

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Smolnikar Bremec

**Implementacija politik enakopravnosti spolov v podjetju x**

**Diplomsko delo**

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Tina Smolnikar Bremec

Mentorica: red. prof. dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

**Implementacija politik enakopravnosti spolov v podjetju x**

**Diplomsko delo**

Ljubljana, 2016

*Zahvaljujem se mentorici, red. prof. dr. Aleksandri Kanjuo Mrčela za strokovno pomoč in spodbudo pri izdelavi diplomske naloge kot tudi vsem sodelujočim v raziskavi.*

*Hvala moji družini, ki je vedno verjela vame.*

## **Implementacija politik enakopravnosti spolov v podjetju X**

V diplomskem delu sem obravnavala politike enakopravnosti spolov na organizacijski ravni. Ženske še vedno doživljamo številne neenakosti v primerjavi z moškimi na področju dela.

Podjetja uvajajo različne organizacijske politike z namenom spodbujanja enakih pogojev ne glede na spol ter za lažje usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja.

Kot teoretično izhodišče sem uporabila Coxov model raznolikosti in sorodno literaturo, ki opredeljuje glavne aktivnosti, ki morajo biti izvedene za učinkovito organizacijsko spremembo. Model vključuje pet glavnih komponent: vodenje, raziskave in meritve, izobraževanje, usklajeno delovanje sistemov upravljanja ter spremljanje napredka.

Raziskovalni del naloge temelji na študiji primera v slovenskem podjetju X. Na podlagi pisnih virov in intervjujev sem pridobila informacije o vsebini politik enakopravnosti spolov, ki jih je uvedlo podjetje in o procesu njihove implementacije. S pomočjo ankete, ki sem jo opravila med zaposlenimi, sem ugotavljala, v kolikšni meri se ukrepi in akcijski načrti izvajajo v praksi in posledično, kakšen vpliv imajo sprejete politike.

Ključne besede: enakopravnost spolov, podjetje, organizacijske politike, usklajevanje družinskega in poklicnega življenja.

## **Implementation of the gender equality policies in the company X**

In this final thesis, I have dealt with the policy of gender equality at the organizational level. In the area of work, women are still experiencing many inequalities as compared to men.

Companies are introducing different organizational policies in order to promote equal conditions regardless of gender and for easier reconciliation of work and private life.

As a theoretical background I have used the Cox diversity model and related literature which defines key activities to be carried out for effective organizational change. The model includes five key components: Leadership, Research & Measurement, Education, Alignment of Management Systems, and Follow-up.

The research part of the final thesis is based on a case study in the Slovenian company X. Based on written sources and interviews, I have acquired the information on the content of gender equality policies introduced by the company and about the process of their implementation. By means of the questionnaire conducted among the employees, I was assessing to which extent the measures and action plans are being carried out in practice and consequently what is the impact of the adopted policy.

Key words: gender equality, company, organizational policies, reconciliation of work and private life.

## Kazalo

1	Uvod.....	7
2	Proces uvajanja organizacijskih sprememb .....	8
3	Model ravnanja z raznolikostjo v podjetju.....	10
3.1	Voditeljstvo .....	11
3.2	Raziskave in meritve .....	14
3.3	Izobraževanje .....	14
3.4	Usklajeno delovanje sistemov upravljanja s človeškimi viri .....	16
3.5	Spremljanje napredka.....	17
4	Ukrepi Družini prijaznega podjetja kot del Politike enakopravnosti spolov .....	18
5	Implementacija politik enakopravnosti spolov v podjetju X.....	20
5.1	Hipoteza .....	20
5.2	Metodološki okvir.....	20
5.3	Vsebina in namen politik enakopravnosti spolov .....	24
5.3.1	Listina o vrednotah.....	24
5.3.2	Certifikat Družini prijazno podjetje.....	25
5.3.3	Ženska iniciativa .....	28
5.3.4	Program za enakopravnost spolov.....	28
5.4	Meritve in načrtovanje .....	30
5.5	Odgovornosti .....	33
5.6	Komunikacijski načrt.....	35
5.7	Akcijski načrt.....	36
5.8	Spremljanje uspešnosti izvajanja Politik enakopravnosti spolov .....	38
5.9	Rezultati intervjujev in ankete ter ugotovitve za posamezna področja.....	39
5.9.1	Komuniciranje in informiranje.....	40
5.9.2	Podpora nadrejenih pri izvajanju ukrepov .....	43
5.9.3	Razvoj zaposlenih na področju enakopravnosti spolov in družini prijaznega podjetja .....	48
5.9.4	Izvajanje ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja48	
5.9.5	Splošno mnenje glede enakopravnosti spolov v podjetju.....	59
6	Razprava.....	61
7	Priporočila .....	64
8	Sklep .....	65
9	Literatura.....	67

PRILOGI .....	70
Priloga A: Vprašalnik – poglobljeni intervju .....	70
Priloga B: Anketa.....	72

## 1 Uvod

Kljub formalni enakopravnosti ženske v zahodnem svetu v 21. stoletju še vedno doživljamo številne neenakosti v primerjavi z moškimi na trgu dela. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije je povprečna mesečna bruto plača žensk leta 2014 dosegla 95 % plače moških. Plačna razlika v finančni in zavarovalniški dejavnosti je še večja. Tam so ženske prejele za opravljeno delo povprečno za 25,3 % nižjo plačo kot moški. V omenjeni dejavnosti je zaposlenih več žensk kot moških, obenem pa so ženske zaposlene na manj plačanih delovnih mestih kot moških. Stopnja brezposelnosti je v Sloveniji za ženske višja kot za moške. (Statistični urad RS 2016)

Razlogi za neenakost med spoloma so zapleteni in večplastni. A. Giddens vidi razloge za hierarhijo med spoloma v družbenih strukturah. Le-te določajo pričakovanja v delovanju posameznikov v vsakdanjem življenju. Pozicioniranje moških in žensk je posledica spolnih struktur, posledica pričakovanj, na katere posamezniki pristanemo, jih ponotranjimo in uprizarjamo. Spol je poleg rase in socialnega položaja ključna lastnost, ki opredeljuje posameznika. (Giddens 2013)

K odpravi razlik med ženskami in moškimi na ravni delovnih razmerij pomembno prispevajo formalni ukrepi, sprejeti na ravni Evropske unije in njenih članic. V Evropi že od leta 1970 potekajo številni programi za povečanje enakih možnosti moških in žensk. Formalni začetek predstavlja 141. člen Pogodbe o ustanovitvi Evropske gospodarske skupnosti, ki govori o enakem plačilu za enako delo ne glede na spol. Tej pogodbi so sledile številne direktive, resolucije in priporočila, namenjena odpravi diskriminacije na podlagi spola. Slovenija je bila zavrlo socialistične usmeritve in leta 1924 ustanovljene Zveze delavskih žen in deklet razmeroma zgodaj vključena v procese emancipacije. Ekonomska usmeritev ženskega gibanja je imela ključno vlogo pri odpravljanju podrejenega položaja žensk. (Jogan 2001) Dodaten napredek je bil narejen v času pristopnih pogajanj k Evropski uniji, saj je morala Slovenija uskladiti lokalno zakonodajo z evropsko. Z ratifikacijo mednarodnih dokumentov je Slovenija prevzela evropska načela in se zavezala k izpolnjevanju ukrepov, ki jih ta določajo.

Nekatera slovenska podjetja se zavedajo problema neenakosti med ženskami in moškimi v delovnem okolju in želijo tudi sama aktivno sodelovati pri odpravi razlik.

Temu cilju prilagajajo kadrovske politike, spodbujajo organizacijsko kulturo, ki omogoča enakopraven položaj spolov in delujejo družbeno odgovorno.

Vendar tudi v podjetjih, organizacijah, kjer formalno posvečajo pozornost in uvajajo različne zakone, programe, politike in projekte, rezultati ne prinašajo vedno pričakovanih in načrtovanih sprememb.

V nalogi bom najprej predstavila teoretski okvir, ki bo služil kot izhodišče za študijo primera v podjetju X. V osrednjem delu naloge bom predstavila rezultate lastnega raziskovalnega dela. Še posebej me bodo zanimali ukrepi, ki jih je podjetje X sprejelo za odpravo razlik med spoloma in njihovim dejanskim uresničevanjem v vsakdanjih praksah zaposlenih na vseh ravneh podjetja. V zaključku bom na osnovi prebrane literature in opravljene raziskave odgovorila na raziskovalno vprašanje, kako pride do razkoraka med normativno sprejetim ciljem in realizacijo pri izvajanju politik enakopravnosti spolov na organizacijski ravni.

## **2 Proces uvajanja organizacijskih sprememb**

Procesi so dinamičen vidik urejenosti organizacije in zadevajo zlasti aktivno vlogo managementa pri vseh njegovih temeljnih dejavnostih: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadziranje. Proces je niz vseh dejavnosti, ki ustvarjajo korist. Procese, ki potekajo v organizaciji, lahko delimo v tri skupine: dejavnostni procesi, vedenjski procesi in procesi spreminjanja.

Dejavnostni procesi so načrtovanje novih proizvodov, proizvodnje, strateško načrtovanje. Med vedenjske procese uvrščamo procese odločanja, komuniciranja in učenja v organizaciji. Obsegajo zbiranje, prenos in interpretacijo informacij ter medsebojno interakcijo med sodelavci. Proces spreminjanja organizacije prikazujejo, kako ta skozi čas raste, se prilagaja, razvija in v najslabšem primeru zamre.



Tabela 2.1: Organizacijski procesi

Dejavnostni procesi	Vedenjski procesi	Procesi spreminjanja
Opredelitev Zaporedje dejavnosti, s katerimi organizacija spreminja vložke v izločke	Široko usvojeni vzorci vedenja in delovanja	Zaporedje dogodkov skozi čas
Vloga Dosegati smotre in cilje organizacije.	Oblikujejo način delovanja organizacije z vplivanjem na vedenje njenih sodelavcev.	Spreminjajo obseg, značilnosti in identiteto organizacije.
Temeljne skupine Izvajalni in administrativni procesi	Osebni in medosebni	Avtonomni in načrtovani, postopni in revolucionarni
Primeri Snovanje novih proizvodov, proizvodnje, strateško načrtovanje ipd.	Odločanje, komuniciranje, organizacijsko učenje	Ustvarjanje, rast, spreminjanje, upadanje

Vir: Garvin v Biloslavo (2008, 329).

Kadarkoli se ustavimo pred problemom, ki zahteva spremembo, bi morali poiskati odgovore na dve vprašanji. Kaj je potrebno spremeniti in kako bomo to naredili? Odsotnost odgovora ali neustrezen odgovor na drugo vprašanje je pogosto vzrok, da problem ostane nerešen.

Pri pripravi odgovora na vprašanje »kako?« *Hammer predlaga izvedbo šestih korakov:*

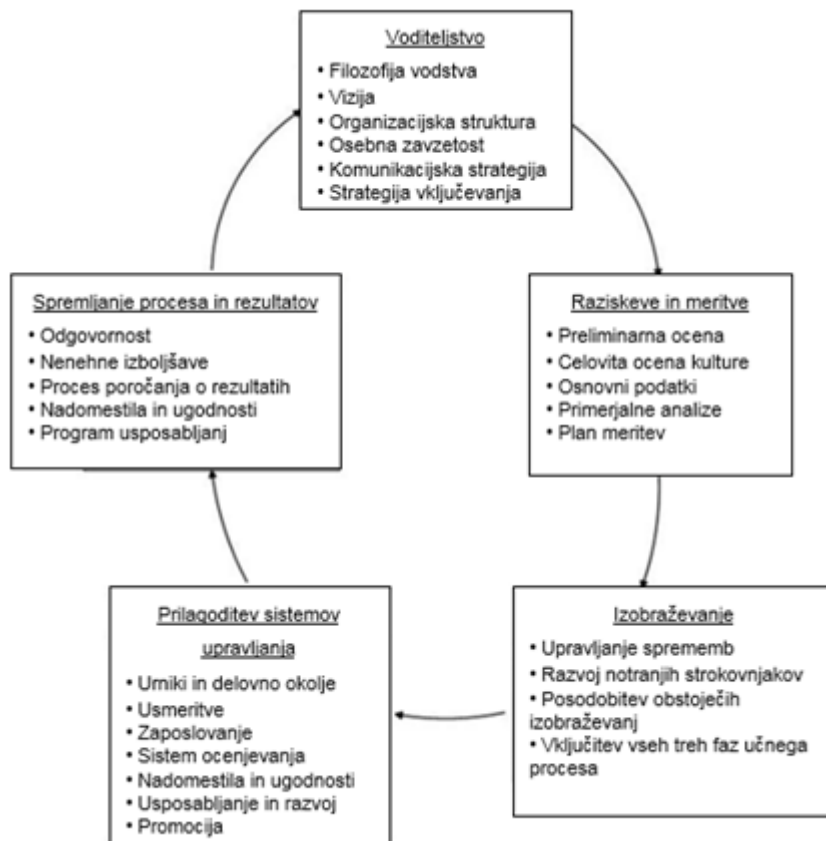
- *Integrirajte in usmerite vaš napor.*
- *Večjo pozornost, kot mislite, da je potrebna, namenite človeškemu dejavniku.*
- *Obvladajte različne skupine različno.*
- *Pokažite zavzetost izvršnega vodstva.*
- *Učinkovito komunicirajte.*
- *Razširite uporabo novega pristopa v seriji korakov.*

(Hammer v Bukovec 2009, 109)

### 3 Model ravnanja z raznolikostjo v podjetju

Podobno kot na drugih področjih raziskovanja tudi na področju ravnanja z raznolikostjo obstajajo različna razumevanja in teorije. Kot konceptualno izhodišče za študijo primera bom uporabila Coxov model raznolikosti in sorodno literaturo, ki bo pripomogla k razumevanju (uspešnih) organizacijskih sprememb na področju organizacijske raznolikosti. Coxov model raznolikosti na delovnem mestu (glej sliko 3.1. spodaj) opredeljuje glavne dejavnosti, ki morajo biti izvedene za učinkovito organizacijsko spremembo. Model vključuje pet glavnih komponent: vodenje, raziskave in meritve, izobraževanje, usklajeno delovanje sistemov upravljanja ter spremljanje napredka.

