

# ANALIZA UČINKOV UVAJANJA DRUŽINI PRIJAZNEGA DELOVNEGA OKOLJA

TADEJA KNAFLIČ\*  
ANJA SVETINA NABERGOJ\*\*  
MARKO PAHOR\*\*\*

---

**POVZETEK:** *Na uspešnost usklajevanja poklicne in družinske odgovornosti vplivajo številni dejavniki tako na ravni posameznika in njegove družine kot na ravni organizacij in države. Glavni cilj prispevka je predstaviti učinke, ki jih prinaša izvajanje družini prijaznih ukrepov v organizacijah. Projekt vključuje slovenska podjetja, ki so uvedla certifikat Družini prijazno podjetje. Študija je pokazala, da delodajalci, ki podpirajo ukrepe za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, pridobijo na različnih področjih, med drugim se zmanjšajo fluktuacija in bolniške odsotnosti, izboljšata se zadrževanje in pridobivanje kadrov, povečajo se produktivnost, motivacija, zadovoljstvo in predanost.*

---

**Ključne besede:** *družbena odgovornost, družini prijazno delovno okolje, usklajevanje dela in družinskega življenja, pozitivni učinki za podjetje, zadovoljstvo zaposlenih.*

---

**JEL Classification:** M14 – Corporate Culture; Social Responsibility, J11 – Demographic Trends and Forecasts

---

## 1. UVOD

Diskusija o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja je aktualna tako med politiki kot med menedžerji v večini evropskih držav, o njej pa priča tudi naraščajoče število znanstvenih študij (Drago in Kashian, 2003). V današnjem hitrem ritmu življenja postaja usklajevanje vseh vlog skoraj nemogoče. Ob skrbi za kariero, starševskih obveznostih, partnerstvu in skrbi za ostarele starše in sorodnike nam običajno zmanjka časa zase in za razmislek o vsem, kar se dogaja okoli nas. Tradicionalno smo na vse posameznikove vloge gledali tako, kot da se med seboj izključujejo, saj naj bi povečana pozornost enemu področju našega življenja zmanjševala pozornost na preostalih področjih, neprestano usklajevanje vseh posameznikovih vlog pa naj bi vodilo do povečanega stresa in emocionalne izčrpanosti. Vendar najnovejše raziskave (Bourne et al. 2009) kažejo, da posamezniki, ki enakovredno cenijo tako svoje poklicno kot zasebno življenje, občutijo večje zadovoljstvo s svojim življenjem, najdejo boljše ravnotežje med svojimi vlogami in kažejo

---

\* mag. Tadeja Knaflič, Medis Intago, Slovenija, tadeja.knaflic@medis.si

\*\* doc. dr. Anja Svetina Nabergoj, Univerza v Ljubljani, Slovenija, anja.svetina@ef.uni-lj.si

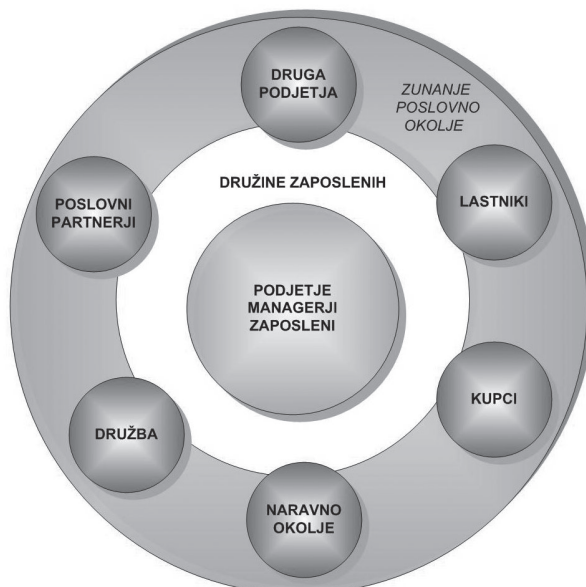
\*\*\* prof. dr. Marko Pahor, Univerza v Ljubljani, Slovenija, marko.pahor@ef.uni-lj.si

manj čustvene izčrpanosti. Demografska in socialno-ekonomska gibanja, kot so staranje prebivalstva, večja vključenost žensk na trg dela in večja vloga moških pri družinskih obveznostih, povzročajo, da se zaposleni soočajo z naraščajočimi pritiski pri usklajevanju poklicnega življenja. Na uspešnost usklajevanja vplivajo številni dejavniki tako na ravni posameznika, družine, podpore na ravni države kot tudi podpore, ki jo posameznik dobi na delovnem mestu. In prav slednje je glavni fokus našega članka: zanimalo nas je, koliko podpore pri usklajevanju dobijo zaposleni od delodajalca, kateri ukrepi so najpogostejši in kakšne učinke prinaša uvajanje družini prijaznih ukrepov podjetjem.

## 2. DRUŽINI PRIJAZNA POLITIKA KOT DEL DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA

Družbena odgovornost podjetij je koncept, kjer podjetja na prostovoljni osnovi ponotranjijo socialni in okoljski vidik v svoje poslovne operacije in v svoje interakcije z deležniki. Deležnike avtorji M. Joshi et al. (2007) razdelijo v sedem skupin, in sicer so to delničarji in potencialni investitorji/vlagatelji, menedžerji, zaposleni, stranke, poslovni partnerji in pogodbeniki ali dobavitelji in naravno okolje ter družba, v kateri delujejo, vključno z vlado in lokalno skupnostjo.

Z uvajanjem družini prijaznih programov in praks podjetja naenkrat pomembno vplivajo na dve skupini deležnikov, na zaposlene in njihove družine. V tem kontekstu lahko uvajanje družini prijaznega delovnega okolja razumemo ne samo kot del strateškega upravljanja s človeškimi viri, temveč tudi kot del družbene odgovornosti podjetja.



SLIKA 1: Položaj zaposlenih in njihovih družin v poslovnem okolju podjetja

V preteklosti smo kot družbeno odgovornost podjetij pojmovali zgolj občasne finančne prispevke dobrodelnim organizacijam, danes pa jo razumemo kot vključevanje načel trajnostnega razvoja v vse ključne poslovne procese in funkcije v podjetju, med katere sodi tudi omogočanje usklajevanja dela in zasebnega življenja (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar, 2007). Mirvis in Googins (2006) sta družbeno odgovornost razdelila na pet stopenj: osnovna, angažirana, inovativna, integrirana in transformativna. Razvoj družbene odgovornosti v podjetjih vidita kot proces, kjer podjetja na prvi stopnji skrbijo za legalno poslovanje in izpolnjevanje zakonskih obveznosti, na drugi stopnji se ukvarjajo predvsem s filantropijo in varovanjem okolja, na tretji stopnji aktivno upravljajo z vsemi deležniki podjetja, na četrti stopnji proaktivno sodelujejo pri reševanju problemov v svojem okolju, na najvišji stopnji družbene odgovornosti pa povzročajo temeljite spremembe v okolju in družbi. To pomeni, da podjetja kritično vrednotijo stanje v družbi, v naravnem in poslovnem okolju ter v partnerstvu z deležniki spreminjajo svet na bolje. Zagotavljanje razmer za lažje usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja je prav gotovo domena podjetij na višjih ravneh družbene odgovornosti. S tem namreč posredno, vendar aktivno spreminjajo družbo, v kateri živimo, saj omogočajo zaposlenim, da razvijajo vse vloge v svojem življenju, zaposlenim staršem omogočijo boljšo skrb za otroke in ostarele sorodnike, omogočajo pa tudi gradnjo kakovostnih odnosov znotraj in zunaj delovnega okolja.

