Univerza v Ljubljani

Fakulteta za socialno delo

Ivana Komel

Usklajevanje družinskega in poklicnega življenja v podjetju

Diplomsko delo

Ljubljana, 2017

Univerza v Ljubljani

Fakulteta za socialno delo

Ivana Komel

Usklajevanje družinskega in poklicnega življenja v podjetju

Diplomsko delo

Mentorica: doc. dr. Liljana Rihter

Ljubljana, 2017

Zahvala

Zahvaljujem se mentorici doc. dr. Liljani Rihter za njeno strokovno pomoč in vodenje pri pisanju diplomskega dela.

Velika zahvala gre tudi Tanji Krapež za pomoč, usmerjanje in podporo.

Staršem, fantu Klemnu, sestri in prijateljem se zahvaljujem za podporo in spodbudo v vseh študijskih letih.

Povzetek in ključne besede

Z razvojem industrije se je začel svet in prebivalstvo preobražati iz prej nerazvitega, neizobraženega, kmečkega v modernističnega. Povečala se je potreba po aktivnemu prebivalstvu, ki bi zasledovalo svoje in delodajalčeve kapitalistične namere. Od žensk fizično močnejši in sposobnejši moški so se začeli zaposlovati v industriji in tako zagotavljati preživetje svoji družini. Naloga ženske je bila po naravi dana skrb za gospodinjstvo in življenjsko najpomembnejše materinstvo. Prevladovala je tradicionalna, nuklearna oblika družine, ki jo sestavljata poročen par in otroci. Z vedno hitrejšim gospodarskim razvojem so se začele tudi ženske vključevati v trg dela in tako se je pojavila dvojna kariera ženske, v primerjavi z moško enojno kariero, kar je poleg demografskih sprememb končno vodilo do potrebe po enakopravnejši delitvi dela med spoloma. Delodajalčeva odvisnost od delovne sile je vzpodbudila prepoznanje po vlaganju v človeške vire, saj le-to rezultira v višji produktivnosti in boljši kvaliteti izdelanih produktov. Ob upoštevanju celovitosti človeka in njegove narave mu je smiselno zagotavljati objektivno in subjektivno kvaliteto delovnega življenja, ki potem vpliva na zasebno življenje posameznika, na njegovo družino in otroke. Kvaliteta življenja pa je človeku lahko zagotovljena le z obravnavanjem problematike usklajevanja dela in družine na več ravneh, zakonodajni, organizacijski in individualni. Mesto socialnega dela je skozi zagotavljanje usklajenega družinskega in poklicnega življenja zagotoviti enakost spolov na trgu dela in v zasebnem življenju. Naloga socialnega dela v delovnem okolju je krepiti moč posameznika s potrebo po bolj usklajenem poklicnem in družinskem življenju, kjer je treba prisluhniti njegovi realnosti, na kateri se gradi rešitev. Pomembno je, da smo pri ustvarjanju, izboru ukrepov za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja, pozorni na to, da s sprejetjem ukrepov, ki so lahko podlaga Certifikatu družini prijazno podjetje, ne utrjujemo tradicionalnih spolnih vlog in da ne diskriminiramo tistih, ki družine in otrok nimajo.

Z empirično raziskavo smo raziskovali obstoj potreb po bolj usklajenem družinskem in poklicnem življenju izbrane (pretežno moške) populacije, ki predstavlja izbranemu podjetju ključni kader za dolgoletni razvoj. Statistična obdelava z anketo pridobljenih podatkov je pokazala, da si izbrani zaposleni želijo boljšega obveščanja in dodatnih ukrepov za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja, predvsem za mlajše. Uspešnost usklajevanja dela in družine zaposlenih je dobra, kar pa ne pomeni, da bi bile izboljšave nesmiselne. Pokazala se je potreba po splošnem fleksibilnejšem delu, ki pa zaposlenemu hkrati nudi varnost. Težave pri usklajevanju imajo zaposleni, ko opravljajo delo izven običajnega delovnega časa in ko skrbijo za otroke stare do 10 let. Najpogosteje zaposleni usklajujejo družinsko in poklicno življenje skupaj s partnerjem/partnerico in s pomočjo njihovih staršev, kar kaže na osebno odgovornost posameznika, tudi moških, za zasebno reševanje težav pri usklajevanju družine in dela. S kvalitativno obdelavo podatkov smo spoznali, da zaposleni prepoznavajo pomen organizacije časa, tako doma kot v delovnem okolju. Sklepno predlagamo dodatno obveščanje s strani delodajalca, izobraževanje zaposlenih in vodij na področju usklajevanja družinskega in poklicnega življenja ter vzpostavitev fleksibilnejših oblik zaposlitve. Potrebno bi bilo dodatno raziskovanje potreb po usklajevanju dela in družine na ravni celotnega podjetja. Ugotovili smo, da je teoretično bolje raziskovati in govoriti o usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja.

Ključne besede: spolno specifične vloge, delo, usklajevanje družinskega in poklicnega življenja, socialno delo v delovnem okolju, certifikat Družini prijazno podjetje.

Abstract and key words

As industry developed, the world and society transformed from mainly uneducated rural population to a modern society. The need for the working population fulfilling capitalist goals increased immensely. Physically fitter then women, men were mostly employed in various industries, thus providing for the family. The main role of women was to take care of the household and the children. At that time the traditional nuclear family was the norm – that is a married couple with children. As the economy was growing rapidly women eventually entered the labour market. Upon entering the labour market they acquired a dual career, compared to men who only led one. Along with demographic change, the phenomenon led to a more equal divide of work within the family. The employers depended on their workforce and started investing into human resources. They knew that it would result in a higher productivity of the workforce and better quality of the final product. Taking human integrity into account, it is only sensible to secure an objective and subjective quality of an individual's working life. This then impacts and individual's life, their family and their children. Sufficient life quality can be secured only by considering the problematic of coordinating working life with family life. The problematics need to be considered on different levels – legislative, organisational and individual levels. The role of social work is to provide a coordinated family and working life and thus ensure gender equality on labour market as well as in private life. The aim of the social workers is to empower an individual with a need of coordination between working and family life. Upon establishing measures for a better coordination between family and working life (that can be the base for the Family Friendly Enterprise Certificate) it is of crucial importance not to reinforce traditional gender specific roles and not to discriminate families without children.

Using the method of empirical research we delved into the need for coordinating family and work life. The research was conducted on predominantly male population, who are key staff for sustainable development in the selected enterprise. Statistical analysis of information gathered from surveys shows that some employees wish to be better informed and want additional measures for easier coordination of family and work life. That is true especially for the younger employees. The effectiveness of balancing work and family life in the selected enterprise is good, but that doesn't mean that improvements cannot be made. The research showed the need for more flexibility in the workplace, which also ensures employee's security. The difficulties arise with the employees, who work outside regular working hours and have younger children up to 10 years old. The employees usually coordinate their work and family life with their partner or their parents. This shows the personal liability of the individual to resolve the difficulties coordinating work and family life. The method of qualitative information processing proved that the employees recognise the need of time organisation both at home and in their work environment. Finally, we are proposing additional informing and training employees on the topic of balancing work and family life regarding the whole enterprise. The research has shown that it is theoretically better to research and discuss the reconciliation of private and work life.

Key words: gender specific roles, work, balanced family and work life, social work in workplace, Family Friendly Enterprise Certificate.

Kazalo vsebine

1. Pregled problematike 1
1.1. Družbene spremembe na področju dela 2
1.1.1. Družbene spremembe v spolno specifičnih vlogah 8
1.1.2. Pluralizacija družinskih oblik 11
1.2. Razlogi za bolj usklajeno družinsko in poklicno življenje 14
1.2.1. Razlogi za boljše usklajevanje dela in družine za podjetja 16
1.2.2. Osebne okoliščine, ki vplivajo na potrebe po usklajevanju 24
1.3. Ravni ukrepanja na področju usklajevanja družinskega in poklicnega življenja 29
1.3.1. Mednarodna in nacionalna raven 29
1.3.2. Organizacijska raven 30
1.3.3. Certifikat Družini prijazno podjetje 30
1.3.4. Ukrepi 32
1.3.5. Socialno delo v delovnem okolju 33
1.3.6. Posameznik 36
2. Problem 39
2.1. Raziskovalna vprašanja 40
2.2. Hipoteze 40
3. Metodologija 42
3.1. Vrsta raziskave in spremenljivke 42
3.2. Raziskovalni instrumenti 48
3.3. Populacija 51
3.4. Zbiranje podatkov 51
3.5. Obdelava in analiza podatkov 53
4. Rezultati in razprava 55
4.1. Odgovori na raziskovalna vprašanja 86
4.2. Preverjanje hipotez 88
5. Sklepi 90
6. Predlogi 92
7. Uporabljena literatura 93
8. Priloge 1
8.1. Priloga A – Anketa: Usklajevanje družinskega in poklicnega življenja v podjetju ... 1
8.2. Priloga B – kodirne tabele 6
8.3. Priloga C – zbirnik podatkov 31

Kazalo tabel

Tabela 1.1: Učinki družini prijaznih ukrepov.....20
Tabela 3.1: Spremenljivke raziskave in njihove modalitete.....43
Tabela 4.1: Povezanost starosti otroka zaposlenega in uspešnosti usklajevanja dela in družine 58
Tabela 4.2: Povezanost statusa vprašanega s potrebo po dodatnih ukrepih.....63
Tabela 4.3: Dodatni ukrepi za skupine.....65
Tabela 4.4: Povezanost želje po boljšem obveščanju in sprejetih ukrepih 68
Tabela 4.5: Povezanost uspešnosti usklajevanja družine in dela v običajnem delovnem času in izven običajnega delovnega časa 72
Tabela 4.6: Posluh za družinske obveznosti v podjetju 76
Tabela 4.7: Predlagane spremembe, ki bi vodile do bolj usklajenega dela in družine 81
Tabela 4.8: Načini, s katerimi bi si vprašani še zagotovili usklajeno delo in družino.....85

Kazalo slik

Slika 1.1: Prepletanje življenjskih ciklov.....28
Slika 1.2: Grafična shema postopka certificiranja.....31
Slika 3.1: Domnevni odnosi med spremenljivkami raziskave 48
Slika 3.2: časovni potek števila klikov na spletno anketo in števila respondentov, ki so začeli anketo izpolnjevati.....52

Kazalo grafov

Graf 4.1: Starost anketiranih 55
Graf 4.2: Status anketiranih 56
Graf 4.3: Izobraževalna stopnja otrok 56
Graf 4.4: Povezanost izobraževalne stopnje otroka zaposlenega in potreb po dodatnih ukrepih 59
Graf 4.5: Najpogostejši izvajalec skrbi za otroke 59
Graf 4.6: Ostareli starši/svojci vprašanega 60
Graf 4.7: Sprejetost ukrepov v podjetju za lažje usklajevanje dela in družine 61
Graf 4.8: Potreba po dodatnih ukrepih za lažje usklajevanje dela in družine 62
Graf 4.9: Skupine, ki najnujneje potrebujejo dodatne ukrepe za lažje usklajevanje dela in družine 64
Graf 4.10: Želja po boljšem obveščanju s strani delodajalca: 67
Graf 4.11: Ukrepi za lažje usklajevanje dela in družine prispevajo k zadržanju kadrov 68
Graf 4.12: Uspešnost usklajevanja družine in dela v običajnem delovnem času 69
Graf 4.13: Pogostost opravljanja dela izven običajnega delovnega časa 70
Graf 4.14: Uspešnost usklajevanja družine in dela ob delu izven običajnega delovnega časa 71
Graf 4.15: Pogostost urejanja službenih zadev od doma 73
Graf 4.16: Odnosi med sodelavci 73
Graf 4.17: Razumevanje sodelavcev za družinske obveznosti 74
Graf 4.18: Razumevanje nadrejenih za družinske obveznosti podrejenih 75
Graf 4.19: Prilagoditev delovnih obveznosti družinskim v delovnem okolju 77
Graf 4.20: Po koristnosti rangirani ukrepi za lažje usklajevanje dela in družine iz nabora ukrepov 78
Graf 4.21: Rangirani ukrepi za lažje usklajevanje dela in družine 80
Graf 4.22: Načini usklajevanja dela in družine vprašanih 82
Graf 4.23: Dimenzija usklajevanja delovnega in družinskega življenja vprašanih 84

1. Pregled problematike

V uvodu diplomskega dela se bomo oprli na teoretične prispevke različnih avtorjev iz različnih strok in s tem poskusili ustvariti širši pogled na obravnavano problematiko usklajevanja družinskega in poklicnega življenja. Najprej bomo predstavili zgodovinski okvir družbenih sprememb, ki so vodile do novo nastalih oz. izraženih potreb po boljše usklajenemu družinskemu in poklicnemu življenju. Nadalje bomo skušali utemeljiti smiselnost ukrepanja in reševanja problematike za različne akterje; družbo, organizacijo in posameznika ter njegovo družino. Iskali bomo možne načine ukrepanja, s katerimi bi ljudem resnično zagotovili uravnoteženo družinsko in poklicno življenje. Pri tem se bomo najbolj osredotočili na načine, s katerimi lahko delodajalec svojim zaposlenim olajša usklajevanje družine in dela z namenom zadrževanja njemu pomembnega kadra.

Začenjamo s trditvijo, da je spoznavanje »komplementaren proces proizvoda, kjer določen proces pripelje do proizvoda, ki postane podlaga nadaljnjemu procesu« (Šugman Bohinc 1997: 290). Potemtakem je pričujoče diplomsko delo rezultat našega spoznavanja sveta okrog nas, naše zgodovine, spoznavanja različnih teorij, ki so se skozi čas spreminjale. Vzpostavljamo krožnost vsega, kar nas obdaja in poudarjam, da je vse, kar se je zgodilo v zgodovini družbe, vplivalo na trenutno točko opazovanja, katera bo že v naslednjem trenutku zapadla in morebitnemu bralcu ponudila priložnost razlikovanja starega, ki bo podlaga nečemu novemu, primernejšemu za prihodnji trenutek gledanja. Mogoče vam takšna trditev vzbuja strah, strah pred minljivostjo in hkrati neskončnostjo možnosti. Naš namen je v negotovosti najti gotovost, do negotovosti ustvariti odnos strahospoštovanja, saj nas lahko zahteve okolja pahnejo v propad ali pa z njimi zrasemo. Socialno delo sprejema spremembe, se skupaj z njimi oblikuje in teži k temu, da podpre posameznika, skupino, skupnost, večji sistem k prevzemanju aktivne vloge v času sprememb. Le aktivna vloga, ki si jo lahko razlagamo na različne načine, prepreči procese propada, izključevanja iz družbe. V darvinizem ne bomo zapadli, saj je ta za socialno delo le poučna zgodovina, zgodovina, ki je drugim vedam še vedno lahko sedanjost (npr. biologija). Abstraktni razmislek zaključujemo s trditvijo, da je naše diplomsko delo lahko za nekoga smiselno obravnavanje usklajevanja družinskega in poklicnega življenja, za drugega povsem neaktualna tema,

prizadevamo pa si, da bi bilo diplomsko delo lahko nekomu spodbuda za 'korak naprej' in podpora pri tem.
Naredimo najprej korak nazaj in poskušajmo pojasniti, kako in zakaj je prišlo do dandanes izrazito prisotne potrebe po lažjem usklajevanju dela in družine.

1.1. Družbene spremembe na področju dela

Družbo sami razumemo kot sistem, ki se odziva na zahteve okolja s komunikacijo med notranje organiziranimi enotami in okoljem. Poudariti je treba edinstvenost odnosov med organizacijskimi enotami sistema in aktivno vlogo družbe kot sistema pri učinkovanju na okolje. Tako je družba odvisna od okolja in se mu mora vedno znova prilagajati, z namenom preživetja, a hkrati sama (njeni sestavi) določa nadaljnji razvoj okolja.

Pri preučevanju družbe se sociologi osredotočajo na odnose med različnimi enotami družbe, konkretneje so pozorni na družbeno stratifikacijo, kako ta nastaja in kako se ohranja skozi čas. Teorij družbene stratifikacije je veliko, sami pa izpostavljamo marksistični pogled, saj ta najbolje razlaga še vedno, lahko rečemo tudi, ponovno vladajoči kapitalizem. Karl Marx je v nasprotju s funkcionalisti, ki družbeno stratifikacijo vidijo kot integrativno sredstvo, to razlagal bolj kot strukturo delitve (Haralambos, Holborn 2005: 32 – 41). Trdil je, da v skoraj vseh družbah obstajata vladajoči in podrejeni razred, kjer prvi nadvlada drugega z lastništvom in nadzorom nad proizvajalnimi sredstvi (Haralambos, Holborn 2005: 41), a je obenem odvisen od delovne sile podrejenega razreda. Marksisti so razlagali obstoj nasprotujočega si odnosa z človekovo odvisnostjo od hrane in materialnih predmetov (Haralambos, Holborn 2005: 18). Če se strinjamo z Marxovimi sklepi, lahko trdimo, da ne more kapitalizem izvirati šele iz pojava industrije (kot je zmotno mišljeno), saj ni človek šele takrat postal odvisen od zunanjih virov. Kapitalistična zahodna družba se je skozi zgodovino razvijala v štirih glavnih dobah (Haralambos, Holborn 2005: 41):

- Od primitivnega komunizma, značilnega za predzgodovinske družbe, kjer je obstajala idealizirana egalitarna družba (ljudje so bili obenem nabiralci, lovci in v skupni lasti imeli zemljo);
- Do antične družbe, kjer je vladalo sužnjelastništvo, saj je prišlo do kopičenja premoženja, presežnih virov;

- Preko fevdalne družbe, kjer so fevdalci tlačanom odvzeli zemljo in jih tako prisilili v odvisnost od dela zanje;
- Do končno, kapitalistične družbe.

Kot ugotavlja Klarič (2011: 23), je predpogoj za nastanek kakršnekoli oblike kapitalizma, »ekspropriacija zemlje poljedelskega producenta, kmeta, ki je omogočil akumuliranje kapitala […] in razmah revnih ljudi, ki so potrebovali delo, zaradi česar so se morali seliti v mesta.«. Zdi se, da je družbena stratifikacija in posledična neenakost ustvarjena, včasih tudi nasilno. O moči kot interakcijskem procesu, kot jo razume Dragoš (2005: 11), več pozneje, ko bomo opisovali razmerje delavca in njegovega delodajalca.

Do 4. stopnje razvoja zahodnega kapitalizma naj bi prišlo v 16. stoletju zaradi obogatitve cehovskih, mezdnih delavcev, ki so proizvajali velike količine surovin in hrane, medtem ko so cene zanje (zaradi razvrednotenja žlahtnih kovin) rasle (Klarič 2011: 25). Prišlo je do razcepa med domačo obrtjo, pridelavo hrane in gospodarske dejavnosti za masovni trg, ki ga je spodbudila industrijska revolucija. Samoproglašeni kapitalisti pa na začetni stopnji razvoja podjetja niso imeli še posebnega, strukturiranega znanja, ki bi zagotavljajo uspešno in učinkovito proizvodnjo produktov.

Frederick Winslow Taylor, ki velja za začetnika menedžmenta, je opazil, da strogo nadzorovanje delavcev ne zadošča in »da je potrebno videti določeno celoto, razmerje enih nalog glede na druge« (Vila 1994: 56). Taylor je odgovornost za organizacijo delovnih procesov podelil od »samovoljnega« delavca k delodajalcu, ki je z znanstveno metodo zadolžen organizirati in vnaprej določiti delovne naloge vsakega posameznika, ki končno odgovarja ciljem poslovodstva (Vila 1994: 56–62). Učinkovitost poslovanja naj bi bila zagotovljena z doseganjem norme, številčnega zahtevka izdelanih produktov v določenem času. Zaposlenega naj bi spodbujali k večji produktivnosti s plačo, ki se je med zaposlenimi razlikovala na podlagi njihovega doseganja norme oz. z odpuščanjem tistih, ki norme niso dosegali. Slednje so lahko opravičevali s poprejšnjim izobraževanjem posameznika za opravljanje določene delovne naloge (Vila 1994: 56–62). Iz znanstvenega menedžmenta izhajajoč fordizem je optimiziral ne samo delovne operacije delavca, temveč tudi strojev, a z namenom zmanjšanja stroškov proizvodnje. Delavci so hkrati postali podrejeni strojem in

omejeni z vnaprej načrtovanimi delovnimi postopki, ki so se jih priučili (Klarič 2011: 35). Ker delodajalec delavca za delo priuči, ga tudi lahko hitro premesti na drugo delovno mesto. Delavec se potemtakem skozi delovno življenje velikokrat prekvalificira z namenom ohranitve zaposlitve in svojega strokovnega znanja ne izpopolnjuje, ampak zamenjuje (Klarič 2011: 35, 36). Takšna zaposlitev pomeni pozitivno fleksibilnost in hkrati nestabilnost zaposlitve.

Če povzamemo, je znanstveni menedžment skušal delavce omejiti pri svobodi in jim s strukturo vsiliti večjo produktivnost. Fokus je bil na delu, organizaciji, načrtovanju, pozabili pa so na posameznika, ki je od delodajalca ne le ekonomsko, ampak tudi osebnostno in razvojno odvisen. Neoklasicistične teorije menedžmenta so se osredotočile še na človekovo spoznavno (npr. na primerno osvetlitev, ki posameznika spodbuja ali pa uspava) in socializacijsko naravo (zbliževanje s sodelavci in nastanek norm obnašanja; Vila 1994: 84-87), kar kaže na premostitev razumevanja delavca le kot produkcijsko sredstvo brez človeških karakteristik. Da ne zapademo v suhoparno zapisovanje teorij organizacijske zgodovine, razvoja stroke menedžmenta in posledično tudi razvoja socialnega dela v delovnih organizacijah, poudarjamo, da je do neoklasicističnih teorij in pozneje modernih teorij menedžmenta, prišlo na področjih visokega razvoja industrije ter nekolikšne politične stabilnosti.

V vojnem in povojnem obdobju je trg dela trpel, saj je prej prevladujoč moški kader bil dolžan oditi na bojišče. Treba je bilo najti nekoga, ki bo pripravljen nadomeščati moške v tovarnah, predvsem z namenom izdelovanja orožja ter hrane za vojake. Kot pripoveduje Lazarević (2015: 9–11), je k množičnemu zaposlovanju žensk na trgu dela pripomogla tudi gospodarska kriza in industrijska ekspanzija. Morebiti so bile ženske na začetku začasni nadomestek za odsotne moške, kasneje pa se je prepoznala potreba po njihovi vključenosti in doprinosu k gospodarstvu. O ženskah in moških na trgu dela bomo pisali podrobneje v ločenem podpoglavju, saj njihovo razmerje ključno vpliva na temo usklajevanja dela in družine. Tukaj smo želeli nakazati, da je primarno zaposlitev način, s katerim skuša posameznik ali gospodarstvo preživeti, še bolje je, če ima sistem vzpostavljen čimbolj učinkovit način (tako si lahko razlagamo dejstvo, da je taylorizem, fordizem, neofordizem nastajal v medvojnih časih).

V današnji kapitalistični družbi vlada prepričanje, da je delavec svoboden, a je že Marx (1986, v: Klarič 2011: 15) poudaril, da gre le za navidezno oz. formalno svobodo mezdnega delavca, ki prodaja svoje delo kapitalu. Brez plačila za delo, ki ga delavec opravi, ne more živeti, kaj šele preživljati svoje družine in ji zagotavljati kvalitetno življenje. Prav zaradi neizbežnosti zaposlitve obravnavamo vzpostavljen model pretoka kapitala, saj ta določa kakovost življenja posameznikov. Kapitalist z obvladovanjem razmer pretoka stremi h kopičenju kapitala (pretočnega kapitala v obliki denarja in stabilnejše oblike le-tega, npr. naložbe v nepremičnino; Klarič 2011). Če sprejmemo naravno delovanje kapitalizma, lahko razmišljamo o različnih strategijah kopičenja ekonomskega kapitala in vplivih tega na različne akterje. Kapitalist si lahko prizadeva sam obogateti na račun izkoriščevanja delovne sile, lahko pa zavestno stremi k kopičenju kapitala vsem zaposlenim, posledica česar je tudi njegova obogatitev. Seveda odločitev podjetnika ne ustvari sama po sebi želenega rezultata, k njej morajo voditi znotrajorganizacijski procesi in zaposleni. Ker pa ima direktor (če je ta hkrati delodajalec) največjo moč v organizaciji, ta najbolj usmerja poslovne procese v želeno smer. Na začetku odstavka smo opozorili na Marxovo trditev o navidezni svobodi delavca, katero posplošujemo tudi na kapitalista. Namreč, tudi slednji je odvisen od gospodarsko-političnega dogajanja v družbi.

Zgoraj smo omenili soodvisnost kapitalista in razvoja industrije, zanimiv pa je tudi vpliv političnega sistema, ki je nastal kot odgovor na nestabilnost druge svetovne vojne. Ciljev socialističnega sistema je bilo več. »V prvem obdobju je bil glavni cilj industrializacija, istočasno je bila velika želja sistema tudi intenzivna urbanizacija države; človek, kmet iz vasi, je moral biti intenzivno podučen, da bi postal produktiven in učinkovit član kolektiva« (Fikfak 2008: 140). Zelo očitno vidimo, da je država spodbujala zaposlovanje ljudi v podjetjih, ki jih je imela v lasti. Postavlja se vprašanje, zakaj je to promovirala. Fikfak (2008: 141) odgovarja na naše vprašanje tako: »Vsekakor projekt industrializacije, v katerem je bila drugačna tudi konceptualizacija časa, ni bil omejen le na produktivnost, temveč usmerjen tudi na ideološko pripravo in kultivacijo podeželskega človeka za zamisli revolucije, za socializem in končni cilj, komunizem«. Za zviševanje produktivnosti delovne sile so tako začeli v tovarnah uvajati bonus za točen prihod na delo, za čim nižjo bolniško odsotnost, in hkrati zamudnikom pripisovati kazen (Fikfak 2008: 140). Med delavci so ustvarjali tekmovalnost. Vidimo, da je nadzorovanje delovnega procesa podobno zgoraj

predstavljenemu taylorističnemu menedžmentu, z razliko, da so delavci sami preverjali kakovost izdelka, česar posledica je bila slaba kakovost produkcije (Fikfak 2008: 140). Vodstvo ni imelo potrebnih strateških znanj in izkušenj za vodenje industrijskih obratov in posledično so bili delavci bolj svobodni in hkrati manj motivirani, saj se je delalo »za vse, za skupno dobro«. Verjetno je bilo težko kar preiti iz prej individualističnega kopičenja kapitala k skupinskemu, kjer imajo vsi enako plačo, enake bonitete in enake obveznosti. Direktorjeva naloga tistega časa je bila skrb za življenjske pogoje delavce in njihovih družin. Tako so podjetja vlagala v stanovanja, šole, zdravstvo idr. svojih delavcev (Fikfak 2008: 140). Težava je nastala, ko so ugotovili, da zaradi nizke uspešnosti oz. nizkega priliva kapitala ne morejo delavcem zagotavljati obljubljenih pravic. Ob pojavu gospodarske krize se je država znašla v težavah, saj finančno ni dosegala potreb novo nastalih brezposelnih ljudi (Kresal 2006). Hkrati pa je država ustvarjala unificirane storitve za državljane, ki potrebujejo pomoč, na podlagi česar se je izgubila življenjska zgodba posameznika, nekaterim pa je bil že sam dostop do storitev onemogočen, saj »niso padali v predviden kalup«.

Skozi zgodovino se je pokazalo, da oblast le v rokah enega akterja, ni ustrezna, sploh ne za reguliranje gospodarskih procesov. Privatnik – kapitalist je zaradi liberalizma delovnega razmerja sam določal pogoje zaposlitve (kar se je začelo omejevati z nastankom delovnega prava; Kresal 2006: 104). V socializmu je država skušala čim več ljudem zagotoviti zadosten standard življenja z »zapovedovanjem« storitev drugim, pri čemer je pozabila na individualnost in specifičnost potreb posameznikov. Nato je zaradi primanjkovanja financ podala odgovornost pomagati drugim na skupnost, drugim organizacijam in se tako razbremenila. Zavedati pa se moramo, da preložena odgovornost pomoči na nedržavne akterje, skupnost, predstavlja nevarnost, ko v skupnosti zadostne solidarnosti ni. V primeru kombinacijske sistemske marginaliziranosti z odsotnostjo integrativnih potencialov na skupnostni ravni lahko pride do dezintegracije, do razpada skupnosti navznoter (česar primer je lahko tudi kriminal, droge, prostitucija,…) (Dragoš 2017). To je primer, ko država ne ukrepa. Dragoš (2017) pa navaja primer, ko želi država posegati v skupnost, kjer pa solidarnosti ni več in pride do fragmentacije. Razmišljamo torej o možnosti, ki bi državljanom omogočila dostop do sredstev in jim hkrati dovoljevala svobodno skupnostno delovanje. Na podlagi preteklih izkušenj lahko izločimo ekskluzivno delovanje sistema ali

pa samo skupnosti. Najprimernejše uravnavanje ravnovesja med sistemom in skupnostjo z namenom njunega najučinkovitejšega, najustreznejšega sodelovanja, vidimo v komplementarni možnosti. S takšnim pristopom (in-in) priznavamo posebnosti (državnega) sistema in skupnosti, kar izključuje slabosti enega in drugega sistema (Dragoš 2017). Bistveno je, da komplementarna paradigma dosega raznovrstne potrebe, ne preveč posega oz. nepotrebno posega v življenjski svet posameznika, a mu hkrati zagotavlja pravice. Prizadevamo si torej za demonopoliziran model blaginjskih storitev (Dragoš 2017).

Za trenutek smo se posvetili pomenu civilne družbe za posameznika in družbo kot celoto. Zgornje sklepe bi lahko razširili na »sodobni koncept pluralne oz. mešane blaginje« (Dragoš 2008: 10), ki ga sestavljajo:

- državna blaginja,
- tržna blaginja in
- civilna družba.

Bistvo mešane blaginje je v spoznanju, da so zgornji trije nosilci enakovredni in med sabo komplementarni, sodelujoči, a še vedno ohranjajo svojo ločenost. Potemtakem je pomembno, da je trg dela samostojen, a nadzorovan z državnimi standardi (za zavarovanje neenakovrednih delavcev v nasprotju z delodajalci), državni sistem samostojen, a ne povsem ločen od trga dela, ki narekuje ekonomske razmere, na katere država odgovarja. Ugotovljeno, pa je civilna družba izredno pomembna, zatorej mora tudi ta imeti dovolj svobode za samonastanek. Država in trg dela ne smeta preveč posegati vanjo.

Razmerje med državo, trgom dela in skupnostjo smo obrazložili, saj so teoretični prispevki pomembni tudi za tematiko usklajevanja dela in družine, kjer je posameznik samostojen, sam si organizira svoje privatno življenje, hkrati pa je to odvisno od trga dela, kjer je država zadolžena za zagotavljanje osnovnih človekovih pravic. Vsi so medsebojno odvisni eden od drugega in hkrati edinstveno samostojni.

Z vstopom žensk na trg dela se ni spremenila le številčnost zaposlenih in razcvet industrije, ampak tudi zasebno življenje ljudi. O posledicah bomo pisali v naslednjem podpoglavju, kjer bo govora o spremenjenih spolno specifičnih vlogah v družini.

1.1.1. Družbene spremembe v spolno specifičnih vlogah

O spolno specifičnih vlogah govorimo, ker se je skozi socializacijske procese v zahodni družbi vzpostavilo večinsko mnenje, da je moški spol večvredni kot ženski. Veliko teorij poskuša upravičiti razlikovanje moškega in ženske, ljudi po njihovem biološkem spolu. Ženska je enačena z njeno biološko nalogo biti mati. Neizogibnost materinstva naj bi bila odvisnost otroka od svoje matere, materina odvisnost od otroka in prepričanje, da je materinstvo žensko končno poslanstvo (Oakley 2000: 199). Ugotovljeno je bilo, da je materinstvo le mit, saj njegove predpostavke ne veljajo nujno v vseh kulturah (Oakley 2000). Materinstvo je torej družbeno konstruirano, konstruirano z določenim namenom. Zdi se, da je ženska vloga sekundarna, ustvarjena kot dopolnitev k moški vlogi. Moški je fizično močnejši, pametnejši in zato je zadolžen le za finančno preskrbovanje družine (Oakley 2000). Nekdo mora pa ostati doma, skrbeti za dom, za kar naj bi imela naravno dan »talent« ženska (Oakley 2000), ki je tudi bolj čustvena in zatorej bolj primerna za skrb za otroke (Haralambos, Holborn 2005: 595). Lahko bi rekli, da je v tradicionalnih časih, ko bila je ženska striktno doma, moški pa je delal, šlo za nekakšen način usklajevanja dela in družine. Verjetno je očitno, da naj bi bila ženska manjvredna kot moški, kar se je ohranjalo skozi patriarhalni diskurz in izključevanje žensk iz javne sfere, kjer bi se lahko tudi izobrazile (Leskošek 2002).

Za predindustrijske čase je bila značilna nuklearna oblika družine, ki »obsega poročeni par (zaposlenega očeta, mater gospodinjo) in njuna otroka« (Rener 2006: 21). Z industrializacijo so se začele brisati vloge moškega in ženske, saj so se tudi ženske začele zaposlovati. Tradicionalno razmišljanje o delitvi dela se je deloma še ohranjalo, saj so žensko kariero razumeli v dveh fazah, kot delo pred zakonom in po njem, medtem ko je moška kariera predstavljala vseživljenjski proces (Kalc 2015: 30). Ženskam je bilo dovoljeno pridobitno delo pred zakonom, saj so na ta način pridobile ekonomske vire in veščine, potrebne za družinsko življenje (Kalc 2015: 30). Po sklenjenem zakonu in družini pa je ženska morala postati gospodinja. Mimogrede pomišljamo na možnost, da se je spodbujala takšna praksa opravljanja dela tudi zato, da moški na trgu dela niso imeli konkurence.

Ob množičnem zaposlovanju žensk zanimivo ni takoj prišlo do spraševanja, kdo bo skrbel za otroke, ko se ženska vrne nazaj na delovno mesto. Tako so ženske prevzele nalogo moškega, pridobivanje dohodka in hkrati bile prisiljene izpolnjevati pričakovano tradicionalno skrbstveno nalogo. Prej enokarierno družino je torej nadomestil termin dvokarierne družine, »(heteroseksualne) družine z dvema dohodkoma« (Žakelj, Švab 2009: 215), kjer poudarjamo, da so teoretiki o razvoju poklicne poti (kariere) začeli govoriti šele v dvajsetem stoletju (Brečko 2006: 29).

Družbene spremembe so predvsem ženskam in tudi tistim moškim, ki so se bolj vključevali v skrbstvene naloge, naložile dodatne obremenitve, ki so vzpostavile težnjo po večji demokratičnosti v partnerstvu in družini. Aitken (2005: 230) pa poudarja, da se spremembe v delitvi dela najbolj kažejo v miselnosti, torej na ravni stališč kot pa v dejanskem enakopravnem opravljanju gospodinjskih opravil ter skrbi za družino. Humer (2007: 79) dodaja, da je »skrb kot univerzalna človeška aktivnost […] 'nevidna', a hkrati nujna za človekov obstoj in delovanje«. To lahko razumemo na način, da se moški ne vključujejo bolj v gospodinjsko delo, saj dela, ki ga doma opravi ženska, mogoče niti ne opazijo ali ne priznajo (morebiti mislijo, da ženska čudi potrebo po gospodinjskih opravkih). Nevidnost obveznosti zasebnega, družinskega življenja predstavlja tudi težavo državi pri ustvarjanju novih storitev, mehanizmov za ukrepanje na problematiko usklajevanja potreb družine in dela. Spet smo pri konfliktu med družinsko zasebnostjo in državnim poseganjem. V primerih, ko država ne zna upravičeno, ali pa noče poseči v privatno sfero družin, se največkrat zato, »ker se predvsem ženske obravnava kot primarno odgovorne za družine in njihovo blagostanje, […] težave v doseganju teh ciljev pogosto označuje kot individualno in kolektivno krivdo žensk« (Rener 2006: 21).

S staranjem prebivalstva se je pojavila dodatna potreba po družinski oskrbi, vsakodnevni oskrbi družinskega člana, saj ta ne zmore več skrbeti sam zase (Hvalič Touzery 2006: 29). Primarno negovalno skrb tudi danes izvajajo predvsem ženske sorodnice, medtem ko so moški zadolženi za težja fizična dela (Svetičič 2002: 63), kar ponovno spominja na tradicionalno spolno delitev opravil.

Na zvečanje obsega družinskih obveznosti je vplival tudi trend podaljševanja mladostništva. Rener (2006) uporablja frazo LAT (»living apart together«) faze, ki pomeni, da mladostniki, mladi odrasli živijo hkrati v primarni družini in drugje oz. da njihovo bivanje doma traja vse do njihove prve zaposlitve ali pa nastanka njihove družine. To za starše pomeni podaljšano ekonomsko preskrbo otrok.

Do sedaj smo pisali o spolno specifični vlogi s perspektive ženske. V nadaljevanju pa nas zanima, kako moški gledajo na skrbstveno nalogo. Humer (2007: 84) navaja, da še vedno obstaja izrazita »povezanost moške identitete s plačanim delom v javni sferi, ki moškemu omogoča materialno preskrbovanje družine«. Vloga močnega materialnega preskrbovalca družine je moškemu v ospredju, kar vpliva na manjše izražanje čustev do otrok (Jeleniewski Siedler 1997). Opažamo, da je tudi moški, kot je ženska, prisiljen dosegati pričakovano vlogo in vsesplošna predpostavka, da si ne želi biti vključen v družinsko življenje, ne drži nujno. Ob prebiranju literature smo ugotovili, da je govora o negativnih vplivih še vedno ukoreninjene tradicionalne vloge moškega kot materialnega skrbnika na možnosti usklajevanja dela in družine, veliko manj, kot je govora o ženski skrbi za družino. Zatorej si prizadevamo biti pri obravnavanju teme usklajevanja družinskega in poklicnega življenja pozorni tudi na spodbujanje, opremljanje ali le krepitev moških z željo po vključenosti v skrb za otroke. Humer in drugi (2016: 5) namreč ugotavlja, da si »vse več moških […] prizadeva za enakopravno starševsko vlogo, prevzema več obveznosti pri skrbi za otroke in aktivno išče možnosti za preživljanje časa z otroki«.

Spolno specifične vloge smo predstavili zato, da bomo lahko razumeli, zakaj lahko pride do težav pri usklajevanju družinskega in poklicnega življenja. Morebiti še vedno prisotne tradicionalne vloge skrbnika, ki prepozna skrb in ženske, ki nudi skrb (Tronto 1993), preprečujejo današnjim posameznikom občutiti zadovoljstvo ob »modernejšem« izvajanju družinske skrbi. Spolno specifične vloge smo predstavili, saj jih želimo tudi z ukrepi za lažje usklajevanje dela in družine preseči in spodbuditi oz. zagotoviti enakost spolov.

1.1.2. Pluralizacija družinskih oblik

Kot že rečeno, je »ideja o nuklearni družini že desetletja (vsaj od petdesetih let 20. stoletja) tako močno prisotna v kolektivnih imaginarijih zahodne kulture, da so bile običajno vse druge družinske oblike in načini življenja opredeljeni v razmerju do nje« (Rener 2006: 21). Z razvojem družbe, demografskih sprememb, je prišlo do pluralizacije družin in družinskega življenja (Švab 2010: 342), kar teoretikom povzroča težave pri definiranju družine, saj je raznovrstnost družinskih oblik težko zaobjeti in na podlagi tega tudi podeljevati pravice ter dolžnosti.

Različne stroke se pri definiranju pojma družine fokusirajo na različne značilnosti. Sociološke teorije definirajo družino kot »skupino oseb, ki živi v skupnem gospodinjstvu in [ki] jo sestavlja vsaj en otrok in vsaj ena odrasla oseba ter je med seboj povezana z zakonsko zvezo ali s kohabitacijo in starševskim razmerjem« (Rener 2006: 16, glej Nowotny *et al*. 2004: 28). Statistična definicija se od sociološke nekoliko razlikuje. »Družino definiramo 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, kohabitacijo ali starševskim razmerjem« (Rener 2006: 15, glej Keilman 2003: 11). Psihologi se pri definiranju družine opirajo na njeno nalogo in (socializacijske) procese, ki se dogajajo v njej. Čačinovič Vogrinčič (1998: 10) pravi: »Naloga družine je, da na svoj poseben, edinstven način obvlada neskončno raznolikost med posamezniki in ustvari sistem oz. skupino, ki bo omogočila srečanje, soočenje in odgovornost«. Tako naj bi bili »osnovni družinski cilji […] zadovoljiti čustvene potrebe, potrebe po moči in smislu« (Čačinovič Vogrinčič 1998: 92). Ker najožje varstvo družini nudi država, zakonodajalec, navajamo tudi definicijo družine Družinskega zakonika (Uradni list RS, št. 15/2017) iz 2. člena: »Družina je življenjska skupnost otroka, ne glede na starost otroka, z obema ali enim od staršev ali z drugo odraslo osebo, če ta skrbi za otroka in ima po tem zakoniku do otroka določene obveznosti in pravice. Zaradi koristi otrok uživa družina posebno varstvo države«. Vidimo torej, da različne definicije obsegajo različne kategorije in definirajo obstoj družine na različnih temeljnih strukturah. Zavedati se moramo, da se definicije vzpostavlja z določenim namenom (npr. da izključimo tiste oblike družin, ki naj ne bi bile primerne ali pa zanje še ne poznamo načinov, s katerimi bi jih varovali) ali pa da se za definicijo skrivajo lahko tradicionalna pričakovanja ali pa tudi premoč določenega akterja.