Slika 3.1: Model ravnanja z raznolikostjo v podjetju



Vir: Cox (2001, 19).

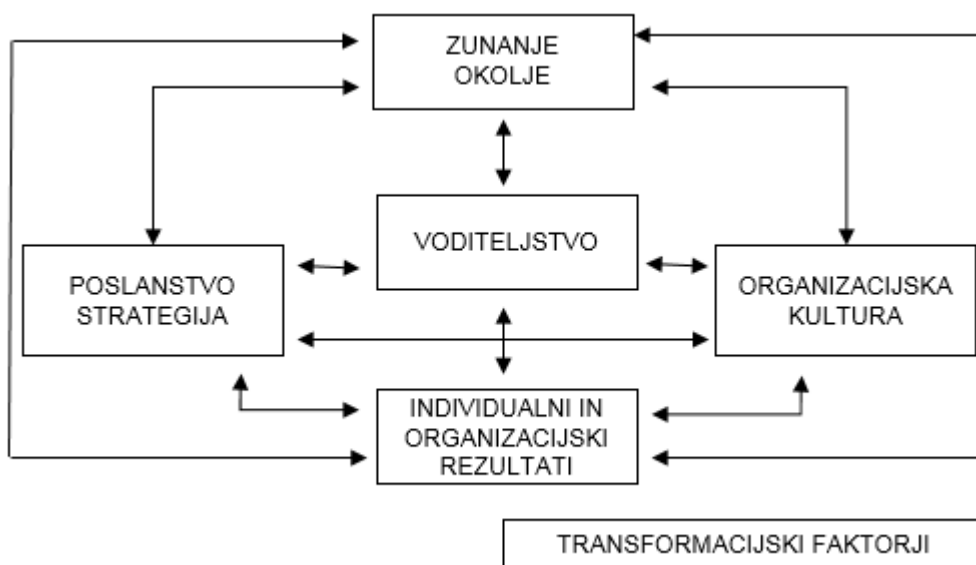
Za učinkovito vpeljavo organizacijske spremembe morajo biti v proces vključeni vsi navedeni elementi. Model implicira prepletanje vseh naštetih elementov in nenehno ocenjevanje in izboljšave v učeči se organizaciji. Ključna elementa sta sodelovanje in

komunikacija. Brez sodelovanja in komunikacije med komponentami cilji organizacije ne bodo uspeli. (Cox 2001)

### 3.1 Voditeljstvo

Burke-Litwin model obvladovanja organizacijskih sprememb postavi voditeljstvo v samo središče transformacijskih faktorjev. Transformacijski faktorji imajo odločilen pomen pri obvladovanju organizacijskih sprememb.

Slika 3.2: Transformacijski faktorji obvladovanja organizacijskih sprememb



Vir: Bukovec (2009, 123).

Voditeljstvo je manifestacija obnašanja vodilnega osebja in ga ne smemo enačiti z managementom. »Ko govorimo o voditeljstvu, govorimo o vizijah, spremembah, intuiciji, veščinah vplivanja, nagrajevanju sodelavcev preko razvoja, nudenju priložnosti za učenje novih veščin.« (Bukovec 2009, 123)

Vloga vodij pri obvladovanju sprememb:

- Zbirati in spremljati informacije iz zunanjega okolja (novi pristopi, kaj ustreza naši organizaciji in predvsem, kaj ne ustreza, osredotočenje na pritožbe kupcev, izvedba primerjalnih analiz, itd.).

- Oporekati prevladujoči organizacijski modrosti (razvoj kalejdoskopskega razmišljanja, gledanje skozi različne leče posameznikov na probleme, rotacije, interdisciplinarni tim, itd.).
- Ocenjevati, kaj ni več smiselno.
- S strastjo in prepričljivostjo komuniciranja predstaviti nujnost potrebe po spremembah (nič ne moremo prodati brez prepričevanja, izgradnja koalicije z ljudmi, ki so nosilci izvedbe sprememb; potrebujemo mnenjske voditelje, eksperte in vodje z vrednotami, prepoznati moramo ključne in jim prodati sanje).
- Biti potrpežljiv in vztrajen (pogosto je prisotna opustitev cilja takoj po začetku).
- Prenesti lastništvo nad spremembami na izvajalce (ko koalicija deluje, vključimo ostale).
- Narediti heroja iz vsakega (dajati podporo, trening, vire in nagrade).  
(Kanter v Bukovec 2009, 110)

Odgovornost vodij pri spoštovanju raznolikosti je, da teorijo pretvorijo v dejanja. Vodje s svojim delovanjem vplivajo na delovanje drugih v organizaciji. So dominantna skupina, ki projicira svoje vrednote in interese kot podlago za delovanje drugih. Vloge vodij ne bi smeli podcenjevati. Ljudje na vrhu organizacije imajo moč, da določijo njene prioritete, kaj je za organizacijo primerno in kaj ne ter katere politike organizacija uveljavi. Svoje prioritete lahko izrazijo skozi distribucijo resursov in s sistemom nagrajevanja, ki vključuje ukrepe za raznolikost. Kulturne spremembe v organizaciji se resnično zgodijo, ko jih dominantne skupine odražajo v svojih dejanjih. Ko spremembe udeležijo na osebni in ne na organizacijski ravni. Prioriteta vodij v njihovi vlogi pri implementaciji raznolikosti bi moralo biti njihovo vedenje, ki naj bo takšno kakršnega si želijo videti pri drugih. (Kandola 2009, 125–147)

V kontekstu organizacijskih sprememb je voditeljstvo vedenje, ki določa usmeritve ali cilje sprememb. Zagotavlja občutek nujnosti, pospešuje motivacijo drugih in spodbuja pogoje, potrebne za uresničitev vizije. Voditeljstvo je najbolj bistven element za spremembo; brez njega se ne zgodi nič. (Cox 2001, 18).

Cox v svojem modelu, ki ga ponazarja Slika 3.1, navede šest podkomponent vodenja:

- Filozofija managementa predstavlja občutek za smer, v katero vodje želijo peljati organizacijo in predstavljajo vrednote organizacije.
- Vizija določa, kaj je potrebno storiti in predstavlja usmeritev za vodje, kako to narediti. Naloga vodij pa je, da ustvarijo skupno vizijo, ki je pogoj za implementacijo raznolikosti v organizaciji.
- Organizacijska struktura vključuje poslovni načrt oziroma strategijo za implementacijo ter različne formalne strukture znotraj procesa implementacije. S pomočjo nadzornega odbora, svetovalnih skupin, vodje nadzorujejo potek in merijo napredek.
- Plan raznolikosti – načrtovanje izboljša možnosti za uresničitev skupnih ciljev.
- Osebna vključenost oziroma zavzetost – vrednote in obnašanja posameznikov se morajo spremeniti in vodje so prvi, ki morajo to spremembo s svojim delovanjem prikazati.
- Komunikacijski načrt – dodatna naloga vodij je priprava jasne strategije komuniciranja v organizaciji na temo raznolikosti.
- Strategija in integracija v širši organizacijski okvir – določitev strategije implementacije raznolikosti, določitev ciljev in akcijski načrt, vključenost raznolikosti v pomembne elemente organizacije: politike, prakse upravljanja s človeškimi viri.

(Cox 2001)

Vodstvo organizacije mora opredeliti skupne cilje za vpeljavo upravljanja z raznolikostjo. Ti cilji morajo biti določeni na podlagi strategije in morajo zagotoviti sodelovanje vseh deležnikov. Vsak od njih pa bi moral cilje prilagoditi glede na svoj kontekst in določiti jasne in merljive kriterije za njihovo uresničitev. (Synetz v Keil in drugi 2007, 16)

Cilje se lahko določi na številnih področjih: ljudje, politike, procesi, zaznave. Nekateri so pomembni za raznolikost, drugi za vključitev. Cilji, ki se nanašajo na ljudi, morajo biti določeni na podlagi predhodno zbranih podatkov, kot so denimo spol, narodnost, invalidnosti. Te podatke je potrebno redno preverjati in iskati nove trende ter

možnosti za izboljšave. Prav tako je potrebno redno pregledovati politike. Prave politike so pogoj za spremembe. Cilje je potrebno določiti na način, da se te politike redno pregledujejo, dopolnijo ali na novo napišejo, kjer je to potrebno. Posebno pozornost pri določanju ciljev, ki se nanašajo na procese, je potrebno posvetiti izvajanju procesov v praksi. Pri vključevanju novih elementov v proces je potrebno poznati nezavedne predsodke. Zaznave so pomemben del vključevanja. Zaznavanje pomeni, na kakšen način posamezniki čutijo, da so del organizacije. Raznolikost predstavlja opis populacije, medtem ko vključenost pomeni kako cenjen, spoštovan in dobro obravnavan je vsak posameznik v organizaciji. (Kandola 2009, 230–232)

### 3.2 Raziskave in meritve

Raziskava raznolikosti je uporabno orodje za ugotavljanje trenutnega stanja v organizaciji. Morali bi si zastaviti sledeča vprašanja: Kakšen je odnos najvišjega vodstva in drugih zaposlenih do raznolikosti? Kakšna je danes kultura v organizaciji? Kako na »vključenost« delujejo vpeljane strukture in procesi? Raziskava naj bo narejena na podlagi osebnih intervjujev z deležniki in na podlagi strukturiranih vprašalnikov na temo odnosa do raznolikosti. Nadzorni odbor naj predstavi ključne ugotovitve raziskave širši publiki ter pripravi nabor ukrepov za spremembe. (Synetz v Keil in drugi 2007, 15)

V raziskavi je potrebno zbrati podatke o organizacijski kulturi, enakih možnostih, vedenju in zaznavanju zaposlenih ter podatke, ki prikazujejo karierne izkušnje različnih skupin. Meritve omogočajo zaznavanje napredka. Uspešnost organizacijske spremembe mora biti podprta z ustreznimi podatki. Ti morajo biti zbrani sistematično v ustreznih intervalih v procesu implementacije. (Cox 2001)

### 3.3 Izobraževanje

Izobraževanje mora biti izvedeno na različnih ravneh in mora vključevati različne metode. Uvajanju sprememb v organizaciji vedno sledi tudi odpor do njih. Glavna razloga za strah sta prepričanje, da vedno, ko nekdo »pridobi«, nekdo drug »izgubi« in nerazumevanje raznolikosti.

Ključnega pomena za dolgoročen uspeh organizacijske spremembe je razvoj internih strokovnjakov, ki bodo izvajali različna izobraževanja na temo raznolikosti. Izobraževanje poteka skozi tri faze učnega procesa: zavedanje, poglobljeno znanje, spremembe v obnašanju. (Cox 2001)

Raznolikost ni problem temveč dejstvo. Ravno tako ne bi smela biti merilo kompleksnosti ali zahtevnosti, temveč faktor moči v organizaciji in v skupnosti, v kateri le-ta deluje. Sporočilo, da je raznolikost sama po sebi pozitivna sila, bi morala biti rdeča nit izobraževanj in razvoja organizacije.

B. Kandola izpostavi pet dejavnikov:

- Pozitivna sporočila – pozitivna sporočila motivirajo ljudi. Ljudje verjamejo v dobro in želijo delati dobro, vendar pa imajo po drugi strani tudi tendenco, da pri svojem delovanju izberejo lažjo pot ali se prepustijo splošno uveljavljenemu delovanju. Naloga vodstva in vodij je, da usmerjajo delovanje zaposlenih in da v kontekstu raznolikosti podpirajo cilje na pozitiven način. Po zaključenem šolanju je za večino ljudi delovno okolje, poleg medijev, edini potencialni vir novih znanj. Pri tem pa mediji s svojimi nenehnimi posplošenimi upodobitvami negativno vplivajo na zmanjševanje in odpravo predsodkov v družbi. Organizacije, ki resnično verjamejo v raznolikost, morajo razviti in izraziti pozitivna sporočila.
- Vključitev raznolikosti v druga usposabljanja – v kolikor želimo, da raznolikost postane del organizacijske klime, potem mora imeti zavest o raznolikosti ključno vlogo pri vseh vidikih delovanja organizacije in ne le pri najbolj očitnih kot sta zaposlovanje in reševanje konfliktov.
- Pogovori – raziskave kažejo, da ima lahko zatiranje stereotipov nenamerne negativne posledice. Popolna svoboda na drugi strani vodi v večje število pritožb glede neprimernega obnašanja. Potrebno je ustvariti prostor, ki bo delno nadzorovan in v katerem bodo ljudje lahko izrazili svoja mnenja na temo raznolikosti ter izpostavili svoje morebitne strahove. Formalni pogovori, kjer lahko ljudje izrazijo svoje poglede ne da bi jih drugi obsojali ali kritizirali, lahko zmanjša negativna občutja ljudi.

- Izobraževanje skupin – člani skupine z medsebojnim sodelovanjem zmanjšujejo predsodke. Z izmenjavo izkušenj generirajo informacije o drugih, ki izvirajo iz osebne in individualne izkušnje in ne iz stereotipov. V skupini se razvijajo socialna povezanost in sodelovanje. Prekategorizacija lahko na drugi strani vpliva na posameznikovo identiteto. Zato je pomembno, da skupina in njeni vodje s povratnimi informacijami spremljajo počutje članov skupine. Raznolikost v skupinah poleg večje kreativnosti vodi tudi do večjega konflikta. Del izobraževanja bi tako moral biti namenjen tudi področju upravljanja s konflikti.
- Izobraževanje vodij – vodje s svojim delovanjem sporočajo, kaj je sprejemljivo vedenje v organizaciji. V kolikor se ne odzovejo na diskriminatorno dejanje, ga dejansko opravičujejo. To pomeni, da lahko preglasijo uradne politike in ovirajo pobude za raznolikost. Vloga vodij je, da spremljajo napredek in nagradujejo posameznike. Kvalitetni odnosi med vodji in zaposlenimi vplivajo na zmanjšanje in odpravo predsodkov, povečajo učinkovitost in posledično profit.  
(Kandola 2009, 235–240)

### 3.4 Usklajeno delovanje sistemov upravljanja s človeškimi viri

Sistemi upravljanja v podjetju so organizacijske politike, prakse, pravila ali postopki, ki pokrivajo glavne aktivnosti upravljanja s človeškimi viri. Nanašajo se na zaposlovanje, napredovanje, razvoj, kakor tudi na druge pogoje dela, kot so urniki dela ali načrtovanje delovnega mesta. Vsi ti sistemi morajo delovati usklajeno in s skupnim ciljem – spodbujati raznolikost. (Cox 2001)

Načelo raznolikosti je potrebno vpeljati v vodstveno prakso, cilje, poslovne in strateške načrte organizacije, promocijske dejavnosti, medijske kampanje, poročila o delu, v politike in prakse upravljanja s človeškimi viri.

