UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

IZVAJANJE DRUŽINI PRIJAZNE POLITIKE V PODJETJU: PRIMER MEDNARODNE KORPORACIJE SIEMENS

Ljubljana, junij 2016

NINA ŠORC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nina Šorc, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Izvajanje družini prijazne politike v podjetju: Študija primera mednarodne korporacije Siemens, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr.prof. Anjo Svetina Nabergoj

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;

2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;

6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;

8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;

10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____ Podpis študentke:_____

KAZALO

UVOD 1

1 PROBLEMI PRI USKLAJEVANJU POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA 3

1.1 Izzivi usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja 3

1.2 Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja na treh ravneh 4

1.2.1 Vloga države pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja 5

1.2.2 Vloga podjetij – praksa in politika delodajalcev 14

1.2.3 Vloga zaposlenih – strategija zaposlenih za lažje usklajevanje 15

1.3 Organizacijski vidiki uvajanja družini prijaznih ukrepov 16

1.3.1 Gibljiv delovni čas 17

1.3.2 Organiziranje dela in delo na daljavo 19

1.3.3 Organiziran dopust 21

1.3.4 Organiziran počitek v času delovnega razmerja 21

1.3.5 Ugodnosti za zaposlene in družine 23

2 VIDIKI IZVAJANJA DRUŽINI PRIJAZNE POLITIKE 24

2.1 Opredelitev in pomen družbene odgovornosti podjetij 24

2.2 Družini prijazna politika kot del družbene odgovornosti podjetij 26

2.3 Značilnosti družini prijazne politike v podjetju 26

2.3.1 Integracija pristopov družini prijazne politike v podjetje 27

2.3.2 Vloga vodstva pri uvajanju družini prijazne politike 30

2.3.3 Vloga službe za upravljanje s človeškimi viri pri uvajanju družini prijazne politike 32

2.3.4 Vloga posameznika pri uporabi družini prijazne politike 33

2.4 Oblike ukrepov za lažje usklajevanje družini prijazne politike 33

2.4.1 Ukrepi na ravni države 33

2.4.2 Ukrepi na ravni podjetja 34

2.5 Empirične študije o učinkih uvajanja družini prijazne politike 36

2.5.1 Pozitivne posledice za podjetja 37

2.5.2 Pozitivne posledice za zaposlene 38

3 ŠTUDIJA PRIMERA MEDNARODNE KORPORACIJE SIEMENS 39

3.1 Metodologija 39

3.1.1 Namen raziskave 40

3.1.2 Zbiranje podatkov ... 40
3.1.3 Analiza podatkov ... 41
3.1.4 Omejitve dela ... 41
3.2 Predstavitev podjetja Siemens ... 42
3.2.1 Zgodovina podjetja Siemens ... 43
3.3 Izvajanje družini prijazne politike v matičnem podjetju ... 46
3.3.1 Ukrepi na področju delovnega časa ... 47
3.3.2 Ukrepi na področju storitev za družino ... 48
3.3.3 Ukrepi na področju organizacije dela in kraja delovanja ... 53
3.4 Predstavitev podjetja Siemens Slovenija ... 55
3.5 Izvajanje družini prijazne politike v podjetju Siemens Slovenija ... 56
3.6 Predstavitev vprašalnika in potek raziskovalnega dela ... 58
3.7 Analiza in rezultati raziskovanja ... 58
3.8 Ugotovitve in priporočila za podjetje Siemens Slovenija ... 64
SKLEP ... 67
LITERATURA IN VIRI ... 71
PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Delež zaposlenih s krajšim delovnim časom in bruto domačega proizvoda na prebivalca v EU-28 ... 12
Tabela 2: Delovno aktivni s polnim delovnim časom, krajšim od polnega, po spolu, Slovenija ... 14
Tabela 3: Primeri dogovorov za usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja s strani podjetja ... 17
Tabela 4: Seznam generičnih tem o družbeni odgovornosti podjetij ... 25
Tabela 5: Ukrepi, ki so jih podjetja najpogosteje uvrstila na seznam aktivnosti ... 35
Tabela 6: Seznam poglobljenih intervjujev ... 41
Tabela 7: Ukrepi Siemensove pisarne ... 54
Tabela 8: Analiza intervjujev ... 65

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz prepletanja treh različnih vlog na področju poklicnega in zasebnega življenja. 5
Slika 2: Koriščenje starševskega dopusta s strani moških v EU-21 (v %) 8
Slika 3: Ponudba lastnih vrtcev v podjetjih v državah EU-21, po sektorju in velikosti (v %)……...9
Slika 4: Osebe zaposlene s krajšim delovnim časom v EU-28..... 10
Slika 5: Zaposlitev s krajšim delovnim časom po spolu in državah EU-28 v letu 2015..... 11
Slika 6: Povezanost deleža zaposlenih s krajšim delovnim časom in bruto domačega proizvoda na prebivalca v EU-28 13
Slika 7: Učinki uvedbe gibljivega delovnega časa (v %) 19
Slika 8: Razvoj dela na daljavo v EU-27, v letih 2000 in 2005 (v %) 20
Slika 9: Minimalni dnevni počitek med državami EU-15 22
Slika 10: Minimalni letni dopust 22
Slika 11: Podjetja glede na izobrazbo zaposlenih 28
Slika 12: Podjetja glede na starostno strukturo zaposlenih 29
Slika 13: Pozitivna reakcijska veriga 30
Slika 14: Negativna reakcijska veriga 31
Slika 15: Raziskovalni model razmerij..... 37
Slika 16: Strateški okvir podjetja Siemens 43
Slika 17: Seznam vrtcev podjetja Siemens v mestu Münchnu 50
Slika 18: Osnovni podatki o vrtcu SieKids Kleine Forscher..... 50
Slika 19: Razpoložljiva Siemensova stanovanja za najem v mestu Münchnu 55

UVOD

V današnjem zapletenem in hitro vrtečem svetu je usklajevanje poklicnih in zasebnih vlog težka naloga. Število družin, kjer sta zaposlena oba partnerja narašča, pojavlja se vse več enostarševskih družin. Usklajevanje dela in družinskih vlog, vključujoč starševstvo, skrb za družino, prostovoljstvo in skrb za dobro počutje je težavno (Bourne, Wilson, Lester & Kickul, 2009, str. 387). Pomemben dejavnik kakovosti življenja je uravnoteženost med poklicnim in zasebnim življenjem.

Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja je odvisno od prepletanja dejavnikov na treh ravneh: na državni ravni (nacionalna zakonodaja in institucionalni okvir), organizacijski ravni (praksa in politika delodajalcev) in individualni ravni (strategije zaposlenih) (Knaflič, Svetina Nabergoj, & Pahor, 2010, str. 62). Vse bolj priljubljena strategija, ki jo podjetja danes uporabljajo in kar jih ločuje od ostalih konkurentov na trgu dela je, da sistematično podpirajo usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja (Benschop, Doorewaard, & Mescher, 2010, str. 22). Vladimirov (2005) omenja, da je »družini prijazna organizacija tista organizacija, ki s kombinacijo državnih in lastne zakonsko določene politike in prakse lajša in spodbuja usklajevanje plačanega dela in družinskega življenja pri moških in ženskah«.

Danes se management sooča z množico možnostmi in izzivi, ko gre za različne opise prilagodljivih delovnih možnosti (O`Brien, & Hayden, 2008, str. 199). Delodajalci prihajajo do spoznanj, da je uspeh podjetja v največji meri odvisen od zaposlenih, zato so vlaganja v dobro počutje zaposlenih v družbeno odgovornih podjetjih postala stalnica.

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje literature proučiti in predstaviti pomen usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, s poudarkom na vlogi delodajalcev pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih. Na podlagi teoretičnih spoznanj raziščem v kolikšni meri in na kakšen način mednarodna korporacija Siemens (v nadaljevanju Siemens) uporablja pristope družini prijazne politike in kakšen vpliv ima matično podjetje pri uvajanju družini prijaznih politik na podružnice.

Temeljna cilja magistrskega dela. V prvem, teoretičnem delu, želim s pomočjo tuje in domače literature predstaviti teoretična izhodišča usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Posvetim se ukrepom za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja na ravni države (zakonodaja), in ukrepom na organizacijski ravni (politika podjetja). V drugem empiričnem delu bom s pomočjo raziskave ugotavljala, kakšni pristopi družini prijaznih politik se uporabljajo v podjetju Siemens za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja in kakšne prednosti imajo le ti za podjetje.

V nadaljevanju me zanima tudi kakšen vpliv ima matično podjetje na podružnice pri uvajanju družini prijaznih politik na podružnice.

Osnovna teza magistrskega dela je, da matično podjetje s svojim znanjem in širjenjem dobrih praks v veliki meri teži k uvajanju družini prijaznih politik v podružnice.

V magistrskem delu želim preveriti naslednji dve hipotezi:

- **H1** – V podjetju Siemens se sistematično izvajajo družini prijazni ukrepi, ki naj bi zaposlenim omogočali lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja

- **H2** – Dobre prakse izvajanja družini prijaznih ukrepov se iz matične enote sistematično prenašajo na podružnice

Magistrsko delo je razdeljeno na teoretični del in empirični del. V teoretičnem delu (prvo in drugo poglavje), s pomočjo domače in tuje literature opredelim načine usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Obenem me zanima, kakšni pristopi za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja se uporabljajo na ravni države in na ravni podjetja. Za poglabljanje vsebine s področja usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja uporabim sekundarne podatke, objavljene v strokovnih člankih, knjigah in internetnih straneh. Uporabim tudi metodo deskripcije, ki zajema opis, primerjanje in analiziranje dejstev. V nadaljevanju pa za prikazovanje povezav uporabim metodo sinteze. V empiričnem delu (tretje poglavje), ki zajema študijo primera mednarodne korporacije Siemens, uporabim kvalitativno metodo. S pomočjo metode analize predstavim in preučim poslovanje podjetja Siemens na globalni in lokalni ravni. Pri tem se opiram na različne vire podatkov: uporabim razpoložljive podatke na intranetni strani podjetja, internet, letna poročila, pravilnike in okrožnice, kot tudi lastne izkušnje in opazovanje podjetja. Ugotavljam, ali se v podjetju Siemens sistematično izvajajo ukrepi za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. V izbranem podjetju želim preveriti ali se dobre prakse družini prijaznih ukrepov prenašajo iz matične enote na podružnice.

Magistrsko delo je sestavljeni iz treh poglavij. V prvem poglavju predstavim današnje izzive pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja ter kakšna je lahko vloga države, podjetij in posameznikov pri tej problematiki. V drugem poglavju prikažem vidike izvajanja družini prijazne politike ter obenem predstavim vlogo različnih deležnikov pri uvajanju in uporabi družini prijaznih politik v podjetju. V tretjem poglavju predstavim izvajanje družini prijaznih ukrepov v mednarodni korporaciji Siemens na globalni in lokalni ravni. Na podlagi raziskovalne študije, ki jo izvedem v sodelovanju z lokalnim podjetjem, podam priporočila za lokalno podjetje pri izvajanju družini prijazne politike.

1 PROBLEMI PRI USKLAJEVANJU POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA

1.1 Izzivi usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja

Pomen dela se je spremenil po vsem svetu zaradi gospodarskih in družbenih razmer ter zahtev. V razvitem svetu je delo v prvi vrsti veljalo kot osnovni vir preživetja, danes pa je poleg slednjega tudi pomemben vir osebnega zadovoljstva. Povpraševanje po metodah usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v podjetjih in med posamezniki se širi izjemno hitro. Izzivi usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja so danes osrednja skrb posameznika in organizacije. Zaradi globalne konkurence, nižanja stroškov in prihoda novih tehnologij, ki ohranjajo nenehno povezavo zaposlenega z delom imajo podjetja vse večje zahteve z vidika dela do svojih zaposlenih. Obenem so se povečale tudi zahteve na družinskem področju, deloma zaradi rasti družinskih parov, kjer imata dohodek oba partnerja, enostarševskih družin, in družin ki poleg lastnih otrok skrbijo za starejše, kar vodi v intenzivno starševstvo oziroma usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja (Valcour, 2007, str. 1512).

Različni avtorji opredeljujejo usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja na različne načine. Ollier-Malaterre (2009, str. 2) pravi, da naj bi usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja z vidika organizacije tako, da bi omogočili zaposlenim, da opravljajo svoje vloge, odgovornosti in interese v življenju kot celotne osebe, vključene v delovne in nedelovne aktivnosti. Pobude za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja lahko vključujejo prožni delovni čas (fleksibilni delovni čas, delo na daljavo, krajši delovni čas ali delitev dela), razne programe za pomoč zaposlenim in druge vire, ki se nanašajo na skrb za otroke, starejše, zdravje, dobro počutje in osebni razvoj.

Loockwood (2003, str. 3) je mnenja, da ima izraz usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja različne karakteristike. Z vidika zaposlenega usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja pomeni dilemo usklajevanja med delovnimi obveznostmi in osebnimi oziroma družinskimi obveznostmi. Vidik, ki ga vidi delodajalec je, da se ustvari spodbudno delovno okolje v podjetju, kjer se zaposleni lahko osredotočajo na delo, medtem ko so na delovnem mestu. Podjetje lahko to ustvari s programi usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, ki so pogosto finančno in časovno vezani ter osnovani s strani delodajalca in zaposlenim ponujajo možnost opraviti delo in osebne obveznosti.

Kalliath in Brough (2008, str. 326) v svojem raziskovalnem članku definirata pojem usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja kot pomemben dejavnik posameznikovega zaznavanja, da so delovne in ne delovne aktivnosti kompatibilne in spodbujajo rast v skladu z posameznikovimi življenjskimi prioritetami.

1.2 Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja na treh ravneh

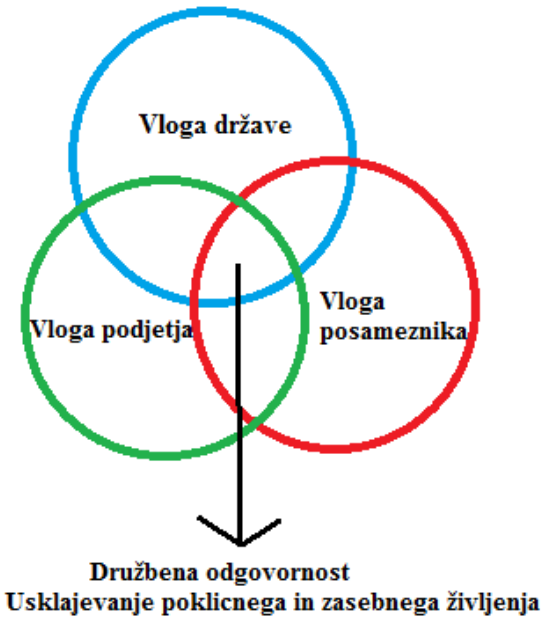
Konflikti, ki nastanejo zaradi slabega usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, lahko imajo zelo negativne posledice za posameznika, njegovo družino in okolje v katerem biva. Podjetja tukaj niso izključujoča, negativne posledice se kažejo v slabšem zadovoljstvu zaposlenih, posledično večjemu izostajanju z delovnega mesta in povečanju stroškov. Slednje dokazujejo študije, ki jih navajata Bourhis in Mekkaoui v svojem članku, kjer poudarjata, da konflikti zaradi slabega usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja povečujejo odsotnost zaposlenih na delovnih mestih. Izračuni kažejo, da odsotnost zaposlenih v kanadskih podjetjih lahko podjetja stane 3-5 milijard dolarjev na leto (Bourhis, & Mekkaoui, 2010, str. 99). Pomemben korak v družbi je, da se podjetja in država zavedajo, da je obravnavanje ustreznih programov za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v veliko pomoč družinam pri tej problematiki.

Za uspešno usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja sta pomembna sodelovanje in komunikacija na ravni države, podjetij in institucij ter posameznika. Pomembna so zakonska določila na ravni države, ki določajo enake pravice za oba starša ter omogočajo usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Vzpostavljeni morajo biti mehanizmi na ravni delodajalca, to so ustrezni ukrepi, ki jih koristijo zaposleni za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Da bi zaposleni lahko koristili te možnosti, jih je treba aktivno vključiti v implementacijo takšnih ukrepov. Delodajalci morajo obenem upoštevati potrebe po zasebnem življenju svojih zaposlenih (Urad za enake možnosti, b.l.).

V podjetjih službe za upravljanje s človeškimi viri iščejo opcije, ki bi pozitivno vplivale na zaposlene v podjetju, ki bi izboljšale moralo zaposlenih, ter nenazadnje obdržati zaposlene, ki imajo dolgoletno znanje (Lockwood, 2003, str. 2).

V nadaljevanju podrobneje proučim vlogo podjetja pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Predstavim, kakšni ukrepi so na voljo podjetjem, ter kakšne so prednosti upeljave družini prijaznih praks v podjetja. Sledi predstavitev, na kakšen način se te problematike lotevajo v mednarodni korporaciji Siemens. Pri slednjem me zanima predvsem, kakšne pristope družini prijazne politike uporabljajo v matičnem podjetju, ter kako se ti prenašajo in uporabljajo v lokalnem podjetju.

Slika 1: Prikaz prepletanja treh različnih vlog na področju poklicnega in zasebnega življenja



1.2.1 Vloga države pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja

Vloga države pri nudenju pomoči za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja se kaže v blaginji države, ki temelji na socialni pomoči in njenih programih. Študija, ki sta jo izvedli Abendroth in Den Dulk kaže, da se podpore v državah Evropske unije (v nadaljevanju EU) razlikujejo. Za socialdemokratske države, kot so to na primer Švedska, Finska, Bolgarija in Madžarska, na primer velja, da je država glavni vir podpore. Za južnoevropske države velja, da sta vzpostavljeni relativno visoka stopnja zasebne življenjske podpore in zmerna podpora na delovnem mestu. V Veliki Britaniji delavci poročajo o visoki ravni podpore na delovnem mestu. V Nemčiji, ki je primer režima konservativne države blaginje poročajo o nizki ravni zasebne podpore. Skandinavske države dosegajo visoko oceno pomoči na ravni države, obenem pa sta tudi raven pomoči na delovnem mestu in zasebna družinska pomoč na visoki ravni (Abendroth & Den Dulk, 2011, str. 14).

Slovenija sodi med države, v katerih prevladuje socialnodemokratski sistem blaginje. V tem sistemu blaginje ima v zagotavljanju blaginje in socialne varnosti najpomembnejšo vlogo država na podlagi močnega javnega sektorja, univerzalnih programov in socialnih pravic državljanov. Podobnosti temu sistemu lahko najdemo v sistemih blaginje nekdanjih socialističnih držav (Filipovič & Rakar, 2008, str. 24).

Po 53. členu Ustave Republike Slovenije država varuje družino, materinstvo, očetovstvo, otroke in mladino ter ustvarja za to varstvo potrebne (Ustava Republike Slovenije, *Uradni list* RS št. 33/91-I, 42/97, 66/2000, 24/03, 69/04, 68/06 in 47/13). Z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja se ukvarja družinska politika. Dokument družinske politike, Resolucija o temeljih oblikovanja družinske politike v Republiki Sloveniji (1993) (v nadaljevanju Resolucija) označuje »celoto socialnih, ekonomskih, pravnih, pedagoških, zdravstvenih, fiskalnih in drugih ukrepov, ki jih določen politično-administrativni sistem izvaja, da bi posredno ali neposredno vplival na življenjske pogoje družin oziroma njenih članov, njihov nastanek in razvoj« (Resolucija o temeljih oblikovanja družinske politike v Republiki Sloveniji, *Uradni list* RS št. 40/1993, II. Člen).

Eden izmed ukrepov Resolucije se nanaša tudi na temo magistrskega dela, in sicer gre za oblikovanje in uresničevanje na področju zaposlovanja z ustvarjanjem pogojev za usklajevanje družinskih in poklicnih obveznosti obeh staršev ter z drugimi ugodnostmi, povezanimi s trgom delovne sile (Resolucija o temeljih oblikovanja družinske politike v Republiki Sloveniji, *Uradni list* RS št. 40/1993, III. Člen).

Resolucija se loteva usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja na način, da podpira (Resolucija o temeljih oblikovanja družinske politike v Republiki Sloveniji, *Uradni list* RS št. 40/1993, III. Člen, 3.3. točka):

- bolj primerno moralno in materialno družbeno vrednotenje dela z otroki ter enakomernejšo porazdelitev odgovornosti zanje med materjo in očetom, med starši, podjetji (delodajalci) in družbo;
- reorganizacijo delovnega časa;
- zakonske prilagoditve na področju oblik zaposlitve;
- ugodnejšo ureditev porodniškega dopusta in dopusta za nego bolnega otroka z jamstvom enakovredne zaposlitve po vrnitvi;
- polno socialno zavarovanje v primeru delne zaposlitve ali začasne prekinitve dela zaradi nege in skrbi za majhnega otroka in nege ter skrbi za otroke z motnjami v telesnem in duševnem razvoju;
- zagotavljanje vsem staršem, ki to želijo, mesto za njihove otroke v vzgojno-varstveni ustanovi ali drugih oblikah varstva.

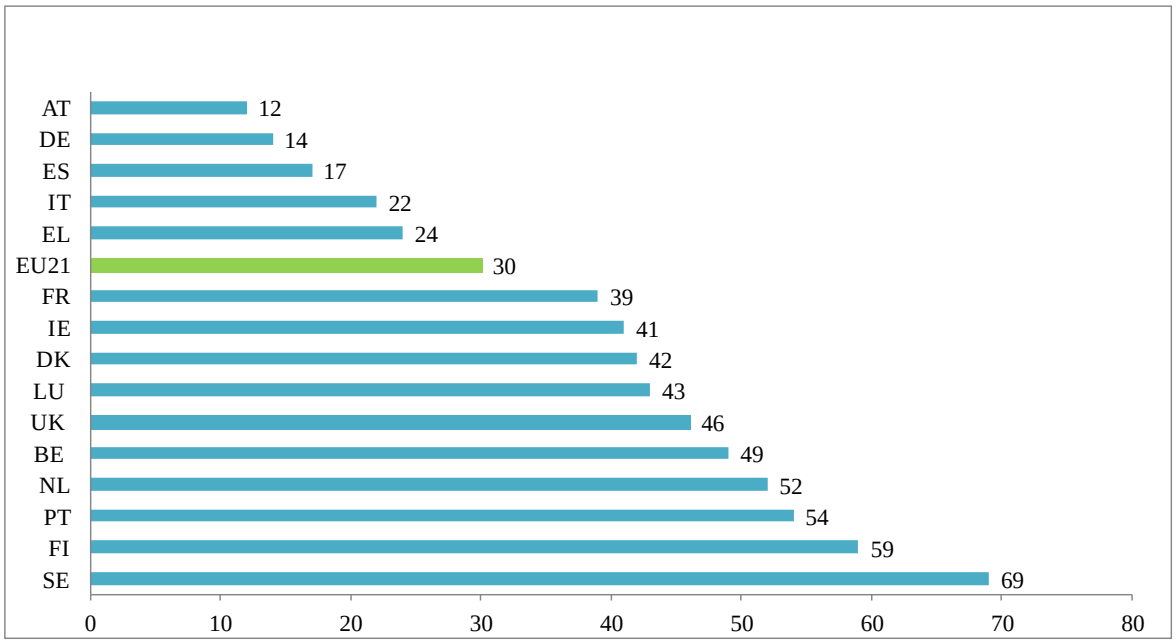
Slovenska zakonodaja in socialna politika že dolgo let pomagata staršem pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Zakonodaja na področju starševskih dopustov in subvencioniranja javnih storitev in ugodnosti za otroke v obdobju tranzicije ni nazadovala, ampak se je na nekaterih področjih celo izboljšala (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar, 2007, str. 17). V nadaljevanju podrobneje navajam ugodne politike na ravni države za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.

Starševski dopust ureja Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih ter obsega porodniški dopust, očetovski dopust, dopust za nego in varstvo otroka in posvojiteljski dopust. Določen je v koledarskih dnevih za polno odsotnost z dela (Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih, *Uradni list* RS št. 97/2001, 13. člen v nadaljevanju ZSDP). V Sloveniji traja porodniški dopust 105 dni, dopust za nego in varstvo otroka 260 dni, slednjega pa ima pravico koristiti eden od staršev (ZSDP, *Uradni list* RS št. 97/2001, 17. člen in 26. člen).
V vseh državah članicah EU so zakonske določbe o starševskem dopustu, ki zagotavljajo minimalne zahteve, določene v Direktivi EU o starševskem dopustu. Med državami pa obstajajo znatne razlike v zakonskih določbah glede trajanja dopusta, finančne podpore in možnosti fleksibilnosti, ki jih ponujajo staršem (European Foundation for the Improvment of Living and Working Conditions, Parental Leave in European companies 2007b, str. 5, v nadaljevanju Eurofound). Najbolj velikodušno kombinacijo časa in finančne podpore ponuja starševski dopust na Švedskem. Zagotavlja 480 dni dopusta na otroka do starosti 8 let oziroma dokler ne konča prvega razreda osnovne šole. Obenem nudi visoko finančno podporo za celotno obdobje starševskega dopusta in veliko fleksibilnost pri njegovi izrabi (Eurofound, Parental Leave in European companies 2007b, str. 5). Eurofound omenja v raziskavi starševskega dopusta iz leta 2007 še dve nordijski državi, Dansko in Finsko, ki nudita visoko ali srednje nadomestilo za starševsko varstvo, ter dve državi članici EU - Slovenijo in Madžarsko (Eurofound, Parental Leave in European companies 2007b, str. 5). Glede Slovenije je treba omeniti, da je v letu 2012 prišlo do manjših sprememb zakona, starševsko nadomestilo se je znižalo s 100% na 90% osnove (porodniško nadomestilo ostaja 100 %), izplačila pa po novem ne morejo biti višja od dvakratnika povprečne mesečne plače. Pred spremembo je bil faktor dvainpolkratnik povprečne mesečne plače. Dolžina starševskega dopusta se ni spremenila (Zakon za uravnoteženje javnih financ, 145. in 146. člen, Ur. l. RS št. 40/2012, v nadaljevanju ZUJF). Nekatere države članice EU nudijo možnost dolgega koriščenja starševskega dopusta, do otrokovega tretjega ali četrtega leta, v kombinaciji z zelo omejeno stopnjo finančne podpore. Slednje velja za Republiko Češko, Nemčijo, Francijo, Latvijo in Poljsko. Krajši starševski dopust s spodobno finančno pomočjo je na voljo v Belgiji, Italiji in Luksemburgu (Eurofound, Parental Leave in European companies 2007, str. 5).

Očetovski dopust običajno traja krajše obdobje in se dodeli za očete neposredno po rojstvu otroka. V Sloveniji so očetje upravičeni do očetovskega dopusta v trajanju 90 dni, od tega morajo izrabiti najmanj 15 dni dopusta v strnjenem nizu, preostalih 75 dni pa do dopolnjenega 8. leta starosti otroka v obliki polne odsotnosti z dela (ZSDP, 25. člen). V EU ne obstaja obvezna ureditev glede očetovskega dopusta in v mnogih državah predpisi glede tega dopusta ne obstajajo ali pa so dogovorjeni na sektorski ali ustanovni ravni (Eurofound, Working time and work-life balance in European countries 2006, str. 35). Po raziskavi, ki jo je izvedla fundacija Eurofound (2007), le sedem držav (Švedska, Finska, Avstrija, Italija, Belgija, Luksemburg in Slovenija) od 21 zakonsko zagotavlja spodbude za

očete, da vzamejo starševski dopust s posamično pravico do plačanega dopusta. V preostalih 14 državah članicah prevladujejo skromne spodbude za očete. Obstajajo različne možnosti koriščenja, od skupnih dodelitev porodniškega dopusta do tega, da plačilo prejme samo mati, v nekaterih državah je upravičenost za dopust individualna, vendar neplačana, v primeru Francije pa se ponuja skromna spodbuda, da očetje delijo dopust s skrajšanim delovnim časom (Eurofound, Parental Leave in European companies, 2007, str. 6). Na Sliki 2 je prikazana statistika koriščenja starševskega dopusta s strani moških v podjetjih v zadnjih treh letih od izvedbe raziskave. Predstavljene so države EU-15[1] v padajočem zaporedju. Prikazan je odstotek podjetij, v katerih se je vsaj en moški odločil za starševski dopust. Najvišje odstotke dosegajo skandinavske države, Švedska je najvišje uvrščena z 69 %, sledi ji Finska z 59 %. Države z najnižjimi odstotki so Avstrija z 12 %, Nemčija s 14 % in Španija s 17 %.

Slika 2: Koriščenje starševskega dopusta s strani moških v EU-21[2] v letu 2006 (v %)



Vir: National Framework Comitee for WLB policies in EU, 2007 str. 41, Figure 2.17.

Otroško varstvo in predšolska vzgoja, ki sta za starše tudi cenovno sprejemljiva, sta bistveni sestavini osebnega razvoja otroka in omogočata lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Zagotavljanje primernih storitev otroškega varstva kot pomemben korak na poti k doseganju enakosti spolov in povečanju žensk na trgu dela sta Evropski svet in Komisija priznala že pred časom (Eurofound, Childcare services in Europe, 2009,

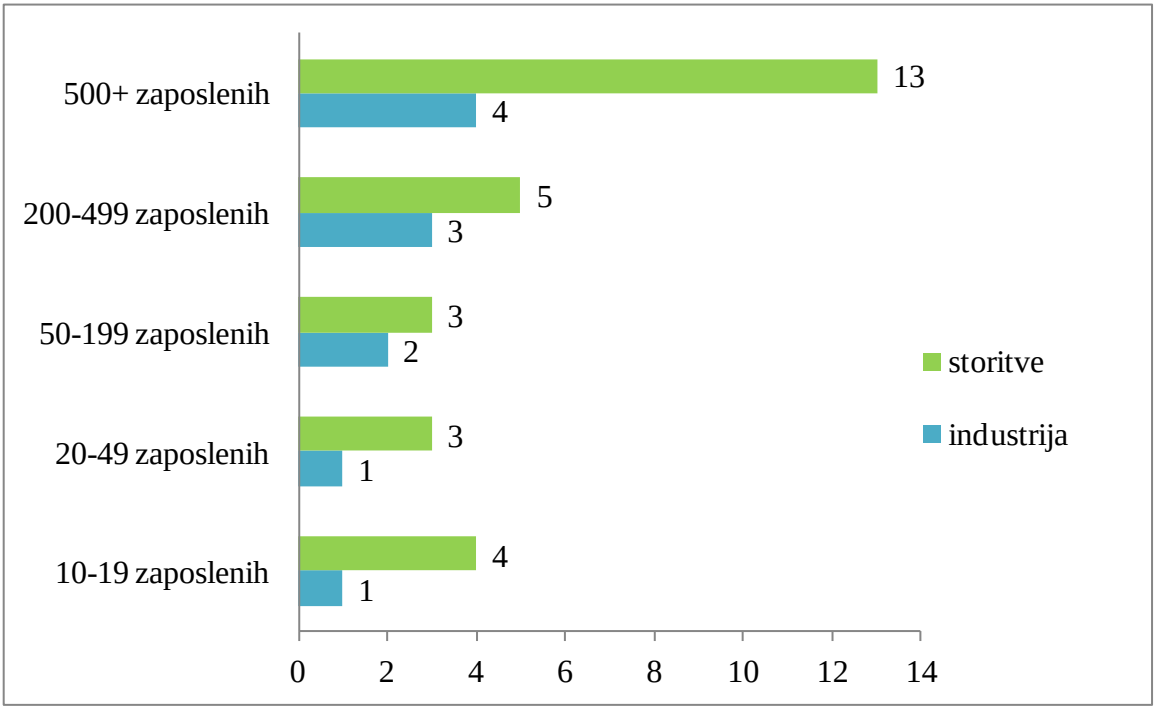
[1] EU 15 – Države članice Evropske Unije v obdobju med 1 Januarjem 1995 in 30. Aprilom 2004

[2] EU 21 - Vse države Evropske Unije pred pristopom 10 držav kandidatk 1. maja 2004, plus štirih vzhodnih državah evropskih članic OECD, in sicer Češka, Madžarska, Poljska, Slovaška.

str. 3). V Sloveniji predšolsko vzgojo izvajajo javni in zasebni vrtci. V tujini pa je poleg javnih vrtcev razširjena možnost varstva otrok v vrtcih znotraj podjetja. Kdaj se podjetja odločijo za »lastno otroško varstvo«, je lahko odvisno od več dejavnikov, kot so obstoječa ponudba javnih ali zasebnih vrtcev, velikosti podjetja, struktura zaposlenih in raven povpraševanja po tovrstnih storitvah (Eurofound, Working time and work-life balance in European countries, 2006, str. 39). Primerjava med nekaterimi evropskimi državami kaže, da ima Nizozemska daleč največji delež podjetij z lastnim otroškim varstvom, to je 12 %, in kar 17 % podjetij, ki ponujajo drugačno obliko varstva. Nemčija ima relativno slabo ponudbo javnih vrtcev, vendar kljub temu nima velikega števila podjetij, ki bi nudila lastno varstvo otrok (Eurofound, Working time and work-life balance in European countries, 2006, str. 40).

Podjetje Siemens je vodilno v Nemčiji v smislu števila centrov otroškega varstva, ki ga zagotavlja na ali v bližini delovnega mesta. Trenutno ponuja približno 2.000 enot vrtca na 31 Siemensovih lokacijah v Nemčiji. Zakaj Siemens vlaga sredstva za otroška varstva? Ker ne želi, da bi zaposleni morali izbirati med kariero in otroci, temveč da bi lahko usklajevali oboje. Želi pomagati mladim staršem, da bi lažje usklajevali poklicno in zasebno življenje. Podjetje verjame, da je to prava naložba za prihodnost podjetja (Siemens, b.l.v). Podjetje je s takim načinom privlačnejše za mlade iskalce dela ter mlade družine in si tako zagotavlja konkurenčno prednost pred drugimi podjetji.