Če zapademo v kategoriziranje, lahko povemo, da nuklearna oblika družine v Sloveniji še vedno številčno prevladuje, leta 2015 je bilo tako družin zakoncev z otroki 224.000 (Statistični urad Republike Slovenije 2015 a). Enostarševske družine, ki so se številčno razcvetele v drugi polovici 20. stoletja (Rener 2006: 24), so leta 2015 v Sloveniji predstavljale četrtino družinskih oblik (Statistični urad Republike Slovenije 2015 a). Število enostarševskih družin se zadnja leta ne spreminja (medtem, ko se število zakoncev z otroki niža), zanimivo pa se niža število mater z otroki in veča število očetov, ki skrbi za otroke (Statistični urad Republike Slovenije 2015 a). Rener (2006: 22) pravi, da so razširjene družine tudi danes razširjene oz. da so »jedrne družine« (če lahko tako rečemo) v pogostih stikih s sorodniki, kar zavrača tezo nekaterih teoretikov, da bo tradicionalna družina zaradi modernizacije družbe zapadla v krizo (Švab 2010: 343). Švab (2010: 343) pravi, da je »danes […] 'v krizi' ideologija tradicionalne nuklearne družine, nikakor pa ne družina kot taka«. Če primerjamo sestavo nuklearne družine in reorganizirane ter istospolne, ugotavljamo, da so te po obliki podobne tradicionalni družini, kar pomeni, da dejansko ne prihaja do pluralizacije družinski oblik, ampak do vsebinskih sprememb znotraj družine (Švab 2001: 41–43).

Pogostejše so reorganizirane družine, »življenjske skupnosti, kjer ima vsaj ena odrasla oseba otroka iz prejšnje partnerske zveze« (Pesjak 2011: 67) in kjer se vzpostavi socialno starševstvo med novim partnerjem in otrokom iz prejšnje zveze (Ganong, Coleman 2004). Povečano število reorganiziranih družin in tudi enostarševskih družin lahko povežemo z maritalnimi spremembami.

Z večjo svobodo ženske in egalitarno delitvijo dela po spolu se je povečala tudi svoboda sklenitve zakonske zveze in razveze. S povečanim številom razvez se tudi povečuje pojavna oblika reorganiziranih oblik. Če opazujemo podatke Statističnega urada Republike Slovenije (2017 b), ugotovimo, da je npr. v letu 2016 zakonsko zvezo sklenilo 6667 prebivalcev, od tega je 5557 sklenilo zakonsko zvezo prvič (kjer se podatki iz leta 2016 ne razlikujejo veliko od prejšnjih let). Kot zanimivost, leta 2016 se je razvezalo 2531 prebivalcev, od tega je imela približno polovica skupne otroke (Statistični urad Republike Slovenije 2017 b).

Trend zmanjševanja števila sklenjenih zakonskih zvez je zajel vse zahodne države, Slovenijo že v 60.-ih letih 20. stoletja (Švab 2010: 342). »V sociološkem pomenu govorimo o zmanjševanju socialnega pomena zakonske zveze« (Švab 2010: 342). Družba od posameznika ne pričakuje več (v taki meri), da se bo poročil in ustvaril družino, zasebno življenje postaja resnično svobodna odločitev vsakega posameznika, ki temelji na čustveni komponenti (Švab 2010). Država se umika iz zasebne sfere in postopoma prilagaja zakonodajo spremembam tudi na družinskem področju.

Obratno sorazmerno se z nižjo stopnjo porok viša število zunajzakonskih skupnosti, ki je tudi pravno priznana. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (2015 a) se je število teh leta 2015 (v primerjavi z 2011) povečalo za četrtino, povečal pa se je tudi delež družin zunajzakonskih partnerjev z otroki. Delež zunajzakonskih skupnosti je v letu 2016 znašal 13,4 % (glede na vse družinske oblike, kamor štejemo: poročen par z otroki, starša z otrokom, poročen par ali sklenjeno zunaj zakonsko skupnosti) (Statistični urad Republike Slovenije 2017 a). Resnično se kaže, da prihaja le do drugačne vsebinskosti družine, saj se ljudje združujejo v njim smiselne skupnosti.

Hkrati po podatkih SURS-a ugotavljamo, da se delež enočlanskih gospodinjstev veča in za leto 2016 znaša kar 32,6 % (Statistični urad Republike Slovenije 2017 a). Verjetno bi lahko našli odgovor v podaljšanem izobraževanju, zamaknjenem začetku kariere in zapoznelem starševstvu (povprečna starost matere ob rojstvu prvega otroka znaša 29,3 leta) (Statistični urad Republike Slovenije 2017 c). Možnost za usklajeno družinsko in poklicno življenje je smiselno zagotavljati tudi tistim, ki niso v partnerski zvezi, saj jih morebiti prav delovne obveznosti ovirajo pri uresničevanju zasebnih motivov.

Verjetno pravkar opisani razlogi prispevajo tudi k nizki rodnosti, s katero se srečujemo v Sloveniji. V letu 2015 so družine z otroki imele povprečno 1,16 otroka (Statistični urad Republike Slovenije 2015 a). Na ukrepe za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja bi lahko gledali tudi kot na spodbudo k večji rodnosti naroda. Hkrati pa se moramo zavedati, da se »vedno več žensk ne odloča za materinstvo, ideologija obveznega materinstva izgublja pomembnost« (Švab 2006: 73), in da moramo žensko podpreti pri njeni svobodni odločitvi, ne glede na to, kakšna je ta.

Rener (2006: 23) pravi, da skuša koncept družinskega življenja zaobjeti vse življenjske cikle, skozi katere gre družina. Tokrat usmerjamo pogled k starejšim, za katere so bili zadolženi skrbeti njihovi otroci znotraj istega gospodinjstva. Vemo, da so bile včasih družine številčnejše in da so v istem gospodinjstvu živele najmanj tri generacije. Danes je zaradi demografskih sprememb vse več starejše populacije, česar posledice sem že nekoliko opisala v prejšnjem podpoglavju. Leta 2017 je bilo v Sloveniji 18,9 % prebivalcev, ki so stari 65 ali več (delež starih 0-14 let znaša 14,9 %, najštevilčnejši pa je delež prebivalcev, starih 15-64 let, saj znaša 66,2 %) (Statistični urad Republike Slovenije 2017 d). Švab (2006: 70) je ugotovila, da 65 % starejših predstavljajo socialno omrežje sorodniki, ki jim tudi priskočijo na pomoč. Hkrati pa starejši pomagajo svojim otrokom pri skrbi za njihove otroke, kar pripomore k usklajenemu družinskemu in poklicnemu življenju. Opažamo medsebojno pomoč med generacijami, s čimer se krepi medgeneracijska strpnost in odnosi. Ker pa se delovna doba daljša, bomo kaj kmalu primorani poiskati alternativne oblike, ki bodo nadomestile, npr. neformalno varstvo otrok (Kresal 2011: 17).

Zaradi nepredvidljivosti življenja in raznovrstnosti družinskih oblik sami ugotavljamo, da definiranje družine niti ni pomembno za nikogar razen zanjo. Sprejemamo torej socialno-konstruktivistično razumevanje družine, po kateri se družina sama sebe definira in s tem vsakič znova producira svojo družinsko realnost (Švab 2010: 346). V empiričnem delu raziskave družinsko življenje razumemo kot raznovrstno in definirano s strani vsakega respondenta (torej od »spodaj navzgor«), a hkrati pomišljamo, da bodo anketiranci pojem usklajevanja družinskega in poklicnega življenja morda razumeli precej tradicionalno.

Pogledali smo si spremembe v družbi, ki so pripeljale do potrebe po boljšem usklajevanju dela in družine. V naslednjem poglavju predstavljamo razloge, zakaj je uspešno usklajeno družinsko in poklicno življenje smiselno za različne akterje.

1.2. Razlogi za bolj usklajeno družinsko in poklicno življenje

Že iz prejšnjega poglavja lahko razberemo prvi razlog za usklajeno družinsko in poklicno življenje, in sicer, uresničevanje temeljnega načela enakosti spolov. Kresal Šoltes in Kresal (2015: 533, 534) v luči enakosti spolov izpostavljata nujo, da se ženskam omogoči dostop

na težja, vodeča mesta, saj so te še vedno diskriminirane zaradi spola. Izpostavljata tudi plačno diskriminiranost žensk zaradi primarne skrbi za otroka, saj so večkrat odsotne (Kresal Šoltes, Kresal 2015: 549). Rešitev predstavlja spodbuda aktivnega očetovstva, »brez katerega si ni mogoče zamisliti enakomernejše porazdelitve domačega in skrbstvenega dela med oba spola in na drugi strani enakih možnosti in enakega obravnavanja žensk in moških tudi na področju poklicnega dela.« (Kresal Šoltes, Kresal 2015: 584).

Usklajevanje dela in družine je način uresničevanja svobodnega odločanja o rojstvih otrok (Ustava RS, Uradni list RS, št. 69/2004, II., 55. člen), kjer »država zagotavlja možnosti za uresničevanje te svoboščine in ustvarja razmere, ki omogočajo staršem, da se odločajo za rojstva svojih otrok«. Hkrati je omogočeno usklajevanje družinskega in poklicnega življenja, tudi uresničevanje človekove pravice do dela, kjer si lahko vsak svobodno izbira zaposlitev, ki mora biti pod enakimi pogoji vsakemu dostopna (Ustava RS, Uradni list RS, št. 69/2004, II., 49. člen).

Z reševanjem problematike usklajevanja družinskega in poklicnega življenja s prepovedjo diskriminacije, lahko naslovimo tudi posebej ranljive skupine, kot npr. enostarševske družine in zaposlene v fleksibilnih oblikah zaposlitve (Kresal 2011: 16). Obe skupini sta bolj podvrženi revščini, prva zaradi izpada enega dohodka, druga zaradi fleksibilnosti zaposlitve, ki s seboj prinaša finančno negotovost, več kršitev delodajalca in zmanjšanje pravic (Smolej 2009: 200, 204). Fleksibilnost zaposlitve postaja zadnja leta problematična predvsem za (tudi zelo izobražene) mlade, ki posledično prehajajo med zaposlitvijo in obdobjem brez nje (Leskošek 2009: 211). To »mladim pomeni nove položaje tveganja, saj jim zaposlenost ne omogoča tudi dejanske neodvisnosti, npr. neodvisnosti od družine, samostojnega bivanja ali načrtovanja življenjskih skupnosti« (Leskošek 2009: 211). Z usklajevanjem dela in družine sicer ne moremo neposredno poseči v problem tako imenovanih prekernih oblik zaposlitve, vendar pa je lahko fleksibilna oblika zaposlitve hkrati tudi priložnost za lažje usklajevanje dela in družine, a le če se oseba sama odloči za takšno obliko zaposlitve (Smolej 2009: 199). »Ukrepi usklajevanja dela in družine morajo slediti dejanskim potrebam in biti dovolj fleksibilni, prilagodljivi, tako da upoštevajo različnost družin in različnost dela in zaposlitev, tako da imajo zaposleni starši možnost izbire in da imajo na voljo takšne ukrepe usklajevanja poklicnih in družinskih obveznosti, ki jih resnično potrebujejo« (Kresal 2011: 16). V

zgornjem citatu niso zaobjeti starejši, katerim fleksibilne oblike zaposlitve omogočajo (1) da ostanejo več časa na trgu dela, kar danes pomeni tudi več prihodka in (2) lažji prehod k upokojitvi (Vodopivec *et al*. 2008: 84). Ko že govorimo o različnosti družin, omenjamo še etnično mešane družine, kjer je družinsko življenje odvisno od »izida kulturnega soočenja« (Sedmak 2006: 208). Do kulturnega soočenja pride na primarni ravni med partnerjema, saj morebiti obstajajo razlike v percepciji spolnih vlog, zasebnosti življenja idr. (Sedmak 2006: 208). Rekli smo, da moramo spoštovati raznolikost, a hkrati moramo ljudem zagotavljati možnost preboja iz stereotipnih vlog, ki onemogočajo usklajeno delo in družino.

Povzemamo, da je omogočanje usklajenega delovnega in družinskega življenja vključevanje in krepitev moči tistih, ki so ranljivejši. Krepitev moči je del enega izmed pomembnejših konceptov v socialnem delu, »kjer se socialni delavci in delavke […] vse bolj zavedajo potrebe po redistribuciji moči v korist šibkejše strani, svojih uporabnikov« (Dragoš 2005: 37). Hkrati pa redistribucija v smer šibkejšega vzpostavlja predpostavko, da je socialni delavec močnejši kot uporabnik, a stroka socialnega dela uči ravno to, da sta si ta enakovredna (Čačinovič Vogrinčič *et al*. 2015). Tako koncept krepitve moči obsega še aktivacijo obstoječih virov, kreiranje novih virov, povečevanje dostopnosti virov in mediacijo (Dragoš 2005: 39). Če gledamo torej na priložnosti, ki jih nudi usklajevanje dela in družine, s konceptom krepitve moči, prepoznamo, da ukrepi iz področja usklajevanja dela in družine aktivirajo že obstoječe vire, ki so drugače zavrti zaradi slabe priložnosti za usklajevanje. Sprejmemo lahko tudi nove ukrepe, s katerimi kreiramo nove vire za lažje usklajevanje dela in družine. Ko tako razmišljamo skozi jezik socialnega dela o razlogih za bolj usklajeno družinsko in poklicno življenje, vidimo, da ima socialno delo legitimno mesto tudi v delovnih okoljih in področjih, ki primarno niso vezana na stroko.

Za lažjo berljivost, obravnavamo razloge za boljše usklajevanje družinskega in poklicnega življenja za delodajalca v posebnem podpoglavju.

1.2.1. Razlogi za boljše usklajevanje dela in družine za podjetja

V prvem poglavju smo že nekoliko pregledali procese, ki vplivajo na delodajalce. Na tem mestu bomo razmišljali o pozitivnih priložnostih, ki jih lahko sprejeti ukrepi ali pa samo

uvedene spremembe na področju usklajevanja dela in družine, prinesejo delodajalcu preko zaposlenih.

Kresal (2011: 20) pravi, da so »družinam prijazna podjetja, vključevanje raznolikosti in nediskriminativna praksa zaposlovanja v delovnih razmerjih lahko konkurenčna prednost in lahko pripeljejo do boljšega dela, višje produktivnosti in ekonomske uspešnosti podjetja«.

Produktivnost merimo na podlagi tega, v kolikšnem času je kateri zaposleni koliko naredil. Ekonomsko uspešnost podjetja pa lahko primarno določimo z obstojem profita, »ostankom dohodka od skupne prodaje, potem ko so poravnani vsi stroški in ostale obveznosti« (Vila 1994: 26). Vila navaja še več kriterijev, na podlagi katerih lahko rečemo, ali je oz. ali bo podjetje uspešno. Navajamo le tiste, ki so povezani s temo usklajevanja dela in družine (Vila 1994: 26, 27):

- izostanki iz dela,
- fluktuacija,
- zadovoljstvo pri delu,
- motivacija zaposlenih,
- konflikti,
- strinjanje z normami in njihovo vlogo,
- poslovodne in osebnostne sposobnosti nadrejenih,
- vrednost človeških zmogljivosti in
- participacija.

Uspešnost in učinkovitost organizacije končno poganja razvoj in rast podjetja, v smeri količinskih in kakovostnih sprememb (Pümpin, Prange 1995: 15). V naslednjem poglavju bomo predstavili, kakšne kakovostne spremembe lahko delodajalec z družini prijazno politiko zagotovi svojim zaposlenim.

Spoštovanje raznolikosti je torej lahko »ključni potencial, saj ponuja neprecenljiv spekter možnosti; je vir kreativnosti in inovativnosti ter gonilo napredka in razvoja pravičnejše družbe« (Greif 2009: 7). Raznolikost pa je velikokrat podlaga diskriminaciji. Da se uspešno

borimo proti diskriminaciji, morajo delodajalci pri zaposlovanju upoštevati politiko raznolikosti na več ravneh, in sicer:

- upoštevati in izvajati zakonodajne predpise,
- skrbeti za zadoščanje ekonomskim razlogom in
- (p)ostati občutljivi za zadoščanje etičnim razlogom pravičnosti in poštenosti (Greif 2009: 15).

Razvoj in rast podjetja, ob hkratnem zagotavljanju pravičnosti in vključenosti, predstavlja en pogled na podjetniško filozofijo. Kot smo že v prvem poglavju ugotovili, pa je podjetništvo »proces ustvarjanja novega ob angažiranju človeških in finančnih virov, pri čemer podjetnik prevzema tveganje in ob tem žanje nagrado v obliki denarja ali osebnega zadovoljstva« (Gomezelj Omerzel 2008: 19). Sama finančna stabilnost pa je hkrati tudi predpogoj za nadaljnji razvoj podjetja. Pümpin in Prange (1995: 37) poslovne možnosti v notranjem okolju vidita še v znižanju stroškov in izrabi še neizkoriščenih človeških potencialov, če omenimo le tiste, ki lahko vplivajo na usklajevanje dela in družine.

Sploh izraba še neizkoriščenih človeških potencialov spominja na socialnodelovni koncept krepitve moči in hkratnega socialno-ekološkega načela. Slednje je del sistemskega nauka in narekuje, da mora socialni delavec »v svojem delovanju za reševanje problema aktivirati, krepiti, podpirati in funkcionirati primarno obstoječe socialne mreže ter tistim udeležencem v problemu, ki jim trdna socialna mreža manjka, le-to vzpostaviti, če je le mogoče v njihovem življenjskem kontekstu.« (Lüssi 1990: 90). Hkrati pa socialno-ekološko načelo socialnemu delavcu dovoljuje le nujen poseg v »naravna socialna medsebojna življenjska razmerja« (Lüssi 1990: 90). Verjetno se sprašujete, zakaj umeščamo socialno-ekološko načelo v poglavje o koristih usklajevanja poklicnega in družinskega življenja za delodajalca. To zapisujemo zato, ker želimo poudariti nevarnost, da lahko delodajalec z ukrepi za lažje usklajevanje dela in družine tudi preveč strogo poseže po naravnih razmerjih svojih zaposlenih, kar lahko nanje učinkuje represivno. Socialno-ekološka »maksima aktiviranja naravne socialne mreže«, kot jo imenuje Lüssi (1990: 90) pa ponuja delodajalcu možnost, da svoje zaposlene spodbudi k aktiviranju že obstoječih virov (npr. lažje usklajevanje delovnega časa zaposlenega in njegove partnerice, tako da oba končno sodelujeta pri skrbi

za družino, ker lahko in ne zato, ker bi samo eden imel možnost iti prej iz službe) ali pa delodajalec ustvari nove vire, na katere se bodo lahko zaposleni oprli in tako lažje usklajevali delo in družino (npr. organizirano varstvo otrok v poletnem času).

Teoretiki so že zgodaj ugotovili, da se je smiselno posvečati človeškim virom v organizaciji, saj ti vplivajo na efektivnost organizacijskega delovanja. Z razvojem psihologije v 19. stoletju so menedžerji začeli uporabljati spoznanja o človekovih spoznavnih procesih tudi v delovnem okolju. Ugotovili so namreč, da tudi človekova socialna narava in njegove osebne značilnosti ter prepričanja vplivajo na delo (Vila 1994). Tako imenovana paradigma človeških odnosov je torej upoštevala ljudi »kot družbena oz. čustvena bitja« (Ivanko 2012: 4), sistemska teorija pa je človeka nadalje umestila v širši sistem, kjer lahko predvidimo načine ravnanja na podlagi vložka (Ivanko 2012: 53). Delavca niso več razumeli kot podaljšek strojev, ampak so opazili, da je smiselno vlagati v človeške vire, saj se le-ti ustvarjalno razvijajo. Organizacije so se razvijale skupaj z menedžerskimi paradigmami, ustvarjale svoje tehnike »obvladovanja« človeških virov za doseganje finančnih ciljev. Prihodnost predstavlja holistična, ekološka paradigma, ki sega preko meja organizacij. Žakelj (2016: 31) pravi, da se bo »ekosocialistična družba […] sposobna prestrukturirati, postati družba znanja, inovacij in družbene odgovornosti; znala bo ščititi lastne, tj. ljudem skupne interese in pri tem ne bo ovirala koristne globalizacije, težila bo k dematerializaciji proizvodnje«. Družbeno odgovornost lahko torej razumemo kot »dinamičen in odgovoren odnos med vsemi akterji, sodelujočimi v globalnem razvoju, in njihovimi lastnimi interesi ter potrebami« (Ekvilib Inštitut 2017). Zdi se, da novejša organizacijska paradigma Slovenije ni še zares zajela, kljub spodbudam k temu. Ob usmeritvi k družini prijazni politiki pa že delamo korak k holistični ureditvi gospodarstva in vključenih akterjev, kjer bi morale »družbeno odgovornost […] prevzemati organizacije, saj razpolagajo z veliko družbeno močjo« (Jović 2009: 25).

Skozi kratek pregled organizacijskih paradigem smo lahko videli, kako se perspektiva ravnanja s človeškimi viri spreminja v skladu z družbenimi spremembami in razvojem znanosti. Tako kot v socialnem delu se moramo tudi ob branju in uporabi paradigem vprašati o njihovi primernosti, smiselnosti. Če smisla v paradigmi ne najdemo, je skorajda nesmiselno poseči po njej. Zatorej v nadaljevanju navajamo pozitivne učinke družinske

politike za delodajalce, ki lahko tistega, ki v njih vidi smisel, prepriča v vpeljavo družini prijazne politike v gospodarski sferi.

V tabeli 1.1 prikazujemo ugotovitve učinkov družini prijaznih ukrepov za delodajalce, ki jih navaja Petra Hartman iz Ekvilib Inštituta, ki edini v Sloveniji podjetjem podeljuje certifikat Družini prijaznega podjetja.

Tabela 1.1: Učinki družini prijaznih ukrepov (Hartman 2015 a: 11)

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 produktivnost	strošek na enoto
organizacijsko kulturo in sodelovanje med zaposlenimi in vodstvom	stres, mobing, izgorelost

Če bi na ugotovitve gledali le iz finančnega vidika, bi ugotovili, da lahko delodajalec posredno z družini prijazno politiko zniža svoje stroške vlaganja v delovni proces, kar lahko končno pomeni več ekonomskega kapitala. Manj bolniške odsotnosti in števila nesreč, povezanih z delom predstavlja delodajalcu znižanje stroškov, ki jih mora sicer (delno) plačati. V tabeli vidimo, da se z družini prijazno politiko izboljša izkoristek vlaganja v kadre, vendar poudarjamo, da ima družini prijazna politika lahko takojšnji, po večini pa dolgoročnejši učinek.

Dotaknimo se zgoraj omenjene organizacijske kulture, saj ta ugotovljeno sovpliva na zgornje točke, kot absentizem, povrnjeno investicijo in fluktuacijo (Brewerton, Millward 2009: 135–137). Mihalič (2007: 5,6) organizacijsko kulturo definira kot »celostni in korporativni sistem vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načinov delovanja zaposlenih, skupnih ciljev ter vrste in oblike interakcij tako znotraj poslovnega sistema kot z njegovim zunanjim okoljem, ki v sedanjosti odražajo prakso skupne preteklosti in so obenem tudi pod vplivom občutka predvidene skupne prihodnosti pripadnikov posameznega poslovnega sistema«. Organizacijsko kulturo razumemo kot stabilni in trajnejši integrativni mehanizem vseh vključenih v poslovni sistem.

Če z organizacijsko kulturo nismo seznanjeni, ne vemo, kako in kam moramo priti. Organizacijska kultura, ki naj bi bila dogovor med vodstvom podjetja in zaposlenimi, torej osmišlja procese, ki tečejo znotraj organizacije.

Z nekolikšnim zadržkom vsebinsko primerjamo organizacijsko kulturo s socialno-delovnim dogovorom med socialnim delavcem in uporabniškim sistemom, kjer se delovni proces soustvarjanja začne le z dogovorom, pristankom glede smisla in načina dela ter vrednot, ki jih bomo pri tem upoštevali (Čačinovič Vogrinčič *et al*. 2015). Tako kot ima uporabnik svobodo odločitve ali bo sprejel dogovor, lahko tudi zaposleni pristane ali pa zavrne sestavne elemente organizacijske kulture. To hkrati pomeni dvojno, (1) da dogovor ni bil ustvarjen za uporabnika oz. za zaposlenega, (2) možnost neujemanja socialne delavke in uporabnika oz. zaposlenega in podjetja, v katerega je vključen. Slednja možnost seveda odpira vrata vključitve v drugi, primernejši sistem ali pa zahteva prilagoditev uporabnika, česar pa naj se v socialnem delu ne bi posluževali, saj že tako delamo z ljudmi, ki imajo povečini izkušnjo izključenosti. Socialni delavec se mora pridružiti »ekspertu iz izkušenj«, kot ga imenuje Čačinovič Vogrinčič (Čačinovič Vogrinčič *et al.* 2015), tako bi bilo smiselno tudi znotraj organizacije preverjati, ali organizacijska kultura ustreza zaposlenim oz. ali jo ti sploh poznajo. Če organizacijska kultura ni dejanski glas zaposlenih v organizaciji, je tudi njihova pripadnost organizaciji verjetno manjša kot drugače.

Velikokrat govorimo o organizacijski kulturi v sozvočju z organizacijsko klimo. Slednjo razumemo kot »psihološko izgradnjo sistema, ki opredeljuje trenutne lastnosti organizacije in ki se izraža preko percepcije sistema s strani svojih pripadnikov.« (Mihalič 2007: 7). Organizacijska klima je torej nekaj manj stabilnega kot kultura. Natančneje celostno organizacijsko klimo sestavljajo: »interakcije z ljudmi, zadovoljstvo, lojalnost, počutje pri delu, sodelovanje, solidarnost, zavest ljudi in avtonomnost« (Mihalič 2007: 7). Vrsta klime v določeni meri določa vrsto organizacije in njen namen (Mihalič 2007: 22). Obstaja več tipologij organizacijski klim, sami pa prepoznavamo potrebo po organizacijski klimi, ki temelji na vključenosti zaposlenih, zaupanju, občutku pripadnosti, občutku varnosti zaposlitve in rasti (Mihalič 2007: 22).

»Organizacijska kultura in klima sta posebej pomembni v času pritiskov zmanjševanja števila zaposlenih, ki rezultira v oslabljenih odnosih in strukturah, v času vedno bolj fleksibilnih oblik zaposlovanja« (Brewerton, Millward 2009: 130). V takšnih razmerah se je pokazala potreba po boljšem timskem delu, medsebojni odvisnosti posameznikov, vključenih v proces dela in krepitvi moči posameznika (Brewerton, Millward 2009: 130).

Organizacijska klima tudi narekuje dimenzijo odnosov na delovnem mestu, kar posledično vpliva na delovno produktivnost in življenje posameznikov, ki so vpleteni v delovni odnos. Stremimo k temu, da bi bili vsi odnosi dobri, saj se takrat vsi udeleženi dobro počutijo, v nasprotju, ko se v slabem odnosu najprej eden počuti slabo, potem pa cela skupina (Lojk 2015: 29). Ker pa tudi odnosi na ravni vodstva ali pa na ravni sodelavcev vplivajo na organizacijsko klimo, moramo biti posebej pozorni za spremljanje organizacijske klime, kjer se mora ohranjati dvosmerna pozitivna komunikacija, jasno izražanje zahtev in pričakovanj vodstva, uporaba ustreznih odzivov na kritiko ali pohvalo, spodbujanje razvoja veščin zaposlenih itd. (Zajc 2014: 13). Žakelj in Švab (2009: 223) sta ugotovili, da so »možnosti za lažje usklajevanje dela in družine […] odvisne od pripravljenosti in posluha nadrejenih in sodelavcev. Še zlasti pomembne so oblike neformalnih dogovorov med sodelavci in sodelavkami, ki lajšajo usklajevanje obeh sfer«.
Ustrezna organizacijska kultura in klima je tudi edini resnično uspešen način preprečevanja mobinga (Zajc 2014: 28).

Iz tabele 1.1 lahko razberemo, da lahko družini prijazno podjetje, torej podjetje, ki svojim zaposlenim omogoča uspešno usklajevanje družinskega in poklicnega življenja, na ta način tudi zadržuje kadre, kar zmanjša stroške, ki nastanejo s pridobivanjem in uvajanjem novega. Hkrati podjetje z zadrževanjem kadrov svojim zaposlenim omogoča primarno varnost zaposlitve, sekundarno pa tudi ustvarjanje dolgoročne kariere, skozi katero bo zaposleni pridobil strokovno specifično in dragoceno znanje. Podjetje z zadrževanjem kadra, ki ima tudi dober vpogled v organizacijsko delovanje, hkrati vlaga v svoj dolgoročni razvoj in konkurira na trgu dela.
Z družini prijazno politiko pa lahko podjetje privlači tudi kadre, ki jih organizacija še potrebuje. Govorimo o ključnemu kadru, katerega je na trgu dela zelo malo. Z nudenjem visokega standarda delovnega življenja se bo posameznik lažje odločil za dolgoročno

vključitev v proces dela pri takšnemu delodajalcu. Hkrati pa Beauregard in Henry (2009) gledata širše na usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja, saj ga razumeta bolj kot fleksibilnejši način zaposlovanja. Ugotavljata, da mladi, ki vstopajo na trg dela dandanes raje sprejmejo zaposlitev pri delodajalcu, ki univerzalno vsem zaposlenim ponuja fleksibilnejši urnik in fleksibilnejši potek kariere (Beauregard, Henry 2009: 14, 15). Opažamo, da družini prijazna politika ni odgovor na potrebo po bolj usklajenemu družinskemu in poklicnemu življenju, temveč potrebo po fleksibilnih, a hkrati varnih oblikah zaposlitev.

Zavedati se tudi moramo, da bo družini prijazna politika prednost podjetij do takrat, ko bo končno postala vsesplošno uveljavljena. Pravkar zapisana poved vzbuja konfliktnost, saj prepoznavamo človekovo pravico do usklajenega družinskega in poklicnega življenja ob današnji prosti presoji delodajalca o omogočanju le-te.

Stropnik (2007: 150) zgoraj zapisanim pozitivnim učinkom družini prijazne politike v podjetju dodajata še nekatere, in sicer:

- »krajša odsotnost zaradi materinstva,
- zvišanje deleža mater, ki se po porodniškem/starševskem dopustu vrnejo na delo,
- boljša podoba podjetja,
- povečanje konkurenčnosti podjetja,
- marketinški učinki na prodajo izdelkov/storitev,
- večje zadovoljstvo strank,
- višji donosi za delničarje«.

Našteli smo najpoglavitnejše vzroke za vpeljevanje družinske politike v gospodarsko sfero, kjer smo ugotovili, da pozitivne posledice zagotavljajo obstoj in razvoj podjetja.

Kot že rečeno, so lahko ukrepi za lažje usklajevanje dela in družine tudi način izpolnjevanja zakonskih zahtev, hkrati pa lahko delodajalci državo na ta način razbremenijo pri ukrepanju na tem področju. Slednjega ne odobravamo povsem, saj država ne sme preložiti svoje odgovornosti na druge akterje, ki imajo drugačno moč kot ona. Petra Hartman je morebiti

prepoznala neprimernost urejanja družinske in delovne problematike na ravni podjetij, saj je v pogovoru (8.5.2017) izpostavila, da si v Ekvilib Inštitutu prizadevajo, da bi v prihodnosti certifikat Družini prijaznega podjetja postal zakonski standard.

1.2.2. Osebne okoliščine, ki vplivajo na potrebe po usklajevanju

Skrb smo do sedaj razumeli kot skrb za druge, za otroke, za starejše, za državljane in za zaposlene. V tem poglavju bomo govorili o drugi komponenti skrbi, skrbi zase, ki »pomeni prepoznavanje lastnih potreb in želja, kar omogoča senzibilnost za potrebe drugih ter posledično zadovoljevanje njihovih potreb po skrbi« (Humer 2007: 83).

V prvem in drugem podpoglavju smo se predvsem posvečali družini, materinstvu in očetovstvu. Tu bomo predstavili še pomen dela za človeka in skušali nakazati osebne okoliščine, ki lahko vplivajo na potrebe po usklajevanju dela in družine. Kot že nekajkrat, poudarjamo, da naj bi bilo lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja zagotovljeno skozi perspektivo posameznika. Pomembno je, da ustvarjamo ukrepe na podlagi resničnih potreb posameznika, kjer resničnost razumemo kot posameznikovo konstrukcijo realnosti, da nekaj potrebuje.

Bradshawo-va tipologija potreb (Chambers *et al.* 1992: 92, Leskošek, Hrženjak 2002: 31) sicer ločuje potrebe na:

- normativne: za katere rečemo, da obstajajo, ko s primerjavo z vzpostavljenim standardom, ugotovimo, da nekdo ne dosega standarda. Težava normativnih potreb je v tem, da jih postavljajo strokovnjaki od »zgoraj navzdol« na način postavitve strokovne ocene in vnaprej določenega paketa storitev, ki ga prejme prejemnik storitev;
- občutene: tiste, ki jih občuti posameznik, a ne nujno izrazi, zato jih včasih enačimo z željo,
- izražene: tista posameznikova občutja, ki jih je obrnil v dejavnost, v zahtevo po storitvah (perspektiva »od spodaj navzdol«), in
- primerjalne: določamo jih s primerjanjem skupin, ki imajo določene pravice, in tistim, ki jih nimajo.

Če razmišljamo o poslanstvu socialnega dela, ugotovimo, da je to odkriti in zadovoljiti potrebe na vseh štirih zgoraj zapisanih ravneh. »Profesija socialnega dela lahko, zaradi pristanka na razumevanje človekovih pravic kot univerzalnih norm, legitimno kritizira kontekstualno-specifične, kulturne ali religiozne vrednote, ideologije in norme, ko te nasprotujejo univerzalni zahtevi po spoštovanju osebnega dostojanstva in človekovih pravic« (Staub-Bernasconi 2010: 9).
Bistvo socialnega dela pa je spoštovanje in promoviranje strpnosti do različnosti, kjer moramo vsakemu omogočiti dostojanstveno življenje, jih podpreti pri izražanju želja, zato da si končno sami zagotovijo vključenost v družbo in uresničene človekove pravice skozi njim prirejene programe, storitve (Škerjanc 2005). V diplomskem delu bomo raziskovali občutene potrebe, ki jih zaposleni morebiti še niso izrazili in skušali odgovoriti na že izražene potrebe po bolj usklajenem družinskem in poklicnem življenju.

Govorili smo, da je delo pomembno, saj zagotavlja preživetje in govorili smo o pomenu družine. Kje se ti dve življenji srečata, kako se prepletata, bomo predstavili na tem mestu. Če beremo tujo literaturo, ugotovimo, da ta velikokrat govori o »work-life balance«, kar kaže na ločenost življenja, na delovno in družinsko. Potemtakem naj bi bili to dve posamezni dimenziji, ki naj se ne bi prekrivali. Ker danes v zelo individualistični družbi ne posegamo več toliko v samo družinsko, zasebno življenje, skušamo posamezniku zagotoviti kakovostno življenje preko dela. Samih definicij kakovostnega delovnega življenja je več, lahko se usmerjajo na objektivne značilnosti dela in pa na subjektivne občutke zaposlenega ob delu. Teoretiki industrijske psihologije gledajo na kakovostno delovno življenje kot mehanizem, s katerim želijo povečati produktivnost delavca. Slednjo Svetlik (1995 a: 162, 163) pogojuje z večjo motiviranostjo, večjim zadovoljstvom delavca, zmanjšanjem stresnih situacij in izboljšanjem komuniciranja ter zmanjšanjem odpora do spremembe. Menimo, da je Allardtova razlaga kakovostnega življenja najprimernejša, saj razume kakovost življenja celostno. Allardt (1993) razume delovno življenje kot del celotnega življenja, kar torej pomeni, da tudi delovno življenje sovpliva na zasebno življenje in obratno oz. da sta to le dva različna vidika življenja. Allardt (1993) razdeljuje potrebe v tri skupine, katerih objektivne kazalce navajamo po Svetlik (1995 a), in sicer:

- potrebe »imeti«/materialne potrebe/neosebne potrebe: mesečna plača, dodatki k plači, dnevna razporeditev dela,

    - potreba po varnosti: verjetnost poškodb pri delu, fizični delovni pogoji, fizični napor pri delu,
- potrebe »ljubiti«/societalne potrebe: individualizacija dela (stiki z drugimi niso mogoči), kontrola delavcev s strani vodij, kontrola delavcev s strani tehnologije, stopnja konfliktnosti na delovnem mestu, psihični napor pri delu,
- potrebe »biti«/potrebe po osebnem razvoju: avtonomija med delovnim časom, avtonomija glede dela, vključenost v odločanje, učenje in uporaba znanja pri delu.

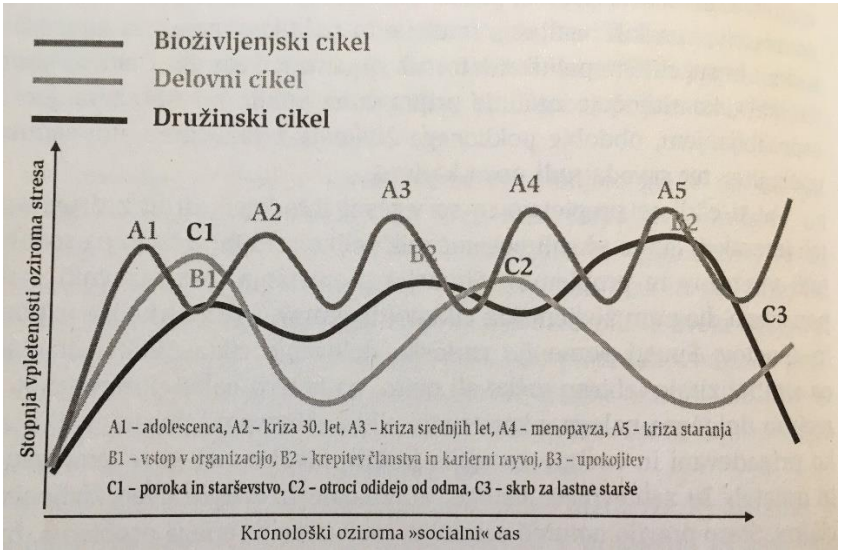
Vidimo, kaj vse lahko torej vpliva na kakovost delovnega življenja in nadalje kakovost celovitega življenja. Na zadovoljstvo z delovnim življenjem pa ne vplivajo le zgoraj zapisani objektivni kazalci, pomemben je tudi subjektivni občutek zadovoljstva z delovnim življenjem in življenjem na sploh (Svetlik 1995 b). Posameznik ima lahko tako rekoč objektivno zagotovljeno kakovostno delovno življenje, a če z njim ni zadovoljen, to ne bo rezultiralo v povečani produktivnosti delavca in boljši kakovosti celovitega življenja. O tem govori Herzbergova motivacijska teorija (Herzberg *et al.* 1959), ki trdi, da dobra plača še ne zagotavlja zadovoljstva, ampak le zavira nezadovoljstvo z delom. Zadovoljstvo z delom zagotavljajo t.i. »motivatorji«: pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo, povečana odgovornost, napredovanje,…, najbolj pa »ugodne razmere za osebno rast in razvoj ustvarjalnosti zaposlenih« (Rapoša Tanjšek 1997: 71). Zadovoljstvo pri delu naj bi zagotavljalo tudi čim boljše ujemanje dela in stopnje izobrazbe (Domandenik *et al*. 2015). Ugotavljamo, da je osebno zadovoljstvo pomemben element, ki prispeva h kakovosti delovnega življenja. Prepoznavamo pa, da Allardtova in Herzbergova teorija ne upoštevata posameznika kot neponovljive osebe, ki ima posebne vrednote in življenjske cilje, ki ga ženejo v življenju. Prav zato je smiselno pri raziskovanju potreb ljudi raziskovati tudi njihovo ozadje, torej skozi pogovor raziskovati življenjsko zgodbo vsakega posameznika.

Življenjsko zgodbo posameznika moramo raziskovati skupaj z njim tudi zato, ker se tako lahko razkrijejo težave, ki jih ima človek v zasebnem življenju, v katerega delodajalec ne more in tudi sam ne sme preveč poseči. Delodajalec, ki zasleduje družbeno odgovorno podjetniško delovanje in skrbi za dobrobit svojih zaposlenih, lahko s pomočjo socialne delavke (ki uravnoteži različno moč akterjev) pomaga zaposlenemu pri iskanju ali ustvarjanju skupnih rešitev, ki rešujejo tudi zasebne težave. Ugotovljeno je bilo, da usklajeno

družinsko in poklicno življenje zmanjšuje pojav psihofizičnih bolezni zaposlenih (bolezni srca in ožilja), zagotavlja manjše izpostavljanje stresu in depresiji ter izgorevanju (Duxbury *et al*. 1999: 4).

Nujno moramo omeniti še Maslowo hierarhijo potreb, saj ta prikazuje razvojnost in povezanost potreb iz več vidikov življenja. Z zagotovljenimi fiziološkimi potrebami, potrebami po varnosti (ki so podobne Allardtovim), lahko začne človek šele zadovoljevati potrebo po pripadanju in ljubezni, kar lahko umestimo v družinsko življenje (Maslow 1970). Če ima oseba zadovoljeno potrebo po pripadanju in ljubezni, se nadalje pojavi potreba po spoštovanju in ugledu, ki pa je skupaj s prej zadovoljenimi potrebami predpogoj za doseganje višjih potreb (kognitivnih, estetskih in samoaktualizacijskih (Maslow 1970). Pri teoriji nam ustreza to, da verjame v človekov razvoj, a hkrati bi teorija pomenila, da je družinsko življenje podrejeno delovnemu, s čimer pa se ne strinjamo.

Končno razlagamo kariero, ki smo jo obljubljali že zgodaj v pregledu teorije. »Če načrtujemo posameznikov razvoj, moramo pri tem poudariti celovitost posameznikovega osebnega razvoja, ki je rezultat razvoja osebnosti, strokovnega razvoja in delovnega razvoja, to je doseganja (delovnih) rezultatov v delovni skupini oziroma organizaciji« (Možina *et al*. 1984: 88). »Vendar ko govorimo o delovni karieri, mislimo predvsem na delo, delovne naloge, ki jih je posameznik opravljal, jih opravlja ali jih bo opravljal v prihodnje. Pot, ki jo posameznik prehodi v teku opravljanja delovnih nalog, nam pokaže razne mejnike, dosežke, višine, krivulje, napredek ali pa tudi hibe, spodrsljaje, vzpone in padce.« (Možina *et al*. 1984: 105). To razumevanje kariere je najpogostejše. Nam najbolj ustrezna je slednja definicija: »Kariera v širšem smislu […] zajema aktivnosti, ki izvirajo iz posameznikovega biosocialnega, družinskega in delovnega cikla, se med seboj tesno prepletajo in vplivajo na smer, intenziteto in hitrost njegovega osebnega razvoja« (Brečko 2006: 33), saj priznava in upošteva spreminjanje življenjskih ciklov. Slednji lahko zelo vplivajo na potrebe usklajevanja družinskega in poklicnega življenja, kar lahko razberemo tudi iz spodnje slike 1.1.