V obdobju zaostrenih razmer na trgu in globalne finančne krize, ko večina podjetij znižuje stroške in število zaposlenih, je za marsikaterega menedžerja neupravičeno razmišljati o uvajanju družini prijazni ukrepov v podjetje (Kisilewitz in Bedington, 2009). Vendar pa lahko učinkovito uvajanje ukrepov, ki naj zaposlenim pomagajo pri usklajevanju zasebnega in poklicnega življenja, podjetju prinaša številne koristi (Kisilewitz in Bedington, 2009).

Politični in ekonomski pritiski, ki jih povzročajo globalizacija, tehnološke inovacije in povečevanje konkurence na trgu, so vplivali na metode proizvodnje in organizacijo dela v gospodarskih subjektih. Nekatere od posledic so splošni trend reorganizacije delovnega časa, destandardizacija in intenziviranje dela, kar je povezano z uveljavljanjem fleksibilnosti v strategijah poslovanja in upravljanja človeških virov na strani delodajalcev (Chow in Keng-Howe, 2006). Ta trend je mogoče zaznati v vseh industrializiranih državah, čeprav obstajajo nacionalne razlike v obsegu in vrstah sprememb, ki so se pojavile.

Hkrati smo priče naraščajočim pritiskom na države in podjetja, da razvijajo in širijo domet politik usklajevanja družine in dela, da bi zadostili novim skrbstvenim potrebam. Izvori teh pritiskov so različni. Priče smo zelo hitremu dvigu aktivnosti žensk s starševskimi obveznostmi na trgu dela v državah, kjer je bila njihova participacija prej nizka. Vedno več je enostarševskih družin, ki se ubadajo s časovnimi izzivi dela in vzgoje otrok (OECD, 2008). Sodobni družbeni pogledi in vrednote se razvijajo v smeri bolj enakopravnih spolnih in starševskih vlog ter poudarjajo pomen neposrednega vključevanja moških v skrbniške aktivnosti bodisi v povezavi z otroki bodisi s starejšimi družinskimi člani (Levin-Epstein, 2006). Podatki o željah zaposlenih neprestano razkrivajo naklonjenost fleksibilnim pogojem dela, vključno z možnostjo začasnega zmanjšanja časovnega

obsega dela v določenih življenjskih obdobjih in z možnostjo zmanjšanja obsega polnega delovnega časa.

Vse to povzroča, da se podjetja vedno bolj zavedajo svoje vloge pri doseganju ravnovesja na poklicnem in zasebnem področju ter posledic, ki jih imajo odločitve delodajalca na trgu dela in na delovnem mestu za druga področja življenja zaposlenih. Posledično pripada skrbi za zaposlene na področju družbene odgovornosti podjetij eno najvidnejših mest (Dex, Smith in Winter, 2001). V času intenzivne konkurence za omejene vire na trgu dela je lahko uvajanje družini prijaznih politik za podjetje konkurenčna prednost pri zaposlovanju najboljših kadrov (Parkes in Langford, 2008). Ravno zaradi tega vse več podjetij, ki zaposlujejo specializirane in visoko izobražene kadre, uvaja družini prijazne programe, da bi pritegnili, zadržali in povečali predanost najbolj ključnih strokovnjakov in menedžerjev (Poelmans, Kalliath in Brough, 2008).

Razvoj družbene odgovornosti podjetja poteka v več fazah, od osnovne prek kreativne in inovativne do najbolj transparentne stopnje, ko podjetje na vseh področjih svojega delovanja javno in odmevno izvaja določene akcije, ki prinašajo povsem nov način odzivanja na družbene spremembe (Mirvis in Googins, 2008). Tako tudi pridobitev certifikata in izvajanje družini prijaznih praks udejanjata najvišjo stopnjo družbene odgovornosti, saj podjetje skupaj z nevladno organizacijo rešuje enega od perečih družbenih problemov.

Usklajevanje dela in zasebnega življenja je pristojnost treh ravni. Dosedanje analize usklajevanja delovnega in družinskega življenja kažejo, da je uspešnost usklajevanja odvisna od prepletanja dejavnikov na treh ravneh (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar, 2007):

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

V skladu z raziskovalnim vprašanjem se v nadaljevanju osredotočamo predvsem na organizacijsko raven. Organizacije postajajo pomembni akterji v prostoru družinske politike, vse več je namreč otrok, ki odraščajo z dvema zaposlenima staršema. Družine se tako ne morejo zanašati na »servis« nezaposlene matere, ki je svoj čas prilagajala le temu, da je zadostila potrebam otrok in moža. Vedno več družinam narekuje okvir družinskega vsakdanjika delovni čas podjetij, v katerih sta zaposlena oče in mati. Poleg tega je mnogim podpora starih staršev in drugih družinskih članov manj dostopna, na eni strani zaradi podaljševanja delovne dobe in na drugi strani zaradi zmanjševanja razširjenih družin, ki živijo v istem gospodinjstvu (Levin-Epstein, 2006). Neposredna povezava in vpliv delovnega časa podjetja in družinskega vsakdanjika sta glavni področji, kjer družini prijazni ukrepi na organizacijski ravni lahko olajšujejo usklajevanje dela in družine (Klammer in Klenner, 2003).

Delodajalci imajo pomembno vlogo pri zagotavljanju družini prijazne politike podjetja, saj lahko s svojimi ukrepi bistveno pripomorejo k izboljšanju razmer za zaposlene. Pomembno je, da s takšno strategijo zagotovijo tako imenovano situacijo »zmagaš-zmagam« (*win-win*) in z ukrepi obenem dosežejo večjo organizacijsko učinkovitost in dobro

počutje delavca (ILO, 2004). Delodajalec, ki se zaveda pomembnosti usklajevanja poklicne in zasebne sfere življenja svojih zaposlenih, bo prislusnil delavčevim željam po spremembi in skupaj z njim poiskal ustrezne rešitve.

## 2.1 Spremljanje učinkov uvajanja družini prijaznih ukrepov

Uvajanje praks, prijaznih družini, naj bi prinašalo koristi tako za zaposlene kot za delodajalca. Raziskave o učinkih na zaposlene kažejo, da so zaposleni v podjetjih z družini prijaznimi praksami bolj zadovoljni, ker lažje usklajujejo poklicne in družinske obveznosti (Levin-Epstein, 2006). Manj so izpostavljeni stresu, izgorevanju, depresiji in anksioznosti, zato je pri njih manj psihično povzročenih bolezni. Zaradi manjše konfliktnosti med delom in družinskim življenjem je kakovost delovnega in zasebnega življenja teh zaposlenih večja, kar posledično prispeva tudi h kakovosti življenja njihovih družin (Duxbury et al., 1999).

Zaradi zadovoljstva z možnostmi za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja se povečata čustvena navezanost zaposlenih na podjetje in njihova motiviranost za dobro delo. Povečajo se koncentracija, prizadevnost in storilnost na delu. Manj je stresnih situacij in bolniških odsotnosti (Prognos AG, 2004), višja je identifikacija zaposlenih s takšnim podjetjem in večja je predanost. Bistveno se zmanjša fluktuacija, torej se znižajo tudi stroški z iskanjem novih kadrov ter stroški izobraževanja in usposabljanja novih kadrov. Parkes in Landford (2008) sta dokazala, da zadovoljstvo z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja pozitivno vpliva na prizadevnost zaposlenih.