Slika 3: Ponudba lastnih vrtcev v podjetjih v državah EU-21, po sektorju in velikosti v letu 2006 (v %)



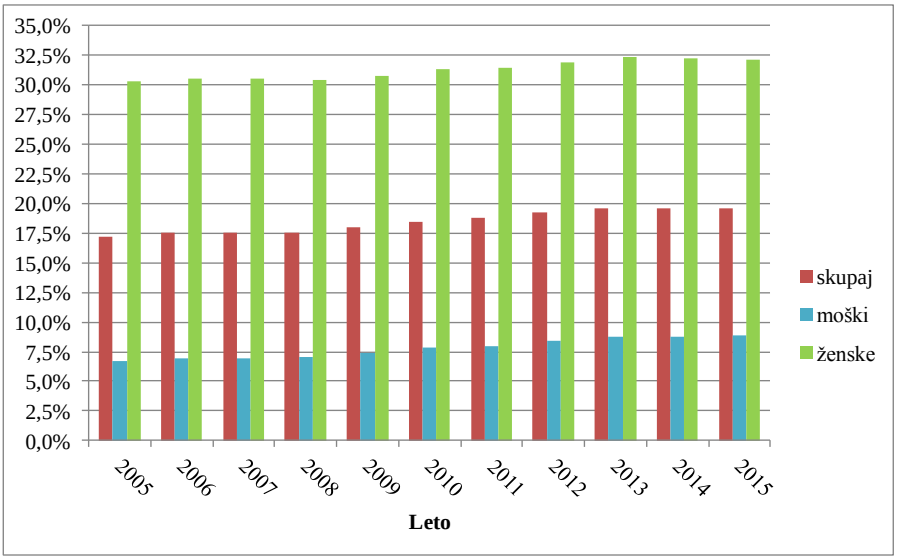
Vir: National Framework Comitee for WLB policies in EU, 2007 str. 46, Figure 2.19.

Iz Slike 3 je razvidno, da se večja podjetja odločajo za vpeljavo lastnih vrtcev. Največje zanimanje za vpeljavo lastnih vrtec se kaže v sektorju storitev.

Najpogostejša oblika fleksibilnega zaposlovanja, ki ga država nudi, je pravica do krajšega delovnega časa. Mnogi starši in podjetja smatrajo skrajšani delovni čas za koristnega za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Skrajšani delovni čas je postal zelo razširjen pojav v evropskih ustanovah. Takšna podpora je najpogostejša v javnem sektorju in v velikih podjetjih, kjer prevladuje ženska delovna sila (OECD, 2008, str. 5). V raziskavi, ki jo je izvedla ESWT (European Establishment Survey on Working Time and Work–Life Balance), (podjetja z 10 ali več zaposlenimi), je v 64 % vseh zajetih podjetij trenutno vsaj en delavec, ki je zaposlen s krajšim delovnim časom. To pomeni, da ima skoraj dve tretjini podjetij z 10 ali več zaposlenimi neposredne izkušnje s krajšim delovnim časom. Tako se ta podjetja lahko štejejo kot na splošno odprta za tako vrsto dogovora glede delovnega časa (Eurofound, Working time and work-life balance in European countries, 2006, str. 19).

Podatki Eurostata iz leta 2015 kažejo, da se je rast zaposlenosti s krajšim delovnim časom enakomerno povečala s 17,2 % v letu 2005 na 19,6 % do leta 2015. Pojavnost dela s krajšim delovnim časom se močno razlikuje med moškimi in ženskami. Večji delež zaposlenih s krajšim delovnim časom prevladuje pri ženskah in enakomerno narašča od leta 2005 (30,3 %) do leta 2015 (32,1 %). Spodbuden podatek prikazuje moški delež zaposlenih s krajšim delovnim časom, ki kaže kontinuirano rast v desetletnem obdobju.

Slika 4: Osebe zaposlene s krajšim delovnim časom v EU-28[3]

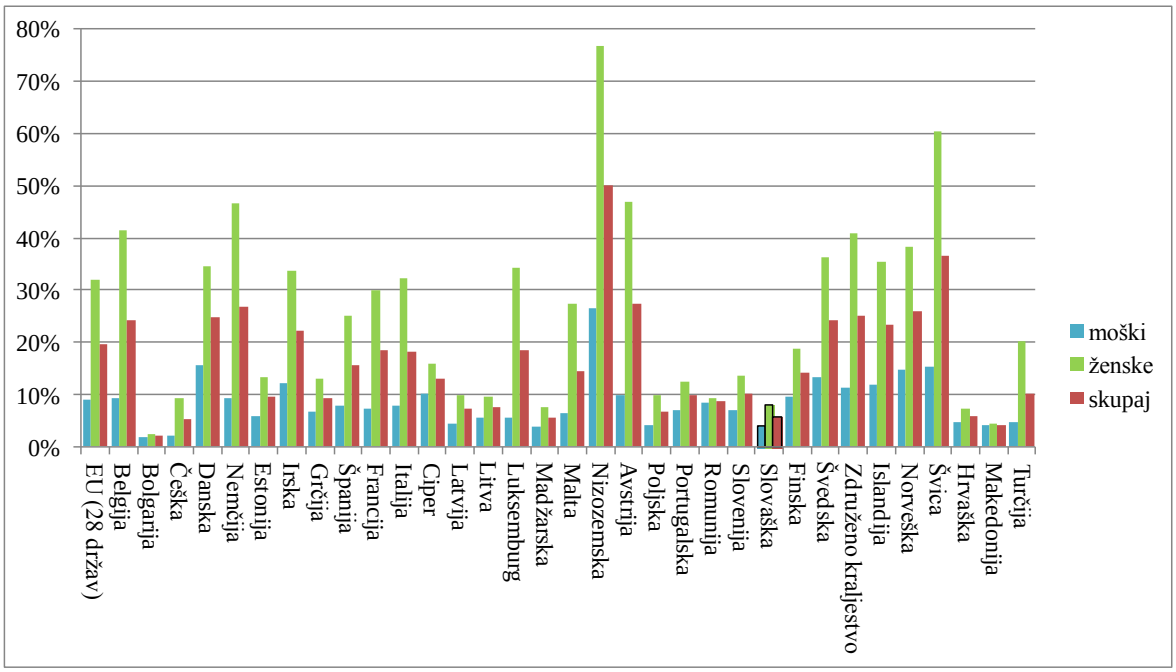


[3] EU 28 - Aktualne države članice Evropske Unije (od 1. Julija 2013)

Vir: Eurostat, Employment statistics, 2016.

Najvišji delež zaposlenih s krajšim delovnim časom je na Nizozemskem (50 % v letu 2015), sledijo Švica, Avstrija, Nemčija, Norveška in Velika Britanija. V nasprotju s tem najmanj zaposlitev s krajšim delovnim časom beležijo v Bolgariji (2,2 % zaposlenih), na Češkem (5,3 %) ter Madžarskem in Slovaškem (5,8 %). V Sloveniji je bilo po podatkih za leto 2015 10,1 % zaposlitev s krajšim delovnim časom. Kar 76,9 % vseh zaposlenih žensk na Nizozemskem je v letu 2015 delalo s krajšim delovnim časom, kar je daleč najvišja stopnja med državami članicami EU (Eurostat, 2016).

Slika 5: Zaposlitev s krajšim delovnim časom po spolu in državah EU-28 v letu 2015



Vir: Eurostat, Employment statistics, 2016.

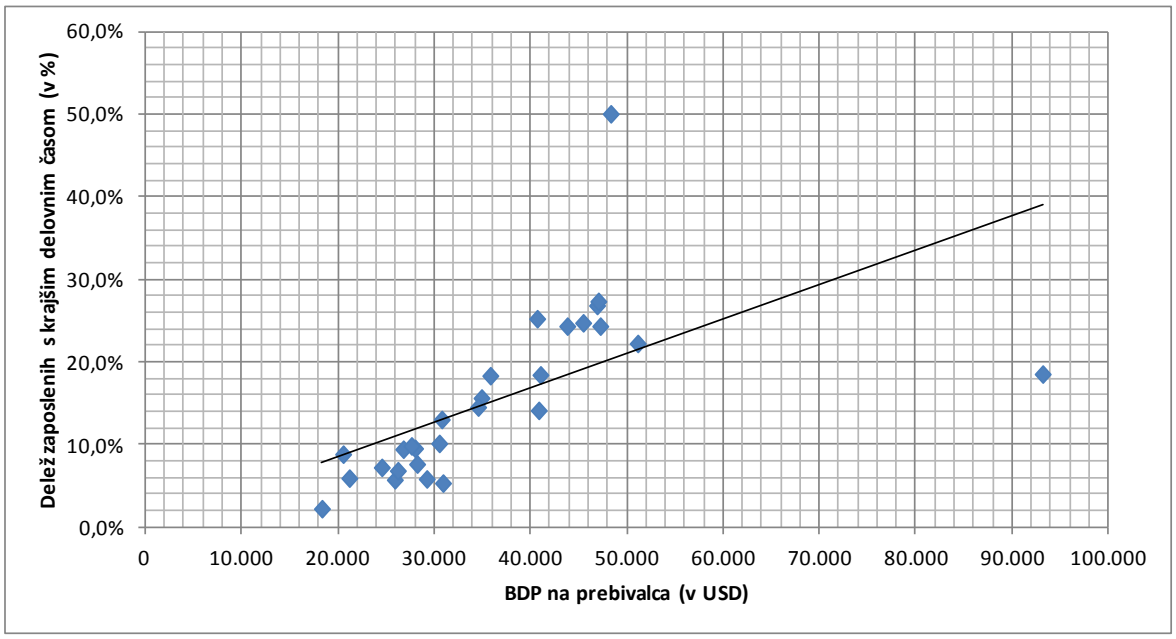
V Republiki Sloveniji pravico do uveljavljanja krajšega delovnega časa določa ZSDP. Po zakonu lahko eden od staršev, ki neguje in varuje otroka, dela s krajšim delovnim časom do otrokovega tretjega leta starosti. Delodajalec mu mora zagotavljati pravico do plače po dejanski delovni obveznosti, Republika Slovenija pa mu omogoča plačilo prispevkov za socialno varnost od minimalne plače (ZSDP, 48. člen, Ur. l. RS št. 97/2001).

Tabela 1: Delež zaposlenih s krajšim delovnim časom in bruto domačega proizvoda na prebivalca v EU-28

Država	% zaposlitve s krajšim delovnim časom	BDP na prebivalca (V USD)
Belgija	24,3%	43.800
Bolgarija	2,2%	18.327
Češka	5,3%	30.895
Danska	24,7%	45.451
Nemčija	26,8%	46.896
Estonija	9,5%	27.995
Irska	22,2%	51.119
Grčija	9,4%	26.773
Španija	15,6%	34.899
Francija	18,4%	41.018
Italija	18,3%	35.811
Ciper	13,0%	30.770
Latvija	7,2%	24.541
Litva	7,6%	28.210
Luksemburg	18,5%	93.174
Madžarska	5,7%	25.895
Malta	14,5%	34.544
Nizozemska	50,0%	48.317
Avstrija	27,3%	47.031
Poljska	6,8%	26.210
Portugalska	9,8%	27.624
Romunija	8,8%	20.528
Slovenija	10,1%	30.508
Slovaška	5,8%	29.210
Finska	14,1%	40.838
Švedska	24,3%	47.229
Združeno kraljestvo	25,2%	40.676
Hrvaška	5,9%	21.169

Vir: Eurostat, Employment statistics, 2016; List of Countries by projected GDP per capita (2015-2020), 2016.

Slika 6: Povezanost deleža zaposlenih s krajšim delovnim časom in bruto domačega proizvoda na prebivalca v EU-28



Slika 6 je prikazuje pozitivno korelacijo med BDP na prebivalca in skupnim deležem zaposlenih s krajšim delovnim časom v EU 28. To pomeni, da v državah EU 28, kjer je BDP na prebivalca nižji, je tudi delež zaposlenih s krajšim delovnim časom nižji.

Delo s krajšim delovnim časom je v korelaciji z nižjimi dohodki in se verjetno starši, še posebej ženske, ki veljajo za nižje plačano delovno silo, redkeje odločajo za tako obliko zaposlitve, kar je tudi razvidno iz Tabele 1.

V Tabeli 2 so prikazani podatki Statističnega urada Republike Slovenije, kjer je leta 2011 pravico do dela s krajšim delovnim časom izrabilo skupaj 11 % delovno aktivnega prebivalstva. Da je skrb za otroka še vedno predvsem naloga žensk, kažejo podatki v Tabeli 2 o delu s krajšim delovnim časom Pri tem je med vsemi zaposlenimi ženskami 14,7 % zaposlenih s krajšim delovnim časom in 7,9 % moških med vsemi zaposlenimi moškimi. (Statistične informacije, št. 17/2012, str. 15).

Tabela 2: Delovno aktivni s polnim delovnim časom, krajšim od polnega, po spolu, Slovenija

ŠTEVILO	v 1.000					%				
OBDOBJE	2011/2	2011/3	2011/4	2012/1	2012/2	2011/2	2011/3	2011/4	2012/1	2012/2
Skupaj										
Skupaj	938	945	933	927	920	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Polni delovni čas	843	838	830	822	833	89,9	88,7	89,0	88,7	90,5
Delovni čas, krajši od polnega	95	107	103	105	87	10,1	11,3	11,0	11,3	9,5
Moški										
Skupaj	507	511	504	495	499	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Polni delovni čas	468	467	454	453	454	92,3	91,4	92,1	91,6	93,1
Delovni čas, krajši od polnega	39	44	40	42	35	7,7	8,6	7,9	8,4	6,9
Ženske										
Skupaj	431	434	430	432	422	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Polni delovni čas	375	371	357	369	369	87,0	85,5	85,3	85,4	87,6
Delovni čas, krajši od polnega	56	63	63	63	52	13,0	14,5	14,7	14,6	12,4

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, Statistične informacije, 2012, str. 15, Tabela 8.

1.2.2 Vloga podjetij – praksa in politika delodajalcev

Težave, s katerimi se soočajo mladi starši pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja se ne morejo reševati samo na ravni države. Spremembe, ki se kopičijo na delovnih mestih mlade generacije, posledica katerih je težje usklajevanje dela in družine občutijo tudi delodajalci.

Raziskavo, ki sta jo izvedli Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar, je pokazala, da se managerji soočajo s problematiko usklajevanja poklicnega in družinskega življenja in odzivi so zelo različni: od odkritega neupoštevanja potreb staršev do poskusov upoštevanja, kar pa pogosto ni mogoče zaradi zahtev delovnega procesa in pomanjkanja kadrov (Kanjuo Mrčela & Černigoj Sadar, 2007, str. 85).

Zaposleni poleg tega, da si moramo sami prizadevati za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, od delodajalcev vse bolj pričakujemo, da nam bodo lajšali usklajevanje z aktivnim spreminjanjem pogojev dela v podjetju in na delovnem mestu (Kanjuo Mrčela & Černigoj Sadar, 2007, str. 135). V sklopu tega so na voljo programi uresničevanja družini prijaznih politik, ki se jih zavedajo številna tuja in nekatera slovenska podjetja.

Obstaja veliko organizacij, ki so sprejele iniciative za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, ki zagotavljajo, da so zaposleni sproščeni in srečni. Cisco Indija je vzpostavila poseben sproščujoči center z zdravnikom in strokovnjakom za pravilno prehrano. Zaposleni se lahko posvetujejo z zdravnikom osebno ali s prisotnostjo na

daljavo. Vse te storitve so na voljo zaposlenim brezplačno. Uvedli so štiriindvajset urno povezavo na daljavo, za vse dni v tednu. Na ta način lahko zaposleni delajo od doma, kadar je to potrebno. Poleg tega so ustanovili program pomoči za zaposlene, katerega cilj je pomagati in svetovati zaposlenim pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja.

Zaposleni v podjetju Nokia pogosto delajo od doma. To jim omogoča, da lažje usklajujejo družinske obveznosti, pomaga jim tudi pri premagovanju stresa v času prometnih konic.
Pri podjetju Patni Computer Systems stremijo k cilju osredotočanja na tri stebre življenja zaposlenih, fizični vidik (zdravje in telesna pripravljenost), psihološki vidik in zagotavljanje ugodnega delovnega okolja. Vse to zaposlenim omogoča izboljšanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem.

Zaposlene v podjetju Directi Group spodbujajo k plesnim tečajem foktrota, rumbe, rock `n `rolla, valčka za premagovanje stresa. Imajo objekte namenjene tečajem joge ali branja knjig v knjižnicah. V podjetju zaposleni lahko na delovnem mestu uporabljajo vreče iz zrna za sedenje (angl. *beanbag*), namesto klasičnih pisarniških stolov.
American Express pomaga zaposlenim spremeniti dojemanje o drugih in izboljšati svojo osebnost, ter še bolje razumeti svoje kolege preko svetovalne službe Svetovalec. Zdrav življenjski program, ki ga je podjetje ustanovilo ponuja zaposlenim nov način razmišljanja o dobrem zdravstvenem stanju (Singh, 2014).

1.2.3 Vloga zaposlenih – strategija zaposlenih za lažje usklajevanje

Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v današnjih časih vsekakor ni lahko. Nekateri starši se odpovejo službam in ostanejo doma, ker ne vidijo načina, da bi skrbeli za svoje otroke in obenem opravljali delovne obveznosti na današnjem zahtevnem trgu delovne sile. Iskanje dobrega načina za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja je ključno vprašanje za dobrobit otrok in družbe, saj lahko revščina in pomanjkanje osebne pozornosti škoduje otrokovemu razvoju (OECD, 2008, str. 1).

Živimo v stresnih časih in marsikdo je podvržen vsakodnevnemu stresu na delovnem mestu in v zasebnem življenju. Povečana raven stresa lahko hitro privede do pomanjkanja volje zaposlenih in slabe produktivnosti ter zmanjšuje zadovoljstvo pri delu. Nekateri posebni znaki, ki se nanašajo neposredno na produktivnost v delovnem okolju, so zloraba bolniškega časa, kronična odsotnost z dela, nezaupanje, poneverbe, organizacijske sabotaže in zamujanje na delovno mesto. Druge hude posledice so depresija, alkohol in droge, zakonske in finančne težave, motnje hranjenja in izgorelost zaposlenega (Lockwood, 2003, str. 4).

Med poklicnim in zasebnim življenjem obstajata dve dimenziji konflikta: čas in napetost. Razpoložljiv čas vpliva na sposobnost usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Ker

je čas omejen na opravljanje vseh nalog, morajo delovni ljudje najti ravnovesje med dvema področjema: med poklicnim in zasebnim življenjem. To ravnovesje je odvisno od časa, ki ga posameznik nameni vsakemu področju. Če posameznik nameni pravilno količino časa delu in pravilno količino časa družini in ostalim socialnim obveznostim, potem je to ravnovesje doseženo. Na drugi strani pa lahko pride do spora, ko čas zahteva da zasebno življenje konkurira z delovnim (Eurofound, Family and work, 2010a, str. 42).

Delecta (2011, str. 188) pravi, da če je posamezniku uspelo pravilno razdeliti potreben čas za vsak vidik življenja in se težave iz enega dela življenja ne odražajo na drugem, potem je ravnovesje zasebnega in poklicnega življenja doseženo. Življenje je sestavljeno iz številnih drugih področij poleg dela. Tisti, ki so dosegli ravnotežje med temi vidiki, so gotovo dosegli življenjsko uravnoteženost, ki odpravlja neravnovesje.

1.3 Organizacijski vidiki uvajanja družini prijaznih ukrepov

Obstaja vrsta družini prijaznih ukrepov, s katerimi delodajalci zagotavljajo ureditev delovnega časa. Ti vključujejo vrste dopusta, ki presegajo zakonske določbe, vključno z okrepljenim porodniškim in očetovskim dopustom. Druge vrste dopusta, ki jih lahko ponudijo delodajalci, so dopust zaradi družinskih razlogov, kot je skrb za starejšega sorodnika, dopust ob posvojitvi otroka in obseg programov za delovni premor. Delodajalci lahko nudijo tudi pomoč pri varstvu otrok v obliki finančne pomoči. Druge načine pomoči, ki jih lahko nudi delodajalec so pomoč pri svetovanju zaposlenim za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja (Eurofound, Reconciliation of work, private and family life in the European Union, 2011, str. 8).

Organizacijska fleksibilnost in dolžina delovnega časa, omogoča veliko spravo med poklicnim in zasebnim življenjem in ima vpliv pri stopnji zaposlovanja. To se še posebej kaže pri ženski delovni sili, ki še danes ohranja jedro odgovornosti pri skrbi za otroka in družinske člane, ter skrb za starejšo populacijo.

V nadaljevanju je v Tabeli 3 prikazana vrsta družini prijaznih ukrepov, ki jih lahko zagotavlja delodajalec, na področju časa, varstva otrok, letnih dopustov, ter podpornih ali svetovalnih dogovorov.

Tabela 3: Primeri dogovorov za usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja s strani podjetja

Vrsta	Primeri
Fleksibilni delovni dogovori	Delni delovni čas
	Fleksibilni dogovori
	Delitev dela
	Delo na daljavo / od doma
	Terminsko delo
	Shranjevanje ur
Dogovori o varstvu otrok	Vrtec na delovnem mestu
	Pogodbena mesta za varstvo otrok
	Varstvo otrok
	Vir informacij in pomoči pri varstvu otrok
	Finančna pomoč
	Počitniške sheme igranja / poletni tabori
Dopust	Materinski dopust
	Starševski dopust
	Očetovski dopust
	Dopust zaradi družinskih razlogov (tudi starejši)
	Dopust ob posvojitvi
	Program ob prekinitvi kariere
Podporni dogovori	Usposabljanje usklajevanja delo-družina
	Svetovanje / pomoč za zaposlene
	Koordinator delo-družina
	Raziskave o potrebah zaposlenih
	Finančni prispevki

Vir: European Foundation for the Improvment of Living and Working Conditions, Reconciliation of work, private and family life in the European Union, 2011, str. 8, Table 2.

1.3.1 Gibljiv delovni čas

Gibljiv način dela postaja značilnost evropske delovne dobe. Glavni razlog za to je po mnenju direktorjev omogočiti delavcem boljše povezovanje poklicnega in zasebnega življenja (Eurofound, Living and working in Europe, 2008, str. 13). Izraz gibljiv delovni čas se nanaša na različne ureditve delovnega časa, ki omogočajo zaposlenim, da sami določajo začetek in konec svojega dnevnega delovnega časa, ki je prilagojen potrebam in željam zaposlenega. Pogosto, čeprav ne vedno, so omejitve glede različnih možnosti

začetka in konca dnevnega delovnega časa določene s kolektivno pogodbo na ravni podjetja ali v pisnih direktivah delodajalca (Eurofound, Working time and work–life balance in European companies, 2006, str. 3).
Po podatkih Eurofound (2008) ima približno polovica podjetij z 10 ali več zaposlenimi neke vrste gibljiv sistem delovnega časa, to je v najpreprostejši obliki, ki omogoča zaposlenim, da se odločijo za svoj začetni in končni čas v določenem delovnem dnevu. Drugi omogočajo zaposlenim, da kopičijo kreditne ali debetne ure in si za nadomestilo vzamejo prosti čas, v najbolj naprednih sistemih se omogoča tudi prosti dan. Največ prožnosti ponujajo programi, ki omogočajo zaposlenim, da kopičijo kreditne ure z namenom podaljšanih dopustov (Eurofound, Living and working in Europe, 2008, str. 13).

V državah EU je opazna razlika med oblikami gibljivega časa. Manj kot tretjina podjetij na Cipru, Portugalskem in v Grčiji omogoča neko obliko gibljivega dela. Nasprotno približno dve tretjini vseh podjetij na Finskem, v Latviji in na Švedskem omogočajo določeno obliko gibljivega časa. Večina oblik gibljivega dela v Nemčiji in Avstriji vključuje neko vrsto računa delovnega časa, ta omogoča kopičenje ur in možnost njihovega kasnejšega koriščenja. V južni Evropi pa je kasnejše koriščenje ur na voljo v manj kot polovici podjetij, ki ponujajo gibljiv delovni čas (Eurofound, Living and working in Europe, 2008, str. 13).

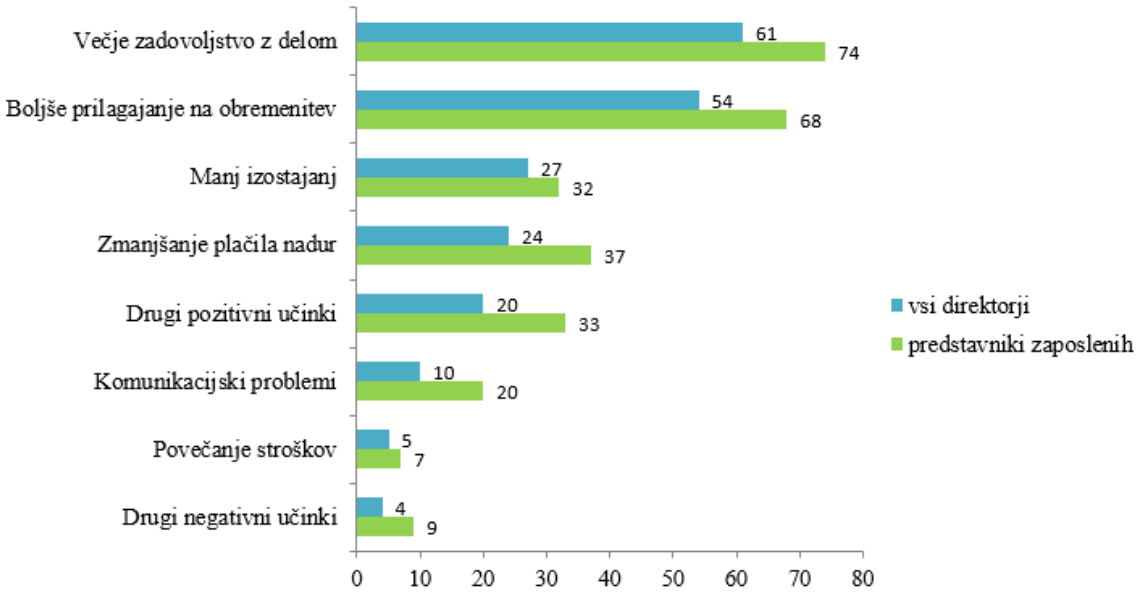
Gibljiv delovni čas pogosto ponujajo kot rešitev za doseganje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem. Ko razpravljamo o prožnosti delovnega časa, pa je treba razlikovati med pozitivno in negativno prožnostjo. Pozitivna fleksibilnost se nanaša na možnosti uporabe prilagodljivega delovnega časa za lastne potrebe. Ta vrsta prožnosti je lahko zelo pomembna za dobro poklicnega in družinskega življenja. Negativna fleksibilnost se po drugi strani nanaša na položaj, kjer je prožnost delovnega časa narekovana z nalogami nekoga drugega ali nadzornika. Negativna prožnost je lahko nadurno delo ali nepredvidene spremembe v delovnem času. V tem primeru prožnost lahko oteži usklajevanje poklicnega in družinskega življenja (Eurofound, Combining family and full-time work, 2007a, str. 11).

Gibljiv delovni čas ima lahko koristi tako za delodajalce kot za zaposlene. Delodajalcu lahko pomaga k zmanjšanju fluktuacije, povečanju produktivnosti in zmanjšanju stroškov poslovanja. Delavcu pa lahko pomaga pri usklajevanju poklicnega, zasebnega in družinskega življenja.

Slika 7 kaže učinek gibljivih oblik ureditve delovnega časa, ki jih ponujajo delodajalci. Kaže, da je bil glavni učinek večje zadovoljstvo na delu (navedeno za 73 % predstavnikov zaposlenih in 61 % managerjev). Na boljše prilagajanje obsega dela se je sklicevala tudi večina obeh predstavnikov zaposlenih in managerjev (67 % in 54 %). Nižje stopnje odsotnosti so bile navedene za 31 % predstavnikov zaposlenih in 27 % direktorjev. Med negativnimi učinki so težave v komunikaciji, ki jih navaja 20 % predstavnikov zaposlenih

in 10 % managerjev, ter povečanje stroškov (za 6 % predstavnikov zaposlenih in 5 % managerjev), (Eurofound, Reconciliation of work, private and family life in the European Union, 2011, str. 7).

Slika 7: Učinki uvedbe gibljivega delovnega časa (v %)



Vir: Foundation for the Improvment of Living and Working Conditions, Reconciliation of work, private and family life in the European Union, 2011, str. 8, Figure 5.

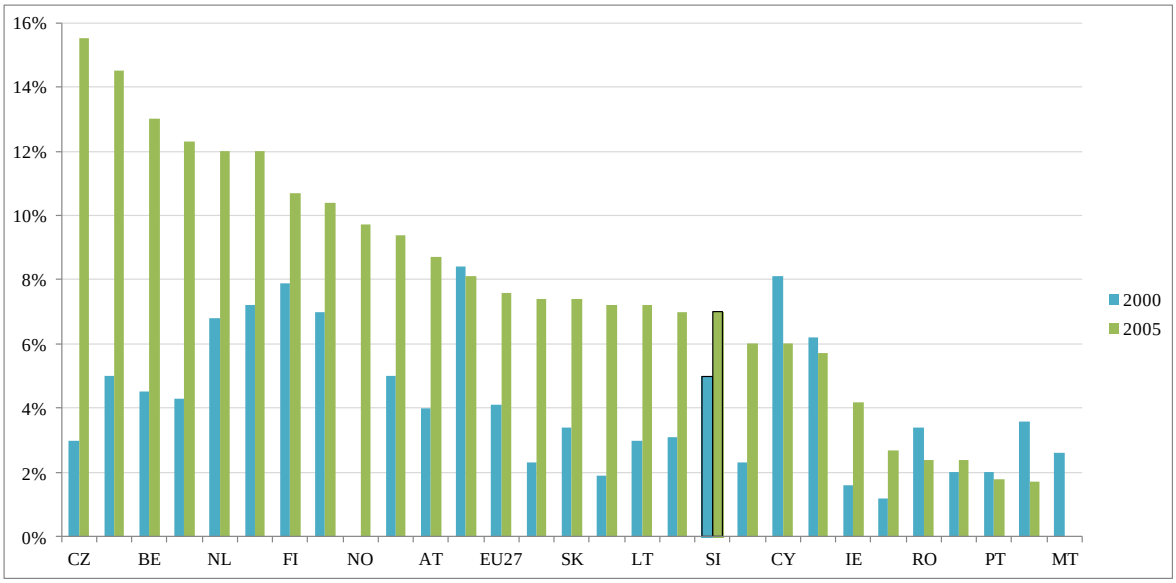
1.3.2 Organiziranje dela in delo na daljavo

Delo na daljavo je oblika organiziranja in/ali opravljanja dela z uporabo informacijske tehnologije v okviru pogodbe o zaposlitvi/razmerju, kjer se delo, ki bi se lahko opravilo tudi v prostorih delodajalca, izvede zunaj teh prostorov (Eurofound, Telework in the EU, 2010b, str. 3). Večina Evropejcev še vedno dela standardno pet dni v tednu, v skupni vrednosti okoli 40 ur. Približno 60 % delavcev v EU dela skoraj ves čas v prostorih svojega podjetja. Delo na daljavo je, kljub temu da se je veliko razpravljalo o tem kot alternativi za pisarniško delo, še vedno v povojih. Manj kot 3 % Evropejcev dela na daljavo skoraj ves čas in le 8 % jih dela na daljavo vsaj četrtino časa (Eurofound, Living and working in Europe, 2008, str. 12).

Delo na daljavo raste v skoraj vseh opazovanih državah. Ta oblika dela je relativno nova − vzporedno z napredovanjem tehnologije, kot so internet, računalniški sistemi in druge telekomunikacijske naprave. V letu 2000 je bil skupni povprečni delež zaposlenih, vključenih v delo na daljavo, približno 5,3 % v državah članicah skupine EU-15 in 4,2 % v

takratnih državah kandidatkah. Leta 2005 se je skupni delež povečal na 7 % za celotno EU-27[4] (Slika 8).

Slika 8: Razvoj dela na daljavo v EU-27, v letih 2000 in 2005 (v %)



Vir: Foundation for the Improvment of Living and Working Conditions, Telework in the EU, 2010b, str. 6, Figure 1.

V številnih državah narašča delo na daljavo, kot kažejo rezultati na Sliki 8. V veliko državah z visoko stopnjo dela na daljavo se je v petletnem obdobju 2000−2005 povečal delež teledelavcev. Za skoraj petkrat na Češkem in več kot podvojil v Belgiji, na Danskem in v Latviji. Nasprotno pa je padajoči trend na področju uporabe dela na daljavo razviden v Bolgariji, Cipru, Luksemburgu, na Portugalskem in v Romuniji (Eurofound, Telework in the EU, 2010b, str. 6).

Kar zadeva prihodnost dela na daljavo, Eurofound ugotavlja, da obstajajo številni dejavniki, ki prispevajo k širitvi dela na daljavo, kot sta vedno večja uporaba interneta in upoštevanje stroškov. Obstajajo tudi številni dejavniki, ki ovirajo rast dela na daljavo, kot so težave v zvezi z varnostjo internetnih povezav (zlasti pri občutljivih podatkih). Obstaja tudi bojazen, da so lahko teledelavci v slabšem položaju v primerjavi z bolj tradicionalnimi vrstami zaposlenih v smislu obnavljanja znanja in dostopa do napredovanja (Eurofound, Reconciliation of work, private and family life in the European Union, 2011, str. 12).

[4] EU 27 – Aktualne države članice Evropske Unije brez Hrvaške (1. januar – 30. junij 2013)

1.3.3 Organiziran dopust

Družinski dopust je osrednja tema pri ustvarjanju boljšega ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem zaposlenih. Obstaja veliko različic dopusta prek podzakonskih aktov − dolgih in kratkih dopustov ter plačanih in neplačanih:

- porodniški dopust,
- očetovski dopust,
- dopust za nego in varstvo otroka,
- posvojiteljski dopust,
- dopust za nego starejših in bolnih vzdrževancev,
- dopust, ki pripada zaposlenemu na delovnem mestu (za družinske počitnice, dopust med prazniki itd.).