Slika 1.1: Prepletanje življenjskih ciklov (Brečko 2006: 108)

Usklajevanje dela in družine je torej pomembno, saj sta oba »neločljiva konstitutivna elementa socialne identitete, tako za moškega kot žensko« (Černigoj Sadar 1985: 55), če se za družino in delo odločita. Omenjamo, da si nekateri ljudje ne želijo imeti družine, biti zaposleni (si to lahko tudi privoščijo), kar pomeni, da jim pri usklajevanju delovnega in zasebnega življenja pomagamo tako, da jih podpiramo pri njihovi odločitvi. Pri snovanju ukrepov, ki naj bodo koristni tistim, katerim so namenjeni, moramo biti pozorni, da ne diskriminiramo tistih, ki družine ne želijo imeti.

Če povzamemo, je usklajevanje družinskega in poklicnega življenja način, s katerim zaposlenemu zagotovimo kakovostno življenje. Rekli pa smo, da je skrb nadalje usmerjena k drugim, torej lahko rečemo, da je usklajeno poklicno in družinsko (in ne zasebno) življenje v poglavitno korist »otroku in njegovim potrebam oz. njegovi blaginji« (Žakelj, Švab 2009: 2016). Zmanjšan konflikt med družino in delom pa širše pripomore tudi h kakovosti življenja celotne družine zaposlenega, kateremu je omogočeno usklajevanje dela in družine (Stropnik 2007: 148).

1.3. Ravni ukrepanja na področju usklajevanja družinskega in poklicnega življenja

Do sedaj smo se s teorijo spraševali samo »zakaj, čemu«, v tem poglavju pa navajamo odgovore na »kako«. Tudi socialno delo je poklic, kjer se raje posvečamo temu, kako nekaj narediti in ne toliko temu, zakaj je nekaj tako, kot je.

1.3.1. Mednarodna in nacionalna raven

Primarne pomembnosti je v mednarodnih dokumentih in evropskem pravu zapisano temeljno načelo – enakost spolov, ki se lahko udejanja le z dodatnimi določili. Minimalne standarde ureja Mednarodna organizacija dela (MOD) z različnimi konvencijami. Prepoved diskriminacije določa tudi Svet Evrope v svojih dokumentih. Evropska unija v direktivah določa dodatne zahteve za zagotavljanje enakosti spolov (Kresal *et. al*. 2011).

Zapisali smo že pomembnost Ustave RS (Uradni list RS, št. 69/2004), ki prepoveduje diskriminacijo (14. člen) – govori o svobodi in varstvu dela (49. in 66. člen), o socialni varnosti (50. člen) in o varstvu družine in otrok (53. do 56. člen; Kresal, Kresal Šoltes 2011: 65).

V Sloveniji od leta 1993 naprej družinsko politiko opredeljuje predvsem resolucija o temeljih oblikovanja družinske politike v Sloveniji (Ur. l. RS, 40/1993; Žakelj, Švab 2009: 2016). Konkretneje zakonodajna oblast v Sloveniji z zakoni določa urejanje družinskega in delovnega področja, predvsem z Zakonom o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (ZSDP-1, Uradni list RS, št. 26/2014) in Zakonom o delovnih razmerjih (ZDR-1, Uradni list RS, št. 21/13). Kot že rečeno, je poudarek družinske politike na uveljavljanju enakih možnosti spolov na trgu dela in skrbi za otroka.

Vemo, da zakon narekuje standarde, ki jih je treba nujno upoštevati in na ta način država zagotavlja enake možnosti spolov na trgu dela in ustvarja varovala za skrb za otroke. Iz razlogov dejanske uresničitve načela enakosti pa je »pomemben integralni pristop«, pravita Kresal Šoltes in Kresal (2015: 526). Vzpostaviti se mora sistem različnih ukrepov, ki se medsebojno na več ravneh dopolnjujejo. Avtorici nadalje poudarjata pomembnost sprejemanja ukrepov za usklajevanje družinskega in poklicnega življenja med socialnimi partnerji, s kolektivnimi pogodbami (Kresal Šoltes, Kresal 2015). Na ravni kolektivnih

pogodb velja svoboda sprejemanja ukrepov, a le do zakonsko predpisanih norm, ki jih je treba upoštevati.

1.3.2. Organizacijska raven

Na ravni podjetja je več možnosti za uresničevanje družinske politike. Lahko je družinska politika že zaobjeta v organizacijski kulturi in klimi. Če je kultura družini prijazna, se lahko tudi spremembe za usklajevanje dela in družine lažje vpeljuje. Delodajalec se lahko tudi sam odloči za vpeljavo družinske politike in na ravni podjetja sprejme konkretne interne akte. Včasih pa podjetje še nima razvitih svojih mehanizmov za uvajanje družini prijazne politike, mogoče nima časa oz. kadra, ki bi se ukvarjal s področjem usklajevanja družinskega in poklicnega življenja. Podjetje se lahko v Sloveniji odloči za vključitev v proces pridobivanja certifikata Družini prijazno podjetje, ki ga predstavljamo v naslednjem podpoglavju.

Konkretno lahko podjetje skrbi za usklajevanje družinskega in poklicnega življenja zaposlenih na naslednje načine:

- »ozavešča zaposlene o njihovih pravicah, povezanih z možnostmi usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja,
- ustvarja organizacijsko kulturo in živi vrednote, ki omogočajo zaposlenim nesankcionirano (formalno in socialno) koriščenje obstoječih pravic,
- uvaja dobre prakse in omogoča koriščenje ugodnosti vsem zaposlenim
- izobražuje management, da podpira usklajevanje med delom in družino,
- preko konkretnih vzgledov spodbuja pozitivne spremembe« (Hartman 2015 a: 11).

Če podjetje pomaga svojim zaposlenim pri usklajevanju družinskega in poklicnega življenja, pokaže, da jih ceni in da jih ne vidi le kot podaljške strojev, temveč tudi kot celovite ljudi. Delodajalec tako izkaže zaposlenim spoštovanje in jim zagotovi dostojanstvo.

1.3.3. Certifikat Družini prijazno podjetje

Certifikat Družini prijaznega podjetja je nagrada, ki jo prejme delodajalec, ki se samovoljno odloči za certificiranje v primeru, da zaposlenim zagotavlja določene ukrepe iz področja usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. »Pridobitev certifikata je revizorski

postopek, katerega namen je svetovanje delodajalcem, katera orodja uporabljati za boljše sodelovanje z zaposlenimi, v kontekstu usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih« (Hartman 2015 b: 13).

Postopek za pridobitev certifikata je prikazan na spodnji sliki 1.2. Postopek se začne z ocenjevanjem potreb in dejanskega stanja, na podlagi katerega se iz zbirke ukrepov izbere ukrepe, za katere se bo delodajalec v internem aktu zavezal. Izdela se načrt za implementacijo izbranih ukrepov. Revizorski svet nato oceni primernost izbranih ukrepov in tako podjetje pridobi osnovni certifikat. Čez tri leta se preveri in oceni uspešnost implementacije ukrepov, in če je bilo le-to uspešno, lahko podjetje pridobi polni certifikat. Ker je to revizorski postopek, se podjetje ob pridobitvi polnega certifikata zaveže za izpolnjevanje novih ukrepov v naslednjih treh letih (Hartman 2015 b: 14).



Slika 1.2: Grafična shema postopka certificiranja (Hartman 2015 b: 14)

Najpoglavitnejši razlog, da se delodajalec ne odloči za pridobivanje certifikata so morebitni stroški povezani s certificiranjem. Osnovni certifikat za profitno podjetje znaša namreč 5500,00€ brez DDV (za več kot 2500 zaposlenih), polni certifikat dodatnih 2800,00€ in vsako ponovno presojanje spet približno toliko (Certifikat Družini prijazno podjetje 2017). Delodajalec bo vložil sredstva v postopek certifikacije le, če predvideva, da bodo koristi

presegle začetni vložek. Spodbuda k vključitvi v pridobivanje certifikata je lahko tudi državno subvencioniranje, a je to razpisano le občasno (kar je razlog za trenutno nizko vključevanje v postopek pridobivanja certifikata Družini prijazno podjetje, je povedala Petra Hartman, 8.5.2017). Izgleda, da država prepoznava pomembnost sprejemanja družini prijazne politike na ravni delodajalcev, a se sprašujemo, zakaj to počne le občasno (zaradi financ ali zaradi kakšnega drugega razloga?).

Certifikat Družini prijazno podjetje je torej način, s katerim podjetje s svetovalno pomočjo Ekvilib Inštituta (in partnerjev) dolgoročno uspešno usklajuje družinsko in poklicno življenje zaposlenih. Poglejmo sedaj najpogostejše ukrepe, ki so podlaga za pridobitev certifikata.

1.3.4. Ukrepi

Rekli smo, da v začetni ocenjevalni fazi delodajalec na podlagi raziskav o potrebah zaposlenih iz kataloga ukrepov izbere zanje najustreznejše. Nujno je, da delodajalec izbere najmanj 7 ukrepov, od tega 4 obvezne in 3 izbirne (Hartman 2015 c). Med obvezne ukrepe, ki jih mora delodajalec izbrati, Černigoj Sadar (2015: 28) umešča:

- komuniciranje z zaposlenimi (kar daje zaposlenim aktivnejšo vlogo),
- komuniciranje z zunanjo javnostjo (v smislu zunanje predstave podjetja),
- izobraževanje vodij na različnih ravneh na področju usklajevanja dela in družine: ta ukrep je nasploh pomemben, saj so mnenje in prepričanja vodij odločilna pri spodbujanju oz. zaviranju usklajevanja poklicnega in družinskega življenja, in
- raziskave med zaposlenimi o usklajevanju dela in družine (ki kažejo stanje in potrebe po spremembah).

Katalog ukrepov je splošno razdeljen na osem področij. Spodaj jih navajamo in dodajamo najpogostejše uporabljene ukrepe z določenega področja (Hartman 2015 c: 17–24).

- delovni čas (večja prožnost prihoda/odhoda, dodatni dnevi dopusta oz. odsotnosti z dela, skrajšana oblika delovnega časa, otroški časovni bonus, fleksibilni delovni odmori,…),
- organizacija dela (tim za usklajevanje procesa dela z zasebnim življenjem),

- delovno mesto (prostorska prožnost delovnega mesta, delo na daljavo/od doma),
- politika informiranja in komuniciranja (komuniciranje z zaposlenimi, komuniciranje z zunanjo javnostjo in raziskave med zaposlenimi, vključevanje dalj časa odsotnih delavcev v redno komunikacijo, neformalna druženja med sodelavci),
- veščine vodstva (strategija/filozofija vodenja, vodstvo podpira ukrepe z zgledom, izobraževanje vodij),
- razvoj kadrov (ponovno vključevanje po daljši odsotnosti),
- struktura plačila in nagrajevani dosežki (obdaritve novorojenčkov, ponudba za prosti čas, štipendije za otroke zaposlenih, psihološko svetovanje) in
- storitve za družine (razne oblike dnevnega varstva, organiziranega počitniškega varstva otrok).

Katalog ukrepov, ki smo ga zgoraj zapisali, ni končen, kar pomeni (1) da lahko delodajalci uvedejo tudi ukrep, ki še ni na seznamu in (2) da vpogleda v Ekvilibov celoten katalog ukrepov nimamo, razen, če se že vključimo v proces pridobivanja certifikata Družini prijazno podjetje, so povedali na predstavitvi certifikata Družini prijazno podjetje.

Delodajalec si, kot že rečeno, sam izbere tri dodatne ukrepe, ki nujno temeljijo na izraženih potrebah zaposlenih. Potrebe zaposlenih se razišče s fokusno skupino, v katero so vključeni posamezniki različnih kategorij, ravni, strok, ki imajo posebna znanja in potrebe ter tako reprezentativno prikažejo potrebe na celotni ravni podjetja, nam je v pogovoru povedala Petra Hartman.

1.3.5. Socialno delo v delovnem okolju

O usklajenem družinskem in poklicnem življenju smo v prejšnjem poglavju govorili kot o pogoju za kakovostno življenje posameznika. Kavar Vidmar (1998: 81) socialno delo opisuje tudi kot »pomoč ljudem za bolj kakovostno življenje«. Že njena definicija začenja kazati na smisel vključitve stroke socialnega dela v usklajevanje družinskega in poklicnega življenja. Rapoša Tanjšek (1977: 16) dodaja, da je »temeljni namen socialnega dela pospeševati socialno funkcioniranje, odnose posameznika z drugimi ljudmi ter njegovo povezanost z družbenim okoljem«, kjer socialno funkcioniranje »sestavljajo posameznikovo

doživljanje lastne vrednosti, njegovo zadovoljstvo z življenjskimi vlogami in pozitivni odnosi z drugimi ljudmi« (Skidmore *et al.* 1991: 19). Če bi poskušali umestiti torej socialno delo v delovno okolje, bi lahko rekli, da socialno delo na področju usklajevanja družinskega in poklicnega življenja skrbi za socialno funkcioniranje zaposlenega v organizaciji, tako na delovnem mestu kot v zasebnem življenju. Tudi Googins in Godfrey (1987: 5) legitimirata navzočnost socialnega dela v delovnem okolju s predpostavko, da lahko socialno delo zmanjšuje dihotomijo poklicnega in družinskega življenja, ki danes ne velja več in hkrati součinkuje.

Ob zapisovanju pregleda problematike smo že zapisovali socialno-delovne pomisleke, nikjer pa nismo zapisali konkretnega načina, s katerim lahko socialno delo obogati delovno okolje. Sami vidimo socialnega delavca kot kompetentno osebo, ki si drzne iti v besedni boj, boj med delodajalcem, ki velikokrat poseduje veliko več statusne in posedovalne moči kot zaposleni, katerih moč leži v personalnih virih, konkretneje v njihovem znanju (Dragoš 2005: 18). Naredili smo zelo grobo abstrakcijo, to pa z namenom razvidnosti preigravanja moči v delovni organizaciji. Socialno delo lahko nastopa med močnejšim delodajalcem in podrejenim delavcem v vlogi mediatorja (ko že pride do konflikta interesov) ali pa v vlogi zagovornika za delavčeve pravice ob hkratnem upoštevanju zakonskih in delodajalčevih zahtev. Vidimo vpetost socialne delavke med različne strani, kjer lahko te določajo tudi njeno moč. Tako ima socialna delavka normativno moč, ki se izraža skozi kontrolo uresničevanja pravic, ki pripadajo ljudem po zakonu (Dragoš 2005: 4, 5), kar pomeni, da je v tem primeru socialna delavka neodvisna od delodajalčeve volje. Naloga socialne delavke v delovnem okolju pa je velikokrat dodelitev ali odtegnitev dobrine oz. storitve posameznemu zaposlenemu, kjer njena moč izhaja iz dostopa do ravnanja s temi viri (Dragoš 2005: 4). V tem primeru pa je socialna delavka v delovnem okolju odvisna od tega, ali ji delodajalec podeli pooblastilo za ravnanje s dobrinami oz. storitvami ali ne. Potemtakem je naloga socialne delavke v delovnem okolju na področju usklajevanja delovnega in družinskega življenja spodbuditi delodajalca, da ji podeli moč za dodeljevanje dobrin in storitev zaposlenim za lažje usklajevanje dela in družine. Kurzman (1987: 900) je prepoznal smiselnost univerzalne dostopnosti do socialnodelovnih služb v delovnem okolju, saj naj bi to zagotavljajo tudi preventivno delovanje. Mišljena je univerzalna dostopnost, kjer potem

socialna delavka individualno zaposlenemu (uporabniku) dodeli ali zavrne dostop do dobrine.

Ker je zaposleni v tem primeru popolnoma odvisen od odločitve socialne delavke, vidimo smiselnost socialnega dela v delovnem okolju v povečevanju kvalitete življenja vseh zaposlenih, kar je značilnost t.i. industrijskega socialnega dela (Barker 1991: 13). Socialno delo bi torej na področju usklajevanja družinskega in poklicnega življenja imelo priložnost uveljavitve dodatnih pravic vsem zaposlenim in ne samo dostopa do presojanja o pravici. Ker pa je socialno delo tudi reformistično in radikalno (Miloševič Arnold, Poštrak 2003), je njegova naloga spodbuditi razvoj organizacijskega delovanja (tudi organizacijske klime), ki bo z upoštevanjem družbenih sprememb svojim zaposlenim zagotavljalo kvalitetno delovno in družinsko življenje. Hkratno pa lahko socialno delo združi moči z delodajalcem, ki sam ne more posegati v strukturne vire problemov, in spodbudi ter pozove državo k sistemskemu ukrepanju na področju usklajevanja družinskega in poklicnega življenja.

Sklepno, »stroka socialnega dela spodbuja socialne spremembe, premagovanje problemov v človeških odnosih in krepitev moči ter osvoboditev ljudi za to, da se doseže večja blaginja. S praktično uporabo teorij človeškega vedenja in socialnih sistemov socialno delo posreduje tam, kjer ljudje prihajajo v interakcije s svojim okoljem. Temeljni načeli socialnega dela sta načeli človekovih pravic in socialne pravičnosti.« (Globalni standardi izobraževanja in usposabljanja za socialno delo 2005: 9).

Primarno nalogo socialnega dela na področju usklajevanja družinskega in poklicnega življenja torej vidimo v (1) krepitvi glasu posameznika, ki je definiral potrebe pri usklajevanju, (2) krepitvi moči posameznika pri iskanju in soustvarjanju konkretnih rešitev za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja.

Ker pa je bistvo socialnega dela videti človeka, razumeti njegovo konstrukcijo realnosti, je treba poudariti, da je tudi vsaka socialna delavka celostna oseba, ki ima tudi lahko potrebo po bolj usklajenemu družinskemu in poklicnemu življenju (tudi zato, ker poklic socialnega dela povečini opravljajo ženske) (Ginsberg, Keys 1995: 129). Opažamo torej, da je treba na ljudi, ki so zadolženi urejati probleme usklajevanja družine in dela, gledati kot na soljudi, ki

tudi potrebujejo pomoč. Končno poudarjamo, da socialno delo ni abstraktno, ampak konkretno, zatorej si v naslednjem razdelku poglejmo načine, s katerimi posamezniki lahko usklajujejo družinsko in poklicno življenje.

1.3.6. Posameznik

Zapisati načine, s katerimi bi posameznik lažje usklajeval poklicno in družinsko življenje, je na neki način prepustitev odgovornosti posamezniku za rešitev njegovega problema. Poudarjamo, da na tem mestu ne zapisujemo načinov za individualno usklajevanje družinskega in poklicnega življenja z razlogom, da le-tega ne bi bilo treba urejati na drugih ravneh. Zapisujemo jih zato, da prepoznamo morebitne priložnosti, kjer lahko posameznike podpremo pri uresničevanju njihovih želj.

Lahko strnemo, da je bistven problem, ki teži k bolj usklajenemu družinskemu in poklicnemu življenju, primanjkovanje časa. Zdi se, da danes teče čas hitreje, kot je tekel včasih. Resnico nam razkriva lahko sledeča trditev: »ne obvladujemo časa, ampak sebe in spremembe« (Raspor, Macuh 2016: 9). Današnji čas je čas sprememb, ki jih je toliko, da jih ne zmoremo sami obvladovati. Spremembe zahtevajo, da se jim hitro prilagajamo, čeprav ne vemo ne kako, ne zakaj. Izgubimo svojo osebno orientacijo, samo vemo, da moramo nekaj storiti. Prav zato potrebujejo ljudje okrog sebe druge, ki jih v času, ki teče mimo, ustavijo, jim priskočijo na pomoč, da zadihajo. Morebiti je takšen filozofski začetek razmišljanja spodbuda posamezniku, da se za trenutek ustavi, premisli, kaj se dogaja, kaj je njegova trenutna potreba, prioriteta in kakšni so njegovi cilji. Predlog posamezniku, ki občuti težave pri usklajevanju dela in družine, je torej najprej razmislek o tem, česa si želi in da to izrazi. Že s tem, ko izrazi, lahko dobi pomoč bližnjih, lahko pa tudi sam uvidi, kaj bi lahko sam še naredil, da ne bi imel težav pri usklajevanju dela in družine.

Ob ekonomskem kapitalu, ki ga posameznik pridobiva z delom, se kaže pomembnost socialnega kapitala, ki je »kakovostni izraz kombinacije treh mrežnih lastnosti:

- navzočnosti pomembnih virov, ki jih vsebuje določeno socialno omrežje,
- dosegljivosti teh virov za pripadnike mreže,

- uporabnosti teh virov za posameznike in skupine v smislu uspešnosti in učinkovitosti (glede na zastavljene cilje in stroške)« (Dragoš, Leskošek 2003: 43).

Že sama vključenost v družbo je torej vir moči, kjer lahko posameznik poišče podporo in pomoč pri usklajevanju družinskega in poklicnega življenja. Težava nastopi, če virov ni ali pa so ti nedosegljivi. Demografsko staranje prebivalstva in posledice tega, torej daljšanje delovne dobe, krha možnosti za usklajevanje dela in družine, ki so bile včasih zelo pogoste. Stari starši danes ne morejo nujno pomagati pri skrbi za vnuke (ker so še sami v delovnem razmerju). Kaže se potreba po strukturalnem ukrepanju, ki bo ustvarilo nove mehanizme za uspešno usklajevanje družinskega in poklicnega življenja. Socialno delo ima priložnost skupaj z ljudmi ustvariti nove načine za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Prav to je kvaliteta socialnega dela, saj se lahko skupaj z ljudmi odziva na spremembe in v smeri njim zaželenih sprememb. Naloga socialnega dela je torej krepiti moč posameznika, ga podpreti pri aktiviranju obstoječih virov moči in z njim raziskovati nove načine usklajevanja družinskega in poklicnega življenja. Poleg starih staršev so lahko ključni vir za usklajevanje družinskega in delovnega življenja seveda posameznikovi partnerji, prijatelji, sosedi.

Zapisali smo, da moramo uporabnika podpreti, hkrati pa mu moramo tudi zaupati in prepustiti varno svobodo, da skuša sam najprej urediti svoje življenje. Tako lahko posameznik za bolj usklajeno družinsko in poklicno življenje vnaprej načrtuje čas, za katerega smo prej ugotovili, da je ključen (Raspor, Macuh 2016). Macuh (2016: 20) razlikuje med mikro in makro nivojem upravljanja časa, kjer prvo pomeni, »izboljševanje načinov izvajanja specifičnih nalog in aktivnosti«, drugi pa se »osredotoča na porabo časa kot celote z namenom doseči življenjske cilje«.

V teoretičnem delu diplomskega dela smo vseskozi predstavljali načine, s katerimi ljudje usklajujejo ali poskušajo usklajevati družinsko in poklicno življenje, zatorej jih na tem mestu težko nadalje zapisujemo. To hkrati ne bi imelo smisla, saj nam ni bilo podeljeno pooblastilo, da govorimo v imenu tistih, ki imajo potrebo po bolj usklajenem družinskem in poklicnem življenju. Teoretični del zaključujemo z besedami Ramovša (1999: 51): »Človek je s smislom v nepreklicni bivanjski relaciji, tako da mu je smisel objektivna nadrejena danost, da ga odkriva v ustvarjalni širini številnih možnosti, da ima vrhunsko zmožnost osebne

svobode v odločanju za smiselno doživljanje in ravnanje in da je za to odgovoren«. Le posameznik bo sam vedel, kaj bi lahko še naredil za bolj usklajeno družinsko in poklicno življenje. Naloga socialnega dela je aktivno raziskovati življenjske zgodbe ljudi, njihovo realnost, ki je lahko podlaga resnično smiselnim ukrepom za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja.

2. Problem

Ob opravljanju študijske prakse v tretjem in četrtem letniku študija na Fakulteti za socialno delo sem ugotovila, da je primarna naloga socialne delavke v izbranem podjetju individualna pomoč zaposlenim, ki imajo (zdravstvene) težave pri opravljanju dela. Ob spremljanju njenega dela pa sem zaznala tudi potrebe zaposlenih po boljšem usklajevanju družinskega in poklicnega življenja. Pomembnost reševanja te problematike so spoznali tudi v večjem podjetju, od koder prihaja iniciativa za raziskovanje. Svetovalka za kadre je izpostavila težnjo sprožiti postopek certificiranja, s katerim lahko podjetje pridobi naziv Družini prijazno podjetje. Podjetje, ki deluje na tehničnem področju, si želi s pridobitvijo certifikata svojim zaposlenim preprečiti, olajšati ali rešiti težave pri usklajevanju dela in družine, ki jih lahko imajo zaradi več izmenskega delavnika, težkega fizičnega dela, opravljanja nadur itd. V zadnjih letih so se v organizaciji že velikokrat z vodilnimi posvetovali o morebitnem vključevanju v proces pridobivanja certifikata, vendar zaradi časovne preobremenjenosti še niso naredili koraka v tej smeri. Za lažje usklajevanje dela in družine so režijskim delavcem uvedli fleksibilni urnik, proizvodnim delavcem pa takšnega urnika zaradi narave dela skoraj ni bilo mogoče uvesti.

Prvotni namen raziskave v proizvodnem podjetju je bil raziskati potrebe po lažjem usklajevanju dela in družine vseh zaposlenih, tako režijskih kot proizvodnih delavcev, s ciljem zagotavljanja boljše kvalitete življenja. Ker pa potrebe vseh zaposlenih raziskuje izključno Inštitut Ekvilib, če in ko se organizacija vključi v postopek pridobivanja certifikata, sem se skupaj s svetovalko za kadre v izbrani organizaciji odločila usmeriti v raziskovanje potreb tistih delavcev z deficitarno izobrazbo, ki so podjetju pomembni za dolgoročni razvoj.

Namen moje raziskave je torej pripraviti analizo potreb in nabor primernih ukrepov za kvalitetnejše usklajevanje družinskega in poklicnega življenja, kar bo dopolnitev predloga poslovodstvu podjetja v postopek pridobivanja certifikata Družini prijazno podjetje. Ugotovitve raziskave bodo podjetju informacija, kako zadržati pomemben kader z uvajanjem novih ukrepov za zagotavljanje kakovostnejšega usklajevanja družinskega in poklicnega življenja. Z raziskavo sem predvsem želela spodbuditi večje podjetje k urejanju razmer zaposlenih na način, da bi svojim zaposlenim olajšali usklajevanje dela in družine ter tako pripomogli k njihovemu kvalitetnejšemu življenju.

2.1. Raziskovalna vprašanja

- Ali imajo zaposleni potrebo po dodatnih ukrepih za usklajevanje dela in družine?
- Ali si zaposleni želijo boljše obveščanje glede usklajevanja dela in družine s strani delodajalca?
- Ali ukrepi za usklajevanje dela in družine pripomorejo k zadržanju kadrov v podjetju?
- Kakšna je razlika v usklajevanju delovnega in družinskega življenja, če zaposleni delajo v okviru običajnega delovnega časa (znotraj vnaprej določenega 8 urnega delavnika; navadno od 7.30 do 15.30) in če delajo izven tega delovnega časa?
- Kako so odnosi med zaposlenimi v delovni enoti povezani z možnostjo usklajevanja dela in družine?
- Koliko je v podjetju posluha za družinske obveznosti?
- Kakšni ukrepi iz področja certifikata Družini prijazno podjetje so za zaposlene v izbranem podjetju najbolj koristni?
- Kako je povezana starost otroka zaposlenega z uspešnostjo in potrebami pri usklajevanju dela in družine?
- Kaj zaposleni sami počnejo za usklajevanje dela in družine ter kaj bi še lahko počeli?

2.2. Hipoteze

- Zaposleni, ki imajo otroke in/ali starše oz. svojce za katere morajo skrbeti, imajo večjo potrebo po dodatnih ukrepih za usklajevanje dela in družine, kot ostali zaposleni.
- 40 % zaposlenih meni, da v podjetju potrebujejo dodatne ukrepe za lažje usklajevanje dela in družine za starejše zaposlene.
- 60 % zaposlenih si želi boljše obveščanje s strani delodajalca glede usklajevanja dela in družine.
- 70 % zaposlenih meni, da ukrepi za lažje usklajevanje dela in družine prispevajo k zadržanju kadrov v podjetju.
- Usklajevanje dela in družine je lažje, ko poteka delo v običajnem delovnem času, kakor pa ob opravljanju dela izven običajnega delovnega časa.

- Tisti zaposleni, ki odnose na delovnem mestu ocenjujejo kot slabše, težje usklajujejo delovne in družinske obveznosti.
- V podjetju je na ravni sodelavcev manj posluha za družinske obveznosti kakor posluha na ravni vodstva.
- Zaposleni, ki imajo otroke, ki spadajo v skupino predšolskih in razrednih otrok, težje usklajujejo delo in družino, kakor zaposleni, ki imajo otroke na predmetni stopnji in otroke, ki obiskujejo srednjo šolo.

3. Metodologija

3.1. Vrsta raziskave in spremenljivke

Po Mesecu (Mesec *et al.* 2009: 81, 82) smo našo raziskavo glede na stopnjo v procesu spoznavanja označili kot deskriptivno oz. opisno, saj je njen namen bil številsko preveriti že vnaprej definirane značilnosti in med njimi ugotoviti zveze.

V zgornjem poglavju smo že omenili, da je namen raziskave uporabnega značaja, saj jo izvajami za »neposredne potrebe prakse« (Mesec *et al.* 2009: 85), natančneje, za izbrano podjetje in njegove zaposlene. Namen je uvesti spremembe v praksi, ki ne zahtevajo nujno novih pristopov, ampak le drugačno organizacijo.

Glede na odnos do neposrednega izkustvenega gradiva lahko s pomočjo Mesečeve razlage (Mesec *et al*. *2009*: 84) uvrstimo našo raziskavo v polje empirije in jo označimo kot izkustveno, saj smo zbirali podatke, katerih še nismo imeli (to jo tudi razlikuje od teoretične raziskave, ki išče nove povezave med že poznanimi spoznanji).

V raziskavi smo predvsem zbirala številčne podatke, preštevali kako pogosto se neka vrednost, ki nas zanima, pojavlja (npr. kako pogosto zaposleni zaznavajo nek pojav kot problematičen) in zatorej raziskavo označujemo kot kvantitativno (Mesec *et al*. 2009: 85). Posebnost raziskave je zbiranje opisnih podatkov, ki jih bomo po kvalitativni obdelavi številčno preštevala.

Ker so nas pri raziskovanju zanimali tudi načini, s katerimi zaposleni v izbranem podjetju usklajujejo delo in družino, smo v raziskavi postavili tudi dve odprti vprašanji. Nanju bi lahko predvideli možne odgovore, a tega nisem storili, saj smo želeli dobiti edinstvene odgovore in hkrati omogočiti anketirančev razmislek o strategijah, ki bi se jih lahko pri usklajevanju še lahko poslužil. Tudi pri odprtih vprašanjih smo opazovali pogostost odgovorov, zatorej lahko še vedno trdimo, da bo raziskava kvantitativnega značaja.

V tabeli 3.1 naštevamo pri raziskavi uporabljene spremenljivke in njihove vrednosti. (Vrstni red navedenih spremenljivk in njihovih modalitet se ujema z uporabljenim vprašalnikom – glej Prilogo A, ki ga podrobneje opisujemo v naslednjem podpoglavju. Nekatere modalitete smo v tabeli 3.1 dodatno definirali, saj se drugače njihovega smisla, le na podlagi možnega odgovora iz anketnega vprašalnika, ne bi razumelo.)

Tabela 3.1: Spremenljivke raziskave in njihove modalitete

Spremenljivka	**Razpon vrednosti oz. modaliteta**
Že sprejetost ukrepov za olajševanje usklajevanja dela in družine v podjetju	• Da • Ne • Ne vem
Potreba po dodatnih ukrepih za lažje usklajevanje dela in družine	• Da • Ne • Ne vem • Drugo: _____
Skupina, ki najnujneje potrebuje dodatne ukrepe za lažje usklajevanje dela in družine	• Mlajši • Starejši • Ženske • Moški • Deficitarni poklici • Drugo: _____
Želja po boljšem obveščanju s strani delodajalca o ukrepih za usklajevanje dela in družine	1 (Se ne strinjam) – Želje ni. 2 3 4 (Se popolnoma strinjam) – Obstaja velika želja.
Prispevek ukrepov za lažje usklajevanje dela in družine k zadržanju kadrov	1 (Se ne strinjam) – Zaposlenih ukrepi za lažje usklajevanje dela in družine ne prepričajo, da ostanejo zaposleni v podjetju. 2 3 4 (Se popolnoma strinjam) – Zaposlenim veliko pomeni, da podjetje sprejema ukrepe za lažje usklajevanje dela in družine in zato tudi raje ostajajo v podjetju.
Uspešnost pri usklajevanju dela in družine v običajnem delovnem času (7.30 – 15.30)	1 (Mi sploh ne uspeva) – Slaba uspešnost oz. neuspešnost. 2 3 4 (Mi popolnoma uspeva) – Velika uspešnost.

Pogostost opravljanja dela izven običajnega delovnega časa (npr. prerazporeditev delovnega časa, nadure)	1 Nikoli 2 Redko (nekajkrat na leto ali manj) 3 Občasno (nekajkrat na mesec) 4 Pogosto (vsak teden)
Uspešnost pri usklajevanju dela in družine izven običajnega delovnega časa	1 (Mi sploh ne uspeva) – Slaba uspešnost oz. neuspešnost. 2 3 4 (Mi popolnoma uspeva) – Velika uspešnost.
Pogostost urejanja službenih zadev od doma (preko telefona, maila)	1 Nikoli 2 Redko (nekajkrat na leto ali manj) 3 Občasno (nekajkrat na mesec) 4 Pogosto (vsak teden)
Odnosi med sodelavci v delovni enoti	1 Zelo slabi 2 3 4 Zelo dobri
Razumevanje sodelavcev za družinske obveznosti	1 Niso razumevajoči 2 3 4 So zelo razumevajoči
Razumevanje nadrejenih za družinske obveznosti	1 Niso razumevajoči 2 3 4 So zelo razumevajoči
Pogostost prilagoditve delovnih obveznosti družinskim	1 Nikoli 2 Samo enkrat 3 (Da, vendar) redko 4 (Da,) večkrat 0 (Nisem potreboval pomoči) – Anketirani ne potrebuje pomoči pri prilagoditvi delovnih obveznosti družinskim.

Po koristnosti rangirani ukrepi za lažje usklajevanje dela in družine	
Možni ukrepi iz Certifikata Družini prijazno podjetje: • Večja prožnost prihoda/odhoda na delovno mesto • Časovni konto (koriščenje viškov ur) • Dodatni dnevi dopusta oz. odsotnosti z dela (npr. otroški časovni bonus) • Dodatni plačani dopust zaradi izrednih družinskih razlogov • Vzpostavitev tima za usklajevanje dela in družine • Delo na daljavo/od doma • Komuniciranje z zaposlenimi • Brošura o ukrepih usklajevanja dela in družine • Neformalno druženje med zaposlenimi • Raziskave med zaposlenimi o usklajevanju dela in družine • Dan odprtih vrat za družinske člane • Izobraževanje vodij v luči usklajevanja družine in dela • Progam ponovnega vključevanja sodelavcev po daljši odsotnosti • Ukrepi za spodbujanje varovanja zdravja • Individualni načrt kariernega razvoja	1 Izmed vseh zame (za anketiranca) koristnih ukrepov (7), najmanj koristen ukrep, ki pa je še vedno bolj koristen, kot tisti, ki jih nisem izbral – ukrep je koristen 2 3 4 5 6 7 (Zame) za anketiranca najbolj koristen ukrep

• Mentorstvi • Ponudba za prosti čas (aktivnosti za zaposlene in njihove družinske člane) • Obdaritev novorojenčkov • Obdarite zaposlenih, ki se starostno upokojijo • Plačevanje premije za dodatna zavarovanja delavcev • Organizirano počitniško varstvo otrok • Pomoč pri skrbi za družinskega člana/sorodnika Drugo: _____	
Starost	• 18 – 30 • 31 – 44 • 45 – 58 • 59 in več
Status zaposlenega	• Samski brez otrok • Partnerska zveza brez otrok • Enostarševska družina • Družina z otroki • Drugo:_____
Stopnja izobrazbe otroka	• Predšolska stopnja • Razredna stopnja • Predmetna stopnja • Srednja šola in več
Najpogostejši izvajalec skrbi za otroke	• (Jaz) – Anketiranec • Partner/partnerica • Oba • Stari starši • Drugo: _____
Živi ostareli starši/svojci	• Da

	• Ne
Skrb za ostarele starše/svojce v svojem gospodinjstvu	• Da • Ne

Nekatere spremenljivke izhajajo iz teorije, ki smo jo navajali v prvem poglavju, zato navajamo tiste, ki jih še nismo zaobjeli.

Spremenljivke, kot so: uspešnost pri usklajevanju dela in družine, odnosi med sodelavci, razumevanje sodelavcev in nadrejenih za družinske obveznosti, predpostavljajo subjektivni odgovor vprašanega. Namen raziskave je bil podpreti posameznike pri usklajevanju njihovega življenja in izboljšanju kvalitete tega, zatorej so subjektivni odgovori ključni pri nadaljnjemu ukrepanju na podlagi ugotovitev raziskave. Postavke z zgornjimi spremenljivkami torej predvidevajo anketirančevo interpretacijo realnosti in njegove vloge v njej.

Spremenljivko (pogostosti) prilagoditve delovnih obveznosti družinskim v tej raziskavi razumemo, kot da delodajalec (na različne načine) svojemu zaposlenemu omogoči, da delo prilagodi družinskim obveznostim in ne obratno (da človek prilagaja svoj čas z družino na podlagi tega, kaj mora početi v službi). Za boljše razumevanje dajemo primer: vodja delovne enote zaposlenemu dovoli, da opravlja delo od doma, ko je otrok bolan.

Pod spremenljivko status vprašanega razumemo vse oblike družinske pojavnosti.

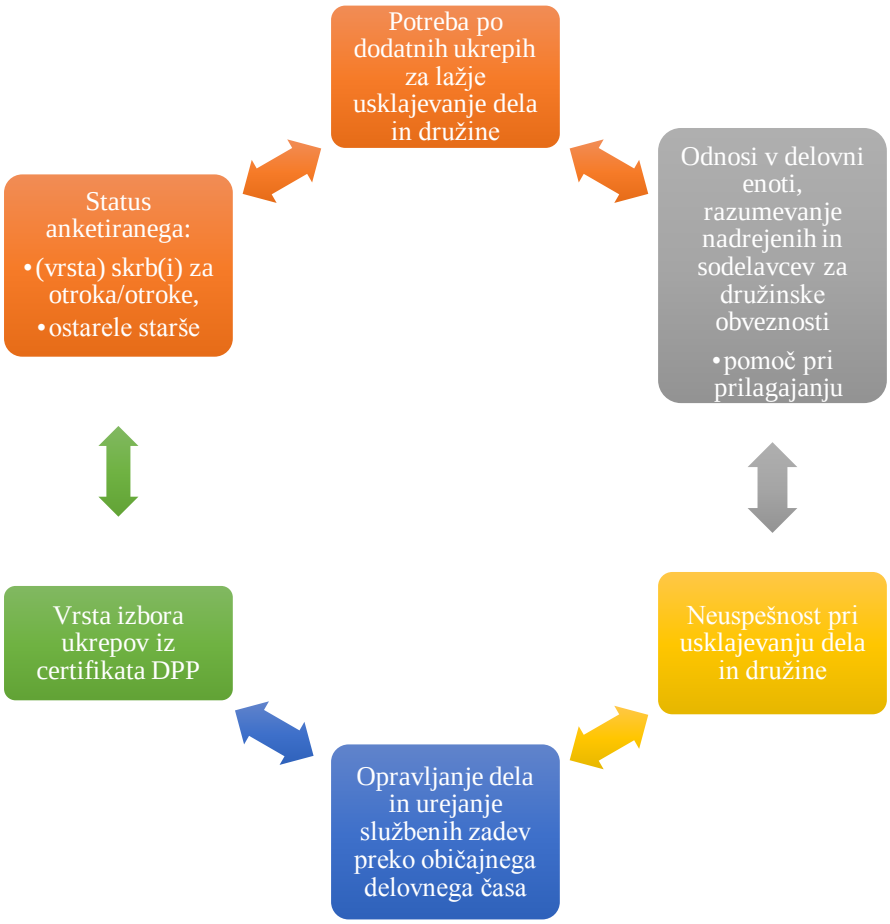
V tabelo 3.1 nismo zapisali spremenljivk:

- Uporabljeni načini za boljše usklajevanje poklicnih in družinskih obveznosti
- Možne strategije za bolj usklajeno delo in družino

Modalitet teh spremenljivk nismo vnaprej določili, ker smo raziskovali načine, s katerimi ljudje urejajo svoje življenje in jih nadaljnje številčno preštevali.

Domene spremenljivke po koristnosti rangiranih ukrepov za lažje usklajevanje dela in družine smo navedla ločeno v stolpec spremenljivk, vrednosti vsake domene pa v stolpec z razponi vrednosti.

Naša raziskava je poleg pogostosti pojava modalitet spremenljivke opazovala tudi odnose med njimi. V sliki 3.1 nakazujemo predvidene odnose med osnovnimi spremenljivkami.



Slika 3.1: Domnevni odnosi med spremenljivkami raziskave

3.2. Raziskovalni instrumenti

Za raziskavo smo pri zbiranju primarnih podatkov uporabila vprašalnik, s katerim merimo lastnosti anketiranca, o katerih lahko sam da zanesljive informacije (Mesec *et al.* 2009: 121). Za ta merski instrument smo se odločili tudi iz razloga, ker je takšen način zbiranja podatkov najhitrejši in najbolj ekonomičen.

