, da je v povprečju zelo malo takih, ki imajo ob nepredvideni odsotnosti težave z nadrejenimi; to je pozitivno, saj s tem zaposleni vedo, da lahko zaupajo vodji/nadrejenemu, ki ima poslušanje. Velik delež zaposlenih se zaveda pomembnosti vpliva Certifikata DPP na usklajenost poklicnega in družinskega življenja.

Kljub zgoraj omenjenim rezultatom je v povprečju 3,1 % takih, ki so pod stresom zaradi neopravljenih obveznosti. Organizacija ima do neke mere vpliv na usklajenost poklicnega in družinskega življenja, veliko pa je odvisno tudi od drugih organizacij, vrtcev in šol, navsezadnje od države, ki z zakoni ureja ta področja, ter od samega zaposlenega. Vsak človek je drugačen in vsak doživlja stres po svoje. Delo se ne glede na situacijo, v kateri se zaposleni trenutno nahaja, mora opraviti, a če je možnost, naj bi se v posebnih situacijah delo porazdelilo tudi med druge zaposlene. Tudi posameznik sam bi se moral v stiski obrniti na vodjo, se z njim pogovoriti in poiskati pomoč. Vodja pa bi moral biti pripravljen ustrezno odreagirati in najti optimalno rešitev, ki bi zmanjšala stres zaposlenega.

Večina sodelujočih v raziskavi ne opravlja dela od doma, le v določenih situacijah, ko so odsotni ob nepredvidenem dogodku. To pomeni, da jim ostane več časa za kakovostno preživljanje časa z družino. Če ima organizacija možnost občasnega opravljanja dela od doma, je za delavca pozitivno, saj raziskave kažejo vrsto pozitivnih socialnih in ekonomskih

učinkov. Zavedati se je treba, da je veliko težje delo opravljati od doma, če ima zaposleni majhne otroke, ki zahtevajo veliko časa in pozornosti. Še vedno mora biti vključena šola ali vrtec. V takem primeru ima zaposleni dovolj časa, da opravi delo, hkrati pa čas za prihod in odhod v službo izkoristi za različne družinske obveznosti. V takem primeru je zaposleni zadovoljen, saj opravi delo in hkrati poskrbi za družinske obveznosti, kar mu prinese manj skrbi in stresa.

Rezultati raziskave so pokazali, da ukrep iz Certifikata DPP Fiksni delovni čas z izbiro prihoda in odhoda najbolj vpliva na usklajenost poklicnega in družinskega življenja. Izmed vseh ukrepov je dobil najvišjo povprečno oceno 4,1. Zaposleni imajo možnost izbrati, kdaj pridejo na delo, vendar je najzgodnejši prihod ob 6:30, kar pomeni, da imajo še vedno dovolj časa, da otroke peljejo v vrtec ali šolo oziroma da poskrbijo za druge vzdrževane osebe, če jih imajo. Tako si lahko do neke mere sami razporejajo delovni čas.

V povprečju so bili med slabše ocenjenimi ukrepi Brošura, Odnosi z javnostmi in Voščilo vsakoletnemu naraščanju. Kaže se torej slabše izvajanje oziroma doslednost pri teh ukrepih. Čeprav naj bi bila Brošura, v kateri so predstavljeni vsi ukrepi v okviru Certifikata DPP, dostopna vsem zaposlenim, se predvideva, da temu ni tako. Kaže se, da zaposleni niso ali pa so premalo seznanjeni s tem. Organizaciji se svetuje, da bi lahko tu ukrepala in boljše seznanila svoje zaposlene in novo zaposlene osebe. Enako je z ukrepom Voščilo vsakoletnemu naraščanju. Sodeč po rezultatih organizacija ne daje temu večje pozornosti, vendar kot imajo tudi sami zapisano, ima ukrep pozitivne učinke, kot so večje zadovoljstvo in pripadnost zaposlenim. Taka malenkost s strani organizacije zaposlenim izkaže spoštovanje. S tem pa si tudi organizacija dela promocijo in ima večji ugled. Obnoviti in izboljšati je treba ukrep Odnosi z javnostmi, saj tako kot predhodni ukrep povečuje ugled organizacije in prenaša vrednote družine izven okvirov organizacije. Organizacija bi morala dati temu večji poudarek, saj bi tako spletla močnejše vezi z zaposlenimi, ki bi posledično organizaciji prinašali boljše rezultate na različnih področjih.