V nekaterih državah članicah EU obstaja možnost, da zaposleni koristi prost delovni dan (vključno s skrbjo za otroke, invalide ali druge vzdrževane družinske člane) brez uporabe dopusta. To vključuje debetni delovni čas posameznika, ki je lahko odsoten en dan brez posebnega dogovora. V EU-27 je 62 % zaposlenih, starih 25−49 let, imelo možnost izrabiti celotne dneve dopusta iz družinskih razlogov. Na ravni posameznih držav se je največja prilagodljivost pokazala v Avstriji, Estoniji, na Finskem, v Latviji, na Norveškem in v Sloveniji (vsi nad 75 %). Najnižje točkovana država je bila Ciper (30 %), kjer zaposleni na splošno nimajo možnosti izrabe celotnega dneva dopusta (Eurofound, Reconciliation of work, private and family life in the European Union, 2011, str. 9).

1.3.4 Organiziran počitek v času delovnega razmerja

Direktiva o delovnem času Evropski Uniji ima posebne določbe o času počitka, ki so bile prenesene v zakonodajo držav članic:

- odmor, ko delovni čas presega šest ur,
- minimalni tedenski počitek 24 ur
- najmanj štiri tedne plačanega letnega dopusta.

Obstajata dve vrsti delovnega počitka, to je dnevni počitek v delovnem času in počitek med delovnimi dnevi. Minimalni počitek v delovnem času omogoča zaposlenemu zaužitje obroka, medtem ko minimalni počitek med delovnimi dnevi omogoča ustrezen počitek v času med tedenskim delavnikom. V Evropski uniji je določeno minimalno najkrajše obdobje med dvema delovnima dnevoma 11 ur. Minimalna pravica do odmora znaša od 10 – 60 minut. Slika 9 kaže razporeditev držav v štiri kategorije glede na trajanje časa počitka. Državi z najdaljšim odmorom sta Finska in Portugalska, kjer so delavci upravičeni od 45 do 60 minutnega odmora. Delavci so upravičeni do 30 minutnega odmora v Avstriji,

Nemčiji, na Irskem, v Luxembourgu in Nizozemskem. Manj kot 30 minut za odmor pa je dovoljeno v Belgiji, Franciji, Italiji, Španiji in Združenem Kraljestvu (National Framework Committee for WLB policies, 2007, str. 92).

Slika 9: *Minimalni dnevni počitek med državami EU-15*

10-20 minut	**30 minut**	**45 minut - 1 ura**	**Ni določena minimalna dolžina odmora**
Belgija, Francija, Italija, Španija, Združeno Kraljestvo	Avstrija, Nemčija, Irska, Luxembourg, Nizozemska	Finska, Portugalska	Danksa, Švedska

Vir: National Framework Comitee for WLB policies in EU, 2007 str. 93, Figure 3-8.

Minimalni počitek med delovnim tednom omogoča zaposlenim čas, da ga lahko preživijo s prijatelji, družino ali da se posvetijo dejavnostim v prostemu času. V večini so minimalni tedenski počitki v državah Evropske Unije določeni, to je en delovni dan. Izjema pri tem je Španija, kjer zakonodaja omogoča en dan in pol počitka (National Framework Committee for WLB policies, 2007, str. 93).

Poleg tega delovna zakonodaja določa, da imajo delavci pravico do letnega dopusta. Cilj tega je zagotoviti dovolj počitka in rekreacijske možnosti za delavce skozi celo leto, da bi ohranili svoje zdravje in bili zmožni opravljanja dela. Cilj tega je, da se delavcem zagotovi možnost, da preživijo neprekinjeno obdobje s prijatelji, družino in opravljajo rekreativne dejavnosti in s tem ohranjajo ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem. Znesek letnega časa počitka je razvrščen v tri kategorije 20 dni, 22 dni in 25 dni. Irska skupaj z Belgijo, Finsko, Nemčijo, Grčijo, Italijo, Nizozemsko in Združeno kraljestvo ima najnižjo zakonsko pravico to je 20 dni. Največje število zakonsko določenega letnega dopusta 25 dni, je na voljo za delavce v Avstriji, Franciji, Luksemburgu, na Švedskem in Danskem, kar je tudi prikazano s sliki 10.

Slika 10*: Minimalni letni dopust*

20 dni	**22 dni**	**25 dni**
Belgija, Finska, Nemčija, Grčija, Irska, Italija, Nizozemska, Združeno kraljestvo	Portugalska, Španija	Avstrija, Francija, Luxembourg, Švedska, Danska

Vir: National Framework Comitee for WLB policies in EU, 2007 str. 94, Figure 3-9.

1.3.5 Ugodnosti za zaposlene in družine

Podjetja imajo možnost za predstavitev ali spremembo programov za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja z malo dodatnih stroškov. V nekaterih primerih je priporočljivo za organizacije, da razširijo svoje programe poklicnega in zasebnega življenja, da okrepijo svojo blagovno znamko in izkoristijo prihajajoče talente na trgu dela.

Bedington in Kisilevitz (2009, str. 33) navajata nekaj možnosti/programov ugodnosti za zaposlene in družine, ki se jih podjetja poslužujejo z nizkimi stroški ali brez stroškov.

Program »sobotno leto« omogoča visoko kvalificiranim zaposlenim, da zapustijo organizacijo za eno, dve ali celo pet let za dosego drugih življenjskih ciljev. Ta program zmanjša obveznosti podjetja do zaposlenega v celoti.

»Fleksibilno leto« omogoča zaposlenim, da planirajo daljše obdobje odsotnosti z dela, po navadi nekaj mesecev. Svojo letno plačo si lahko porazdelijo po vseh plačilnih obdobij za celotno leto in si tako zagotovijo kontinuiteto dohodka.

Program »karierni model« zahteva od zaposlenih, da izpolnijo prilagodljiv profil, v katerem začrtajo svoje karierne cilje na štirih področjih: stopnja napredovanja, delovne obremenitve, lokacija in razpored ter vloga zaposlenega. Slednje služi kot osnova za pogovor z managerjem o ravnotežju poklicnega in zasebnega življenja in ciljih zunaj službe. Ta strategija omogoča pogovor o težjih vprašanjih, kot so posvečanje dodatnega časa ciljem zunaj službenih obveznosti. Ta način naj bi pomagal zaposlenim zagotavljati razvoj kariere.

Program »pisarna za starše« podjetja ponujajo staršem novorojenih otrok, da uporabljajo pisarno, opremljeno z otroško posteljico, s hladilnikom in z drugimi predmeti, potrebnimi za nego in varstvo otroka. S tem jim omogočajo, da so med tem, ko delajo, v bližini svojega otroka.

»Osebna raba tehnologije v lasti podjetja« − nekatera podjetja so ublažila omejitve uporabe računalnikov, mobilnih telefonov in ostale tehnologije v zasebne namene. V teh primerih uporaba tehnologije za osebne namene ni izvzeta iz korporativne politike.

Za trenutno pomoč podjetjem ali pripravo za prihodnost imajo ugodnosti za zaposlene priložnost za gradnjo ali obnovo programov poklicnega in zasebnega življenja. Ti programi lahko takoj ponudijo koristi, kot je izboljšanje ugleda organizacije v očeh zaposlenih. Če programi začnejo takoj delovati, bodo organizacije lahko leto ali več na trgu dela pred konkurenco, ki se je odločila počakati na preobrat na trgu in kasneje začeti s ponovnimi

vzpostavitvami ravnotežja moči med poklicnim in zasebnim življenjem (Kisilevitz & Bedington 2009, str. 34).

2 VIDIKI IZVAJANJA DRUŽINI PRIJAZNE POLITIKE

2.1 Opredelitev in pomen družbene odgovornosti podjetij

Koncept družbene odgovornosti podjetij pridobiva na pomenu in postaja nepogrešljiv del vsakodnevnega poslovanja podjetij. Podjetja ne odgovarjajo več le svojim lastnikom, delničarjem, pač pa tudi celotni družbi in posameznikom znotraj nje. Najpogosteje uporabljena definicija družbene odgovornosti podjetij (v nadaljevanju DOP) na ravni EU pravi, da gre za koncept, znotraj katerega podjetja na prostovoljni ravni vključujejo skrb za družbo in okolje v svoje vsakodnevno poslovanje in v svoja razmerja z deležniki (Ekvilib, b.l.).

Evropska komisija je v prenovljeni strategiji za DOP 2011−2014 na novo opredelila termin DOP kot »odgovornost podjetij za njihove učinke na družbo«. Da bi podjetja v celoti izpolnila svojo družbeno odgovornost, bi morala imeti vzpostavljen postopek za vključevanje socialnih, okoljskih, etičnih in človekovih pravic ter varstva potrošnikov v svoje poslovanje z namenom:

- povečevanja skupne vrednosti za njihove lastnike/delničarje in širšo družbo,
- ugotavljanja, preprečevanja in ublažitve možnih neugodnih vplivov.

Zapletenost tega postopka je odvisna od dejavnikov, kot sta velikost podjetja in narava poslovanja. Za večino malih in srednje velikih podjetij, zlasti mikro podjetij, bo postopek DOP verjetno ostal neformalen in intuitiven (European commision, 2011, str. 6).

DOP zajema obravnavo vprašanj, kot so človekove pravice, delovno mesto in teme zaposlenih (družini prijazna politika – lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja), vključno s področji zdravja pri delu, nepoštenih poslovnih praks, organizacijskega upravljanja, okolja, trga in potrošniških vprašanj, vključevanja skupnosti in socialnega razvoja (Leonard & McAdam, 2003, str. 27−28).

Družbena odgovornost podjetij je zelo raznolika in zapletena ter lahko vključuje različne oblike in žarišča. Če sledimo pristopu treh ključnih stebrov, lahko družbena odgovornost podjetij vključuje gospodarska vprašanja, socialna vprašanja, okoljska vprašanja in kombinacijo vseh treh vprašanj. V Tabeli 3 je njihov podrobnejši opis (Gisch-Boie, Martinuzzi, & Wiman, 2010, str. 6).

Tabela 4: Seznam generičnih tem o družbeni odgovornosti podjetij

DOP - Ekonomske teme	**DOP - Okoljske teme**
• Prizadevati si za dobre prakse upravljanja podjetij • Zagotoviti preglednost z ekonomskim, socialnim in okoljskim poročanjem	• Podpreti varovanje zraka in vode, zemljska bio-raznovrstnost
• Sodelovati v pošteni konkurenčni tekmi	• Zmanjšati količino strupenih snovi, emisij, odplak in odpadkov
• Spodbujati inovativnosti • Boj proti podkupovanju in korupciji	• Ohranjanje naravnih virov, uporaba obnovljive energije in preprečevanje uporabe surovin
• Delati družbeno odgovorne naložbe	• Sodelovati pri varovanju podnebja
• Zaščititi pravice intelektualne lastnine	• Povečanje inovativnosti za izboljšave učinkovitosti
• Ponuditi varne in visokokakovostne izdelke / storitve • Spodbujati trajnostno potrošnjo in proizvodnjo • Izvesti občutljive sisteme za obvladovanje tveganj	• Razmisliti o celotnem življenjskem ciklu proizvoda, olajšati ponovno uporabo in možnost recikliranja proizvodov
DOP - Socialne teme	**DOP - Globalne teme**
• Vključiti se v pošteno in učinkovito upravljanja s človeškimi viri	• Dvig ozaveščenosti delničarjev za socialne in okoljske teme
• Zagotavljati varnost, poklicno zdravje in varnost	• Praksa dobrega upravljanja z interesnimi skupinami
• Spoštovati svobode združevanja	• Olajšati trajnostne oskrbovalne verige
• Opustiti diskriminacijo in spodbujati raznolikost	• Spoštovati človekove pravice
• Spoštovati interese potrošnikov	• Sodelovati pri zmanjševanju revščine
	• Vključiti se pri razvoju javnih politik

Vir: S. Martinuzzi, A. Gisch-Boie & A. Wiman, Does, Does Corporate Responsibility Pay off?, 2010, str. 16, Tabela 2.

DOP daje konkurenčno prednost podjetjem, kar so pokazale različne študije. Slednje so analizirale DOP in obravnavale dodano vrednost, ki jo lahko podjetja pridobijo z odgovornim ravnanjem. V skladu s tem konceptom gledajo podjetja na možnost pospeševanja svojega gospodarskega uspeha prek dodane vrednosti za delničarje, okrepljenega tržnega deleža, ugleda, večje zvestobe strank in zaupanja, motivacije zaposlenih in zaupanja ter višje cene delnic.

Konkurenčno razlikovanje je glavno gonilo odgovorne konkurenčnosti na ravni podjetja. Podjetja morajo uskladiti družbeno odgovornost s svojimi dejavnostmi na način, ki jim omogoča delovanje na stroškovno učinkovit in konkurenčen način, da si lahko zagotovijo položaj med svetovno konkurenco. Pozitiven vpliv družbene odgovornosti podjetij se kaže zlasti v zvezi s človeškimi viri, z obvladovanjem tveganja in inovacijami (Martinuzzi, Gisch-Boie & Wiman, 2010, str. 17).

2.2 Družini prijazna politika kot del družbene odgovornosti podjetij

Med klasične teme družbene odgovornosti danes uvrščamo okoljevarstvo, spoštovanje človekovih pravic, nediskriminacijo oziroma zagotavljanje enakih možnosti za vse, zdravje in varnost na delovnem mestu, integriranje principov trajnostnega razvoja v upravljanje nabavne verige, poslovno etiko in razvijanje odnosa do lokalne skupnosti. V preteklosti smo kot DOP pojmovali zgolj občasne 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 & Černigoj Sadar, 2007, str. 95).

Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja je ključno področje DOP. V današnjem poslovnem svetu bi bilo dobro, da bi čim več podjetij namenilo pozornost pri neravnovesju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Slednje sili podjetja, da sprejemajo ukrepe za ponovno vzpostavitev ravnotežja. Ti ukrepi ne izhajajo neposredno iz zakonskih zahtev, temveč iz pobud odgovornih delodajalcev, ki se zavedajo pomembnosti te teme (Gołaszewska-Kaczan, 2015, str. 63).

2.3 Značilnosti družini prijazne politike v podjetju

Povečanje zanimanja za družini prijazno politiko v podjetjih delno izhaja iz skrbi, da neuravnotežen odnos med delom in družino lahko vodi do zmanjšanja zdravstvenih sposobnosti in uspešnosti posameznika, družine in organizacije (Kalliath & Brough, 2008, str. 323). Posameznik se mora naučiti uskladiti poklicne in družinske zahteve, vendar pa to predstavlja tudi izziv za podjetja, ki morajo ustvariti podporno kulturo, v kateri se lahko zaposleni osredotoči na svoje delo, ko je na delovnem mestu. Da bi dosegli cilj, so nekatera podjetja uvedla tako imenovane »družini prijazne prakse« za zmanjšanje konflikta med poklicnim in zasebnim življenjem (Bourhis & Mekkaoui, 2010, str. 99).

Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar (2007, str. 142−143) navajata, da velika podjetja kot npr. multinacionalke z velikim številom zaposlenih vodijo na področju uvajanja družini prijazne politike. Analize kažejo, da se družini prijazna politika v večjih podjetjih uvaja in izvaja formalno, medtem ko je to v manjših in zasebnih podjetjih bolj urejeno z neformalnimi dogovori. Podjetje bo največkrat izvajalo družini prijazno politiko, če vodja oddelka za upravljanje s človeškimi viri meni, da je to pomembno za podjetje, še posebej za poslovne rezultate. Družini prijazna politika se v podjetju pogosteje izvaja, zlasti če je v podjetju velik delež ženske delovne sile ali če je več žensk na vodilnih delovnih položajih.

Obveznost delodajalca do družini prijazne politike vpliva na zaznavanje, ali imajo takšne prakse pozitivno donosnost naložbe. V zadnjih letih se delodajalci vse bolj zavedajo, da kakovost osebnega in družinskega življenja zaposlenega vpliva na kakovost dela in da

obstajajo konkretni poslovni razlogi za spodbujanje integracije ukrepov za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja (Lockwood, 2003, str. 5).

2.3.1 Integracija pristopov družini prijazne politike v podjetje

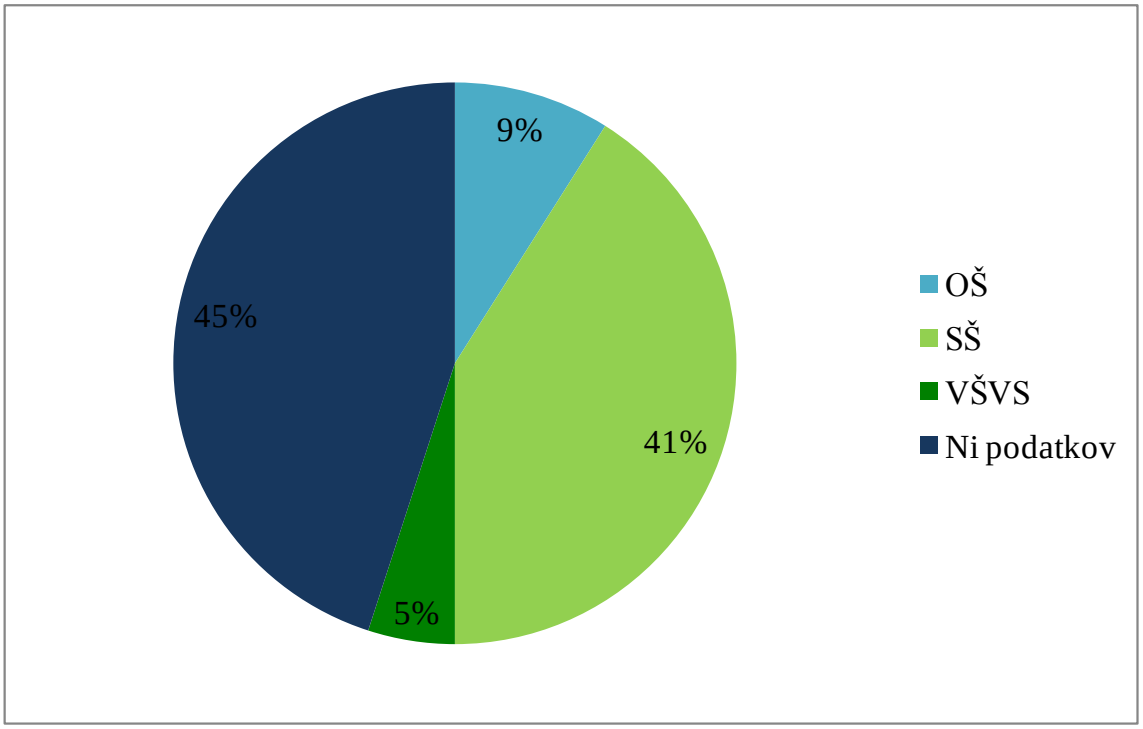
Lockwood (2003, str. 5) je mnenja, da je, preden se ustanovijo družini prijazne pobude, pomembno vedeti, ali je kultura organizacije odprta in pripravljena podpreti družini prijazne programe. Pot k določanju pripravljenosti kulture je lahko formalna, z oceno ankete zaposlenih ali enostavno premišljena odločitev, ki jo je sprejela organizacija.

Kot večina pobud za spremembe tako tudi družini prijazni programi zahtevajo podporo višjega vodstva. Obenem je za organizacije pri uvajanju družini prijaznih programov pomembno upoštevati namen in to, komu so namenjeni. Na primer, ali so družini prijazni programi namenjeni vsem zaposlenim ali so usmerjeni pretežno na zaposlene, ki so starši ali skrbijo za stare starše (Lockwood, 2003, str. 6).

V Sloveniji lahko podjetja, ki se odločijo za integracijo družini prijazne politike, pristopijo k sistemu certificiranja za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje. Skozi postopek certificiranja podjetje/organizacija določi in uresniči izbrane cilje ter ukrepe. Na podlagi notranje ocene dejanskega stanja se s pomočjo zunanjega ocenjevalca/svetovalca v podjetju odločijo za načrt vpeljave ukrepov, katerih cilj je izboljšanje upravljanja delovnih procesov ter kakovosti delovnega okolja za boljše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Po pozitivni oceni izbranih ukrepov s strani revizorskega sveta podjetje pridobi osnovni certifikat Družini prijazno podjetje. Po treh letih se oceni, ali so bili zastavljeni ukrepi vpeljani in cilji doseženi. Če so bili cilji doseženi, podjetje pridobi polni certifikat Družini prijazno podjetje, ki ga ohrani s tem, da izbere nove ukrepe za naslednje triletno obdobje (Ekvilib Inštitut, 2015, str. 5).

Knaflič et al. (2010, str. 66) so v izvedeni raziskavi ugotovili, da med podjetji, ki imajo interes za upoštevanje družinske politike, prevladujejo podjetja z visoko izobraženo delovno silo. V teh podjetjih so največje koristi za podjetje od družini prijaznih ukrepov. Spodnja Slika 11 prikazuje delež podjetij vključenih v raziskavo, ki imajo vpeljane družini prijazne politike, ter iz katere je razvidno, da so to podjetja, kjer prevladuje visoka izobražena delovna sila.

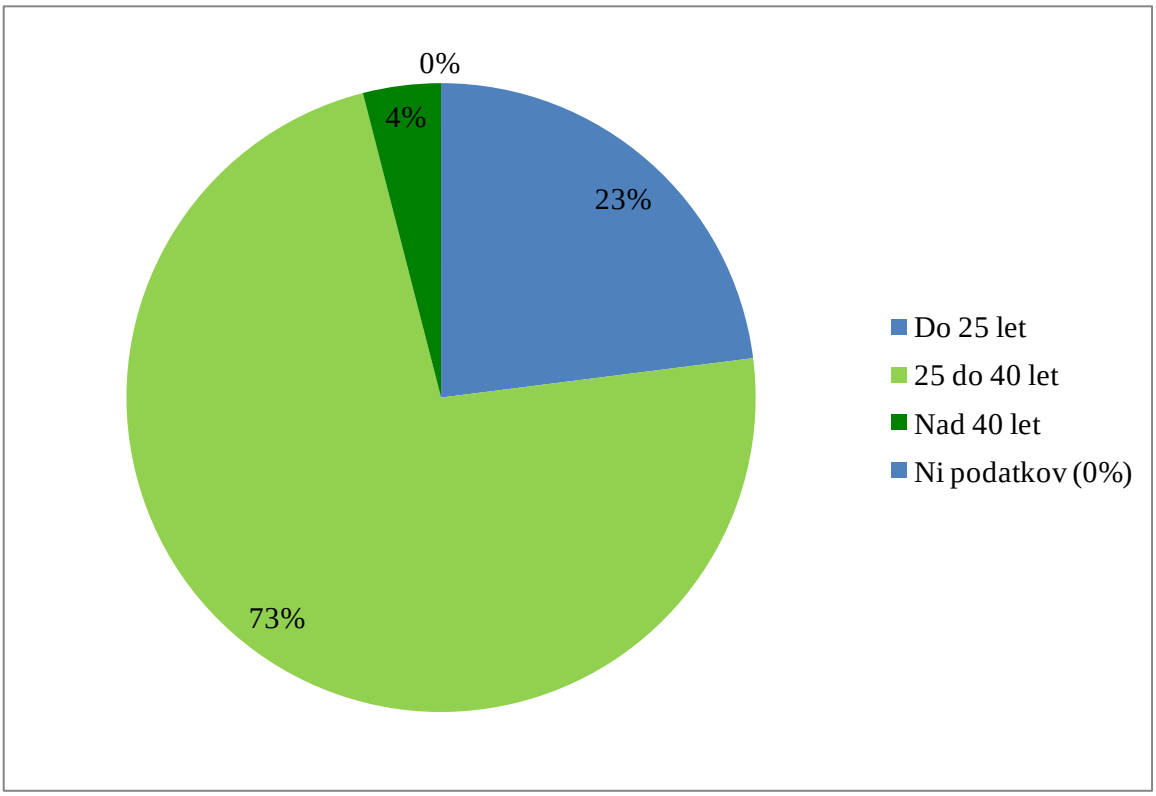
Slika 11: Podjetja glede na izobrazbo zaposlenih



Vir: T. Knaflič, A. Nabergoj & M. Pahor, Kaj podjetju prinašajo družini prijazni ukrepi, 2010, str. 66, Graf 2.

Pri ugotavljanju učinkov ukrepov, je potrebno biti pozoren na omejitve ukrepov. Ukrep sam po sebi še ne pomeni pozitivnega učinka. Lahko je učinkovit v enem podjetju, ni nujno, da bo tudi v drugem. Lahko bo nasproten ali ničen. Pomembno je, da se podjetja odločajo za ukrepe, prilagojene njihovim značilnostim in njihovim potrebam zaposlenih. Pomembno je, da se ukrepe sprejme v skladu s potrebami zaposlenih. Najbolje je, da ukrepe določijo zaposleni, v skladu z časovnimi in materialnimi zmožnostmi podjetja, tako bo obstajala največja verjetnost, da bodo ukrepi koriščeni in sprejeti (Knaflič et al., 2010, str. 66).

Slika 12: Podjetja glede na starostno strukturo zaposlenih



Vir: T. Knaflič, A. Nabergoj & M. Pahor, Kaj podjetju prinašajo družini prijazni ukrepi, 2010, str. 66, Graf 3.

Prav tako se v podjetjih, kjer so zaposleni stari od 25 do 40 let (Slika 12), največkrat kaže interes za upoštevanje in izvajanje družinskih politik. To je obdobje ustvarjanja družine in življenja z majhnimi otroki, ko je potreba po usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja največja.

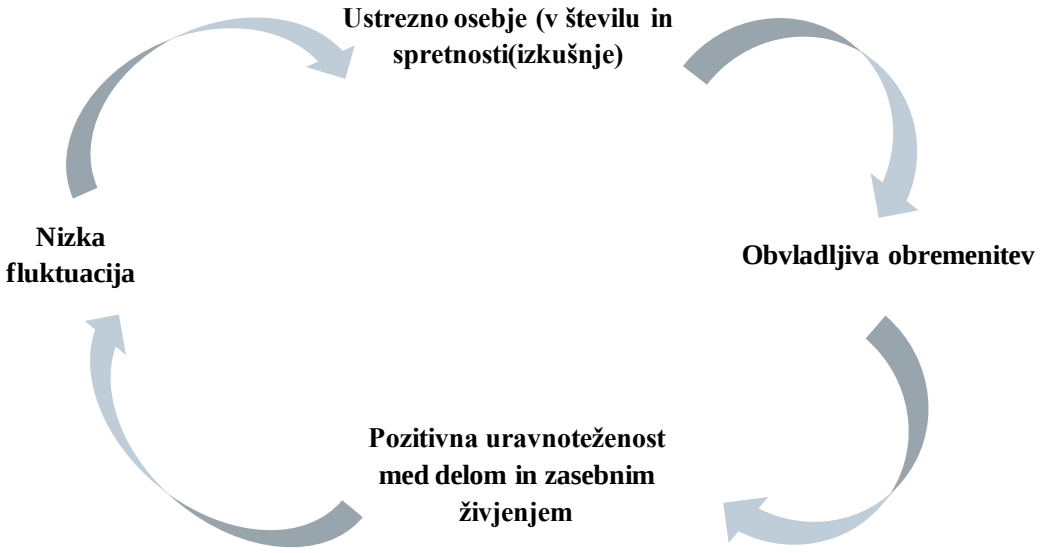
Ukrepi so učinkovitejši, če so združeni v paket. Zato je pomembno, da jih podjetja izberejo dovolj in da so prilagojena podjetju in zaposlenim. Učinkovito je, če se ukrepe po določenem časovnem obdobju revidira, in odstrani tiste, ki nimajo učinka za zaposlene in podjetje, ter se jih nadomesti z novimi (Knaflič et al., 2010, str. 66).

2.3.2 Vloga vodstva pri uvajanju družini prijazne politike

Za mnoge zaposlene je organizacijska kultura zapisana v odnosu in vedenje njihovih neposrednih vodij. Torej, če posameznik meni, da lahko razpravlja vprašanja izven delovnega okolja in ima potrebo po drugačnem načinu dela, bo to v veliki meri odvisno od sposobnosti direktno nadrejenega pri ustvarjanju odprte komunikacijske kulture, zaupanja in spoštovanja (Glynn, McCartney & Steinberg, 2002, str. 8).

Če se doseže ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, z ustreznim osebjem, dobrim upravljanjem in zadržanjem zaposlenih, bo fluktuacija nižja. Ko bodo zaposleni postali bolj izkušeni in pridobili več izkušenj, bodo uspešnejši pri svojem delu, s tem je manj verjetno , da bi do krize lahko kdaj prišlo. Izkušeni oddelek je bolj verjetno, da bo dosegel ravnovesje med delom in zasebnim življenjem (Glynn, McCartney & Steinberg, 2002, str. 31).

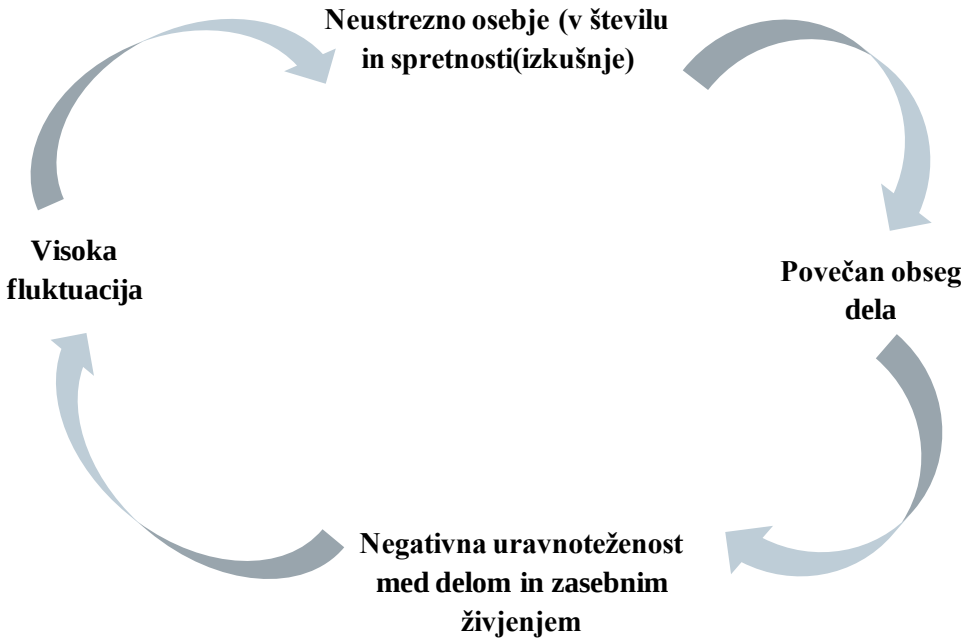
Slika 13: Pozitivna reakcijska veriga



Vir: C. Glynn, C. McCartney & I. Steinberg, Work-life Balance: The Role of the Manager, 2002, str. 32.

Eden od razlogov za visoko fluktuacijo je pomanjkanje ravnovesja med poklicnim in zasebnim življenjem, kar poslabša situacijo za ostale zaposlene v oddelku, ker se soočijo z pomanjkanjem zaposlenih. Kot taka, slaba uravnoteženost med poklicnim in zasebnim življenjem vodi do negativne verižne reakcije, ko postane ravnovesje težko za kogarkoli na delovnem mestu (Glynn, McCartney & Steinberg, 2002, str. 31).

Slika 14: Negativna reakcijska veriga



Vir: C. Glynn, C. McCartney & I. Steinberg, Work-life Balance: The Role of the Manager, 2002, str. 31.

Teorija pojasnjuje, da so strategije organizacij sklopi strateških odločitev, ki nastanejo s strani nosilcev vodenja v organizacijah. Odločitev, da se v podjetje uvede družini prijazna politika, je v veliki meri stvar vodstva. Odločitve managerjev lahko in bodo vplivale na poglede interesnih skupin, kot so zaposleni (Abbot & DeCieri, 2008, str. 304).

Posamezni zaposleni so odgovorni za lastno ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem, vendar je bistvenega pomena tudi za vodje, da jih spomnijo njegovega pomena in zaposlene seznanijo z razpoložljivimi sredstvi, ki so jim na voljo. Vodje morajo vedeti in razumeti, da imajo pomembno vlogo pomagati svojim zaposlenim doseči učinkovito ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem. To bo vodilo k večji produktivnosti zaposlenih. Vendar ne gre samo za učinkovitost, prednosti družini prijazne politike, postajajo način za pridobivanje novih talentiranih novih kadrov ter način zadržanja obstoječih kadrov v podjetju (Khan, 2011).

Knaflič et al. (2010, str. 64) navajajo, da je pomembno, da višje in srednje vodstvo prenaša pozitivno naklonjenost do uporabe ukrepov na druge zaposlene in ustvarja zavest, da jih lahko zaposleni neobremenjeno izrabijo ter da zaradi tega ne bodo diskriminirani.

2.3.3 Vloga službe za upravljanje s človeškimi viri pri uvajanju družini prijazne politike

Podjetja lahko ponujajo široko paleto družini prijaznih programov, vendar bo želeni učinek v smislu poslovnih rezultatov malo verjetno dosežen, če zaposleni niso pravilno seznanjeni z njimi ali jih ne razumejo. Služba za upravljanje s človeškimi viri naj bi upoštevala štiri vprašanja pri uvajanju ali že uvedenih družini prijaznih programih: 1) ali kultura podjetja resnično podpira ugodnosti družini prijaznih programov; 2) ali filozofija managementa, ki se začne z višjim vodstvom, iskreno podpira ugodnosti družini prijaznih programov; 3) ali managerji in nadzorniki razumejo vpliv družini prijaznih programov na svoje zaposlene in 4) ali se zaposleni zavedajo in razumejo družini prijazne programe družbe.

Če podjetje že ponuja ugodnosti družini prijaznih programov, je lahko naslednji korak službe za upravljanje s človeškimi viri, da jih ponovno osveži in ponovno obvesti, da bodo zaposleni videli, kako te ugodnosti vplivajo na način obvladovanja poklicnih in družinskih konfliktov. Poleg tega bo razvoj strategije človeških virov, ki je povezan z vizijo družbe, pokazal, kako predana je organizacija potrebam zaposlenih. Spodaj so predlogi za spodbujanje družini prijaznih programov (Lockwood, 2003, str. 6):

- pregledati strategijo človeških virov, ali podpira poslanstvo podjetja;
- prek vprašalnikov ali fokusne skupine ugotoviti, kaj zaposleni menijo o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja;
- uskladiti družini prijazne programe s strategijo človeških virov;
- oblikovanje družini prijaznih nagradnih programov z uporabo nedenarnih spodbud, ki so skladni poslovnim ciljem.