Pri izdelavi vprašalnika za raziskavo smo izvirali iz Vprašalnika o usklajevanju plačanega dela in družine Humerjeve in drugih (2016: 28, 29). Ker je skozi faze načrtovanja prišlo do spremembe v ciljni populaciji, smo vprašalnik prilagodili in spremenili. Pri tem sta nam pomagala zaposlena v izbranem podjetju (svetovalka za kadre in strokovnjak na področju raziskovanja). Skupaj smo zastavili vprašanja in možne odgovore nanj. Standardiziran anketni vprašalnik je narejen prav za izbrano organizacijo, njen kontekst, naravo dela, njene zaposlene in v skladu z namenom raziskave. Merski instrument smo ponudili v izpolnjevanje

dvema zaposlenima in na podlagi njunih odgovorov ter izkušenj z izpolnjevanjem izpopolnili vprašalnik. Hkrati pa se raziskovalci iz drugih okolij nanj lahko oprejo, saj so vprašanja splošna, le odgovore bi bilo morebiti treba predvideti drugače. Posebej poudarjamo, da smo nabor možnih ukrepov za lažje usklajevanje dela in družine ustvarili s procesom eliminacije tistih ukrepov iz javnega kataloga (Hartman *et al*. 2015) ukrepov Certifikata družini prijazno podjetje, ki za podjetje ne bi bili primerni oz. jih izbrano podjetje ne bi moglo izvesti (v seznam smo vpisali tudi obvezne ukrepe, ki jih je treba sprejeti, če želi podjetje pridobiti certifikat). Pri izboru možnih ukrepov smo sodelovali s svetovalkama za kadre iz izbranega podjetja, kar pomeni, da je nabor ukrepov vsebinsko specifičen.

Anketni vprašalnik ima skupno 23 postavk, od tega sta dve 2 odprtega značaja. Ker je postavk kar veliko, smo vprašalnik (spletno obliko) za boljšo preglednost razdelili v naslednje vsebinske sklope:

- obstoječe stanje,
- usklajevanje dela in družine,
- delovni odnosi,
- izbor ukrepov za lažje usklajevanje dela in družine, in
- demografski podatki.

O demografskih podatkih smo spraševali na zadnji strani ankete zato, da se respondenti ne bi drugače odločili za nesodelovanje pri anketi, če bi jih najprej na prvi strani ankete spraševali o njihovih osebnih podatkih.

Večina vprašanj v anketi je zastavljena na način, da anketiranec označi črko oz. številko, ki stoji pred določeno vrednostjo ali besednim opisom. Vprašanji o tem, kaj zaposleni že dela za boljše usklajevanje poklicnih in družinskih obveznosti in o tem, kaj bi še lahko storil za bolj usklajeno delo in družino, nimata vnaprej določenega odgovora, zatorej je poleg prazno polje za besedilo. Namensko nismo določili odgovorov, saj bi lahko drugače zaposlenega omejili pri razmišljanju, tako pa smo ga spodbudili k ustvarjalnemu razmišljanju o možnostih. Sestavo merskega instrumenta zaradi njegove obsežnosti prilagamo v Prilogi A (v Wordovi obliki in ne spletni, s katero sem zbirali podatke).

Vprašalnik je anonimen, a zaradi zahtev raziskave sprašujemo po podatkih o starosti, družinski strukturi.

V Meščevi (Mesec *et al.* 2009: 119-129) razdelitvi merskih instrumentov glede na njihovo sestavo oz. uporabljene postopke merjenja, prepoznavamo, da smo v našem merskem instrumentu uporabila instrument z enim samim indikatorjem in ocenjevalne lestvice, natančneje, lestvice nedefiniranih pojmov. Kot že rečeno, smo odgovore pri vprašanjih (z enim indikatorjem) predvideli vnaprej s strokovnjaki iz izbranega podjetja, pri nekaterih vprašanjih smo dopustili tudi možnost drugega odgovora, saj ne moremo vedno predvideti vseh možnih rešitev. Pri izbiri možnih rešitev smo se opirali še na prebrano strokovno literaturo in tudi moje izkušnje s študentskim delom v izbranem podjetju. Nekatere ocenjevalne lestvice smo prevzeli po Humerju in drugih (2016: 28, 29), in sicer:

- vprašanje o posluhu za družinske obveznosti zaposlenih na ravni vodstva in pa na ravni sodelavcev,
- vprašanje o prilagoditvi delovnih obveznosti družinskim,
- vprašanje o tem, kaj lahko naredi zaposleni sam za večjo uravnoteženost med plačanim delom in družino,
- vprašanje, ali anketirani ve, če ima organizacija že sprejete kakšne smernice in navodila s področja usklajevanja, in
- vprašanje o ukrepih, ki bi vprašanemu najbolj koristili.

Predvidevali smo, da je merskih instrument zgornjih avtorjev bil uradno potrjen in testiran. Uporabljene ocenjevalne lestvice se skozi vprašalnik nekoliko razlikujejo, a smo jih za lažje izpolnjevanje vseeno želeli poenotiti. Poenotili sem jih tako, da smo jih vse zastavili kot štiristopenjske. V navadi je uporaba petstopenjskih lestvic, vendar smo se na podlagi s strani organizacije podane skrbi o pojavu napake sredine pri izpolnjevanju vprašalnika, odločili za vpeljavo štirih stopenj, pri katerih se mora anketirani nujno opredeliti na katero stran lestvice se bolj nagiba. Izguba podatka ob izločeni stopnji ocenjevalne lestvice tudi ne more biti tako velika, saj z ocenjevalnimi lestvicami najpogosteje raziskujem mnenje vprašanega, željo (morebiti je tudi za organizacijo bolje, da se posameznik točno opredeli pri izražanju svojega mnenja, glede na to, da bo na podlagi ugotovitev raziskave ta vpeljevala spremembe).

Za uporabljen merski instrument lahko rečemo, da izpolnjuje oz. bi ob ponovnem zbiranju podatkov dosegal naslednje metrične karakteristike: zanesljivost (vprašani navadno ne

temeljno spremenijo svojih občutij, želj), objektivnost (saj je anketiranje izvedeno po spletu in spraševalec ne vpliva na merjenje) in prediktivno veljavnost (Mesec *et al.* 2012: 24 –26).

3.3. Populacija

Ker je namen raziskave ugotoviti potrebe zaposlenih in na podlagi teh napisati nabor potencialno primernih ukrepov za lažje usklajevanje dela in družine, smo se odločili kar za popis vseh enot, ki sestavljajo kategorijo ključnega kadra izbranemu podjetju.

Populacijo predstavlja 228 inženirjev iz oddelkov razvoja, tehnologije in vzdrževanja izbranega podjetja, ki opravljajo delo na delovnih mesti z zahtevano 6. ali 7. stopnjo izobrazbe, smeri strojništvo ali elektrotehnika, na dan 14.4.2017.

Zahtevana izobrazba lahko pomeni, da ima zaposleni tudi pridobljeno višjo izobrazbo od zahtevane.

Za vzorčenje se nismo odločili iz razloga, ker smiselnosti posplošitve ugotovljenih potreb iz morebitnega vzorca na populacijo ne bi bilo, zanimale so nas namreč posebne značilnosti enot populacije in značilnosti celotne kategorije oseb (Mesec *et al.* 2009: 133), potrebe po boljšem usklajevanju delovnih in družinskih obveznosti ključnega kadra.

3.4. Zbiranje podatkov

Podatke smo zbirali z metodo spraševanja s pomočjo ankete, ki smo jo sestavili na spletnem portalu 1ka.si. Vabilo in prošnjo za sodelovanje pri anketi smo poslali ciljnim respondentom preko svetovalke za kadre iz izbranega podjetja. Svetovalka je 18.4.2017 izbranim zaposlenim na službeni e-mail poslala prošnjo za sodelovanje pri anketiranju (v mojem imenu) in spletno povezavo do ankete. Ker potencialni respondenti pri delu redno uporabljajo računalnik, jim je bil omogočen tudi dostop do ankete.

Predvideno je bilo zbirati podatke en teden do dva po objavi ankete, vendar se je čas zbiranja podaljšal zaradi nizke odzivnosti respondentov. 11.5.2017 smo respondente ponovno prosili za pomoč. Z zbiranjem podatkov smo zaključila 18.5.2018. Na spodnji sliki 3.2 lahko vidimo različno aktivnost odgovarjanja na anketni vprašalnik.



Slika 3.2: časovni potek števila klikov na spletno anketo in števila respondentov, ki so začeli anketo izpolnjevati

Grafikon prikazuje tudi razliko med številom klikov na anketo v primerjavi s številom tistih, ki so začeli izpolnjevati anketo. Razlika med podatkoma je, predvsem na dneve visoke aktivnosti, kar velika, iz česar lahko sklepamo, da respondentom problematika vprašalnika ni bila zanimiva in zanje smiselna ter so posledično po kliku na anketo le-to zaprli (več o morebitnih vzrokih za velik osip v prejšnjem podpoglavju).

Nizko aktivnost na prvi dan objave ankete razlagamo s tem, da je bila anketa objavljena ob koncu običajnega delavnika. Morebiten razlog za manj številčno sodelovanje vidimo tudi v tem, da so bile po objavi ankete šolske (prvomajske) počitnice, kar lahko pomeni, da so tudi zaposleni bili skupaj z otroki na dopustu.

Drug vrh aktivnosti (11.5.2017) predstavlja odziv na ponovno prošnjo za sodelovanje pri anketi. Če primerjamo prvi vrh grafa z drugim, razliko razlagam tako, da tisti, ki so že ob prvem vabilu kliknili na spletno povezavo in izpolnili anketo, ob drugem pozivu niso tega storili (mogoče pa so kliknili na anketo, ker so pozabili, da so to že naredili).

Pri zbiranju podatkov nam je na anketo od 228 odgovorilo le 140 respondentov, (od tega smo prejeli 132 pravilno izpolnjenih vprašalnikov; napaka predstavlja prekinitev izpolnjevanja). To pomeni, da nam 88 enot izbrane populacije ni odgovorilo in osip znaša

torej kar 38,6 %. Velikost osipa nam lahko pove marsikaj; (1) nezainteresiranost respondentov za problematiko usklajevanja družinskih in poklicnih obveznosti, katera pa lahko izhaja iz tega, da zaposleni še nimajo družine, da uspešno usklajujejo družinsko in poklicno življenje; (2) pomanjkanje časa znotraj delavnika za izpolnjevanje ankete (in neopravljanje delovnih obveznosti od doma); (3) osebno nepripravljenost za sodelovanje; (4) morebitno neustreznost reševanja problematike v oddelkih, kjer številčno prevladuje moški spol zaposlenih (ob upoštevanju ponekod še vedno prisotne tradicionalne delitve dela med moškim in žensko). Ker smo izvedli popis enot populacije, se na tem mestu ne bom spraševala o posplošljivosti ugotovitev. Dejstvo pa je, da smo z osipom izgubili velik del raznovrstnih podatkov, ki bi lahko vplivali na končne ugotovitve oz. bi bil nabor želenih ukrepov lahko nekoliko drugačen. To pomeni, da so pridobljeni podatki koristni, vendar jih je treba obravnavati z določenim zadržkom, da ne veljajo nujno čisto za vse. Hkrati se sprašujemo o obstoju nam neznane značilnosti, ki neodzivne respondente druži v homogeno skupino, ki je neodzivna v določenem smislu. Vendar pa smo s popisom zaobjeli vse in nismo naredili selekcije po določenem ključu, in bi morala biti ugotovljena slika dober približek dejanskemu stanju. Skrb vzbujajoč ni osip tudi zaradi razloga, da so iz raziskave izpeljane ugotovitve le en vir informacij o potrebah v organizaciji iz področja usklajevanja dela in družine. V primeru vključitve podjetja v postopek pridobivanja certifikata Družini prijazno podjetje se bodo potrebe po usklajevanju dela in družine še natančneje raziskale. Ugotovitve naše raziskave so potemtakem delodajalcu lahko informacija, kakšne ukrepe, spremembe je treba uvesti zato, da se bodo zaposleni iz izbrane sredine lažje odločili za vključitev v delovni proces izbrane organizacije ali pa da ohranijo zaposlitev znotraj organizacije.

3.5. Obdelava in analiza podatkov

Z metodo spraševanja zbrane podatke smo obdelali kvantitativno in kvalitativno s pomočjo programa Excel.

Podatke iz zaprtih tipov vprašanj smo statistično obdelala s pomočjo spletnega portala 1.ka.si. Uporabili smo izračune frekvenc (absolutne in relativne frekvence), izračunali smo

aritmetične sredine in s pomočjo X^2 opazovali obstoj povezanosti med dvema spremenljivkama in moč te povezanosti.

Kjer je respondent lahko pod možnost »Drugo:« zapisal svoj odgovor, smo morali tako pridobljene podatke najprej kvalitativno obdelati. To smo naredili najprej z ureditvijo gradiva, z določitvijo enot kodiranja in nazadnje z odprtim kodiranjem.
Nato smo osnovne kode, ki smo jih zapisali s kvalitativno analizo, primerjali z že navedenimi možnimi odgovori na podano vprašanje, saj so se nekateri ujemali, pa je respondent s svojimi besedami to zapisal pod »Drugo:«. V primeru, da se je besedni opis ujemal z že navedenimi možnimi odgovori smo absolutno frekvenco prišteli že izračunanim vrednostim. Ko se osnovna koda enote ni ujemala z že navedenimi možnostmi, smo jo posebej navedli kot primer odgovora.

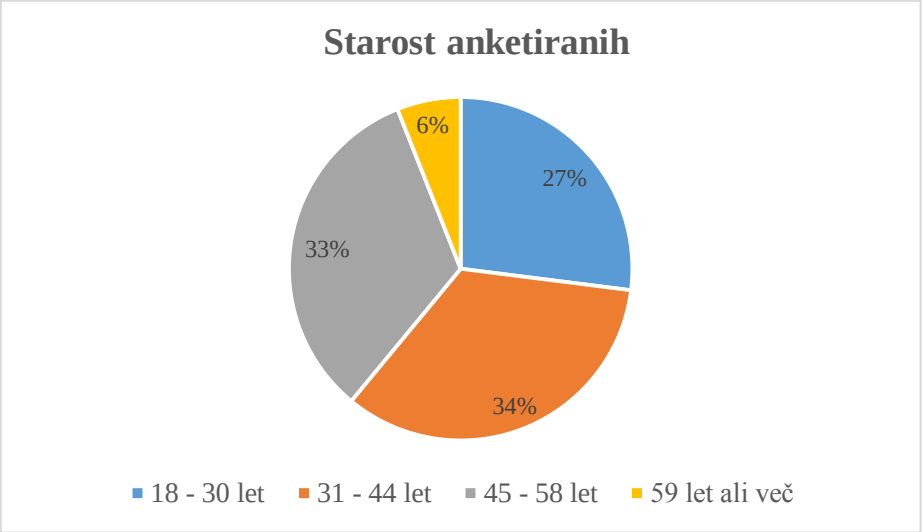
Podrobnejšo kvalitativno analizo smo izvedli za primer vprašanja »Kako Vi *trenutno usklajujete* poklicne in družinske obveznosti?« in »Kaj bi Vi še lahko storili za usklajeno delo in družino?«. Pri kvalitativni analizi zbranih besednih opisov na zgoraj omenjeni vprašanji smo morali najprej zbrano gradivo urediti. Enote kodiranja so nam predstavljali besedni opisi, ki so odgovorili na postavljeno vprašanje. To pomeni, da smo dele besednih opisov črtali, saj niso bili relevantni za to vprašanje. Nekatere neuporabljene dele besednih zapisov bomo navedli v poglavju Predlogi, saj so respondenti delodajalcu predlagali načine za lažje usklajevanje dela in družine. Enote kodiranja smo nato odprto kodirali, jim pripisali osnovne kode.
Zatem pa smo pripisane kode kvantitativno obdelali, torej izračunali absolutno frekvenco osnovnih kod.

4. Rezultati in razprava

Kot že omenjeno, je na anketni vprašalnik odgovorilo 140 respondentov. Od tega je bilo pravilno izpolnjenih 132.

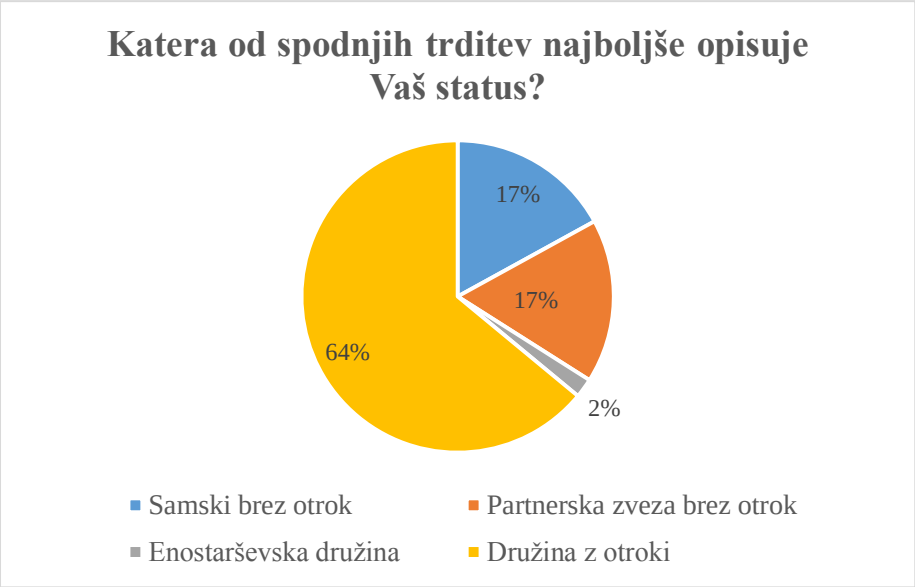
Poudarjamo, da je pri nekaterih temah numerus drugačen (manjši), saj smo pri izdelavi spletne ankete uporabili 'if' način pojavljanja vprašanj (npr.: če nekdo označi, da otrok nima, se mu vprašanje o tem, kdo pretežno skrbi za otroke, ne bo pojavilo – numerus tistih, ki odgovorijo na slednje vprašanje je potemtakem manjši od 132).

Najprej navajamo rezultate demografskih značilnosti respondentov.



Graf 4.1: Starost anketiranih

Na grafu 4.1 vidimo, da je največ anketiranih starih med 31 in 44 let. Številčno blizu jim je starostni razred med 45 in 58 let. Zanimivo pa je, da starostni razred med 18 in 30 let niti ni tako majhen, kot smo pričakovali. V populacijo smo vključili zaposlene izbranega podjetja s pridobljeno 6. oz. 7. stopnjo strojne ali elektro smeri, kar pomeni, da smo zaradi izbora populacije dejansko izločili starostno skupino med 18 in 21 let, saj v tem obdobju oseba ne more pridobiti zahtevane izobrazbe. Starostna skupina med 59 let in več je predvideno najmanjša, saj se zaposleni s tako starostjo že lahko upokojijo.



Graf 4.2: Status anketiranih

Graf 4.2 prikazuje status zaposlenih. Prevladujejo tisti, ki živijo v družinah z otroki. Tretjina je samskih brez otrok in tistih v partnerski zvezi brez otrok. Le 2 % jih živi v enostarševskih družinah, kar preseneča, saj je dandanes v splošni populaciji ta delež večji. Po podatkih SURS-a iz leta 2015 je v Sloveniji kar četrtina družin enostarševskih (SURS poroča, da se delež enostarševskih družin med letoma 2011 in 2015 ni spremenil, zanimivo se zmanjšuje število mater z otroki in povečuje število očetov z otroki) (Statistični urad Slovenije 2015 a).



Graf 4.3: Izobraževalna stopnja otrok

Na zgornjem grafu 4.3 je prikazana porazdelitev starostnega razreda otrok vprašanih, (numerus respondentov z otroki je 86). 35 % zaposlenih z otroki ima otroke, ki obiskujejo predšolsko stopnjo, enak delež predstavljajo tudi zaposleni, katerih otroci obiskujejo srednjo šolo ali več. 27 % respondentov z otroki ima otroke, ki obiskujejo razredno stopnjo osnovne šole. V oči nam pade podatek, da je samo 3 % otrok zaposlenih starih med 11 in 15 let, torej otrok, ki obiskujejo predmetno stopnjo. Razmišljam o možnosti, da je bila rodnost v Sloveniji 15 do 11 let nazaj nižja, kot leta pred tem oz. danes (po podatkih SURSA je bilo v zadnjih 60.-ih letih leta 2003 v Sloveniji rojenih najmanj otrok) (Statistični urad Republike Slovenije 2015 b) ali pa o tem, da vprašani mogoče ne razlikujejo razredne in predmetne stopnje šolanja.

Iskali smo tudi povezavo med starostjo otroka zaposlenega in uspešnostjo zaposlenega pri usklajevanju dela in družine.
Izračunana vrednost je X^2=19.026, s katero smo s 9 stopinjami prostosti presegla tabelirano vrednost pri 2,5 % tveganju, ki znaša 16.919. Ničelno hipotezo, da torej ni razlik med uspešnostjo usklajevanja dela in družine zaposlenih, ki imajo otroke s predšolske in razredne stopnje in zaposlenih, ki imajo otroke na predmetni stopnji in v srednji šoli, smo zavrgli. Razlike med spremenljivkama prikazujemo v tabeli 4.1.

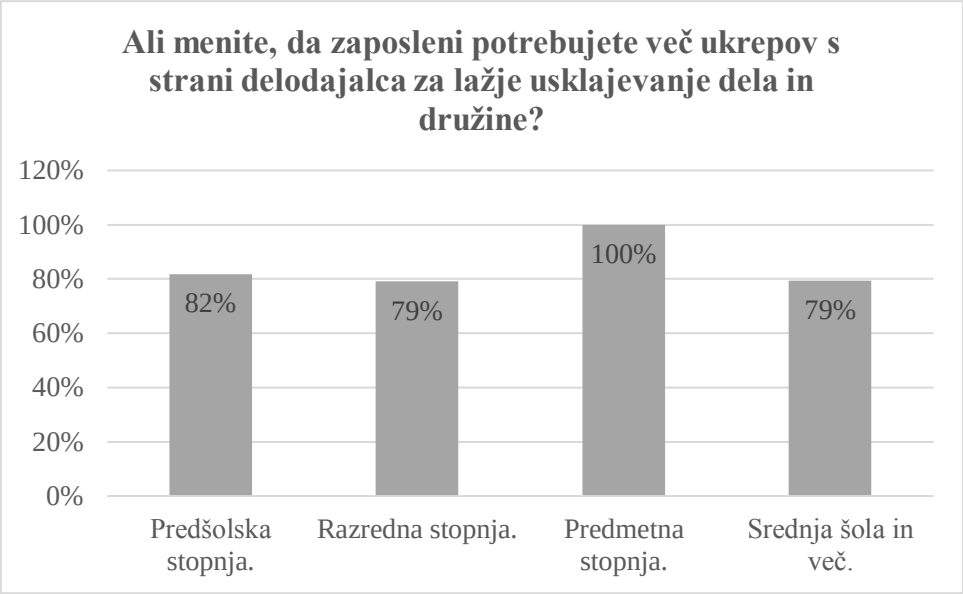
Tabela 4.1: Povezanost starosti otroka zaposlenega in uspešnosti usklajevanja dela in družine

V katero skupino sodijo Vaši otroci?	**V kolikšni meri uspete usklajevati delo in družino, ko opravljate delo v običajnem delovnem času?**					
Odgovori	1	2	3	4	*Skupaj*	**Povprečna ocena uspešnosti usklajevanja**
Predšolska stopnja.	0 0%	12 32%	24 63%	2 5%	***38*** 100%	**2,74**
Razredna stopnja.	0 0%	12 41%	15 52%	2 7%	***29*** 100%	**2,66**
Predmetna stopnja.	0 0%	0 0%	2 67%	1 33%	***3*** 100%	**3,33**
Srednja šola in več.	1 3%	4 11%	22 58%	11 29%	***38*** 100%	**3,13**
Skupaj	***1*** 1%	***28*** 26%	***63*** 58%	***16*** 15%	***108*** 100%	

Izračunana povprečna ocena uspešnosti usklajevanja je zmnožek ocene in relativne frekvence glede na kategorijo stopnje izobrazbe otroka. Okrog 30 % anketiranih z otroki, ki so na predmetni stopnji in več, je ocenilo uspešnost usklajevanja dela in družine z najvišjo oceno, kar je logično, saj so otroci že bolj samostojni. Le 15 % vse populacije je dalo najvišjo oceno uspešnosti usklajevanja dela in družine. Z oceno 3 je uspešnost usklajevanja dela in družine ocenilo 58 % vprašanih z otroki, od tega ponovno relativno odstopa predmetna stopnja (le 3 odgovori).

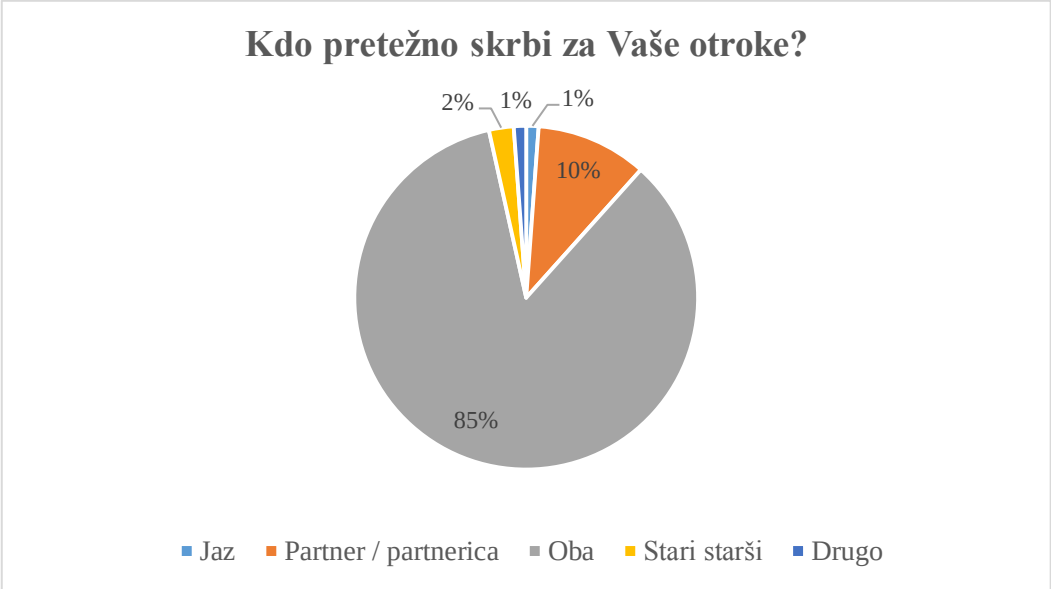
Vidimo torej, da je povprečna ocena uspešnosti usklajevanja dela in družine nižja pri zaposlenih, ki imajo predšolske otroke in otroke, ki obiskujejo razredno stopnjo.

Preverili smo tudi povezanost spremenljivke izobraževalne stopnje otroka in potreb zaposlenega po dodatnih ukrepih za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja. Ničelno hipotezo, da ni razlik med potrebami zaposlenih, ki imajo otroke na različnih stopnjah, sem zadržala. Izračunan X^2=5.877 namreč ni presegel tabelirane vrednosti 16.919 (pri 5 % tveganju in 9 stopinjah prostosti). Torej lahko rečemo, da izobraževalna stopnja otroka zaposlenega ni povezana s potrebo po dodatnih ukrepih za lažje usklajevanje dela in družine.



Graf 4.4: Povezanost izobraževalne stopnje otroka zaposlenega in potreb po dodatnih ukrepih

Graf 4.4 prikazuje koliko vprašanih potrebuje dodatne ukrepe glede na izobraževalno stopnjo otroka. Vidimo, da imamo pri predmetni stopnji 100 % potrebo po dodatnih ukrepih za lažje usklajevanje dela in družine, vendar je ta podatek pristranski zaradi nizkega numerusa. Na ostalih stopnjah izobraževanja otrok je približno enaka porazdelitev potreb po dodatnih ukrepih. Sklepamo lahko, da so anketirani izražali potrebo po dodatnih ukrepih tudi v imenu drugih (ni nujno, da potrebujejo dodatne ukrepe, a mislijo, da jih potrebujejo drugi zaposleni).

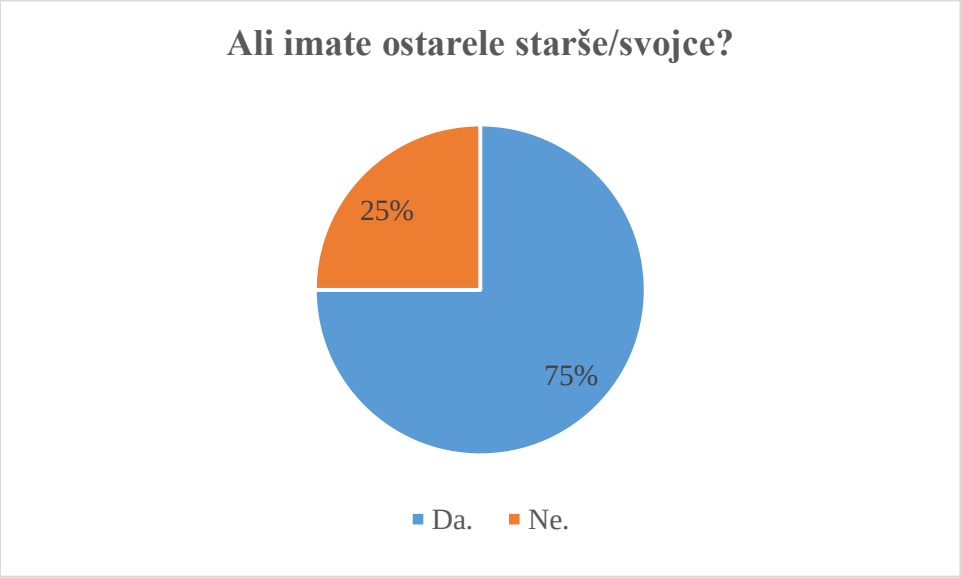


Graf 4.5: Najpogostejši izvajalec skrbi za otroke

Na grafu 4.5 vidimo, da samo 1 % zaposlenih pretežno skrbi samih za otroke, kar se ujema z ugotovitvijo iz grafa 4.2, da je v izbranem podjetju zaposlenih le 2 % staršev brez partnerjev. Zanimivo je, da 85 % vprašanih trdi, da skrbijo za otroke skupaj s partnerico oz. partnerjem, kar pritrjuje ugotovitvam, da se moški bolj vključujejo v skrb za otroke (Humer *et al.* 2016: 5).

Humer in drugi (2016: 5) navajajo, da sicer »moški pogosteje poročajo o nezadovoljstvu zaradi pomanjkanja časa za družino«. Razlog lahko pripišemo večjemu vključevanju moških v redne oblike zaposlitve v primerjavi z ženskami (91,1 % moških z dvema otrokoma je v Sloveniji redno zaposlenih, 83,9 % pa je redno zaposlenih žensk z dvema otrokoma) (Eurostat, Equality 2014). Podatek o 10 % vprašanih, ki trdijo, da za otroke pretežno skrbi partner oz. partnerica, potrjuje našo trditev in kaže na nekoliko bolj enakomerno razdelitev skrbi za otroke (in zmanjšanje izključno ženske skrbstvene vloge).

Pri sestavljanju vprašalnika nismo pomislili na možnost, da otroci ne potrebujejo več skrbi, saj so že odrasli, na kar je opozoril respondent.

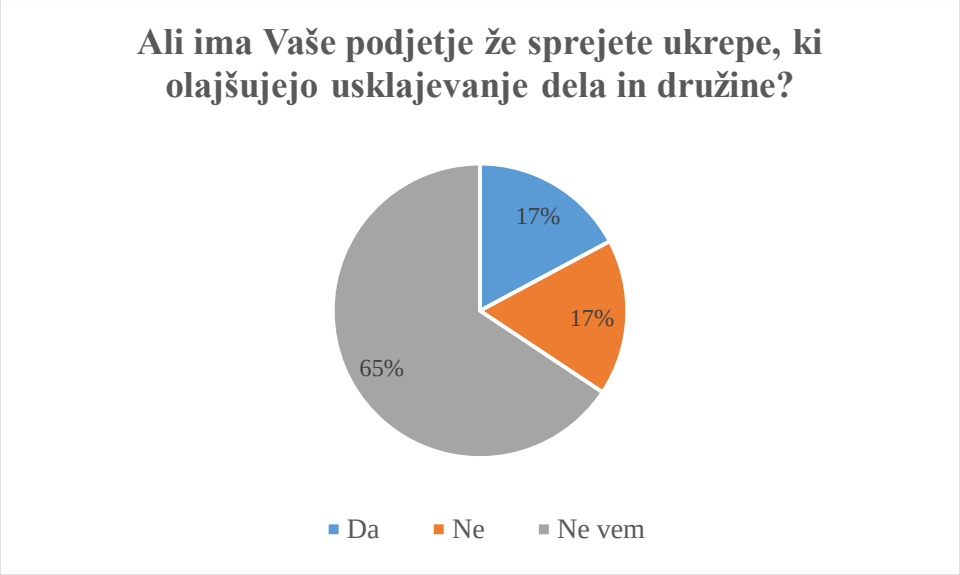


Graf 4.6: Ostareli starši/svojci vprašanega

Na grafu 4.6 prikazujemo, ali imajo respondenti ostarele starše/svojce. 75 % vprašanih ima ostarele starše oz. svojce, od tega le 22 % vprašanih zanje tudi skrbi. Sklepamo, da je delež skrbi za starše oz. svojce nižji od odstotka vprašanih z ostarelimi starši ali svojci, (1) ker lahko starši oz. svojci še sami skrbijo zase in jih zaposleni pri tem le spremljajo, jim pomagajo (Hvalič Touzery 2006: 30), (2) ker so morebiti v domu za stare ljudi, (3) ker zanje

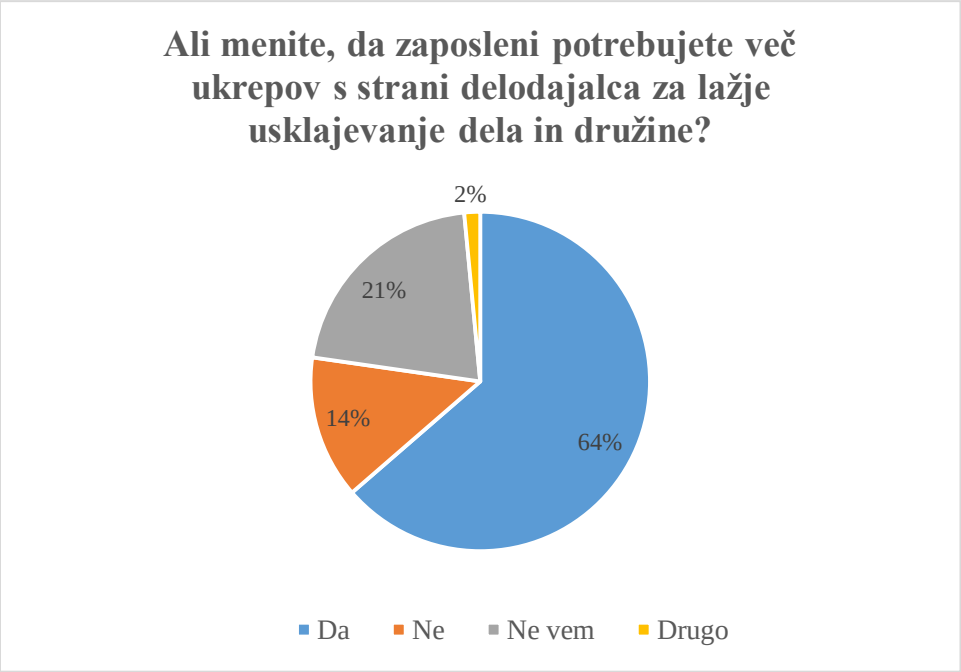
skrbi kakšen drugi družinski član (najverjetneje ženskega spola, kar izpostavlja tudi Hvalič Touzery (2006)). Morebiti je prav to, da je bila populacija v raziskavi pretežno moškega spola, razlog, da le 22 % tistih, ki imajo ostarele starše, tudi skrbi za njih.
Ob govoru o staranju prebivalstva in potrebah, ki jih to prinese, smo pričakovali, da bo delež zaposlenih, ki morajo doma skrbeti za svoje ostarele starše ali svojce, večji.

Nadaljujemo s podatki iz vprašanj s področja usklajevanja družinskega in poklicnega življenja.



Graf 4.7: Sprejetost ukrepov v podjetju za lažje usklajevanje dela in družine

Vprašane smo najprej spraševali po njihovi obveščenosti o ukrepih za lažje usklajevanje dela in družine, ki jih je podjetje že sprejelo. Na grafu 4.7 vidimo, da 65 % vprašanih ne ve, ali ima podjetje že sprejete ukrepe s področja usklajevanja dela in družine. To pomeni, da četudi je podjetje že naredilo spremembe v smeri lažjega usklajevanja družinskih in poklicnih obveznosti, zaposleni o tem niso bili oz. niso dovolj obveščeni.
Nepoznavanje obstoječih ukrepov je bilo izpostavljeno tudi v naslednjem anketnem vprašanju »Ali menite, da zaposleni potrebujete več ukrepov s strani delodajalca za lažje usklajevanje dela in družine?«.



Graf 4.8: Potreba po dodatnih ukrepih za lažje usklajevanje dela in družine

Graf 4.8 prikazuje izraženo potrebo zaposlenih v podjetju po dodatnih ukrepih za lažje usklajevanje dela in družine. 64 % vprašanih, potrebo izraža, nenavadno pa je, da 21 % anketiranih ne ve, ali potrebuje dodatne ukrepe za lažje usklajevanje dela in družine. Morebiti ti ljudje dodatnih ukrepov v tem trenutku ne potrebujejo, vendar jih bodo mogoče kdaj rabili in ne želijo onemogočiti drugim zaposlenim sprejetja dodatnih ukrepov za lažje usklajevanje dela in družine (kar konkretneje prikazujemo s tabelo 4.2). Lahko, da je razlog za odgovore z »ne vem« tudi v postavljenem vprašanju, saj vprašanega ne sprašujemo osebno, ali on potrebuje več ukrepov za lažje usklajevanje dela in družine ampak gre za zaposlene na sploh.

Tabela 4.2: Povezanost statusa vprašanega s potrebo po dodatnih ukrepih

Katera od spodnjih trditev najboljše opisuje Vaš status?	**Ali menite, da zaposleni potrebujete več ukrepov s strani delodajalca za lažje usklajevanje dela in družine?**				
	Da.	Ne.	Ne vem.	Drugo:	*Skupaj*
Samski brez otrok.	14	2	6	1	***23***
Partnerska zveza brez otrok.	13	2	8	0	***23***
Enostarševska družina.	1	0	1	0	***2***
Družina z otroki.	55	14	13	2	***84***
Drugo:	0	0	0	0	***0***
Skupaj	***83***	***18***	***28***	***3***	***132***

Poleg zaposlenih z družinami so tudi samski brez otrok in tisti v partnerski zvezi brez otrok trdili, da zaposleni potrebujejo dodatne ukrepe za lažje usklajevanje dela in družine, kar si razlagam kot predvidevanje potrebe v prihodnosti. Podobno si lahko razlagamo tudi njihov odgovor »Ne vem«, ker si težje predstavljajo prihodnje razmere in potrebe, ki jih te prinesejo. Nenavadna sta podatka, označena z oranžno barvo, ki govorita, da 27 anketiranih z družinami ne potrebuje dodatnih ukrepov. Sklepamo, da je odgovor rezultat ženine primarne skrbi za družino ali pa uspešnega usklajevanja dela in družine, saj si skrb delita starša (in stari starši, kar je bilo ugotovljeno s kvalitativno analizo).

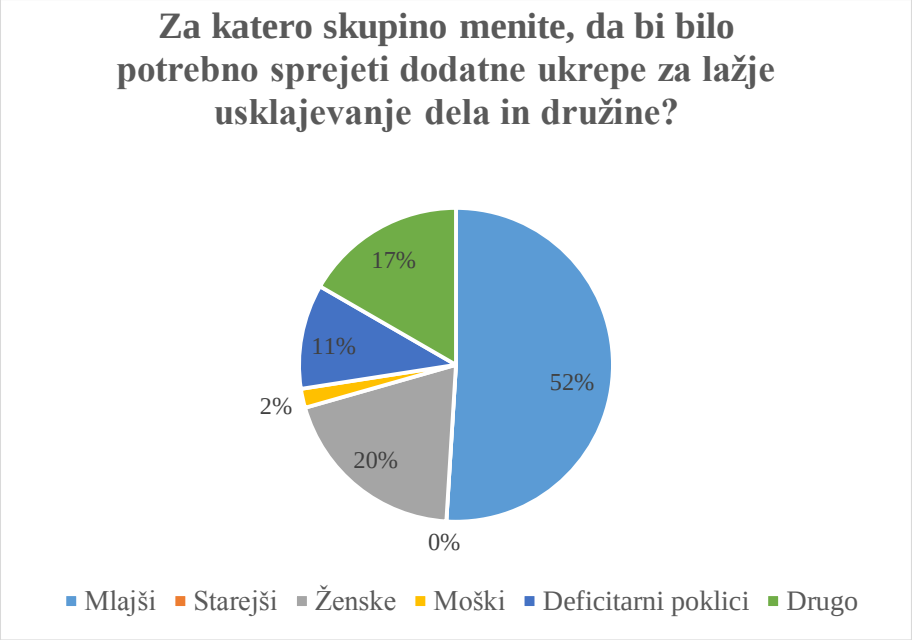
Na tem mestu navajamo še rezultate povezanosti potrebe po dodatnih ukrepih s skrbjo za ostarele starše/svojce anketiranega in s posameznikovim statusom.

Ničelno hipotezo, s katero trdimo, da *ni razlike med potrebo zaposlenih, ki imajo ostarele starše ali svojce za katere morajo skrbeti, in potrebo ostalih zaposlenih po dodatnih ukrepih za lažje usklajevanje dela in družine*, smo potrdili. Izračunan X^2=3.724 namreč pri 5 % tveganju tabelirane vrednost ni presegel (X^2=7.815; df=3).
Trdimo torej lahko, da ni razlike med potrebami zaposlenih, ki imajo ostarele starše ali svojce, za katere morajo skrbeti, in potrebami po dodatnih ukrepih za lažje usklajevanje dela in družine ostalih zaposlenih.

Tudi ničelno hipotezo »*Ni razlike med potrebami zaposlenih, ki imajo otroke, in potrebami po dodatnih ukrepih za lažje usklajevanje dela in družine ostalih zaposlenih*«, smo potrdili. Izračunan X^2=7.314 pri df=12 in 5 % tveganjem ne preseže tabelirane vrednosti X^2=21.067.

Razlik med potrebami zaposlenih z otroki in potrebami po dodatnih ukrepih za lažje usklajevanje dela in družine ostalih zaposlenih ni.