V literaturi pa so omenjeni tudi nekateri učinki, ki naj bi jih družini prijazni ukrepi prinašali podjetju. Družini prijazno podjetje ima običajno dobro podporo v javnosti in ljudje se raje odločajo za zaposlitev v njem. Posledično ima podjetje večjo možnost izbire pri zaposlovanju novih kadrov ter manjše izdatke za oglaševanje in zapolnjevanje prostih delovnih mest. Zadovoljni zaposleni delajo učinkoviteje in bolj kakovostno, zato so z njihovimi storitvami bolj zadovoljne tudi stranke podjetja (Levin-Epstein, 2006), kar se posledično kaže v poslovnih rezultatih.

Študije učinkov za podjetje poročajo (Lewis, 1997), da fleksibilni delovni čas kot oblika družini prijazne prakse rezultira v večji produktivnosti in učinkovitosti. Ugotovitve kažejo celo, da čim bolj so bili urniki fleksibilni, tem večja je bila produktivnost, o kateri so zaposleni poročali (Chow in Keng-Howe, 2006).

Druga študija (Perry-Smith in Blum, 2000) poroča o povečani tržni uspešnosti, rasti dobička in prodaje in organizacijski uspešnosti. Podobno tudi Dex, Smith in Winter (2001) v analizi odnosov na delovnem mestu poročajo, da organizacije, ki ponujajo starševski dopust, uživajo nadpovprečno delovno produktivnost.

Družini prijazna praksa torej pomaga zaposlenim, da usklajujejo zahteve dela in zasebnega življenja, kar vodi do povečanja delavčeve uspešnosti in produktivnosti ter do po-

membnega povečanja organizacijske učinkovitosti. Družini prijazne prakse pa so lahko tudi neučinkovite, če ne zadevajo točno določenih delavčevih vrednot, potreb oz. preferenc pri usklajevanju njegovih različnih vlog (Beauregard in Henry, 2009).

Medtem ko se je uvajanje družini prijaznih programov v podjetjih že zelo razmahnilo prav na vseh celinah: Evropa (Klammer in Klenner, 2003), Avstralija (Parkes in Langford, 2008), ZDA (Levin-Epstein, 2006), pa močno zaostaja razvoj merskih instrumentov za spremljanje učinkovitosti tovrstnih programov v podjetju. Številni avtorji opozarjajo na potrebo po učinkovitem načinu merjenja učinka, ki ga družini prijazni ukrepi prinašajo podjetju (Anderson, Coffey & Byrely, 2002; Department of Employment and Workplace Relations, 2005; Lewison, 2006, Masi & Jacobsen, 2003 v Bardoel, De Cieri & Mayson 2008). Študija Bardoel, De Cieri in Mayson (2008) je pokazala, da le redka podjetja sistematično spremljajo stroške in koristi, povezane z uvajanjem družini prijaznih ukrepov, in merijo ROI družini prijaznih programov.

Pri uvajanju družini prijaznih ukrepov je izjemno pomemben celovit pristop (Bailyn, Fletcher & Kolb, 1997; Bailyn & Harrington, 2004 v Bardoel, De Cieri & Mayson, 2008), kar pomeni uvajanje ukrepov, ki jih zaposleni resnično potrebujejo, učinkovit menedžment uvajanja ukrepa in merjenje učinkov na vseh ravneh. Da bi vodstvo lahko sprejelo strateško odločitev o tem, katere ukrepe naj v podjetju uvede, mora vedeti, kakšno vrednost prinašajo posamezni ukrepi zaposlenim in podjetju (Bardoel, De Cieri & Mayson, 2008). Študija 27 podjetij v Avstraliji je pokazala, da obstaja potreba po rednem in sistematičnem spremljanju družini prijaznih ukrepov (Bardoel, De Cieri & Mayson, 2008). Da bi ugotovili, kakšni so ti učinki in koliko jih podjetja občutijo, smo izvedli raziskavo, ki je zajela slovenska podjetja s certifikatom Družini prijazno podjetje.

## **2.2 Primer sistematičnega uvajanja družini prijaznih ukrepov v podjetje**

Usklajevanje dela in zasebnega življenja se je v Sloveniji začelo uvrščati na seznam prednostnih nalog podjetij. Podjetja, ki so se za to odločila, so vstopila v sistem certificiranja za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje. V okviru tega so podjetja sprejela svoj lastni program, v katerem so določila, katere aktivnosti bodo izvajala na tem področju. Gre za nabor ukrepov, ki so prepoznani kot družini prijazni in so prilagojeni značilnostim posameznega podjetja in potrebam zaposlenih. Prav prilagojenost in usklajenost izbranega družini prijaznega programa s potrebami zaposlenih sta poleg podpore menedžmenta (Abbott & De Cieri, 2008; Maxwell, 2005) ključna dejavnika za uspešnost programa (Bretherton, 2008).

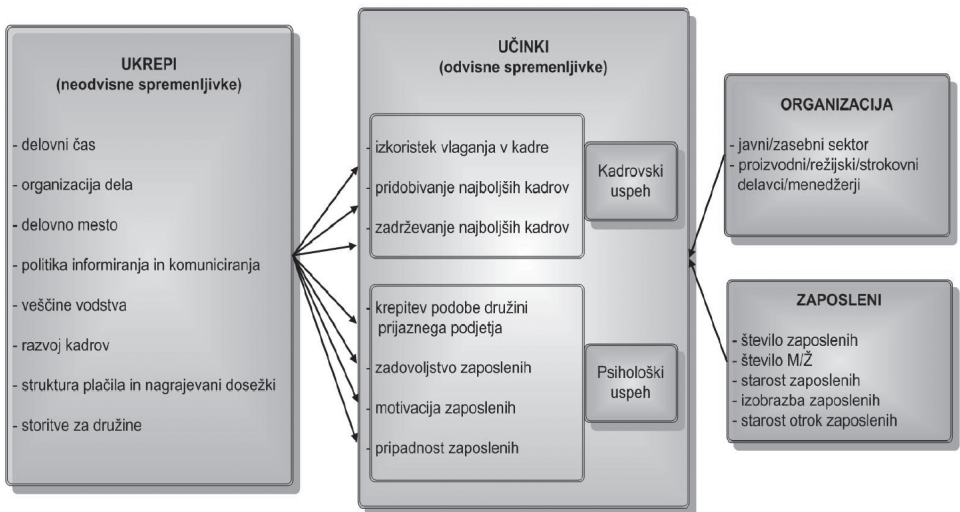
Pridobitev certifikata je revizijski postopek, ki je namenjen ocenjevanju in svetovanju delodajalcem, katera orodja naj uporabijo za boljše upravljanje človeških virov v kontekstu usklajevanja poklicnega in družinskega življenja zaposlenih. Podjetje z notranjim postopkom samo določi, katere cilje bi rado uresničilo, ter nato v sodelovanju z zunanjim svetovalcem izbere ukrepe. Izbrane rešitve imajo za cilj prilagajanje delovnega okolja v smeri boljšega usklajevanja poklicnega in družinskega življenja.

V Sloveniji je bil certifikat prvič podeljen leta 2007, ko ga je prejelo 32 podjetij. S svetovno analizo so podjetja lahko iz kataloga izbrala med 110 družini prijaznimi ukrepi, ki so jih uvrstila v svoj načrt uveljavitve družini prijazne politike. Ti ukrepi so razvrščeni v osem delovnih področij, in sicer: delovni čas, organizacija dela, delovno mesto, politika informiranja in komuniciranja, veščine vodstva, razvoj kadrov, struktura plačil in nagrad ter storitve za družine. Ker učinki teh ukrepov še niso bili preverjeni in o njih ni moč sklepati iz obstoječe literature, smo skupino prejemnikov certifikata izbrali za merjenje učinkov, ki jih sistematično uvajanje družini prijazne politike prinaša podjetju.