Funkcija upravljanja s človeškimi viri se v podjetju sooča z velikimi izzivi v prizadevanjih za zadovoljitev potreb vodstva in zaposlenih v zvezi z strategijo človeških virov, kamor sodi tudi usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja (Abbot & DeCieri, 2008, str. 304).

2.3.4 Vloga posameznika pri uporabi družini prijazne politike

Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja je postalo izziv za mnoge zaposlene. Da bi zmanjšali konflikt med tema dvema sferama, posamezniki poskušajo doseči sprejemljivo raven ravnotežja med delom in družino.

Zaposleni, ki beležijo visok konflikt na ravni usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, se nagibajo k nižji stopnji zadovoljstva na delovnem mestu in organizacijske pripadnosti. Vedenjski rezultati obeh smeri konflikta (delo-življenje-delo) so zmanjšana pripravljenost za delo, zmanjšana zmogljivost in povečana odsotnost z dela in fluktuacija. Obe smeri konflikta sta povezani tudi s povečanim stresom in z izčrpanostjo ter s kognitivnimi težavami, kot so ohranjanje budnega stanja, pomanjkanje koncentracije, nizka živahnost in nižja raven splošnega zdravja in energije (Beauregard & Henry, 2008, str. 3).

2.4 Oblike ukrepov za lažje usklajevanje družini prijazne politike

Družini prijazna politika je del področja ravnanja s človeškimi viri in je zasnovana tako, da pomaga zaposlenim ublažiti konflikt med delom in družinskimi vlogami. Po navadi jih lahko razvrstimo v štiri kategorije: 1) podpora za nego in varstvo otroka ali oskrbo starejših; 2) porodniški, starševski, osebni ali družinski dopust, 3) programi za pomoč in svetovanje zaposlenim ter 4) prilagodljiv delovni čas (Bourhis & Mekkaoui, 2010, str. 99).

2.4.1 Ukrepi na ravni države

Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar (2007, str. 136) menita, da država igra pomembno vlogo pri uvajanju družini prijazne politike v podjetjih, predvsem z zakonodajo na področju trga dela, enakih možnosti in zdravja, z obveščanjem, ustrezno finančno podporo ter načrtovanjem in izvajanjem programov, s katerimi se razširja zavedanje o pomembnosti družini prijazne politike. Države se glede tega precej razlikujejo, kar pušča različno velik prostor podjetjem, pri uvedbi družini prijaznih politik za svoje zaposlene. Države se tu med seboj precej razlikujejo, v kontinentalnih evropskih državah (Avstrija, Švica in Nemčija), kjer prevladuje tradicionalni model družine, niso razvili infrastrukture za organizirano varstvo otrok do tretjega leta. Zaradi potrebe po večji delovni aktivnosti žensk, so začeli o tem razmišljati proti koncu 20. stoletja. Poleg tega ima ključno vlogo tudi Evropska unija, ki s svojimi programi in iniciativami obvezuje in spodbuja države članice, da uzakonijo določene iniciative. Te iniciative se lahko direktno ali posledično odražajo na družini prijazne politike.

2.4.2 Ukrepi na ravni podjetja

Ukrepi, ki jih določijo podjetja za preprečevanje konfliktov, s katerimi se lahko zmanjša napetost med delom in družino, so zlasti pomembni za starše majhnih ali nesamostojnih otrok (še posebej za enoroditeljske družine) ter za zaposlene, ki morajo skrbeti za starejše družinske člane. Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar (2007, str. 137) navajata nekaj oblik najpogostejših ukrepov:

- **prožne oblike delovnega časa** (prožni delovniki, kombinacija prožnega delovnika s časovnim skladom, strnjen delovni teden, krajši delovni čas od polnega, delitev delovnega mesta, delo med šolskim letom),
- **druge prožne oblike dela** (delo na daljavo, možnost prekinitve zaposlitve za določen čas z zagotovljeno vrnitvijo na isto delovno mesto, krajši delovni čas, usklajevanje delovnika s šolskimi obveznostmi otrok),
- **ugodnosti v zvezi s starševskim dopustom** (prožnejši starševski dopust, dodaten starševski dopust, plačilo ali dodatno plačilo starševskega dopusta, daljše obdobje starševskega dopusta od zakonsko določenega),
- **lajšanje ponovnega prevzema delovnih obveznosti po daljši odsotnosti z dela** (obveščanje zaposlenih o dogajanju na delovnem mestu, vabila na sestanke, programi usposabljanja in ponovnega uvajanja v delo),
- **organizacija in so(financiranje) otroškega varstva** (lastni vrtec za predšolske otroke, rezervacija/zakup mest v lokalni ponudbi otroškega varstva, vavčerji za otroško varstvo, pomoč pri iskanju otroškega varstva, organizacija otroškega varstva v nujnih primerih, organizacija varstva šoloobveznih otrok med šolskimi počitnicami ali prazniki),
- **druge storitve za družine** (svetovanje za družine, ponudba gospodinjskih storitev, kosila v menzi podjetja za otroke zaposlenih),
- **dodatni prosti dnevi** (plačan ali neplačan dodaten dopust za nego družinskega člana, plačana ali neplačana odsotnost zaradi družinskih obveznosti, neplačan dopust med šolskimi počitnicami, neplačana načrtovana daljša odsotnost),
- **obveščanje in komuniciranje z zaposlenimi** (obveščanje zaposlenih o njihovih pravicah, obveščanje o zadevah, pomembnih za družine),
- **organizacija dogodkov za družinske člane** (dan odprtih vrat za družinske člane, izleti/pikniki za družine zaposlenih, obdaritev otrok).

Kot sem že pisala v poglavju 2.3.1., lahko podjetja v Sloveniji pristopijo k sistemu certificiranja za pridobitev certifikata Družini prijazno podjetje. V fazi pridobivanja certifikata morajo podjetja identificirati in izvajati ukrepe. Analiza, ki so jo izvedli Knaflič et al. (2010, str. 65) in v katero so vključili podjetja, ki so leta 2007 prejela certifikat Družini prijazno podjetje, je pokazala vrste ukrepov, ki so jih podjetja najpogosteje uvrstila na seznam aktivnosti.

Tabela 5: Ukrepi, ki so jih podjetja najpogosteje uvrstila na seznam aktivnosti

	Ukrep Opis ukrepa	Področje aktivnosti	Delež podjetij (v odstotkih)
1.	**Zabava/izlet za zaposlene** Zabave in izleti za zaposlene so organizirani tako, da se jim lahko pridružijo tudi družinski člani.	Politika informiranja in komuniciranja	73
2.	**Otroški časovni bonus** Zaposlenim z otroki se priznajo dodatne delovne ure ali dodatni prosti dnevi (prost prvi šolski dan, manjša navzočnost med uvajanjem v vrtec).	Delovni čas	68
3.	**Fiksni osrednji delovni čas z izbiro prihoda in odhoda** V vnaprej določenem časovnem okviru lahko zaposleni sami izbirajo uro prihoda in odhoda z delovnega mesta. Osrednji delovni čas določa ure, ko morajo biti zaposleni na delovnem mestu.	Delovni čas	55
4.	**Izraba letnega dopusta** Pri letnem načrtovanju izrabe dopusta se upoštevajo dopust partnerja in šolske počitnice.	Delovni čas	55
5.	**Odnosi z javnostmi** Zajemajo aktivnosti, na podlagi katerih poteka komuniciranje z zunanjim svetom.	Politika informiranja in komuniciranja	55
6.	**Razgovor z zaposlenimi** V razgovorih z zaposlenimi se opredelijo individualne težave, predstavijo ukrepi in izdelajo konkretne rešitve za povečanje združljivosti poklica in družine.	Razvoj kadrov	55
7.	**Ukrepi za varovanje zdravja** Sem spada organizacija treningov sproščanja in gibanja ali športne aktivnosti in informativni dogodki o posebnih vrstah zdravstvenega tveganja. Omogoča se preventiva. Pri načrtovanju športnih aktivnosti za zaposlene naj se upoštevajo družinske razmere.	Organizacija dela	50
8.	**Delovna srečanja/ zbori zaposlenih** Služijo pogovoru in izmenjavi informacij o pomembnih novostih. Zaposleni lahko postavljajo vprašanja, opozorijo na težave in predlagajo rešitve v zvezi z usklajevanjem poklicnega in družinskega življenja. Ta tema je stalna točka dnevnega reda na teh srečanjih.	Politika informiranja in komuniciranja	50

Vir: T. Knaflič, A. Nabergoj & M. Pahor, Kaj podjetju prinašajo družini prijazni ukrep, 2010, str. 65.

2.5 Empirične študije o učinkih uvajanja družini prijazne politike

Študije so pokazale, da imajo družini prijazne politike številne pozitivne učinke na posameznike, tako uporabnike kot neuporabnike praks. Povečujejo stališča in vedenje, kot so navezanost in pripadnost organizaciji, organizacijsko vedenje in zadovoljstvo pri delu. Glavni učinek uvajanja družini prijaznih politik se kaže v atraktivnosti podjetja. Natančneje sta tu mišljeni dve področji, ki sta dosegli najvišje rangiranje, to je prožen delavnik in možnost koriščenja letnega dopusta (Bourhis & Mekkaoui, 2010, str. 98-100).

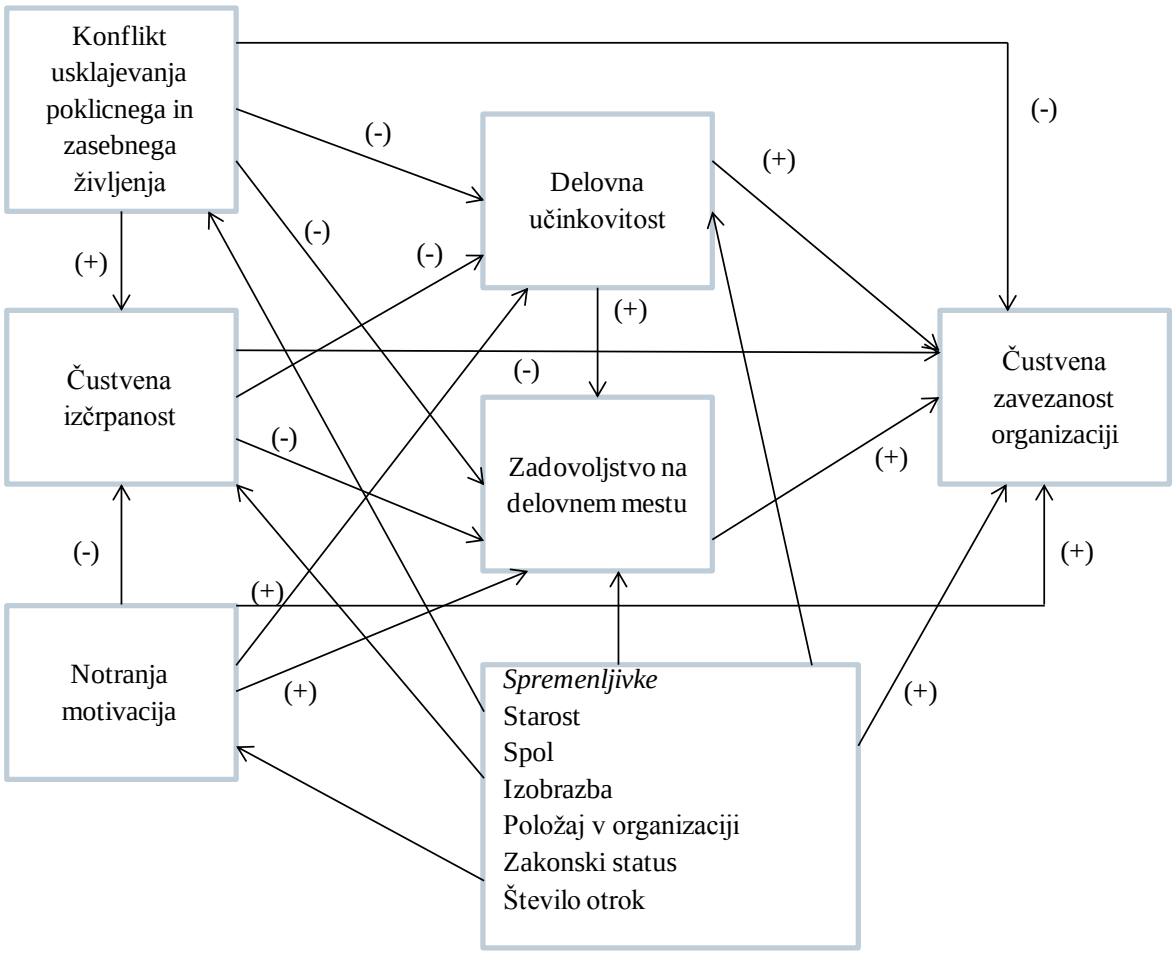
Rezultati številnih študij, pregledanih v članku Beauregard in Henry (2008, str. 2), kažejo, da prakse poklicnega in zasebnega življenja ni nujno, da samo vplivajo na raven konflikta zaposlenih med delom in življenjem. Izboljšujejo organizacijsko učinkovitost prek drugih poti, kot so zmanjšanje režijskih stroškov v primeru, da zaposleni delajo od doma, izboljšujejo produktivnost zaposlenih ob največjih časovnih obremenitvah ali procesih družbenih izmenjav, ki izhaja iz dojemanja organizacijske podpore.

Ekonomska upravičenost uvajanja družini prijaznih politik je odvisna od sposobnosti zaposlovanja in zadrževanja zaposlenih, ter zmanjšanja konflikta med poklicnim in zasebnim življenjem. Nudenje družini prijaznih politik, ki so na voljo vsem zaposlenim daje organizacijam konkurenčno prednost. Slednje se predvsem kaže pri zaposlovanju, s povečanjem prednosti za tiste iskalce zaposlitve, katerim je pomembno, da ima organizacija kulturo, ki je družini prijazna. Obenem ima uporaba politik vpliv na izboljšanje odnosov med zaposlenimi in vedenjem v organizaciji (Beauregard & Henry, 2008, 9).

Rezultati raziskave o učinkih konflikta med usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja, ki sta jo je izvedla Karatepe in Tekinkus (2006, str. 173) kažejo, da konflikt povečuje čustveno izčrpanost in zmanjšuje zadovoljstvo na delovnem mestu. Ugotovljeno je, da ima notranja motivacija negativni vpliv na čustveno izčrpanost. Rezultati kažejo, da visoka stopnja notranje motivacije, posledično vpliva na visoko raven delovne uspešnosti, zadovoljstva na delovnem mestu in čustvena zavezanost organizaciji. Vendar konflikt med usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja in čustvena izčrpanost nima pomembnega vpliva na delovno uspešnost in izvajanje delovnih obveznosti.

Preučevano razmerje med konfliktom usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, čustveno izčrpanostjo in notranjo motivacijo je prikazano na spodnji Sliki 13.

Slika 15: Raziskovalni model razmerij



Vir: O. M. Karatepe, M. Tekinkus, The effects of work-family conflict, emotional exhaustion, and intrinsic motivation on job outcomes of front-line employees, 2006, str. 176, Figure 1.

2.5.1 Pozitivne posledice za podjetja

Rezultate praks poklicnega in zasebnega življenja je najbolje pogledati skozi poslovni objektiv. Organizacije s ponujanjem takih praks privabljajo nove zaposlene in zmanjšujejo raven konflikta med poklicnim in zasebnim življenjem v primerjavi z že obstoječim. Tako napredno zaposlovanje in zmanjšan konflikt med poslovnim in zasebnim življenjem povečujeta organizacijsko učinkovitost (Beauregard & Henry, 2008, str. 2).

Podjetja imajo dobro podporo v javnosti in obenem večjo možnost izbire pri zaposlovanju novih kadrov. Zaradi nizke fluktuacije se podjetjem posledično znižajo stroški iskanja novih kadrov, stroški izobraževanja in usposabljanja novih kadrov. Zadovoljni zaposleni delajo bolj učinkovito in kakovostno, tako so z njihovimi odzivi in storitvami zadovoljne tudi stranke podjetja. Vse to se kaže v poslovnih rezultatih (Knaflič et al., 2010, str. 63).

Študije učinkov uvedbe družini prijaznih programov kažejo na večjo produktivnost in učinkovitost zaposlenih zaradi fleksibilnosti delovnega časa. Poleg tega je študija pokazala, da so se zmanjšale bolniške odsotnosti in izboljšalo zadrževanje zaposlenih oziroma se je fluktuacija zmanjšala prav zaradi dostopnosti družini prijaznih ukrepov. Študija je bila izvedena v izbranih podjetjih s področja proizvodnje, storitev, farmacevtskega, založbenega, logističnega, raziskovalnega in razvojnega sektorja. Velikost podjetij je bila v razponu med 22 in 600 zaposlenimi (Bevan et al., 1999, str. 1-2).

Po podatkih Mednarodnega urada za delo iz Ženeve so najpomembnejše koristi družini prijaznih praks za podjetje, da pritegnejo visoko kvalificiran kader in ohranjajo kakovostne zaposlene. S tem ustvarjajo in ohranjajo konkurenčne prednosti in inovacije, ki prispevajo k večji konkurenčnosti. Študija Bevan, Tamkin in Cummings poroča o farmacevtskem podjetju iz Velike Britanije, katerega šest zaposlenih ni zapustilo prav zaradi družini prijaznih praks. S tem so rešili 7.500 funtov na osebo (neposredni stroški zamenjave), kar bi znašalo 45.000 funtov na leto za vse osebe. Isto podjetje je poročalo, da se je zmanjšala fluktuacija zaposlenih za 15 % zaradi boljše atmosfere in pozitivnih odzivov na družini prijazne programe (International Labour Office Geneva, 2004, str. 2).

2.5.2 Pozitivne posledice za zaposlene

Zaposleni v podjetjih z družini prijazno politiko lažje usklajujejo delovne in družinske obveznosti in so bolj zadovoljni. Zadovoljne so tudi njihove družine in prijatelji, kar prinaša boljšo kakovost življenja. Ti zaposleni so manj izpostavljeni stresu, izgorevanju, depresiji in tesnobi, zato je pri njih manj psihično povzročenih bolezni (Duxbury, Higgins, & Johnson, 1999, str. 4).

Za zaposlene starše je dragoceno dejstvo, da se družini prijazen delodajalec zaveda, da morajo biti delojemalci tudi skrbni in odgovorni starši. Slednji delodajalci imajo pozitiven odnos do materinstva in očetovstva. Tako je samoumevno, da tudi oče izrabi pravico do starševskega dopusta in dopusta za nego bolnega otroka. Tako se zmanjšujejo ovire za poklicno uveljavitev mladih žensk (Kanjuo Mrčela & Černigoj Sadar, 2007, str. 149).

Zaradi zadovoljstva z možnostmi boljšega in lažjega usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja se povečata čustvena navezanost zaposlenih na podjetje in motivacija za delo. Povečajo se koncentracija, prizadevnost in storilnost pri delu. Zmanjšata se stres in bolniška odsotnost. Tako se zaposleni bolje identificirajo s podjetjem in postanejo lojalni in predani. Posledica vsega naštetega sta tudi zmanjšana fluktuacija in absentizem (Knaflič et al., 2010, str. 62−63).

Lockwood (2003, str. 6) navaja študijo iz leta 1997, izvedeno s strani Organizacije za usmerjanje dela in družine (angl. *WFD Consulting*, prej *Work/Family Directions*), osredotočeno na programe usklajevanja dela in družine z različnimi strankami (npr. DuPont, Johnson & Johnson, Hoechst Celanese, IBM in drugi). Nekaj manj kot polovica zaposlenih pri družbi DuPont, ki so uporabljali programe usklajevanja dela in družine, se verjetno strinjajo, da se bodo na delovnem mestu še bolj potrudili in dali maksimalno od sebe, in se s tem ne bodo počutili preobremenjeno ali pregorelo. Podatki iz Hoechst Celanese dokumentirajo, da je 60 % anketiranih poročalo, da je bila možnost uskladitve dela z osebnimi in družinskimi obveznosti velikega pomena pri njihovih odločitvah, da ostanejo v podjetju.

Po podatkih Ministrstva za razvoj skupnosti, mladino in šport v Singapurju je letna raziskava zadovoljstva zaposlenih v singapurski bolnišnici pokazala pozitiven vpliv bolnišničnih družini prijaznih programov v smislu večjega zadovoljstva pri delu: 56 % zaposlenih je ugotovilo, da so pripomogli k zmanjšanju stresa v povezavi z delom, 66 % jih meni, da so bolj polni energije in motivirani za pomoč pri organizaciji in 66 % jih po uvedbi družini prijaznih pobud/programov čuti večje zadovoljstvo pri delu. Več kot 90 % zaposlenih je spoznalo, da pobude/programi pomagajo pri usklajevanju poklicnega in družinskega življenja (International Labour Office Geneva, 2004, str. 1).

3 ŠTUDIJA PRIMERA MEDNARODNE KORPORACIJE SIEMENS

3.1 Metodologija

Drugi del magistrske naloge temelji na sodobnem znanstvenem pristopu kvalitativne analize, to je raziskovalno-pojasnjevalni študiji primera mednarodne korporacije Siemens. Na osnovi sekundarnih in primarnih virov s pomočjo metode analize predstavim in proučim izbrano podjetje ter se pri tem opiram na več različnih virov. Glavni viri so spletna stran podjetja, intranet izbranega podjetja, letna poročila, pravilniki, okrožnice ter drugi javno dostopni razpoložljivi viri podjetja. Primarne podatke zberem s pomočjo metode anketiranja, kjer so bili osnova poglobljeni strukturirani intervjuji. Vprašanja so bila vnaprej pripravljena, da so omogočala sledenje enaki temi ter s tem boljšo interpretacijo pridobljenih rezultatov. Vsi udeleženci intervjujev so prejeli enaka vprašanja, medtem ko so bila podvprašanja uporabljena za pridobivanje poglobljenih odgovorov intervjuvanih oseb. Koncept intervjujev sem sestavila tako, da omogoča fleksibilno raziskavo in podrobno analizo področja raziskovanja. Udeleženci intervjujev so osebe, ki so zaposlene v lokalnem podjetju Siemens, d. o. o. K sodelovanju v intervjuju sem povabila zaposlene, ki imajo družine (otroke), in zaposlene brez družin. Primarne podatke sem pridobila tudi z opazovalnimi študijami delovanja podjetja (v podjetju sem zaposlena

od leta 2003) in z neformalnimi razgovori zaposlenih. S pomočjo analize na koncu poskušam podati priporočila za lokalno podjetje Siemens Slovenija.

Vprašalnike kot tudi prepise intervjujev je mogoče najti v prilogah.

3.1.1 Namen raziskave

Namen raziskave je ugotoviti, kakšni pristopi družini prijaznih politik se uporabljajo v podjetju Siemens za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja in kakšne prednosti imajo ti za podjetje. V nadaljevanju raziskave me tudi zanima, ali lokalno podjetje udejanja smernice globalnega podjetja na področju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.

V magistrskem delu želim odgovoriti tudi na naslednji dve raziskovalni vprašanji:

- R1: Ali se v podjetju Siemens sistematično izvajajo družini prijazni ukrepi, ki naj bi zaposlenim omogočali lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja?

- R2: Ali se dobre prakse izvajanja družini prijaznih ukrepov iz matične enote sistematično prenašajo na podružnice?

Raziskovali vprašanji se osredotočata na sistematičnost izvajanja družini prijaznih ukrepov ter na to, ali ukrepi pripomorejo k temu, da zaposleni lažje usklajujejo poklicno in zasebno življenje.

3.1.2 Zbiranje podatkov

Posamezni intervjuji so bili opravljeni med 25. aprilom in 10. majem 2016. Izvedla sem intervjuje z 8 zaposlenimi, kar predstavlja 12 % vseh zaposlenih v podjetju. Z vsakim zaposlenim posebej sem imela pogovor, ki je v povprečju trajal 30 minut. Izbirala sem med zaposlenimi, ki imajo družino z otroki, ter zaposlenimi, ki imajo družino brez otrok. V večini so bili to zaposleni v starostni skupini med 29 in 45 let. Pogovore sem najprej snemala in nato za vsak intervju posebej naredila prepis. Prepisi intervjujev se nahajajo v prilogi magistrskega dela. Vsakemu intervjuvancu je bila dodeljena številka od 1 do 8 (npr. Intervju št. 1), na ta način sem lahko uporabila odgovore vsakega posameznega udeleženca intervjuja pri analizi rezultatov. Vsi udeleženci intervjuja, ter prikaz skupine v katero sodijo (Družina z otroki ali Družina brez otrok) so prikazani v Tabeli 6.

Tabela 6: Seznam poglobljenih intervjujev

	Družina z otroki	Družina brez otrok	Intervju planiran	Intervju opravljen
Intervju 1	x		25.4.2016	DA
Intervju 2	x		25.4.2016	DA
Intervju 3	x		25.4.2016	DA
Intervju 4		x	25.4.2016	DA
Intervju 5		x	9.5.2016	DA
Intervju 6		x	9.5.2016	DA
Intervju 7	x		9.5.2016	DA
Intervju 8	x		10.5.2016	DA

3.1.3 Analiza podatkov

Analizo raziskave sem naredila po korakih. Po končanih intervjujih sem vse podatke zbrala tako, da sem naredila prepise intervjujev. S prepisi sem dobila natančne podatke iz diskusije, ki so bili osnova za obravnavo in analizo podatkov. V naslednjem koraku sem prepise intervjujev večkrat prebrala, da bi bila čim bolj seznanjena z vsebino intervjujev. Z vsakim branjem sem prišla do novih spoznanj, spoznavala sem podobnosti in razlike med intervjuvanimi osebami. V nadaljevanju sem se osredotočala na iskanje podobnih vzorcev, odgovorov in fraz, pri čemer sem uporabila metodo podčrtovanja. Sledilo je razvrščanje podatkov v kategorije glede na zastavljena vprašanja, pri čemer sem si pomagala s kodiranjem. Pri posameznih vprašanjih sem proučila vse odgovore intervjuvancev, da sem lahko prepoznala podobnosti. Tabela združenih podatkov je prikazana v poglavju 3.9.

3.1.4 Omejitve dela

Omejitve pri izdelavi magistrskega dela so pretežno metodološke, časovne in deloma vsebinske. Metodološke omejitve lahko izhajajo iz subjektivnih pogledov na obravnavano tematiko, vendar nameravam to preseči z uporabo različnih virov informacij, kot so na primer vsebina, povezana s tematiko usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, ki jo najdem na intranetnih straneh podjetja Siemens, neformalni razgovori z zaposlenimi v kadrovski službi Siemens Slovenija ter vprašalniki za izvedbo intervjujev. Časovne omejitve predstavljajo časovni potek proučitve podjetja, ki sem si ga izbrala za študijo primera. Gre za eno od največjih svetovnih multinacionalk, zato sta s tem povezana kompleksnost in velik obseg informacij, s katerimi korporacija razpolaga. Drug vidik časovne omejitve predstavlja izvedba poglobljenih intervjujev z zaposlenimi v podjetju Siemens Slovenija. Cilj ankete je bil pridobiti čim večje število udeležencev in s tem kakovostno osnovo za raziskavo podatkov. Vsebinsko omejitev predstavlja predvsem uporaba sekundarnih virov, prav tako pa je, kot navajam že pri časovnih omejitvah, poslovanje korporacije preobsežno.

3.2 Predstavitev podjetja Siemens

Siemens je globalno tehnološko podjetje s poudarkom na področju elektrifikacije, avtomatizacije in digitalizacije. Je eno od največjih svetovnih proizvajalcev energetsko učinkovitih tehnologij. Siemens je vodilni ponudnik sistemov za proizvodnjo električne energije kot tudi za medicinsko diagnostiko. V infrastrukturi in industrijskih rešitvah igra podjetje pionirsko vlogo. Od 30. septembra 2015 je podjetje beležilo okoli 348.000 zaposlenih v 200 državah. V poslovnem letu 2015 je koncern ustvaril 75,6 milijarde evrov prihodkov. Podjetje je na mednarodnem trgu prisotno že več kot 165 let (Siemens, b.l.a). Koncern Siemens obsega delniško družbo Siemens AG kot matično družbo in njene odvisne družbe. Upravni odbor podjetja je sestavljen iz sedmih članov, njegov predsednik pa je Joe Kaeser. Podjetje ima sedež v Münchnu v Nemčiji. Struktura podjetja je razdeljena po naslednjih poslovnih segmentih (Siemens, 2015, str. 2):

- oddelek za elektriko in plin (angl. *Power and Gas*);
- vetrna energija in obnovljivi viri (angl. *Wind Power and Renewables*);
- ravnanje z energijo (angl. *Energy management*);
- tehnologija zgradb (angl. *Building Technologies*);
- mobilnost (angl. *Mobility*);
- digitalna tovarna (angl. *Digital Factory*);
- predelovalna industrija (angl. *Process Industries and Drives*);
- zdravstvo (angl. *Healthcare*) kot ločena poslovna enota.

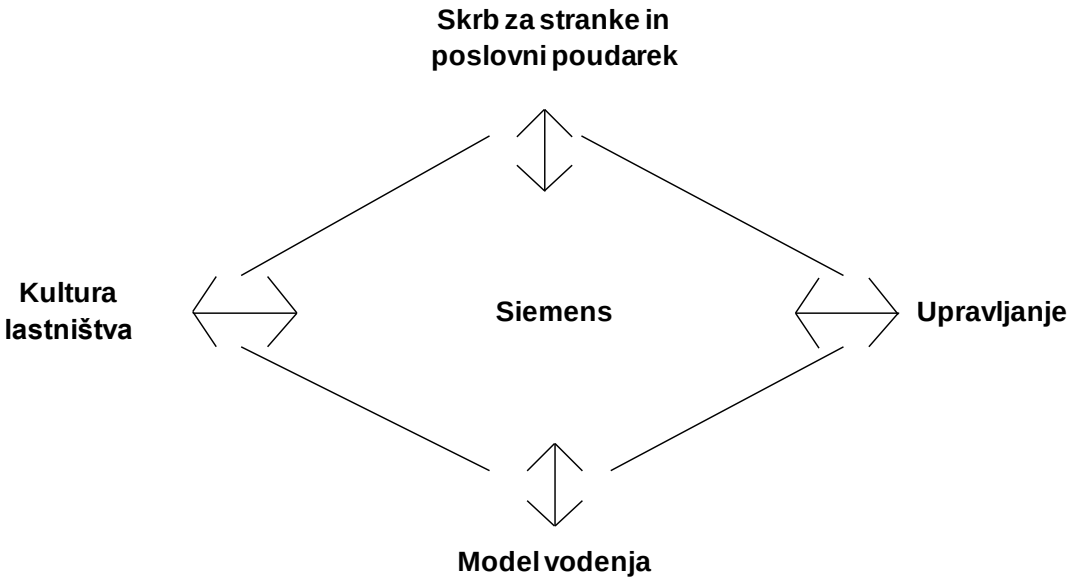
Siemensova strategija določa jasno smer, močno notranjo namestitev in ljudi, ki sledijo zastavljeni poti in spremenijo načrte in ideje v realnost. Vključuje ostrejšo usmerjenost h kupcu in poslovno usmerjenost, poenostavljeno upravljanje, ki opredeljuje konkretne cilje in ukrepe, ki so potrebni, da se pozorno spremlja potek, ki si ga je podjetje zastavilo.

Da bi bilo podjetje uspešno, potrebuje več kot konkretne finančne cilje. Prav tako zahteva celovit strateški okvir, ki tesno uvršča osrednja področja vodenja podjetja. Vizija 2020 opredeljuje ta delovni okvir za Siemens. Glavni elementi Vizije 2020 so (Siemens, b.l.b):

- Kultura lastništva (angl. *Ownership culture*)
  Najpomembnejše zagotovilo za dolgoročni uspeh naše strategije je močna kultura. To je izvor in temelj vseh naših premišljevanj. Podjetje želi, da se temeljne vrednote odgovornega delovanja odražajo v močni kulturi lastništva − v celotnem podjetju.
- Skrb za stranke in poslovni poudarek (angl. *Customer and business focus*)
  Ostrejša usmerjenost h kupcu in poslovna usmerjenost s strogim položajem in z jasnimi prednostnimi nalogami. Iz tega razloga podjetje usmerja svoja prizadevanja na izbranih področjih rasti.

- Upravljanje (angl. *Governance*)
  Podjetje krepi notranje ravni delovanja z racionalizacijo strukture podjetja in tako omogoča, da bo ravnanje še bolj učinkovito – zagotavljanje močnega upravljanja.
- Model vodenja (angl. *Management model*)
  Podjetje dodatno širi finančni koncept »Enotni Siemens« (angl. *One Siemens*), da bi bil celoviti model vodenja, zajemajoč finančne cilje, lasten operacijski sistem in osnovni pristop k trajnosti.

Slika 16: Strateški okvir podjetja Siemens



Vir: Startegy sets the course, Siemens internet, 2016.

3.2.1 Zgodovina podjetja Siemens

Leta 1847 sta 31-letni Werner von Siemens in univerzitetni strojni inženir Johann Georg Halske ustanovita podjetje Telegraphen-Bauanstalt von Siemens & Halske za izdelavo telegrafov. V letu 1848 Siemens & Halske dobi pogodbo za gradnjo prve dolge razdalje za telegrafsko linijo v Evropi. Pot od Berlina do Frankfurta sega 500 km. Zahvaljujoč delujoči liniji, je novica, da je bil Friedrich Wilhelm IV izvoljen za nemškega cesarja marca 1849, poslana Berlinu v manj kot eni uri. Od leta 1853 je Siemens & Halske pričel z razširitvijo ruskega telegrafskega omrežja. Ob koncu širitvene mreže se ta razteza od Finske do Krima in tako so se ruski posli razvili v glavni steber podjetja. Leta 1855 je Siemens & Halske vzpostavil svojo prvo tujo izpostavo v Sankt Peterburgu, ki jo je upravljal Carl von Siemens, brat ustanovitelja podjetja. Leta 1866 Werner von Siemens odkrije električno načelo dinama, kjer ležijo temelji za uporabo težke obstoječe tehnologije. Do konca leta 1870 napravo izboljšajo do te mere, da ni ovire za javno in zasebno elektrifikacijo.