Izračunali smo tudi povezanost spremenljivke statusa zaposlenega in skrbi za stare. X^2 znaša 1.333, kar pomeni, da ničelno hipotezo (povezanosti med spremenljivkama ni), zaradi tabelirane vrednosti X^2=9.488 (df=4 in 5 % tveganje), zadržimo. Zaposleni, ki imajo otroke in hkrati skrbijo za ostarele starše oz. svojce, nimajo več potreb po dodatnih ukrepih za usklajevanje dela in družine kot ostali vprašani.



Graf 4.9: Skupine, ki najnujneje potrebujejo dodatne ukrepe za lažje usklajevanje dela in družine

Graf 4.9 prikazuje porazdelitev odgovorov glede različnih skupin, za katere bi bilo treba sprejeti dodatne ukrepe za lažje usklajevanje dela in družine. Malo več kot polovica anketiranih misli, da mlajši najbolj potrebujejo dodatne ukrepe za usklajevanje dela in družine (zaradi nizke starosti otrok, morebitne nestabilnosti zaposlitve,…). 20 % vprašanih meni, da je treba sprejeti dodatne ukrepe za ženske, potrebo po dodatnih ukrepih za moške pa sta izražata le 2 % respondentov. Ponovno se sprašujemo, ali je več vprašanih reklo, da ženske potrebujejo dodatne ukrepe za usklajevanje dela in družine, ker so po naravi zadolžene za skrb za otroka in gospodinjstvo (Oakley 2000). 11 % vprašanih je izpostavilo potrebo po dodatnih ukrepih za deficitarne poklicne, kamor sodijo tudi sami.

Presenetilo nas je, da prav nobeden od vprašanih ne misli, da bi bilo treba sprejeti dodatne ukrepe za starejše. To je popolnoma nasprotno od našega pričakovanja, saj se znotraj govora o usklajevanju dela in družine izpostavlja potrebo po sprejetju dodatnih ukrepov za starejše delavce oz. za tiste, ki skrbijo za ostarele starše, svojce. Morebiti je razlog v tem, (1) da so starejši delavci bolj izkušeni pri usklajevanju dela in družine, (2) verjetno so tudi njihovi otroci že samostojni, (3) hkrati pa je število starejših respondentov nizko (v primerjavi z drugimi starostnimi skupinami), kar pomeni, da je malo ljudi lahko glasovalo za svojo kategorijo ter (4) da izbrano podjetje dobro skrbi za starejše zaposlene (več dopusta na delovno dobo,…) in zato ne potrebujejo dodatnih ukrepov za lažje usklajevanje.

Visok delež izbranih odgovor predstavlja izbor »Drugo«, kar je najbrž posledica postavljenega vprašanja, saj je (1) bilo možno izbrati le en odgovor, (2) možni odgovori niso dovolj natančno opredeljeni. V naslednji tabeli 4.3 navajamo skupine, za katere so respondenti rekli, da bi bilo treba sprejeti dodatne ukrepe za lažje usklajevanje dela in družine.

Tabela 4.3: Dodatni ukrepi za skupine (navedeno pod "Drugo")

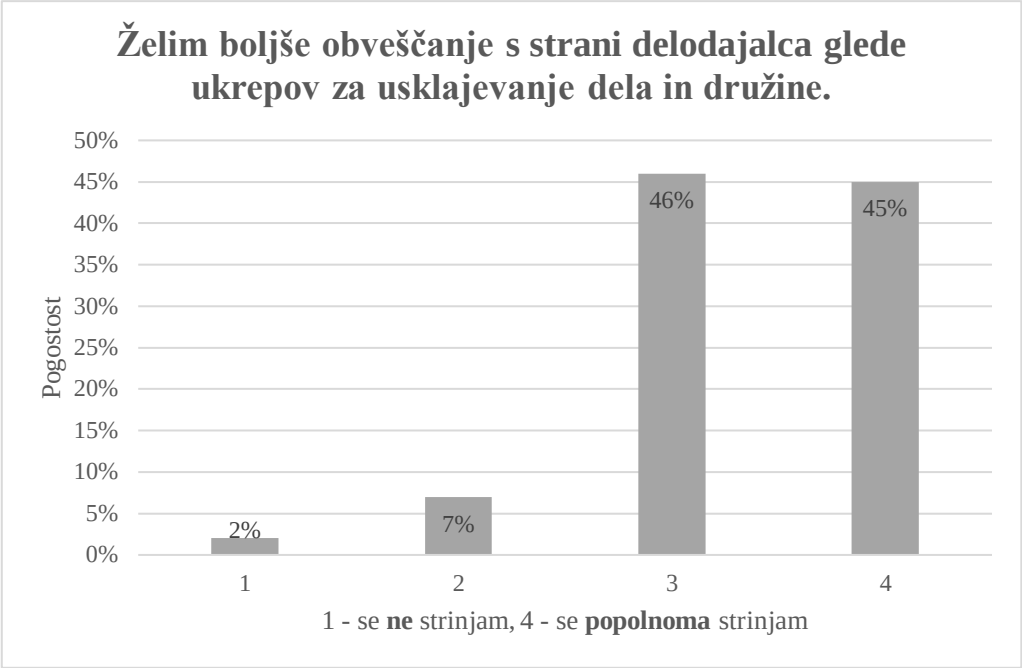
Skupina, za katere je treba sprejeti dodatne ukrepe	Absolutna frekvenca (f)	Relativna f (glede na celoto)
vsi	9	7%
ne vem	4	3%
mladi starši	3	2%
starši	3	2%
odvisno od delovnega mesta	2	2%
nobena skupina ne potrebuje dodatnih ukrepov	1	1%
Skupaj	22	17 %

Če primerjamo tabelo 4.3 z grafom 4.9, ugotavljamo, da bi lahko kategorijo mladih staršev uvrstili tudi v odgovor mladi (ampak bi s tem izgubili informacijo, da gre za mlade z otroki) in bi se tako delež vprašanih, ki mislijo, da je treba sprejeti dodatne ukrepe za usklajevanje dela in družine za mlajše, še povečal. V tabeli 4.3 vidimo tudi, da 7 % vseh vprašanih meni, da je treba sprejeti dodatne ukrepe za vse. Kategorijo »vsi« si lahko razlagamo kot ukrepe za vse naštete skupine ali pa ukrepe za lažje usklajevanje dela in družine za vse zaposlene (za vse, ki jih potrebujejo, kot je zapisal konkretneje respondent). Znotraj kategorije ukrepov

»za vse« lahko torej zajamemo vse predlagane kategorije, tudi starejše, za katere ukrepi sploh niso bili primarno izbrani.

Kot zanimivost navajamo komentar anketiranega, da bi bilo treba sprejeti dodatne ukrepe za lažje usklajevanje dela in družine za vse, to pa na način, da bi se moral delodajalec z zaposlenimi posvetovati, dogovoriti »kako in kaj«. Respondent najprej govori, da je treba sprejeti dodatne ukrepe za usklajevanje dela in družine za vse, kar sovpada z univerzalnostjo človekovih pravic. Slednjega Staub-Bernasconi (2010: 9) razlaga hkrati kot z zahodne družbe sprejete univerzalne norme, ki jih je treba zagotavljati in regulirati. Ob tem pa univerzalnost zagotavljanja vsem enakih pravic prikrije individualne značilnosti posameznika na katere je posebej pozorno socialno delo (ob hkratnemu zagotavljanju tudi univerzalnih človekovih pravic) (Staub-Bernasconi 2010: 9). Tudi anketirančev komentar kaže na zahtevo po upoštevanju koncepta pravic, ki govori o individualni vključenosti posameznika, ki si sam »zastavi življenjske cilje, vpliva na načrtovanje in izvajanje storitve in jo sam oceni ter končno uresničuje državljanske pravice in izboljšuje kakovost svojega življenja« (Škerjanc 2005: 52). Respondent očitno prepoznava potrebo po participaciji pri sprejemanju in uvajanju sprememb na področju usklajevanja dela in družine, saj bodo le tako načrtovane spremembe zanj in za druge učinkovite. S tem, ko posamezniku zagotovimo izkušnjo vključenosti (četudi skozi soustvarjanje ukrepov za lažje usklajevanje dela in družine), ga vključimo tudi v skupnosti. Če pa se osredotočimo na anketirančeve besede »dogovoriti [se] kaj in kako«, pomislimo na dogovor o sodelovanju, na koncept socialnega dela, ki predstavlja socialni delavki delovni okvir vodenja delovnega procesa, v katerem skupaj s sogovornikom vsakič znova išče ali ustvarja sogovorniku smiselne rešitve za problem, ki ga sam definira (Čačinovič Vogrinčič *et al.* 2015: 9, 10). Dogovor je osnova vzpostavljenega odnosa med sodelujočimi, zatorej je tudi dogovor med zaposlenimi in delodajalcem bistvenega pomena za načrtovanje in izpeljavo nadaljnjih korakov, ki bodo za vse smiselni in kjer bodo vsi znotraj posplošenih ukrepov lahko vzdrževali svojo edinstvenost in svobodo.

V nadaljevanju si poglejmo ugotovitve iz ocenjevalnih lestvic.



Graf 4.10: Želja po boljšem obveščanju s strani delodajalca:

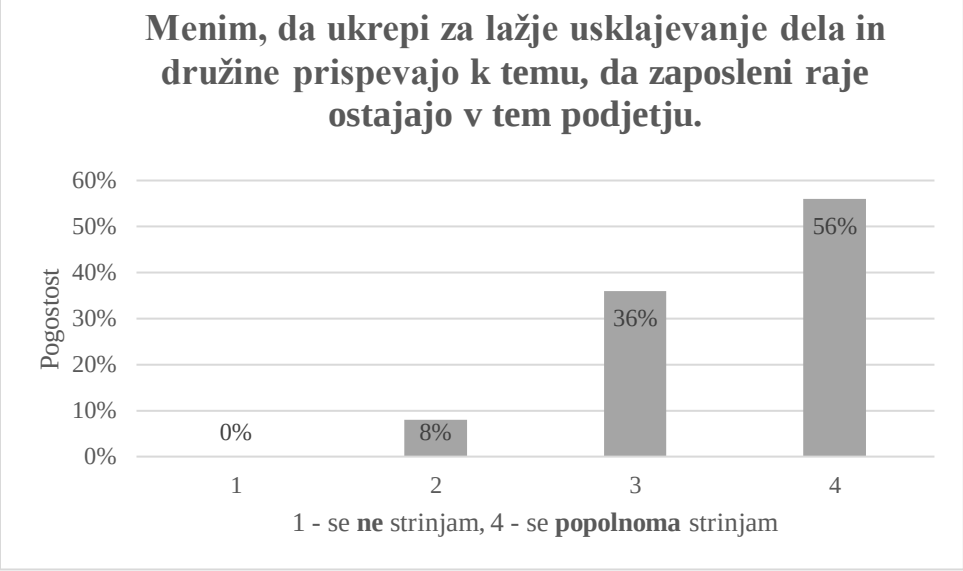
Graf 4.10 prikazuje strinjanje respondentov s trditvijo »Želim boljše obveščanje s strani delodajalca glede ukrepov za usklajevanje dela in družine«. S pomočjo izračunane aritmetične sredine, ki je $\overline{x} = 3{,}4$, lahko rečemo, da se vprašani močno strinjajo s trditvijo, da potrebujejo boljše obveščanje s strani delodajalca glede ukrepov za usklajevanje dela in družine.

Zanimalo nas je, ali obstaja povezanost želje obveščanja s strani delodajalca in tega, ali vprašani mislijo, da ima delodajalec sprejete ukrepe za lažje usklajevanje. Z izračunano $X^2=17.363$ smo presegli tabelirano vrednost 16.812 pri 1 % tveganju (df=6), kar pomeni da smo ničelno hipotezo, da povezave med spremenljivkama ni, zavrgli. Torej lahko s 1% tveganjem trdimo, da je želja po boljšem obveščanju o usklajevanju dela in družine povezana s tem, ali vprašani meni, da ima podjetje že sprejete ukrepe. Za boljšo razvidnost povezanosti prilagamo kontingenčno tabelo.

Tabela 4.4: Povezanost želje po boljšem obveščanju in sprejetih ukrepih

Želim boljše obveščanje s strani delodajalca glede ukrepov za usklajevanje dela in družine.	**Ali ima Vaše podjetje že sprejete ukrepe, ki olajšujejo usklajevanje dela in družine?**			
	Da.	Ne.	Ne vem.	*Skupaj*
1	2 100%	0 0%	0 0%	*2* 100%
2	2 22%	2 22%	5 56%	*9* 100%
3	15 25%	8 13%	38 62%	*61* 100%
4	4 7%	13 22%	43 72%	*60* 100%
Skupaj	*23* 17%	*23* 17%	*86* 65%	*132* 100%

Vidimo, da edina dva respondenta, ki definitivno ne želita boljšega obveščanja glede ukrepov za usklajevanje dela in družin, trdita, da ima podjetje že sprejete ukrepe. Odgovore respondentov, ki si ne želijo boljšega obveščanja, a najštevilčnejše ne vedo, ali ima delodajalec sprejete ukrepe za usklajevanje dela in družine, lahko interpretiramo tako, da jih usklajevanje dela in družine ne zanima, ne zadeva. Pri ostalih respondentih opazimo, da si hkrati želijo boljšega obveščanja s strani delodajalca glede ukrepov za usklajevanje dela in družine in da ne vedo, ali ima podjetje že sprejete ukrepe.



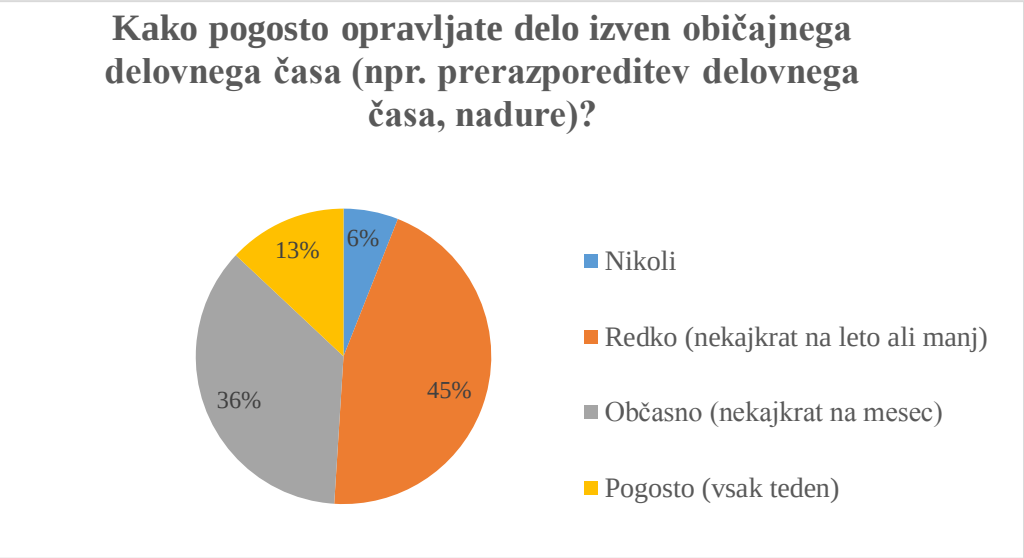
Graf 4.11: Ukrepi za lažje usklajevanje dela in družine prispevajo k zadržanju kadrov

Graf 4.11 prikazuje strinjanje respondentov na podano trditev »Menim, da ukrepi za lažje usklajevanje dela in družine prispevajo k temu, da zaposleni raje ostajajo v tem podjetju«, kjer vidimo, da se anketirani strinjajo s trditvijo oz. popolnoma strinjajo. To potrjuje tudi izračunana aritmetična sredina, ki znaša $\bar{x}$ = 3,5. Zanimivo je, da se niti en anketirani ne strinja, da ukrepi za lažje usklajevanje dela in družine prispevajo k zadržanju kadrov. Pričakovali smo, da bo kdo izbral to možnost, a jo zavračam s sklepom, da ljudem resnično veliko pomeni, da jim delodajalec omogoča uspešno usklajevanje dela in družine.



Graf 4.12: Uspešnost usklajevanja družine in dela v običajnem delovnem času

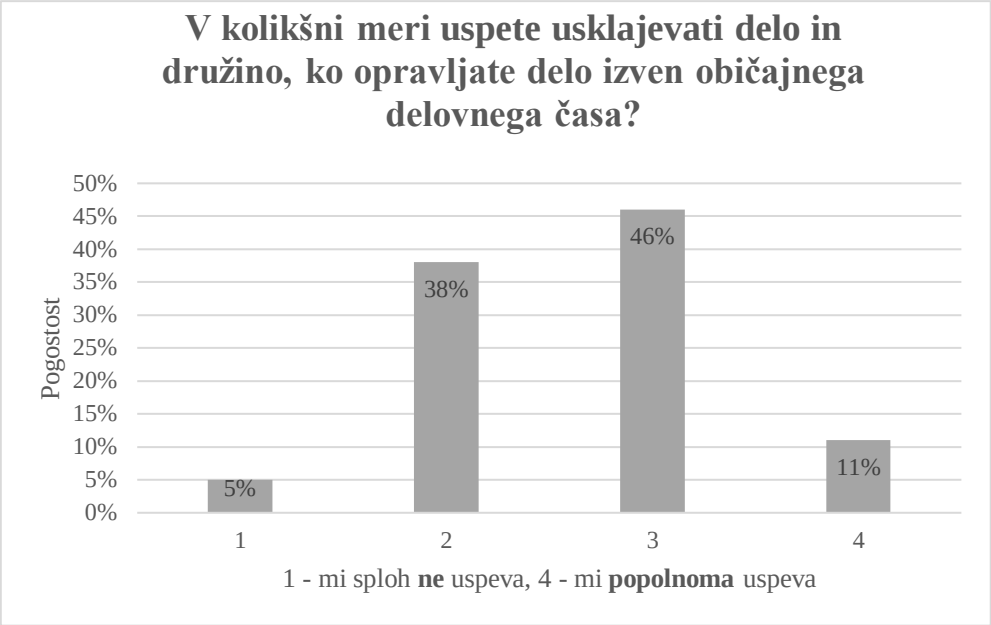
Graf 4.12 prikazuje uspešnost usklajevanja družine in dela v običajnem delovnem času. Vidimo lahko, da 64 % anketiranih trdi, da jim usklajevanje družine in opravljanja dela v običajnem delovnem času uspeva. 22 % vprašanih omenja, da imajo težave pri usklajevanju že, ko opravljajo delo v običajnem delovnem času. Kljub ugotovljenim težavam pri usklajevanju zaradi opravljanja dela, znaša povprečje uspešnosti usklajevanja $\bar{x}$ = 2,9, kar se že pregiba na vrednost uspešnega usklajevanja družine in dela pri opravljanju dela v predvidenem delovnem času.



Graf 4.13: Pogostost opravljanja dela izven običajnega delovnega časa

Iz grafa 4.13 lahko razberemo, da največ vprašanih redkokdaj opravlja delo izven običajnega delovnega časa. Številčno jim sledijo tisti, ki opravljajo delo preko običajnega delovnega časa občasno – nekajkrat na mesec. Če bi združili deleže tistih, ki nikoli, redko in občasno delajo izven običajnega delovnega časa, bi ugotovili, da je teh 87 %. Lahko rečem, da vprašani zaposleni v podjetju navadno opravljajo delo znotraj običajnega delovnega časa.

Naslednji graf prikazuje uspešnost usklajevanja dela in družine, ko zaposleni opravlja delo izven običajnega delovnega časa (torej izven, preko delovnika 7.30 – 15.30). Numerus je manjši od 132, in sicer znaša 124, saj smo ugotovili, da nekateri vprašani (torej 8) nikoli ne delajo izven običajnega delovnega časa.



Graf 4.14: Uspešnost usklajevanja družine in dela ob delu izven običajnega delovnega časa

Aritmetična sredina uspešnosti usklajevanja družine in dela ob delu izven običajnega delovnega časa je $\overline{x} = 2{,}6$, povprečje uspešnosti usklajevanja dela in družine ob opravljanju dela izven običajnega delovnega časa je torej nekoliko nižje od povprečja uspešnosti usklajevanja pri opravljanju dela v običajnem delovnem času.

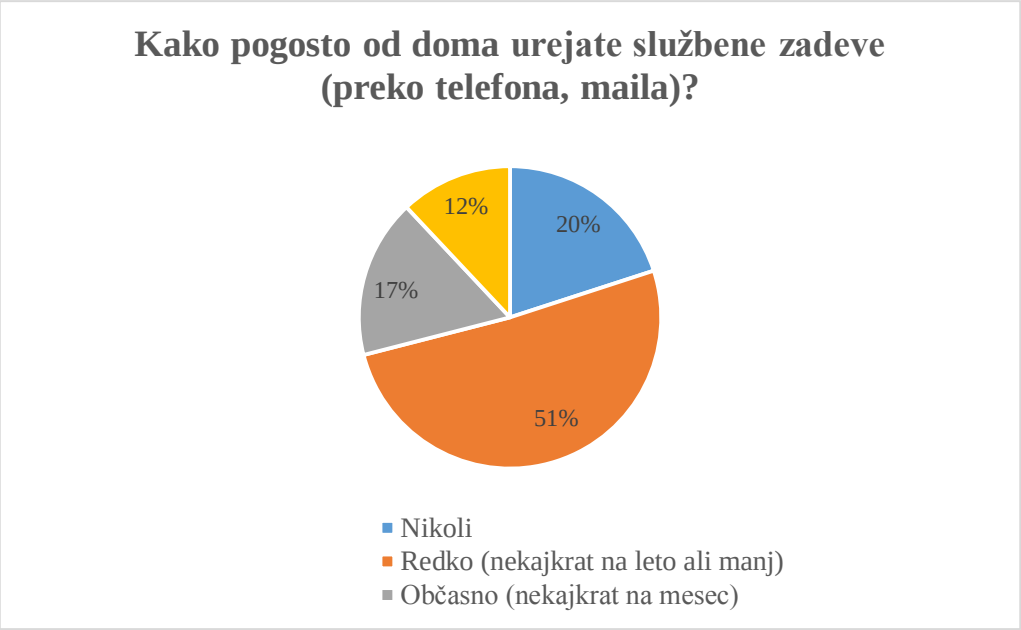
S X^2 testom smo preverjali povezanost spremenljivke uspešnosti usklajevanja dela in družine ob delu v običajnem delovnem času in uspešnosti usklajevanja dela in družine ob delu izven običajnega delovnega časa. Izračunana vrednost $X^2=87.038$, presega tabelirano tudi pri 0,5 % tveganja (df=6), s čimer zavračamo ničelno hipotezo, da med spremenljivkama ni razlik. Razlike med njima prikazujemo v naslednji tabeli.

Tabela 4.5: Povezanost uspešnosti usklajevanja družine in dela v običajnem delovnem času in izven običajnega delovnega časa

V kolikšni meri uspete usklajevati delo in družino, ko opravljate delo v običajnem delovnem času?	**V kolikšni meri uspete usklajevati delo in družino, ko opravljate delo izven običajnega delovnega časa?**				
Odgovori	1	2	3	4	*Skupaj*
1	1 100%	0 0%	0 0%	0 0%	***1*** 100%
2	4 14%	18 64%	4 14%	2 7%	***28*** 100%
3	1 1%	27 33%	50 62%	3 4%	***81*** 100%
4	0 0%	2 14%	3 21%	9 64%	***14*** 100%
Skupaj	***6*** 5%	***47*** 38%	***57*** 46%	***14*** 11%	***124*** 100%

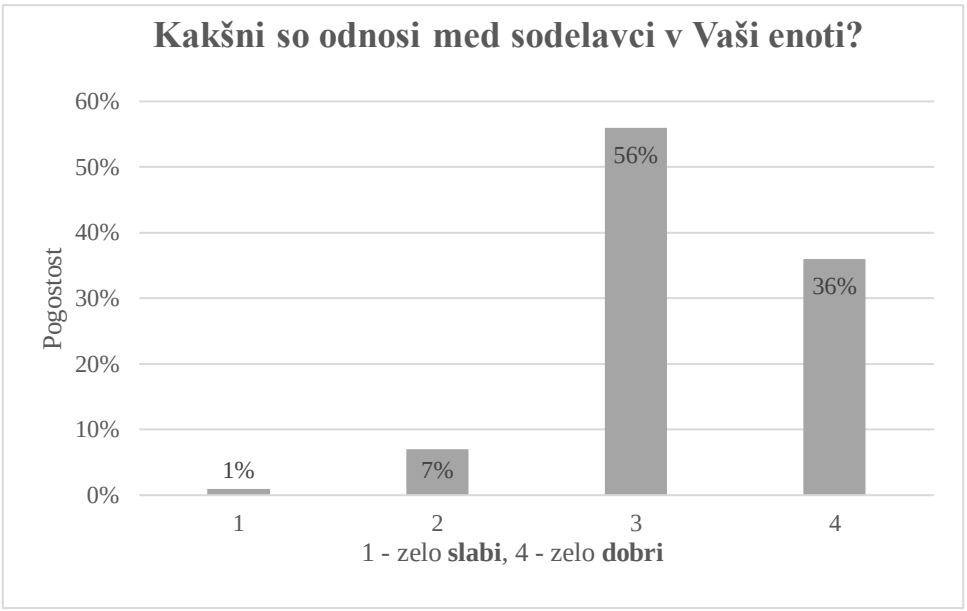
V tabeli vidimo, da je maksimalno ujemanje podatkov porazdeljeno po diagonali tabele, kar pomeni, da gre za linearno povezanost odgovorov na obe vprašanji. Približno dvotretjinski delež vseh vprašanih identično ocenjuje uspešnost usklajevanja dela in družine, neglede na časovni obseg dela. Če podrobno pogledamo tabelo, opazimo, da je nekoliko slabša uspešnost usklajevanja dela in družine pri opravljanju dela izven običajnega delovnega časa. Samo pri skupini, ki je ocenila uspešnost v običajnem delovnem času z 2 (manj uspešno), se je pokazalo, da so bolj uspešni pri usklajevanju dela in družine, ko opravljajo delo izven običajnega delovnega časa. Razlage za to izjemo nimamo, razmišljamo pa o možnosti, da slednji skupini vprašanim takšen fleksibilnejši način delovnega časa bolj ustreza in pripomore k boljšemu usklajevanju dela in družine. Hkrati pa gre samo za 2 respondenta, ki izstopata, zatorej ugotovitve ne bomo posploševali.

Dodajamo še, da sta aritmetični sredini uspešnosti usklajevanja visoki, kar pove, da zadeve niso kritične.



Graf 4.15: Pogostost urejanja službenih zadev od doma

Graf 4.15 prikazuje pogostost urejanja službenih zadev od doma. Razberemo, da 71 % vprašanih nikoli ali pa zelo redko ureja službene zadeve od doma, kar je pozitivno presenetljiva številka za nas, saj smo pričakovali, da več respondentov iz populacije ureja službene zadeve tudi doma.



Graf 4.16: Odnosi med sodelavci

Če izračunamo povprečje ocen odnosov med sodelavci v delovni enoti, lahko na podlagi izračuna $\overline{x} = 3{,}3$ rečemo, da anketiranci ocenjujejo odnose med sodelavci v njihovih delovnih enotah ali oddelkih kot dobre.

Zanimalo nas je, kako so odnosi med zaposlenimi v delovni enoti povezani z možnostjo usklajevanja dela in družine, zatorej smo opazovali povezanost kvalitete odnosov med sodelavci in uspešnost usklajevanja dela in družine (ob opravljanju dela v običajnem delovnem času). Ničelno hipotezo, da kvaliteta odnosa in uspešnosti usklajevanja dela in družine nista povezani, smo potrdili, saj naš X^2=5.150 pri 9 stopinjah prostosti ne preseže tabelirane vrednosti 16.919.

Večina vprašanih je odgovorila, da so uspešni pri usklajevanju dela in družine ne glede na kakovost odnosov med sodelavci v delovni enoti. Pričakovali smo, da bosta spremenljivki povezani, saj so sodelavci tudi element, ki lahko vpliva na možnosti usklajevanja dela in družine (ko npr. prevzamejo delovne obveznosti sodelavca, ki mora peljati otroka k zobozdravniku). Sprašujemo se, ali smo takšne podatke dobili, ker so v preteklosti (zelo) dobri odnosi med sodelavci že vplivali na trenutno oceno usklajevanja družinskega in poklicnega življenja.

Z osredotočanjem na tematiko usklajevanja dela in družine nadalje navajamo ugotovitve o posluhu sodelavcev in vodij za družinske obveznosti.



Graf 4.17: Razumevanje sodelavcev za družinske obveznosti

Iz grafa 4.17, ki prikazuje stopnjo razumevanja sodelavcev za sodelavčeve družinske obveznosti, razberemo, da vprašani na delovnem mestu občutijo, da so njihovi sodelavci razumevajoči do njihovih družinskih obveznosti, ki lahko vplivajo na delovni proces.
Zanimivo le 1 vprašani občuti, da njegovi sodelavci niso razumevajoči v primerih nujnih družinskih obveznosti, kar hkrati zavrača naše pričakovanje, da sodelavci niso razumevajoči za družinske obveznosti drugih.



Graf 4.18: Razumevanje nadrejenih za družinske obveznosti podrejenih

Graf 4.18 je podoben prejšnjemu, le da kaže razumevanje nadrejenih za družinske obveznosti podrejenih oz. vprašanih. Vidimo lahko, da so vrednosti podobne in da vprašani najpogosteje občutijo, da so njihovi nadrejeni razumevajoči za družinske obveznosti. Razumevanje nadrejenih za družinske obveznosti zaposlenih je razvidno tudi iz rezultatov kvalitativne analize, in sicer so anketirani poročali, da z dogovorom z nadrejenimi usklajujejo delo in družino. Če primerjamo izračunano aritmetično sredino podatkov o razumevanju nadrejenih, ki znaša 3,2 in aritmetično sredino vrednosti razumevanja sodelavcev glede družinskih obveznosti, ugotovimo, da je prva za 0,1 nižje od druge. Ta razlika v vrednosti se nam zdi zanemarljiva in kaže na to, da se tako vodje kot sodelavci ravnajo na osnovi temeljnih človekovih vrednot, ki niso odvisne od vodstvenega statusa. Predvidevamo, da tudi splošne vrednote na ravni podjetje pripomorejo k temu.

Za opazovanje povezanosti razumevanja na ravni sodelavcev in razumevanja na ravni vodstva za družinske obveznosti smo uporabili X^2 test. Izračunana vrednost X^2=75.528

(df=9), presega tabelirano vrednost 23.589 pri kar 0,5 % tveganju. To pomeni, da lahko zavrnemo trditev, da ni povezanosti med razumevanjem za družinske obveznosti na ravni sodelavcev in na ravni vodij. Povezanost obstaja.

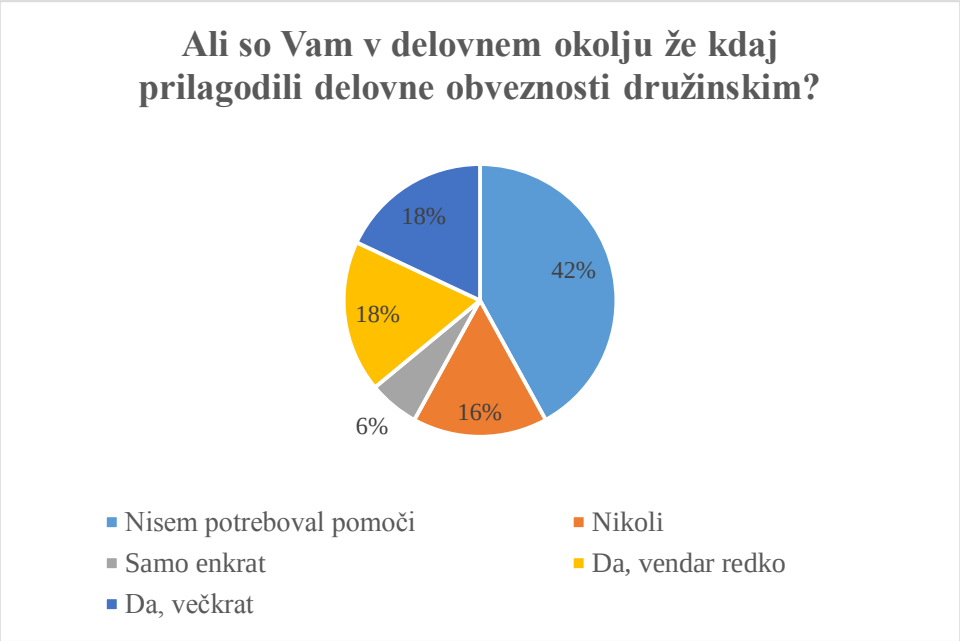
Za razvidnost razlik prilagamo kontingenčno tabelo 4.6.

Tabela 4.6: Posluh za družinske obveznosti v podjetju

Na lestvici od 1 do 4, označite koliko razumevanja imajo Vaši sodelavci za Vaše družinske obveznosti.	**Na lestvici od 1 do 4, označite koliko razumevanja imajo Vaši nadrejeni za Vaše družinske obveznosti.**				
Odgovori	1	2	3	4	*Skupaj*
1	0 0%	1 100%	0 0%	0 0%	**1** 1%
2	2 13%	6 38%	7 44%	1 6%	**16** 12%
3	0 0%	4 6%	49 78%	10 16%	**63** 48%
4	1 2%	1 2%	15 29%	35 67%	**52** 39%
Skupaj	***3*** 2%	***12*** 9%	***71*** 54%	***46*** 35%	**132** 100%

Najprej lahko povemo, da je v podjetju zelo veliko razumevanja za družinske obveznosti zaposlenih. Kar več kot 85 % zaposlenih meni, da imajo njihovi sodelavci in nadrejeni dober posluh za družinske obveznosti. Če primerjamo razumevanje na ravni sodelavcev in na ravni nadrejenih, ugotovim, da sta si vrednosti zelo podobni. S sivo barvo so označene vrednosti povezanosti med odgovori, ki so večje od tretjine. Vidimo, da gre za linearno povezanost spremenljivk, iz česar lahko sklepamo, da imajo verjetno sodelavci dober posluh za družinske obveznosti drugih, zato ker ga imajo tudi njihovi nadrejeni do njih.

Hkrati pa ob upoštevanju rezultata X^2, ugotavljamo, da so določene izstopajoče povezave, in sicer, anketirani, ki so ocenili razumevanje sodelavcev z 2, so procentualno označili razumevanje nadrejenih višje. Ravno nasprotno vidimo, da je 15 ljudi ocenilo razumevanje sodelavcev z vrednostjo 4, a razumevanje vodij s 3. Opažamo, da je razumevanje vodij za družinske obveznosti osredišče na vrednosti 3. Zanimivo izstopa tudi ocena vprašanega, da sodelavci niso razumevajoči za družinske obveznosti, vodje pa so malo bolj razumevajoči.



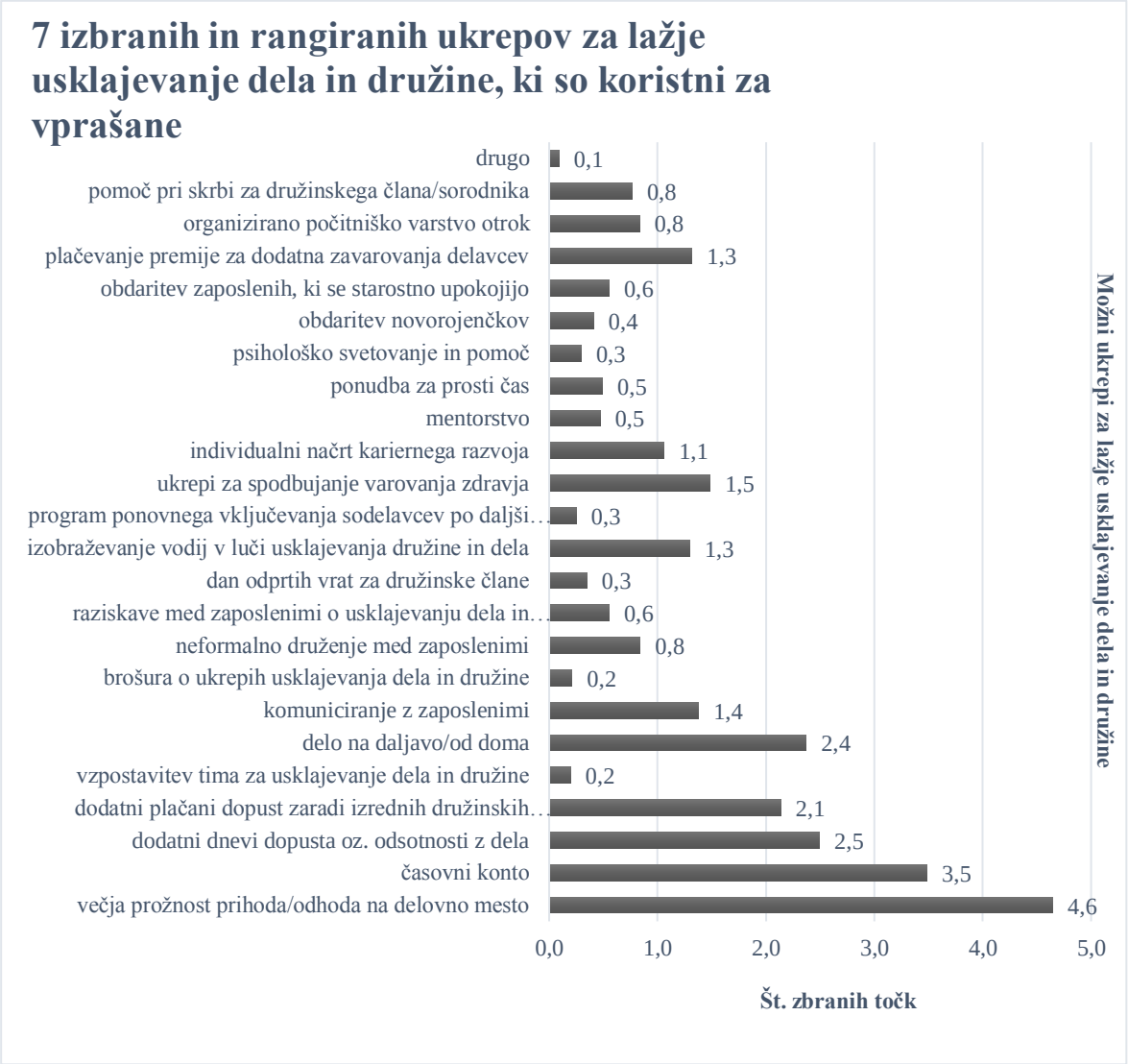
Graf 4.19: Prilagoditev delovnih obveznosti družinskim v delovnem okolju

Graf 4.19 prikazuje pogostost izkušnje, ko so vprašanemu v delovnem okolju (nadrejeni, sodelavci) prilagodili delovne obveznosti družinskim. Preseneča ugotovitev, da kar 42 % vprašanih ni potrebovalo pomoči s prilagoditvijo delovnih obveznosti družinskim. Enako pogosto so anketirani obkrožili, da so delovne obveznosti prilagodili družinskim redko in večkrat. Na podlagi zgoraj ugotovljenega dobrega posluha sodelavcev in nadrejenih za družinske obveznosti bi lahko rekli, da je pogostost izkušnje prilagojenih delovnih obveznosti družinskim odvisna od tega, kako pogosto posameznik potrebuje prilagoditev delovnih obveznosti. 16 % respondentov je tistih, ki so potrebovali pomoč pri usklajevanju družinskih in poklicnih obveznosti, a je niso bili deležni (zaradi različnih razlogov).

Nadalje navajamo ugotovitve najpomembnejšega vprašanja, izbora sedmih za vprašanega najpomembnejših ukrepov za lažje usklajevanje dela in družine (kjer je tisti z vrednostjo 7 zanj najbolj koristen, 1 pa le koristen; ostali, ki jih anketirani ni rangiral, zanj niso koristni). Dodajamo še, da je ob tem vprašanju nekaj respondentov prekinilo izpolnjevanje spletne ankete, kar si razlagamo s kompleksnejšo zgradbo tega vprašanja (seveda odgovorov teh respondentov nisem upoštevala v obdelavi in analizi podatkov).

Najprej pa razlagamo, kako smo prišli do vrednosti, ki jih predstavljamo v grafu 4.20 na naslednji strani. Ordinatna os predstavlja možne ukrepe za lažje usklajevanje dela in družine,

ki jih uporablja Ekvilib Inštitut. Na abscisi prikazane vrednosti so izračuni aritmetične sredine rangov, ki so bili pripisani posameznemu ukrepu. Tistim ukrepom, ki niso bili izbrani, smo pripisali točko 0 in to vključili v izračun aritmetične sredine rangov.