Posodobiti in prilagoditi je potrebno sistem zaposlovanja. Ta mora temeljiti na nepristranskosti. Oglaševanje delovnega mesta mora doseči deprivilegirane in socialno izključene skupine. Opis prostega delovnega mesta ne sme izključevati



oseb zaradi njihovih osebnih okoliščin. Oglaševanje naj nosi sporočilo o spoštovanju raznolikosti. Seleksijska merila morajo biti objektivna in ne diskriminatorna. Kadrovske odločitve ne smejo temeljiti na osebnih vrednotah in občutkih.

*Enako velja za politiko napredovanja in sistem ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih. Slednji mora biti transparenten in metodičen. Ocenjevanje delovne uspešnosti mora biti nepristransko in neodvisno od rase, etnične pripadnosti, starosti, spola, veroizpovedi, spolne usmerjenosti. (Greif 2009)*

Raznoliko delovno mesto v organizaciji je sestavljeno iz pestrega spektra ljudi in njihovih sposobnosti. Razlike so lahko tudi vir težav in konfliktov. Učinkovito delovanje organizacije vključuje dobro upravljanje s človeškimi viri, komunikacijo, prilagoditve in spremembe. Pri uvajanju ali vzdrževanju raznolikega delovnega mesta mora vodstvo preprečiti sindrom zavračanja sprememb in vztrajno spodbujati ozračje odprtosti. (Greif 2009)

### 3.5 Spremljanje napredka

Predhodne raziskave in meritve omogočajo nenehno spremljanje napredka. Učinkovito vodenje zahteva, da najvišje vodstvo vzpostavi sistem odgovornosti od svojih neposrednih podrejenih. Ti morajo redno poročati o rezultatih.

Veliko vodij prepusti izvajanje ciljev drugim ob predpostavki, da bodo cilje izpolnili. Vendar se spremembe pri implementaciji raznolikosti nanašajo na kulturo v organizaciji. V tem primeru gre za razvojni proces, katerega glavni nosilec je vodstvo organizacije. Odgovornost za uresničitev ciljev se prenaša od najvišjega vodstva navzdol po organizaciji.

Spremljanje napredka omogoča nenehno učenje in izboljšave v procesu implementacije raznolikosti. (Cox 2001)

V kolikor organizacije zagovarjajo prepričanja, da je največji kapital podjetja v zaposlenih, da si vsaka oseba zasluži dostojanstvo, spoštovanje in enake zaposlitvene možnosti, potem je njihova moralna obveza, da prepričanja izvajajo tudi v praksi. Opisanih pet korakov predstavlja kombinacijo potrebnih znanj in obvez za uspešno uresničitev zastavljenih ciljev.

## 4 Ukrepi Družini prijaznega podjetja kot del Politike enakopravnosti spolov

V tej nalogi se ukvarjam s spremembami na področju enakosti spolov na delovnem mestu, kamor uvrščamo tudi ukrepe za lažje usklajevanje dela in zasebnega življenja. Za razumevanje povezave je potrebno opredeliti pojem dela in predstaviti dvojno vlogo žensk v današnji družbi.

Delo lahko opredelimo kot izvajanje nalog, ki zahtevajo psihični ali fizični napor potreben za proizvodnjo blaga in storitev. Lahko je plačano, kot je to v primeru zaposlitve, ali neplačano, kot na primer delo v domačem okolju ali prostovoljno delo. (Giddens 2013, 259)

*V 90-ih so se v podjetjih v Evropi in ZDA začeli uveljavljati programi družini prijaznih politik, hkrati pa so želeli čim bolj izkoristiti potencialne različnih socialnih skupin in začeli uvajati tudi politike upravljanja z različnostjo. Analize uresničevanja teh programov v ZDA v 90-ih kažejo, da so programi sicer del formalnih politik, ki se vedno ne uresničujejo. Večinoma se za te programe odločajo ženske z majhnimi otroki. (Kanjuo Mrčela in Černigoj Sadar 2010)*

Eden ključnih dejavnikov, ki vplivajo na kariero žensk, so prepričanja, da je za žensko delo na drugem mestu ter da je imeti otroke in skrbeti za njih njena primarna naloga, ki je »naravno« in biološko določena. Takšna prepričanja imajo neposreden vpliv na ravnovesje med spoloma tako na delovnem kot na zasebnem področju, ne glede na formalno zakonodajo, na temo enakih možnosti. (Crompton v Giddens 2013, 414)

V sodobnem svetu imajo ženske dve nasprotujoči si vlogi. Na eni strani si želijo in potrebujejo ekonomsko neodvisnost, na drugi strani pa si želijo biti najboljše matere. Eno glavnih družbenih vprašanj danes je, na kakšen način se bo opravilo delo, ki so ga nekoč opravljale ženske doma brez plačila, sedaj, ko so vedno bolj zaposlene s formalnim, plačanim delom. R. Crompton meni, da bi se moralo na novo oblikovati razmerje med spoloma v družini, in sicer na način, da bi moški postali bolj podobni ženskam pri usklajevanju dela in zasebnega v vsakdanjem življenju. Drugi del rešitve

pa vidi v povečanju fleksibilnosti v zaposlovanju in v delovnem okolju. (Giddens 2013, 414–416)

Tabela 4.1: Odstotek populacije, ki je dnevno vključena v gospodinjska opravila

Država	Moški	Ženske	Skupaj	Razlika med moškimi in ženskami
Finska	64	95	79	31
Švedska	65	90	77	25
Romunija	60	93	76	33
Danska	65	86	74	21
Madžarska	46	93	70	47
Slovaška	47	92	70	45
Luksemburg	44	92	69	48
Belgija	44	91	68	47
Estonija	53	84	68	31
Bolgarija	33	95	66	62
Litva	44	90	66	46
Nizozemska	47	86	66	39
Nemčija	36	90	64	54
Latvija	43	85	64	42
Portugalska	27	96	62	69
Francija	32	86	61	54
Slovenija	30	96	61	66
Avstrija	28	89	59	61
Grčija	18	94	59	76
Velika Britanija	36	80	58	44
Italija	26	88	57	62
Turčija	15	91	57	76
Irska	33	78	56	45
Malta	21	91	54	70
Ciper	19	80	53	61
<b>Evropsko povprečje</b>	<b>35</b>	<b>88</b>	<b>62</b>	<b>53</b>

Vir: Giddens (2013, 416).

Dileme pri usklajevanju poklicnega življenja in družinskih obveznosti, kamor večinoma uvrščamo skrb za gospodinjstvo, otroke in druge člane družine, se še vedno v večini nanašajo na ženske. Enako velja za dvome, stiske in občutke krivde, ko eni sferi posvečamo (pre)več pozornosti na račun druge. Ženske v Sloveniji so večinoma zaposlene za polni delovni čas in v primerjavi z ženskami drugod po

Evropski uniji veliko več časa namenijo gospodinjenju. To pomeni, da so še posebej obremenjene. Enako velja tudi za ženske na najvišjih vodilnih položajih. (Sedmak in Medarič 2007, 94–106)

V skandinavskih državah je politika enakopravnosti spolov osnova za ukrepe na področju usklajevanja dela in družine (Hantrais in Letablier v Švab 2003, 1123), kar pomeni, da je usklajevanje dela in družine tema znotraj politike enakopravnosti spolov. Dober sistem in povezanost ukrepov družini prijaznega podjetja je namenjen predvsem ženskam pri vključevanju na trg delovne sile. Hkrati pa ukrepi, ki so namenjeni moškim, spodbujajo spremembo njihove tradicionalne vloge v družbi. (Švab 2003, 1123)

## 5 Implementacija politik enakopravnosti spolov v podjetju

### X

V empiričnem delu bom predstavila rezultate, ki sem jih pridobila s pomočjo kvalitativnih in kvantitativnih metod raziskovanja. Preučila sem, v kolikšni meri in na kakšen način je podjetje izvedlo ali še vedno izvaja določene korake v procesu implementacije politik enakopravnosti spolov, ki so nujni za učinkovitost sprejetih politik, glede na predstavljene teoretične ugotovitve.

### 5.1 Hipoteza

Kot sem uvodoma predstavila želim s študijo primera v podjetju X prispevati k razumevanju pomena politik enakopravnosti spolov na organizacijski ravni. Zato sem zastavila sledečo hipotezo:

H: Sprejetje politik enakopravnosti spolov v podjetju ne pomeni nujno tudi doslednega izvajanja načrtovanih ukrepov.

### 5.2 Metodološki okvir

V prvem delu raziskave sem analizirala vse politike na področju enakopravnosti spolov, ki so bile uvedene v podjetju od leta 2006 dalje. Na podlagi teoretičnih

izhodišč, opisanih v točki 4, sem mednje uvrstila tudi certifikat Družini prijazno podjetje.

V nalogi bom tako predstavila sledeče politike:

- Listina o vrednotah
- Družini prijazno podjetje
  - Osnovni certifikat
  - Polni certifikat
- Ženska iniciativa
- Program enakopravnosti spolov

V analizi sem preverjala sledeče korake v procesu implementacije:

- Opredelitev – vsebinski okvir politike, cilji, plan izvedbe
- Merjenje in analiza
- Izboljšave – ukrepi, komunikacija, izobraževanja, izvedba
- Kontrola – evalvacija

Podatke sem pridobila na podlagi pisnih virov, ki jih je objavilo podjetje (letna poročila, poročila o trajnostnem razvoju, sporočila za javnost) ter na podlagi intervjujev s ključnimi deležniki v podjetju, ki so sodelovali pri posamezni aktivnosti. Pogovore sem opravila z nekaterimi zaposlenimi v kadrovski službi in z vodjo upravljanja z raznolikostjo v podjetju. Vprašalnik za poglobljeni intervju je v prilogi A. Krajše pogovore sem opravila še z zaposleno v službi za stike z javnostmi, predstavnikoma sindikata in sveta delavcev ter nekaterimi člani tima za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.

Učinkovitost politik in ukrepov sem preverila s pomočjo ankete med zaposlenimi v podjetju.

Anketni vprašalnik je vseboval 42 vprašanj, na osnovi katerih sem dobila informacije na sledečih področjih:

- komuniciranje in informiranje,

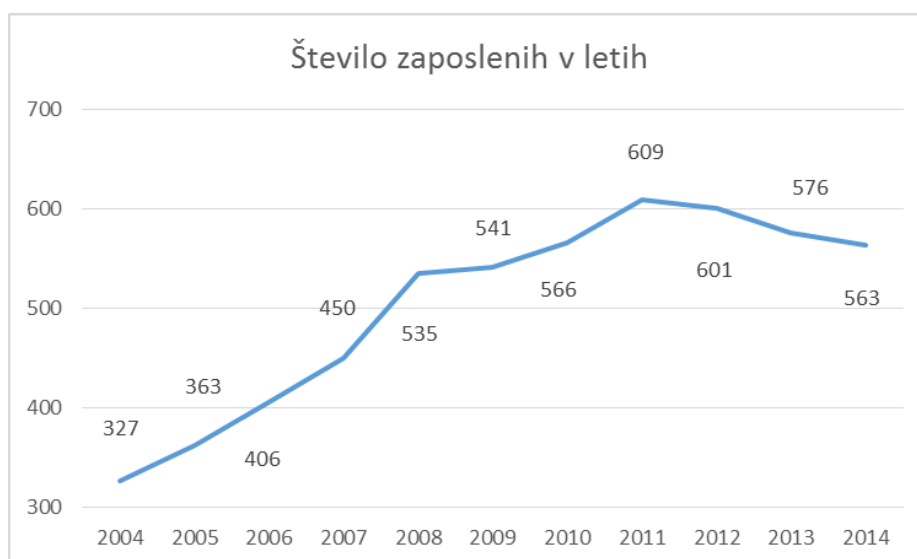
- podpora nadrejenih pri izvajanju ukrepov,
- razvoj zaposlenih,
- izvajanje ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja
  - porodniški dopust, očetovski dopust in dopust za nego otroka
  - organizacija dela in delovno mesto
  - vključevanje družinskih članov v aktivnosti podjetja
- splošno mnenje glede enakopravnosti spolov v podjetju.

Podlaga za pripravo vprašalnika so bili podatki pridobljeni v prvem delu raziskave.

Večina vprašanj je bila zaprtega tipa. Vprašalnik je omogočal tudi lasten zapis oziroma komentar anketiranke in anketiranca, v kolikor bi ta to želel. V ta namen se na dveh delih vprašalnika nahaja poziv k zapisu in prazen prostor pod njim. Anketni vprašalnik je v Prilogi B.

Predmet raziskave je Podjetje X (v nadaljevanju: Podjetje). Podjetje je del večje evropske skupine z več kot 144.000 zaposlenimi. V skladu s šifrantom dejavnosti (Statistični urad RS 2016) je dejavnost podjetja Finančne in zavarovalniške dejavnosti. Na dan 31. 12. 2014 je imelo 563 zaposlenih.