Na berlinski industrijski razstavi leta 1879 Siemens & Halske prvi na svetu predstavi električno železnico z zunanjim virom energije. V naslednjih mesecih je družba vedno znova opozarjala z razvojem revolucionarnih izdelkov. Glavna področja uporabe inovacij sta osvetlitev in pogonska tehnika. Ime »Siemens« postane sinonim za elektrotehniko. Leta 1899 je Siemens zgradil električni obrat v Pekingu in prvo električno tramvajsko linijo na Kitajskem. Obrat je pridobival moč za svetlobo za več mestnih okrožij in za vodenje železniškega sistema. Z največjo hitrostjo 20 kilometrov na uro je bil to eden od najhitrejših tramvajskih sistemov na svetu.

Marca 1903 so oddelek težkega toka Siemens & Halske združili z Elektrizitäts-Aktiengesellschaft Schuckert & Co., ki ga tvori Siemens-Schuckertwerke GmbH.

Z namenom zagotovitve širitve podjetja na svoji tradicionalni lokaciji Siemens & Halske pridobi skoraj nenaseljeno zemljišče severozahodno od Berlina v letu 1897. Postopoma se vse delujoče dejavnosti preselijo na novo lokacijo. Poleg tega je Siemens zgradil tovarne in tako spodbudil k oblikovanju komunalne infrastrukture. Leta 1914 je bila ustvarjena popolnoma nova mestna četrt, imenovana »Siemensstadt«. Od leta 1924 Siemens spodbuja standardizacijo in reorganizacijo procesov v smeri proizvodnje na tekočem traku. Ta razvoj v glavnem vpliva na področje gospodinjskih in radijskih aparatov.

Leta 1932 je bilo ustanovljeno podjetje Siemens Reiniger Werke AG, da bi združili vse medicinske inženirske dejavnosti pod eno streho. Siemens Reiniger Werke AG se hitro razvije v največje svetovno podjetje, specializirano za električno medicino. Dve leti po ustanovitvi novo podjetje prinaša na trg mobilno rentgensko enoto, imenovano x-ray sphere, od katere je bilo izdelanih 40.000 enot. Vojna je privedla do pomanjkanja delovne sile za Siemens in za nemško industrijo kot celoto. Zaradi tega je bilo od leta 1942 zaposlenih vse več civilnih delavcev iz drugih evropskih držav. Čeprav so ljudje iz okupiranih vzhodnih regij prišli prostovoljno delati v Nemčijo, so bili v času vojne prisiljeni delati. Politični in vojaški kolaps maja 1945 sta omajala obstoj Siemensa. Ob koncu vojne je bila večina zgradb in proizvodnih zmogljivosti popolnoma v ruševinah. Vse materialne dobrine po svetu so bile odvzete in vse patentne pravice in blagovne znamke so bile preklicane. Da bi ohranili svobodo delovanja in izboljšali možnosti podjetja za preživetje, so del upravljanja leta 1945 preselili na jug in zahod Nemčije. Ob koncu leta 1951 je nemški konzorcij Siemens-Schuckertwerke prejel naročilo za izgradnjo parne elektrarne v San Nicolás v Argentini. Kot prvi referenčni projekt v Južni Ameriki je imela pogodba velik pomen za širitev poslovanja na tuje trge. Še preden je leta 1956 300 MW elektrarna začela delovati, je Siemens prejel nadaljnja večja naročila v Argentini, Egiptu in Indiji.

S pogledom na tehnološki napredek in strukturne spremembe na svetovnem trgu električne energije se leta 1966 Siemens & Halske, Siemens-Schuckertwerke in Siemens Reiniger

Werke združijo v pravno in organizacijsko podjetje Siemens AG. Ta poteza določi podlago za uspešno repozicioniranje rastočega električnega koncerna.

Leta 1983 je Siemens napovedal, da ima družba strateški cilj razvijati megabitne spominske čipe. Prve 1 MB čipe so izdelali ob koncu leta 1987 v sodelovanju z mednarodnimi partnerji. Ti uspehi so bili podlaga za številne inovacije Siemensa na področju komunikacij, informacij in avtomatizacije.
Z namenom usklajevanja vseh dejavnosti na rastočem trgu Kitajske je Siemens leta 1994 vzpostavil Siemens Ltd Kitajska. Družba s sedežem v Pekingu je bila prvi holding tuje korporacije v Ljudski republiki. V tem času je bil Siemens eden od največjih tujih delodajalcev v državi.

Leta 1995 je bila Siemensu prvič izkazana nagrada »izumitelji leta«. Od takrat podjetje vsako leto predloži to nagrado 12 raziskovalcem in razvijalcem, katerih izumi so pomembno prispevali k zagotavljanju tehnološke prihodnosti in tržnega uspeha podjetja. Da bi si podjetje okrepilo svoj položaj na ameriškem elektrotehničnem trgu, je leta 2001 prvič kotiralo na njujorški borzi. V letu 2014 se je vodstvo podjetja odločilo, da umakne podjetje z njujorške borze na podlagi sprememb v obnašanju vlagateljev. Trgovina z delnicami Siemens poteka pretežno v Nemčiji in prek elektronskih tržnih platform zunaj borze.

Siemens se zaveda priložnosti, ki jih ponujajo globalni megatrendi. Leta 2005 je družba dosledno usmerjala svoje strategije in poslovanje k trendom demografskih sprememb, urbanizacije, podnebnih sprememb in globalizacije. Siemens je nato razvijal številne inovativne tehnologije, izdelke in rešitve za soočanje z izzivi prihodnosti.

Konec leta 2006 se je Siemens soočil z obtožbami o podkupovanju. Družba je nemudoma sprejela ukrepe za razjasnitev in se je z njimi poglobljeno ukvarjala. Sredi decembra 2008 je Siemens dosegel dogovor z organi v Nemčiji in Združenih državah Amerike. Postopek, ki se je ukvarjal z obtožbami podkupovanja javnih uslužbencev, so se istočasno zaključili v Münchnu in Washingtonu, v času afere je družba uvedla celovit sistem skladnosti poslovanja.

Junija 2008 je Siemens predstavil svoj okoljski portfelj, ki povezuje produkte, rešitve in storitve, ki posebej prispevajo k učinkoviti rabi virov in podnebne zaščite. V letu 2014, z namenom prodora na privlačne rastoče trge, je Siemens začel prevzem dobavitelja rotacijske opreme Dresser-Rand. Prevzem je bil sklenjen v poletnih mesecih leta 2015 in Siemens je prek tega razširil portfelj izdelkov za svetovno naftno in plinsko industrijo in za proizvodnjo električne energije (Siemens, b.l.c).

3.3 Izvajanje družini prijazne politike v matičnem podjetju

Ideje in motivacija, znanje in izkušnje zaposlenih so ključni za uspeh podjetja. Povečanje konkurence zahteva visoko stopnjo prilagodljivosti zaposlenih v podjetju. Glede na demografski razvoj in delovno okolje, v katerem so starši vse bolj delovno aktivni ali enostarševske družine ter je potrebna skrb za druge vzdrževane družinske člane, postajajo ukrepi za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja vse bolj pomembni.

Siemens prek družini prijazne politike prispeva k spreminjajočim se zahtevam na trgu dela in se predstavlja kot privlačen delodajalec. Prav na ta način podjetje zmanjšuje fluktuacije, povezane z usklajevanjem družine, in tako preprečuje izgubo kompetenc in kvalificiranosti svojih zaposlenih. Pogoj za dosledno izvajanje ukrepov za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja je zavedanje managerjev o spreminjajočih se vlogah v družinah. Siemens je sprejel številne pobude in ukrepe za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Za podjetje je pomembno, da je uporaba ukrepov s pomočjo odgovornih vodij in osebne organizacije trdno zasidrana v podjetju (Siemens, 2009, str. 1).

Podjetje Siemens je pridobilo certifikat berufundfamilie® v imenu fundacije Hertie. Gre za strateško orodje, ki ga Siemens podpira, da bi bili cilji podjetja in interesi zaposlenih izvedljivi in ekonomsko uravnoteženi. V sklopu pridobljenega certifikata je podjetje razvilo osem področij delovanja:

- delovni čas,
- organizacija dela,
- kraj delovanja,
- informacijska in komunikacijska politika,
- vodstvene sposobnosti,
- osebni razvoj kadrov,
- nadomestila in denarne storitve,
- storitve za družino.

Praktično izvedbo razvitih ciljev in preverjanje ukrepov izvaja berufundfamilie GmbH na letni ravni. Na vsake tri leta se v sklopu recertifikacije lahko določijo novi cilji (Siemens, b.l.d).

Janina Kugel (Siemens, b.l.u), članica uprave Siemens AG, zadolžena za področje upravljanja s človeškimi viri, pravi: »Raznolikost krepi naše inovativne sposobnosti, omogoča sprostitev potenciala zaposlenih v Siemensu in s tem neposredno prispeva k našemu poslovnemu uspehu.«

3.3.1 Ukrepi na področju delovnega časa

Naše delovno okolje je v stalnem spreminjanju. Digitalizacija, demografske spremembe in usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja so ključne besede, povezane z delovnim okoljem. Poleg tega je Siemens raznoliko podjetje, ki posluje v mnogih državah, med seboj sodelujejo različne kulture in medgeneracijske razlike so velike. Pričakovanje, da bi vsak posameznik deloval na enak način, prav zaradi raznolikosti ni možno. V nadaljevanju predstavim nekaj orodij, ki jih podjetje Siemens uporablja za prilagoditev delovnega časa in zaposlenim tako omogoča večjo fleksibilnost pri usklajevanje dela in družine.

Deljeno delo. Podjetje Siemens želje zaposlenih po individualnem razporejanju delovnega časa in skrajšanega delovnega časa podpira, če so poslovne zahteve in osebni interesi uravnoteženi. Zaposlenim so omogočene številne možnosti za gibljiv delovni čas, ki omogočajo večji nadzor nad časom in se lahko uporabljajo za podporo potreb v določenih življenjskih obdobjih. Podjetje poleg klasičnega dela s skrajšanim delovnim časom ponuja tudi naslednje modele (Siemens, b.l.e):

- poskusno deljeno delo (nem. *Schnupper – Teilzeit*);
- daljša prekinitev dela, ki traja od 2 mesecev do 1 leta (angl. *Sabbatical*);
- skrajšan delovni čas, povezan s starostjo.

Mobilno delo. Socialni in tehnološki razvoj vodi k dejstvu, da Siemens nenehno pregleduje delovni pogoje z namenom povečanja privlačnosti družbe in pridobivanja talentov. Spremembe delovnega okolja vplivajo na želje in potrebe zaposlenih. Glede na trenutno stanje možnosti uporabe tehnologij ni nujno, da se poslovanje opravlja v tipičnem pisarniškem okolju. Delo je možno opravljati na različnih lokacijah zunaj delovnega okolja, to je lahko zunanja Siemens infrastruktura, kot so npr. parki, moderno gostinsko okolje, posebne sobe, namenjene »letečim« zaposlenim, letališča itd. Z omogočanjem »mobilnega dela« ustvarja privlačno delovno okolje ter podpira želje zaposlenih, če operativne razmere dopuščajo tak način dela (Siemens, b.l.f).

Sobotno leto (angl. *Sabbatical*). Sobotno leto za Siemens pomeni krajši delovni čas, ki je sestavljen iz enega ali več delovnih faz ali rekreativnih blokov. Med delovnimi fazami osebni delovni čas ostaja nespremenjen. Med bloki prostega časa obveznost opravljanja dela odpade. Nadomestilo za plačilo se računa kot delo s skrajšanim delovnim časom (Siemens, b.l.g).

Delo na daljavo. Pod obliko dela na daljavo se razume začasno delo zunaj prostorov Siemens v skladu z uporabo informacijske in komunikacijske tehnologije. Sodelovanje v izmeničnem delu na daljavo na domu zaposlenega je prostovoljno in zahteva posebno individualno pogodbo. Pred dodelitvijo dela na daljavo je potrebna ocena koristi izvajanja

dela na daljavo. Analizirati je treba stroške, koristi in potrebe kupcev ter operativne zahteve, ki igrajo pomembno vlogo pri zaposlenemu, na primer čas, potreben za pot na delo, javni prevoz in fleksibilen delovni čas. Vse podrobnosti in pričakovan čas trajanja dela na daljavo se dogovori med delodajalcem in zaposlenim v obliki posebne pogodbe za delo na daljavo. Oprema informacijske in komunikacijske tehnologije je na voljo brezplačno in je last podjetja Siemens (Siemens, 2012, str. 1).

Poskusno deljeno delo (nem. *Schnupper – Teilzeit*). Zaposleni v podjetju Siemens imajo možnost poskusiti deljeno delo z namenom, da dobijo predstavo o tem, kako deljeno delo deluje. Izpolnjeni morajo biti naslednji pogoji za testno obdobje (Siemens, b.l.h):

- šest mesecev delovne dobe;
- zaposlitev za polni delovni čas;
- poskus deljenega dela še ni bil izkoriščen na trenutnem delovnem mestu zaposlenega;
- ni zadržkov glede operativnih zahtev.

Delna upokojitev. V času delne upokojitve se lahko delovni čas skrajša na polovico. Delna upokojitev lahko traja od dveh do petih let, izpolnjeni morajo biti pogoji kot na primer minimalna starost 55 let, vsaj tri leta redna zaposlitev za polni ali skrajšani delovni čas, ob vstopu v razmerje delne upokojitve je delovno razmerje sklenjeno za nedoločen čas (Siemens, b.l.i).

3.3.2 Ukrepi na področju storitev za družino

Starševski dopust. V času hitrih operativnih spremembah so redni stiki med podjetjem in zaposlenimi, ki koristijo starševski dopust za podjetje Siemens, pomembni za pridobitev ustreznih kvalifikacij za lažjo vrnitev v poklicno dejavnost po daljši odsotnosti. Ena od ustaljenih praks, ki jo podjetje izvaja, je redno pošiljanje internega časopisa Siemens Welt zaposlenim, ki koristijo starševski dopust, ali vabilo na udeležbo oddelčnih srečanj. Za vzdrževanje stikov sta enako odgovorna nadrejeni vodja in zaposleni. Osnova za vzdrževanje stikov so redni načrtovani sestanki med zaposlenim in nadrejenim. Prvi sestanek se izvede pred pričetkom starševskega dopusta, nadaljnji sestanki sledijo skladno z željami zaposlenega. V okviru teh sestankov se zaposlenega seznani o pomembnih novostih v podjetju ter nameni čas vsebinskim in časovnim vidikom vrnitve zaposlenega na delovno mesto.

Zaposleni na starševskem dopustu obdržijo poslovno identifikacijsko kartico, prek katere lahko na oddaljeni način dostopajo do svoje elektronske pošte in intraneta (Siemens, 2009, str. 2−3).

Varstvo otrok. Varstvo otrok je prednostna naloga vseh zaposlenih staršev. Ponudba otroškega varstva je v Nemčiji različna glede na regijo. Še posebej so kritične razmere pri

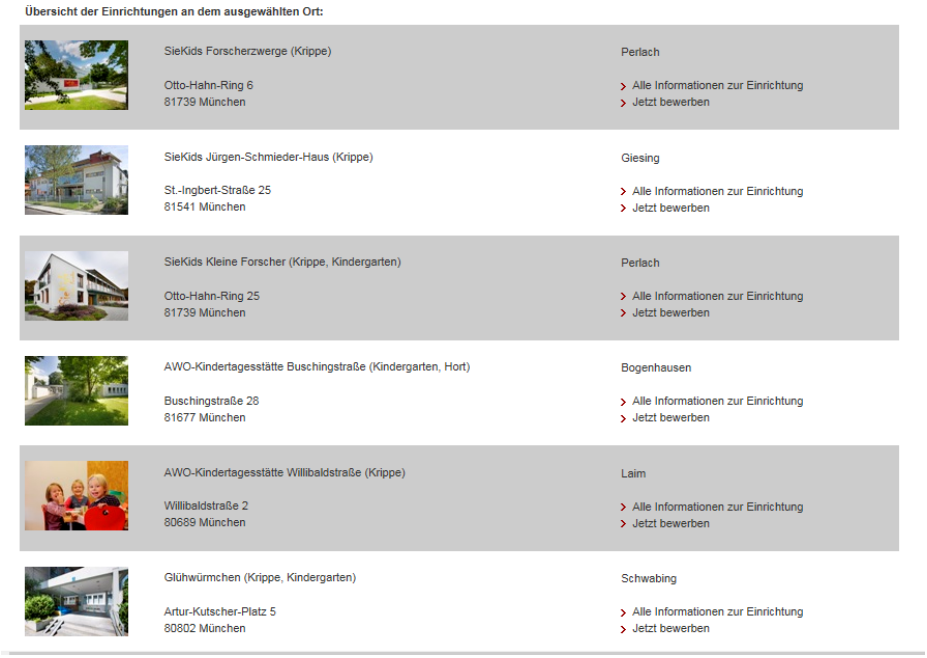
varstvu otrok, mlajših od treh let (jasli). Siemens se angažira na številnih področjih razširitve ponudbe, na primer zagotavlja ustrezno število mest v vrtcih, ponudbo varstva otrok (angl. *Baby-sitter*) na intranetu, informacije o nujni oskrbi ali bolezenskem stanju otrok na intranetu ter aktualna počitniška varstva za otroke in sodelovanje pri svetovalnih in posredovalnih službah (Siemens, 2009, str. 3). Siemens ponuja svojim zaposlenim v nekaterih državah po Evropi (Nemčija, Avstrija, Anglija, Švedska, Danska itd.) uporabo vrtca. Samo v Nemčiji podjetje ponuja storitve vrtca na več kot 30 lokacijah; v nadaljevanju jih naštejem samo nekaj: Amberg, München, Duisburg, Erlangen, Mülheim itd., in s tem omogoča okoli 2.000 oskrbovanih mest. S takimi kapacitetami je vodilno podjetje v Nemčiji po zagotavljanju teh storitev.
V pripravi so načrti za nove vrtce v Braunschweigu, Erlangnu, Forchheimu in Krefeldu. V nadaljevanju podrobneje predstavim delovanje vrtcev SieKids. Izobraževalni koncept SieKids je sinonim za visoko kakovostno varstvo otrok zaradi prilagodljivih ur delovanja, nekaj zaprtih dni v letu, visoko kakovostne vzgojitelje ter otrokom prijazno urejene otroške igralnice.

SieKids postavlja standarde, ki so osnova za doseganje dobrega ravnovesja med kariero in družino (Siemens, b.l.j):

- prilagodljiv delovni čas,
- manj kot 20 dni na leto brez obratovanja,
- uporaba dveh jezikov (nemščina in angleščina),
- zgodnji stik z naravoslovjem in tehnologijo,
- proces integracije in vključevanja,
- lokacija vrtca v bližini delovnega mesta,
- starševska nadomestila v skladu s prevladujočimi lokalnimi cenami,
- tesno sodelovanje z upravljavci objekta, usposabljanje osebja, zagotavljanje kakovosti,
- zdrava in uravnotežena prehrana.

V nadaljevanju predstavljam primer seznama vrtcev za mesto München, ki je objavljen na intranetni strani podjetja. Zaposleni prek spletne strani dobijo podatke o razpoložljivih vrtcih za mesto, v katerem se nahaja njihova Siemensova lokacija. Obenem je na tej strani možno najti osnovne podatke o vrtcu, kontaktne osebe, plačilne pogoje ter on-line prijavo oziroma vlogo za pridobitev razpoložljivega mesta v vrtcu.

Slika 17: Seznam vrtcev podjetja Siemens v mestu Münchnu

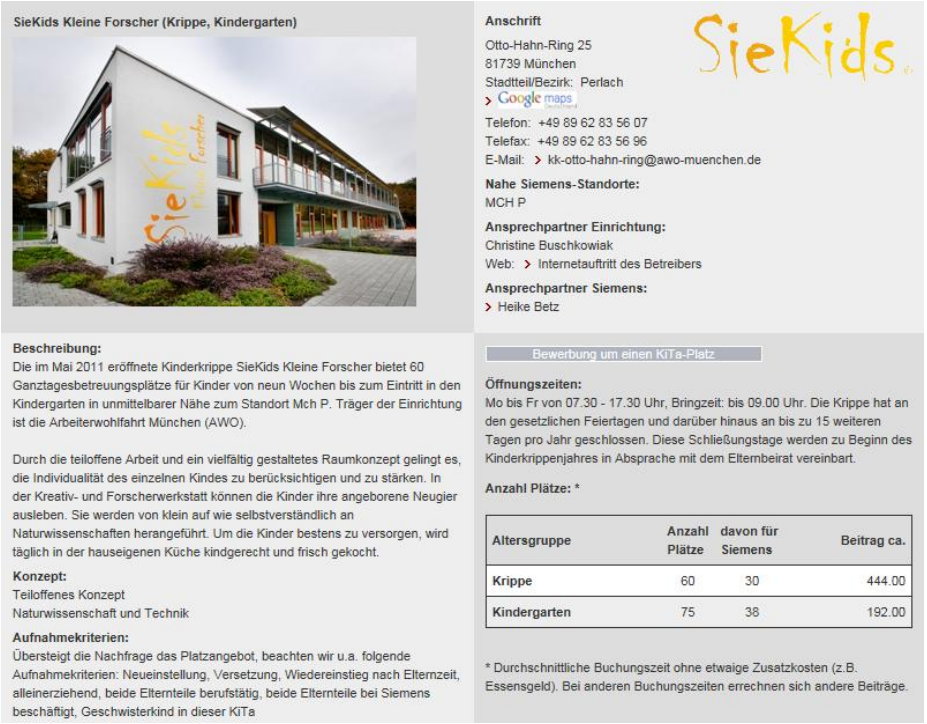


Übersicht der Einrichtungen an dem ausgewählten Ort:

SieKids Forscherzwerge (Krippe)	Otto-Hahn-Ring 6 81739 München	Perlach › Alle Informationen zur Einrichtung › Jetzt bewerben
SieKids Jürgen-Schmieder-Haus (Krippe)	St.-Ingbert-Straße 25 81541 München	Giesing › Alle Informationen zur Einrichtung › Jetzt bewerben
SieKids Kleine Forscher (Krippe, Kindergarten)	Otto-Hahn-Ring 25 81739 München	Perlach › Alle Informationen zur Einrichtung › Jetzt bewerben
AWO-Kindertagesstätte Buschingstraße (Kindergarten, Hort)	Buschingstraße 28 81677 München	Bogenhausen › Alle Informationen zur Einrichtung › Jetzt bewerben
AWO-Kindertagesstätte Willibaldstraße (Krippe)	Willibaldstraße 2 80689 München	Laim › Alle Informationen zur Einrichtung › Jetzt bewerben
Glühwürmchen (Krippe, Kindergarten)	Artur-Kutscher-Platz 5 80802 München	Schwabing › Alle Informationen zur Einrichtung › Jetzt bewerben

Vir: Übersicht der Einrichtungen an dem ausgewählten Ort, Siemens intranet, 2016.

Slika 18: Osnovni podatki o vrtcu SieKids Kleine Forscher



SieKids Kleine Forscher (Krippe, Kindergarten)

Anschrift
Otto-Hahn-Ring 25
81739 München
Stadtteil/Bezirk: Perlach
› Google maps
Telefon: +49 89 62 83 56 07
Telefax: +49 89 62 83 56 96
E-Mail: › kk-otto-hahn-ring@awo-muenchen.de

Nahe Siemens-Standorte:
MCH P

Ansprechpartner Einrichtung:
Christine Buschkowiak
Web: › Internetauftritt des Betreibers

Ansprechpartner Siemens:
› Heike Betz

Beschreibung:
Die im Mai 2011 eröffnete Kinderkrippe SieKids Kleine Forscher bietet 60 Ganztagesbetreuungsplätze für Kinder von neun Wochen bis zum Eintritt in den Kindergarten in unmittelbarer Nähe zum Standort Mch P. Träger der Einrichtung ist die Arbeiterwohlfahrt München (AWO).

Durch die teiloffene Arbeit und ein vielfältig gestaltetes Raumkonzept gelingt es, die Individualität des einzelnen Kindes zu berücksichtigen und zu stärken. In der Kreativ- und Forscherwerkstatt können die Kinder ihre angeborene Neugier ausleben. Sie werden von klein auf wie selbstverständlich an Naturwissenschaften herangeführt. Um die Kinder bestens zu versorgen, wird täglich in der hauseigenen Küche kindgerecht und frisch gekocht.

Konzept:
Teiloffenes Konzept
Naturwissenschaft und Technik

Aufnahmekriterien:
Übersteigt die Nachfrage das Platzangebot, beachten wir u.a. folgende Aufnahmekriterien: Neueinstellung, Versetzung, Wiedereinstieg nach Elternzeit, alleinerziehend, beide Elternteile berufstätig, beide Elternteile bei Siemens beschäftigt, Geschwisterkind in dieser KiTa

Bewerbung um einen KiTa-Platz

Öffnungszeiten:
Mo bis Fr von 07.30 - 17.30 Uhr, Bringzeit: bis 09.00 Uhr. Die Krippe hat an den gesetzlichen Feiertagen und darüber hinaus an bis zu 15 weiteren Tagen pro Jahr geschlossen. Diese Schließungstage werden zu Beginn des Kinderkrippenjahres in Absprache mit dem Elternbeirat vereinbart.

Anzahl Plätze: *

Altersgruppe	Anzahl Plätze	davon für Siemens	Beitrag ca.
Krippe	60	30	444.00
Kindergarten	75	38	192.00

* Durchschnittliche Buchungszeit ohne etwaige Zusatzkosten (z.B. Essensgeld). Bei anderen Buchungszeiten errechnen sich andere Beiträge.

Vir: Übersicht der Einrichtungen an dem ausgewählten Ort, Siemens intranet, 2016.

Otroški dodatek. Kot eden od ukrepov izvajanja družini prijazne politike se je Siemens odločil, da dodatno prispeva k ravnovesju med delom in zasebnim življenjem v smislu nepovratnih sredstev za leto 2014/2015. Zaposlenim v Nemčiji pod določenimi predpostavkami nudi neobdavčene subvencije za varstvo otrok. Gre za prostovoljni prispevek, za katerega se podjetje odloči za vsako poslovno leto posebej − v kakšni višini se subvencija odobri (Siemens, b.l.k).

Skrb za otroke v času poletnih počitnic. Podjetje ponuja na številnih Siemensovih lokacijah možnost varstva otrok za starostno obdobje od 3. do 16. leta. Izvajajo se varstva v obliki izletov, športnih aktivnosti, učenja tujih jezikov, angleško govoreči športni kampi, kjer sodelujejo študentje iz Združenih držav Amerike, igranje različnih iger, poslušanje pravljic, kuharski tečaji (angl. *Food camp*) itd. Stroški programov se gibljejo od 70 do 190 evrov na teden na otroka, vključujoč hrano. V programe varstva otrok se lahko vključijo zgolj otroci, katerih starši so zaposleni v podjetju Siemens (Siemens, b.l.l).

Skrb za otroke v času bolezni. V času bolezni otroka se lahko zaposleni podjetja Siemens zanesejo na podporo izkušene oskrbovalne službe, ki poskrbi za mirno okrevanje otroka. Gre za projekt »Känguru« v sklopu Nemške zveze gospodinj, ki nudi kratkoročno nujno oskrbo. Siemens prevzame stroške oskrbe za maksimalno tri dni v letu na zaposlenega (Siemens, b.l.m).

Skrb za starejše osebe. Siemens podpira zaposlene, odgovorne za nego in skrb svojcev, z ukrepi, ki se nanašajo na skrb za starejše osebe. Ukrepe sestavljajo štiri točke:

- izredni dopust,
- komunikacija,
- svetovanje in
- izobraževanje o zdravju.

Zaposleni so oproščeni dela v celoti ali v obliki krajšega delovnega časa za nego in oskrbo oseb do časovnega obdobja 12 mescev. Poleg tega se lahko uporabljajo različne pravne možnosti koriščenja dopusta, na primer šest mesecev dopusta za nego starejše osebe in deset dni neplačanega dopusta. Informiranje zaposlenih poteka prek portala Skrb za starejše (angl. Elder Care Portal), kjer zaposleni z uporabo gesla dostopajo do aktualnih informacij, povezanih s to temo. Siemens je na tem področju na državnem podjetniškem tekmovanju »Družinski faktor uspešnosti 2012« (nem. »Erfolgsfaktor Familie 2012«) prejel posebno nagrado »delo in skrb« (nem. »Beruf und Pflege«), ki ga podeljuje nemško zvezno ministrstvo za družino (Siemens, b.l.p). Zaposleni, ki so nenadoma soočeni z nego sorodnikov, potrebujejo ciljno usmerjenost in informacije za pomoč. Nekatere lokacije Siemensa v Nemčiji izvajajo različne aktivnosti v ta namen. Za primer predstavljam lokacijo München Perlach, kjer je možno dobiti različne informacije ter svetovanje s

področja demence in Alzheimerjeve bolezni. Slednja se izvaja v sodelovanju z družbo Alzheimer München e.V. Dobrodošle so tudi informacije o negah starejših, stikih izvajalcev storitev ter klinik, kjer je možno dobiti strokovno pomoč (Siemens, b.l.r).

Pomoč v gospodinjstvu. Siemens v sodelovanju z ElternService AWO omogoča podporo svojim zaposlenim pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Strokovni sodelavci poleg oseb za dnevno nego, oseb za oskrbo otrok in varušk iščejo različne dodatne izkušene pomoči na področju domače oskrbe starejših sorodnikov. Poleg tega je možno dobiti pomoč pri gospodinjskih opravilih, kot je na primer čiščenje, pomoč pri nakupovanju in pomoč pri selitvi. Stroške svetovanja in storitve posredovanja ElternService AWO prevzame Siemens, stroške podpornih storitev pa nosijo zaposleni sami (Siemens, b.l.n).

Promocija zdravja. Kot pomemben sestavni del skrbi za zdravje ponuja Siemens širok spekter ukrepov za spodbujanje zdravja. S tem podjetje zagotavlja podlago za trajnostno krepitev zdravja na osebni in poklicni ravni. Spekter ponudbe sega od tridnevnih seminarjev za promocijo zdravja do 22-dnevnih zdravstveno-gibalnih seminarjev, kjer se je možno seminarja udeležiti s prisotnostjo otrok, osvežitvenih seminarjev in seminarjev o gibanju med delovnim časom. Udeleženci seminarjev prejmejo pomembne impulze v zvezi s promocijo vadbe, zdrave prehrane, duševnega zdravja, ki jih lahko takoj prenesejo v prakso (Siemens, b.l.o).

Na mnogih Siemensovih lokacijah organizirajo različne dejavnosti, povezane z zdravjem. Zaradi velikega števila vseh lokacij v Nemčiji v nadaljevanju izpostavim dogodke in aktivnosti glede promocije zdravja na eni lokaciji, in sicer München Perlach. Na lokaciji, v stavbi 23, se nahaja zdravniška služba, v kateri izmenično deluje pet zdravnikov. Lokacija je opremljena z avtomatskimi defibrilatorji, ki so nameščeni na štirih stavbah. Poleg tega ima lokacija svojo interno telefonsko številko za klic v sili (interno: 115, zunanja: +49 (89) 636-115). Obenem deluje na lokaciji tudi služba za socialno svetovanje, kjer delujejo štirje socialni svetovalni centri na področjih duševnega zdravja, relaksacijskih procedur, čustev, humorja in smejanja, stresa in obvladovanja stresnih situacij, pregorelosti, mobinga in depresije. Zaposleni lahko sledijo delovni skupini, ki deluje pod sloganom »Življenje v ravnovesju« (nem. *Leben in Balance*), ki vključuje širok spekter za krepitev duševnega zdravja in telesnega počutja. Prek predavanj, delavnic in tečajev, ki se izvajajo vse leto, se zaposleni lahko seznanjajo in naučijo pozitivnih prispevkov k duševnemu zdravju tako v delovnem kot zasebnem življenju. Za boljšo predstavo navajam nekaj dogodkov, ki se dogajajo v mesecu aprilu 2016. To so (Siemens, 2016, str. 3):

- seminar »Osvežilni tečaj prve pomoči, poudarek na nudenju prve pomoči pri prometnih nesrečah«, datum: 8. april 2016 od 13. do 16. ure, stroške seminarja prevzame lokacija München Perlach;

- krvodajalska akcija, datum: 11. april 2016 od 9. do 15. ure;
- merjenje krvnega tlaka in krvnega sladkorja, datum: 13. april 2016 od 10. do 15. ure;
- ob dnevu zdravja hrbtenice je organizirana 15-minutna telovadba za hrbet, datum: 15. april 2016 od 07. do 10. ure;
- ultrazvočni pregled ščitnice, datum: 18. april 2016, kraj: Erlangen; od 11. ure do 16.30;
- seminar »Zavestno ukvarjanje s stresom. Kako zaščititi sebe in svoje zaposlene pred izgorelostjo?, datum: 19. april 2016 od 17. do 18.30, brezplačni seminar;
- TEK10!, datum: 25. april, akcija, ki se konča po desetih tednih treninga, to je 8. julija 2016 z desetkilometrskim tekom;
- seminar »Življenje v ravnovesju: Zadovoljstvo in breme novih komunikacijskih medijev«, datum: 26. april 2016 od 17. ure do 18.30;
- seminar »Zdrav spanec«, datum: 27. april 2016 od 17. ure do 18.30, brezplačni seminar.

3.3.3 Ukrepi na področju organizacije dela in kraja delovanja

Siemensova pisarna (angl. *Siemens Office*). Je znak modernega delovnega okolja, ki podpira ustvarjalnost in učinkovitost ljudi v podjetju. Poleg tega je pomemben element pri oblikovanju privlačnega podjetja za zaposlene in prihodnje novince. Od uvedbe novega koncepta Siemensove pisarne leta 2010 je podjetje pod vodstvom nepremičninskega oddelka uvedlo novo delovno okolje v več kot 80 državah po svetu. Dolgoročni cilj družbe je ustvariti pogoje, ki bodo omogočali individualno delo kot tudi intenzivno timsko sodelovanje. Z vpeljavo najsodobnejših informacijskih tehnologij lahko zaposleni opravljajo svoje naloge, kjer je to mogoče, neodvisno od tradicionalnih delovnih mest (Siemens, b.l.t). Siemensovo pisarno sestavlja pet bistvenih elementov, od katerih predstavlja en element poudarek na integraciji poklicnega in zasebnega življenja. Dober spekter ukrepov pomaga zaposlenim doseči usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Siemens spodbuja telesno in čustveno pripravljenost zaposlenih, s čimer se zagotovi zadovoljstvo in motivacijo pri zaposlenih prek naslednjih ukrepov (Siemens, 2014a, str. 4–7):

- ustrezne usluge in storitve,
- zdravstvene storitve in storitve za dobro počutje in
- primerni koncepti za različne skupine.