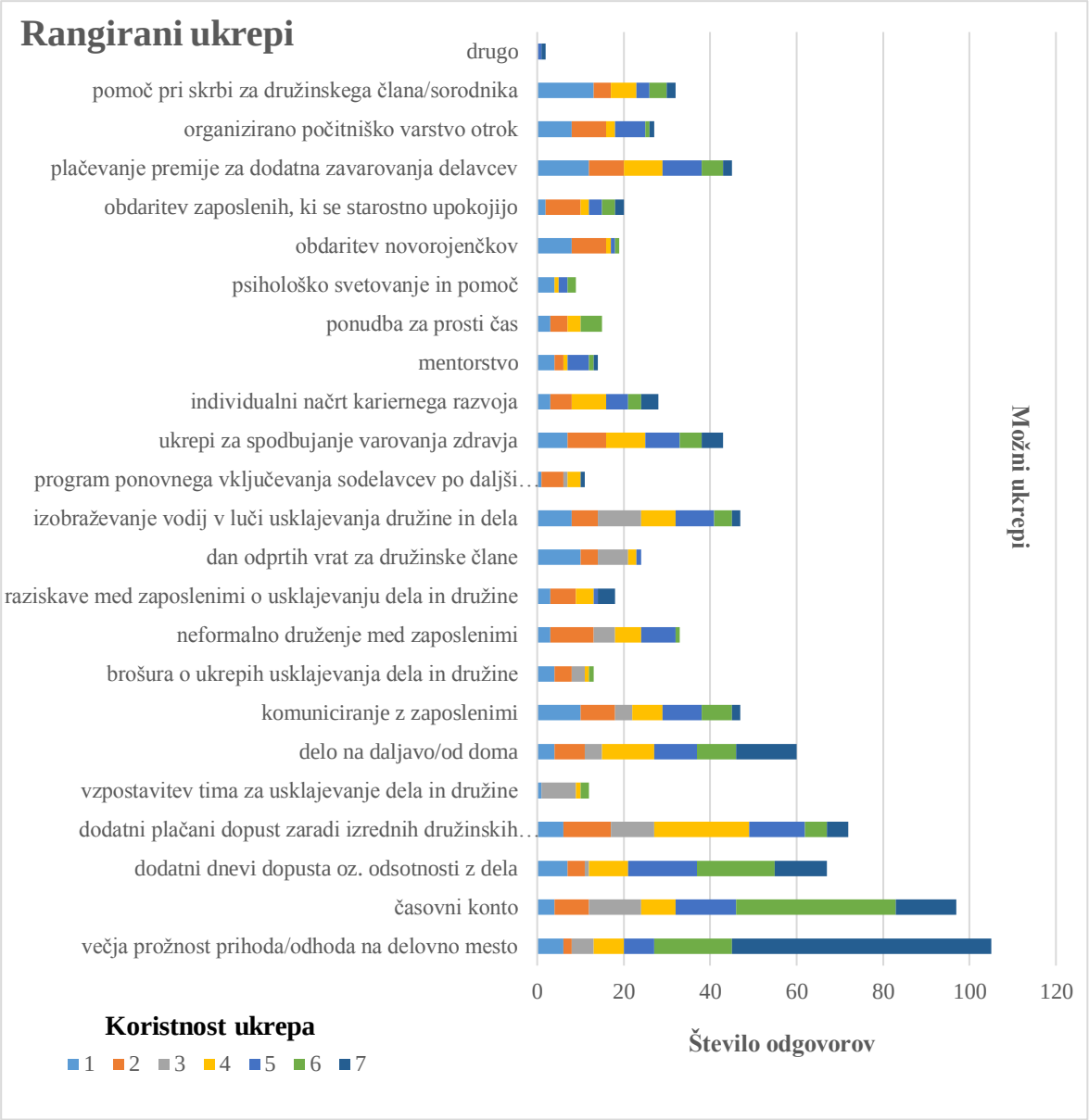
Graf 4.20: Po koristnosti rangirani ukrepi za lažje usklajevanje dela in družine iz nabora ukrepov

Slabost zgornjega grafa je v tem, da nismo vnaprej predvideli kriterija, na podlagi katerega bi rekli, da je nek ukrep izredno koristen in drugi manj. Težava je torej v tem, da nismo določili mejne vrednosti, kjer bi potem ukrepe z nižjo vrednostjo od mejne, razumeli kot manj koristne od tistih z vrednostjo nad mejno vrednostjo.

Najvišja aritmetična sredina je pri ukrepu večje prožnosti prihoda/odhoda na delovno mesto, kar je postalo razvidno tudi ob kvalitativni analizi načinov usklajevanja dela in družine

vprašanih. Drugo najvišjo vrednost ima ukrep časovnega konta, koriščenja viškov časovnih ur.
Pod ukrep »drugo« sta respondenta zapisala: ukrepi za spremljanje opravljanja službenih obveznosti (in omejevanja urejanja zasebnih zadev), ukrepi za motiviranje za delo in ukrep na področju fleksibilnejše organizacije delovnih nalog (ukrep za lažjo prerazporeditev dela na sodelavce ob odsotnosti).

Na zgornjem prikazanem grafu vidimo samo izbran način vrednotenja izbranih ukrepov, iz grafa pa ni razvidno, kolikšnemu delu populacije je kateri odgovor koliko pomemben. Če 7 ljudi da enemu ukrepu vrednost 1 ali en anketiranec drugemu ukrepu vrednost 7, lahko mislimo, da sta po našem točkovanju ukrepa enakovredna, vendar nista. Zato dodajamo graf 4.21, iz katerega je razvidno ravno to, koliko anketiranih se je odločilo posameznemu ukrepu dodeliti posamezno število točk.



Graf 4.21: Rangirani ukrepi za lažje usklajevanje dela in družine

Iz zgornjega grafa 4.21 lahko razberemo, koliko ljudi je dodelilo določeno oceno koristnosti posameznemu ukrepu. Najbolj nam pade v oči ukrep večje prožnosti prihoda/odhoda na delovno mesto, za katerega je glasovalo največ ljudi. Poleg največjega števila glasov je dobil ta ukrep tudi največ odgovorov z najvišjo možno oceno 7. Drugi najštevilčnejši ukrep (časovni konto) ima najpogosteje dodeljeno vrednost 6. Zaključujemo, da so anketirani dodeljevali najvišji dve oceni ukrepoma, ki sta bila najpogosteje izbrana. Za ukrep večje prožnosti prihoda/odhoda na delovno mesto se je skupno odločilo 79 % respondentov in 69 % vseh anketiranih je izrazilo potrebo po časovnem kontu (koriščenju viškov ur). Izrazita

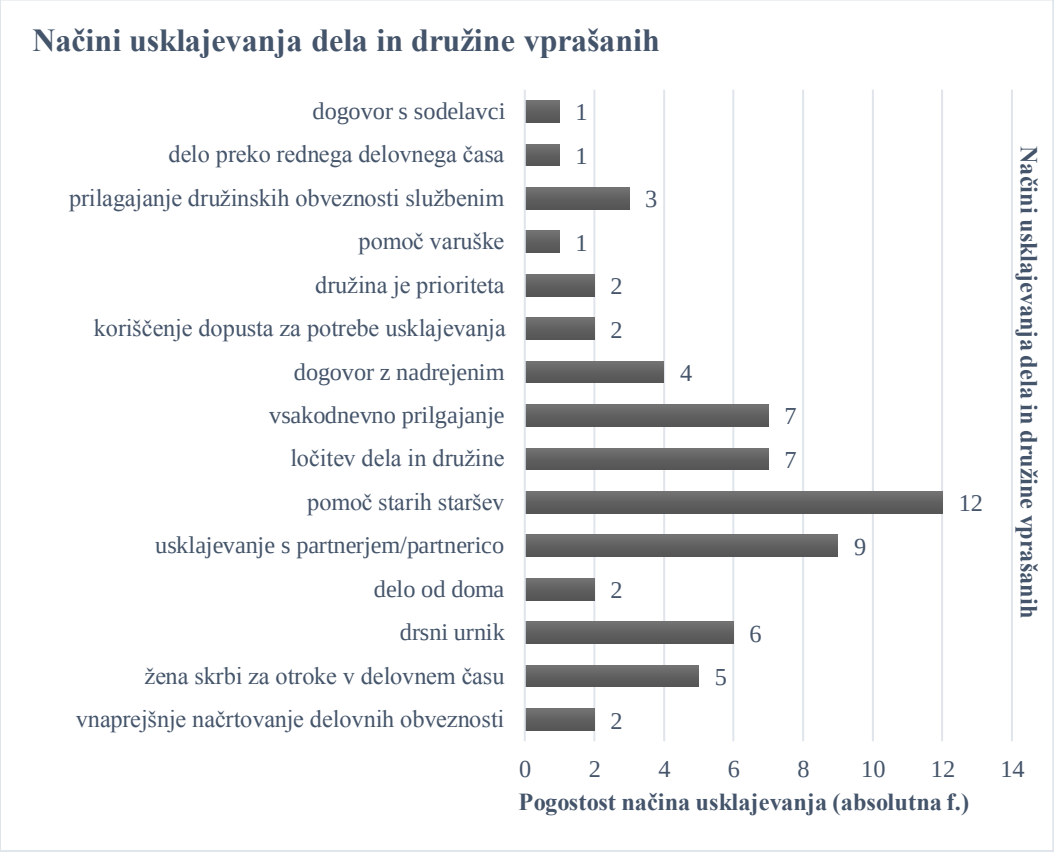
potreba po najpogostejšima in najbolje ocenjenima ukrepoma se je pokazala tudi skozi kvalitativno analizo podatkov. V tabeli 4.7 zapisujemo predloge, želje anketiranih za lažje usklajevanje dela in družine.

Tabela 4.7: Predlagane spremembe, ki bi vodile do bolj usklajenega dela in družine

- boljše mentorstvo
- manj porabljenega časa v službi
- vodja boljše organizira delo
- delo od doma
- fleksibilnejši delovni čas
- optimizacija delovnih nalog
- zmanjšanje normiranih del
- več informiranja s strani delodajalca
- spodbujanje komunikacije na delovnem mestu
- večji posluh nadrejenih za družinske obveznosti pri nalaganju dodatnih delovnih nalog
- zamenjava v službi ob odsotnosti
- spodbujanje komunikacije o temi
- fleksibilnejši drsni urnik
- več dni dopusta
- zamenjava vodij z neprimernimi vodstvenimi sposobnostmi
- višja plača
- zgodnejši prihod na delo
- fleksibilnejši delovni čas
- krajši delovni čas
- uzakonjenje potrebe po usklajevanju dela in družine
- organizacija varstva otrok
- plačana odsotnost
- timsko delo
- svetovalna služba
- razbremenitev delavcev (z boljšo organizacijo dela)
- več neformalnih pogovorov med vodji in zaposlenimi
- razbremenitev delavcev (z dodatnim zaposlovanjem)
- fiksni delovni urnik
- delo v najbolj produktivnih urah
- večja fleksibilnost pri prenosu viška ur
- izboljšano vodenje (prihranek časa ob boljši koordinaciji nadrejenih)
- dodatki za nadure v tujini
- neformalna druženja nezaposlenih

Vidimo, da se zapisani predlogi, želje, zahteve po spremembi, ki bi rezultirala v bolj usklajenem delovnem in družinskem življenju, ujemajo z predhodnim grafom, kjer so anketirani izbirali zanje smiselne ukrepe. Veliko predlogov cilja na izboljšano organizacijo dela vodij, ki načrtujejo delovne naloge, prav tako so zaposleni tudi izpostavili, da bi razbremenitev delavca nekaj delovnih nalog lahko pripomogla k lažjemu usklajevanju dela in družine.

Nadalje navajamo ugotovitve kvalitativne analize besednih opisov na vprašanje »Kako Vi trenutno usklajujete delo in družno?« in »Kaj bi Vi še lahko storili za bolj usklajeno delo in družino?«.



Graf 4.22: Načini usklajevanja dela in družine vprašanih

Graf 4.22 prikazuje načine usklajevanja dela in družine, ki se jih poslužuje 64 respondentov. Numerus je manjši od 132, saj so (1) nekateri respondenti pustili prazno polje (oz. ga označili z /), (2) na vprašanje odgovarjali z odgovori, ki ne ustrezajo postavljenemu vprašanju (npr.

odgovarjajo: Brez težav, dobro, težko,… in izražajo želje ter predloge za spremembe; podrobneje si lahko pogledate kodirne tabele v Prilogi B).

Vidimo lahko, da respondenti najpogosteje usklajujejo delo in družino s pomočjo starih staršev (nekdo je zapisal, da bi rad usklajeval s pomočjo njegovih staršev, a so ti še vedno zaposleni, kar dodatno otežuje usklajevanje dela in družine). 9 jih trdi, da usklajujejo družinske in delovne obveznosti skupaj s partnerjem/partnerico, kar potrjuje ugotovitev, da si možje in žene delijo skrb za družino (Humer *et al*. 2016). Iz zapisanih kod razberemo, da se respondenti zavedajo nujnosti ločitve družine in dela oz. dajejo prednost družini. Ob kodiranju smo opazili, da so načini usklajevanja delovnih in družinskih obveznosti zelo fleksibilni in se prilagajajo življenjski nepredvidljivosti (npr. vsakodnevno prilagajanje, drsni urnik, delo preko rednega časa, koriščenje dopusta). Fleksibilni načini usklajevanja dela in družine mogoče komu predstavljajo nestabilnost življenja, kar je nakazala potreba respondenta po uvedbi fiksnega delovnega časa.

Nekateri respondenti niso navedli odgovora, drugi so zapisali, da družine še nimajo in to razumem, kot da trenutno ne usklajujejo dela in družine (morebiti tudi ne skrbijo za ostarele starše). V razmislek nas pelje komentar respondenta, da bo vprašanje prilagodil in zapisal, kako on usklajuje delo in hobije, saj družine še nima. Z raziskavo o usklajevanju dela in družine smo se očitno osredotočili samo na balansiranje poklicnega in družinskega življenja, kjer bi lahko slednjega zaobjeli tudi skozi raziskovanje usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Smiselno bi se bilo tudi spraševati o smiselnosti ukrepov za usklajevanje delovnega in zasebnega življenja, kjer ni primarni fokus samo na družini, ampak tudi na raznovrstnosti zasebnega življenja in aktivnosti.

Na spodnjem grafu prikazujemo odstotke odgovorov vprašanih na vprašanje o načinih usklajevanja dela in družine, saj je morebiti določanje dimenzije usklajevanja pomembna informacija za interpretiranje podatkov.



Graf 4.23: Dimenzija usklajevanja delovnega in družinskega življenja vprašanih

Vidimo lahko, da 47 % respondentov od 66 respondentov, ki so na postavljeno vprašanje odgovarjali z dimenzijo uspešnosti usklajevanja, trdi, da uspešno usklajuje delo in družino. Številka priča ugotovitvi, da zaposleni v podjetju uspešno usklajujejo delo in družino.

Zaposleni so zapisovali tudi težave, ki jih imajo pri usklajevanju dela in družine, iz katerih lahko izhajamo pri načrtovanju sprememb. Oviro pri usklajevanju zaposlenim tako predstavlja neprilagojen urnik s popoldanskim varstvom, (daljša) službena odsotnost, narava službe partnerice idr. Kritika pa leti na to, da mora za usklajevanje dela in družine posameznik koristiti dopust, ki ga je premalo (če ne upoštevamo kolektivnega dopusta) in na to, da posameznik nima priložnosti za koriščenje nadur. Druge komentarje, kot npr. da mora zaposleni delati dve službi, zaradi nizke plače in da to onemogoča usklajeno delovno in družinsko življenje, lahko vidite v prilogi B.

Možne načine, ki bi lahko respondente vodili k boljšemu usklajevanju dela in družine, navajamo v tabeli 4.8.

Tabela 4.8: Načini, s katerimi bi si vprašani še zagotovili usklajeno delo in družino

Kaj bi Vi še lahko storili za bolj usklajeno delo in družino? - OSNOVNA KODA	Absolutna frekvenca osnovne kode	Relativna f (%)
• boljša organiziranost zasebnega življenja	5	8,6
• boljša organiziranost na delovnem mestu	6	10,3
• delo od doma	6	10,3
• boljša organiziranost časa	2	3,4
• sam ne more storiti ničesar več, a bi moral kdo drug kaj narediti	13	22,4
• prilagoditev družinskih in poklicnih obveznosti	3	5,2
• izobraževanje o čimbolj učinkovitem in kakovostnem opravljanju delovnih nalog	2	3,4
• komunikacija v službi o usklajevanju	2	3,4
• preselitev	1	1,7
• koriščenje dopusta	1	1,7
• ločitev dela in družine	2	3,4
• pogovor o usklajevanju doma	1	1,7
• družina postane prioriteta	3	5,2
• zgodnejši prihod na delo	6	10,3
• organizirano varstvo otrok	1	1,7
• timsko delo	1	1,7
• neformalna druženja med vodji	1	1,7
• neformalna druženja med zaposlenimi	1	1,7
• naučiti se kontrolirati stresne situacije	1	1,7
Skupaj	58	100,0

Podobno kot pri kodiranju prejšnjega vprašanja, smo tudi tukaj dobili besedne opise, ki niso ustrezali postavljenemu vprašanju. Zatorej smo kodirali le ustrezne enote (besedne opise, ki opisujejo ankentirančevo namero nekaj storiti) in jih v tabeli 4.8 predstavili. Največ vprašanih je zapisalo takšne odgovore, iz katerih smo sklepali, da so sami storili vse, kar je bilo v njihovi moči in da nimajo več drugih idej ter da hkrati pričakujejo od koga drugega, da uvede kakšne spremembe za lažje usklajevanje dela in družine. Tako je veliko vprašanih zapisovalo na tem mestu predloge delodajalcu, eden je zapisal tudi, da bi moral zakonodajalec urediti področje usklajevanja dela in družine. Podane predloge za izboljšave, spremembe, smo zapisala že pri predstavitvi rezultatov nabora ukrepov. 6 vprašanih misli,

da bi delo od doma, zgodnejši prihod na delo (in posledični zgodnejši odhod z dela) in boljša organiziranost na delovnem mestu pripomogli k bolj usklajenemu družinskemu in poklicnemu življenju. Nekaj kodam je skupna boljša organizacija časa, ki bi omogočila tudi več prostega časa z družin. Podobno kot pri prejšnjem vprašanju so vprašani omenjali ločitev dela in družine ter željo oz. prepoznano potrebo po tem, da postavijo družino na prvo mesto (in prilagajajo poklicne obveznosti družinskim).

4.1. Odgovori na raziskovalna vprašanja

- *Ali imajo zaposleni potrebo po dodatnih ukrepih za usklajevanje dela in družine?*

Da, in sicer 64 % vprašanih izraža potrebo po dodatnih ukrepih za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.

- *Ali si zaposleni želijo boljše obveščanje glede usklajevanja dela in družine s strani delodajalca?*

Da, boljšega obveščanja si želi 91 % vprašanih.

- *Ali ukrepi za usklajevanje dela in družine pripomorejo k zadržanju kadrov v podjetju?*

92% vprašanih je mnenja, da ukrepi za usklajevanje dela in družine pripomorejo k zadržanju kadrov v podjetju. Četudi je mnenje respondentov subjektivno, ga vzamemo za dejstvo, saj se zaposleni na podlagi svoje osebne odločitve odloči ostati ali oditi proč od delodajalca.

- *Kakšna je razlika v usklajevanju delovnega in družinskega življenja, če zaposleni delajo v okviru običajnega delovnega časa (znotraj vnaprej določenega 8 urnega delavnika; navadno od 7.30 do 15.30) in če delajo izven tega delovnega časa?*

Razlika v uspešnosti usklajevanja dela in družine ob opravljanju dela v običajnem delovnem času in ob opravljanju dela izven običajnega delovnega časa je. Nekoliko slabša uspešnost usklajevanja dela in družine je pri opravljanju dela izven običajnega delovnega časa. 33 % je ovrednotilo uspešnosti usklajevanja v običajnem delovnem času z uspešnim, hkrati pa je usklajevanje dela in družine ob opravljanjem dela izven običajnega delovnega časa označilo z vrednostjo 2 (težko uspeva).

- *Kako so odnosi med zaposlenimi v delovni enoti povezani z možnostjo usklajevanja dela in družine?*

S X^2 testom sem ugotovila, da med dimenzijo odnosov med sodelavci v delovni enoti in uspešnostjo usklajevanja družinskega in poklicnega življenja ni povezanosti.

- *Koliko je v podjetju posluha za družinske obveznosti?*

Vprašani ocenjujejo, da je na ravni podjetja veliko posluha za družinske obveznosti. Preseneča, da je veliko razumevanja tako na ravni sodelavcev kot na ravni vodij, kar morebiti kaže na družini prijazno kulturo podjetja.

- *Kakšni ukrepi iz področja certifikata Družini prijazno podjetje so za zaposlene v izbranem podjetju najbolj koristni?*

Za respondente sta najbolj koristna ukrep večje prožnosti prihoda/odhoda na delovno mesto in časovni konto (koriščenje viškov ur; več glejte graf 4.21 na strani 81).

- *Kako je povezana starost otroka zaposlenega z uspešnostjo in potrebami pri usklajevanju dela in družine?*

S X^2 testom smo ugotovili najprej, da sta starost otroka zaposlenega in uspešnost usklajevanja dela in družine povezana. Vprašani najtežje usklajujejo delo in družino, če otroci obiskujejo razredno stopnjo osnovne šole in če so otroci predšolski. Pri usklajevanju dela in družine so najuspešnejši zaposleni z otroki na predmetni stopnji in z otroki iz srednje šole ali več.

Na podlagi izračuna smo ugotovili, da povezanosti med starostjo otroka in potrebami po ukrepih za usklajevanje dela in družine ni.

- *Kaj zaposleni sami počnejo za usklajevanje dela in družine ter kaj bi še lahko počeli?*

Zaposleni najpogosteje usklajujejo družinsko in poklicno življenje s pomočjo svojih staršev, s partnerskim usklajevanjem, vsakodnevnim prilagajanjem obveznosti, striktno razločitvijo družinskega in delovnega časa ter z omogočenim drsnim urnikom. Vprašani niso imeli veliko konkretnih idej, s katerimi bi sami še lahko usklajevali delo in družino, morebiti je razlog v tem, da so poskusili vse, kar se da ali pa potrebe po dodatnem usklajevanju nimajo.

Možnost, ki bi zagotovila bolj uravnoteženo družinsko in poklicno življenje, so respondenti videli predvsem v boljši organiziranosti časa, tako v službi, kot doma in v delu od doma ter v zgodnejšem prihodu na delo.

4.2. Preverjanje hipotez

- *Zaposleni, ki imajo otroke in/ali starše oz. svojce za katere morajo skrbeti, imajo večjo potrebo po dodatnih ukrepih za usklajevanje dela in družine, kot ostali zaposleni.*

Našo hipotezo zavračamo na podlagi rezultatov X^2 testa, saj smo ugotovili, da razlik med potrebami po dodatnih ukrepih zaposlenih, ki imajo otroke ali/in zaposlenih, ki imajo ostarele starše, za katere morajo skrbeti, in potrebami ostalih zaposlenih ni.

- *40 % zaposlenih meni, da v podjetju potrebujejo dodatne ukrepe za lažje usklajevanje dela in družine za starejše zaposlene.*

Hipotezo zavračamo, saj nobeden respondent ni izrazil mnenja, da bi starejši potrebovali dodatne ukrepe za lažje usklajevanje dela in družine. Četudi bi vključili odgovore tistih, ki so odgovorili, da bi ukrepe potrebovali vsi, odstotek še vedno ne bi dosegal 40 %.

- *60 % zaposlenih si želi boljše obveščanje s strani delodajalca glede usklajevanja dela in družine.*

Hipotezo potrjujemo, saj si boljšega obveščanja želi 91% vprašanih.

- *70 % zaposlenih meni, da ukrepi za lažje usklajevanje dela in družine prispevajo k zadržanju kadrov v podjetju.*

Hipotezo potrjujemo, saj 92 % respondentov meni, da ukrepi za lažje usklajevanje dela in družine prispevajo k zadržanju kadrov v podjetju.

- *Usklajevanje dela in družine je lažje, ko poteka delo v običajnem delovnem času, kakor pa ob opravljanju dela izven običajnega delovnega časa.*

S X^2 testom smo ugotovili, da obstajajo razlike med uspešnostjo usklajevanja dela in družine ob opravljanju dela v običajnem delovnem času in uspešnostjo usklajevanja dela in družine ob opravljanju dela izven običajnega delovnega časa.
Hipotezo torej potrjujemo, saj je pri vprašanih, ki so označili uspešnost usklajevanja dela in družine v običajnem delovnem času kot uspešno oz. zelo uspešno, vrednost uspešnosti izven običajnega delovnega časa nižja.

- *Tisti zaposleni, ki odnose na delovnem mestu ocenjujejo kot slabše, težje usklajujejo delovne in družinske obveznosti.*

Kot smo že odgovorili na raziskovalno vprašanje, smo s X^2 testom sem ugotovili, da dimenzija odnosa na delovnem mestu ni povezana z uspešnostjo usklajevanja dela in družine.

- *V podjetju je na ravni sodelavcev manj posluha za družinske obveznosti kakor posluha na ravni vodstva.*

S X^2 testom smo ugotovili, da obstajajo razlike med posluhom sodelavcev za družinske obveznosti in posluhom na ravni vodstva. Vrednosti razumevanja za družinske obveznosti na ravni sodelavcev in na ravni vodstva sta skoraj enaki, razlika je v najvišji vrednosti, kjer je razumevanje na ravni sodelavcev višje, a je posluh za družinske obveznosti vodij višji, če gledamo vrednost 3. Hipotezo zavračamo, saj sta si vrednosti razumevanja za družinske obveznosti na ravni sodelavcev in na ravni vodstva skoraj enaki.

- *Zaposleni, ki imajo otroke, ki spadajo v skupino predšolskih in razrednih otrok, težje usklajujejo delo in družino, kakor zaposleni, ki imajo otroke na predmetni stopnji in otroke, ki obiskujejo srednjo šolo.*

Hipotezo potrjujemo, saj smo s X^2 testom ugotovili povezanost izobrazbene stopnje otroka in uspešnosti usklajevanja delovnih in družinskih obveznosti. Razlike se kažejo v tem, da so pri usklajevanju dela in družine manj uspešni tisti z otroki na predšolski in razredni stopnji.

5. Sklepi

V četrtem poglavju diplomskega dela smo temeljito predstavili rezultate kvantitativne in kvalitativne analize podatkov ter komentirali njihovo verodostojnost. Zatorej bomo v tem poglavju predstavili temeljne ugotovitve empirične raziskave.

- 38,6 % osip sporoča, da tematika usklajevanja družinskega in poklicnega življenja v oddelkih, kjer je zaposlen ključen kader, ni aktualna za vse skupine ljudi. Dobro bi bilo raziskati razloge, zakaj je prišlo do tako velikega osipa.
- Zaposleni so slabo obveščeni glede usklajevanja družinskega in poklicnega življenja s strani delodajalca in si želijo boljšega obveščanja.
- Ključni kader raje ostaja v podjetju, če jim delodajalec zagotavlja usklajevanje družinskega in poklicnega življenja.
- Smiselno je uvesti ukrepe za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja (tudi tistim, ki nimajo družine, otrok).
- Ključni kader meni, da je treba sprejeti dodatne ukrepe za mlajše zaposlene.
- Usklajevanje družinskega in poklicnega življenja je način zagotavljanja fleksibilne varnosti.
- Ključni kader kar uspešno usklajuje družinsko in poklicno življenje, vendar si kljub temu želi dodatnih ukrepov za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja.
- Ključni kader usklajuje družinsko in poklicno življenje najpogosteje z usklajevanjem s partnerjem/partnerico, s pomočjo starih staršev idr.
- Posameznik je sam odgovoren za reševanje težav pri usklajevanju družinskega in poklicnega življenja v zasebni sferi.
- Uspešnost usklajevanja družinskega in poklicnega življenja je nekoliko nižja, ko morajo zaposleni opravljati delo izven običajnega delovnega časa.
- Ključni kader dela izven običajnega delovnega časa, od doma ne opravlja pogosto.
- Usklajevanje družinskega in poklicnega življenja je težje, ko zaposleni skrbijo za predšolske otroke in otroke na razredni stopnji.
- Zaposlenim z otroki, starimi do 10 let je treba omogočiti boljše usklajevanje družinskega in poklicnega življenja.

- Ključni kader v izbranem podjetju ocenjuje razumevanje za družinske obveznosti med sodelavci in na ravni vodstva kot pozitiven, dober.
- V oddelkih, kjer je zaposlen ključni kader, se kaže družini prijazna kultura podjetja.
- Ključni kader ima vzpostavljene mehanizme in ideje, ki pripomorejo k usklajenemu družinskemu in poklicnemu življenju.
- Ključni kader si za lažje usklajevanje družinskega in poklicnega življenja želi fleksibilnejših delovnikov, izboljšano vodenje (boljšo organizacijo na delovnem mestu).

6. Predlogi

Predlogi za podjetje:

- več obveščanja zaposlenih o možnostih usklajevanja družinskega in poklicnega življenja,
- vzpostavitev fleksibilnejšega delovnika: večja svoboda pri urah prihoda/odhoda,
- izobraževanje vodij o tematiki usklajevanja družinskega in poklicnega življenja,
- boljše časovno načrtovanje delovnih nalog na delovnem mestu,
- skupaj z zaposlenimi sprejeti ukrepe, ki bodo pripomogli k lažjemu usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja.

Predlogi za nadaljnje raziskovanje:

- raziskati, zakaj je prišlo do tako številčnega osipa,
- raziskati obstoj razlik na področju usklajevanja dela in družine med spoloma,
- raziskati potrebe po usklajevanju družinskega in poklicnega življenja na ravni celotnega podjetja,
- raziskati, ali je organizacijska kultura družini prijazna.

Predlogi za teorijo:

- razumevanje problematike usklajevanja širše, torej usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja,
- razumevanje problematike usklajevanja skozi potrebo po fleksibilnejši, a gotovi zaposlitvi.

7. Uporabljena literatura

Aitken, S. C. (2005), The Awkward Spaces of Fathering. V: Van Hoven, B. (ur.), Hörschelmann, K. (ur.), *Spaces of Masculinities*. London, New York: Routhledge: 222–237.

Allardt, E. (1993), Having, Loving, Being: An Alternative to the Swedish Model of Welfare Research. V: Nussbaum, M., Sen, A. (ur.), *The Quality of Life*. Oxford: Claderon Press.

Barker, R. L. (1991), *The social work dictionary*. Washington: National association of social workers:

Beauregard, T. A., Henry, L. C. (2009), Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19: 9–22.

Brečko, D. (2006), *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom*. Ljubljana: Planet GV.

Brewerton, P., Millward, L. (2009), *Organizational Research Methods*. London: Thousand oaks, New Delhi, Singapore: 122–142.

Certifikat Družini prijazno podjetje (2017), *Stroški postopka pridobitve certifikata*. Dostopno na: http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/stroski-postopka/ (22.6.2017).

Chambers, D. E., Wedel, K. R., Rodwell, M. K. (1992), *Evaluation Social Programs*. Massachusetts: Allyn and Bacon.

Čačinovič Vogrinčič, G. (1998), *Psihologija družine: prispevek k razvidnosti družinske skupine*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.

Čačinovič Vogrinčič, G., Kobal, L., Mešl, N., Možina, M. (2015), *Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.

Černigoj Sadar, N. (1985), Izkušnje plačanega dela in družine. *Družboslovne razprave*, 2, 3: 55–65.

Černigoj Sadar, N. (ur.), Kanjuo Mrčela, A. (ur.), Stropnik, N., Žaucer Šefman, B. (2007), *Delo in družina: s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Černigoj Sadar, N. (2015), Izboljšave na področju procesa za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje. V: 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: 26–31.

Domandenik, P., Farčnik, D., Kaše, R., Mihelič, K. K., Ograjenšek, I., Zupan, N. (2015), *Vpliv ujemanja izobrazbe in kompetenc s potrebami delovnega mesta na ekonomske dosežke in zadovoljstvo posameznikov*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Dragoš, S. (2005), Moč: navodila za uporabo. V: Dragoš, S., Leskošek, V., Petrovič Erlah, P., Škerjanc, J., Urh, Š., Žnidarec Demšar, S., *Krepitev moči*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo: 10–47.

Dragoš, S. (ur.) (2008), *Izbrano študijsko gradivo pri predmetu Skupnostno socialno delo*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo.

Dragoš, S. (2017), *Predavanja pri predmetu Skupnostno socialno delo*. Ljubljana.

Dragoš, S., Leskošek, V. (2003), *Družbena neenakost in socialni kapital*. Ljubljana: Inštitut za družbene in politične študije.

Družinski zakonik (DZ), *Uradni list RS*, št. 15/2017.

Duxbury, L., Higgins, C., Johnson, K. L. (1999), *An Examination of the Implications and Costs of Work-life Conlict in Canada*. Dostopno na: http://www-phac-aspc.gc.ca/dca-dea/publications/pdf/duxbury_e.pdf (9. 10. 2007).

Ekvilib Inštitut (2017), *Družbena odgovornost*. Dostopno na: http://ekvilib.org/drubena-odgovornost (23.6.2017).

Eurostat (2014), *Equality*,

Dostopno na: http://ec.europa.eu/eurostat/web/equality/data/database (23.6.2017).

Fikfak, J. (ur.) (2008), Med utopijo in tranzicijo. V: Fikfak, J. (ur.), Prinčič, J. (ur.), *Biti direktor v času socializma: med idejami in praksami*. Ljubljana: Založba ZRC, ZRC SAZU: 135–146.

Dostopno na:

https://books.google.si/books?id=4ddiAgAAQBAJ&pg=PA135&lpg=PA135&dq=podjetja+v+socializmu&source=bl&ots=HrLgNCopPg&sig=y4EjZQJb9tTtU5BQGeo968s4n9w&hl=sl&sa=X&ved=0ahUKEwi9qtr1qcfUAhUGCBoKHaGuAlcQ6AEIOTAC#v=onepage&q=podjetja%20v%20socializmu&f=false (19.6.2017).

Fineman, S. (2012), *Work: a very short introduction*. Oxford: Oxford University Press.

Ganong, H. L., Coleman, M. (2004), *Stepfamily Relationships: Development, Dynamics and Interventions*. New York: Academic/Plenum Publishers.

Ginsberg, L. (ur.), Keys, P. R. (ur.) (1995), *New management in human services*. Washington: National association of social work.

Globalni standardi izobraževanja in usposabljanja za socialno delo: Predlog novega etičnega kodeksa v socialnem delu (2005). Ljubljana: Skupnost centrov za socialno delo, Fakulteta za socialno delo.

Gomezelj Omerzel, D. (2008), *Znanje zaposlenih ter poslovna uspešnost malih in srednje velikih podjetij*. Koper: Fakulteta za management.

Googings, B., Godfrey, J. (1987), *Occupational Social Work*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Greif, T. (2009), *Upravljanje raznolikosti v zaposlovanju: smernice za delodajalce in sindikate*. Ljubljana: Škuc.

Haralambos, M., Holborn, M. (2005), *Sociologija: teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.

Hartman, P. (2015 a), Usklajeno zasebno in poklicno življenje: koncept, od katerega imajo koristi vsi. V: Hartman, P., Černigoj Sadar, N., Konavec., N., Kranjc Kušlan, A, Skorupan, M., *Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja v praksi: Izkušnje z izvajanjem projekta Certifikat Družini prijazno podjetje v Sloveniji*. Ljubljana: Ekvilib Inštitut: 10, 11.

Hartman, P. (2015 b), Družini prijazno podjetje: iz teorije v prakso. V: Hartman, P., Černigoj Sadar, N., Konavec., N., Kranjc Kušlan, A, Skorupan, M., *Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja v praksi: Izkušnje z izvajanjem projekta Certifikat Družini prijazno podjetje v Sloveniji*. Ljubljana: Ekvilib Inštitut: 12–14.

Hartman, P. (2015 c), Ukrepi in primeri dobrih praks pri njihovi implementaciji. V: Hartman, P., Černigoj Sadar, N., Konavec., N., Kranjc Kušlan, A, Skorupan, M., *Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja v praksi: Izkušnje z izvajanjem projekta Certifikat Družini prijazno podjetje v Sloveniji*. Ljubljana: Ekvilib Inštitut: 15–24.

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1959), *Motivation to Work*. New York: John Wiley.

Humer, Ž. (2007), Skrbstvene aktivnosti moških v družinskem življenju. *Družboslovne razprave*, XXIII, 56: 75–89.

Humer, Ž., Poje, A., Frelih, M., Štamfelj, I. (2016), *Ukrepi za usklajevanje plačanega dela in družine*. Ljubljana: Mirovni inštitut, Inštitut za sodobne družbene in politične študije.

Hvalič Touzery, S. (2006), Vloga družinskih članov pri oskrbi starih ljudi. *Socialno delo*, 45, 1-2: 29–33.

Ivanko, Š. (2012), *Organizacijske paradigme: podlage za nastanek in razvoj organizacijskih teorij*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.

Jeleniewski Seidler, V. (1997), *Man enough: embodying masculinities*. London: Thousand Oaks, New Delhi: Sage.

Jović, D. (2009), *Usklajevanje delovnega in zasebnega življenja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socialno delo (diplomsko delo).

Kalc, A. (2015), O vidnosti in nevidnosti ženskega dela: viri in metodološka vprašanja. V: Šorn, M., Vodopivec, N., Lazarević, Ž. (ur.), *Žensko delo: delo žensk v zgodovinski perspektivi*. Ljubljana: Inštitut za novejšo zgodovino: 29–37.

Kavar Vidmar, A. (1998), Kakovost delovnega življenja. *Socialno delo*, 37, 2: 81–119.

Keilman, N. (2003), Demographic and social implications of low fertility for family structures in Europe. *Population studies*, 43. Strasbourg: Council of Europe Publishing.

Klarič, M. (2011), *Kapitalizem: nastanek, razvoj in rezultati*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socialno delo (diplomsko delo).

Kresal, B. (2006), Reševanje brezposelnosti v slovenski zgodovini. V: Zaviršek, D., Leskošek, V. , *Zgodovina socialnega dela v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo: 103–123.

Kresal, B. (2011), Najpomembnejši vidiki usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. V: Čačinovič Vogrinčič, G., Kresal, B., Kresal Šoltes, K., Leskošek, V., Novak, M., Rihter, L., *Usklajevanje družinskega in poklicnega življenja*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo, Inštitut za delo pri Pravni fakulteti Univerze v Ljubljani: 13–28.

Kresal, B., Kresal Šoltes, K., Novak, M. (2011). V: Čačinovič Vogrinčič, G., Kresal, B., Kresal Šoltes, K., Leskošek, V., Novak, M., Rihter, L., *Usklajevanje družinskega in poklicnega življenja*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo, Inštitut za delo pri Pravni fakulteti Univerze v Ljubljani: 29–38.

Kresal, B., Kresal Šoltes, K. (2011), Pregled slovenske pravne ureditve, V: Čačinovič Vogrinčič, G., Kresal, B., Kresal Šoltes, K., Leskošek, V., Novak, M., Rihter, L., *Usklajevanje družinskega in poklicnega življenja*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo, Inštitut za delo pri Pravni fakulteti Univerze v Ljubljani: 65–80.

Kresal Šoltes, K., Kresal, B. (2015), Ukrepi za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja v kolektivnih pogodbah v Sloveniji. *Delavci in delodajalci*, 4/2015, XV, 525–560.

Kurzman, P. A. (1987), Industrial Social Work/Occupational Social Work. V: Minahan, A. (ur.), *Encyclopedia of Social Work*, NASW, MD: Silver Spring: 899–910.

Lazarević, Ž. (ur.) (2015), Gospodarska dejavnost žensk in gospodarsko zgodovinopisje: oris razmer/ij in poudarkov. V: Šorn, M., Vodopivec, N., Lazarević, Ž. (ur.), *Žensko delo: delo žensk v zgodovinski perspektivi*. Ljubljana: Inštitut za novejšo zgodovino: 9–18.

Leskošek, V. (2002), *Zavrnjena tradicija: ženske in ženskost v slovenski zgodovini od 1890-1940*. Ljubljana: Založba /*cf.

Leskošek, V. (2009), Zaposlitvene možnosti mladih. *Socialno delo*, 48, 4: 207–214.

Leskošek, V., Hrženjak, M. (ur). (2002), *Spremenjene vloge nevladnih organizacij*. Ljubljana: Mirovni inštitut, Inštitut za sodobne in politične študije.

Lojk, B. (ur.) (2015), *Težave na delovnem mestu v očeh psihoterapevta – pogledi in praksa različnih pristopov: predstavitve psihoterapevtskih šol, udeleženk strokovnega srečanja Težave na delovnem mestu v očeh psihoterapevta, Ljubljana, 6. in 7. marec 2015*. Kranj: Evropski inštitut za realitetno terapijo.

Lüssi, P. (1990), Sistemski nauk o socialnem delu. *Socialno delo*, 29, 1-3: 81–94.

Marx, K. (1986), *Kapital: kritika politične ekonomije*. Ljubljana: Cankarjeva založba.

Maslow, A. H. (1970), *Motivation and personality*. New York: Harper and Eow.

Mesec, B., Rape Žiberna, T. (ur.), Rihter, L. (ur.) (2009), *Načrtovanje raziskave: študijsko gradivo za interno uporabo, Metodologija raziskovanja v socialnem delu 1*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socialno delo.

Mesec, B., Rode, N., Rape Žiberna, T. (2012), *Statistika za socialno delo: delovno gradivo za interno uporabo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socialno delo.

Mesec, B. (2014/2015), *Metodologija raziskovanja v socialnem delu II*: *študijsko gradivo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socialno delo.

Mihalič, R. (2007), *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.

Miloševič Arnold, V., Poštrak, M. (2003), *Uvod v socialno delo*. Ljubljana: Študentska založba Scripta.

Možina, S., Florjančič, J., Gabriječlčič, J. (1984), *Osebni, skupinski in organizacijski razvoj*. Kranj: Moderna organizacija.

Nowotny, H., Fux., B., Pinnelli, A. (2004), *Fecondita e nuove forme di unione in Europa*. Milano: Sapere.

Oakley, A. (2000), *Gospodinja*. Ljubljana: Založba /*cf.

Pesjak, L. (2011), Starševstvo v reorganiziranih družinah v Sloveniji. *Družboslovne razprave*, XXVII, 66: 67–88.

Pümpin, C., Prange, J (1991), *Usmerjanje razvoja podjetja: fazam ustrezno vodenje in obravnavanje kriz.* Ljubljana: Gospodarski vestnik (Zbirka Manager).

Ramovš, J. (1999), Priprava na kakovostno starost in preseganje invalidnostne tragike. V: Uršič, C. (ur.), Zupan, A. (ur.), Kroflič, M. (ur.), *Invalidi in staranje: zbornik predavanj (posvet, 3. december 1999)*. Ljubljana: Inštitut Republike Slovenije za rehabilitacijo, Zveza delovnih invalidov Slovenije: 49–62.

Rape Žiberna, T., Rode, N. (2014), *Opisna statistika in statistično sklepanje: dopolnjeno gradivo za vaje (za interno uporabo)*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socialno delo.

Rapoša Tajnšek, P. (1997), *Socialno delo v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.

Raspor, A. (2016), Delo in čas. V: Raspor, A., Macuh, B. (2016), *Dan je dolg 24 ur: kako se prebiti skozi vsakodnevno delo in prosti čas?*. Murska Sobota: BoMa: 15–29.

Raspor, A., Macuh, B. (2016), *Dan je dolg 24 ur: kako se prebiti skozi vsakodnevno delo in prosti čas?*. Murska Sobota: BoMa.

Rener, T. (2006), Težave s pojmom družine. V: Rener, T., Sedmak, M., Švab, A., Urek, M., *Družine in družinsko življenje v Sloveniji*. Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, Založba Annales: Zgodovinsko društvo za južno Primorsko: 13–26.

Sedmak, M. (2006), Etnično mešane družine. V: Rener, T., Sedmak, M., Švab, A., Urek, M., *Družine in družinsko življenje v Sloveniji*. Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, Založba Annales: Zgodovinsko društvo za južno Primorsko: 191–221.