### 3. RAZISKAVA O UČINKIH UVEDBE CERTIFIKATA DPP

Kot navaja literatura, so učinki DPP vidni na več ravneh – tako na ravni zaposlenih kot na ravni podjetja, države in družbe. Namen naše raziskave je ugotoviti, kakšne učinke podjetju prinaša izvajanje družini prijaznih ukrepov. Z raziskavo smo želeli ugotoviti, za katera podjetja je vključitev v projekt DPP najbolj smiselna, katerim ukrepom družini prijazne politike velja nameniti največjo pozornost in za katera področja poslovnega delovanja prinašajo ti ukrepi največje prednosti.

V tej raziskavi smo raziskovali, katere in koliko ukrepov podjetja uvajajo in kako vplivajo ukrepi na nekatere poslovne kazalnike v podjetju. To shematsko prikazujemo na sliki 2.



SLIKA 2: Shematski prikaz področij ukrepov, ki so jih podjetja uvedla, ter učinkov, ki smo jih v raziskavi merili

Cilji raziskave so bili ugotoviti, katere so značilnosti podjetij, ki so vključena v projekt, katere so značilnosti zaposlenih v podjetjih, ki so vključena v projekt, koliko ukrepov so podjetja uvedla, kateri ukrepi in katere skupine ukrepov se najpogosteje izvajajo in kateri



najmanj ali pa se sploh ne izvajajo ter ali se je zaradi uvedbe ukrepov spremenilo stanje na določenih področjih.

Temeljna raziskovalna vprašanja:

- Ali obstaja povezava med družini prijaznim delovnim okoljem in izbranimi kazalniki?
- V kakšni smeri so družini prijazni ukrepi in izbrani kazalniki povezani?
- kateri so najpomembnejši (najpogostejši) družini prijazni ukrepi, ki vplivajo na spremembe v izbranih kazalnikih?

Možnih kazalnikov učinkov je razmeroma veliko, brez večjih težav pa lahko ugotovimo, da so si številni učinki močno sorodni ter da v praksi pogosto nastopajo skupaj. Del dane vrednosti empirične raziskave tako vidimo tudi v tem, da smo s pomočjo eksploratorne faktorske analize poskušali združiti kazalnike glede na sorodnost v manjše število bolj konceptualnih učinkov.

Učinke smo merili s kvalitativnimi kazalniki: izkoristek vlaganja v kadre, pridobivanje najboljših kadrov, zadrževanje najboljših kadrov, krepitev podobe družini prijaznega podjetja, zadovoljstvo zaposlenih, motivacija zaposlenih, pripadnost zaposlenih, obremenitev s stresom.

Zanimala nas je sprememba, ki nastane zaradi uvedbe ukrepov. V analizo smo vključili podjetja, ki so leta 2007 prejela certifikat DPP. Ker so bili ukrepi sprejeti v letu 2007, smo merili stanje za obdobje štirih zaporednih let, od leta 2005 do 2008, kar predstavlja obdobje dve leti pred uvedbo certifikata in dve leti po njej.

### 3.1 Vzorec

V projekt certifikata Družini prijazno podjetje (DPP) se je maja 2007 vključilo 32 slovenskih podjetij. Ta raziskava je v analizo vključila celotno populacijo. Naknadno je bilo ugotovljeno, da so tri podjetja v času od prejetja certifikata pa do izvedbe raziskave že izstopila iz projekta, tako da se je število v raziskavo zajetih podjetij zmanjšalo na 29. Izpolnjen vprašalnik je vrnilo 22 podjetij, kar je 76 % vseh anketiranih podjetij. Raziskava je bila izvedena v drugem četrtletju leta 2009 (april, maj, junij).

Podjetja, ki sodelujejo v projektu DPP, imajo oblikovano projektno skupino, ki skrbi za izvajanje načrtovanih aktivnosti na tem področju. Projektno skupino vodi projektni vodja, ki je za projekt odgovoren in pristojen za poročanje inštitutu, ki podeljuje certifikat. Tudi v tej raziskavi je bil kontaktna oseba za izpolnjevanje vprašalnika projektni vodja.

Za namen raziskave je bil konstruiran nov vprašalnik. V predogled je bil predložen tudi Inštitutu Ekvilib, ki je pooblaščen izvajalec postopka za certificiranje družinam prijaznih podjetij. Vprašalnik je pripravljen tako, da meri stanje štirih zaporednih let, to je od leta 2005 do leta 2008, kar predstavlja obdobje dve leti pred uvedbo certifikata in dve leti po njej. Vprašalnik je razdeljen v štiri sklope, s katerimi smo najprej zajeli splošne



podatke o podjetju, nato strukturo zaposlenih v podjetju, ukrepe, ki so bili sprejeti v okviru projekta certifikat Družini prijazno podjetje, ter ne nazadnje še učinke teh ukrepov. Dobljene podatke smo analizirali z uporabo tehnik multivariatne analize. Ker je število sodelujočih podjetij razmeroma majhno, bi lahko to pomenilo nekoliko premajhen vzorec. Upoštevajte dejstvo, da je struktura podatkov panelna (za vsako podjetje po štiri opazovanja), pa postane vzorec, kjer je opazovana enota podjetje-letno, dovolj velik za uporabo navedenih metod.

Ker je, kot je bilo že omenjeno, možnih kazalnikov razmeroma veliko, smo jih združevali s pomočjo eksploratorne faktorске analize. Pri tem smo uporabili metodo največjega verjetja na korelacijski matriki, optimalno število faktorjev je bilo določeno tako po pravilu lastne vrednosti kot tudi razlik v variancah, končno rešitev pa smo rotirali po metodi varimax. Panelna struktura podatkov v faktorški analizi ni bila posebej upoštevana.

Dobljeni dimenziji smo zatem uporabili v regresijskih analizah, s katerimi smo želeli pojasniti, kaj pravzaprav vpliva na uspešnost uvajanja ukrepov. Regresije uporabljajo hierarhičen pristop gradnje modela s postopnim vključevanjem spremenljivk po sklopih. Predstavljeni so rezultati običajnih najmanjših kvadratov (OLS), preverjeni so bili tudi panelni modeli po metodi naključnih učinkov, katerih rezultati ne odstopajo značilno od rezultatov OLS. Metoda fiksnih učinkov zaradi majhnosti vzorca ni bila uporabljena.

## 4. REZULTATI

### 4.1 Splošne značilnosti podjetij

Z 82 % med podjetji v projektu DPP prevladujejo podjetja zasebnega sektorja. To je spodbuden podatek, saj je po do sedaj znanih podatkih podpora družini prijaznim ukrepom zaradi zagotavljanja enakih možnosti bolj običajna v javnem sektorju (OECD, 2008; Yasbeck, 2004).

Med vključenimi podjetji prednjačijo podjetja s prevladujočo kategorijo strokovnih delavcev (56 %). Rezultat je v skladu s prejšnjimi raziskavami, saj so družini prijazne politike pogostejše v podjetjih z visoko izobraženo in visoko usposobljeno delovno silo (OECD, 2008). Kjer v podjetju prevladuje manj usposobljena in manj plačana delovna sila, je vpliv družini prijaznih ukrepov malenkosten (Konrad in Mangel, 2000).