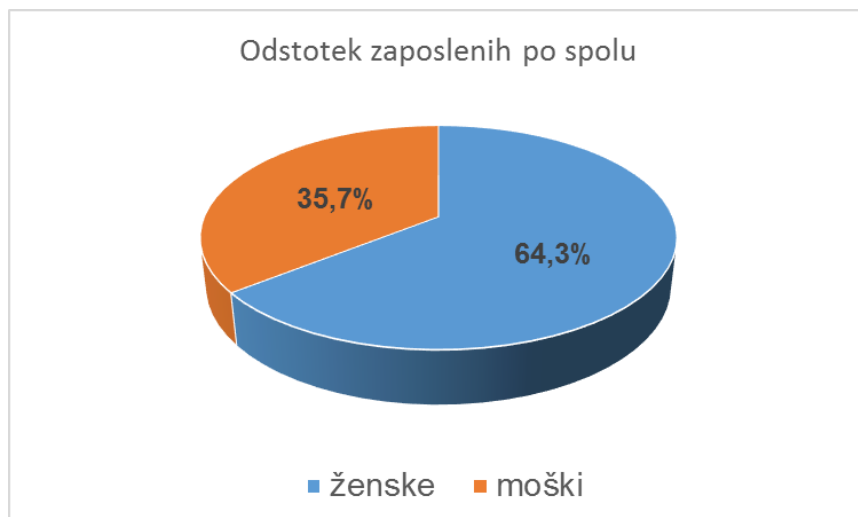
Graf 5.1: Število zaposlenih po letih



Vir: Podjetje X (2014a).

V podjetju je 64,3 % žensk in 35,7 % moških. Povprečna starost zaposlenih v podjetju je 40 let.

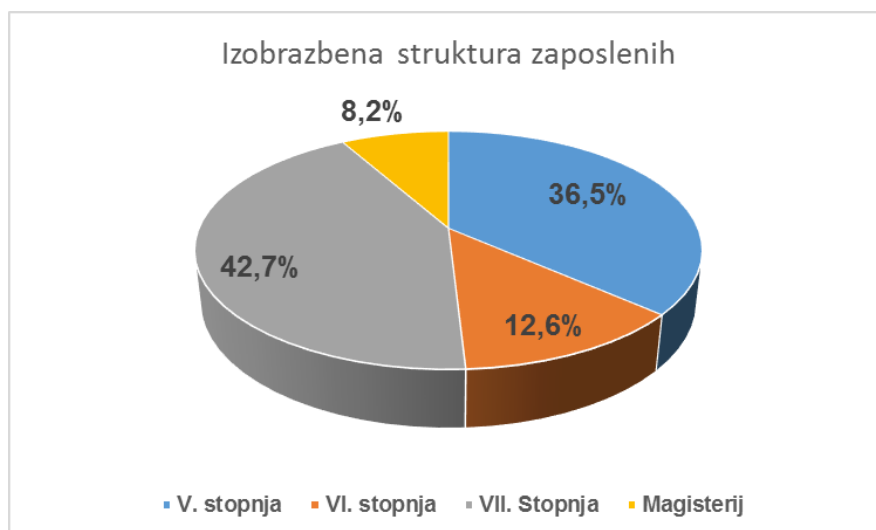
Graf 5.2: Odstotek zaposlenih po spolu



Vir: Podjetje X (2014a).

Največ zaposlenih, 42,7 %, ima VII. stopnjo izobrazbe, 36,5 % jih ima V. stopnjo, 12,6 % ima zaključeno VI. stopnjo in 8,2 % zaposlenih ima opravljen magisterij ali doktorat.

Graf 5.3: Izobrazbena struktura zaposlenih



Vir: Podjetje X (2014a).

Na dan 31. 12. 2014 je bilo 525 zaposlenih za nedoločen čas in 38 zaposlenih za določen čas, od tega 7 pripravnikov. Med 47 zaposlenimi (8,2 % celotne populacije), ki so bili v letu 2014 na starševskem dopustu, so bile vse osebe ženskega spola. 12 zaposlenih je koristilo očetovski dopust. Na podlagi Zakona o starševskem varstvu in družinskih prejemkih (Uradni list RS 26/2014) 27 zaposlenih delo opravlja s skrajšanim delovnim časom.

Osnovno poslanstvo podjetja je ustvarjanje vrednosti za njegove stranke. Podjetje si prizadeva za razvoj skupnosti, v katerih deluje, za svoje zaposlene pa želi ustvariti prijazno delovno okolje. (Podjetje X 2015)

Podjetje si prizadeva delovati samoiniciativno tudi na področju družbene odgovornosti. Skupina od leta 2000 pripravlja poročilo o svoji družbeni odgovornosti in trajnostnem delovanju. Slovenski del Skupine je v poročila s podatki vključen od leta 2007 dalje. (Skupina X 2015)

V nadaljevanju bom predstavila vse aktivnosti, pobude in programe, ki so se od leta 2007 do danes zvrstile v podjetju na področju enakopravnosti spolov.

## 5.3 Vsebina in namen politik enakopravnosti spolov

### 5.3.1 Listina o vrednotah

Podjetje od leta 2006 enkrat letno organizira »Dan vrednot«, leta 2007 pa so v podjetju izdali tudi listino, v kateri je vseh šest vrednot (enakopravnost, preglednost, spoštovanje, vzajemnost, svoboda delovanja in zaupanje) natančneje opisano.

»Preprečite diskriminacijo na osnovi spola, rase, političnega prepričanja ali delovanja v sindikatu. Vedno pomagajte soljudem in jih spoštujte. Preprečite pristranskost pri zaposlovanju, napredovanju in nagrajevanju.« je v dokumentu zapisano kot razlaga vrednote enakopravnosti. V letnem poročilu 2007 vodstvo podjetja poudarja, da njihovo vodilo niso le številke, primerjave in projekti, pač pa v veliki meri tudi vrednote. Te so osnova identitete celotne skupine zato jim dajejo pomemben poudarek. (Podjetje X 2008)



*»Namen Listine vrednot je zaposlenim ponuditi koristne napotke za ravnanje pri razreševanju vprašanj, s katerimi se srečujejo pri vsakodnevnih opravilih, ter pomagati pri oblikovanju pomembnih in doslednih strokovnih odločitev.« (Podjetje X 2008)*

### 5.3.2 Certifikat Družini prijazno podjetje

Podjetje je leta 2010 prejelo osnovni certifikat Družini prijazno podjetje. V obdobju od leta 2011 do 2014 so implementirali 12 ukrepov s področja lažjega usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja zaposlenih.

Na podlagi pozitivne zunanje revizije, ki jo je opravil Inštitut Ekvilib, je podjetje leta 2014 pridobilo polni certifikat Družini prijazno podjetje.

Ukrepi, ki jih je podjetje vpeljalo v času triletnega obdobja osnovnega certifikata:

#### 1. Komuniciranje z zaposlenimi

Teme s področja »Družini prijaznega podjetja« so vključene v obstoječe komunikacijske sisteme, tako da vsi zaposleni dobijo kakovostne informacije o tem, kaj lahko pričakujejo na področju usklajevanja družinskega in poklicnega življenja.

#### 2. Mnenjske raziskave med zaposlenimi

Z namenom stalnega spremljanja zadovoljstva zaposlenih glede reševanja problematike usklajevanja družinskega in poklicnega življenja poteka raziskava na to temo vsaj vsaka 3 leta.

#### 3. Odnosi z javnostmi

Ukrep vključuje angažiranje v javnosti – seznanjanje javnosti in poslovnih partnerjev o pridobitvi certifikata in obveščanje o dobrih praksah (objava člankov/teme v lokalnih medijih, letnem poročilu, uporaba znaka/logotipa Družini prijazno podjetje, itd.) z namenom večanja ugleda podjetja in prenašanja vrednot »družini prijaznega podjetja« v okolje izven podjetja.

#### 4. Fiksni osrednji delovni čas z izbiro časa prihoda in odhoda

Delovni čas je razdeljen na fiksni osrednji delovni čas (obvezen delovni čas), ko morajo biti zaposleni nujno prisotni na delovnem mestu in variabilni del (okvirni delovni čas), znotraj katerega zaposleni sami izbirajo čas prihoda in odhoda na/iz dela.

Splošni urnik, ki velja v podjetju od septembra 2012 in velja za zaposlene, ki delajo v eni izmeni v dopoldanskem času; je naslednji:

- Okvirni delovni čas: od ponedeljka do petka od 7:00 do 18:00 ure.
- Obvezni delovni čas: od ponedeljka do petka od 9:00 do 16:00 ure.
- Gibljivi delovni čas: prihod na delo med 7:00 in 9:00 uro in odhod z dela med 16:00 in 18:00 uro.

#### 5. Otroški časovni bonus

Starši dobijo dodaten prost delovni dan na prvi šolski dan otroka v prvem razredu osnovne šole.

V tednu, ko otroka uvaja v vrtec, se zaposlenemu omogoči fleksibilen delavnik, s tem da manjkajoče ure nadomesti (razen, če bi odsotnost resneje ogrožala delovni proces).

Ukrep lahko koristijo vsi upravičeni zaposleni.

#### 6. Skupina za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja

Podjetje je ustanovilo posebno skupino za spremljanje izvajanja vsebin v okviru projekta Družini prijazno podjetje, katere osnovna naloga je, da njeni člani zbirajo, obravnavajo in uvajajo nove in boljše metode dela, ki so usmerjene v usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.

Zaposleni imajo možnost, da preko skupine prenašajo informacije, ideje in predloge vodstvu.

## 7. Izobraževanje za vodilne za področje usklajevanja dela in družine ter razvoj socialnih veščin

Podjetje organizira izobraževanja za vodilne, na katerih se opredeli pomen odnosa do zaposlenih, informira o možnih ukrepih družini prijazne politike, opozarja na njihove prednosti in pomanjkljivosti ter nadgrajuje socialne veščine vodij (kot del širšega internega izobraževanja za vodilne).

## 8. Filozofija in koncept vodenja

Vrednoto »družini prijazno podjetje« implementiramo s sprejetjem treh načel vodenja v povezavi z družini prijazno strategijo:

- naklonjenost družini in enakopravna obravnava žensk in moških
- način vodenja upošteva interese zaposlenih pri usklajevanju poklicnih in družinskih obveznosti;
- vodilni produktivno usklajujejo interese podjetja in zaposlenih ter spodbujajo združljivost dela in družine.

Dodatne predlagane smernice za vodje:

- Načrtovanje letnega dopusta: v kolikor to dopušča delovni proces, je potrebno pri načrtovanju letnega dopusta upoštevati šolske počitnice otrok ter dopust partnerja.
- Službene poti: pri razporejanju službenih poti je potrebno upoštevati družinsko situacijo zaposlenih. Tri mesece pred in po porodu se omeji službena potovanja na ne več kot 2 dni skupaj in ne v tujino. Ukrep velja za oba spola.
- Timsko delo in sestanki: znotraj delovnih skupin poteka odločanje o porazdelitvi del med člani delovne skupine, ki se odločajo tudi glede na zahteve dela in družinske razmere posameznih članov. Sestanki se praviloma sklicujejo v okviru obveznega delovnega časa (med 9:00 in 16:00).

## 9. Vključevanje odsotnih zaposlenih po daljši odsotnosti

- Pogovor z zaposlenim pred odhodom in pred povratkom iz daljše odsotnosti.
- Uvajanje ob povratku.

- Ohranjanje stikov v času daljše odsotnosti.

10. Oglaševanje enakih možnosti

11. Psihološko svetovanje in pomoč

12. Finančna pomoč

(Zaposleni A 2015)

### 5.3.3 Ženska iniciativa

Projekt Ženska iniciativa je bil aktualen kratek čas konec leta 2011 in v začetku leta 2012. Bil je poskus manjšega števila zaposlenih, da bi ustanovile združenje za osebno in strokovno podporo ženskam. Štiri pobudnice iniciative, ki so v podjetju zaposlene na ravni srednjega managementa, so po lastnem izboru povabile na nekaj prihodnjih sestankov še druge sodelavke. Namen srečanj je bil, da določijo poslanstvo in cilje iniciative ter okvir njenega delovanja. Do tega nikoli ni prišlo, saj se med seboj niso uspele uskladiti glede vsebinskega okvira delovanja iniciative niti glede prednostnih nalog. Pobuda nikoli ni bila predstavljena upravi podjetja in v praksi nikoli ni zaživela. (Zaposleni A 2015)

### 5.3.4 Program za enakopravnost spolov

Program je bil sprejet na ravni Skupine z namenom spodbujanja enakih pogojev, ki bi vsem zaposlenim, ne glede na spol, omogočali uresničevanje osebnih potencialov.

Smernice zajemajo naslednja področja:

#### 1. Zaposlovanje in imenovanja znotraj organizacije

Podjetje se zavezuje k sprejemanju in uresničevanju pobud za zagotavljanje enakosti med spoloma na področju zaposlovanja in dodeljevanja delovnih mest. Postopki in prakse za zaposlovanje kadrov in notranji postopki imenovanja morajo zagotavljati:

- zastopanost obeh spolov v zunanjih postopkih zaposlovanja, z ožjim seznamom, ki vključuje vsaj po enega kandidata za vsak spol;

- izločitev kakršnihkoli diskriminatornih meril pri sestavi ponudb za zaposlitev in opisa delovnih odgovornosti;
- da so v notranjih procesih imenovanja zastopani tako moški kot ženske, z zagotavljanjem ožjega seznama kandidatov za vodstvene položaje, ki vključujejo vsaj po enega kandidata za vsak spol;
- da so zunanji partnerji, ki sodelujejo pri zaposlovanju in usposabljanju (agencije za začasna dela, zaposlitvene agencije, javne agencije za zaposlitve in podjetja za iskanje vodilnih kadrov), seznanjeni z "Globalnim programom o enakosti spolov" ter zavezanosti podjetja k izpolnjevanju njenih ciljev.

## 2. Poklicni razvoj

Podjetje je zavezano k ponujanju možnosti za poklicni razvoj, ne glede na spol. Podjetje mora imeti jasno opredeljene standarde in merila v skladu z lastnimi postopki upravljanja uspešnosti in razvoja talentov ter vodstvenih sposobnosti, s ciljem da so enake možnosti za razvoj (izobraževanje, coaching, mentorstvo, dejavnosti za razvoj na delovnem mestu) na voljo tako moškim kot ženskam, glede na njihove vloge, odgovornosti, učinkovitost, potencial in v skladu z organizacijskimi potrebami, standardi in merili podjetja.