Skidmore, R. A., Thackeray, M. G., Farley, O. W. (1991), *Introduction to Social Work*. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Clifs.

Smolej, S. (2009), Negativne plati fleksibilizacije zaposlovanja: delo za določen čas v storitvenem sektorju in pojav revščine med zaposlenimi. *Socialno delo*, 48, 4: 199–206.

Svetičič, B. (2002), *Spremembe v življenju oskrbovalcev: skrb za starega človeka v družini*. Ljubljana: VSŠD (diplomsko delo).

Svetlik, I. (1995 a), Kakovost delovnega življenja. V: Svetlik, I. (ur.), *Kakovost življenja v Sloveniji*. Ljubljana: FDV: 161–181.

Svetlik, I. (1995 b), Zadovoljstvo z življenjem in z delom. V: Svetlik, I. (ur.), *Kakovost življenja v Sloveniji*. Ljubljana: FDV: 337–351.

Staub-Bernasconi, S. (2010), Ethical conflicts and their philosophical implications. V: Zaviršek, D. (ur.), Rommelspacher, B. (ur.), Staub-Bernasconi, S. (ur.), *Ethical dilemmas in social work*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za socialno delo: 9–23.

Statistični urad Republike Slovenije (2015a), *Gospodinjstva in družine*. Dostopno na: http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/5465 (23.6.2017).

Statistični urad Republike Slovenije (2015b), *Materinski dan 2015*. Dostopno na: http://www.stat.si/StatWeb/News/Index/4994 (23.6.2017).

Statistični urad Republike Slovenije (2017a), *Gospodinjstva in družine*. Dostopno na: http://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/17/47 (23.6.2017).

Statistični urad Republike Slovenije (2017b), *Poroke in razveze*. Dostopno na: http://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/17/78 (23.6.2017).

Statistični urad Republike Slovenije (2017c), *Rojeni in umrli*. Dostopno na: http://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/17/95 (23.6.2017).

Statistični urad Republike Slovenije (2017d), *Število in sestava prebivalstva*. Dostopno na: http://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/17/104 (23.6.2017).

Stropnik, N. (2007), Ekonomski vidiki družini prijazne politike v podjetjih. V: Černigoj Sadar, N. (ur.), Kanjuo Mrčela, A. (ur.), Stropnik, N., Žaucer Šefman, B., *Delo in družina: s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede: 133–181.

Škerjanc, J. (2005), Kakovost življenja, participacija in vpliv. V: Dragoš, S., Petrovič Erlah, P., Škerjanc, J., Urh, Š., Žnidarec Demšar, S., *Krepitev moči*. Ljubljana: Fakulteta za socialno delo: 48–58.

Šugman Bohinc, L. (1997), Epistemologija socialnega dela. *Socialno delo*, 36, 4: 289–308.

Švab, A. (2001), *Družba od modernosti k postmodernosti*. Ljubljana: ZRS.

Švab, A. (2006), Družinske spremembe. V: Rener, T., Sedmak, M., Švab, A., Urek, M., *Družine in družinsko življenje v Sloveniji*. Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, Založba Annales: Zgodovinsko društvo za južno Primorsko: 63–89.

Švab, A. (2010), Kdo se boji (raznovrstnosti) družin?: Sociološki pogled/i na sodobno družinsko življenje. *Socialno delo*, 49, 5-6: 341–349.

Tronto, J. (1993), *Moral Boundaries: a Political Argument for an Ethic od Care*. New York, London: Routhledge.

Ustava Republike Slovenije, *Uradni list RS*, št. 69/2004.

Vila, A. (1994), *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.

Vodopivec, M., Dolenc, P., Širok, K., (2008), *Posodobitev socialnega zavarovanja in izboljševanje zaposljivosti starejših v Sloveniji*. Koper: Fakulteta za management.

Zajc, A. (2014), *Soustvarjanje zdravih odnosov v delovnem okolju: priporočila delodajalcem, vodjem in ostalim zaposlenim*. Ljubljana: Združenje delodajalcev obrti in podjetnikov Slovenije GIZ.

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1), *Uradni list RS*, št. 21/13, 78/13 – popr., 47/15 – ZZSDT, 33/16 – PZ-F, 52/16 in 15/17 – odl. US.

Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (ZSDP-1), *Uradni list RS*, št. 26/14 in 90/15.

Žakelj, T., Švab, A. (2009), Usklajevanje dela in družine: med zakonodajnimi spodbudami in vsakdanjim življenjem. *Socialno delo*, 48, 4: 215–225.

Žakelj, V. (2016), Ključno vprašanje in (možen) odgovor. V: Mulej, M. (ur.), Merhar, V. (ur.), Žakelj, V. (ur.), *Nehajte sovražiti svoje otroke in vnuke: 1. knjiga, Družbenoekonomski okvir in osebne lastnosti družbeno odgovornih*. Maribor: Kulturni center IRDO, Inštitut za razvoj družbene odgovornosti: 24–34.

8. Priloge

8.1. Priloga A – Anketa: Usklajevanje družinskega in poklicnega življenja v podjetju

Sem Ivana Komel, študentka zadnjega letnika študija socialno delo. Kot zaključno študijsko obveznost pišem diplomsko delo na temo usklajevanja družinskega in poklicnega življenja. V ta namen izvajam raziskavo v vašem podjetju o želenih ukrepih, ki sodijo pod okrilje usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. Z *anonimno* raziskavo sem se usmerila na deficitarne poklice, saj predstavljate ključne sodelavce za dolgoročni razvoj podjetja. Namen moje raziskave je pripraviti *analizo potreb in nabor primernih ukrepov za kvalitetnejše družinsko in poklicno življenje*, kar bo dopolnitev predloga za poslovodstvo za vključitev podjetja v postopek pridobivanja certifikata Družini prijazno podjetje.

V nadaljevanju označite odgovor, ki je za Vas najbolj ustrezen.

1. Ali ima Vaše podjetje že sprejete ukrepe, ki olajšujejo usklajevanje dela in družine?

   a) Da.
   b) Ne.
   c) Ne vem.

2. Ali menite, da zaposleni potrebujete več ukrepov s strani delodajalca za lažje usklajevanje dela in družine?

   a) Da.
   b) Ne.
   c) Ne vem.
   d) Drugo:
   _____

3. Za katero skupino menite, da bi bilo potrebno sprejeti dodatne ukrepe za lažje usklajevanje dela in družine?

   a) Mlajši
   b) Starejši
   c) Ženske
   d) Moški
   e) Deficitarni poklici
   f) Drugo:
   _____

4. Želim boljše obveščanje s strani delodajalca glede ukrepov za usklajevanje dela in družine.

   1 **2** **3** **4**
   se **ne** strinjam se **popolnoma** strinjam

5. Menim, da ukrepi za lažje usklajevanje dela in družine prispevajo k temu, da zaposleni raje ostajajo v tem podjetju.

1	**2**	**3**	**4**
se **ne** strinjam			se **popolnoma** strinjam

6. *V kolikšni meri* uspete usklajevati delo in družino, ko opravljate delo v običajnem delovnem času?

1	**2**	**3**	**4**
mi sploh **ne** uspeva			mi **popolnoma** uspeva

7. *Kako pogosto* opravljate delo izven običajnega delovnega časa (npr. prerazporeditev delovnega časa, nadure)?

1 Nikoli.
2 Redko (nekajkrat na leto ali manj).
3 Občasno (nekajkrat na mesec).
4 Pogosto (vsak teden).

8. *V kolikšni meri uspete* usklajevati delo in družino, ko opravljate delo izven običajnega delovnega časa?

1	**2**	**3**	**4**
mi sploh **ne** uspeva			mi **popolnoma** uspeva

9. *Kako pogosto* od doma urejate službene zadeve (preko telefona, maila)?

1 Nikoli.
2 Redko (nekajkrat na leto ali manj).
3 Občasno (nekajkrat na mesec).
4 Pogosto (vsak teden).

10. Kakšni so odnosi med sodelavci v Vaši enoti?

1	**2**	**3**	**4**
zelo **slabi**			zelo **dobri**

11. Na lestvici od 1 do 4 označite, koliko razumevanja imajo Vaši sodelavci za Vaše družinske obveznosti.

1	**2**	**3**	**4**
niso razumevajoči			so **zelo** razumevajoči

12. Na lestvici od 1 do 4 označite, koliko razumevanja imajo Vaši nadrejeni za Vaše družinske obveznosti.

1	**2**	**3**	**4**
niso razumevajoči			**so zelo** razumevajoči

13. Ali so Vam v delovnem okolju že kdaj prilagodili delovne obveznosti družinskim?

1 Nikoli.
2 Samo enkrat.
3 Da, vendar redko.
4 Da, večkrat.

0 Nisem potreboval pomoči.

14. Iz spodnjega seznama ukrepov za lažje usklajevanje dela in družine obkrožite 7 tistih, ki jih ocenjujete *kot koristne za Vas* in jih rangirajte po koristnosti (kjer je ukrep z vrednostjo 7 najbolj koristen, 1 pa koristen).

a) večja prožnost prihoda/odhoda na delovno mesto
b) časovni konto (koriščenje viškov ur)
c) dodatni dnevi dopusta oz. odsotnosti z dela (npr. otroški časovni bonus)
d) dodatni plačani dopust zaradi izrednih družinskih razlogov
e) vzpostavitev tima za usklajevanje dela in družine
f) delo na daljavo / od doma
g) komuniciranje z zaposlenimi
h) brošura o ukrepih usklajevanja dela in družine
i) neformalno druženje med zaposlenimi
j) raziskave med zaposlenimi o usklajevanju dela in družine
k) dan odprtih vrat za družinske člane
l) izobraževanje vodij v luči usklajevanja družine in dela
m) program ponovnega vključevanja sodelavcev po daljši odsotnosti
n) ukrepi za spodbujanje varovanja zdravja
o) individualni načrt kariernega razvoja
p) mentorstvo
q) ponudba za prosti čas (aktivnosti za zaposlene in njihove družinske člane)
r) psihološko svetovanje in pomoč
s) obdaritev novorojenčkov
t) obdaritev zaposlenih, ki se starostno upokojijo
u) plačevanje premije za dodatna zavarovanja delavcev
v) organizirano počitniško varstvo otrok
w) pomoč pri skrbi za družinskega člana / sorodnika
x) drugo:

_____
_____

Rangirani izbrani ukrepi:

1 _____
2 _____
3 _____
4 _____
5 _____
6 _____
7 _____

15. Kako *Vi trenutno usklajujete* poklicne in družinske obveznosti? Odgovor zapišite na predvideno mesto.

_____
_____
_____
_____
_____

16. Kaj *bi Vi še lahko storili* za bolj usklajeno delo in družino? Odgovor zapišite na predvideno mesto.

_____
_____
_____
_____
_____

Dopolnjena leta starosti:

a) 18 – 30
b) 31 – 44
c) 45 – 58
d) 59 in več

Katera od spodnjih trditev najboljše opisuje Vaš status?

a) Samski brez otrok
b) Partnerska zveza brez otrok
c) Enostarševska družina
d) Družina z otroki
e) Drugo (navedite): _____

Če imate otroke, v katero skupino sodijo (v kolikor imate otroke iz različnih starostnih skupin, lahko izberete več odgovorov)?

a) Predšolska stopnja
b) Razredna stopnja
c) Predmetna stopnja
d) Srednja šola in več

Če imate otroke, kdo zanje pretežno skrbi? (Če otrok nimate, vprašanje preskočite.)

a) Jaz.
b) Partner/partnerica.
c) Oba.
d) Stari starši.
e) Drugo (navedite):
_____

Ali imate ostarele starše/svojce?

a) Da.
b) Ne.

Če ste obkrožili, da imate ostarele starše/svojce, ali morate zanje doma pretežno skrbeti Vi?

a) Da.
b) Ne.

Najlepša hvala za Vaše sodelovanje!

8.2. Priloga B – kodirne tabele

VPRAŠANJE 2 - tekst	
Ali menite, da zaposleni potrebujete več ukrepov s strani delodajalca za lažje usklajevanje dela in družine? Drugo:	**ODPRTA KODA**
Najprej bi morali vedeti kaj je že sprejeto.	NEPOZNAVANJE OBSTOJEČIH UKREPOV
odvisno od delovnega mesta	POTREBA PO DODATNIH UKREPIH VEZANA NA POTREBE DELOVNEGA MESTA
izboljšave so vedno možne	DA - **odgovor a)**

VPRAŠANJE 3 - tekst	
Za katero skupino menite, da bi bilo potrebno sprejeti dodatne ukrepe za lažje usklajevanje dela in družine? Drugo:	ODPRTA KODA
ne vem	NE VEM
-1	NE VEM
-1	NE VEM
Zajeti bi morali biti z otroci mlajšimi od 18 let.	MLADI STARŠI
Vsi	VSI
vsi, ki imajo upravičeno to potrebo	VSI
za vse	VSI
starše	STARŠI
vsi	VSI
Vsi z družinami	STARŠI
mladi starši ~~tako ženske kot moški~~	MLADI STARŠI
-1	NE VEM
V bistvu za vse~~, kako in kaj pa bi morali delodajalci skomunicirati z zaposlenimi.~~	VSI

vse skupine	VSI
odvisno od področja dela	ODVISNO OD DELOVNEGA MESTA
Za vse je urejeno !	NOBENA SKUPINA NE POTREBUJE DODATNIH UKREPOV
odvisno od obremenitev na delovnem mestu	ODVISNO OD DELOVNEGA MESTA
vse strukture	VSI
Vsi	VSI
mlade družine	MLADI STARŠI
vse, ki imajo otroke	STARŠI
Vsi	VSI

VPRAŠANJE 14 - tekst	
Seznam ukrepov. Ker ste pri prejšnjem vprašanju izbrali možnost "Drugo", prosim zapišite ukrep, katerega ni na seznamu in bi za Vas bi koristen.	**ODPRTA KODA**
~~Da bi nekateri sodelavci~~ vestno opravljali naloge in se ne primarno posvečali privat poslom ~~(iskanje dopusta, popustov, neslužbenih zadev,itd)~~	UKREPI ZA SPREMLJANJE OPRAVLJANJA SLUŽBENIH OBVEZNOSTI (IN OMEJEVANJA UREJANJA PRIVAT ZADEV); UKREPI ZA MOTIVIRANJE ZA DELO, KI IZPOPOLNJUJE
Takšna organizacija dela, da lahko vsako nalogo po potrebi prevzame eden od sodelavcev.	FLEKSIBILNEJŠA ORGANIZACIJA DELOVNIH NALOG (UKREP ZA LAŽJO PRERAZPOREDITEV DELA NA SODELAVCE OB ODSOTNOSTI)

	VPRAŠANJE 15		Kodiranje primernih enot			Kodirane enote (za vse info.)	
	Kako Vi trenutno usklajujete poklicne in družinske obveznosti?	KODIRANE ENOTE (za vse informacije)	**ODPRTA KODA 1**	**ODPRTA KODA 2**	**ODPRTA KODA 3**	**Ovire**	**Predlogi**
1	Zaenkrat brez težav.	BREZ TEŽAV					
2	Zaenkrat, mi to še uspeva, saj sem redkokdaj službeno odsotna, ko pa sem (večkrat na mesec) je kar težavno. Nimava še otrok, a če bi jih imela, bi bilo kar pestro. Potrebna je dobra organizacija.	USPEŠNO TEŽAVE, KO JE RESPONDENTKA SLUŽBENO ODSOTNA NI OTROK POTREBNA DOBRA ORGANIZACIJA	VNAPREJŠNJE NAČRTOVANJE DELOVNIH OBVEZNOSTI			SLUŽBENA ODSOTNOST	
3	Trenutno je usklajevanje neproblematično.	BREZ TEŽAV					
4	dobro	DOBRO					
5	Zelo težavno zaradi urnika podjetja sestanki, ki ne končajo do 15:00.Urnik podjetja ni uskljajen z popoldanskim varstvom v vrtcu ali šoli Pri dalših službenih potovanjih ki trajajo cele tedne, skoraj nemogoče vse uskladiti.	ZELO TEŽAVNO USKLAJEVANJE NEPRILAGOJEN DELOVNI URNIK S POPOLDANSKIM VARSTVOM TEŽAVE Z USKLAJEVANJEM, KO JE TREBA ITI NA DALJŠA SLUŽBENA POTOVANJA				NEPRILAGOJEN URNIK S POPOLDANSKIM VARSTVOM, DALJŠA SLUŽBENA POTOVANJA	
6	Žena ne hodi v službo in skrbi za otroka.	ŽENA SKRBI ZA OTROKE ŽENA NI ZAPOSLENA	ŽENA SKRBI ZA OTROKE V DELOVNEM ČASU				
7							
8	drseč urnik	DRSEČ URNIK	DRSNI URNIK				

9	Da prihajam prej v službo ali pa kasneje odhajam domov, v večernem času delam od doma,...	DRSEČ URNIK DELO OD DOMA	DRSNI URNIK	DELO OD DOMA			
10	Zadovoljivo.	ZADOVOLJIVO					
11	Ob pomoči partnerja in starih staršev lahko uspešno usklajujem obveznosti.	USPEŠNO POMOČ PARTNERJA POMOČ STARIH STARŠEV	USKLAJEVANJE S PARTNERJEM/PARTNERICO	POMOČ STARIH STARŠEV			
12	/						
13	/						
14	Nimam še družine.	NI POTREBE PO USKALJEVANJU NI DRUŽINE					
15	Za družinske obveznosti imam vedno na razpolago del popoldneva in večer, tako da z usklajevanje poklicnih in družinskih obveznosti nimam težav.	USPEŠNO V POPOLDANSKEM IN VEČERNEM ČASU	LOČITEV DELA IN DRUŽINE				
16	s pomočjo razširjene družine(stari starši...)	POMOČ STARIH STARŠEV	POMOČ STARIH STARŠEV				
17	dobro nimam še otrok	NI DRUŽINE					
18	Se trudim po svojih najboljših močeh.	SE TRUDIM	USKLAJEVANJE S PARTNERJEM/PARTNERICO				
19	Brez problemov.	BREZ TEŽAV					
20	Brez problemov	BREZ TEŽAV					
21	Brez težav	BREZ TEŽAV					
22	/						
23	-						

24	Se kar da, razen ob službeni odsotnosti, ki traja več kot en dan. Takrat se aktivnosti težko uskladi.	USPEŠNO TEŽAVE PRI VEČDNEVNI SLUŽBENI ODSOTNOSTI				SLUŽBENA ODSOTNOST	
25	/						
26	Planiram si delo od najpomembnejšega do najmanj pomembnejšega in s tem tako da končam vse obveznosti v roku službe v kolikor lahko. V kolikor je nujno obdelam večje število ur in kasneje jih koristim, da sem doma z družino.	VNAPREJŠNJE PLANIRANJE DELOVNIH OBVEZNOSTI DRSEČ URNIK	VNAPREJŠNJE NAČRTOVANJE DELOVNIH OBVEZNOSTI	DRSNI URNIK			
27	dobro	DOBRO					
28							
29	Nimam težav.	BREZ TEŽAV					
30	Lahko normalno vsklajujem.	NORMALNO					
31	1						
32	Prednost ima družina še posebej ker izgubljam dragocen čas zaradi slabe koordinacije nadrejenih.	DRUŽINSKE OBVEZNOSTI SO NA PRVEM MESTU SLABA KOORDINACIJA NADREJENIH	LOČITEV DELA IN DRUŽINE				PRIHRANEK ČASA OB BOLJŠI KOORDINACIJI NADREJENIH
33	Odlično.	ODLIČNO					
34	Glede na čas	V SKLADU S ČASOM	VSAKODNEVNO PRILAGAJANJE				
35	Brez problemov.	BREZ TEŽAV					
36	Uspešno.	USPEŠNO					

37	Se prilagajamo trenutni situaciji in potrebam doma in na delovnem mestu	VSAKODNEVNO PRILAGAJANJE PRILAGAJANJE POTREBAM DRUŽINE PRILAGAJANJE POTREBAM NA DELOVNEM MESTU	VSAKODNEVNO PRILAGAJANJE				
38	v pomoč je varstvo starih staršev, porodniški	POMOČ STARIH STARŠEV PORODNIŠKI DOPUST	POMOČ STARIH STARŠEV	PORODNIŠKI DOPUST			
39	žena ni zaposlena, zato je prevzela vse družinske obveznosti, ki potekajo med mojim delovnim časom	ŽENA SKRBI ZA DRUŽINO MED DELOVNIM ČASOM ŽENA NI ZAPOSLENA	ŽENA SKRBI ZA OTROKE MED DELOVNIM ČASOM				
40	/						
41	Načeloma brez težav. Razloga sta predvsem dva: nimam otrok in svoje delo ima zelo rad.	BREZ TEŽAV NI DRUŽINE ZADOVOLJSTVO Z DELOM					
42	nimam družine	NI DRUŽINE					
43	Skupaj z družino	USKLAJEVANJE Z ŽENO	USKLAJEVANJE S PARTNERJEM/PARTNERICO				
44	dobro	DOBRO					
45	Z dogovorom doma in z vodjem v službi	USKLAJEVANJE Z ŽENO DOGOVOR Z NADREJENIM	USKLAJEVANJE S PARTNERJEM/PARTNERICO	DOGOVOR Z NADREJENIM			
46	trenutno mi to zadovoljivo uspeva	ZADOVOLJIVO					
47	dopoldan služba, popoldan družina	LOČITEV DELA IN DRUŽINE	LOČITEV DELA IN DRUŽINE				

48	Imam majhnega otroka vendar Žena ni zaposlena zato se malokrat pojavijo težave pri vsklajevanju.	BREZ TEŽAV MAJHEN OTROK ŽENA NI ZAPOSLENA	ŽENA SKRBI ZA OTROKE MED DELOVNIM ČASOM				
49	Zelo dobro	ZELO DOBRO					
50	Brez problema	BREZ TEŽAV					
51	Pomagajo stari starši	POMOČ STARIH STARŠEV	POMOČ STARIH STARŠEV				
52	Nimam večjih težav.	BREZ VEČJIH TEŽAV					
53	Ne razumem vprašanja. Dejstvo je, da delo zahteva prisotnost na delovnem mestu. Poskušam pa se \"držati\" urnika in v 8 urah (in nekaj več) opraviti kar je potrebno. Ostali čas poskušam preživeti z družino, brez misli na delo.	LOČITEV DELA IN DRUŽINE	LOČITEV DELA IN DRUŽINE				
54	Dobro	DOBRO					
55	Glede na čas.	V SKLADU S ČASOM	VSAKODNEVNO PRILAGAJANJE				
56	Časovno usklajevanje z obveznostmi zakonske partnerice in lastnimi obveznostmi, v kombinaciji s pomočjo starih staršev (varstvo).	USKLAJEVANJE Z ŽENO VSAKODNEVNO PRILAGAJANJE POMOČ STARIH STARŠEV	USKLAJEVANJE S PARTNERJEM/PARTNERICO	VSAKODNEVNO PRILAGAJANJE	POMOČ STARIH STARŠEV		
57	S tem da večkrat delam od doma in tako čas preživljam z družino a opravim delovne obveznosti tudi zvečer ko otroci spijo	DELO OD DOMA	DELO OD DOMA				

58	nimam problemov z usklajevanjem	NI TEŽAV					
59	Zaenkrat shajam	ZADOVOLJIVO					
60	S pomočjo starih staršev.	POMOČ STARIH STARŠEV	POMOČ STARIH STARŠEV				
61	Trenutno ne občutim težav, ker imava z soprogo podoben urnik in zato ker so otroci odrasli.	NI TEŽAV SOPROGA PODOBEN URNIK ODRASLI OTROCI					
62	Jemljem dopust (tudi po urah), ko je potrebno. Občasno varstvo starih startšev.	DOPUST ZA USKLAJEVANJE OBČASNA POMOČ STARIH STARŠEV	KORIŠČENJE DOPUSTA ZA POTREBE USKLAJEVANJA	POMOČ STARIH STARŠEV		POTREBNO KORISTITI DOPUST	
63	dobro	DOBRO					
64	Težko.	TEŽAVE					
65	Dobro.	DOBRO					
66	V podjetju si izborim čas ki ga potrebujem za družinske obveznosti.	DRUŽINSKE OBVEZNOSTI SO NA PRVEM MESTU	DRUŽINA JE PRIORITETA				
67	dnevno prilagajan urnika zaradi različnih aktivnosti med delom in prostim časom	VSAKODNEVNO PRILAGAJANJE	VSAKODNEVNO PRILAGAJANJE				
68	Zaradi slabe plače, delam še popoldne. Družinske obveznosti pa trpijo.	SLABA PLAČA OPRAVLJANJE DVEH SLUŽB DRUŽINSKE OBVEZNOSTI TRPIJO					
69	V pomoč so mi starši in varuška.	POMOČ STARIH STARŠEV POMOČ VARUŠKE	POMOČ STARIH STARŠEV	POMOČ VARUŠKE			
70	Zaenkrat s tem nimam velikih težav, saj imam reden urnik od 7:30 - 15:30.	BREZ VEČJIH TEŽAV ZADOVOLJSTVO URNIKOM					
71	Trenutno nimam problemov	BREZ TEŽAV					

72	Se poskušam prilagajat, drugače pa kar uspešno	PRILAGAJANJE USPEŠNO USKLAJEVANJE	VSAKODNEVNO PRILGAJANJE				
73	Nimam težav.	BREZ TEŽAV					
74	ŠE KAR	ZADOVOLJIVO					
75	Brez težav	BREZ TEŽAV					
76	OK	DOBRO					
77	ločujem	LOČITEV DELA IN DRUŽINE	LOČITEV DELA IN DRUŽINE				
78	-						
79	dobro	DOBRO					
80	Trenutno večino zadev naredim po koncu dela, torej po običajni uri konca dela 15:30. Zaenkrat nisem potreboval še veliko usklajevanja.	NI POTREBE PO USKALJEVANJU					
81	prilagajanje vsakodnevni situaciji.	VSAKODNEVNO PRILAGAJANJE	VSAKODNEVNO PRILAGAJANJE				
82	Si pomagam s starši	POMOČ STARIH STARŠEV	POMOČ STARIH STARŠEV				
83	Trenutno z enim otrokom še nekako gre in je žena še na porodniškem dopustu. Za kasneje pa bi mi prav prišel za kakšno uro krajši delovni čas (delam v razvoju). Delo sem tudi pripravljen delati od doma.	USPEŠNO EN OTROK ŽENA NA PORODNIŠKEM ŽELJA PO KRAJŠEM DELOVNEM ČASU PRIPRAVLJEN DELATI OD DOMA	PORODNIŠKI DOPUST				
84	Ko je le možno se popoldne in zvečer ukvarjam z družino in ″popolnoma″ odmislim poklicne obveznosti.	LOČITEV DELA IN DRUŽINE	LOČITEV DELA IN DRUŽINE				

85	Zelo težko ker sta otroka še majhna in zaradi narave službe partnerja oz. partnerice	ZELO TEŽAVNO USKLAJEVANJE MAJHNA OTROKA TEŽAVE ZARADI NARAVE SLUŽBE PARTNERJA				NARAVA SLUŽBE PARTNERICE	
86	Odvisno od služb ki jih imamo skupaj z ženo	ODVISNO OD SLUŽBE PARTNERJEV	USKLAJEVANJE S PARTNERJEM/PARTNERICO				
87	Ob pomoči babic.	POMOČ STARIH STARŠEV	POMOČ STARIH STARŠEV				
88	Večinoma prilagodim družinske obveznosti službi.	PRILAGAJANJE DRUŽINSKIH OBVEZNOSTI SLUŽBENIM	PRILAGAJANJE DRUŽINSKIH OBVEZNOSTI SLUŽBENIM				
89	s koriščenjem letnega dopusta in usklajevanjem s ženo	KORIŠČENJE LETNEGA DOPUSTA USKLAJEVANJE Z ŽENO	USKLAJEVANJE S PARTNERJEM/PARTNERICO	KORIŠČENJE LETNEGA DOPUSTA		POTREBNO KORISTITI DOPUST	
90	Nimam svoje druzine. ko je v sluzbi gneča in prides domov kasneje, je težko doma naredit se kaj pametnega. Če bi imel otroke, bi bilo kar naporno. Pogresam prenos znanja iz starejših na novo zaposlene delavce. Mentorstvo bi moralo biti samoumevna stvar. To bi bilo dobro za podjetje- znanje se ne izgublja, in za novozaposlenega- problemov ne nosiš domov in naslednji dan prideš bolj z veseljem delat.	NI DRUŽINE PRDČ POMANJKANJE MENTORSTVA	DELO PREKO REDNEGA DELOVNEGA ČASA				BOLJŠE MENTORSTVO; MANJ PORABLJENEGA ČASA V SLUŽBI

91	Dobro. Bi pa imel težave, če bi bili otroci majhni oz. šoloobvezni.	DOBRO					
92	Težko, saj si primoran delo opraviti v definiranem času. Občasno se poslužujem uporabe PRDČ-ja, tako da delam ob slabih dnevih dlje in te ure koristim ob lepih dnevih za preživljanje z otroci.	TEŽKO NORMIRANO DELO DRSNI URNIK	DRSNI URNIK				
93	S partnerjem usklajujeva urnike, koristiva pomoč staršev.	USKLAJEVANJE Z ŽENO POMOČ STARIH STARŠEV	USKLAJEVANJE S PARTNERJEM/PARTNERICO	POMOČ STARIH STARŠEV			
94	dogovor s sodelavci in nadrejenim	DOGOVOR Z NADREJENIM DOGOVOR S SODELAVCI	DOGOVOR Z NADREJENIM	DOGOVOR S SODELAVCI			
95	Svoje družinsko delo opravlja partnerka	ŽENA SKRBI ZA DRUŽINO	ŽENA SKRBI ZA OTROKE MED DELOVNIM ČASOM				
96	dobro	DOBRO					
97	nekako uspeva	ZADOVOLJIVO					
98	Trenutno mi to še uspeva.	USPEŠNO					
99	Še kar gre. Sem navajen na urnik. Zelo odobrodošlo bi bilo koriščenje viška ur tudi v naslednjih mesecih, ko nastanejo. Vse ure, ki so višek, tudi drsni čas naj se štejejo za koriščenje v poznejšem času. To je pravično dejstvo. Tako bi lažje in več časa lahko prilagodili družinskim članom zlasti	ZADOVOLJIVO DOBRODOŠLO KORIŠČENJE VIŠKA UR V NASLEDNJIH MESECIH, KO NASTANEJO					KORIŠČENJE VIŠKA UR V NASLEDNJIH MESECIH

	mladoletnim otrokom.						
100	Blokiran urnik do določene ure popoldan. Po tem čas za družino.	LOČITEV DELA IN DRUŽINE	LOČITEV DELA IN DRUŽINE				
101	dobro	DOBRO					
102	Vredu	DOBRO					
103	Brez večjih težav	BREZ VEČJIH TEŽAV					
104	Trenutno še nimam otrok, tako, da sem delo primerjal z hobiji. Trenutno se da usklajevati oboje, vendar nekako imam prisoten občutek pri nadrejenih, da bi bilo \"boljše\", če jih ne bi bilo. Vendar trenutno ni bilo problemov pri odobritvi dopusta.	NI DRUŽINE USPEŠNO USKLAJEVANJE OBČUTEK NADREJENIH, DA BI BILO BOLJŠE, DA HOBIJEV NE BI BILO DOGOVOR Z NADREJENIM					
105	Težko, a gre.	TEŽKO USPEŠNO					
106	Zaradi preveč dela sem preutrujen za ustvarjanje svoje lastne družine ko pridem domov.	NI DRUŽINE PREVEČ UTRUJAJOČE DELO					
107	Se trudimo.	ZADOVOLJIVO					
108	Zelo dobro	ZELO DOBRO					
109	Poklicnih obveznosti ne mešam z družinskimi (so na prvem mestu)	DRUŽINSKE OBVEZNOSTI SO NA PRVEM MESTU	DRUŽINA JE PRIORITETA				
110	težko	TEŽAVE					
111	Zaenkrat mi urnik ustreza, ker peljem otroke na šolski avtobus za ob 7:00 in grem v službo za 7:30. Ker	USPEŠNO DRSEČ DELAVNIK	DRSNI URNIK				

	otroci plešejo v plesnem klubu ADC jih moram iti v petkih iskati v šolo ob 15:30 in mi gibljiv delavnik pride prav.						
112	Dobro	DOBRO					
113	zadovoljivo	ZADOVOLJIVO					
114	Z dogovorom z nadrejenimi.	DOGOVOR Z NADREJENIM	DOGOVOR Z NADREJENIM				
115	po dogovoru	PO DOGOVORU	VSAKODNEVNO PRILGAJANJE				
116	Težko	TEŽKO					
117	Nimam še svoje družine	NI DRUŽINE					
118	Z ženo jih nekako kombinirava.	USKLAJEVANJE Z ŽENO	USKLAJEVANJE S PARTNERJEM/PARTNERICO				
119	Ni večjih težav, prilagajam se službenim obveznostim.	NI TEŽAV PRILAGODITVE SLUŽBENIM OBVEZNOSTIM	PRILAGAJANJE DRUŽINSKIH OBVEZNOSTI SLUŽBENIM				
120	Glavnino usklajevanja prevzame žena.	ŽENA PREVZAME USKLAJEVANJE	ŽENA SKRBI ZA OTROKE MED DELOVNIM ČASOM				
121	Gibljiv delovni čas	DRSEČ URNIK	DRSNI URNIK				
122	OK	DOBRO					
123	Družinske obveznosti prilagajam službi	PRILAGAJANJE DRUŽINSKIH OBVEZNOSTI SLUŽBENIM	PRILAGAJANJE DRUŽINSKIH OBVEZNOSTI SLUŽBENIM				
124	težko, zaradi pre malo prostega dopusta, skoraj vsa gre kot kolektivni	TEŽKO PREMALO DOPUSTA				PREMALO DOPUSTA IZVEN KOLEKTIVNEGA	
125	To je vprasanje v stilu sale, ko te vprasajo kam bos sel na dopust. Potem odgovoris \" Jaz bi sel v hribe, zena pa na morje\". In potem narediva kompromis in greva na morje :).						

126	trenutno shajam, problem je ker zaradi obremenitve ni prave priložnosti koriščenja nadur, dopusta	ZADOVOLJIVO NI PRAVE PRILOŽNOSTI ZA KORIŠČENJE NADUR, DOPUSTA				NI PRILOŽNOSTI ZA KORIŠČENJE NADUR	
127	dobro	DOBRO					
128	solidno	ZADOVOLJIVO					
129	Vdogovoru z neposrednim vodjo	DOGOVOR Z NADREJENIM	DOGOVOR Z NADREJENIM				
130	Dobro	DOBRO					
131	dobro	DOBRO					
132	Zaradi povečanega obsega dela v službi mi pri otrocih pomagata tašča in mama.	POMOČ STARIH STARŠEV	POMOČ STARIH STARŠEV				

	VPRAŠANJE 16		**Kodiranje primernih enot**		**Kodirane enote (za vse info.)**	
	Kaj bi Vi še lahko storili za bolj usklajeno delo in družino?	KODIRANE ENOTE (za vse informacije)	**ODPRTA KODA 1**	**ODPRTA KODA 2**	**Ovire**	**Predlogi**
1	/	NI POTREBE PO DODATNEM USKLAJEVANJU				
2	Še malo več organiziranosti doma in predvsem na delovnem mestu - odločilen vpliv vodje.	BOLJŠA ORGANIZIRANOST DOMA VEČ ORGANIZIRANOSTI NA DELOVNEM MESTU ODLOČILEN VPLIV VODJE	BOLJŠA ORGANIZIRANOST ZASEBNEGA ŽIVLJENJA	BOLJŠA ORGANIZIRANOST NA DELOVNEM MESTU		VODJA BOLJŠE ORGANIZIRA DELO
3	Boljša organiziranost aktivnosti po službi.	BOLJŠA ORGANIZIRANOST DOMA	BOLJŠA ORGANIZIRANOST ZASEBNEGA ŽIVLJENJA			
4	ni družine ni problemov :D	NI POTREBE PO DODATNEM USKLAJEVANJU				

5	Moj prvi predlog bi bil delo na domu, ki bi seveda moralo biti plačano. (Računalnik se poveže preko VPN povezave. Delaš kot bi bil v službi).	PLAČANO DELO NA DOMU	DELO OD DOMA			DELO OD DOMA
6	Če bi mi dali dostop do emaila na računalniku, bi lahko nekaj službenih stvari storil že doma. Delo od 7:30-15:30.	OPRAVLJANJE SLUŽBENIH OBVEZNOSTI OD DOMA REDNI DELOVNIK 7.30-15.30	DELO OD DOMA	BOLJŠA ORGANIZIRANOST NA DELOVNEM MESTU		DELO OD DOMA; FIKSNI DELOVNI URNIK
7						
8	natančnejše planiranje obveznosti	NATANČNEJŠE NAČRTOVANJE OBVEZNOSTI	BOLJŠA ORGANIZIRANOST ČASA			
9	Z bolj feksibilnim delavnim časom in delom v svojih najbolj produktivnih urah.	FLEKSIBILNEJŠI DELOVNI ČAS DELO V NAJBOLJ PRODUKTIVNEM ČASU	BOLJŠA ORGANIZIRANOST NA DELOVNEM MESTU			FLEKSIBILNI DELOVNI ČAS; DELO V NAJBOLJ PRODUKTIVNIH URAH
10	Zaenkrat nič.	NIČ				
11	Nimam konkretnih predlogov.	NI KONKRETNIH PREDLOGOV				
12	/					
13	/					
14	/	NI POTREBE PO DODATNEM USKLAJEVANJU				
15	Bolj bi lahko izkoristil višek delovnih iz in prerazporeditev delovnega časa.	BOLJŠI IZKORISTEK VIŠKA DELOVNIH UR PRERAZPOREDITEV DELOVNEGA ČASA	BOLJŠA ORGANIZIRANOST ZASEBNEGA ŽIVLJENJA	BOLJŠA ORGANIZIRANOST NA DELOVNEM MESTU		
16	težko kaj	SAM NE MORE STORITI NIČESAR VEČ, A BI MORAL KDO DRUG KAJ NAREDITI	SAM NE MORE STORITI NIČESAR VEČ, A BI MORAL KDO DRUG KAJ NAREDITI			

17	/	NI POTREBE PO DODATNEM USKLAJEVANJU				
18	Ne vem	NE VEM				
19	Nič.	NIČ				
20	Bolje organitziral prosti čas.	BOLJŠA ORGANIZIRANOST PROSTEGA ČASA	BOLJŠA ORGANIZIRANOST ZASEBNEGA ŽIVLJENJA			
21	ne dosti	SAM NE MORE STORITI NIČESAR VEČ, A BI MORAL KDO DRUG KAJ NAREDITI	SAM NE MORE STORITI NIČESAR VEČ, A BI MORAL KDO DRUG KAJ NAREDITI			
22	/					
23	-					
24	Ne vem.	NE VEM				
25	/					
26	Trenutno nimam ideje ker mi to uspeva.	NI KONKRETNIH PREDLOGOV				
27	malo	SAM NE MORE STORITI NIČESAR VEČ, A BI MORAL KDO DRUG KAJ NAREDITI	SAM NE MORE STORITI NIČESAR VEČ, A BI MORAL KDO DRUG KAJ NAREDITI			
28						
29	Optimiziran je nalog	OPTIMIZACIJA NALOG	BOLJŠA ORGANIZIRANOST NA DELOVNEM MESTU			OPTIMIZACIJA DELOVNIH NALOG
30	Ko vem da bom potreboval čas za družinske zadeve, poskušam postoriti delo prej.	VNAPREJŠNJE NAČRTOVANJE DRUŽINSKIH OBVEZNOSTI PRILAGAJANJE DELOVNIH OBVEZNOSTI DRUŽINSKIM	BOLJŠA ORGANIZIRANOST ZASEBNEGA ŽIVLJENJA	PRILAGODITEV DRUŽINSKIH IN POKLICNIH OBVEZNOSTI		
31	2					
32	Poudarek bi dal na delu, produktu in ne na času.	POUDAREK NA PRODUKTU ZMANJŠANJE NORMIRANIH DEL				ZMANJŠANJE NENORMIRANIH DEL
33	Ne vem.	NE VEM				
34	Trenutno več informiranja	POTREBA PO BOLJŠEM INFORMIRANJU	IZOBRAŽEVANJE O ČIMBOLJ UČINKOVITEV IN KAKOVOSTNEM			VEČ INFORMIRANJA S STRANI DELODAJALCA

			OPRAVLJANJU DELOVNIH NALOG			
35	Ne bi vedel.	NE VEM				
36	Komunikacija s sodelavci.	KOMUNICIRANJE S SODELAVCI	KOMUNIKACIJA V SLUŽBI O USKLAJEVANJU			SPODBUJANJE KOMUNIKACIJE NA DELOVNEM MESTU
37	Večja obzirnost nadrejenih glede dodatnih nalog in zadolžitev takoj mladim družinam	VEČJI POSLUH NADREJENIH ZA DRUŽINSKE OBVEZNOSTI PRI NALAGANJU DODATNIH DELOVNIH NALOG				VEČJI POSLUH NADREJENIH ZA DRUŽINSKE OBVEZNOSTI PRI NALAGANJU DODATNIH DELOVNIH NALOG
38	Selitev bliže podjetju oziroma starim staršem... Bližina podjetja in doma se mi zdi velika prednost.	SELITEV BLIŽJE KRAJU DELA BLIŽINA DELA IN DOMA	PRESELITEV			
39	ko je potreba vzamem dopust	OB POTREBI, DOPUST	KORIŠČENJE DOPUSTA			
40	/					
41	Da si ne bi domov nosil dela. Vendar je to samoiniciativno in nobeni zunanji ukrepi ne morejo pomagati.	LOČITEV DELA IN DRUŽINE	LOČITEV DELA IN DRUŽINE			
42	/	NI POTREBE PO DODATNEM USKLAJEVANJU				
43	Nič	NI POTREBE PO DODATNEM USKLAJEVANJU SAM NE MORE STORITI NIČESAR VEČ, A BI MORAL KDO DRUG KAJ NAREDITI	SAM NE MORE STORITI NIČESAR VEČ, A BI MORL KDO DRUG KAJ NAREDITI			
44	ne vem	NE VEM				
45	Da imam nekoga, ki melahko nadomesti.	ZAMENJAVA V SLUŽBI OB ODSOTNOSTI				NADOMESTNIK V SLUŽBI OB ODSOTNOSTI
46	Sam bi težko kaj izboljšal.	SAM NE MORE STORITI NIČESAR VEČ, A BI MORAL KDO DRUG KAJ NAREDITI	SAM NE MORE STORITI			