Ugotovili smo, da med podjetji glede na število zaposlenih prevladujejo mala podjetja (41 %). To je zelo spodbudno, saj je sicer v malih podjetjih praviloma praksa, da je več neformalnega dogovarjanja. V dosedanjih raziskavah se je pokazalo, da velika podjetja vodijo pri uvajanju družini prijaznega delovnega okolja (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar, 2007). Njihovo ravnanje je bolj odmevno in bolj se odzivajo na institucionalne pritiske. Truditi pa se je treba v smeri, da bodo tudi mala in srednja podjetja prepoznala, da imajo koristi od vključitve v ta proces. Ugotovljeno formalno dogovarjanje v malih podjetjih je torej korak naprej, kjer fleksibilne oblike dela s kolektivnimi dogovori zagotovijo vsem zaposlenim.

V anketiranih podjetjih prevladuje delež ženske delovne sile (57 %). Interes za upoštevanje družinske politike je očitno večji v teh podjetjih, saj ženske zaradi skrbstvene vloge močneje občutijo frustracijo, kadar sta poklicna in družinska odgovornost v konfliktu. To se sklada z rezultati prejšnjih raziskav, saj je interes za uvajanje družinske politike večji tam, kjer je pomemben delež žensk (Arthur, 2003; OECD, 2008).

Največ je tudi podjetij, kjer prevladuje visoko izobražena delovna sila (45 %). Največja korist in doprinos za podjetje od družini prijaznih ukrepov sta ravno tam, kjer je kader visoko kvalificiran. To ugotavljajo že prejšnje raziskave, namreč da je družini prijazna politika pogosteje prisotna v podjetjih z visoko izobraženo delovno silo (Konrad in Mangel, 2000). Tako je to eden pomembnejših dejavnikov za zadrževanje visoko usposobljenih kadrov. Namreč, čim višja je stopnja izobrazbe in čim zahtevnejša so znanja, tem teže in dražje je najti nadomestno osebo. Zato je spodbudna ugotovitev, da so družinski politiki najbolj naklonjena podjetja z visokim deležem visoko izobraženih sodelavcev.

V večini so tudi podjetja, ki zaposlujejo delavce, stare od 25 do 40 let (73 %). To je obdobje ustvarjanja družine in življenja z majhnimi otroki, ko je potreba po usklajevanju zasebne in poklicne sfere največja. S tem se sklada še naslednja značilnost: največ zaposlenih ima otroke v predšolskem in šolskem obdobju (68 %), torej to potrjuje, da je potreba po izvajanju družini prijaznih ukrepov največja.

Analiza ukrepov je pokazala, da so najpogosteje izbrani ukrepi s področja politike informiranja in komuniciranja, med temi so na primer pogovori z zaposlenimi, informacijske brošure, mnenjske raziskave, dan odprtih vrat, zabavna srečanja. Vidik komuniciranja med zaposlenimi na temo družini prijaznih ukrepov je zelo pomemben dejavnik. Bitveno je namreč, da vrhnji in srednji menedžment prenaša pozitivno naklonjenost do uporabe ukrepov na druge zaposlene. Tako s svojim vedenjem vzpostavlja zavedanje, da zaposleni lahko te ukrepe neobremenjeno izkoriščajo ter da zaradi tega ne bodo diskriminatorno obravnavani. Odgovorni na zahtevnejših delovnih mestih s tem kažejo na združljivost poklica in družine.

Drugi najpogostejši so ukrepi s področja delovnega časa, kot so na primer fleksibilen delovni čas, skrajšan delovni čas, prost dan na prvi šolski dan otroka. Ti so že dalj časa poznana praksa v podjetjih. So zelo konkretni, največkrat zelo preprosti za vpeljavo, saj zahtevajo zelo malo tehničnih prilagoditev in pravzaprav nič finančnih vložkov. Tudi med zaposlenimi so zelo prepoznani in hitro sprejeti. Veliko ukrepov s področja fleksibilne prilagoditve delovnega časa je morda kazalec, da delavčeva prisotnost na delovnem mestu le ni več kriterij za ocenjevanje delovne uspešnosti.

#### **4.2 Spremembe na posameznih področjih zaradi uvedbe družini prijaznih ukrepov**

V okviru raziskave smo na osnovi teoretičnih izhodišč in prejšnjih raziskav na tem področju oblikovali osem področij, na katera bi lahko vplivalo uvajanje družini prijaznih

ukrepov. Za vsako od teh področij so podjetja podala oceno od najnižje 1 (stanje na določenem področju se je zelo poslabšalo) do najvišje 5 (stanje na določenem področju se je zelo izboljšalo). Ocena 3 predstavlja srednjo vrednost (stanje se ni niti izboljšalo niti poslabšalo).

S pomočjo eksploratorne faktorске analize smo kazalnike učinkov združili v dve skupini višjih ravni. Pri analizi smo uporabili eksploratorno faktorško analizo po metodi največjega verjetja, za boljšo interpretacijo pa smo faktorško rešitev rotirali po metodi variamax, ki maksimizira variabilnost uteži po posamezni spremenljivki. Kot optimalna se je tako po kriteriju lastnih vrednosti kot po kriteriju razlik v variancah pokazala rešitev z dvema faktorjema.

Na prvi dimenziji najdemo podobo sheme »družini prijazno podjetje« med zaposlenimi ter zadovoljstvo, motivacijo in pripadnost zaposlenih. To dimenzijo smo poimenovali psihološki uspeh uvajanja ukrepov. Na drugi dimenziji najdemo nekoliko bolj »otipljive« učinke, in sicer uspešnost pri pridobivanju in zadrževanju kadrov ter izkoristek zaposlenih. To dimenzijo smo poimenovali kadroviski uspeh uvajanja ukrepov. Obremenjenost s stresom ni bila močno povezana z drugimi spremenljivkami, zato je nismo vključili v analizo.

TABELA 1: *Matrika rotiranih faktorških uteži*

UČINKI	DIMENZIJA	
	Psihološki uspeh	Kadroviski uspeh
PRIDOBIVANJE	0,117	0,76
ZADRŽEVANJE	0,246	0,788
IZKORISTEK	0,078	0,521
PODOBA DPP	0,776	0,312
ZADOVOLJSTVO	0,841	-0,019
MOTIVACIJA	0,895	0,165
PRIPADNOST	0,841	0,369
Delež variance spremenljivk	0,414	0,247
Crombachova alfa	0,913	0,74

Tabela 1 prikazuje, da s prvo dimenzijo pojasnimo dobrih 41 % osnovne variance, kot lestvica pa omenjene spremenljivke odlično delujejo skupaj, saj znaša zanesljivost tako merjene lestvice, ocenjene s Crombachovo alfo, kar 0,913. Z drugo dimenzijo pojasnimo še dodatno skoraj četrtino osnovne variabilnosti, zanesljivost je s Crombachovo alfo 0,74 nekoliko manjša, a še vedno dokaj visoka, sploh če upoštevamo dejstvo, da ima lestvica le tri postavke.

Dobljeni dimenziji smo zatem uporabili v regresijskih analizah, s katerimi smo želeli pojasniti, kaj pravzaprav vpliva na uspešnost uvajanja ukrepov. V regresijah smo najprej vključili splošne značilnosti podjetja (sektor in velikost), dodali relevantne značilnosti

zaposlenih (delež žensk ter delež zaposlenih v starosti od 25 do 40 let). Ključni del regresij je bila vključitev ukrepov. Zaradi razmeroma majhnega števila stopinj prostosti smo ukrepe združili v skupine, kot neodvisne spremenljivke pa v regresijo vstopajo deleži vpeljanih ukrepov posamezne skupine glede na vse ukrepe v tej skupini.