## 3. Plače in druge oblike nagrajevanja

Plačni sistem opredeljuje sistem nagrajevanja zaposlenih na podlagi njihove vloge in obsega odgovornosti, rezultatov uspešnosti in splošne kakovosti prispevka k poslovnim rezultatom.

V okviru programa nagrajevanja se podjetje zavezuje, da bo zagotavljalo pravično obravnavanje v smislu nagrad in ugodnosti, ne glede na spol.

## 4. Ravnoesje med zasebnim in poklicnim življenjem

Podjetje je zavezano k spodbujanju ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem zaposlenih, skozi različne življenjske faze. Prizadevati si mora za spodbujanje

učinkovitega ravnovesja v življenjih zaposlenih, z uporabo različnih regulatornih orodij in ugodnosti, ki so jim na voljo.

## 5. Dostop do informacij in izobraževanje

Podjetje mora spodbujati enakost med spoloma, tako da zagotovi, da je osebje, odgovorno za zaposlovanje in upravljanje s človeškimi viri, ustrezno izobraženo in usposobljeno na tem področju, in da je načelo "enakosti med spoloma" vključeno v programe za vodstveno usposabljanje, uvajalne programe in druge oblike izobraževanja in komunikacije.

(Podjetje X 2014b)

### 5.4 Meritve in načrtovanje

Pred prijavo v postopek pridobitve osnovnega certifikata Družini prijazno podjetje je podjetje leta 2007 na podlagi raziskave med zaposlenimi pripravilo analizo obstoječega stanja in predlog ukrepov. Nalogo je opravila prva generacija talentov v podjetju v sklopu projektne dela. Ukrepe je na podlagi predloga kadrovske službe potrdila uprava podjetja.

*Na začetku, ko je kadrovska služba predstavila certifikat Družini prijazno podjetje upravi in vodjem, je bila ideja večini zelo všeč. Z njim se podjetje lahko promovira. Ko pa so vodje enkrat videli, kaj to res pomeni, jim pa projekt ni bil več tako všeč. Idejo so vsi podprli. Ko pa pride do realizacije, nastane upor. Vodje vidijo, da bo to njim osebno, v njihovem oddelku, na konkretnem procesu, povzročilo težave. (Zaposleni A 2015)*

Program o enakopravnosti spolov je pripravila skupina na podlagi spremljanja stanja in izvajanja meritev skozi daljše časovno obdobje v vseh njenih pravnih subjektih.

Rezultati meritev v obdobju 2012 – 2014 v Skupini:

Tabela 5.4: Zaposleni po spolu v posamezni državi (v odstotkih)

<b>Država</b>	<b>Ženske</b>	<b>Moški</b>
Italija	44,0	56,0
Nemčija	55,5	44,5
Avstrija	55,6	44,4
Poljska	77,4	22,6
Bosna in Hercegovina	71,9	28,1
Bolgarija	76,7	23,3
Hrvaška	75,7	24,3
Češka	61,9	38,1
Madžarska	68,8	31,2
Romunija	70,8	29,2
Rusija	67,9	32,1
Srbija	62,9	37,1
Slovaška	69,1	30,9
Slovenija	65,7	34,3
Ukrajina	78,5	21,5

Vir: Skupina X (2015).

V podjetju je bilo med zaposlenimi v obdobju med letoma 2012 in 2014 v povprečju 65,7 % žensk in 34,3 % moških. Največ ženske populacije med zaposlenimi v Skupini je bilo v Ukrajini (78,5 %), najmanj pa v Italiji (44 %).

Tabela 5.5: Odstotek zaposlenih po delovnih mestih in spolu

Delovno mesto	2012		2013		2014	
	Ženske	Moški	Ženske	Moški	Ženske	Moški
Višje vodstvo	0,12	0,60	0,04	0,23	0,02	0,14
Izvršilno vodstvo			0,44	1,55	0,20	1,19
Srednje vodstvo	8,27	20,74	4,66	14,70	4,74	14,78
Strokovni delavec	91,61	78,66	94,86	83,52	95,04	83,89

Vir: Skupina X (2015).

Odstotek žensk zaposlenih na vodstvenih položajih se je v obdobju med letoma 2012 in 2014 zmanjšal. Leta 2012 je bilo 8,39 % vseh zaposlenih žensk na vodstvenih položajih. Leta 2014 je bil odstotek žensk, ki so bile zaposlene na vodilnih položajih, 4,96 %. Leta 2012 je bilo 21,34 % vseh zaposlenih moških na vodstvenih položajih. Leta 2014 se je znižal tudi odstotek moških zaposlenih na vodilnih položajih in sicer na 16,11 %.

Tabela 5.6: Plače žensk kot odstotek moške plače

Država	Višje vodstvo	Srednje vodstvo	Zaposleni
Italija	81,9	86,7	89,4
Nemčija	62,6	84,5	85,2
Avstrija	104,9	88,9	84,7
Poljska	80,2	80,7	75,3
Bosna in Hercegovina	87,2	89,6	92,3
Bolgarija	n.a.	89,6	73,2
Hrvaška	61,4	90,8	98,8
Češka	0,0	65,5	68,4
Madžarska	73,1	85,9	85,2
Romunija	47,9	96,0	83,7
Rusija	0,0	99,8	73,0
Srbija	103,3	88,6	91,5
Slovaška	n.a.	89,4	74,2
Slovenija	n.a.	94,5	88,7
Ukrajina	0,0	97,2	75,8

Vir: Skupina X (2015).

V podjetju so imele ženske med letoma 2012 in 2014 na položaju srednjega vodstva 94,5 % bruto plače moških sodelavcev, na delovnem mestu strokovni delavec pa 88,7 %. Slovenija je v obeh primerih nad povprečjem Skupine. Ta je za položaj srednjega vodstva 88,51 % in 82,63 % za zaposlene. Podatek za Slovenijo za raven višje vodstvo ni na voljo.



Največja razlika v bruto plači med ženskami in moškimi v skupini je 47,9 % v Romuniji za položaj višje vodstvo. Najvišji pa je odstotek bruto plače v Srbiji, 103,3 %, ravno tako na položaju višje vodstvo.

## 5.5 Odgovornosti

Podjetje pričakuje, da bodo politike enakopravnosti spolov vplivale na kulturo podjetja ter da bo tematika enakosti spolov vključena na vse ravni delovanja. Zato imajo pri tem vsi zaposleni aktivno vlogo in so soodgovorni za njihovo uveljavitev.

Skrbnik politik enakopravnosti spolov je oseba zaposlena v kadrovski službi. Vse tri aktualne politike je potrdila celotna uprava podjetja. Z njihovim sprejetjem in njihovo vsebino so bili seznanjeni vsi zaposleni preko elektronskih obvestil.

Določene funkcije imajo ključno vlogo v procesu:

- Predsednik uprave: je sponzor za področje uravnotežene zastopanosti spolov in je odgovoren za naslednje:
  - letno spremljanje dosežkov na področju različnosti in drugih izboljšav, in sicer s pomočjo pregledovanja poročil za spremljanje uravnotežene zastopanosti spolov;
  - promoviranje kulture uravnotežene zastopanosti spolov med socialnimi partnerji in na ravni države. (Podjetje X 2014b)
  
- Vodja Kadrovske službe je odgovorna za:
  - vodenje oblikovanja strategije družini prijaznega podjetja
  - imenovanje skupine za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja;
  - pripravljane in potrjevanje poročil za spremljanje ukrepov za družini prijazno podjetje;
  - izobraževanje vodij za področje usklajevanja dela in družine ter razvoj socialnih veščin;
  - vodenje oblikovanja strategije uravnotežene zastopanosti spolov;
  - imenovanje vodje upravljanja z raznolikostjo spolov;
  - zbiranje podatkov o zaposlitvah, zadolžitvah in napredovanjih po spolu;

- pripravljane in potrjevanje poročil za spremljanje področja uravnotežene zastopanosti spolov;
  - poročanje in komentiranje ključnih rezultatov in napredka skozi letne predstavitve poročil predsedniku uprave. (Zaposleni G 2016)
- Vodja upravljanja z raznolikostjo spolov je odgovoren za:
    - prejemanje in vrednotenje poročil za področje uravnotežene zastopanosti spolov;
    - določanje akcijskega načrta in koordiniranje implementacije akcijskega načrta;
    - zagotavljanje lokalne implementacije Programa o uravnoteženi zastopanosti spolov ter generiranje osveščenosti v skladu s celovitim komunikacijskim načrtom in smernicami Skupine;
    - koordiniranje razvoja in implementacija pobud na področju različnosti ter spremljanje učinkov;
    - podpiranje in olajšanje dela managerjem in vodjem ekip pri uveljavljanju pričujočega Programa v prakso pri vsakodnevnih aktivnostih;
    - identificiranje ambasadorjev uravnotežene zastopanosti spolov ter da deluje kot referenčni kontakt za le-te znotraj podjetja na način, da so aktiven vir za zbiranje in izmenjavo najboljših praks iz področja enakosti spolov na ravni podjetja. (Podjetje X 2014b)
- Vodje posameznih organizacijskih enot so odgovorni:
    - za vodenje procesov s področja upravljanja s človeškimi viri na način, da upoštevajo interese zaposlenih pri usklajevanju poklicnih in družinskih obveznosti;
    - da produktivno usklajujejo interese podjetja in zaposlenih ter spodbujajo združljivost dela in družine;
    - za vodenje procesov s področja upravljanja s človeškimi viri (izbira kandidatov, imenovanja, napredovanja, razvojne pobude) na podlagi osebnih zaslug in sposobnosti, osebnih prizadevanj zaposlenih. (Zaposleni G 2016)

Pri izvajanju vloge morajo vodje zagotoviti sledeče:

- osebno razumevanje Programa enakopravnosti spolov, tako da lahko obravnavajo vprašanja in pomisleke na učinkovit način;
- izbiro in napredovanja zaposlenih glede na osebne zasluge in ne glede na spol;
- vodenje ocenjevanja dela v skladu s Programom.

(Podjetje X 2014b)

Vsi zaposleni so odgovorni za promoviranje politik enakopravnosti spolov in za razkrivanje kontroverznih primerov obnašanja sodelavcev. Ambasadorji uravnotežene zastopanosti spolov so sodelavci, ki delujejo kot prostovoljci in so pripravljeni proaktivno pričati o vrednosti vključevanja ter na takšen način zagovarjati enakost med spoloma ter se zavzemajo za razvoj sistema vodenja, ki bi bolj temeljil na vključevanju.

(Podjetje X 2014b)

## 5.6 Komunikacijski načrt

Vsi zaposleni v podjetju so seznanjeni s politikami enakopravnosti spolov skozi različne pobude kot so interno komuniciranje ter novice na lokalnih intranetih.

Da bi dosegli čim širši krog publike, mora vsaka pravna oseba znotraj Skupine dokument Program o enakopravnosti spolov, ki je bil napisan na ravni Skupine v angleškem jeziku, prevesti v lokalni jezik.

Z vsebino politik je potrebno seznaniti sindikat in svet delavcev ter tudi dobavitelje in druge partnerje podjetja.

(Podjetje X 2014b)

*Ko je bil sprejet Program, smo pripravili tudi komunikacijski načrt. Najprej smo komunicirali, da je podjetje vzpostavilo funkcijo vodje raznolikosti in sprejelo Program o enakopravnosti spolov. V redno obveščanje zaposlenih pa smo vključili poročila, ki jih pripravljamo dvakrat letno ter akcijski načrt. Poročila in*

*novosti so najprej predstavljeni na seji uprave in seji vodij. Namen slednje je, da se njeni člani seznanijo z vsemi pomembnejšimi informacijami v podjetju in jih nato posredujejo naprej svojim podrejenim. (Vodja upravljanja z raznolikostjo spolov v podjetju 2016)*

## 5.7 Akcijski načrt

Aktivnosti za izvajanje ukrepov v smeri družini prijaznega podjetja kadrovska služba vključi v svoj letni akcijski načrt.

Obstajajo štiri sklopi aktivnosti za izvajanje ukrepov v smeri družini prijaznega podjetja:

- načrt komunikacije na temo družini prijaznega podjetja;
- izvedba mnenjske raziskave med zaposlenimi (usklajevanje poklicnega in družinskega življenja) – aktivnost izvajamo na tri leta;
- pregled implementacije ukrepov;
- izobraževanja za vodilne za področje usklajevanja dela in družine ter razvoj socialnih veščin.