Med pozitivnimi ugotovitvami je tudi ta, da zaposleni porabi 3,2 ure na tedenski ravni za prihod in odhod na delo, kar predstavlja slabih 40 min na dnevni bazi. Posledično imajo več časa za družino in prosti čas, saj tega ne porabijo za prevoz.

6 ZAKLJUČEK

Izziv pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja je še posebej velik za tiste zaposlene, ki že imajo svoje otroke oziroma jih želijo imeti, in tiste, ki skrbijo za starejše in druge družinske člane, ki niso sposobni skrbeti sami zase. Pri tem gre za veliko mero prilagajanja med staršema in razporeditvi časa za poklicno in družinsko življenje. Izzivi so nastali zaradi višjega standarda življenja in potrebo ter željo žensk po višji izobrazbi. Včasih so ženske skrbele za gospodinjstvo, moški so hodili v službo. Danes pa je potrebna porazdelitev obeh področij med obema. Pri tem je pomembno, kakšna je politika delovne organizacije, vrtcev, šol in ostalih vpletenih institucij in organizacij, tudi države. Uspešna prepletenost delovanja teh področij pripomore k boljši uskladitvi poklicnega in družinskega življenja staršev ter tistih, ki skrbijo za starejše, zmanjšuje stres ter povečuje ekonomske učinke. Certifikat DPP je dobra praksa, s katero je mogoče na eni strani pomagati staršem in izboljšati njihovo zadovoljstvo, na drugi strani pa posledično povečati kakovost, uspeh in zmanjšati absentizem, fluktuacijo zaposlenih ter povečati ugled same organizacije zaradi zadovoljstva zaposlenih.

Raziskava je bila opravljena z metodo anketiranja v Ministrstvu za delo, družino in socialne zadeve (MDDSZ). To ministrstvo ima polni Certifikat DPP. Ugotovilo se je, da se zaposleni zavedajo pomembnosti certifikata in da so precej zadovoljni z usklajenostjo področja dela in družine. Glede na pridobljene rezultate sodelujoči menijo, da ukrep Fiksni delovni čas z izbiro prihoda in odhoda najbolj vpliva na njihovo usklajenost poklicnega in družinskega življenja. Tako lahko variabilni del prilagajajo svojim potrebam, lahko zjutraj in popoldne poskrbijo za otroke ali ostale starejše družinske člane, za katere skrbijo. Prav tako v primeru nepričakovane odsotnosti lahko obvestijo nadrejene in skoraj nikoli nimajo težav glede tega. Manj časa porabijo za vožnjo na delo, kar pripomore k temu, da ostane več časa za družino. Pozitivno je tudi to, da zaposleni dela "ne prinašajo domov", kljub temu pa je omogočeno tudi delo od doma, če narava dela in delovno mesto to dopuščata. Vseh teh možnosti, ki jih certifikat prinaša, se zaposleni dobro zavedajo in posledično čutijo zadovoljstvo in manjši stres.