Za dimenzijo psiholoških učinkov uvajanja ukrepov lahko ugotovimo, da značilnosti podjetja same po sebi nimajo vpliva, čeprav se po vključitvi značilnosti zaposlenih in števila uvedenih ukrepov pojavijo razlike, in sicer da imajo ukrepi močnejši vpliv v zasebnem kot v javnem sektorju. Učinki so manjši v podjetjih z večjim deležem žensk.

Ključni vpliv na uspeh, merjen s psihološkimi učinki, je uvajanje ukrepov s področja »politike informiranja in komuniciranja«, kar je razvidno iz tabele 2. Pozitiven učinek ima še uvajanje večšin vodstva. V nasprotju s pričakovanji večje število ukrepov s področij delovnega časa, organizacije dela in ureditve delovnega mesta negativno vpliva na psihološke učinke uvajanja ukrepov.

TABELA 2: Rezultati regresij za spremenljivko psihološki uspeh

	<b>Model 1</b>	<b>Model 2</b>	<b>Model 3</b>
Konstanta	4,408 (0,242) ***	3,26 (0,508) ***	5,595 (0,719) ***
Javni sektor	-0,429 (0,239)	-0,579 (0,208) **	-1,276 (0,425) **
Število zaposlenih	-0,319 (0,474)	0,898 (0,527)	-0,849 (0,57)
Delež žensk		-0,007 (0,003) *	-0,016 (0,004) ***
Delež zaposlenih, starih 26 do 40 let		0,022 (0,005) ***	0,004 (0,006)
Delovni čas			-8,637 (1,959) ***
Organizacija dela			-8,022 (1,252) ***
Delovno mesto			-3,606 (1,124) **
Politika informiranja in komuniciranja			15,819 (2,467) ***
Veščine vodstva			3,301 (1,322) *
Razvoj kadrov			-1,783 (1,687)
Struktura plačila in nagrajevanja			-0,958 (1,473)
Storitve za družine			-3,67 (2,046)
Popravljen R2	0,019	0,277	0,796

Opomba: V tabeli so nestandardizirani regresijski koeficienti, v oklepajih njihove standardne napake.

\*\*\* pomeni statistično značilnost pri 0,001, \*\* pri 0.01 ter \* statistično značilen koeficient pri 0.05.

Večina ukrepov je povezanih z učinki, ki merijo psihološki uspeh, kar daje pozitiven odgovor na naše prvo raziskovalno vprašanje. Kljub temu da smo za vse ukrepe pričakovali pozitivno povezavo, smo pri psiholoških učinkih pozitivno povezavo zaznali le pri politiki informiranja in komuniciranja ter veččinah vodstva, pri kar treh sklopih ukrepov pa je bila povezava negativna. Ker smo z zastavljenim vprašalnikom preverjali le, katere ukrepe podjetje izvaja, ne pa tudi, ali jih je izvajalo že pred odločitvijo za pridružitvev

programu DPP, je lahko negativna zveza posledica dejstva, da so ravno v podjetja, ki so že pred pridobitvijo certifikata izvajala številne ukrepe s področij delovnega časa, organizacije dela in ureditve delovnega mesta, tista, ki tudi po pridobitvi certifikatov te ukrepe izvajajo v največji meri, hkrati pa zaznajo najmanjše učinke, saj je bilo na tem področju narejenega le malo dodatnega. V zvezi s tretjim raziskovalnim vprašanjem je za psihološki uspeh uvajanja ukrepov daleč najpomembnejše ustrezno komuniciranje in vodenje, nagrajevanje se pa zanimivo izkaže kot najmanj pomembno.

Pri dimenziji kadrovskega uspeha so rezultati precej drugačni. Dokler ne vključimo deležev ukrepov po posameznih skupinah značilnosti podjetja ter značilnosti zaposlenih, z izjemo negativnega vpliva deleža žensk, nimajo statistično značilnega vpliva, kar je prikazano v tabeli 3. Po vključitvi deleža uvedenih ukrepov po posameznih skupinah pa se pokaže, da ukrepi dosežejo močnejši kadrovski učinek v zasebnem sektorju in manjših podjetjih. Večji delež žensk ter zaposlenih v starosti od 26 do 40 let ceteris paribus zmanjšuje kadrovski uspeh ukrepov.

TABELA 3: Rezultati regresij za spremenljivko kadrovski uspeh

	Model 1	Model 2	Model 3
Konstanta	3,397 (0,136) ***	3,63 (0,375) ***	6,093 (0,414) ***
Javni sektor	0,121 (0,14)	0,006 (0,139)	1,186 (0,156) ***
Število zaposlenih	0,11 (0,308)	0,139 (0,389)	-1,55 (0,266) ***
Delež žensk		-0,006 (0,002) **	-0,011 (0,002) ***
Delež zaposlenih, starih 26 do 40 let		0,003 (0,004)	-0,018 (0,003) ***
Delovni čas			1,776 (0,939)
Organizacija dela			-3,912 (0,665) ***
Delovno mesto			1,598 (0,391) ***
Politika informiranja in komuniciranja			2,528 (1,37)
Veščine vodstva			3,871 (0,726) ***
Razvoj kadrov			-3,858 (0,83) ***
Struktura plačila in nagrajevanja			2,893 (0,347) ***
Storitve za družine			-7,716 (1,111) ***
Popravljen R2	-0,016	0,07	0,838

Opomba: V tabeli so nestandardizirani regresijski koeficienti, v oklepajih njihove standardne napake. \*\*\* pomeni statistično značilnost pri 0,001, \*\* pri 0.01 ter \* statistično značilen koeficient pri 0.05.

Večina ukrepov je povezanih z učinki, ki merijo kadrovski uspeh, kar ponovno daje pozitiven odgovor na naše prvo raziskovalno vprašanje. Podobno kot pri psiholoških učinkih smo za vse ukrepe pričakovali pozitivno povezavo, ki smo jo potrdili pri štirih sklopih ukrepov, pri treh sklopih ukrepov pa je bila povezava negativna. Razlogi za negativne zveze so najverjetneje enaki, kot smo jih navajali pri psiholoških učinkih. V

zvezi s tretjim raziskovalnim vprašanjem je za kadrovske uspeh uvajanja ukrepov najpomembnejše vodenje, sledijo nagrajevanje, komuniciranje ter ukrepi s področja delovnega mesta.

Na splošno lahko ugotovimo, da so za uspešno uvajanje družini prijaznih ukrepov (tako z vidika psihološkega kot tudi kadrovskega uspeha) ključne veščine in podpora vodstva ter ustrezna politika komuniciranja in informiranja zaposlenih.

Podjetja so v raziskavi poročala, da se je po uvedbi družini prijaznih praks izboljšalo pridobivanje najboljših kadrov. To je ugodno, saj se podjetja dolgoročno ne bodo mogla izogniti omejeni razpoložljivosti človeških virov. Kot je povzela predstavnica anketiranega podjetja: *”Pomemben dejavnik kakovosti življenja je zagotovo uravnoteženost med poklicnim in zasebnim življenjem. Podjetje, ki zagotavlja visoke standarde na tem področju, ima več možnosti pri pridobivanju kvalitetnih kadrov.”*

V raziskavi smo ugotovili tudi, da se izboljšajo zadovoljstvo, motivacija in pripadnost zaposlenih. Zadovoljstvo posameznika se poveča takrat, ko so izpolnjene njegove potrebe in želje. Sklepamo lahko, da podjetje, ki izvaja družini prijazne prakse, omogoča zaposlenim uspešno spoprijemanje s poklicno in družinsko odgovornostjo. Razveseljivo je tudi, da smo ugotovili povečanje motivacije. Motivacija je bistvena, če želimo, da posamezniki dosegajo poglobitve cilje in vzdržujejo ključne standarde pri svojem delu. Povečala se je tudi pripadnost zaposlenih, ker sta se povečali čustvena navezanost na podjetje in predanost, večja je tudi identifikacija z delovnim mestom in podjetjem.