Na podlagi Programa o enakopravnosti spolov je podjetje pripravilo akcijski načrt za obdobje od leta 2014 do 2016. Načrt vsebuje štiri sklope aktivnosti, ki jih bom opisala v nadaljevanju:

- Povečati ozaveščenost vodij na temo raznolikosti spolov:
  - predstavitev teme raznolikosti spolov na seji uprave in seji vodij;
  - vključitev teme raznolikosti spolov na seminarje za novo zaposlene;
  - povečanje ozaveščenosti vodij in njihovih naslednikov z izobraževanji in komunikacijo na temo Programa o enakopravnosti spolov ter usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja;
  - upravljanje z delovnim časom na način, ki podpira poslovne potrebe, po drugi strani pa omogoča ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem;

- prepoved diskriminacije zaposlenih zaradi koriščenja porodniškega dopusta (velja tudi za moški spol);
- prepoved diskriminacije zaposlenih s skrajšanim delovnim časom;
- razumevanje razlik med ženskimi in moškimi praksami in stili vodenja;
- predstavitev primerov dobrih praks iz drugih držav;
- organizacija sestankov na podlagi spoštovanja usklajenosti med poklicnim in zasebnim življenjem.
- Integracija zaposlenih po zaključenem porodniškem dopustu
  - vpeljava procesa za zaposlene, ki se vrnejo s porodniškega dopusta;
  - opozorilo Kadrovske službe neposrednemu vodji nekaj mesecev pred prihodom zaposlene/ga nazaj na delo;
  - pogovor neposrednega vodje z zaposleno/im dva meseca pred njeno/njegovo vrnitvijo na delo;
  - oblikovanje procesa začasne ali trajne premestitve zaposlene/ga na drugo delovno mesto – ukrep je potrebno uskladiti s podobnimi že vpeljanimi ukrepi v okviru certifikata Družini prijazno podjetje.
- Fleksibilen delovni čas in delo od doma
  - raziskati možnost omejenega dela od doma v okviru slovenske zakonodaje in upoštevajoč omejitve (varnost, narava dela, itd.) – pregledati primere na trgu in prakso Skupine.
- Plača in druge nagrade
  - Analiza plačnih razlik glede na spol na ravni vodij in zaposlenih.
- Promocija podjetja v Sloveniji na temo raznolikosti spolov z namenom »dobrega zgleda« drugim
  - Predstavitev rezultatov Programa o enakopravnosti spolov, akcijskega načrta podjetja drugim podjetjem in različnim združenjem.  
(Podjetje X 2014b)

## 5.8 Spremljanje uspešnosti izvajanja Politik enakopravnosti spolov

Kadrovska služba vsako leto opravi raziskavo zadovoljstva zaposlenih. K izpolnitvi anketnega vprašalnika so vedno povabljeni vsi zaposleni v podjetju. Anketa poleg splošnih vprašanj o zadovoljstvu in občutku pripadnosti podjetju vsebuje tudi vprašanja, ki se nanašajo na vrednote podjetja in politiko enakih možnosti. Analizi rezultatov sledi akcijski in komunikacijski načrt ter načrt izobraževanj. (Zaposleni F 2016)

Na ravni Skupine je bil vpeljan skupen sistem spremljanja uravnotežene zastopanosti spolov.

Kadrovska služba je odgovorna za razvoj sistema spremljanja uravnotežene zastopanosti spolov ter za zbiranje podatkov, v povezavi s postopki zaposlovanja, imenovanja in napredovanja, kot tudi načrtovanja nasledstva, oz. identificiranja notranjih zaposlenih s potencialom za zapolnitev ključnih vodilnih položajev v podjetju in Skupini.

Redna poročila v angleščini so posredovana:

- Skupini,
- upravi podjetja,
- vodji upravljanja z raznolikostjo,
- poročilo je predstavljeno na seji vodij,
- vodje so zadolžene za predstavitev podatkov vsem zaposlenim.

Z vsebinsko analizo poročil sem ugotovila, da le-ta vsebujejo naslednje podatke:

- zastopanost žensk glede na različne položaje – ženska populacija v podjetju, odstotek žensk na različnih vodstvenih ravneh.
- odstotek žensk v kategoriji talentov in kategoriji ključnih kadrov – podjetje skrbi za razvoj ključnih kadrov in talentov na ravni Skupine in na ravni podjetja. Bistven del programa razvoja talentov je delo na specifičnih realnih projektih, ki jih nominira višje vodstvo. Ob koncu leta talenti predstavijo rezultate projektov upravi podjetja. Večina projektov se zaključi z implementacijo v živo okolje. Program ključnih kadrov skrbi za identifikacijo in razvoj potencialnih vodij.

- odstotek žensk v kategoriji nasledstva – vanj so vključeni zaposleni, ki so spoznani kot ključne osebe za imenovanje na višje vodstvene pozicije.
- število in odstotek žensk imenovanih na višje vodstvene pozicije.

Poročila ne vsebujejo razmerja med ženskami in moškimi v nagradah, vendar je vzpostavitev ravnovesja na tem področju eden od ciljev Skupine.

(Vodja upravljanja z raznolikostjo spolov v podjetju, 2016)

## 5.9 Rezultati intervjujev in ankete ter ugotovitve za posamezna področja

Opravila sem poglobljena pogovora z zaposlenima, ki imata ključno vlogo pri vpeljavi politik enakopravnosti spolov v podjetju ter šest krajših pogovorov z zaposlenimi, ki sodelujejo pri implementaciji. Od skupaj osem sogovornikov tri osebe zasedajo vodstvene položaje v podjetju, ostali sogovorniki pa so strokovni sodelavci.

Na podlagi poglobljenih intervjujev sem pridobila informacije o vsebini in ciljih posamezne politike ter informacije o procesu njihove implementacije.

S pomočjo ankete, ki sem jo opravila med zaposlenimi, sem poleg informacij o splošnem stanju na področju enakopravnosti spolov v podjetju preverila tudi izvajanje sprejetih politik v praksi. Od 563 zaposlenih, ki sem jih povabila k sodelovanju, je vprašalnik izpolnilo 82 zaposlenih, od tega 19 vodij in 63 strokovnih delavcev. Med zaposlenimi, ki so odgovorili na vprašalnik, je 63 žensk, 18 moških in 1 oseba, ki se ni opredelila glede spola.

78 % vseh zaposlenih, ki so izpolnili anketo, ima enega ali več otrok. Skupaj jih imajo 93. Največ anketirancev (48 %) ima najmlajšega otroka v starostni skupini od 1 do 5 let. S 33 % jim sledi starostna skupina od 6 do 14 let. 12 anketiranih ima najmlajšega otroka starejšega od 15 let.

Večina anketirancev (68 %) ima visokošolsko ali univerzitetno diplomu, 8 anketirancev ima magisterij, 1 anketiranka ima doktorat. Drugi anketiranci (21 %) imajo zaključeno srednjo šolo.

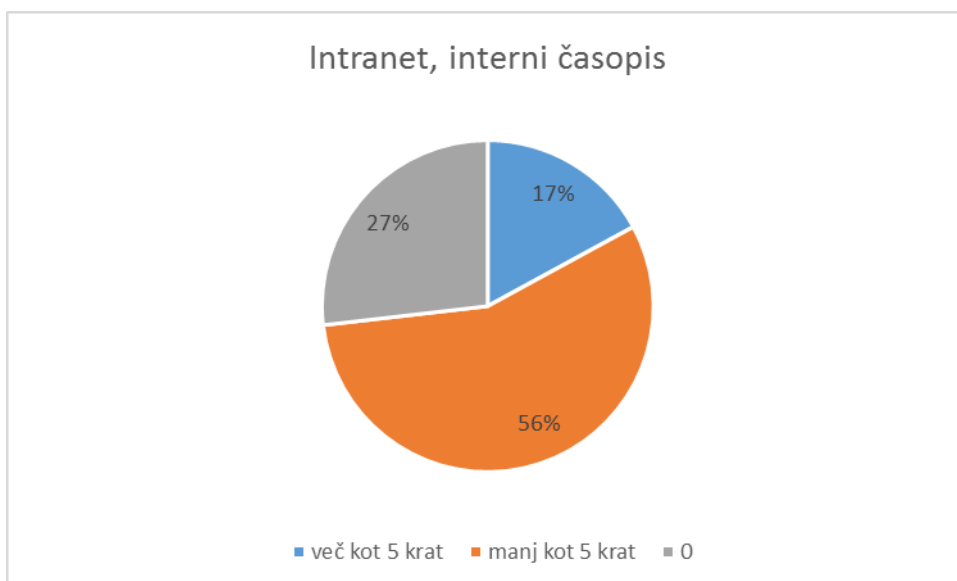
### 5.9.1 Komuniciranje in informiranje

Prvi sklop vprašanj se je nanašal na področje komuniciranja in informiranja. Med vsemi zaposlenimi, ki so izpolnili anketo, jih je 33 % mnenja, da so vedno ali večinoma redno in pravočasno obveščeni o spremembah v podjetju. Večina (54 %) jih meni, da so redno obveščeni le včasih, medtem ko jih je 13 % mnenja, da skoraj nikoli niso obveščeni o prihajajočih spremembah v podjetju. Dobra polovica (56 %) zaposlenih je mnenja, da so v času daljše odsotnosti še vedno vključeni v interno komunikacijo podjetja.

Vodstvo podjetja in zaposleni za medsebojno komunikacijo in informiranje uporabljajo različne komunikacijske kanale. Podjetje ima svojo intranetno stran, interni časopis, oglasne deske. Večkrat letno podjetje za svoje zaposlene organizira različne tematske delavnice in različna srečanja. Enkrat letno v podjetju preverjajo tudi zadovoljstvo njihovih zaposlenih.

V anketi sem zaposlene spraševala, kolikokrat so v zadnjem letu zasledili komunikacijo na temo enakosti spolov.

Graf 5.4: Objave na intranetu, v internem časopisu in na oglasnih deskah

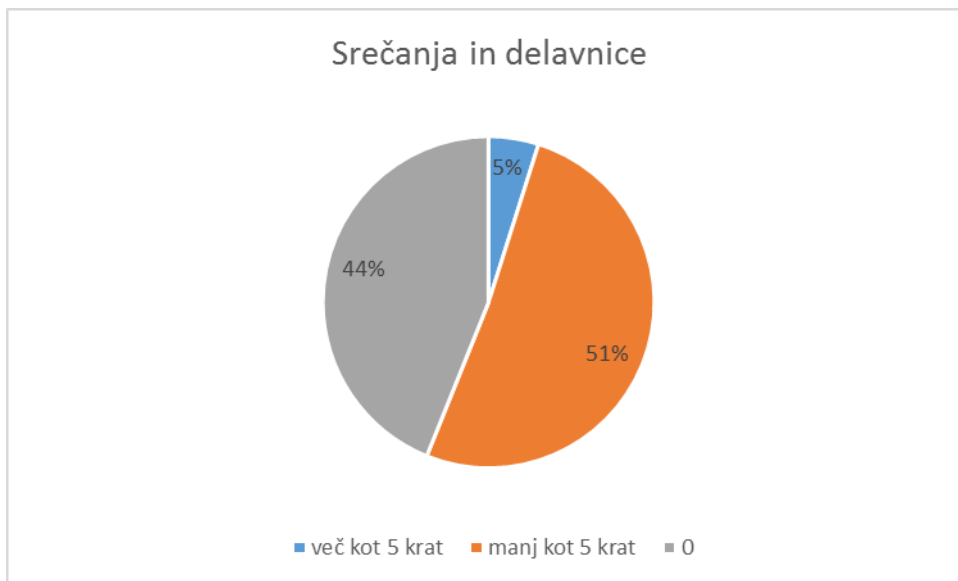


Med zaposlenimi, ki so odgovorili na anketo, jih je 17 % več kot 5-krat v zadnjem letu dni zasledilo objavo ne temo enakosti spolov in usklajevanja poklicnega in



zasebnega življenja, razprave o tipičnih problemih in predstavitev primerov najboljših praks na teh področjih na intranetu, v internem časopisu ali na oglasnih deskah. Dobra polovica (56 %) jih je objavo videla manj kot 5-krat. 27 % anketirancev pa objav na opisano temo ni zasledilo.

Graf 5.5: Srečanja in/ali delavnice



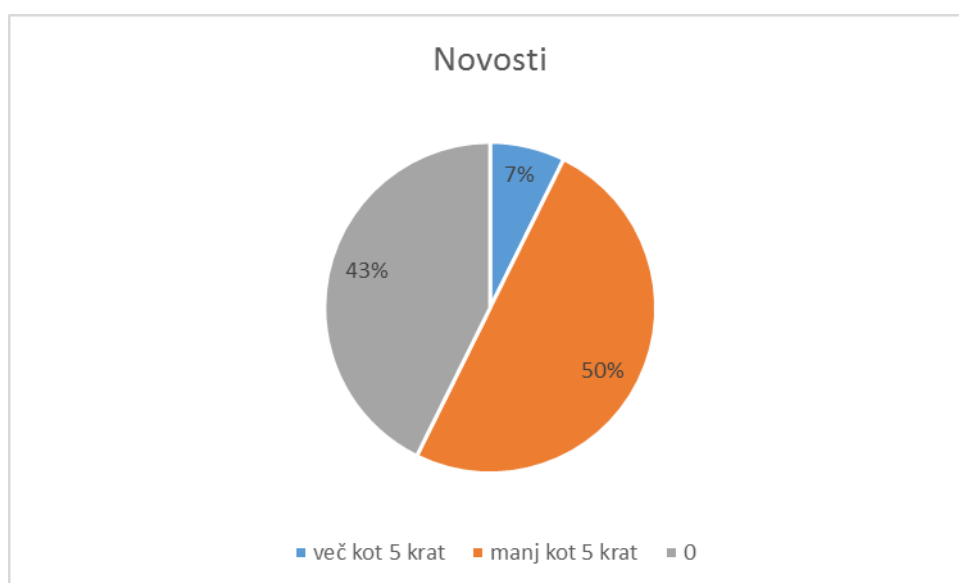
Med zaposlenimi, ki so odgovorili na anketo, se jih je v zadnjem letu 5 % več kot 5-krat udeležilo delavnic ali srečanj, ki so služile pogovoru in izmenjavi informacij o pomembnih novostih na temo enakosti spolov in kjer so zaposleni lahko zastavljali vprašanja, opozorili na težave in podali predloge za spodbujanje enakopravnega položaja žensk in moških ter usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Dobra polovica (56 %) se je srečanj in delavnic udeležila manj kot 5-krat. 27 % anketirancev se srečanj in delavnic ni udeležilo.