Kot predlog izboljšave se organizaciji svetuje izboljšati komunikacijo z javnostjo tako, da svojim zaposlenim naklonjeno naravnost pokažejo navzven. Javnost bi morali bolj informirati o sprejetih ukrepih za boljše usklajevanje poklicnega in družinskega življenja in se tako predstaviti kot družbeno odgovorna organizacija. S tem bi lahko pridobili boljše kandidate za delo in pridobili več zaupanja javnosti v delovanje javne uprave nasploh. Brošura z opisanimi ukrepi, ki jih izvaja organizacija v dobrobit zaposlenih, bi morala biti na vidnem mestu in lahko dostopna vsem; z njo pa bi morali seznaniti vsakega novega zaposlenega. Rezultati ankete so namreč pokazali, da za 57 % anketiranih Brošura nima večjega vpliva na usklajenost njihovega poklicnega in družinskega življenja. Rezultati ankete

tudi kažejo, da vodilni dobijo premalo povratnih informacij s strani zaposlenih glede težav, ki jih imajo v povezavi z usklajenostjo poklicnega in družinskega življenja, saj je 49 % anketiranih odgovorilo, da ukrep *Mnenjske raziskave med zaposlenimi* niso imele vpliva na usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Vsekakor lahko organizacija veliko pripomore k boljšemu zadovoljstvu zaposlenih, tudi tako, da večkrat preverja individualne potrebe zaposlenih in temu prilagaja nadaljnje izboljšave.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

- Brauner, C. M., Wöhrmann, A., Frank, K. & Michael, A. (2019). Health and work-life balance across types of work schedules: A latent class analysis. *Applied Ergonomics*, 81, 102906.
- Brown, K. (1992). *An introduction to Sociology*. Cambridge: Blackwell Publishers.
- Černigoj Sadar, N. & Kanjuo Mečela, A. (2010). V iskanju ravnotežja med plačanim delom in skrbstvenim delom v družini. *Teorija in praksa*, 47(1), 123–138.
- Černigoj-Sadar, N. (2002). Stres na delovnem mestu. *Teorija in praksa*, 39, 81–102.
- Haar, J. M., Russo, M., Sunne, A. & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behaviour*, 85(3), 361–373.
- Hartman, P. (2015). *Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja v praksi*. Ljubljana: Ekvilib Inštitut.
- Hartman, P. (2019). *Evalvacija zadovoljstva imetnikov certifikata družini prijazno podjetje (DPP) s sistemom certificiranja* Pridobljeno s http://www.certifikatdpp.si/wp-content/uploads/2019/03/Evalvacija-DPP_2018.pdf
- Hartman, P., Černigoj Sadar, N., Konavec, N., Kranjc Kušlan, A. & Skorupan, M. (2015). *Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja v praksi: izkušnje z izvajanjem projekta certifikat družini prijazno podjetje v Sloveniji*. Ljubljana: Ekvilib Inštitut. Pridobljeno s <http://www.certifikatdpp.si/wp-content/uploads/2015/08/EKVILIB-Institut-Izkusnje-z-izvajanjem-projekta-certifikat-druzini-prijazno-podjetje-v-SLO-A4-2015-Low.pdf>
- Kanjuo Marčela, A. (2002). Sodobna rekonceptualizacija dela: Delo med racionalnim in emocionalnim. *Teorija in praksa*, 39(1), 30–48.
- Kanjuo Mrčela, A. & Černigoj Sadar, N. (2007). *Delo in družina: S partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Knjižna zbirka OST.
- Knafilč, T., Svetina-Nabregoj, A. & Pahor, M. (2010). Analiza učinkov uvajanja družini prijaznega delovnega okolja. *Economic Business Review*, 12, 27–24.
- Kohont, A. & Stanojević, M. (2017). *Razpotja in prelomi: spremembe na področju menedžmenta človeških virov v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Kozjek, T. & Tomažević, N. *Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja*. Ljubljana: Fakulteta za upravo. Pridobljeno s http://www.szs-alternativa.si/files/Projekt%20INODEL/Kozjek_Tomazevic%20clanek%20usklajevanje%20druzinskega%20in%20poklicnega%20zivljenja.pdf
- Kumar, V Senthil. & M P., Nimya. (2020). Live To Work-Worklife Balance of Women Entrepreneurs. *UGC Care Journal*, 31(4), 261–267.
- Levovnik, D. (2014). *Stres na delovnem mestu*. Ljubljana: Združenje delodajalcev obrti in podjetnikov Slovenije.
- Panter, E. & Gorenc, B. (2020). Vzroki, znamenja, posledice ter obvladovanje stresa na delovnem mestu. *Izzivi prihodnosti*, 5(1), 36–64.
- Parvin, M. & Kabir, M. (2011). Factors Affecting Employee Job Satisfaction of Pharmaceutical Secor. *Australian Journal of Buisness and Management Research*, 1(9), 113–123.
- Renner, T. & Sedmak, M. (2006). *Družine in družinsko življenje v Sloveniji*. Koper: Annales.
- Renner, T., Potočnik, V. & Kozmik, V. (1995). *Družine: različne – enakopravne*. Ljubljana: Vitrum.
- Sanaullah, N. (2019). *The future of work and youth*. Pridobljeno s <https://www.youthforum.org/sites/default/files/publication-pdfs/Future%20of%20Work%20-%20online%20version%202.pdf>
- Stare, J., Boštjančič, E., Buzeti, J., Klun, M., Kozjek, T. & Tomažević, N. (2012). *Boljše delovno okolje za boljše sodelovanje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Sušnik, N. (2011). *Sodobni pristop pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja: študija primera*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Šprah, L. & Dolenc, B. (2014). *Priročnik za obvladovanje psihosocialnih tveganj in absentizma s pomočjo orodja OPSA*. Ljubljana: Založba ZRC, ZRC SAZU.
- Švab, A. (2003). Skrb med delom in družino: koncept usklajevanja dela in družinskih obveznosti v družinski politiki. *Teorija in praksa*, 40(6), 1112–1126.
- Tomšič, S., Kofol Bric, T., Korošec, A. & Maučec Zakotnik, J. (2014). *Izzivi v izboljšanju vedenjskega sloga in zdravja: desetletje CINDI raziskav v Sloveniji*. Ljubljana: Nacionalni inštitut za javno zdravje.
- Ule, M. & Kuhar, M. (2003). *Mladi, družina, starševstvo*. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede.
- Weeden, K. A., Cha, Y. & Bucca, M. (2016). Long work hours, part-time work, and trends in the gender gap in pay, the motherhood wage penalty, and the fatherhood wage premium. *The russell sage foundation journal of the social sciences*, 2(4), 71–102.