			NIČESAR VEČ, A BI MORAL KDO DRUG KAJ NAREDITI			
47	ne vem	NE VEM				
48	Včasih bi lahko otroka varovali njegovi stari starši, vendar zaradi nenehnega podaljševanja zahtevane delovne dobe so še vedno vsi v službah.	POMOČ STARIH STARŠEV ONEMOGOČENA POMOČ STARIH STARŠEV, KER SO ŠE VEDNO ZAPOSLENI			POMOČ STARIH STARŠEV ONEMOGOČENA POMOČ STARIH STARŠEV, KER SO ŠE VEDNO ZAPOSLENI	
49	Nič posebnega	NI POTREBE PO DODATNEM USKLAJEVANJU				
50	Delo poteka dobro	NIČ				
51	ne vem	NE VEM				
52	Ne bi vedel.	NE VEM				
53	Nimam idej	NI KONKRETNIH PREDLOGOV				
54	Ne vem	NE VEM				
55	Več pogovora doma in v službi o tem	POGOVOR NA TEMO USKLAJEVANJA DOMA POGOVOR NA TEMO USKLAJEVANJA V SLUŽBI	POGOVOR O USKLAJEVANJU DOMA	KOMUNIKACIJA V SLUŽBI O USKLAJEVANJU		SPODBUJANJE KOMUNIKACIJE O TEMI
56	???	NIČ SAM NE MORE STRORITI NIČESAR VEČ, A BI MORAL KDO DRUG KAJ NAREDITI	SAM NE MORE STORITI NIČESAR VEČ, A BI MORAL KDO DRUG KAJ NAREDITI			
57	Večja možnost drsnega urnika in s tem olajšati obveznosti staršev pri družinskih obveznostih	DRSEČ URNIK				FLEKSIBILNEJŠI DRSNI URNIK
58	nič	NI POTREBE PO DODATNEM USKLAJEVANJU				
59	Nič posebnega	NIČ				
60	Zmanjšal predanost delu.	ZMANJŠANA PREDANOST DELU	DRUŽINA POSTANE PRIORITETA			
61	Trenutno ne vidim potrebe po	NI POTREBE PO DODATNEM USKLAJEVANJU				

	sprememba h.					
62	Večja svobod pri uri prihoda in odhoda. Manj omejitev pri prenosu viška ur.	FLEKSIBILNEJŠI DRSEČ URNIK VEČJA FLEKSIBILNOST PRI PRENOSU VIŠKA UR				FLEKSIBILNEJŠI DRSEČ URNIK VEČJA FLEKSIBILNOST PRI PRENOSU VIŠKA UR
63	več dopusta	VEČ DOPUSTA				VEČ DNI DOPUSTA
64	Ne vem.	NI KONKRETNIH PREDLOGOV				
65	Sam bolj malo, saj je največ odvisno od delodajalca.	NIČ SAM NE MORE STRORITI NIČESAR VEČ, A BI MORAL KDO DRUG KAJ NAREDITI	SAM NE MORE STORITI NIČESAR VEČ, A BI MORAL KDO DRUG KAJ NAREDITI			
66	Vse vodje ki nimajo vodstvenih sposobnosti je potrebno TAKOJ zamenjati. Z izboljšanim vodenjem bi bilo tudi več fleksibilnosti za usklajevanje za potrebe posameznikov. Največji problem je kadrovska (ne) politika.	ZAMENJAVA VODIJ Z NEPRIMERNIMI VODSTVENIMI SPOSOBNOSTMI IZBOLJŠANO VODENJE VEČJA FLEKSIBILNOST				ZAMENJAVA VODIJ Z NEPRIMERNIMI VODSTVENIMI SPOSOBNOSTMI; IZBOLJŠANO VODENJE; VEČJA FLEKSIBILNOST
67	večja prilagodljivost delovnega urnika, ker režija ni vezana na proizvodnjo in lahko dela čez cel dan.	FLEKSIBILNEJŠI DELOVNI ČAS				FLEKSIBILNEJŠI DELOVNI ČAS
68	Če bi več zaslužil v 8h urah, bi imal več časa popoldan za družino.	VIŠJA PLAČA				VIŠJA PLAČA
69	Ne vem	NI KONKRETNIH PREDLOGOV				
70	Možnost zgodnejšega prihoda v službo (npr. možen urnik od	ZGODNEJŠI PRIHOD NA DELO	ZGODNEJŠI PRIHOD NA DELO			ZGODNEJŠI PRIHOD NA DELO

	6:30 - 14:30)					
71	Bolj zgoden prihod na delo	ZGODNEJŠI PRIHOD NA DELO	ZGODNEJŠI PRIHOD NA DELO			ZGODNEJŠI PRIHOD NA DELO
72	Prilagajanje delovnega časa glede na potrebe dela	FLEKSIBILNEJŠI DELOVNI ČAS				FLEKSIBILNEJŠI DELOVNI ČAS
73	Nevem.	NI POTREBE PO DODATNEM USKLAJEVANJU				
74	FLEKSIBILEN URNIK	FLEKSIBILNEJŠI DELOVNI ČAS				FLEKSIBILNEJŠI DELOVNI ČAS
75	Ne vem	NI POTREBE PO DODATNEM USKLAJEVANJU				
76	Za enkrat nič.	NI POTREBE PO DODATNEM USKLAJEVANJU				
77	druženje					
78	-					
79	ne vem	NI POTREBE PO DODATNEM USKLAJEVANJU				
80	Delovni čas skrajšal na 6 delovnih ur, kakor to delajo že v severnih državah.	KRAJŠI DELOVNI ČAS				
81	Ne vem	NI KONKRETNIH PREDLOGOV				
82	6 ur delovni čas	KRAJŠI DELOVNI ČAS				KRAJŠI DELOVNI ČAS
83	Zgodnejši prihod v službo bi mi omogočil, da bi lahko prej šel domov.	ZGODNEJŠI PRIHOD NA DELO	ZGODNEJŠI PRIHOD NA DELO			ZGODNEJŠI PRIHOD NA DELO
84	Zgodnejši prihod in odhod z delovnega mesta, bi mi olajšal usklajevanje z sorodniki pri pobiranju otrok v vrtcu / šoli. Šole zapirajo vrata ob 16:00, kar je težko uskladiti z delovnim	ZGODNEJŠI PRIHOD NA DELO	ZGODNEJŠI PRIHOD NA DELO			ZGODNEJŠI PRIHOD NA DELO

	časom v podjetju.					
85	Ne bi vedel	NI KONKRETNIH PREDLOGOV				
86	Potreba po zakonu.	UZAKONJENJE POTREBE PO USKLAJEVANJU DELA IN DRUŽINE				UZAKONJENJE POTREBE PO USKLAJEVANJU DELA IN DRUŽINE
87	Organiziranо varstvo otrok.	ORGANIZIRANO VARSTVO OTROK	ORGANIZIRANO VARSTVO OTROK			ORGANIZACIJA VARSTVA OTROK
88	/	NI POTREBE PO DODATNEM USKLAJEVANJU NI KONKRETNIH PREDLOGOV				
89	trenutno nimam ideje	NI KONKRETNIH PREDLOGOV				
90	Sam tezko kaj narediš. Pomaga izobrazevqanje da bolj kvalitetno in v krajšem času opraviš delovne naloge.	SAM NE MORE STRORITI NIČESAR VEČ, A BI MORAL KDO DRUG KAJ NAREDITI IZOBRAŽEVANJE O ČIMBOLJ UČINKOVITEM IN KAKOVOSTNEM OPRAVLJANJU DELOVNIH NALOG	SAM NE MORE STORITI NIČESAR VEČ, A BI MORAL KDO DRUG KAJ NAREDITI	IZOBRAŽEVANJE O ČIMBOLJ UČINKOVITEV IN KAKOVOSTNEM OPRAVLJANJU DELOVNIH NALOG		
91	Lahko bi si bolje organiziral delo v službi.	BOLJŠA ORGANIZIRANOST DELA	BOLJŠA ORGANIZIRANOST NA DELOVNEM MESTU			
92	Velikokrat bi se lahko marsikaj opravilo od doma v večernih urah, ko gredo otroci spat in si lahko vzameš nekaj časa za delo oziroma z zgodnejšim prihodom na delo (morebiti ob 6ih). V tem primeru bi lahko popoldanski čas izkoristil za preživljanje	DELO OD DOMA ZGODNEJŠI PRIHOD NA DELO	DELO OD DOMA	ZGODNEJŠI PRIHOD NA DELO		ZGODNEJŠI PRIHOD NA DELO; DELO OD DOMA

	s svojimi otroci.					
93	Mislim, da storim vse kar je v moji moči.	SAM NE MORE STRORITI NIČESAR VEČ, A BI MORAL KDO DRUG KAJ NAREDITI	SAM NE MORE STORITI NIČESAR VEČ, A BI MORAL KDO DRUG KAJ NAREDITI			
94	ne vem	NI KONKRETNIH PREDLOGOV				
95	Odsotnost bi morala biti plačana, ne samo dnevnice, temveč dodatki za odsotnost od doma, v kolikor delaš več kot 8h v tujini, mora biti plačano kot nadura	PLAČANA ODSOTNOST DODATKI ZA NADURE V TUJINI				PLAČANA ODSOTNOST DODATKI ZA NADURE V TUJINI
96	da bi bolj izpolnjeval družinske obveznosti, ker je sedaj težišče preveč na delo	DRUŽINA NA PRVO MESTO	DRUŽINA POSTANE PRIORITETA			
97	delam vse kar je v moji moči	SAM NE MORE STRORITI NIČESAR VEČ, A BI MORAL KDO DRUG KAJ NAREDITI	SAM NE MORE STORITI NIČESAR VEČ, A BI MORAL KDO DRUG KAJ NAREDITI			
98	Trenutno nimam težav z uskladitvijo dela in družine.	NI POTREBE PO DODATNEM USKLAJEVANJU				
99	Opravil več dela, ko je to potrebno in se ne držal striktno urnika, oz. koristil te ure, ko so obveznostit manjše.	FLEKSIBILNEJŠI DELOVNI ČAS	PRILAGODITEV DRUŽINSKIH IN POKLICNIH OBVEZNOSTI			FLEKSIBILNEJŠI DELOVNI ČAS
100	še bolj ostra meja.	LOČITEV DELA IN DRUŽINE	LOČITEV DELA IN DRUŽINE			
101	glj vprašanje št.14					

102	/	NI POTREBE PO DODATNEM USKLAJEVANJU				
103	Trenutno nimam smiselnih predlogov.	NI KONKRETNIH PREDLOGOV NI POTREBE PO DODATNEM USKLAJEVANJU				
104	Odvisno od situacije in potreb ter osebni premislek, kaj je v tistem trenutku bolj pomembno, vendar pa družinske zadeve bi bile vseeno \"bolj prioritetne\" .	PRIORITETIZIRANJE DELA IN DRUŽINE	DRUŽINA POSTANE PRIORITETA			
105	Več timskega dela s sodelavci.	VEČ TIMSKEGA DELA S SODELAVCI	TIMSKO DELO			TIMSKO DELO
106	Če bi imel družino bi odgovoril.	NI POTREB PO DODATNEM USKLAJEVANJU				
107	Boljša organiziranost časa.	BOLJŠA ORGANIZIRANOST ČASA	BOLJŠA ORGANIZIRANOST ČASA			
108	Ni potrebe za dodatne aktivnosti	NI POTREB PO DODATNEM USKLAJEVANJU				
109	/	NI POTREB PO DODATNEM USKLAJEVANJU				
110	večja fleksibilnost delovenga časa	FLEKSIBILNEJŠI DELOVNI ČAS				FLEKSIBILNEJŠI DELOVNI ČAS
111	V primeru pomoči starejšega, da bi svetovalna služba takoj svetovala glede postrežbe na domu ali iskanja doma upokojence v. V primeru hujše bolezni otroka, da bi svetovala glede najboljše oskrbe ali najboljšega zdravnika. Da bi lahko dnevno bilo	SVETOVALNA SLUŽBA DELO OD DOMA	DELO OD DOMA			SVETOVALNA SLUŽBA

	priznano, da bi lahko od doma delal največ 2 uri in ti bi to bilo upoštevano, s tem bi bil še bolj fleksibilen glede družine.					
112	Z zgodnejšim prihodom na delo (in posledično prihodom domov).	ZGODNEJŠI PRIHOD NA DELO	ZGODNEJŠI PRIHOD NA DELO			
113	mi ustreza kot je	NI POTREBE PO DODATNEM USKLAJEVANJU				
114	Ne vem.	NI KONKRETNIH PREDLOGOV				
115	?	NI KONKRETNIH PREDLOGOV				
116	Organizacija dela a način da so ljudje enakomerno obremenjeni. 80% dela naredi 20% ljudi, in ti imajo probleme z druzinskim vsklajevanjem	RAZBREMENITEV DELAVCEV				RAZBREMENITEV DELAVCEV (Z BOLJŠO ORGANIZACIJO DELA)
117	Nimam še svoje družine	NI POTREBE PO DODATNEM USKLAJEVANJU				
118	???	NIČ SAM NE MORE STORITI NIČESAR VEČ, A BI MORAL KDO DRUG KAJ NAREDITI	SAM NE MORE STORITI NIČESAR VEČ, A BI MORAL KDO DRUG KAJ NAREDITI			
119	Trenutno nimam težav.	NI POTREBE PO DODATNEM USKLAJEVANJU				
120	Nimam dosti možnosti. Ne vem kaj ste mislili s tem vprašanjem.	SAM NE MORE STORITI NIČESAR VEČ, A BI MORAL KDO DRUG KAJ NAREDITI	SAM NE MORE STORITI NIČESAR VEČ, A BI MORAL KDO DRUG KAJ NAREDITI			
121	Nič	NI KONKRETNIH PREDLOGOV				
122	trenutno imam usklajeno	NI POTREBE PO DODATNEM USKLAJEVANJU				

123	Več neformalnih pogovorov med vodji in zaposlenimi, neformalna druženja nezaposlenih izven delovnega časa	VEČ NEFORMALNIH POGOVOROV MED VODJI IN ZAPOSLENIMI NEFORMALNA DRUŽENJA NEZAPOSLENIH	NEFORMALNA DRUŽENJA MED VODJI	NEFORMALNA DRUŽENJA MED ZAPOSLENIMI		VEČ NEFORMALNIH POGOVOROV MED VODJI IN ZAPOSLENIMI; NEFORMALNA DRUŽENJA NEZAPOSLENIH
124	več dopusta	VEČ DOPUSTA				VEČ DNI DOPUSTA
125	manj stresa = več kvalitetnega časa z družino	MANJ STRESA	NAUČITI SE KONTROLIRATI STRESNE SITUACIJE			
126	razbremenitev delavcev - dodatno zaposlovanje	DODATNO ZAPOSLOVANJE RAZBREMENITEV DELAVCEV				RAZBREMENITEV DELAVCEV (Z DODATNIM ZAPOSLOVANJEM)
127	bolj fleksibilni delovni čas	FLEKSIBILNEJŠI DELOVNI ČAS				
128	delo na domu	DELO OD DOMA	DELO OD DOMA			DELO OD DOMA
129	Omogočanje dela od doma	DELO OD DOMA	DELO OD DOMA			DELO OD DOMA
130	Gledano z moje strani mi kar uspeva usklajevanje in nimam predlogov za izboljšanje.	NI POTREBE PO DODATNEM USKLAJEVANJU				
131	prilagoditev obojega	PRILAGODITEV DELA IN DRUŽINE	PRILAGODITEV DRUŽINSKIH IN POKLICNIH OBVEZNOSTI			
132	Nimam ideje kaj bi lahko še storila.	SAM NE MORE STORITI NIČESAR VEČ, A BI MORAL KDO DRUG KAJ NAREDITI	SAM NE MORE STORITI NIČESAR VEČ, A BI MORAL KDO DRUG KAJ NAREDITI			

VPRAŠANJE 20 - tekst	
Če imate otroke, kdo pretežno skrbi zanje? Drugo:	**ODPRTA KODA**
oba starša, občasno s pomočjo starih staršev	OBA STARŠA; OBČASNO STARI STARŠI **- odgovor c)**
sami	OBA STARŠA - **odgovor c)**
Otroci so odrasli.	OTROCI NE POTREBUJEJO VEČ SKRBI
Žena in jaz (to manjka v nizu možnih odgovorov in bi moral biti na prvem mestu)	OBA - **odgovor c)**
žena, stari starši, jaz	OBA - **odgovor c)**

8.3. Priloga C – zbirnik podatkov

	v1	v2	v3	v4	v5	v6	v7	v8	v9	v10	v11	v12	v13	v14	v14b	v14c	v14d	v14e	v14f	v14g	v14h	v14i	v14j	v14k	v14l	v14m	v14n	v14o	v14p	v14q	v14r	v14s	v14t	v14u	v14v	v14z	v14x	vd1	vd2	vd3	vd3b	vd3c	vd3d	vd4	vd5	vd6
1	2	1	1	3	4	3	4	2	3	3	4	4	5	6	-1	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	3	4	-1	-1	-1	7	-1	-1	-1	-1	-1	1	5	-1	-1	1	2	-2	-2	-2	-2	-2	1	2
2	3	3	3	4	4	3	3	2	1	3	2	3	2	3	2	4	5	6	7	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	1	2	-2	-2	-2	-2	-2	1	2
3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	4	4	4	5	6	-1	-1	-1	-1	-1	7	-1	2	-1	-1	-1	3	5	-1	4	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	-2	-2	-2	-2	-2	1	2
4	3	3	6	3	3	3	1	-2	1	4	4	4	5	4	7	6	5	-1	3	2	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	-2	-2	-2	-2	-2	1	2
5	2	1	1	4	4	3	4	2	4	3	2	3	1	-1	2	3	4	-1	7	-1	-1	6	-1	1	-1	-1	-1	5	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	4	0	1	0	0	3	1	1
6	3	1	4	4	2	2	3	2	2	3	4	4	5	-1	1	5	-1	-1	4	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	6	-1	-1	-1	3	-1	-1	2	-1	7	2	4	1	0	0	0	2	1	2
7	2	1	1	3	4	2	3	2	4	3	2	2	1	1	-1	-1	-1	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	3	7	-1	4	-1	-1	-1	-1	5	-1	-1	6	-1	3	4	0	0	0	1	3	2	-2
8	3	1	1	3	3	3	4	2	4	3	2	3	5	7	3	-1	-1	-1	5	2	-1	4	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	6	-1	-1	-1	3	1	-2	-2	-2	-2	-2	2	-2
9	2	1	5	4	4	3	4	3	4	2	3	3	4	7	5	4	3	-1	6	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	4	1	0	0	0	3	2	-2
10	2	1	1	3	3	3	2	3	2	3	2	2	1	7	6	5	4	-1	3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	3	4	0	0	0	1	3	1	1
11	3	3	1	4	4	3	2	3	3	4	4	4	1	5	6	7	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	2	-1	4	-1	-1	-1	2	4	1	1	0	0	3	1	2
12	3	1	6	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	7	4	6	5	-1	-1	3	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	2	-2	-2	-2	-2	-2	1	1
13	1	1	1	3	3	3	2	3	2	3	3	3	5	3	-1	4	-1	-1	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	7	5	6	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	-2	-2	-2	-2	-2	1	2
14	3	3	1	3	4	3	3	3	2	4	4	4	5	-1	6	7	-1	-1	3	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	4	-1	-1	-1	-1	2	-1	5	-1	-1	-1	1	2	-2	-2	-2	-2	-2	2	-2
15	1	2	3	4	4	3	4	2	1	3	3	4	1	7	6	-1	-1	-1	-1	1	-1	2	-1	-1	-1	-1	3	-1	-1	4	-1	-1	-1	5	-1	-1	-1	1	2	-2	-2	-2	-2	-2	2	-2
16	3	1	1	4	3	3	2	2	2	3	2	3	3	5	6	7	2	-1	-1	-1	3	-1	1	4	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	4	1	1	1	0	3	1	2

17	1	3	6	3	4	4	2	4	1	4	4	4	5	7	6	4	-1	-1	-1	-1	-1	2	1	-1	3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	5	-1	-1	1	2	-2	-2	-2	-2	-2	1	2
18	3	2	3	3	3	2	2	3	2	4	4	4	4	7	5	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	6	-1	4	3	-1	-1	2	4	0	1	0	0	3	2	-2
19	2	3	5	4	3	4	1	-2	1	2	2	1	5	6	7	1	-1	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	3	-1	5	-1	-1	-1	-1	-1	-1	4	-1	-1	-1	3	3	0	0	0	1	2	1	2
20	3	1	1	3	2	3	2	3	2	3	3	3	5	-1	-1	1	7	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	4	-1	-1	-1	5	-1	-1	6	3	-1	-1	4	1	-2	-2	-2	-2	-2	2	-2
21	3	2	3	3	3	3	2	3	2	4	4	3	5	-1	7	5	4	-1	-1	-1	-1	3	-1	-1	-1	-1	-1	6	-1	-1	-1	-1	-1	1	2	-1	-1	1	4	1	0	0	0	2	2	-2
22	3	1	1	4	3	2	2	1	2	3	3	3	1	7	2	-1	6	-1	3	5	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	4	-1	2	4	1	0	0	0	3	1	2
23	3	1	5	3	4	3	3	3	2	4	4	4	5	7	6	4	3	-1	5	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	1	2	-2	-2	-2	-2	-2	1	2
24	3	1	6	3	4	2	2	4	2	3	3	3	4	7	-1	6	-1	-1	5	1	-1	3	-1	-1	4	-1	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	4	0	1	0	0	3	1	2
25	2	1	6	4	3	2	3	1	4	3	2	2	3	7	6	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	4	-1	3	-1	5	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	1	-1	-1	1	1	-2	-2	-2	-2	-2	1	1
26	3	1	3	3	3	4	3	4	1	3	4	4	4	-1	-1	7	-1	-1	3	-1	-1	5	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	6	-1	2	-1	4	1	-1	-1	2	4	1	0	0	0	3	1	2
27	1	2	3	3	3	4	2	4	2	3	4	3	3	2	-1	6	7	-1	3	4	-1	5	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	3	4	0	0	0	1	4	1	2
28	1	1	1	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	7	-1	4	-1	-1	3	-1	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	5	-1	6	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	1	1	-2	-2	-2	-2	-2	1	2
29	3	1	1	4	4	3	2	3	2	4	4	4	5	7	6	4	3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	5	-1	-1	-1	3	4	0	0	0	1	3	1	2
30	1	1	1	3	4	3	2	3	2	3	3	3	1	1	7	6	-1	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	4	-1	5	-1	-1	-1	3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	1	-2	-2	-2	-2	-2	1	2
31	1	2	1	3	3	3	2	2	1	3	3	3	4	7	6	5	4	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	1	-1	2	4	1	0	0	0	3	2	-2
32	3	1	6	4	4	2	3	2	3	3	3	3	3	6	3	-1	-1	-1	7	5	-1	4	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	2	-1	-1	-1	-1	2	4	1	0	0	0	3	2	-2
33	3	3	1	3	3	4	2	2	2	3	3	3	5	7	5	4	3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	6	2	1	-1	2	4	1	0	0	0	3	2	-2
34	3	1	1	3	3	2	2	3	3	3	3	3	5	-1	-1	7	-1	1	-1	3	-1	-1	2	-1	-1	4	-1	-1	5	-1	-1	-1	6	-1	-1	-1	-1	2	4	1	1	0	0	3	1	2
35	1	2	1	3	4	4	2	4	2	4	4	4	4	-1	-1	5	-1	-1	7	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	2	-1	3	-1	4	-1	6	-1	3	4	0	0	0	1	3	1	2
36	3	2	1	3	3	3	3	3	2	4	3	4	5	-1	-1	1	7	-1	-1	2	-1	-1	-1	-1	3	-1	6	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	5	4	-1	2	2	-2	-2	-2	-2	-2	2	-2
37	3	1	1	4	4	2	2	2	2	3	1	2	2	4	6	7	5	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	-1	-1	2	4	1	0	0	0	3	1	1
38	3	1	6	4	4	3	2	2	2	3	3	3	3	7	6	4	5	-1	3	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	2	4	1	0	0	0	5	1	2
39	3	1	6	4	4	4	2	4	1	4	4	4	4	7	6	5	3	-1	4	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	3	4	0	0	1	1	3	1	1
40	3	3	1	3	4	3	1	-2	2	4	4	4	4	7	-1	6	5	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	4	-1	-1	-1	3	2	-1	1	-1	-1	2	2	-2	-2	-2	-2	-2	1	2
41	3	3	6	4	4	3	3	3	3	4	4	4	5	-1	-1	-1	-1	-1	5	1	-1	-1	7	2	6	-1	3	4	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	2	-2	-2	-2	-2	-2	2	-2
42	3	3	1	4	3	3	1	-2	1	4	3	3	5	6	7	5	4	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	-1	-1	-1	-1	1	2	-1	-1	-1	-1	1	1	-2	-2	-2	-2	-2	1	2
43	2	1	6	4	4	3	2	2	1	1	2	4	2	7	6	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	1	-1	-1	-1	-1	-1	5	3	4	-1	1	2	-2	-2	-2	-2	-2	1	2
44	2	1	1	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	7	5	6	4	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	3	-1	-1	-1	2	-1	-1	-1	1	2	-2	-2	-2	-2	-2	2	-2
45	3	3	5	3	2	4	3	4	3	3	4	4	4	-1	-1	-1	-1	-1	7	-1	-1	1	2	-1	-1	-1	3	-1	-1	-1	-1	-1	6	5	-1	4	-1	3	4	0	0	0	1	3	1	2
46	3	1	1	4	4	3	2	4	1	3	3	3	1	7	6	-1	1	-1	-1	-1	2	-1	4	-1	5	-1	3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	4	0	0	0	1	3	1	2
47	3	3	6	4	3	3	2	3	1	3	3	3	5	-1	-1	-1	7	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	2	6	-1	-1	-1	1	-1	-1	4	-1	5	-1	3	4	0	0	0	1	3	1	2
48	3	1	5	4	4	3	2	3	2	4	4	3	5	7	-1	6	4	-1	3	-1	-1	-1	-1	-1	5	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	1	-1	1	4	1	0	0	0	2	1	2
49	3	1	3	3	4	4	1	-2	1	3	4	4	5	7	-1	-1	2	-1	1	-1	-1	-1	3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	6	-1	-1	5	-1	-1	4	-1	3	4	0	0	0	1	3	1	1
50	1	2	6	1	4	4	2	3	1	3	3	4	3	7	-1	-1	-1	-1	-1	6	-1	-1	-1	3	5	4	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	1	-1	-1	-1	2	4	0	1	0	0	3	1	2

51	3	1	1	4	4	3	3	3	2	3	3	3	4	6	5	3	4	-1	7	1	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	4	1	1	0	0	3	1	2
52	3	1	1	4	4	3	2	3	2	3	3	3	5	-1	-1	-1	5	-1	4	-1	-1	-1	-1	-1	3	-1	6	2	-1	-1	-1	-1	-1	7	-1	1	-1	3	4	0	0	0	1	2	1	2
53	3	3	1	2	3	3	3	2	2	4	3	3	2	7	4	6	5	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	2	4	1	0	0	0	3	1	2
54	1	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	7	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	5	-1	-1	-1	-1	4	-1	-1	6	-1	1	2	3	-1	-1	-1	4	4	0	0	0	1	3	1	2
55	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	-1	-1	-1	7	-1	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	5	-1	-1	-1	-1	6	-1	1	-1	2	4	1	1	0	0	3	1	2
56	1	1	1	4	3	3	2	3	2	3	3	3	3	7	6	-1	4	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	5	3	-1	-1	2	4	1	0	0	0	5	1	2
57	1	1	1	3	4	3	2	2	4	4	3	3	3	7	-1	6	3	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	4	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	5	-1	-1	1	4	1	0	0	0	3	2	-2
58	3	1	1	4	3	4	3	4	2	3	3	3	5	7	5	-1	4	-1	-1	6	-1	3	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	3	4	0	0	0	1	5	1	1
59	3	1	1	3	3	2	2	2	2	4	3	3	1	7	5	6	1	-1	4	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	-1	2	-1	-1	-1	1	2	-2	-2	-2	-2	-2	1	1
60	1	3	3	2	4	2	4	2	3	3	3	3	1	7	-1	-1	-1	-1	6	2	-1	-1	-1	-1	5	-1	-1	4	3	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	2	4	1	0	0	0	4	2	-2
61	3	1	1	4	4	4	2	2	2	3	3	3	4	-1	-1	-1	-1	3	-1	6	-1	5	-1	-1	7	-1	4	-1	-1	2	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	3	4	0	0	0	1	5	1	2
62	3	3	5	4	4	3	3	2	2	3	3	3	4	7	4	-1	6	-1	5	3	-1	-1	1	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	4	0	1	0	0	3	2	-2
63	3	3	3	3	3	3	3	3	1	4	4	3	4	-1	-1	-1	3	-1	4	-1	-1	2	-1	1	-1	-1	7	-1	-1	-1	-1	-1	-1	5	-1	6	-1	4	1	-2	-2	-2	-2	-2	1	1
64	2	1	3	4	4	2	4	2	2	3	2	2	2	-1	-1	1	2	-1	-1	4	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	-1	6	-1	5	-1	-1	7	-1	2	4	0	1	0	0	3	1	2
65	3	4	6	4	4	3	3	3	2	4	4	3	5	7	5	6	4	-1	3	-1	-1	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	4	4	0	0	0	1	3	2	-2
66	2	1	5	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	3	-1	-1	-1	-1	5	-1	-1	-1	1	6	-1	-1	7	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	2	1	-2	-2	-2	-2	-2	1	2
67	3	1	1	3	4	3	3	3	2	4	3	3	5	1	6	-1	-1	-1	2	3	-1	-1	7	-1	4	-1	-1	-1	5	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	-2	-2	-2	-2	-2	1	2
68	3	1	1	4	4	2	3	2	4	3	4	4	4	6	2	7	5	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	4	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	-1	-1	1	2	-2	-2	-2	-2	-2	1	2
69	3	1	1	4	4	3	3	2	2	4	4	4	1	7	1	6	-1	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	4	-1	-1	5	-1	-1	-1	-1	-1	3	-1	-1	-1	2	4	1	0	0	0	3	1	2
70	3	1	1	4	3	3	2	2	2	3	4	4	4	7	6	-1	3	-1	4	2	-1	5	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	2	4	1	0	0	0	3	1	2
71	3	1	3	4	4	3	3	3	2	2	3	3	3	7	3	-1	4	-1	6	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	5	-1	3	4	0	0	1	1	3	1	2
72	2	1	1	3	4	3	2	3	2	3	4	3	4	7	5	-1	2	-1	6	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	-1	-1	4	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	3	4	0	0	0	1	3	2	-2
73	3	1	1	3	4	3	1	-2	1	3	3	4	5	7	-1	6	-1	-1	-1	4	-1	-1	-1	2	-1	-1	-1	3	5	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	-2	-2	-2	-2	-2	1	2
74	2	1	1	3	4	2	2	2	2	3	3	3	3	-1	-1	-1	-1	-1	7	6	-1	-1	5	-1	-1	4	-1	3	2	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	4	0	0	0	1	3	1	2
75	3	1	1	4	4	3	3	4	1	4	3	3	5	7	6	-1	-1	-1	5	4	-1	1	-1	-1	-1	-1	3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	1	1	-2	-2	-2	-2	-2	2	-2
76	1	3	1	3	3	3	3	3	2	4	4	4	5	-1	7	-1	6	-1	5	4	-1	3	2	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	2	-2	-2	-2	-2	-2	1	2
77	1	2	1	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	-1	-1	4	-1	7	-1	-1	1	-1	2	-1	-1	-1	5	-1	-1	-1	-1	6	-1	-1	-1	-1	3	1	-2	-2	-2	-2	-2	1	2
78	3	1	1	4	4	3	4	3	1	4	3	3	5	6	5	-1	4	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	3	7	-1	1	1	-2	-2	-2	-2	-2	1	2
79	3	1	6	4	4	3	3	3	2	4	4	4	4	-1	2	-1	4	-1	-1	5	-1	-1	-1	3	-1	-1	7	-1	-1	-1	6	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	4	1	1	0	0	2	1	2
80	3	1	1	3	3	2	3	2	1	4	4	3	5	7	6	-1	5	-1	-1	-1	4	3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	1	-1	-1	-1	1	2	-2	-2	-2	-2	-2	1	2
81	2	1	6	3	3	2	4	2	3	3	3	3	5	-1	6	2	-1	-1	3	-1	-1	-1	4	5	-1	-1	7	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	4	0	1	0	1	3	1	2
82	1	2	6	1	4	3	3	3	3	4	4	4	4	7	2	6	3	-1	5	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	4	-1	-1	2	4	1	1	0	0	3	1	2
83	3	1	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	5	2	7	6	-1	4	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	-1	-1	-1	1	4	1	0	0	0	3	2	-2

84	1	2	3	3	3	3	2	2	1	4	4	4	5	7	6	2	1	-1	4	5	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	-1	-1	1	4	1	0	0	0	3	2	-2
85	3	3	1	4	4	2	1	-2	2	4	4	4	5	1	-1	7	3	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	4	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	5	6	-1	3	4	1	1	0	0	3	1	1
86	2	1	1	4	4	2	2	2	2	4	3	3	5	7	5	-1	1	-1	-1	-1	6	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	4	2	3	-1	-1	2	4	0	1	0	0	3	2	-2
87	3	1	1	4	4	3	2	3	4	4	4	3	5	7	2	-1	-1	-1	6	5	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	3	4	-1	-1	2	4	1	1	0	0	3	1	2
88	3	1	5	4	4	3	2	3	2	4	4	4	5	7	6	1	2	-1	-1	5	-1	4	-1	-1	3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	-2	-2	-2	-2	-2	2	-2
89	1	1	3	4	4	2	2	3	1	3	4	4	4	4	1	5	-1	-1	3	-1	-1	-1	7	-1	6	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	4	4	0	0	0	1	3	1	1
90	3	4	6	3	3	3	3	2	2	3	3	3	5	2	4	-1	-1	-1	-1	5	-1	-1	-1	-1	1	-1	6	-1	7	3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	1	-2	-2	-2	-2	-2	1	2
91	3	2	1	3	3	3	4	3	3	4	3	4	5	7	6	1	-1	-1	-1	3	2	-1	4	-1	5	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	4	0	0	0	1	3	1	2
92	2	1	1	3	4	3	3	2	2	3	4	3	3	7	-1	5	-1	-1	6	-1	2	-1	-1	-1	3	-1	-1	4	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	2	-2	-2	-2	-2	-2	1	2
93	2	1	5	4	4	2	4	1	4	4	4	1	1	1	7	-1	-1	-1	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	6	5	-1	4	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	4	0	1	0	0	3	1	2
94	1	4	5	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	-1	-1	-1	-1	-1	-1	6	-1	5	7	-1	4	-1	-1	-1	3	-1	-1	2	-1	-1	-1	1	-1	3	4	0	0	0	1	3	2	-2
95	3	1	3	4	3	3	2	2	2	2	4	3	3	4	7	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	6	-1	-1	-1	-1	-1	-1	5	-1	-1	3	-1	-1	2	2	-2	-2	-2	-2	-2	1	2
96	3	1	3	4	4	2	2	2	3	4	4	2	5	6	7	-1	2	3	-1	4	1	-1	-1	-1	5	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	4	1	1	0	0	3	1	2
97	2	1	1	4	4	3	3	2	2	2	2	1	1	7	5	-1	6	-1	4	3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	2	4	0	0	0	1	3	1	1
98	2	1	1	4	4	3	3	3	3	3	3	2	5	6	1	-1	-1	3	-1	4	-1	-1	2	-1	5	-1	7	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	4	0	0	0	1	3	1	2
99	2	3	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3	5	6	7	-1	4	-1	3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	5	-1	-1	2	4	0	0	0	1	5	1	1
100	3	1	6	3	4	3	4	2	3	4	4	4	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	6	-1	-1	3	-1	7	-1	4	-1	1	2	-1	-1	-1	-1	-1	5	-1	3	4	0	1	0	1	3	1	2
101	3	2	3	4	4	3	3	3	2	3	3	3	1	-1	-1	-1	4	6	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	-1	-1	5	3	7	-1	-1	1	-1	3	4	0	0	0	1	3	1	2
102	1	3	3	3	4	3	2	3	2	3	4	3	5	7	6	5	4	-1	3	-1	-1	-1	-1	2	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2
103	3	1	1	3	3	3	3	2	3	4	4	4	5	7	6	5	-1	-1	4	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	-1	1	4	1	0	0	0	3	2	-2
104	3	1	1	3	2	3	2	3	1	3	3	2	5	7	-1	6	-1	-1	-1	3	-1	5	-1	-1	-1	-1	4	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	1	-1	-1	2	1	-2	-2	-2	-2	-2	1	1
105	3	1	1	3	4	3	3	2	4	3	3	2	5	6	3	-1	-1	-1	7	1	-1	-1	-1	-1	2	-1	4	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	5	2	4	1	0	0	0	3	2	-2
106	3	2	1	3	4	3	2	3	3	4	4	4	5	7	6	-1	-1	-1	1	-1	-1	2	-1	3	-1	-1	5	-1	-1	4	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	1	-2	-2	-2	-2	-2	1	2
107	1	1	6	2	3	2	2	3	2	3	4	4	3	7	6	5	2	-1	-1	-1	-1	4	-1	-1	-1	-1	-1	3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	2	2	-2	-2	-2	-2	-2	1	2
108	3	3	5	2	3	3	2	4	1	3	3	4	5	6	7	5	4	-1	-1	3	-1	-1	-1	-1	2	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	1	-2	-2	-2	-2	-2	1	2
109	3	3	1	2	4	3	4	2	2	4	4	4	5	7	-1	-1	-1	-1	6	-1	-1	-1	-1	-1	5	-1	1	-1	-1	-1	-1	2	4	-1	-1	3	-1	1	2	-2	-2	-2	-2	-2	1	1
110	3	1	6	3	2	2	4	2	4	4	3	3	2	5	-1	1	7	-1	6	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	4	-1	-1	3	2	-1	2	4	1	1	0	0	3	1	2
111	3	1	1	4	4	4	1	-2	1	2	2	3	1	7	6	-1	1	-1	4	-1	-1	-1	-1	-1	5	2	-1	3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	4	0	1	0	0	3	1	1

112	3	2	3	4	4	3	2	3	2	4	4	4	5	6	7	5	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	4	-1	3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	1	-1	-1	3	4	0	1	0	1	3	2	-2
113	3	3	1	4	4	3	3	2	2	3	3	3	5	7	6	-1	5	-1	-1	-1	-1	4	-1	-1	-1	-1	-1	3	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	1	-1	3	4	0	1	0	1	2	1	2
114	3	1	1	3	3	3	2	3	2	3	4	3	4	-1	-1	-1	-1	-1	7	-1	-1	5	-1	-1	4	-1	6	3	-1	-1	-1	-1	2	1	-1	-1	-1	4	4	0	0	0	1	3	1	1
115	1	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	5	4	7	-1	-1	6	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	-1	-1	-1	2	1	-1	2	4	1	1	0	0	3	1	2
116	2	1	4	2	2	1	4	1	4	3	3	3	1	6	7	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	5	4	-1	3	-1	-1	-1	2	-1	1	-1	3	4	0	0	0	1	2	1	2
117	3	3	1	3	3	4	2	4	1	4	3	3	5	7	6	-1	2	-1	-1	5	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	-1	-1	1	-1	4	-1	-1	-1	1	2	-2	-2	-2	-2	-2	2	-2
118	3	1	1	4	3	2	2	1	2	3	2	3	1	5	-1	6	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	-1	2	4	7	-1	-1	2	4	1	1	0	0	3	1	2
119	3	1	1	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	-1	6	-1	-1	-1	-1	7	-1	-1	-1	-1	-1	-1	5	4	1	-1	-1	-1	2	3	-1	-1	-1	2	2	-2	-2	-2	-2	-2	1	2
120	2	1	6	4	4	3	3	3	4	4	4	3	5	6	4	5	3	-1	7	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	3	4	1	1	0	0	2	1	2
121	3	3	6	3	4	3	2	1	2	2	3	3	4	5	6	7	4	-1	1	-1	-1	3	-1	-1	-1	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	4	0	1	0	0	3	1	2
122	1	1	3	4	4	4	2	3	2	3	3	3	5	-1	5	-1	2	-1	4	6	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	7	-1	3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	4	3	0	0	0	1	3	1	1
123	3	1	1	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	2	-1	-1	3	-1	4	-1	-1	6	-1	-1	7	5	-1	-1	-1	4	4	0	0	0	1	3	2	-2
124	3	1	5	4	4	2	2	4	2	3	4	3	5	6	4	7	5	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	3	-1	2	-1	1	1	-2	-2	-2	-2	-2	1	2
125	3	2	1	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	7	6	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	1	-1	5	-1	-1	-1	-1	-1	-1	4	-1	-1	-1	3	4	0	0	0	1	3	1	2
126	3	1	3	4	4	2	4	2	3	3	3	3	4	7	6	-1	5	4	-1	-1	3	-1	2	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	2	-2	-2	-2	-2	-2	1	2
127	2	1	1	2	2	2	3	2	4	3	2	3	1	4	6	-1	-1	-1	7	3	-1	-1	-1	-1	2	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	5	-1	-1	-1	2	4	1	1	0	0	3	1	2
128	3	3	5	2	4	3	2	3	2	2	3	4	4	4	5	6	3	-1	7	1	-1	-1	-1	-1	2	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	3	4	0	0	0	1	3	1	2
129	3	1	1	3	2	3	2	3	2	3	4	4	5	1	3	-1	2	-1	5	-1	-1	4	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	7	6	-1	-1	3	4	0	0	0	1	3	2	-2
130	3	1	1	4	3	3	2	3	3	3	3	3	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	2	-1	-1	3	-1	-1	7	-1	-1	-1	-1	-1	6	5	4	-1	3	4	0	0	0	1	3	2	-2
131	3	2	1	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	7	6	2	4	-1	5	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	3	-1	-1	-1	2	4	1	0	0	0	3	1	2
132	3	1	3	4	3	2	3	2	4	3	2	2	1	6	7	5	4	-1	3	-1	-1	-1	-1	-1	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	2	-1	-1	2	4	1	0	0	0	1	1	1