Graf 5.6: Pogostost vprašanj o enakopravnem položaju moških in žensk ter o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja v raziskavi o zadovoljstvu zaposlenih



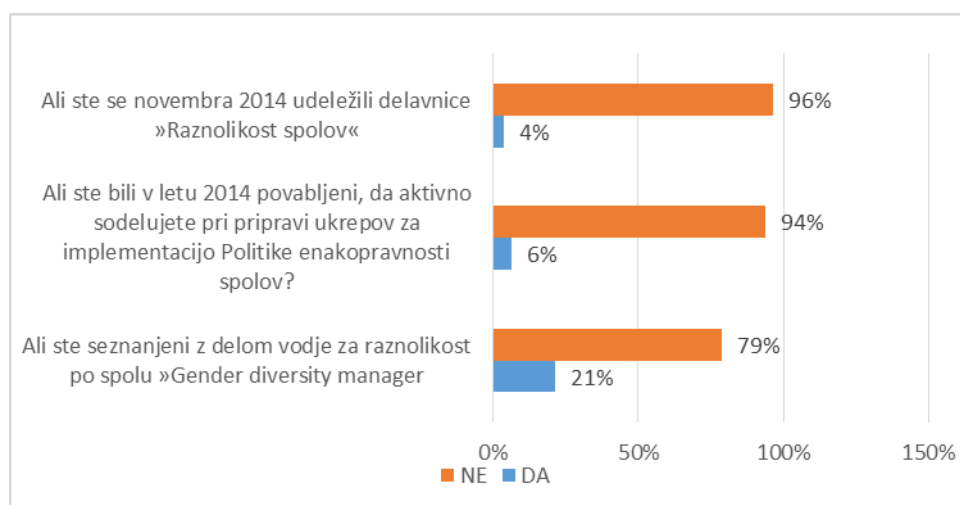
Med zaposlenimi, ki so odgovorili na anketo, jih 4 % meni, da je zadnja anketa o zadovoljstvu zaposlenih vsebovala več kot 5 vprašanj s področja enakosti spolov in usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. 46 % jih meni, da je bilo takšnih vprašanj manj kot 5. Točno polovica zaposlenih se takšnega vprašanja v raziskavi o zadovoljstvu zaposlenih ne spomni.

Graf 5.7: Informiranost zaposlenih o novostih



Med zaposlenimi, ki so odgovorili na anketo, jih 7 % meni, da jih je podjetje več kot 5-krat informiralo o novostih na področju enakopravnosti spolov in usklajevanja družinskega življenja zunaj podjetja. Dobra praksa iz Skupine, novosti na področju zakonodaje, novosti v neposredni bližini delovnega mesta, ipd. Točno polovica jih meni, da je bilo takšnih informacij manj kot pet. 43 % anketiranih takšne informacije v zadnjem letu dni ni zasledilo.

Graf 5.8: Komunikacija na temo Programa o enakopravnosti spolov



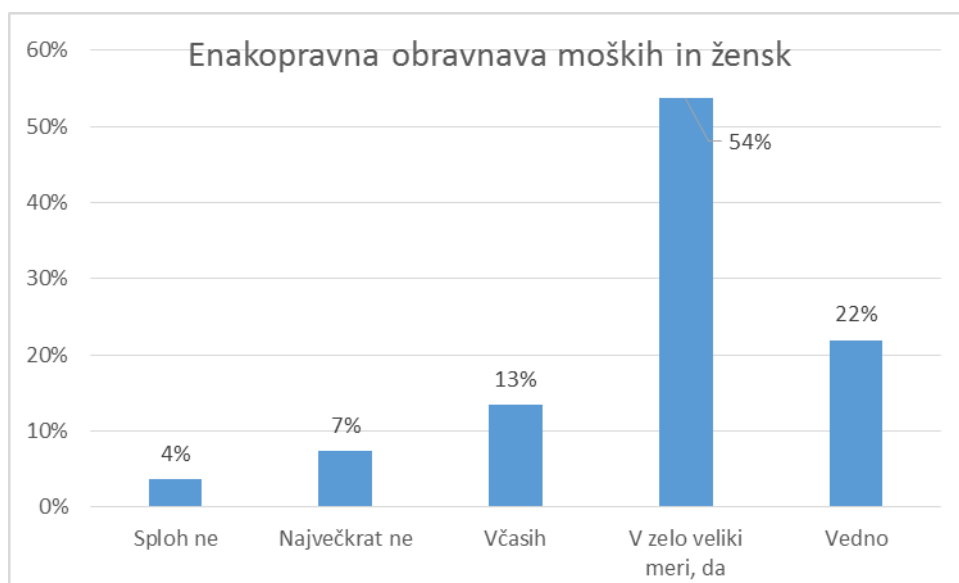
Od vseh anketiranih so se 4 % udeležili delavnice na temo raznolikosti spolov, 6 % jih je sodelovalo pri pripravi ukrepov Programa o enakopravnosti spolov, 21 % vseh anketirancev pa je seznanjeno z delom vodje raznolikosti spolov.

Od 82 anketiranih se jih 12 udeležuje seje uprave in/ali seje vodij. Od teh jih je osem potrdilo, da je bila tema »raznolikost spolov« vsaj enkrat v zadnjem letu obravnavana na enem ali obeh srečanjih.

### 5.9.2 Podpora nadrejenih pri izvajanju ukrepov

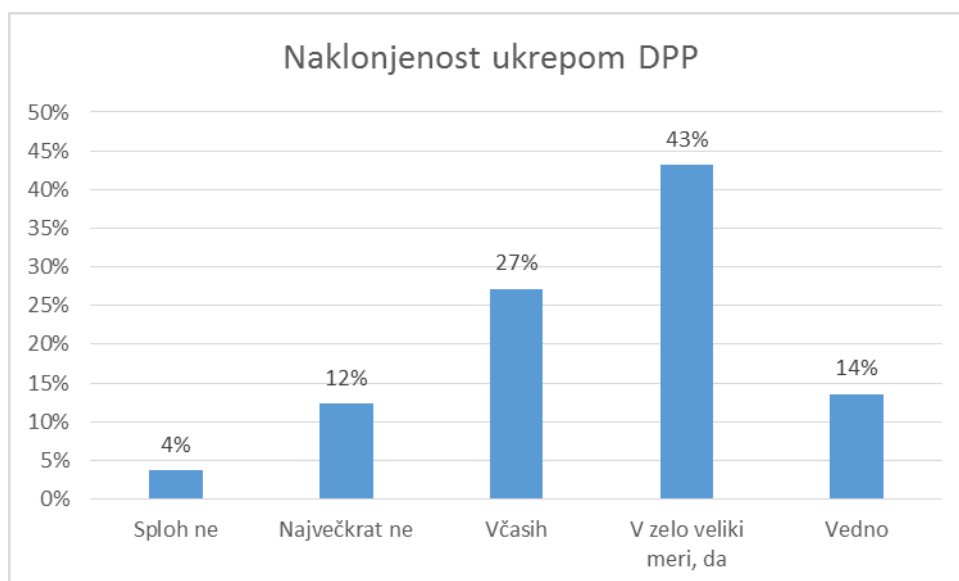
Drugi sklop vprašanj v anketi se je nanašal na podporo nadrejenih. Zanimalo me je, v kolikšni meri nadrejeni v praksi upoštevajo in izvajajo politike enakopravnosti spolov.

Graf 5.9: Enakopravna obravnava žensk in moških s strani vodij v praksi



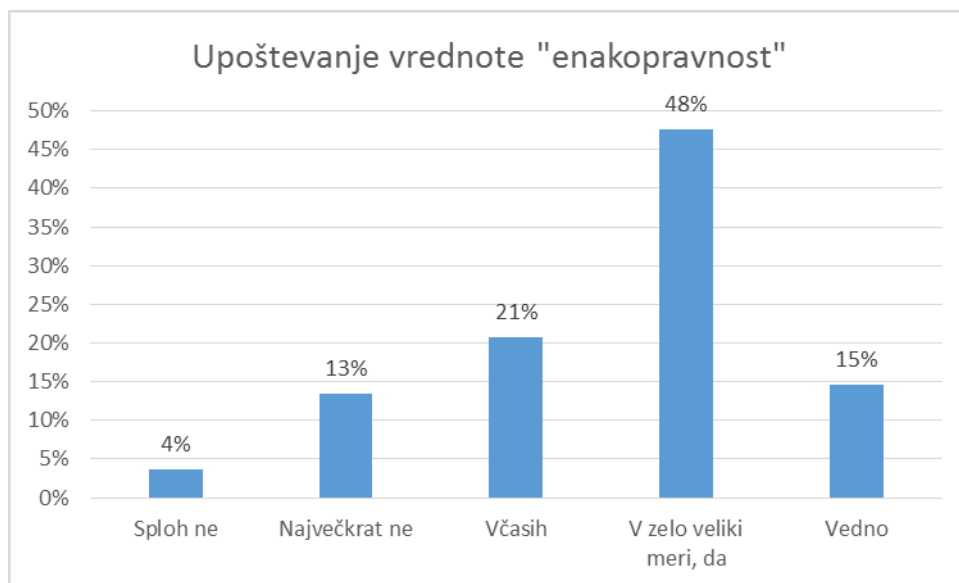
Med zaposlenimi, ki so odgovorili na anketo, jih 76 % meni, da njihovi nadrejeni vedno ali v veliki meri enakopravno obravnavajo ženske in moške. 11 % anketiranih meni, da njihovi nadrejeni sploh ne ali največkrat ne obravnavajo enako moških in žensk. 13 % jih je mnenja, da nadrejeni enako obravnavajo ženske in moške včasih.

Graf 5.10: Naklonjenost nadrejenih ukrepom družini prijaznega podjetja v praksi



Med zaposlenimi, ki so odgovorili na anketo, jih 44 % meni, da njihovi nadrejeni niso ali so le včasih naklonjeni ukrepom v smeri družini prijaznega podjetja. 43 % jih meni, da so njihovi nadrejeni v zelo veliki meri naklonjeni ukrepom v smeri družini prijaznega podjetja in 14 % jih je na vprašanje odgovorilo z »vedno«.

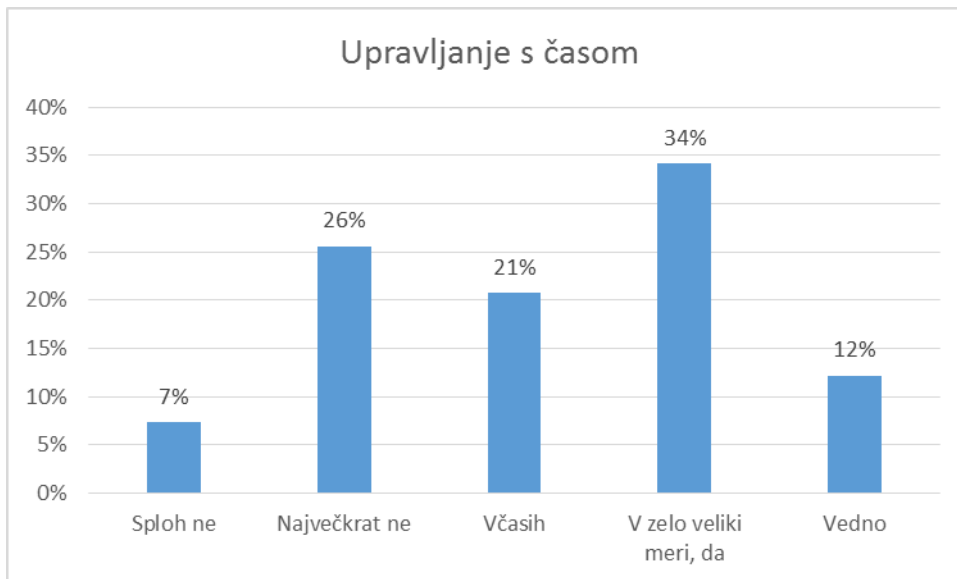
Graf 5.11: Upoštevanje vrednote »enakopravnost« v praksi s strani nadrejenih



Enakopravnost je ena od vrednot, ki so zapisane v Listini o vrednotah podjetja. Le-ta med drugim določa tudi »Preprečite diskriminacijo na osnovi spola. Vedno pomagajte soljudem in jih spoštujte. Preprečite pristranskost pri zaposlovanju, napredovanju in nagrajevanju.«

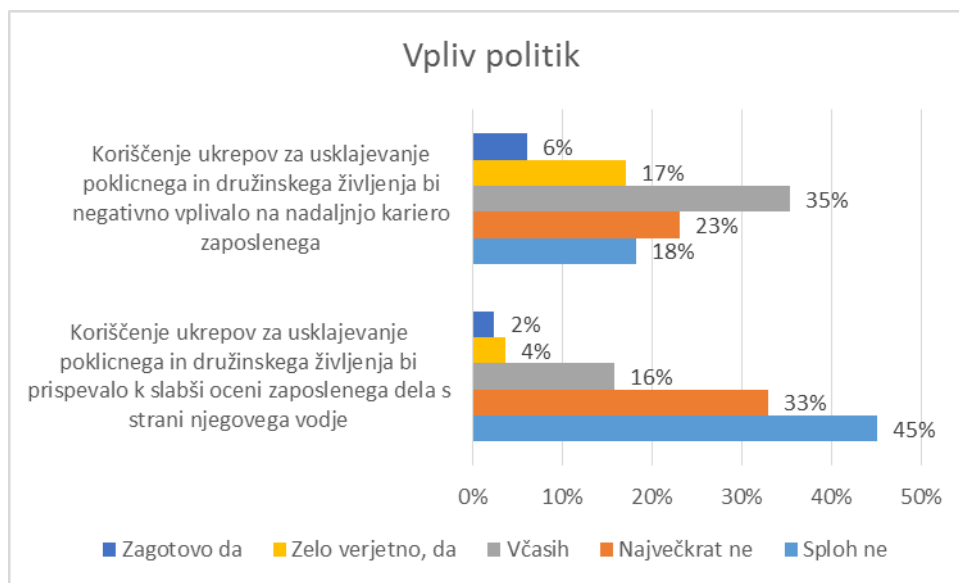
Med zaposlenimi, ki so odgovorili na anketo, jih 38 % meni, da njihovi nadrejeni vrednote enakopravnost ne upoštevajo ali jo upoštevajo le včasih. 48 % jih meni da jo upoštevajo v zelo veliki meri, 15 % vprašanih pa je na vprašanje odgovorilo z »vedno«.