Žakelj, T. & Švab, A. Usklajevanje dela in družine med zakonodajnimi spodbudami in vsakdanjim življenjem. *Socialno delo*, 48(4), 215–226.

VIRI

Certifikat družini prijazno podjetje. (2019). *Ukrepi Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti*. Pridobljeno s file:///C:/Users/Radujko/Downloads/BrosuraDPP2019.pdf

Certifikat družini prijazno podjetje. (2020). *Katalog ukrepov*. Pridobljeno s <https://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/katalog-ukrepov>

Ekvilib inštitut. (2017). *Certifikat družini prijazno podjetje*. Pridobljeno s <http://www.certifikatdpp.si/wp-content/uploads/2017/04/LETAK-DPP-2017.pdf>

Eurofound. (2016). *Sixth European Working Conditions Survey – Overview report*. Pridobljeno s <https://www.eurofound.europa.eu/sl/publications/report/2016/working-conditions/sixth-european-working-conditions-survey-overview-report#tab-01>

Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (2019). Pridobljeno s <https://www.certifikatdpp.si/imetniki-certifikata/mddsz/>

Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. (2019). *Družina otroci in zakonska zveza*. Pridobljeno s <https://www.gov.si/podrocja/druzina-otroci-in-zakonska-zveza>

OECD. (2020). *Work-Life Balance*. Pridobljeno s <http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/>

Statistični urad Republike Slovenije (SURS). (2018). *Gospodinjstva in družine, Slovenija, 1. januar 2018*. Pridobljeno s <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/7725>

PRILOGE

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani,

sem Jovana Milenkoska, študentka Fakultete za upravo, smer Javna uprava v Ljubljani. V okviru diplomskega dela z naslovom »Analiza usklajevanja poklicnega in družinskega življenja v izbranem ministrstvu« je pripravljen spodnji anketni vprašalnik. Prosim vas za sodelovanje. Rezultati bodo uporabljeni izključno za namen priprave diplomskega dela. Sodelovanje v anketi je anonimno.