## 5. ZAKLJUČKI

Delodajalci prepoznavajo, da je uspeh podjetja odvisen predvsem od zaposlenih, zato do zaposlenih in njihovih družin izkazujejo vse večjo družbeno odgovornost. To niso le interno komuniciranje, zagotavljanje ugodnih splošnih pogojev dela, stalno izpopolnjevanje in izobraževanje, temveč tudi zagotavljanje enakih možnosti in omogočanje lažjega usklajevanja dela in družine, kajti zaradi te neuravnoteženosti v podjetju nastajajo stroški. Ti se neposredno kažejo v absentizmu, fluktuaciji, kakovosti dela, nesrečah, posredno pa v nezadovoljstvu, nižji predanosti delu/podjetju. Ker poleg etičnih razlogov obstajajo tudi ekonomski vidiki, je vse bolj jasno, da odnosa do starševstva ne moremo urejati le z zakonodajo, ampak se ga je treba lotiti organizacijsko.

Aktivnost usklajevanja dela in zasebnega življenja se je tudi v Sloveniji začela uvrščati na seznam prioritarnih nalog podjetij. Podjetja, ki so se za to odločila, so vstopila v sistem certificiranja za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje. V okviru tega so podjetja sprejela svoj lastni program družini prijaznih aktivnosti. Analiza rezultatov naše raziskave je pokazala, da podjetja najpogosteje izbirajo ukrepe s področij komuniciranja in delovnega časa. Tudi analiza uspešnosti ukrepov je pokazala, da na prvi dimenziji (psihološki uspeh) ključne pozitivne učinke prinašajo ukrepi informiranja in komuniciranja. Torej je vidik komuniciranja med zaposlenimi na temo družini prijaznih ukrepov

zelo pomemben dejavnik. Bistveno je namreč, da vodstvo izraža pozitivno naklonjenost ukrepom in s tem kaže na združljivost poklica in družine.

Drugi najpogostejši so ukrepi s področja delovnega časa. Veliko ukrepov s področja fleksibilne prilagoditve delovnega časa je mogoče kazalec, da delavčeva prisotnost na delovnem mestu le ni več kriterij za ocenjevanje delovne uspešnosti.

Spodbudno je še, da se projektu večinoma pridružujejo podjetja iz zasebnega sektorja. Tudi preverjanje uspešnosti ukrepov kaže, da na drugi dimenziji (kadrovski uspeh) ukrepi dosežejo močnejši učinek v zasebnih podjetjih. V projektu prevladujejo podjetja z visoko izobraženo in visoko usposobljeno delovno silo, kar je navdušujoče, saj bolj kot gre za zahtevna znanja, teže in dražje je najti nadomestno osebo. Ker smo hkrati ugotovili tudi boljše pridobivanje in zadrževanje kadrov, je to le potrditev, da je izvajanje teh praks zanje res smiselno in pomembno. Sploh pa je spodbudna in razveseljiva ugotovitev, da se v projekt vključujejo podjetja s prevladujočo žensko delovno silo. Neravnovesje pri usklajevanju poklicne in zasebne sfere se pogosteje pojavlja pri ženskah, zato je naša ugotovitev zagotovo vredna nadaljnega poglobljenega raziskovanja prav v tej smeri.

Ukrepi bolje kot izolirano delujejo združeni v paketu. Učinek paketa ukrepov je več kot le vsota učinkov posameznega ukrepa, zato je še pomembneje, da jih podjetja izberejo zadostno število in da so prilagojeni podjetju in njegovim zaposlenim. Pomembno je tudi, da podjetja ukrepe sproti ocenjujejo, da neprimerne izločajo ter da sproti uvajajo tudi nove, za katere se pojavi potreba. Usklajevanje dela in družinskih obveznosti je dinamičen proces, ki se spreminja, kot se spreminjajo udeleženci tega procesa.

Ko ugotavljamo učinke ukrepov, moramo biti pozorni tudi na omejitve ukrepov, saj uvedeni ukrep sam po sebi še ne napoveduje pozitivnega učinka. Če ima namreč določeni ukrep določen učinek v nekem podjetju, še ne pomeni, da bo imel enak učinek v drugem podjetju. Ta bo lahko nasproten ali pa ga sploh ne bo. Zato je pomembno, da se podjetja odločajo za take ukrepe, ki so prilagojeni njihovim značilnostim ter značilnostim in potrebam zaposlenih. V enem od podjetij so se pohvalili, da so ukrepi izbrani v skladu s potrebami in jih zato zaposleni v celoti izkoriščajo: *»Ocenjujemo, da so sprejeti ukrepi dobro izbrani in v skladu s časovnimi in materialnimi zmožnostmi podjetja. Zaposleni jih tudi v celoti izkoriščajo. Kažejo pa se že tudi nove zanimive oblike usklajevanja družinskega in poklicnega življenja.«*

Z raziskavo smo tudi ugotovili, da so podjetja vajena poročati in voditi statistike o zakonsko določenih kazalcih, ne pa še o kazalcih o praksi, v katero so se vključila prostovoljno. Na tem mestu velja vprašanje, kako bodo podjetja brez rednega spremljanja kazalcev prepoznavala učinke lastnih družini prijaznih ukrepov. Učinke je namreč možno mnogo realneje ovrednotiti, če je vzpostavljen objektiven sistem spremljanja. Ob zanašanju na subjektivno oceno je ta lahko pristranska, podvržena olepševanju, prikazovanju v boljši luči, samopromociji, zmanjševanju pomembnosti negativnih učinkov ipd. Brez primerne sistema merjenja bodo vodje tega projekta v podjetjih neuspešni pri prepričevanju svojih nadrejenih, da izvajanje družini prijaznih praks prinaša številne koristi.



Naj navedemo tudi omejitve te raziskave, ki se jih moramo zavedati ob prenašanju ugotovitev v prakso. Najprej moramo poudariti, da gre za majhno populacijo in posledično majhen vzorec. Včasih majhen vzorec lahko povzroči, da se povezave ne pokažejo za statistično pomembne. Tako lahko rečemo, da smo na eni strani prišli do pomenljivih rezultatov, po drugi strani pa jih moramo zaradi majhnega vzorca previdno interpretirati. Podjetja so v projekt vključena relativno kratek čas, saj se je certificiranje šele dobro začelo. »Učinki navedenih ukrepov zaradi kratkega obdobja še niso vidni,« je v vprašalniku komentiral anketiranec. Od uvedbe certifikata do merjenja učnikov je namreč minilo komaj tri leta. To je premalo za projekte, ki so zasnovani za daljše časovno obdobje. Pogosto se učinki ugotovijo šele s časovnim odmikom, toda z raziskavo smo kljub vsemu osvetlili koristi, ki se kažejo in jim velja nameniti pozornost.