Tabela 7: Ukrepi Siemensove pisarne

Usluge in storitve	O.U.	P.U.	Zdravje in dobro počutje	O.U.	P.U.	Koncepti za različne skupine	O.U.	P.U.
Varstvo otrok		•	Prehransko svetovanje		•	Stavbe in poslovni prostori dostopni invalidom	•	
Možnost nakupovanja		•	Notranji in zunanji prostori za vadbo		•	Pohištvo in oprema zadovoljiva potrebam različnih skupin	•	
Bančne storitve		•	Programi za dobro počutje zaposlenih	•		Koncept fleksibilnega delovnega časa	•	
Obvladovanje stresa		•	Prilagodljiva postavitev pisarn, moderna notranje oblikovanje prostorov in ergonomsko pohištvož	•		Prilagojena IT oprema generacijskim zahtevam	•	

O.U. = Obvezni ukrep
P.U. = Priporočljiv ukrep

Vir: New way of working, Siemens intranet, 2016.

Siemensova stanovanja. Svet se obrača v pospešenem slogu in zahteva od nas fleksibilnost na vseh področjih. Ena od takih je mobilnost zaposlenih, to pomeni, da so zaposleni v svoji karieri pripravljeni na menjavo delovnega okolja. Pri tem jim Siemens pomaga s ponudbo približno 6.000 stanovanji v Münchnu, Nürnbergu, Erlangnu in Karlsruhu. Siemens dolgoročno oddaja stanovanja v najem, brez stroškov provizij. S takimi storitvami podjetje omogoča zaposlenim lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja (Siemens, b.l.s).

Spodnja Slika 19 prikazuje primer interne intranetne strani v podjetju, kjer si zaposleni lahko ogledajo aktualna stanovanja za najem. Intranetna stran omogoča prostoročno izbiro mesta, kjer zaposleni želi najeti stanovanje. Obenem se mu izpišejo tudi druge pomembne informacije, kot na primer osnovna mesečna cena najema stanovanja, ocenjena višina operativnih stroškov, ocenjena višina stroškov ogrevanja, kar vse skupaj vodi v skupen znesek najema, ki ga je dolžan zaposleni plačati. Poleg podatkov o stroških, so na voljo tudi podatki o velikosti stanovanja, ter osnovni podatki o stavbi in opremi stanovanja. Ker je povpraševanje po teh stanovanjih veliko, se dogaja, da so ta stanovanja zasedena, zato je dobrodošel tudi podatek o datumu zasedenosti stanovanja.

Slika 19: Razpoložljiva Siemensova stanovanja za najem v mestu Münchnu

7 apartments found

Sort: Total rent

	81379 München Mülhauser Str. 10 -> Details of this offer -> Add to waiting list	Fixtures and fittings : Elevator Shower	Size : 43 m² Rooms : 2 3. floor	Ready for occupancy : 01.07.2016 Waiting list**	Basic rent : Heating costs *: Operation costs *: Total rent :	509.52 EUR 65.00 EUR 95.00 EUR 669.52 EUR
	81549 München Schwanseestr. 42 -> Details of this offer -> Add to waiting list	Fixtures and fittings : Bathtub balcony	Size : 61 m² Rooms : 4 1. floor	Ready for occupancy : 16.05.2016 Waiting list**	Basic rent : Heating costs *: Operation costs *: Total rent :	590.85 EUR 95.00 EUR 95.00 EUR 780.85 EUR
	81549 München Chiemgaustr. 82 -> Details of this offer -> Add to waiting list	Fixtures and fittings : Bathtub balcony	Size : 59 m² Rooms : 3 ground floor	Ready for occupancy : 01.07.2016 Waiting list**	Basic rent : Heating costs *: Operation costs *: Total rent :	610.53 EUR 105.00 EUR 90.00 EUR 805.53 EUR
	81549 München Schwanseestr. 50 -> Details of this offer -> Add to waiting list	Fixtures and fittings : Bathtub balcony	Size : 72 m² Rooms : 3 2. floor	Ready for occupancy : 01.06.2016 Waiting list**	Basic rent : Heating costs *: Operation costs *: Total rent :	673.32 EUR 120.00 EUR 105.00 EUR 898.32 EUR
	81379 München Schuckertstr. 13 -> Details of this offer -> Add to waiting list	Fixtures and fittings : Elevator Bathtub balcony	Size : 76 m² Rooms : 3 4. floor	Ready for occupancy : 01.09.2016 Waiting list**	Basic rent : Heating costs *: Operation costs *: Total rent :	753.59 EUR 90.00 EUR 110.00 EUR 953.59 EUR
	80807 München Vogelhartstr. 6 -> Details of this offer -> Add to waiting list	Fixtures and fittings : Bathtub loggia	Size : 67 m² Rooms : 3 2. floor	Ready for occupancy : 16.06.2016 Waiting list**	Basic rent : Heating costs *: Operation costs *: Total rent :	807.95 EUR 75.00 EUR 85.00 EUR 967.95 EUR

Vir: Vacant appartments currently available, Siemens intranet, 2016.

3.4 Predstavitev podjetja Siemens Slovenija

Podjetje Siemens, d. o. o., deluje na slovenskem trgu od leta 1992 in je v 100 % lasti korporacije Siemens AG. Lokalno podjetje v glavnem deluje na področju elektrifikacije, avtomatizacije in digitalizacije. Dejavnost podjetja je zastopanje, poprodajna podpora in servis za celoten portfelj Siemensovih izdelkov in rešitev v naslednjih divizijah:

- Industrija (angl. *Digital Factory, Process Industries and Drives*),
- Prenos in distribucija energije (angl. *Power and Gas, Power Generation Services*),
- Proizvodnja energije (angl. *Wind Power and Renewables, Energy Management*),
- Mobilnost (angl. *Mobility*) in
- Tehnična oprema izdelkov (angl. *Building Technologies*).

Oddelek zdravstvenega varstva (angl. *Healthcare*) je v letu 2015 postal ločeno upravljano podjetje Siemens Healthcare, d. o. o.

Siemens, d. o. o., je poslovnem letu 2014 zaposloval povprečno 93,67 sodelavca, pri katerih je bila povprečna starost 40,92 leta, največji delež zaposlenih (približno 56 %) pa ima dokončano visokošolsko izobrazbo. V poslovnem letu 2013/2014 je podjetje zabeležilo rast prodaje. Družba je prodala za 46 milijonov evrov izdelkov in storitev, kar je za 3 milijone evrov več kot v poslovnem letu 2012/2013 (Siemens, 2014b, str. 9−12).

3.5 Izvajanje družini prijazne politike v podjetju Siemens Slovenija

Podjetje Siemens, d. o. o., se je odločilo, da leta 2008 začne postopek pridobivanja certifikata Družini prijazno podjetje. V sodelovanju z zavodom Ekvilib je podjetje definiralo delovno skupino zaposlenih, ki je predlagala 13 ukrepov, ki jih je potrdilo takratno vodstvo podjetja (Medeja Lončar − direktorica in Borut Ogrin − finančni direktor). Sprejeli so pet osnovnih ukrepov na področju internega komuniciranja kot tudi na komunikacijo navzven ter osem vsebinskih ukrepov. Vsebinski ukrepi so naslednji:

- fiksni osrednji delovni čas, z izbiro prihoda in odhoda (zaposleni imajo možnost fleksibilnega prihoda na delovno mesto med 7. in 9. uro zjutraj ter odhoda po 15. uri. Ukrep omogoča večjo fleksibilnost pri opravljanju zasebnih opravkov in omogoča staršem bolj umirjen prevoz otrok v vrtec in šolo);
- časovni konto (presežek opravljenih ur se zaposlenim zbira kot časovni konto, ki ga lahko koristijo za predčasen odhod z dela ali kasnejši prihod na delo. Ukrep omogoča razporejanje delovnega časa glede na intenzivnost dela, če narava dela to dopušča);
- otroški časovni bonus (starši, katerih otroci obiskujejo prvi ali drugi razred osnovne šole ali obiskujejo prvič vrtec, imajo v prvem tednu šole/vrtca pravico, da koristijo 8 ur dodatnega dopusta. Ure si lahko poljubno porazdelijo glede na potrebe otroka);
- ukrepi za varovanje zdravja (v sklopu globalne Siemensove iniciative za varovanje zdravja so v Siemens, d. o. o., uvedli tedenske elektronske novičke, imenovane »Trenutek«, ki jih zaposleni prejmejo vsak ponedeljek na elektronski naslov. Prvi sklop novičk podaja zanimive informacije o nekaj gibalnih vajah, ki jih zaposleni lahko naredijo na delovnem mestu. Drugi sklop je posvečen hrani, to je informacijam o sezonskemu sadju in zelenjavi, na primer, za kaj je določeno živilo zdravo, kaj vsebuje, na kaj ima vpliv in kako ga lahko uporabimo v dnevni prehrani);
- zabava/izlet za zaposlene in njihove družinske člane kjer gre za organizacijo družinskega piknika, na katerega so vabljene družine zaposlenih, kjer se otroci družijo in skupaj zabavajo. Obenem imajo zaposleni možnost druženja z drugimi družinami;
- izobraževanje vodilnih (skrb za širjenje in udejanjenje vrednot ter implementacijo ukrepov, ki jih je Siemens sprejel s certifikatom Družini prijaznega podjetja, je v

Siemens, d. o. o., naloga vodij. Zato se je podjetje zavezalo, da bo o teh izobrazilo svoje vodje na kolegijih, delavnicah, okroglih mizah v sklopu procesov letnih razgovorov);

- ocenjevanje vodij s strani podrejenih (v želji, da bi ukrepi zaživeli in služili namenu, je ocenjevanje vodij s strani podrejenih ključnega pomena);
- pogovor pred povratkom z daljše odsotnosti (pred povratkom na delovno mesto po daljši odsotnosti je obvezno, da se nadrejeni z zaposlenim pogovori o povratku na strukturiran način in mu tako omogoči lažji povratek. Pogovor se načeloma izvaja v prvih dneh povratka, krajši zapis pogovora pa se posreduje kadrovski službi. Iniciator pogovora je lahko tako zaposleni kot tudi nadrejeni).

Kot neformalni ukrep se je podjetje odločilo raziskati možnost za organiziranje vrtca v industrijski coni BTC. V letu 2012 je podjetje pridobilo polni certifikat Družini prijazno podjetje in v ta namen sprejelo tri dodatne vsebinske ukrepe (Siemens, b.l.u):

- korporativno prostovoljstvo (Siemens, d. o. o., vsako leto organizira prostovoljno akcijo, s katero zaposleni v sodelovanju z različnimi humanitarnimi organizacijami lahko pomagajo širšemu okolju pri projektih, ki bodo izboljšali življenja socialno ogroženim. Če gre za delovno akcijo, kot je bila na primer pomoč pri obnovi mladinskega doma v Pacugu, je podjetje poskrbelo za material in prevoz, zaposleni pa so se lahko prostovoljno vključili v to aktivnost. Zadnjih nekaj let je vsak konec poletja organizirana krvodajalska akcija, kjer je zaposlenim, ki darujejo kri, podarjen dodatni prost delovni dan);
- obdaritev novorojenca (Siemens, d. o. o., bo vsakega novorojenca obdaril s simboličnim darilom. Ob rojstvu otroka zaposleni/starš obvesti kadrovsko službo ali svojo divizijo o veselem dogodku. Slednji sta zadolženi, da novorojencu na dom pošljeta darilo);
- novoletno obdarovanje otrok (podjetje vsako leto poskrbi za organizacijo novoletnega obdarovanja otrok. Otroci so vabljeni na ogled otroške predstave, nato pa jih obišče še Miklavž ter obdari otroke.

V letu 2014 je lokalno podjetje sprejelo odločitev, da preseli svoje poslovne prostore v novejše poslovne prostore in vpelje koncept Siemensove pisarne (angl. *Siemens Office*). Na ta način se je lokalno podjetje pridružilo podjetjem iz 80 držav po svetu, ki so že vpeljala nov način dela. Nov koncept pisarn omogoča zaposlenim boljšo medsebojno komunikacijo, novo, moderno ter fleksibilno delovno okolje. Komunikacija med oddelki poteka hitreje in bolj transparentno, kar pripomore k večji učinkovitosti prenosa informacij do stranke in posredno do boljših poslovnih rezultatov. Kot pravi vodja kadrovske službe: »nova lokacija omogoča številne prednosti. Tesnejši ter bolj oseben stik z zaposlenimi, funkcionalno in mobilno delovno okolje, ter krepitev zaupanja v odnosu posameznika do podjetja.« (Siemens 2014c)

3.6 Predstavitev vprašalnika in potek raziskovalnega dela

Za izvedbo raziskovalnega dela sem uporabila kvalitativno metodo poglobljenih strukturiranih intervjujev. Za povečanje zanesljivosti študije sem poglobljene intervjuje izvedla v lokalnem podjetju Siemens Slovenija. Za to metodo sem se odločila, ker sem s tem lahko posegla v posameznikovo notranjost, pridobila njegovo mnenje, občutja in odkritost izražanja. Tu je šlo za daljše intervjuje, ki so povprečno trajali 30 minut, s čimer sem zagotovila večjo globino in vsebinsko bogate intervjuje. Intervjuvane zaposlene sem izbrala delno naključno, gre za zaposlene na različnih ravneh v organizaciji (na primer vodstveni kader, prodajni inženir, nabavnik itd.). Pri izbiri zaposlenih za intervju mi je bilo pomembno, da imam v naboru zaposlene, ki imajo družino (pod pojmom družina se razume, da zaposleni živi v partnerski zvezi z otroki), ter zaposlene, ki živijo v partnerski zvezi in nimajo otrok. Ta način mi je omogočal, da so zbrani podatki kakovostni in v primerjavi z raziskavami, kot je na primer anketa, bolj natančni in iskreni.

Vprašalnik sem strukturirala tako, da sogovornika vodim od osnovnega mišljenja o družini prijaznih ukrepov do področja, kjer me zanima, ali intervjuvane osebe poznajo družini prijazne ukrepe v podjetju. Glavna struktura vprašalnika se nanaša na vprašanje o individualnem koriščenju družini prijaznih ukrepov v podjetju ter na to, ali ti ukrepi dejansko pripomorejo k lažjemu usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Nato sogovornika navežem na globalne smernice usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v korporaciji. Vprašalnik zaključim tako, da sogovornika izzovem k podajanju novih idej za družini prijazne ukrepe v lokalne podjetju.

Intervjuji, ki sem jih izvedla z zaposlenimi v podjetju Siemens Slovenija, so anonimni.

3.7 Analiza in rezultati raziskovanja

Na uvodno vprašanje o pomembnosti vloge delovnega okolja pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja je vseh osem intervjuvanih oseb odgovorilo, da je ta vloga zelo pomembna. Povedali so, da mora biti delovno okolje naklonjeno usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, da mora imeti delodajalec za to posluh ter da je to pomemben dejavnik, še posebej, če gre za podjetja z velikim številom zaposlenih, ki imajo družine.

Dve intervjuvani osebi sta se v uvodnem vprašanju navezali na certifikat Družini prijazno podjetje in s tem pokazali poznavanje tega področja. Obenem sta se navezali na pomembnost certifikata za podjetje.

»Na to temo gledam iz vidika Družini prijaznega podjetja, katerega imajo boljša podjetja, ki imajo ustaljene delovne procese in dajo veliko na kvaliteto življenja zaposlenih. Menim, da morajo v osnovi podjetja biti urejena znotraj delovnega okolja in morajo biti na

določenem nivoju in se na ta način lahko organizirajo, da lahko svojim zaposlenim ponudijo nekaj več. Jaz mislim da sem del podjetja, ki je na tej stopnji in je pripravljen še naprej iti in se pravi, da se delodajalec trudi na tem in tudi zaposleni se moramo truditi.« (Intervju 5).

Pri začetnem vprašanju intervjuvanci niso odgovarjali glede vloge delodajalca na splošno, temveč so v podvprašanju odgovarjali tudi, kako se vloga delodajalca kaže v podjetju Siemens.

»Delovno okolje mora biti usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja naklonjeno. Ta naklonjenost se kaže vsaj preko dvojega:

a) sistematičnih ukrepov, ki imajo svojo podlago v interni regulativi, kar je tudi zagotovilo, da ne gre za ad hoc odločitev vodilnih posameznikov, temveč da se ukrepi izvajajo neodvisno od tega, kdo opravlja vodstvene funkcije. V Siemensu d.o.o. se ta sistematika izkazuje v ukrepih v sklopu certifikata Družini prijazno podjetje, ki vključujejo možnost prilagodljivega delovnega časa, dodatne dneve dopusta ob vstopu otrok v vrtec ali šolo, aktivnosti, ki jih sicer organizira Siemens, vendar pa so namenjene celotnim družinam (npr. obisk Miklavža in ogled lutkovne predstave pred novim letom, družinski piknik) .
b) ustrezne korporativne kulture, ki je razumevajoča do potrebe zaposlenih po zasebnem življenju. To se izkazuje preko tega, kaj je v nekem podjetju »normalno«. V Siemensu je normalno, da gredo zaposleni po 16.00 uri domov in se posvetijo svojim zasebnim obveznostim, da si vzamejo bolniški dopust, ko je to potrebno, da lahko kaj naredijo od doma, ko ne gre drugače, da si lahko dokaj fleksibilno planirajo poletni oddih.« (Intervju 1)

Intervjuvani osebi 1 in 2 sta izpostavili, da v podjetju Siemens spoštujejo zasebno življenje v popoldanskem času. Delodajalec nima pričakovanj, da bodo zaposleni dosegljivi po 18. uri, obenem se poznih popoldanskih sestankov ne sklicuje. Intervjuvana oseba 4 je izpostavila visoko optimiziranost resursov v podjetju, kar se odraža v tem, da se zgodi, da je potrebno poprijeti za delo tudi v času bolniškega dopusta ali letnega dopusta. Sicer pravi, da dela ne bo nihče opravil namesto njega, zato zaposleni dostikrat vzamejo s seboj računalnik in v tem času opravljajo tudi službene obveznosti. Intervjuvana oseba 4 pravi: »Vendar to vse iz razloga, da me ne čaka preveč dela, ko se vrnem nazaj na delovno mesto, ker nihče ne bo naredil dela namesto mene. Morda bo 10 odstotkov dela narejenega s strani drugih zaposlenih. Tu govorim o problemih dodatnih resoursov, delujemo na zelo optimiziran način.«

Po uvodnem vprašanju sem prešla na konkretno vprašanje, ki zadeva lokalno podjetje Siemens. Zanimalo me je, ali so intervjuvane osebe seznanjene z družini prijaznimi ukrepi v svojem podjetju. Pri analiziranju odgovorov na to vprašanje ugotavljam, da je vseh osem intervjuvancev seznanjenih z družini prijaznimi ukrepi in jih dobro poznajo. Ta podatek kaže na to, da je družini prijazna politika v podjetju Siemens dobro vpeljana in na ustrezen način predstavljena zaposlenim, saj osem intervjuvanih oseb predstavlja 12 % vseh zaposlenih v podjetju.

V nadaljevanju me je zanimalo, katere ukrepe poznajo. Ukrep »Otroški časovni bonus« je bil omenjen s strani vseh osmih intervjuvancev, kar je zanimivo, saj so med intervjuvanimi osebami, tudi tisti, ki nimajo družine z otroki. To ponovno kaže na dobro komuniciranje in opazovanje zaposlenih med seboj.

»Otroški časovni bonus, to je super. Prvega septembra ko bom dal otroka v šolo, bom koristil ta ukrep. Za vrtec tega nisem koristil in sem bil tudi opozorjen s strani kadrovske službe.« (Intervju 2)

Pri naštevanju so v ospredje postavljali ukrepe s področja fiksnega osrednjega delovnega časa z izbiro prihoda in odhoda, novoletno obdarovanje otrok, družinski piknik, ki sodi v skupino ukrepa zabava/izlet za zaposlene in njihove družinske člane. Intervjuvanec 5 pravi: »[…] imamo variabilni čas prihoda in odhoda iz delovnega mesta, ker ta tudi mene najbolj zadeva. Torej lahko si prilagodim čas prihoda in odhoda, to je eden od zelo dobrih ukrepov.«

Pri naštevanju ukrepov so se pojavili še časovni konto, prostovoljske akcije, korporativno prostovoljstvo v obliki krvodajalske akcije, zaposleni za udeležbo dobijo en dan dopusta, izobraževanje vodilnih, prosti dnevi (nem. *Fenster Tag*), novoletna zabava za zaposlene in letno srečanje zaposlenih.

Tudi pri naslednjem vprašanju o osebnem koriščenju katerega izmed uvedenih ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja so bili enotni pri odgovorih, vsi so že koristili družini prijazne ukrepe v podjetju. Ukrep, ki se najpogosteje uporablja med intervjuvanimi osebami, je fiksni osrednji delovni čas oziroma fleksibilni delovni čas, kot ga imenuje večina zaposlenih. Ta ukrep največkrat uporabljajo zaposleni, ki imajo družine z otroki, saj tako nimajo občutka časovnega pritiska pri prihodu na delo in odhodu z dela. Nekaj je zaposlenih, ki ne živijo v Ljubljani, kjer je sedež lokalnega podjetja, zaradi tega porabijo nekaj dodatnega časa za prihod na delo. Intervjuvanec 8, je povedal: »Ta ukrep redno koristim, ker je hči v vrtcu v Kranju, jaz delam v Ljubljani, včasih moram iti jaz po njo in ob 16. uri, ko jo pridem iskat je tam med zadnjimi. Če bi zapustil delovno mesto ob 16. uri, bi prišel zelo pozno po njo.« Kljub temu je raziskava pokazala, da ukrep koristijo tudi zaposleni, ki nimajo otrok.

Naslednja ukrepa, ki sta se najpogosteje pojavila v odgovorih, sta družinski piknik in otroški časovni bonus. Intervjuvanci z družinami z otroki v večini koristijo še novoletno obdarovanje otrok, kjer si otroci ogledajo lutkovno predstavo, nato pa jih obišče in obdaruje Miklavž. Na ta način se otroci lahko tudi spoznajo in družijo z drugimi otroci zaposlenih. »[…] koristim Miklavža oziroma novoletno obdarovanje otrok, ta je super za otroke, otroci se lahko družijo z drugimi otroci zaposlenih.« (Intervju 8)

Med predstavniki 12 % zaposlenih so tudi tisti, ki jim prostovoljstvo ni tuje in se udeležujejo prostovoljskih akcij, organiziranih s strani podjetja Siemens. Tako se nekaj intervjuvanih zaposlenih vsako leto odloča za sodelovanje v krvodajalski akciji v sklopu ukrepa korporativnega prostovoljstva. Tukaj podjetje že nekaj let sodeluje z Zavodom Republike Slovenije za transfuzijsko medicino, kjer podjetje vsako leto spodbudi zaposlene k darovanju krvi. S tem ukrepom nimajo koristi samo zaposleni, temveč je to predmet družbene odgovornosti in pokazatelj sočutnosti do sočloveka. Za pogum in sočutnost podjetje nagradi vsakega zaposlenega, ki je daroval kri z dodatnim plačanim dnem dopusta. Poleg tega, je na dan darovanja krvi prost delovnih obveznosti, torej zaposlenemu ni potrebno priti na delovno mesto.

Zaposleni koristijo tudi časovni konto, to velja za zaposlene, ki se jim meri delovni čas.
»Pogosto koristim časovni konto. Slednji mi pomaga pri usklajevanju zasebnega življenja, na primer za športne aktivnosti, včasih grem kakšno uro ali dve prej iz službe in grem v naravo na kolo. Ali pa grem včasih zjutraj k frizerju ali zobozdravniku in pridem kasneje na delovno mesto[…] Vse, seveda, odvisno od delovnih obveznosti.« (Intervju 6)

V okviru vsebinskega sklopa je sledilo vprašanje, kateri od ukrepov, ki so ga koristili, je za njihovo usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja najpomembnejši. Pet intervjuvancev od osmih je odgovorilo, da je za njih najpomembnejši fiksni osrednji delovni čas oziroma fleksibilen delovni čas, kot ga pojmujejo intervjuvanci. »Fleksibilni delovni čas, da si lahko po svoje organiziram prihod in odhod na delo. Ta ukrep mi zelo olajša vsakdanje delo. Živim na drugem koncu mesta in do službe običajno porabim 20 minut, odvisno od ure odhoda na delo in gneče na cesti. Ta ukrep mi omogoča, da lahko izbiram odhod od doma v času, ko se gneča na cesti zmanjšuje« (Intervju 4)

Zanimiv je pogled intervjuvanke 1, ki pravi: »Zame niso toliko pomembni ukrepi, kot je bistvena ustrezna korporativna kultura. Pred prihodom na Siemens sem delala v drugem podjetju, ki je bilo sicer vodilno v svoji panogi, vendar družinam dokaj neprijazno – tudi zato, ker je bila večina zaposlenih mladih brez družin. Tudi če Siemens ne bi imel implementiranih ukrepov v sklopu certifikata Družini prijazno podjetje, bi bila to še vedno družba, ki je družinam zelo prijazna.«

Medtem ko sem s sogovorniki že dobro in na široko odprla pogovor o družini prijaznih ukrepih, sledi vprašanje, ali ti ukrepi prispevajo k lažjemu usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. To vprašanje je ključno predvsem za to, ker je pomembno, da podjetje dobi vpogled v to, ali se določene iniciative, ki za seboj prinesejo nekatere stroške, dejansko udejanjajo na pravilen način. Predvsem, ali imajo pozitiven vpliv na zaposlene oziroma ali zaposleni vidijo koristi takšnih iniciativ. Obenem bo tudi rezultat analize tega vprašanja pokazal, ali bo hipoteza H1 tega magistrskega dela potrjena.

Analiza raziskave je pokazala, da se je sedmim intervjuvanim osebam s koriščenjem družini prijaznih ukrepov izboljšalo usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Intervjuvanka 1 pa se je opredelila takole: »Meni ti ukrepi ne pomenijo toliko kot organizacijska kultura - splošna sprejetost dejstva, da se delovnik konča ob 16.00 in da je takrat čas za preklop na zasebno življenje.«

Ugotavljam, da so pozitivne posledice, ki jih zaposleni navajajo predvsem organizacijske narave. Pomembno jim je, da lahko prilagajajo prihod na delovno mesto in odhod iz delovnega mesta, glede na zasebne obveznosti. Slednjega tako ni treba natančno načrtovati, marsikatero obveznost lahko opravijo v dopoldanskem času. Intervjuvanec 6 pravi, da se je usklajevanje njegovega poklicnega in zasebnega življenja izboljšalo v smislu: »[…] da ne potrebujem svoje zasebne obveznosti tako podrobno načrtovati. Predvsem v smislu časa, danes ni lahko vse zasebne aktivnosti in obveznosti planirati izključno po popoldanskem času. Čas dela se je spremenil, delamo dalj, in bolj pozno popoldan, kot so delali naši starši. Zato je popoldanske aktivnosti težko uskladiti.«

Enako pravi intervjuvanka 7: »Menim, da se je izboljšalo, saj kot sem že omenila, s fleksibilnim delovnim časom in časovnim kontom uskladim marsikatero privatno stvar brez nekega občutka krivde. Obenem se tudi z vodjem ne potrebujem dodatno o tem usklajevati in s tem prihranim čas, katerega lahko namenim za opravljanje drugi delovnih obveznosti.«

V nadaljevanju intervjuja preidem iz družinske politike lokalnega podjetja na globalne smernice korporacije Siemens. Iz analize pogovorov je razvidno, da vsi sogovorniki poznajo tudi nekaj globalnih smernic na področju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Večina jih je mnenja, da so smernice med globalnim podjetjem in lokalnim podjetjem usklajene in podobne, predvsem zato, ker je lokalno podjetje del korporacije. Intervjuvanec 5 pravi: »Menim, da je naš Siemens d.o.o. v Sloveniji zelo napreden pri udejanjanju korporativnih smernic oziroma je med prvimi, ki hitro uveljavijo zahteve naše korporacijske mame.« Menijo, da so smernice bolj prilagojene manjšemu lokalnemu podjetju ter da jih lokalno podjetje Siemens jemlje zelo resno in je zelo napredno pri njihovem udejanjanju. Poslovanje lokalnih podjetjih je v večini v soodvisnosti

korporacijske mame, to se kaže v procesih delovanja, povzemanja internih pravilnikov in okrožnic, marketinških pristopov in smernic.
Intervjuvanec 7 o udejanjanju smernic meni: »Se udejanjajo, lokalno podjetje že vsa leta sledi smernicam globalnega podjetja na mnogih področjih. To zahtevajo tudi interna pravila korporacije.«

Skoraj vsi so seznanjeni, da Siemens v Nemčiji in Avstriji na svojih lokacijah zagotavlja vrtce oziroma varstvo otrok v bližini delovnega mesta.

»Poznam vrtce, ki jih ima podjetje na svojih lokacijah. Čeprav sama še nimam otrok, se mi zdi to fenomenalna stvar, saj lahko prihraniš ogromno časa na vožnji, predvidevam, da se to v velikih mestih zelo pozna.« (Intervju 6)

»Poznane so mi nekatere osnovne smernice, npr. zagotavljanje vrtcev oziroma varstva otrok v bližini delovnega mesta. V primeru menjave delovnega okolja (čezmejne selitve) Siemens daje na razpolago nastanitvene kapacitete, ki vključuje tudi družinske člane (hoteli, stanovanja …).« (Intervju 3)

Zaposleni so seznanjeni tudi z drugačnimi, fleksibilnimi oblikami dela, kot na primer delo od doma (angl. *Home office*).

»Na področju delovnega časa vem, da imajo v tujini zelo dobro urejeno delo od doma oziroma dela na daljavo (angl. Home office), te oblike dela se poslužuje veliko zaposlenih.« (Intervju 7)

»Delo od doma (angl. Home office), ne vem, če je to del ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Vem, da imajo v tujini na več lokacijah vrtce za otroke. To pomeni, da starši vozijo otroke v službo in jih tam oddajo v varstvo. To se mi zdi zelo praktično, saj s tem zaposleni prihrani na času.« (Intervju 8)

Za zaključek intervjuja sem želela od intervjuvancev pridobiti ideje in njihove želje po novih ukrepih, ki bi jih radi videli vpeljane v lokalnem podjetju. Obenem slednje vidim kot možnost, da na podlagi analiziranih informacij, podam priporočila lokalnemu podjetju.

Večina intervjuvancev ima željo, da bi lokalno podjetje sprejelo ukrep na področju športnih aktivnosti. Najbolj bi jih zanimala organizacija športnih ali rekreacijskih dejavnosti v smislu organizacije športnega dneva (npr. organizacija delavnic ali aktivnosti, ki stremijo k krepitvi medosebnih odnosov oziroma angl. *team building*, udeležba skupine ali družine na maratonu, organizacija teniškega turnirja, smučarski dan), kot navajajo, ga je lokalno podjetje včasih že imelo in kasneje opustilo. Kot športno aktivnost zaposleni predlagajo nakup sezonske fitnes karte, ki bi jo lahko koristili vsi zaposleni.

»Obudila bi športni dan, ki smo ga pred leti imeli, a nato opustili.« (Intervju 1)

»Ker sem športno zelo aktiven, bi lahko v sklopu družini prijaznih ukrepov imeli fitnes karte za zaposlene ali pa organizirane športne aktivnosti. Menim, da bi se športnih aktivnosti, kot na primer organizacija tenis turnirjev, obuditev smučarskega dneva, skupinskega teka, udeležilo kar nekaj mojih sodelavcev.« (Intervju 4)

Trije intervjuvanci so izrazili željo po uvedbi dela od doma (angl. *Home office*), ker menijo, da bi jim ta oblika dela omogočila večjo fleksibilnost, predvsem pa to, da bi lahko več dela opravili doma, in bi obenem prihranili na času in stroških prevoza. V lokalnem podjetju je veliko zaposlenih, ki ne živijo v Ljubljani in prihajajo na delo iz različnih koncev Slovenije. Ta oblika dela bi nekaterim omogočala prihranek na času vožnje, nekaterim pa možnost opraviti več dela, saj kot pravi Intervjuvanka 6: »[…] ta oblika dela bi mi zelo ustrezala, saj opravljam delo, kjer se dnevno srečujem z velikim številom zaposlenih, ki pogosto motijo moj delovni proces. Če bi imela to možnost, bi lahko od doma veliko več dela opravila kot na delovnem mestu.«

»Druga ideja ali želja bi bila vpeljava dela od doma, za najino družino, bi bilo to veliko lažje, saj kot sem omenil, sva oba dnevna vozača iz Kranja. S tem bi ogromno prihranila na času in nenazadnje tudi na finančnem področju.« (Intervju 8)

3.8 Ugotovitve in priporočila za podjetje Siemens Slovenija

Ko se podjetja odločajo za vpeljavo družini prijaznih politik, je pomembno identificirati, katerim zaposlenim bodo namenjene. Ali bodo ukrepi služili samo zaposlenim z družinami, ki imajo otroke, ali tudi zaposlenim, ki nimajo otrok? Pomemben je tudi podatek, kakšno je razmerje zaposlenih z družinami in zaposlenih brez otrok. Temu se bo lahko prilagajala družini prijazna politika, da bodo ukrepi primerni zaposlitveni strukturi. Naslednji vidik, ki je pomemben pri vpeljavi družini prijaznih politik, je zaznavanje in čutenje podpore podjetja s strani zaposlenega. Dobro je, da so zaposleni vključeni v fokusno skupino za identifikacijo ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.

Slednje se je v lokalnem podjetju Siemens dobro udejanjilo, kar kažejo tudi rezultati raziskave. Za raziskavo sem zbrala kvalitativno analizo, katere osnova so bili poglobljeni strukturirani intervjuji. Opravila sem osem intervjujev z zaposlenimi v lokalnem podjetju Siemens, kar predstavlja 12 % delež vseh zaposlenih v podjetju. Namen raziskave je bil ugotoviti, ali so zaposleni seznanjeni z družini prijaznimi ukrepi v podjetju, ali ukrepe koristijo ter katere ukrepi so za zaposlene najpomembnejši. Na koncu me je zanimalo, ali

imajo zaposleni kakšne ideje za uvedbo novih ukrepov, za katere menijo, da bi lahko dodatno izboljšalo njihovo usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.