Za rešeno anketo se vam vnaprej lepo zahvaljujem in vas lepo pozdravljam.

Jovana Milenkoska

1. Spol:

M Ž

2. Koliko ste stari?

- 20-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51 in več let

3. Kakšna je vaša izobrazba?

- dokončana osnovnošolska izobrazba
- srednješolska izobrazba
- visokošolska izobrazba
- univerzitetna izobrazba
- magistrska/doktorska izobrazba

4. Kakšen je vas zakonski stan:

- poročen/a
- ločen/a
- samski/a
- živim v izven zakonski skupnosti

5. Koliko otrok imate?

- 1 otroka
- 2 otroka

- 3 otroke
- več kot 3 otroke
- nimam otrok

6. V kolikšni meri ste zadovoljni z usklajenostjo svojega poklicnega in družinskega življenja?

- 1 ... sploh nisem zadovoljen/a
- 2 ... sem malo zadovoljna
- 3 ... niti sem niti nisem zadovoljen/a
- 4 ... sem precej zadovoljen/a
- 5 ... sem zelo zadovoljen/a

sploh nisem zadovoljen/a

--	--	--	--	--

 sem precej zadovoljen/a

7. Ocenite, v kolikšni meri so na usklajenost vašega poklicnega in družinskega življenja vplivali spodaj navedeni ukrepi, pri čemer je lestvica ocen naslednja:

- 1 ... sploh ni imel vpliva
- 2 ... je imel zelo majhen vpliv
- 3 ... se imel srednje velik vpliv
- 4 ... je imel velik vpliv
- 5 ... je imel zelo velik vpliv

Ukrep	1	2	3	4	5
Fiksni osrednji delovni čas z izbiro prihoda in odhoda.					
Tim za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.					
Delo na daljavo/od doma.					
Komuniciranje z zaposlenimi ter neformalna druženja.					
Mnenjske raziskave med zaposlenimi.					
Odnosi z javnostmi.					
Brošura.					
Izobraževanje vodilnih za področje usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja ter drugih socialnih veščin.					
Ocenjevanje vodij.					
Vključitev tematike DPP v letne razgovore.					
Ponovno vključevanje po daljši odsotnosti.					
Voščilo vsakoletnemu naraščaju.					
Izobraževanje za starše/partnerje.					
Otroci v organizaciji.					

8. Označite, v kolikšni meri se strinjate, da izvajanje ukrepov Certifikata družini prijazno podjetje vpliva na motiviranost zaposlenih?

- 1 ... zelo malo
- 2 ... malo
- 3 ... srednje
- 4 ... močno
- 5 ... zelo močno

zelo malo

--	--	--	--	--

 zelo močno

9. Kadar sem ob nepredvidenem dogodku bil/a odsotna z dela:

- 1 ... nikoli
- 2 ... redko kdaj
- 3 ... včasih
- 4 ... pogosto
- 5 ... vedno

Dejavnost	1	2	3	4	5
Sem moral/a podaljšati delovnik in končati delo.					
Moje delo so končali sodelavci.					
Sem pod stresom zaradi neopravljenega dela.					
Delo sem nesel/la domov.					
Sem imel/a težave s sodelavci ali nadrejenimi.					

10. Označite, približno koliko ur na tedenski ravni porabite za:

Dejavnost	0	1	2	3	4	5
seštevek prihoda in odhoda v službo						
dela od doma						
družinske obveznosti						
nadurno delo v službi (več kot 4 ure na tedenski ravni)						