Iz raziskave lahko izpeljemo tudi nekaj priložnosti, ki se ponujajo za nadaljnje raziskovanje. Odprta je možnost za zasnovo longitudinalnega spremljanja projekta certificiranja. Pričakujemo lahko tudi, da se bo pokazala potreba po mednarodni primerjavi ukrepov in njihovih učinkov. Dobrodošla bi bila tudi primerjava merjenih področij med podjetji, ki so vključena v projekt DPP, in tistimi, ki niso. V tej raziskavi smo se osredotočili samo na merjenje pričakovanih koristi, ki jih ukrepi prinašajo za podjetje. V prihodnje je smiselno vključiti tudi merjenje negativnih posledic. Ali še več, v raziskavo bi vključili merjenje tako pozitivnih kot negativnih posledic za podjetja, prav tako pa tudi merjenje pozitivnih in negativnih posledic, ki jih ukrepi prinašajo za zaposlene.

Zaključimo lahko, da se je pokazala velika potreba, da se razvije dolgoročnejši raziskovalni projekt in vzpostavi sistem identificiranja, spremljanja, merjenja in poročanja, ki bo opredelil socialni in okoljski vpliv ter determiniral spremenljivke, ki narekujejo uspeh družini prijazne politike v podjetjih.

## LITERATURA IN VIRI

Anderson, S. E., Coffey, B. S. & Byrely, R. T. (2002). From Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work-family Conflict and Job Related Outcomes. *Journal of Management*, 28, 787–810.

Arthur, M. M. (2003). Share Price Reactions to Work-family Human Resource Decisions: An Instructional Perspective. *Academy of Management Journal*, (46), 497–505.

Abbott, J. in de Cieri, H. (2008). Influences on the Provision of Work-life Benefits: Management and Employee Perspectives. *Journal of Management and Organisation*, 14, 303–322.

Bailyn, L., Fletcher, J. K. & Kolb, D. (1997). Unexpected Connections: Considering Employees Personal Lives Can Revitalize Your Business. *Sloan Management Review*, 38, 11–19.

Bailyn, L. and Harrington, M. (2004). Redesigning Work and Work-family Integration. *Community, Work and Family*, 7, 197–208.

Bardoel, A. De Cieri, H. in Mayson S. (2008). Bridging the Research-practice Gap: Developing a Measurement Framework for Work-life Initiatives. *Journal of Management and Organization*, 14, 239–258.

- Beauregard, T. A. in Henry, L. C. (2009). Making the Link Between Work-life Balance Practices and Organizational Performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9–22.
- Bretherton, T. (2008). Work and Family Policy: Spoil for Choice or Spoil by Choice. *Journal of Management and Organization*, 14, 259–266.
- Bourne, K., Wilson, F., Lester, S. W. in Kickul, J. (2009). Embracing the Whole Individual: Advantages of Dual-centric Perspective of Work and Life. *Business Horizons*, 52, 387–398.
- Chow, I. H. in Keng-Howe, I. C. (2006). The Effects of Alternative Work Schedules on Employee Performance. *International Journal of Employment Studies*, 14(1), 105–130.
- Department of Employment and Workplace Relations (2005). Fact Sheets: Evaluating Work and Family Strategies in Your Workplace.
- Dex, S., Smith, C. in Winter, S. (2001). *Effects of Family-friendly Policies on Business Performance (Working Paper No. 22)*. Cambridge: University of Cambridge, Judge Institut of Management.
- Drago, R. in Kashian, R. (2003). Mapping the Terrain of Work/Family Journals. *Journal of Family Issues*, 24(4), 488–512.
- Duxbury, L., Higgins, C. in Johnson, K. L. (1999). *An Examination of the Implications and Costs of Work-life Conflict in Canada*. Ottawa: Public Health Agency of Canada. Najdeno 24. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.phac-aspc.gc.ca/dca-dea/publications/duxbury-eng.php>
- International Labour Office (2004). *The Family Friendly Workplace*. Najdeno 12. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/pdf/infosheets/wf-3.pdf>.
- Joshi, M., Tiwari, S. P. in Joshi, V. (2007). *Corporate Social Responsibility: Global Perspective, Competitiveness, Social Entrepreneurship in Innovation*. Najdeno 3. oktobra 2008 na spletnem naslovu [http://papers.ssrn.com/abstract\\_id=999348](http://papers.ssrn.com/abstract_id=999348).
- Kalliath, T. in Brough, P. (2008). Work-life Balance: A Review of the Meaning of the Balance Construct. *Journal of Management and Organization*, 14, 323–327.
- Kisilewitz, M. in Bedington, T. (2009). Managing Work-life Balance Programs in a Down Economy. *Benefits and Compensation Digest*, International Foundation for Employee Benefit Plans, str. 31–34.
- Klammer, U., in Klenner, C. (2003). *Family Policy and Workplace Provisions: Conflicts and potentials. The Case of Germany and Beyond*. Copenhagen: ESPAnet Conference, Changing European Societies – The Role for Social Policy.
- Konrad, A., in Mangel, R. (2000). The Impact of Work-life Programs on Firm Productivity. *Strategic Management Journal*, 21(12), 1225–1237.
- Levin-Epstein, J. (2006). *Getting Punched: The Job and Family Clock*. Washington, DC: Center for Law and Social Policy (CLASP). Najdeno 19. marca 2009 na spletnem naslovu [http://www.clasp.org/publications/getting\\_punched\\_fullnotes.pdf](http://www.clasp.org/publications/getting_punched_fullnotes.pdf).
- Lewis, S. (1997). »Family Friendly« Employment Policies: A Route to Changing Organizational Culture or Playing About the Margins? *Gender, Work and Organization*, 4(1), 13–24.
- Lewis, J. (2006). The Work-life Balance sheet so far. *Journal of Accountancy*, 2020: 45–49.
- Masi, D. A. & Jacobson, J. M. (2003). Outcome Measurements of an Integrated Employee Assistance and Work Life program. *Research on Social Work Practice*, 13, 451–467.

Maxwell, G. A. (2005). Checks and Balances: The Role of Managers in Work-life Balance Policies and Practices. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12, 179–189.

Mirvis, P., Googins, B. (2006). Stages of Corporate Citizenship. *California Management Review*, 48(2), 103–126.

OECD (2008). *Babies and Bosses: Balancing Work and Family Life*. Najdeno 6. marca 2009 spletnem naslovu <http://www.oecd.org/dataoecd/12/2/34566853.pdf>.

Osnovna informacija o certifikatu »Družini prijazno podjetje«. Najdeno 7. aprila 2009 na spletnem naslovu [http://www.certifikatdpp.si/equal/images/teksti/osnovna\\_informacija\\_o\\_certifikatu\\_Druzini\\_prijazno\\_podjetje.pdf](http://www.certifikatdpp.si/equal/images/teksti/osnovna_informacija_o_certifikatu_Druzini_prijazno_podjetje.pdf)

Parkes, L. in Langford, P. (2008). Work-life Balance or Work-life Alignment? A Test of the Importance of Work-life Balance for Employee Engagement and Intention to Stay in Organizations. *Journal of Management and Organisation*, 14, 267–284.

Perry-Smith, J. E., in Blum, T. C. (2000). Work-life Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1107–1117.

Poelmans, S., Kalliath, T. in Brough, P. (2008). Achieving Work-life Balance: Current Theoretical and Practice issues. *Journal of Management and Organization*, 14, 227–238.

Prognos AG (2004): *Familienfreundliche Massnahmen im Handwerk. Potenziale, Kosten-Nutzen-Relationen, Best Practices*. Berlin: Bundesministerium fur Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Najdeno 19. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.prognos.com/fileadmin/pdf/Familienfreundliche-Massnahmen-im-Handwerk.pdf>

Yasbeck, P. (2004). The Business Case for Firm – Level Work-life Balance Policies: A Review of the Literature. Wellington: Department of Labour. Najdeno 24. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.dol.govt.nz/PDFs/FirmLevelWLB.pdf>.