V nadaljevanju v Tabeli 7 sem zbrala povzetek analize intervjujev. Pri analizi sem se osredotočila na vprašanja iz intervjujev, ki se nanašajo na lokalno podjetje, in iz katerih bom lahko podala ugotovitve in priporočila za lokalno podjetje Siemens. V ta namen sem iz analize izpustila del intervjuja, ki se nanaša na globalne smernice korporacije Siemens.

Tabela 8: Analiza intervjujev

	Ali ste seznanjeni z družini prijaznimi ukrepi v vašem podjetju?	**Ali ste koristili katerega izmed ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja?**	**Katere ste koristili?**	**Kateri izmed ukrepov, ki ste jih koristili je za vas najbolj pomemben?**	**Ali se je izboljšalo vaše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja s koriščenjem družini prijaznih ukrepov v vašem podjetju?**	**Imate kakšne ideje za uvedbo novih družini prijaznih ukrepov?**
Intervju 1	Da	Da	- otroški časovni bonus - korporativno prostovoljstvo v obliki krvodajalske akcije - družinski piknik	Bistvena je korporativna kultura	Pomembno mi je, organizacijska kultura, kjer velja splošna sprejetost dejstva, da se delavnik ob 16h konča	- obudiltev športnega dne
Intervju 2	Da	Da	- otroški časovni bonus - novoletno obdarovanje otrok in obiska Miklavža - fleksibilen delovni čas - družinski piknik	Fleksibilen delovni čas	Da	- uvedba dela od doma (angl. *Home office*) - ukrep na področju športnih aktivnosti (tek, fitnes karte)
Intervju 3	Da	Da	- otroški časovni bonus - fleksibilen delovni čas - družinski piknik	Fleksibilen delovni čas	Da	- ukrep na področju športnih in rekreacijskih dejavnosti
Intervju 4	Da	Da	- časovni konto - fleksibilen delovni čas - novoletna zabava za zaposlene - družinski piknik	Fleksibilen delovni čas	Da	- upeljava vrtca na ali v bližini lokacije podjetja - športna aktivnost (fitnes kafrte za zaposlene)
Intervju 5	Da	Da	- fleksibilen delovni čas - korporativno prostovoljstvo v obliki krvodajalske akcije	Fleksibilen delovni čas	Da	- ukrep na področju športnih aktivnosti
Intervju 6	Da	Da	- časovni konto	Časovni konto	Da	- uvedba dela od doma (angl. *Home office*) - ukrep na področju športnih aktivnosti (tek, fitnes karte)
Intervju 7	Da	Da	- fleksibilen delovni čas - časovni konto - novoletno obdarovanje otrok in obiska Miklavža - novoletna zabava za zaposlene - družinski piknik	Časovni konto	Da	- obudiltev športnega dne - športne aktivnosti (fitnes karte)
Intervju 8	Da	Da	- fleksibilen delovni čas - otroški časovni bonus - novoletno obdarovanje otrok in obiska Miklavža - družinski piknik	Fleksibilen delovni čas	Da	- upeljava vrtca na ali v bližini lokacije podjetja - uvedba dela od doma (angl. *Home office*)

Tabela 8 prikazuje, da je v lokalnem podjetju vseh osem zaposlenih seznanjenih z družini prijaznimi ukrepi ter da jih tudi koristijo za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Pozdravljam prizadevanja lokalne kadrovske službe, ki je dobro vzpostavila interno komunikacijo v podjetju in poskrbela za prepoznavnost in uporabnost družini prijaznih ukrepov. Obenem ima lokalno vodstvo pomembno vlogo pri vzpostavitvi organizacijske kulture v podjetju. Ugotavljam, da vodstvo nudi podporo in ima posluh za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Na to kažejo rezultati raziskave, saj

zaposleni brez slabe vesti koristijo družini prijazne ukrepe, poleg tega pa jim je tudi pomembno, da zaradi tega ne trpijo delovne obveznosti.

Iz predstavljenih rezultatov raziskave kadrovski službi priporočam, da prouči možnosti uvedbe dveh novih ukrepov. Eden od ukrepov je uvedba dela od doma (angl. *Home office*), ki so ga kot novo idejo predlagali trije intervjuvanci. Vsi trije navajajo, da bi jim delo od doma omogočalo prihranek na času, ki ga porabijo za prihod na delovno mesto in odhod z njega. Obenem bi s tem lahko opravili več dela, saj ima delo od doma prednosti, kot so na primer mirno delovno okolje, boljša osredotočenost na delo, možnost večje koncentracije in s tem opravilo večje količine delovnih obveznosti.

Sedem intervjuvancev pa je podalo ideje za uvedbo novega ukrepa na področju športnih aktivnosti. Želijo si ponovne obuditve športnega dne, ki se je v preteklosti že izvajal v podjetju. Menijo, da takšne aktivnosti povežejo zaposlene. Poleg tega na področju športnih aktivnosti kadrovski službi predlagam, da prouči možnost nakupa fitnes karte za zaposlene ali možnost skupne prijave na tekmovanje v teku (na primer Ljubljanski maraton).

V magistrskem delu sem predstavila družini prijazno politiko v matičnem podjetju, katere ukrepe navajam v poglavju 3.3. Glede na to, da gre za matično podjetje, ki po svoji velikosti presega lokalno podjetje, je temu primeren tudi obseg ukrepov, ki jih podjetje nudi svojim zaposlenim. V fazi poglobljenega raziskovanja in analiziranja ukrepov pri obeh podjetjih ugotavljam, da med podjetji prihaja do sinergij pri vpeljavah družini prijaznih ukrepov. Sinergije se kažejo pri ukrepih na področju delovnega časa, promocije zdravje, storitev za družino ter delovnega okolja, tu mislim na uvedbo Siemensove pisarne.

Kljub temu na osnovi proučenega gradiva predlagam, da se razišče možnost uvedbe oblike varstva otrok. Lokalno podjetje Siemens je mlado podjetje, s povprečno starostjo zaposlenih 41 let in z velikim številom družin z majhnimi otroki. Na to kaže tudi velika udeležba otrok pri novoletnem obdarovanju. Predlagam, da se pridobi ponudbe usposobljenih ljudi, ki nudijo varstvo otrok. Glede na število zaposlenih in otrok predlagam, da se skuša pridobiti posebno Siemens ceno za varovanje otrok. V ta namen bi bilo treba posodobiti kadrovsko stran z informacijami o tem, na koga se zaposleni lahko obrnejo, ko potrebujejo pomoč pri varovanju otrok. Naslednje priporočilo se prav tako nanaša na varstvo otrok. Gre za varovanje ali skrb za otroke v času poletnih počitnic. Zagotovo mora večina staršev v času poletnih počitnic planirati aktivnosti za svoje otroke. To je lahko za zaposlene starše stresno in časovno dolgotrajno. Priporočam, da Siemens dogovori posebne pogoje z različnimi ponudniki takih oblik varstva (na primer učenje tujih jezikov, športne dejavnosti, umetniške delavnice) za otroke zaposlenih staršev v podjetju Siemens. Vse informacije, povezane s to tematiko, bi zaposleni našli na prenovljenih kadrovskih straneh.

Naslednje priporočilo, ki ga podajam in, ki ga uporablja matično podjetje je pomoč v gospodinjstvu. Tu mislim, na pomoč pri gospodinjstvu v smislu, da bi podjetje pridobilo ponudbe in kontakte podjetij ali samostojnih podjetnikov, ki nudijo storitve čiščenja doma, pomoči pri nakupovanju, pri organiziranju družinskih obveznosti. Tako kot pri obliki varstva otrok, bi bili lahko kontakti teh storitev objavljeni na intranetni strani podjetja. Vsak zaposleni, bi bil sam dolžan organizirati in plačati tako obliko pomoči.

Ob koncu bi dodala še ključno priporočilo, da se v podjetju ustrezno komunicira učinke koriščenja družini prijaznih ukrepov v lokalnem podjetju. To se lahko izvede z enako ali s podobno metodo, kot sem jo uporabila sama, torej s strukturiranimi intervju z zaposlenimi. Distribucija intervjujev pa se izvede po do sedaj vpeljani praksi, to je prek internega časopisa (angl. *Newsletter*). Vse to predvsem iz razloga, da zaposleni vidijo in dobijo občutek vpliva koriščenja ukrepov na lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Morda se bo marsikateri zaposleni v določenih situacijah prepoznal in dobil dodatno potrditev, da ta način pomoči dejansko pomaga. Morda pa se bo navdušil še kakšen zaposleni, ki do sedaj ni koristil še nobenega od ukrepov, ki jih podjetje nudi.

SKLEP

Pred pisanjem magistrskega dela o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja nisem veliko vedela. Pravzaprav za angleški izraz »Work-life balance« še nikoli nisem slišala. Ne glede na to sem bila kot zaposlena v podjetju dnevno vpeta med delovnimi in zasebnimi obveznosti. Na začetku službene poti je bilo to usklajevanje lažje, saj še nisem imela družine z otroki. Kasneje, ko sva si s partnerjem ustvarila družino, je bilo in je usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja najina stalnica. Kako nama gre? Odgovor na to ni vedno enak, včasih odlično, včasih pa imava občutek, da nama stvari uhajajo iz rok. Vesela sem, da delam v podjetju, kjer je kultura podjetja razumevajoča za potrebe zaposlenih po zasebnem življenju. To je tudi eden od razlogov zakaj sem že trinajst let del lokalnega podjetja, oziroma del korporacije.

Z branjem različne domače in tuje literature ter s poznavanjem razmer v praksi sem spoznala, da so zaposleni največja vrednost podjetja. Delodajalci tako prihajajo do spoznanj, da sta uspeh podjetja in zadovoljstvo zaposlenih v neposredni korelaciji. Podjetja se tega zavedajo in namenjajo sredstva za razvoj in izobraževanje svojih zaposlenih. Trg dela se je v zadnjih desetletjih znatno spremenil. Zaradi demografskih in socialnih sprememb se je pojem tradicionalne družine zmanjšal. Če je še proti koncu 20. stoletja v nekaterih evropskih državah, ki so bolj tradicionalno naravnane glede pojma družine, veljalo, da ženske skrbijo za dom in družino, se je to danes bistveno spremenilo. Število zaposlenih žensk se povečuje, kar posledično pomeni, da sta oba starša zaposlena. Ob tem se je spremenila tudi zakonodaja, ki v vseh državah Evropske Unije ponuja staršem možnost dela s krajšim delovnim časom. Raziskave kažejo, da se te opcije poslužuje večji

delež žensk kot moških. Kar je povsem razumljivo, saj smo ženske še vedno jedro družine, družinskih obveznosti in vzgoje otrok. Poleg tega, ni zanemarljiv podatek ta, da smo ženske slabše plačana delovna sila kot moški, zato krajši delovni čas nima tako velike finančnega učinka kot bi ga imelo, če bi se za to možnost dela odločil moški.

Obenem se povečujejo tudi enostarševske družine, za katere je usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja še posebej obremenjujoče. Vse to spreminja trg in način dela, zahteva po raznoliki delovni sili in s tem potrebe zaposlenih po drugačnem načinu dela so večje. S tem na strani zaposlenih rastejo tudi potrebe po usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Izzivi usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja so dvignili raven zavesti tako v organizacijah kot pri posameznikih.

Opravljanje dela v podjetjih se je moralo prilagoditi danim situacijam. Delo poteka na bolj fleksibilen način v smislu razporejanja delovnega časa in organizacije dela. V podjetjih, kjer so vpeljane družini prijazne smernice imajo zaposleni možnost dela od doma, dela v oddaljenem kraju, ter si prilagajajo prihod in odhod iz delovnega mesta glede na dane situacije na primer v prometu ali glede na družinske obveznosti.

V prvem delu magistrskega dela sem predstavila usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja na treh ravneh: na ravni države prek zakonodaje in institucionalnih okvirjev, na organizacijski ravni v podjetjih ter na individualni ravni − s tem mislim na posameznikovo zavedanje tega in oblikovanje lastne strategije. Pomembno je, da država poskrbi za dobro podporo v smislu zakonodaje. Za primer lahko vzamemo skandinavske države, kjer država velja za glavni vir podpore. Najvišje odstotke pri koriščenju starševskega dopusta s strani moških in zaposlitve s krajšim delovnim časom dosegajo skandinavske države. Za Slovenijo lahko rečem, da dobro zagotavlja družini prijazno okolje. Prek zakonodaje je urejenih več vrst ukrepov, na primer porodniški dopust, očetovski dopust, dopust za nego in varstvo otroka, pravica do krajšega delovnega časa in tako naprej.

V drugem delu sem dosegla namen magistrskega dela in tako s pomočjo domače in tuje literature sem opredelila vidike izvajanja družini prijazne politike v podjetjih. Zanimalo me je, kakšne pristope oziroma možnosti usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja nudijo podjetja svojim zaposlenim. Z dobro organizacijsko strukturo v podjetju in vzpostavljenimi dobrimi odnosi in zadovoljnimi zaposlenimi se uresničujejo zastavljeni cilji podjetja. Za dosego tega morajo podjetja poskrbeti za svoje zaposlene in zadovoljevanje njihovih potreb. Zagotovo lahko trdim, da je največja potreba zaposlenega uravnoteženo poklicno in zasebno življenje. Posledica globalnih sprememb na trgu dela predstavlja izziv na področju družine in dela. Delodajalci se soočajo z neuravnoteženostjo zaposlenih med poklicnim in zasebnim življenjem in ugotavljajo, kako lahko negativno vplivajo na poslovanje podjetja. Negativne posledice vplivajo na čustveno izčrpanost in notranjo motivacijo. Vse to ima vpliv na zadovoljstvo na delovnem mestu in posledično na

delovno učinkovitost. Podjetja za boljše počutje zaposlenih, v zadnjem desetletju dajo velike poudarke družini prijaznim politikam, ki jih vključujejo v ponudbe ugodnosti za zaposlene. S tem, ko podjetja nudijo družini prijazne politike, posledično prispevajo h kakovostnejšemu življenju svojih zaposlenih in večji motivaciji za delo.
Rezultati se odražajo v večji produktivnosti zaposlenih, večjem zadovoljstvu, manjši odsotnosti zaradi bolniških dopustov, zmanjšanju stresa in tudi zmanjšani fluktuaciji. Poleg tega je družini prijazna politika lahko dober »magnet« za talentirane kadre ali mlajše kadre, ki jim družini prijazne politike pomenijo dodano vrednost.

V tretjem, empiričnem delu magistrskega dela sem preverjala postavljeni hipotezi na študiji primera. Raziskovala sem primer mednarodne korporacije Siemens v smislu, ali podjetje uporablja pristope družini prijazne politike ter kakšen vpliv ima matično podjetje na podružnice pri uvajanju družini prijaznih politik. Povezala sem pridobljena teoretična spoznanja in praktični del za ugotavljanje, kakšne pristope uporablja podjetje za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Uporabila sem kvantitativno raziskovalno metodo, pri čemer sem za pridobitev informacij izvedla poglobljene intervjuje z zaposlenimi v lokalnem podjetju Siemens.

Raziskava je pokazala, da se v podjetju Siemens sistematično izvajajo družini prijazni ukrepi, ki zaposlenim omogočajo lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Prek pogovorov v obliki intervjujev sem pridobivala odgovore o pomembnosti in učinkih uporabe družini prijaznih ukrepov. Vsi anketirani se strinjajo, da jim družini prijazni ukrepi pomagajo pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Večini največ pomeni to, da imajo možnost fleksibilnega prihoda in odhoda na delovno mesto, s katerim najlažje usklajujejo družinske in poslovne obveznosti. Intervjuvanci so izpostavili še ukrep otroški časovni bonus in časovni konto kot pozitivna ukrepa. Ker je priporočljivo družini prijazne ukrepe vsako leto ali na dve leti revidirati, sem zaposlene povprašala o novih ukrepih, za katere menijo, da bi jih bilo dobro vpeljati v lokalnem podjetju. Večina intervjuvancev je odgovorila, da bi bil zelo dobrodošel ukrep delo od doma (angl. *Home office*), za katerega velja, da je v matičnem podjetju in nekaterih drugih podjetjih v korporaciji Siemens, že nekaj časa praksa. Poleg tega raziskava kaže, da se dobre prakse izvajanja družini prijaznih politik sistematično prenašajo iz matičnega podjetja na podružnice.

Pomembni dejavniki pri uvedbi družini prijaznih politik so podpora najvišjega vodstva in vodstvenega kadra. Zaposleni morajo imeti dober občutek pri koriščenju družini prijaznih politik, naloga vodstva je, da jih na to opozarja in skrbi, da zaposleni ne doživljajo negativnih posledic uslajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Dobra komunikacija znotraj podjetja in organizacijska kultura. V lokalnem podjetju Siemens so vsi ti dejavniki prisotni.

Na osnovi izvedene raziskave v lokalnem podjetju Siemens lahko potrdim postavljeni hipotezi magistrskega dela.

Odgovornost za uspešnost usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja družbe je stvar prepletanja vseh treh ravni: državne, organizacijske in posameznikove. Menim, da je posameznikova odgovornost najpomembnejša, ker mora posameznik s svojim angažiranjem prepoznati možnosti, ki jih nudi družbeno okolje za lajšanje usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Morda se bo marsikdo prepoznal v citatu Hillary Rodham Clinton: »Ne mešaj imeti kariero z imeti življenje« (angl. *don`t confuse having a career with having a life*).

LITERATURA IN VIRI

1. Abbot, J., & de Cieri, H. (2008). Influences on the provision of work-life benefits: Management and employee perspectives. *Journal of Management&Organization,* (2008), *14*(3), 303-322.
2. Abendroth, A., & den Dulk, L. (2011). Support for the work-life balance in Europe: the impact of state, workplace and family support on work-life balance satisfaction. *Work, employment and society*,(2011), 1-23.
3. Beauregard, T.A., & Henry, L.C. (2008). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review,* (2008), 1-14.
4. Bedington, T., & Kisilevitz, M. (2009). Managing Work-Life Balance Programs in a Down Economy. *Benefits & Compensation Digest,* 30-34.
5. Benschop, S., Doorewaard, H., & Mescher, S. (2009). Representations of work-life balance support. *Human Relations,* (2010), (63), 21-39.
6. Bevan, S., Dench, S., Cummings, J., & Tamkin, P. (1999). Familiy friendly employment: Business case. *Department for education and employment,* (136), 1-4.
7. Bourhis, A., & Mekkaoui R. (2010). Beyond Work-Family Balance: Are Family-Friendly Organizations More Attractive?. *Département des relations industrielles, Université Laval,* (2010), (65-1), 98-117.
8. Bourne, A.K., Kickul, J., Lester, S.W., & Wilson, F. (2009). Embracing the whole individual: Advantages of a dual-centric perspective of work and life. *Business Horizons,* (2009), (52), 387-398.
9. Brough, P., & Kalliath, T. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization, 14*(3), 323-327.
10. Černigoj Sadar, N. & Kanjuo Mrčela, A. (2007). *Delo in družina - S partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
11. Delecta, P. (2011). Work Life Balance. *International Journal of Current Research, 3*(4), 186-189. Najdeno 27.06.2011 na spletnem naslovu http://www.journalcra.com/sites/default/files/Download_361.pdf
12. Duxbury, L., Higgins, C., & Johnson, K. L. (1999). An Examination of the Implications and Costs of Work-life Conflict in Canada. *Ottawa: Public Health Agency of Canada,* 1-53.
13. Ekvilib (b.l.). Družbena odgovornost podjetij. Najdeno 14. aprila na spletnem naslovu http://ekvilib.org/sl/druzbena-odgovornost-podjetij
14. Ekvilib Inštitut. (b.l.). Družini prijazno podjetje. Najdeno 14. maja na spletnem naslovu http://www.certifikatdpp.si/wp-content/uploads/2015/08/Brošura-predstavitev_DPP_2015.pdf

15. European Foundation for the Improvment of Living and Working Conditions. (2006). *Working time and work-life balance in European countries 2006*. Dublin: European Foundation for the Improvment of Living and Working Conditions.
16. European Foundation for the Improvment of Living and Working Conditions. (2007a). *Combining family and full-time work*. Dublin: European Foundation for the Improvment of Living and Working Conditions.
17. European Foundation for the Improvment of Living and Working Conditions. (2007b). *Parental Leave in European companies (Establishment Survey on Working Time 2004-2005)*. Dublin: European Foundation for the Improvment of Living and Working Conditions.
18. European Foundation for the Improvment of Living and Working Conditions. (2008). *Living and working in Europe*. Dublin: European Foundation for the Improvment of Living and Working Conditions.
19. European Foundation for the Improvment of Living and Working Conditions. (2009). *Childcare services in Europe*. Dublin: European Foundation for the Improvment of Living and Working Conditions.
20. European Foundation for the Improvment of Living and Working Conditions. (2010a). *Family and work*. Dublin: European Foundation for the Improvment of Living and Working Conditions.
21. European Foundation for the Improvment of Living and Working Conditions. (2010b). *Telework in the European Union*. Dublin: European Foundation for the Improvment of Living and Working Conditions.
22. European Foundation for the Improvment of Living and Working Conditions. (2011). *Reconciliation of work, private and family life in the European Union.* Dublin: European Foundation for the Improvment of Living and Working Conditions.
23. Eurostat. (b.l.). Employment statistics 2016. Najdeno 5. maja 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics
24. European commision (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Brussels: European commision.
25. Filipovič, M., & Rakar, T. (2008). Nestrpnost in sistemi blaginje. *Družboslovne razprave 24*(57), 21-43.
26. Gisch Boie, S., Martinuzzi, A., & Wiman, A. (2010). Does Corporate Responsibility Pay off?. *Vienna University of Economics and Business*, 1-97.
27. Glynn, C., McCartney, C., & Steinberg, I. (2002). Work-Life Balance: The Role of the Manager. Najdeno 29. junija na spletnem naslovu http://www.roffeypark.com/wp-content/uploads2/Work-life-balance-the-role-of-the-manager.pdf
28. Gołaszewska Kaczan, U. (2015). Actions for promoting Work-life balance as an element of corporate social responsibility. *Research papers of Wroclaw University of Economics,* (2015), (387), 54-65.

29. Hayden, H., & O`Brien, T. (2007). Flexible work practices and the LIS sector: balancing the needs of work and life?. *Library management,* (2008), *29*(3), 199-228.
30. Internation Labour Office Geneva. (2004). *The "family-friendly" workplace*, (3). Geneva: Internation Labour Office Geneva.
31. Karatepe, O. M., & Tekinkus, M. (2006). The effects of work-family conflict, emotional exhaustion, and intrinsic motivation on job outcomes of front-line employees. Najdeno 29.6.2016 na spletnem naslovu https://www.researchgate.net/publication/235276161_The_effects_of_work-family_conflict_emotional_exhaustion_and_intrinsic_motivation_on_job_outcomes_of_front-line_employees
32. Khan, A. (2011). Managers play an important role in employee`s work/life balance. Najdeno 29. junij na spletnem naslovu https://fcw.com/articles/2011/08/22/home-page-fed-workplace-manager-role-work-life-balance.aspx
33. Knaflič, T., Pahor, M., & Svetina Nabergoj, A. (2010). Kaj podjetju prinašajo družini prijazni ukrepi. *Strokovna revija za področje razvoja organizacij in vodenja ljudi pri delu HR&M,* (2010), (37), 63-67.
34. Leonard, D., & McAdam, R. (2003). Corporate Social Responsibility. *Quality Progress*, (2003), 27-32.
35. Lockwood, N.R. (2003). Work/Life Balance: Challenges and Solutions, *Society for Human Resource Management,* (2003), 2-10.
36. National Framework Committee for Work Life Balance Policies (2007, December). *Review of Worklife Balance Policies and Practices Across the Original EU15 Member States*. Dublin: National Framework Committee for Work Life Balance Policies.
37. Organisation for Economic Co-Operation and Development (2008). *Babies and bosses: Balancing work and family life*. Paris: Organisation for Economic Co-Operation and Development.
38. Ollier-Malaterre, A. (2009). A Relational Approach To Employees' Assessment of Organizational Work-Life Initiatives
39. Republika Slovenija, Urad za enake možnosti (b.l.). Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Najdeno 10. maja 2016 na spletnem naslovu http://www.arhiv.uem.gov.si/si/delovna_podrocja/usklajevanje_druzinskega_in_poklicnega_zivljenja/
40. Resolucija o temeljih oblikovanja družinske politike v Republiki Sloveniji. *Uradni list RS* št. 40/1993.
41. Siemens (b.l.a). About Siemens. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.siemens.com/about/en/
42. Siemens (2015). Annual Report 2015. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.siemens.com/investor/pool/en/investor_relations/Siemens_AR2015.pdf
43. Siemens (2009). Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Rahmen von Promoting Diversity (ProDi). Najdeno 30. aprila 2016 na spletnem naslovu https://intranet.w1.siemens.com/cms/pd-de/de/home/info_ma/Seiten/WLB.aspx

44. Siemens (b.l.b). Strategy sets the course. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.siemens.com/about/en/values-vision-strategy/our-strategy.htm
45. Siemens (b.l.c). The history of Siemens – from workshop to global player. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu http://www.siemens.com/about/en/history.htm
46. Siemens (b.l.d). Audit berufundfamilie. Najdeno 2. aprila 2016 na spletnem naslovu https://intranet.w1.siemens.com/cms/hr/de/themen/sol/Pages/auditberufundfamilie.aspx
47. Siemens (b.l.e). Teilzeit. Najdeno 16. aprila na spletnem naslovu https://intranet.w1.siemens.com/cms/hr/de/themen/aa/tz/Pages/Default.aspx
48. Siemens (b.l.f). Mobilen arbeiten. Najdeno 14. aprila 2016 na spletnem naslovu https://intranet.w1.siemens.com/cms/hr/de/themen/aa/ma/Pages/ma.aspx
49. Siemens (b.l.g). Sabbatical. Najdeno 14. aprila 2016 na spletnem naslovu https://intranet.w1.siemens.com/cms/hr/de/themen/aa/sab/Pages/default.aspx
50. Siemens (2012). Gesamtvertriebsvereinbarung Telearbeit. Najdeno 16. aprila 2016 na spletnem naslovu https://application.siemens.com/content/10000116/Shared%20Documents/dir2010_2019/1998/CHRRS005098-4.pdf
51. Siemens (b.l.h). Schnupper – Teilzeit. Najdeno 16. aprila 2016 na spletnem naslovu https://intranet.w1.siemens.com/cms/hr/de/themen/aa/st/Pages/default.aspx
52. Siemens (b.l.i). Altersteilzeit. Najdeno 16. aprila 2016 na spletnem naslovu https://intranet.w1.siemens.com/cms/hr/de/themen/avv/Pages/atz.aspx
53. Siemens (b.l.j). Kinderbetreuungseinrichtungen. Najdeno 18. aprila 2016 na spletnem naslovu https://intranet.w1.siemens.com/cms/hr/de/themen/sol/kbe/Pages/Default.aspx?tabcardname=SieKids%20-%20Konzept
54. Siemens (b.l.k). Kinderbetreuungszuschuss. Najdeno 19. aprila na spletnem naslovu https://intranet.w1.siemens.com/cms/hr/de/themen/sol/kbz/Pages/Default.aspx
55. Siemens (b.l.l). Kinderferienbetreuung. Najdeno 19. aprila na spletnem naslovu https://intranet.w1.siemens.com/cms/hr/de/themen/sol/kfb/Pages/Default.aspx
56. Siemens (b.l.m). Kinderkrankheitsbetreuung. Najdeno 19. aprila na spletnem naslovu https://intranet.w1.siemens.com/cms/hr/de/themen/sol/kkb/Pages/Default.aspx
57. Siemens (b.l.n). Familien- und Haushaltsservice. Najdeno 19. aprila na spletnem naslovu https://intranet.w1.siemens.com/cms/hr/de/themen/ez/Pages/es.aspx
58. Siemens (b.l.o). Health promotion. Najdeno 20. aprila na spletnem naslovu https://intranet.gss.siemens.com/web/global/de/services/hr/hm/hp/Pages/healthpromotion.aspx#Lokale%20Gesundheitsf%c3%b6rderungsangebote
59. Siemens (2016). Leben in Balance, Präventionsaktion 2016 in München - Perlach. Najdeno 20. aprila na spletnem naslovu http://w5.siemens.com/cms/healthpromotion/de/sport/munich/Documents/BroschuereLIB.pdf
60. Siemens (b.l.p). Vereinbarkeit von Beruf und Pflege - Elder Care. Najdeno 24. aprila na spletnem naslovu

https://intranet.w1.siemens.com/cms/hr/de/themen/sol/eldercare/Pages/Default.aspx?tabcardname=Allgemeine%20Informationen
61. Siemens (b.l.r). Elder Care am Standort München. Najdeno 24. aprila na spletnem naslovu https://intranet.w1.siemens.com/cms/hr/de/themen/sol/eldercare/Pages/Default.aspx?tabcardname=Regionale%20Angebote#lbpos-muenchen.aspx
62. Siemens (b.l.s). Managing Mobility. Najdeno 24. aprila na spletnem naslovu https://wohnen-chr.siemens.de/
63. Siemens (b.l.t). Modern working environments. Siemens Office. Najdeno 24. aprila na spletnem naslovu https://intranet.sre.siemens.com/siemensoffice/en/einleitung/index.php
64. Siemens (b.l.u). Diversity@Siemens. Najdeno 1. junija na spletnem naslovu https://intranet.w1.siemens.com/cms/diversity/en/Pages/Default.aspx
65. Siemens (b.l.v). Family and career is not a contradiction. Najdeno 10. maja na spletnem naslovu http://www.siemens.com/sustainability/en/core-topics/employees/references/family-and-career.htm
66. Siemens (2014a). New way of working. Najdeno 24. aprila na spletnem naslovu https://intranet.sre.siemens.com/siemensoffice/downloads/SO_Best_practice_E.pdf
67. Siemens (2014b). Siemens d.o.o.. Letno poročilo 30. September 2014. Najdeno 5. maja na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/jolp/podjetje.asp?maticna=5622395000
68. Siemens (2014c). Siemens office Ljubljana [zgoščenka]. Ljubljana
69. Siemens (b.l.z). Kadrovske zadeve. Družini prijazno podjetje. Najdeno 2. maja na spletnem naslovu https://intranet.cee.siemens.com/web/si/SI/hr/dpp/Pages/CertifikatDPP.aspx
70. Singh, K. (2014). The importance of work life balance. Najdeno 29. junija na spletnem naslovu http://www.thehindubusinessline.com/specials/new-manager/the-importance-of-worklife-balance/article5831127.ece
71. Statistics Times (b.l.x). List of countires by projected GDP per capita (2015-2020). Najdeno 24. junija 2016 na spletnem naslovu http://statisticstimes.com/economy/countries-by-projected-gdp-capita-ppp.php
72. Statistični urad Republike Slovenija. (2012). Trg dela, 2. četrtletje 2012. *Statistične informacije.* (Št. 17, 10. december 2012). Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
73. Ustava RS. *Uradni list RS* št. 33/91-I, 42/97, 66/2000, 24/03, 69/04, 68/06 in 47/13.
74. Valcour, M. (2007). Work-Based Resources as Moderators of the Relationship Between Work Hours and Satisfaction With Work–Family Balance. *Journal of Applied Psychology*, *92*(6), 1512-1523.
75. Vladimirov, P. (2005). Do družine prijazni in hkrati konkurenčni?. Najdeno 15. maja 2011 na spletnem naslovu http://www.finance.si/133745
76. Zakon o starševskem varstvu in družinskih prejemkih, *Uradni list RS* št. 97/2001.
77. Zakon za uravnoteženje javnih financ, *Uradni list RS* št. 40/2012.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Vprašalnik za intervjuje z zaposlenimi podjetja Siemens d.o.o. 1

PRILOGA 2: Prepis intervjuja z intervjuvancem št. 1 1

PRILOGA 3: Prepis intervjuja z intervjuvancem št. 2 3

PRILOGA 4: Prepis intervjuja z intervjuvancem št. 3 5

PRILOGA 5: Prepis intervjuja z intervjuvancem št. 4 6

PRILOGA 6: Prepis intervjuja z intervjuvancem št. 5 8

PRILOGA 7: Prepis intervjuja z intervjuvancem št. 6 10

PRILOGA 8: Prepis intervjuja z intervjuvancem št. 7 12

PRILOGA 9: Prepis intervjuja z intervjuvancem št. 8 14

PRILOGA 1: Vprašalnik za intervjuje z zaposlenimi podjetja Siemens d.o.o.

1. Kakšna menite, da je vloga delovnega okolja pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja?

2. Ali ste seznanjeni z družini prijaznimi ukrepi v vašem podjetju? Jih lahko naštejete nekaj?

3. Ali ste koristili katerega izmed uvedenih ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v vašem podjetju?

4. Kateri izmed ukrepov, ki ste jih koristili je za vas najbolj pomemben?

5. Ali se je izboljšalo vaše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja s koriščenjem družini prijaznih ukrepov v vašem podjetju?

6. Ali poznate globalne smernice na področju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v Siemensu?

7. Ali menite, da se podobne smernice udejanjajo v lokalnem podjetju?

8. Imate kakšne ideje za uvedbo novih družini prijaznih ukrepov?

PRILOGA 2: Prepis intervjuja z intervjuvancem št. 1

1. **Kakšna menite, da je vloga delovnega okolja pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja?**

Delovno okolje mora biti naklonjeno usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Ta naklonjenost se kaže vsaj prek dvojega:

a) sistematičnih ukrepov, ki imajo svojo podlago v interni regulativi, kar je tudi zagotovilo, da ne gre za ad hoc odločitev vodilnih posameznikov, temveč da se ukrepi izvajajo neodvisno od tega, kdo opravlja vodstvene funkcije. V Siemensu, d. o. o., se ta sistematika izkazuje v ukrepih v sklopu certifikata Družini prijazno podjetje, ki vključujejo možnost prilagodljivega delovnega časa, dodatne dneve dopusta ob vstopu otrok v vrtec ali šolo, aktivnosti, ki jih sicer organizira Siemens, vendar pa so namenjene celotnim družinam (npr. obisk Miklavža in ogled lutkovne predstave pred novim letom, družinski piknik);
b) ustrezne korporativne kulture, ki je razumevajoča do potrebe zaposlenih po zasebnem življenju. To se izkazuje preko tega, kaj je v nekem podjetju »normalno«. V Siemensu

je normalno, da gredo zaposleni po 16. uri domov in se posvetijo svojim zasebnim obveznostim, da si vzamejo bolniški dopust, ko je to potrebno, da lahko kaj naredijo od doma, ko ne gre drugače, da si lahko dokaj fleksibilno planirajo poletni oddih.

2. **Ali ste seznanjeni z družini prijaznimi ukrepi v vašem podjetju? Jih lahko naštejete nekaj?**

Ukrepe kar dobro poznam, to so:

- prostovoljske akcije,
- korporativno prostovoljstvo v obliki krvodajalske akcije, zaposleni za udeležbo dobijo en dan dodatnega dopusta,
- družinski piknik,
- praznovanje Miklavža za celo družino,
- otroški časovni bonus.

3. **Ali ste koristili katerega izmed uvedenih ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v vašem podjetju?**

Da, otroški časovni bonus, korporativno prostovoljstvo v obliki krvodajalske akcije, udeležba na družinskem pikniku.

4. **Kateri izmed ukrepov, ki ste jih koristili, je za vas najbolj pomemben?**

Zame niso toliko pomembni ukrepi, kot je bistvena ustrezna korporativne kultura. Pred prihodom na Siemens sem delala v drugem podjetju, ki je bilo sicer vodilno v svoji panogi, vendar družinam dokaj neprijazno – tudi zato, ker je bila večina zaposlenih mladih brez družin. Tudi če Siemens ne bi imel implementiranih ukrepov v sklopu certifikata Družini prijazno podjetje, bi bila to še vedno družba, ki je družinam zelo prijazna. Razlog je podrobneje opisan v odgovoru 1 – b.

5. **Ali se je izboljšalo vaše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja s koriščenjem družini prijaznih ukrepov v vašem podjetju?**

Meni ti ukrepi ne pomenijo toliko kot organizacijska kultura − splošna sprejetost dejstva, da se delovnik konča ob 16.00 in da je takrat čas za preklop na zasebno življenje. Glede certifikata sem mnenja, da gre za odličen marketinški trik, ki podjetjem prinaša predvsem obilo ugodne zunanje promocije (in v tem pogledu razumem tudi zahtevo podeljevalca certifikata, da je potrebno certifikat promovirati na čim več platformah, tudi tistih, ki z internim komuniciranjem nimajo zveze), medtem ko je »prijaznost družinam« odvisna predvsem od ustrezne organizacijske kulture.

6. **Ali poznate globalne smernice na področju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v Siemensu?**

Poznam.

7. **Ali menite, da se podobne smernice udejanjajo v lokalnem podjetju?**

Vsekakor. Lokalno podjetje je te smernice vzelo resno in jih udejanjalo v bistveno bolj intenzivni obliki, kot to predvidevajo interna pravila mednarodne korporacije.

8. **Imate kakšne ideje za uvedbo novih družini prijaznih ukrepov?**

Predvsem več možnosti za neformalno druženje zaposlenih, saj se pripadnost podjetju običajno po takšnih aktivnostih vsaj za kratek čas dvigne. Obudila bi športni dan, ki smo ga imeli pred leti, a nato opustili.

PRILOGA 3: Prepis intervjuja z intervjuvancem št. 2

1. **Kakšna menite, da je vloga delovnega okolja pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja?**

Pomembno je, da ima delodajalec posluh za »work-life balance«, torej, da zaposlenemu nudi možnost za privatno življenje. Način, ki ga imamo pri nas v Siemensu, je meni zelo všeč, imamo prilagodljiv delovni čas. Npr. če moram peljati otroke zjutraj k zdravniku, imam možnost podelati svoje delovne naloge kasneje. Se pravi, da dejansko Siemens kot delodajalec omogoča, da družinske obveznosti lahko urediš izven normalnih delovnikov. Pomembno je tudi to, da delodajalec nima pričakovanj, da bi zaposleni morali biti dosegljivi recimo ob osemnajstih na elektronski pošti, ali da sklicuje pozno popoldanske sestanke, torej v času, ki bi že moral biti rezerviran za družinski čas.

2. **Ali ste seznanjeni z družini prijaznimi ukrepi v vašem podjetju? Jih lahko naštejete nekaj?**

Da, sem seznanjen:

- prilagodljiv delovni čas,
- izobraževanje vodilnih,
- otroški časovni bonus, to je super. Prvega septembra, ko bom dal otroka v šolo, bom koristil ta ukrep. Za vrtec tega nisem koristil in sem bil tudi opozorjen s strani kadrovske službe. Letos bom ta ukrep koristil prvič,

- družinski piknik,
- novoletno obvarovanje otrok – obisk Miklavža,
- prosti dnevi (nem. *Fenster Tag*), ki omogočajo prost dan, ki ga lahko preživiš z družino.

3. Ali ste koristili katerega od uvedenih ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v vašem podjetju?

Ja, sem. Šel sem na piknik za zaposlene z družinskimi člani in udeležil sem se novoletnega obdarovanja in obiska Miklavža z otroki. Letos pa nameravam koristiti še otroški časovni bonus, prvi šolski dan. Koristim tudi prilagodljiv delovni čas.

4. Kateri izmed ukrepov, ki ste jih koristili, je za vas najbolj pomemben?

Prilagodljiv delovni čas.

5. Ali se je izboljšalo vaše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja s koriščenjem družini prijaznih ukrepov v vašem podjetju?

Je. Predvsem z ukrepom prilagodljiv delovni čas, kjer lahko izbiramo prihod in odhod na delovno mesto.

6. Ali poznate globalne smernice na področju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v Siemensu?

Ja, poznam. Je zelo podobno našim lokalnim smernicam. Na nekaterih lokacijah v Nemčiji imajo omogočene vrtce, ko prideš v službo, odložiš otroka na isti lokaciji, s tem prihraniš ogromno na času, ni hitenja in lahko delaš do zadnje minute.

7. Ali menite, da se podobne smernice udejanjajo v lokalnem podjetju?

Ja, se. Prenašajo se iz ene družbe na drugo družbo, lokalna podjetja udejanjajo podobne smernice.

8. Imate kakšne ideje za uvedbo novih družini prijaznih ukrepov?

Uvedba Home office (delo od doma), zame bi to veliko pomenilo, saj nisem iz Ljubljane in za prevoz do službe porabim približno 20 minut v eno smer. Če bi delal od doma, bi lahko delal 20 minut več. Sicer delam tudi doma popoldan. V tem primeru bi pomenilo, da bi lahko delal 20 minut dlje, brez prekinitve. To bi bila zame prednost.

Poleg tega menim, da bi bilo dobro imeti še kakšen ukrep na področju športa. Recimo izvedba teka, da bi nas Siemens prijavil na kakšen družinski tek ali celo maraton. Tek za malčke v sklopu maratona, lahko bi imeli skupno Siemens prijavo in bi tako lahko imeli skupno družinsko druženje. Navijam tudi za nakup fitnes karte za zaposlene in družinske člane.

PRILOGA 4: Prepis intervjuja z intervjuvancem št. 3

1. **Kakšna menite, da je vloga delovnega okolja pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja?**

Vloga delodajalca je pri vzpostavljanju uravnoteženega delovnega okolja ključna, saj ima škarje in platno. S pravim pristopom in dobrimi ukrepi lahko sodelavcem in zlasti sodelavkam olajša usklajevanje delovnih in osebnih/družinskih obveznosti.

2. **Ali ste seznanjeni z družini prijaznimi ukrepi v vašem podjetju? Jih lahko naštejete nekaj?**

Sem seznanjen. Siemens je zelo ponosen na certifikat Družini prijazno podjetje. Ukrepi, ki jih je uvedel, so zlasti naslednji: fleksibilen delovni čas, otroški časovni bonus, družinski pikniki, ki so namenjeni druženju in spoznavanju družin sodelavk in sodelavcev.

3. **Ali ste koristili katerega izmed uvedenih ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v vašem podjetju?**

Sem. Koristil sem otroški časovni bonus, ko so otroci šli v vrtec in šolo. Z družino smo se udeležili piknikov. Kot zaposleni na podlagi individualne pogodbe zelo cenim možnost samostojnega razporejanja delovnega časa.

4. **Kateri izmed ukrepov, ki ste jih koristili, je za vas najbolj pomemben?**

Fleksibilen delovni čas.

5. **Ali se je izboljšalo vaše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja s koriščenjem družini prijaznih ukrepov v vašem podjetju?**

Nekateri ukrepi so se izkazali za pozitivne. Otroški časovni bonus je npr. pripomogel k temu, da je letni dopust ostal za namene zimskih ali letnih počitnic.

6. **Ali poznate globalne smernice na področju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v Siemensu?**

Poznane so mi nekatere osnovne smernice, npr. zagotavljanje vrtcev oziroma varstva otrok v bližini delovnega mesta. V primeru menjave delovnega okolja (čezmejne selitve) Siemens daje na razpolago nastanitvene kapacitete, ki vključuje tudi družinske člane (hoteli, stanovanja …).

7. Ali menite, da se podobne smernice udejanjajo v lokalnem podjetju?

Osnovni ukrepi se udejanjajo, npr. fleksibilen delovni čas, promocija zdravega načina življenja, pogovor po vrnitvi z daljše odsotnosti ipd.

8. Imate kakšne ideje za uvedbo novih družini prijaznih ukrepov?

Organizacija oziroma podpora športnim in rekreacijskim dejavnostim (npr. športni dan, team building v naravi, družinski tek, ekipa za maraton, tenis turnir, fitnes karte …).

PRILOGA 5: Prepis intervjuja z intervjuvancem št. 4

1. Kakšna menite, da je vloga delovnega okolja pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja?

Menim, da je vloga delodajalca pomembna, ker poklicno in zasebno življenje imata vpliv en na drugega. Glede podjetja Siemens, d. o. o., menim, da načeloma ima posluh za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Podjetje daje temu poudarek, vendar če izhajam iz sebe, opažam, da temu ni tako. V smislu tega, da npr. ko grem na dopust, da je dobro, da imam s seboj računalnik, ker potem, ko se vrneš, te lahko čaka ogromno dela. Drugo, ko sem na bolniškem dopustu, je tako, kot da bi bil prisoten v podjetju, ker imam veliko dela in namesto da bi počival, delam. Vendar to vse iz razloga, da me ne čaka preveč dela, ko se vrnem nazaj na delovno mesto, ker nihče ne bo naredil dela namesto mene. Morda bo 10 odstotkov dela narejenega s strani drugih zaposlenih. Tu govorim o problemih dodatnih resursov, delujemo na zelo optimiziran način.

2. Ali ste seznanjeni z družini prijaznimi ukrepi v vašem podjetju? Jih lahko naštejete nekaj?

Sem obveščen, jaz, ki nimam otrok, se jim morda ne posvečam toliko. Ostali zaposleni, ki imajo otroke, te ukrepe bolj spremljajo.
Fleksibilen delovni čas, lahko prilagodiš delovni čas, zjutraj lahko pridem kasneje in delo lahko opravim tudi v popoldanskem ali večernem času.
Časovni konto, koriščenje nadur.

Slišal sem za otroški časovni bonus od drugih sodelavcem, ki imajo otroke. Tukaj je podjetje Siemens zelo vestno in se teh ukrepov drži.
Siemens daje veliko nasvetov glede usklajevanja poklicnega in zasebnega, res pa je, da je tukaj dostikrat prisoten stres.

3. Ali ste koristili katerega izmed uvedenih ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v vašem podjetju?

- Družinski piknik.
- Novoletna zabava.
- Časovni konto – koristil sem nadure občasno.
- Fleksibilni delovni čas.

4. Kateri izmed ukrepov, ki ste jih koristili, je za vas najbolj pomemben?

Fleksibilni delovni čas, da si lahko po svoje organiziram prihod in odhod na delo. Ta ukrep mi zelo olajša vsakdanje delo. Živim na drugem koncu mesta in do službe običajno porabim 20 minut, odvisno od ure odhoda na delo in gneče na cesti. Ta ukrep mi omogoča, da lahko izbiram odhod od doma v času, ko se gneča na cesti zmanjšuje.

5. Ali se je izboljšalo vaše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja s koriščenjem družini prijaznih ukrepov v vašem podjetju?

Seveda, iz razlogov, ki sem jih kot primer omenil pri prejšnjem vprašanju.

6. Ali poznate globalne smernice na področju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v Siemensu?

Slišal sem že za organizirane vrtce v tujini. Kar se tiče Siemensa na globalni ravni, sem prepričan, da se podjetje zelo trudi olajšati usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.

7. Ali menite, da se podobne smernice udejanjajo v lokalnem podjetju?

Seveda. Lokalno podjetje udejanja globalne smernice na tem področju že nekaj let. Fleksibilen delovni čas je eden od ukrepov, ki ga uporabljamo v Siemens d.o.o., vem, da ukrepe na tem področju koristijo tudi sodelavci iz Siemensa v Švici, s katerimi veliko sodelujem in komuniciram.

8. Imate kakšne ideje za uvedbo novih družini prijaznih ukrepov?

Čeprav sam še nimam otrok, sem prepričan, da vrtec na ali v bližini lokacije Siemens lahko zelo pripomore k lažjemu usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja.

Menim, da bi bilo smotrno organizirati kakšne delavnice v sklopu promocije zdravja, npr. »Kako lajšati stresne situacije«. Ker sem športno zelo aktiven, bi lahko v sklopu družini prijaznih ukrepov imeli fitnes karte za zaposlene ali pa organizirane športne aktivnosti. Menim, da bi se športnih aktivnosti kot na primer organizacija tenis turnirjev, obuditev smučarskega dneva, skupinskega teka udeležilo kar nekaj mojih sodelavcev.

PRILOGA 6: Prepis intervjuja z intervjuvancem št. 5

1. Kakšna menite, da je vloga delovnega okolja pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja?

Nekaj časa sem bil predstavnik enočlanske družine, zdaj živim s partnerko, tako da sva dvočlanska družina, otrok še nimava. Verjetno sem eden od predstavnikov, ki se ga usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja ne tiče toliko. Na to temo gledam z vidika Družini prijaznega podjetja, katerega imajo boljša podjetja, ki imajo ustaljene delovne procese in dajo veliko na kvaliteto življenja zaposlenih. Menim, da morajo v osnovi podjetja biti urejena znotraj delovnega okolja in morajo biti na določenem nivoju in se na ta način lahko organizirajo, da lahko svojim zaposlenim ponudijo nekaj več. Jaz mislim, da sem del podjetja, ki je na tej stopnji in je pripravljeno še naprej iti in se pravi, da se delodajalec trudi na tem in tudi zaposleni se moramo truditi. Kar se pa tiče samega delovnega okolja pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, mislim, da je to zelo pomembno, ker že sama lokacija podjetja in s tem povezan čas za prihod na delovno mesto je pomemben. Čas, potreben za prihod na delovno mesto terja privatni čas zaposlenega. Nato menim, da je pomembno tudi delovno okolje, vsi si želimo delati v urejenem delovnem okolju, kjer ni oporečnih snovi kot na primer kemikalije ali kakšnih nevarnosti na delovnem mestu. Menim, da se poklicno in zasebno življenje vedno bolj prepletata in prepletala se bosta, ker preživimo kar en lep čas svojega življenja v delovnem okolju. Seveda se pa vse skupaj prenaša na zasebno življenje, če toliko časa preživimo na delovnem mestu in ti kaj ni všeč ali ti ne odgovarja, se to prenaša tudi na zasebno življenje. Obenem se tudi pozitivne izkušnje na delovnem mestu prenašajo na zasebno življenje. Mislim, da moraš pozitivne stvari ali navade iz zasebnega življenja prenašati tudi na delovno okolje, dobro bi bilo, če bi vsi to delali. En na drugega tudi lahko vplivamo z zvokom, da ne motimo druge, in z vzdušjem, da se spodbujamo. Se mi zdi, da delovno okolje in delavec tvorita celoto.

2. **Ali ste seznanjeni z družini prijaznimi ukrepi v vašem podjetju? Jih lahko naštejete nekaj?**

Ja, sem seznanjen, mislim, da bi jih kar nekaj lahko naštel. Kot sem že rekel, nisem bil nikoli zelo pozoren na te ukrepe, ker sam nimam družine. Ampak vem, da je kar nekaj teh ukrepov, ki so dobri, imamo variabilni čas prihoda in odhoda z delovnega mesta, ker ta tudi mene najbolj zadeva. Torej, lahko si prilagodim čas prihoda in odhoda, to je eden od zelo dobrih ukrepov. Slišal sem tudi že za ukrepe, ki so na voljo staršem, ko na začetku šolskega leta prejmejo ure na uporabo, otroški časovni bonus. Vem za novoletno obdarovanje otrok, ko otroke obišče Miklavž, to je otrokom zagotovo všeč. Imamo tudi ukrepe, ki se ne tičejo samo delovnega časa, ampak tudi prostega delovnega časa. Organiziran je bil tudi piknik in kakšen športni dan, tako da smo s tem dobro seznanjeni.

3. **Ali ste koristili katerega izmed uvedenih ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v vašem podjetju?**

Omenil sem že variabilni prihod na delovno mesto. Udeležil sem se tudi krvodajalskih akcij.

4. **Kateri izmed ukrepov, ki ste jih koristili, je za vas najbolj pomemben?**

Variabilni čas prihoda in odhoda. Veliko dela lahko prenesem domov ali ga opravim tukaj na delovnem mestu. To, da imam proste roke pri razporejanju svojega delovnega časa, mi zelo ustreza, mora pa vsak zaposleni paziti, da loči poklicno od zasebnega življenja.

5. **Ali se je izboljšalo vaše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja s koriščenjem družini prijaznih ukrepov v vašem podjetju?**

Definitivno, to se je izboljšalo vsem nam, mogoče niti ne vemo. Menim, da ima Siemens kot uspešno podjetje sam po sebi veliko ukrepov na tem področju in so se udejanjali, še predno smo imeli certifikat oziroma te ukrepe uradno zapisane. Priporočal bi tudi drugim podjetjem, da uvedejo variabilni prihod in odhod na delovno mesto, če jim narava dela to omogoča, torej za to ni potreben certifikat.

6. **Ali poznate globalne smernice na področju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v Siemensu?**

Pogovarjam se z zaposlenimi Siemensa iz drugih držav in včasih beseda nanese na ukrepe, ki jih imajo drugi. Mislim, da je nekaj skupnih točk, kot je na primer na voljo učenje tujih jezikov, organizirane športne aktivnosti. Mislim, da je neka skupna pot, samo smo vsa lokalna podjetja del korporacije.

7. **Ali menite, da se podobne smernice udejanjajo v lokalnem podjetju?**

Menim, da je naš Siemens, d. o. o., v Sloveniji zelo napreden pri udejanjanju korporativnih smernic oziroma je med prvimi, ki hitro uveljavijo zahteve naše korporacijske mame. Ne poznam pa točnih smernic, ki se izvajajo v tujini. Prepričan pa sem, da je naše lokalno podjetje na tem področju zelo napredno.

8. **Imate kakšne ideje za uvedbo novih družini prijaznih ukrepov?**

Veliko smo včasih imeli ukrepov na področju športnih aktivnosti, verjetno je zanimanje za to upadlo in se je to ukinilo. Menim, da je dobro, da podjetje vztraja na obstoječih ukrepih. Tukaj gledam na delodajalca kot celoto, torej, to so ukrepi, ki temeljijo na organiziranosti podjetja na drugih nivojih. Če je dober tim ter podjetje dobro organizirano in upoštevajoč te ukrepe, je toliko večje veselje priti na delovno mesto. Če veš, kakšne so tvoje delovne naloge in obveznosti, potem tudi nisi toliko vezan, da moraš biti vsak dan na delovnem mestu, lahko kakšne stvari podelaš tudi od doma ali pa pri stranki. Kar se tiče novih ukrepov, bi mene zanimalo kaj na področju športa, to je za mene vedno interesantno. Menim, da je pomembno, da se vztraja na obstoječih ukrepih, četudi niso toliko aktualni, bodo pa morda postali aktualni kasneje.

PRILOGA 7: Prepis intervjuja z intervjuvancem št. 6

1. **Kakšna menite, da je vloga delovnega okolja pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja?**

Menim, da je bistvenega pomena, ker projiciraš to na okolje, glede na to, koliko imaš v zasebnem življenju časa. Če bi imel zelo malo časa, bi se to zagotovo odražalo na poklicnem in zasebnem življenju. Če delodajalec ne bi imel posluha za to, mislim, da je delati v takem podjetju dosti težje, še posebej, če imaš družino. Motivacija bi bilo slabša, delovno okolje bi bilo bolj stresno, mogoče bi to tudi vplivalo na produktivnost zaposlenih.

2. **Ali ste seznanjeni z družini prijaznimi ukrepi v vašem podjetju? Jih lahko naštejete nekaj?**

Ja, jih poznam. Prilagodljiv delovni čas, otroški časovni bonus, koriščenje viška ur (časovni konto) ter družinski piknik, Miklavž oziroma novoletno obdarovanje otrok, novoletna zabava.

3. **Ali ste koristili katerega izmed uvedenih ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v vašem podjetju?**

Pogosto koristim časovni konto. Slednji mi pomaga pri usklajevanju zasebnega življenja, na primer za športne aktivnosti, včasih grem kakšno uro ali dve prej iz službe in grem v naravo na kolo. Ali pa grem včasih zjutraj k frizerju ali zobozdravniku in pridem kasneje na delovno mesto na primer ob 9:30. Včasih grem ob petkih prej in imam tako malenkost daljši vikend. Vse, seveda, odvisno od delovnih obveznosti.

4. Kateri izmed ukrepov, ki ste jih koristili, je za vas najbolj pomemben?

Časovni konto.

5. Ali se je izboljšalo vaše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja s koriščenjem družini prijaznih ukrepov v vašem podjetju?

Ja, se je, to mi zelo odgovarja v smislu, da ne potrebujem svoje zasebne obveznosti tako podrobno načrtovati. Predvsem v smislu časa, danes ni lahko vse zasebne aktivnosti in obveznosti planirati izključno po popoldanskem času. Čas dela se je spremenil, delamo dalj in bolj pozno popoldan, kot so delali naši starši. Zato je popoldanske aktivnosti težko uskladiti.

6. Ali poznate globalne smernice na področju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v Siemensu?

Poznam vrtce, ki jih ima podjetje na svojih lokacijah. Čeprav sama še nimam otrok, se mi zdi to fenomenalna stvar, saj lahko prihraniš ogromno časa na vožnji, predvidevam, da se to v velikih mestih zelo pozna. Spomnim se tudi, ko se je sodelavka odločila za novo izkušnjo in je sprejela delovno mesto v Siemensu Nemčija v Münchnu. Podjetje ji je pomagalo pri iskanju začasnega bivanja, v svoji bazi stanovanj, ki jih oddaja. S tem je prihranila ogromno časa in se je v tistem času lahko posvečala drugim obveznostim, vezanih na selitev. Seznanjena sem tudi z načinom dela od doma (angl. Home office), ki je v tujini v Siemensu zelo popularen.

7. Ali menite, da se podobne smernice udejanjajo v lokalnem podjetju?

Se udejanjajo, morda so te smernice bolj vezane in prilagojene manjšemu lokalnemu podjetju. Sicer pa je lokalno podjetje v tej smeri zelo napredno, smernice na tem področju jemlje resno in sledi globalnim pravilom korporacije.

8. Imate kakšne ideje za uvedbo novih družini prijaznih ukrepov?

Želela bi, da bi tudi mi imeli možnost dela od doma (angl. Home office), ta oblika dela bi mi zelo ustrezala, saj opravljam delo, kjer se dnevno srečujem z velikim številom zaposlenih, ki pogosto motijo moj delovni proces. Če bi imela to možnost, bi lahko od doma veliko več dela opravila kot na delovnem mestu. Zanimale bi me tudi kakšne športne aktivnosti v obliki uporabe športnih kart za fitnes. Dobro bi bilo imeti še kakšen ukrep več, ki ni v direktni povezavi z otroki.

PRILOGA 8: Prepis intervjuja z intervjuvancem št. 7

1. **Kakšna menite, da je vloga delovnega okolja pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja?**

Menim, da je to pomemben faktor pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, še posebej, če gre za podjetje z velikim številom zaposlenih, ki imajo družine. Tudi meni osebno pride velikokrat prav, ko moram otroka peljati k zdravniku, ali pa v obdobjih, ko sta moji hčerki obiskovali vrtec in prvič prestopali šolski prag. Takrat se je velikokrat zgodilo, da sem morala prej iti iz službe ali pa sem kasneje prišla v službo. Torej, da ima podjetje posluh za zaposlene pri usklajevanju poklicnega in zasebnega, je zelo pomembno.

2. **Ali ste seznanjeni z družini prijaznimi ukrepi v vašem podjetju? Jih lahko naštejete nekaj?**

Sem seznanjena. Imamo fiksni osrednji delovni čas, torej s tem povezano možnost kasnejšega prihoda na delovno mesto in prejšnjega odhoda iz delovnega mesta. Imamo časovni konto, kar pomeni, da zaposleni lahko koristijo višek ur na način, da te ure koristijo v namen kasnejšega prihoda v službo ali prejšnjega odhoda iz službe ali v obliki celodnevne odsotnosti. To pomeni, da pet dni v koledarskem letu zaposleni lahko koristi kot dopust, kot celodnevno odsotnost. To velja za tiste zaposlene, katerim se meri delovni čas. Naslednji ukrep, ki ga imamo, je otroški časovni bonus, velja za koriščenje delovnih ur ali celodnevne odsotnosti takrat, ko gre otrok prvič v vrtec ali vstopi v prvi in drugi razred osnovne šole. Imamo tudi novoletno obdarovanje otrok. Če se le da, vsako leto organiziramo kakšen piknik, zabavo za zaposlene, imamo tudi letno srečanje zaposlenih ter novoletno zabavo za zaposlene. Eden izmed ukrepov je tudi korporativno prostovoljstvo, kjer smo pred leti organizirali beljenje v Pacugu. Ta dan so zaposleni pomagali pri delovni akciji, imeli so plačan delovni dan. Podobna akcija naj bi bila predvidena tudi za letos jeseni. Vsako leto izvajamo tudi krvodajalsko akcijo, kjer je zaposlenim, ki sodelujejo in darujejo kri, podarjen dan plačanega dopusta.

3. **Ali ste koristili katerega izmed uvedenih ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v vašem podjetju?**

Koristila sem gibljiv delovni čas, časovni konto, ker imam merjen delovni čas. Ko sta bili hčeri manjši, sem koristila tudi otroški časovni bonus ter novoletno obdarovanje otrok. Udeležujem se tudi zabav in piknikov za zaposlene. Za krvodajalstvo se nisem odločila, ker si ne upam.

4. Kateri izmed ukrepov, ki ste jih koristili je za vas najbolj pomemben?

Kot sem že omenila, ko sta bili hčeri manjši, je naši družini zelo prav prišel otroški časovni bonus. Zdaj pa mi zelo prav pride časovni konto. Ne občutim krivde, če kdaj delam premalo ali pa preveč, dandanes tako delamo preveč. Časovni konto največ koristim za obisk zdravnika, če imam na primer predvideno uro pregleda ob enajstih ali ob štirinajstih, v tem smislu koristim, da pridem ali kasneje na delovno mesto ali pa prej odidem, v ta namen porabim višek ur, ki se mi naberejo tekom delovnih mesecev.

5. Ali se je izboljšalo vaše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja s koriščenjem družini prijaznih ukrepov v vašem podjetju?

Menim, da se je izboljšalo, saj kot sem že omenila, s fleksibilnim delovnim časom in časovnim kontom uskladim marsikatero privatno stvar brez nekega občutka krivde. Obenem se tudi z vodjem ne potrebujem dodatno o tem usklajevati in s tem prihranim čas, katerega lahko namenim za opravljanje drugih delovnih obveznosti.

6. Ali poznate globalne smernice na področju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v Siemensu?

Ja, nekaj jih poznam. Na področju delovnega časa vem, da imajo v tujini zelo dobro urejeno delo od doma oziroma delo na daljavo (angl. Home office), te oblike dela se poslužuje veliko zaposlenih. Zelo zanimivo se mi zdi to, da ima Siemens v tujini svoje vrtce, ki se običajno nahajajo v prostorih Siemensove poslovne stavbe ali pa v neposredni bližini. Menim, da je to izrednega pomena pri usklajevanju poklicnega in zasebnega, kajti v tujini, kjer so večja mesta, zaposleni dalj časa potrebujejo za prevoz otrok v vrtce in prihode na delovna mesta.

7. Ali menite, da se podobne smernice udejanjajo v lokalnem podjetju?

Se udejanjajo, lokalno podjetje že vsa leta sledi smernicam globalnega podjetja na mnogih področjih. To zahtevajo tudi interna pravila korporacije.

8. Imate kakšne ideje za uvedbo novih družini prijaznih ukrepov?

V sklopu otroškega časovnega bonusa, ki trenutno velja za vstop otroka v vrtec in šolo, menim, da bi ta ukrep lahko razširili še za informativne dneve v srednjih šolah. Poleg tega bi obudila športne aktivnosti, to smo nekoč že imeli, na primer karta za obisk fitnesa za zaposlene. Menda obstaja fitnes karta za celo Slovenijo, ki jo lahko uporabljaš za različne fitnese po Sloveniji, za nas bi bilo to zanimivo, saj imamo zaposlene iz cele Slovenije.

PRILOGA 9: Prepis intervjuja z intervjuvancem št. 8

1. **Kakšna menite, da je vloga delovnega okolja pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja?**

Ogromna, zato ker smo osem ur, pet dni na teden vpeti v delovno okolje, delo vzame večji del časa, preostali del časa moramo nameniti družinskemu življenju. Zato je iz tega vidika pomembno in lažje, če ima delodajalec posluh za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Za vzpostavitev zasebnega življenja potrebuješ čas, delo vzame čas in zato je potrebno ta dva vidika usklajevati, pa ne mislim v smislu, da bi zaposleni manj delali, temveč da obstajata s strani delodajalca fleksibilnost in posluh. Posledica tega je, da so zaposleni bolj zadovolji in veseli, in to se odraža v boljših rezultatih v poslovnem okolju.

2. **Ali ste seznanjeni z družini prijaznimi ukrepi v vašem podjetju? Jih lahko naštejete nekaj?**

Ja, nekaj jih poznam. Fleksibilni delovni čas, Miklavž oziroma novoletno obdarovanje otrok, ta je super za otroke, otroci se lahko podružijo z drugimi otroci zaposlenih. Danes ni veliko podjetij, ki nudijo tako možnost oziroma si je ne morejo privoščiti. Otroški časovni bonus, ta mi je tudi prav prišel, ko smo uvajali hči v vrtec.

3. **Ali ste koristili katerega izmed uvedenih ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v vašem podjetju?**

Sigurno je ta, ki mi je najbolj prav prišel, fleksibilni delovni čas. Ta ukrep redno koristim, ker je hči v vrtcu v Kranju, jaz delam v Ljubljani, včasih moram iti jaz po njo in ob šestnajstih, ko jo pridem iskat, je tam med zadnjimi. Če bi zapustil delovno mesto ob šestnajstih, bi prišel zelo pozno po njo. Kot sem že omenil, koristil sem tudi otroški časovni bonus in novoletno obdarovanje otrok. Lansko leto smo se cela družina udeležili tudi družinskega piknika.

4. **Kateri izmed ukrepov, ki ste jih koristili, je za vas najbolj pomemben?**

Fleksibilni delovni čas. Ta se je izkazal za meni najbolj praktičnega. Na drugem mestu bi izpostavil otroški časovni bonus za uvajanje v vrtec.

5. **Ali se je izboljšalo vaše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja s koriščenjem družini prijaznih ukrepov v vašem podjetju?**

Ja sigurno se je. Lažje usklajujeva družinsko življenje, oba se namreč voziva v službo iz Kranja v Ljubljano. Ukrepi mi prinašajo tudi to možnost, da lahko uskladim svoje hobije. Dobro je, da smo vsi v družini zadovoljni, če kdaj nimam toliko dela v službi, lažje odidem malo prej in uspem iti še na kolo ali pa gremo skupaj z družino v naravo, na svež zrak. Po drugi strani pa lahko potem tudi ostanem dalj časa v službi in končam z delom, to po navadi kombiniram glede na vremenske razmere.

6. **Ali poznate globalne smernice na področju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v Siemensu?**

Delo od doma (angl. Home office), ne vem, če je to del ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Vem, da imajo v tujini na več lokacijah vrtce za otroke. To pomeni, da starši vozijo otroke v službo in jih tam oddajo v varstvo. To se mi zdi zelo praktično, saj s tem zaposleni prihrani na času.

7. **Ali menite, da se podobne smernice udejanjajo v lokalnem podjetju?**

Za ta dva, ki sem jih navedel, nista del ukrepov v lokalnem podjetju. Kolikor mi je znano, je lokalno podjetje že poskušalo vpeljati delo od doma, pa je zaradi kompleksnosti lokalne zakonodaje to opustilo. Sicer pa zagotovo lahko potrdim, da lokalno podjetje uveljavlja podobne smernice, tako na tem področju kot na drugih področjih, saj je podjetje del multinacionalnega koncerna in koncern deluje tako, da se interna pravila v veliki meri prenašajo iz globalnega sedeža podjetja na lokalna podjetja.

8. **Imate kakšne ideje za uvedbo novih družini prijaznih ukrepov?**

Moja ideja je vpeljava vrtca na naši lokaciji podjetja. Glede vrtca razumem, da smo majhno podjetje, vendar pred kratkim, ko smo se preselili na novo lokacijo, kjer je v sklopu treh poslovnih zgradb kar nekaj podjetij, bi ta izvedba bila morda lažja.

Druga ideja ali želja bi bila vpeljava dela od doma, za najino družino bi bilo to veliko lažje, saj kot sem omenil, sva oba dnevna vozača iz Kranja. S tem bi ogromno prihranila na času in nenazadnje tudi na finančnem področju.