Graf 5.12: Upravljanje nadrejenih z delovnim časom na način, da je zadoščeno poslovnim potrebam, zaposlenim pa onemogočajo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem



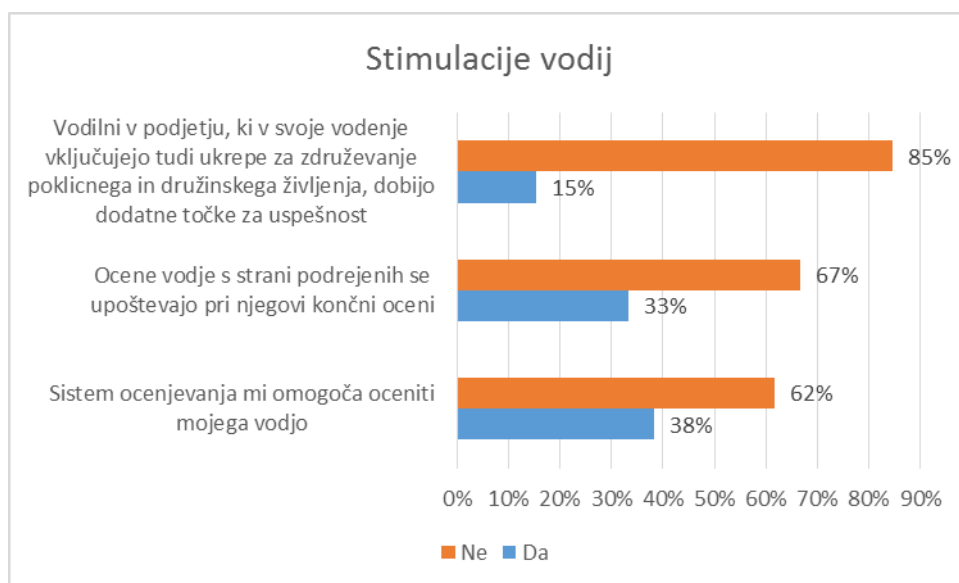
Med zaposlenimi, ki so odgovorili na anketo, jih 33 % meni, da njihovi nadrejeni sploh ne ali največkrat ne upravljajo z delovnim časom na način, da je zadoščeno poslovnim potrebam, hkrati pa zaposlenim onemogočajo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. 46 % anketiranih meni, da njihovi nadrejeni vedno ali v zelo veliki meri upravljajo z delovnim časom na način, da je zadoščeno poslovnim potrebam, zaposlenim pa onemogočajo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. 21 % jih je mnenja, da je tak način upravljanja s časom prisoten včasih.

Graf 5.13: Vpliv koriščenja ukrepov družini prijaznega podjetja



Med anketiranci jih je 58 % mnenja, da bi koriščenje ukrepov v smeri družini prijaznega podjetja zagotovo, zelo verjetno ali včasih vplivalo na njihovo nadaljnjo kariero. 22 % vprašanih je odgovorilo, da bi koriščenje ukrepov v smeri družini prijaznega podjetja zagotovo, zelo verjetno ali včasih tudi pripomoglo k njihovi slabši oceni.

Graf 5.14: Stimulacije vodij za izvajanje politik enakopravnosti spolov



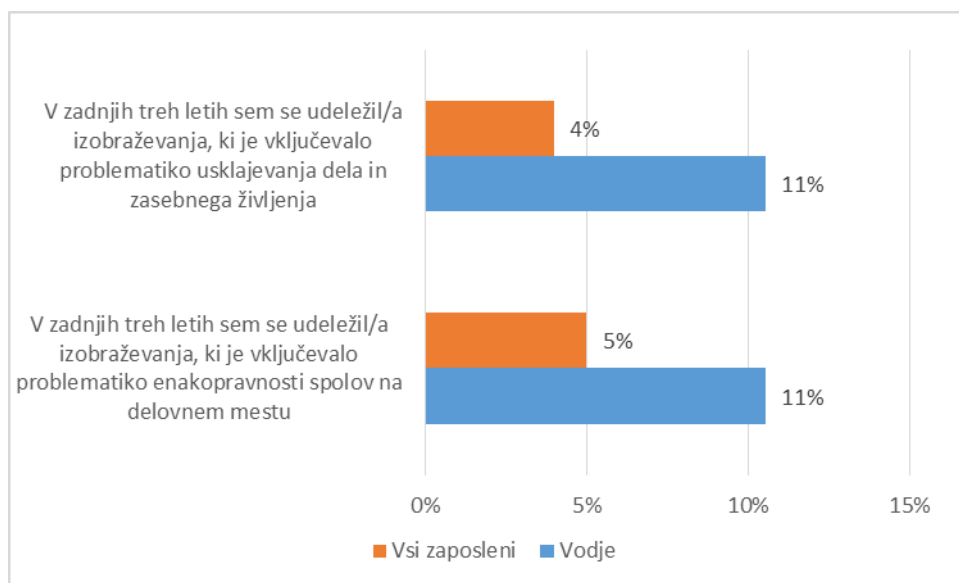
62 % anketiranih meni, da jim sistem ocenjevanja omogoča oceniti njihovega nadrejenega. 33 % jih meni, da se njihova ocena nadrejenega upošteva pri njegovi

končni oceni. 15 % anketiranih meni, da nadrejeni, ki v svoje vodenje vključujejo ukrepe za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, dobijo dodatne točke za uspešno opravljeno delo.

### 5.9.3 Razvoj zaposlenih na področju enakopravnosti spolov in družini prijaznega podjetja

Tretji sklop vprašanj v anketi se je nanašal na razvoj zaposlenih.

Graf 5.15: Udeležba na izobraževanjih s področja enakopravnosti spolov in usklajevanja dela in zasebnega življenja



V zadnjih treh letih so se 4 % anketirancev udeležili izobraževanja, ki je vključevalo problematiko usklajevanja dela in zasebnega življenja in 5 % izobraževanja, ki je vključevalo problematiko enakopravnosti spolov na delovnem mestu.

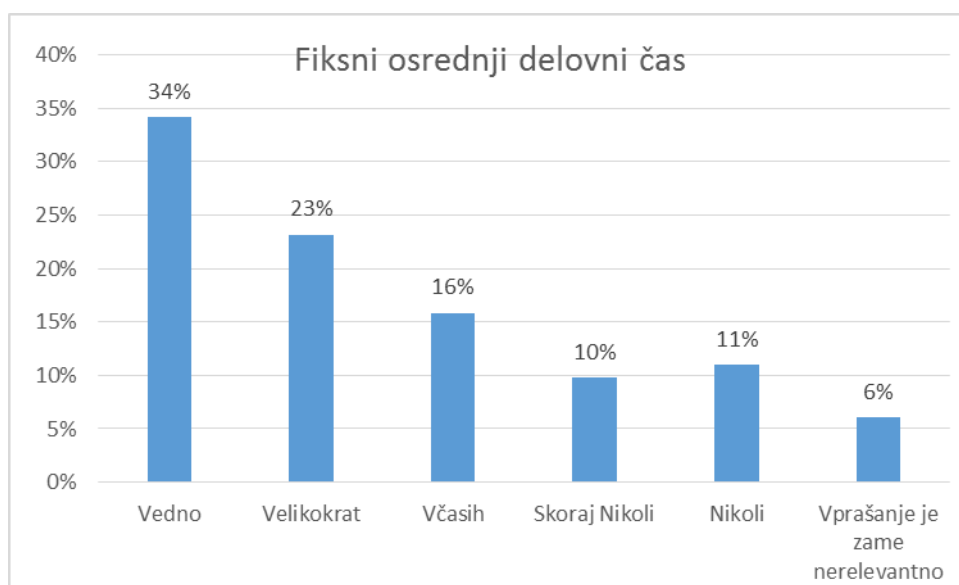
Na obe vprašanji je pritrdilno odgovorilo 11 % vodij, ki so odgovorili na anketo.

### 5.9.4 Izvajanje ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja

Četrty sklop vprašanj v anketi se je nanašal na izvajanje ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, kamor sem vključila ukrepe s sledečih področij: delovni čas, porodniški dopust, očetovski dopust in dopust za nego otroka, organizacija dela in delovno mesto, vključevanje družinskih članov v aktivnosti podjetja.

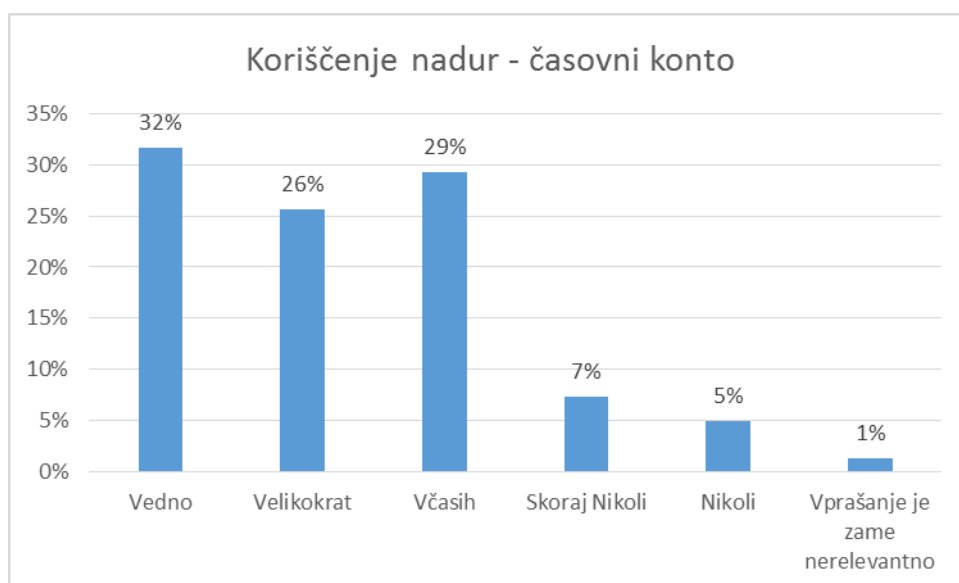


Graf 5.16: Fiksni osrednji delovni čas



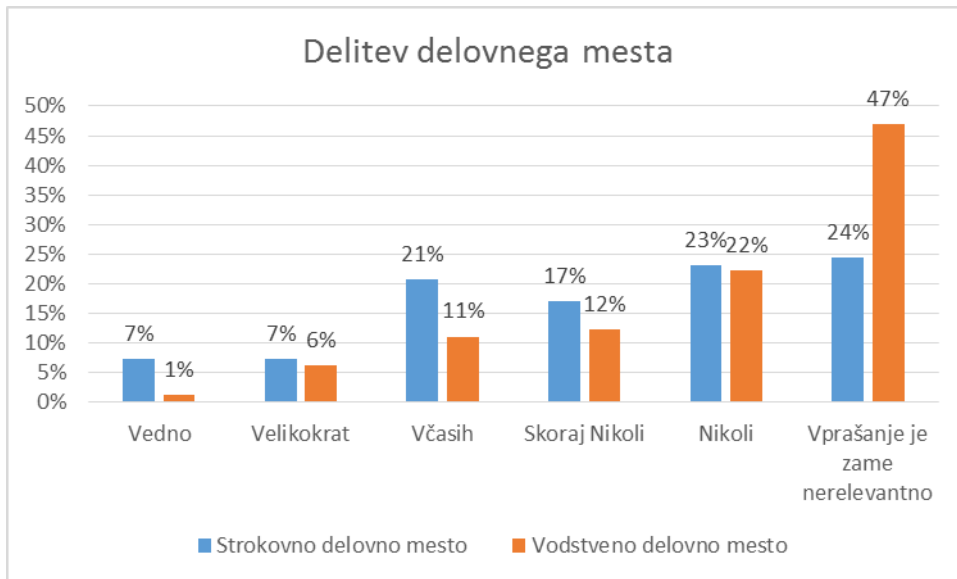
Ukrep omogoča zaposlenim, da si lahko sami izberejo uro prihoda in odhoda z delovnega mesta. Osrednji delovni čas določa ure, ko morajo biti zaposleni nujno prisotni. 57 % anketiranih lahko vedno ali velikokrat koristi fiksni osrednji delovni čas. 21 % anketiranih ukrepa ne more koristiti nikoli ali skoraj nikoli, medtem ko jih 16 % lahko ukrep koristi včasih.

Graf 5.17: Koriščenje nadur – časovni konto



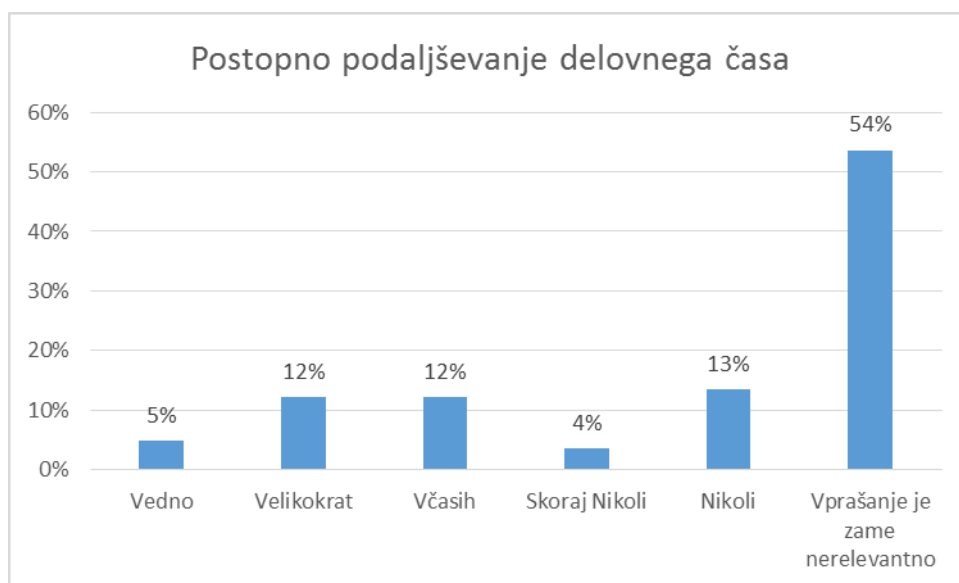
58 % anketiranih lahko vedno ali velikokrat koristi nadure. Opravljene nadure se beležijo kot časovno dobroimetje. Presežek lahko zaposleni delno ali v celoti koristijo za dopust ali izobraževanje. 12 % anketiranih nadur ne more koristiti nikoli ali skoraj nikoli, 29 % pa jih lahko koristi včasih.

Graf 5.18: Delitev delovnega mesta



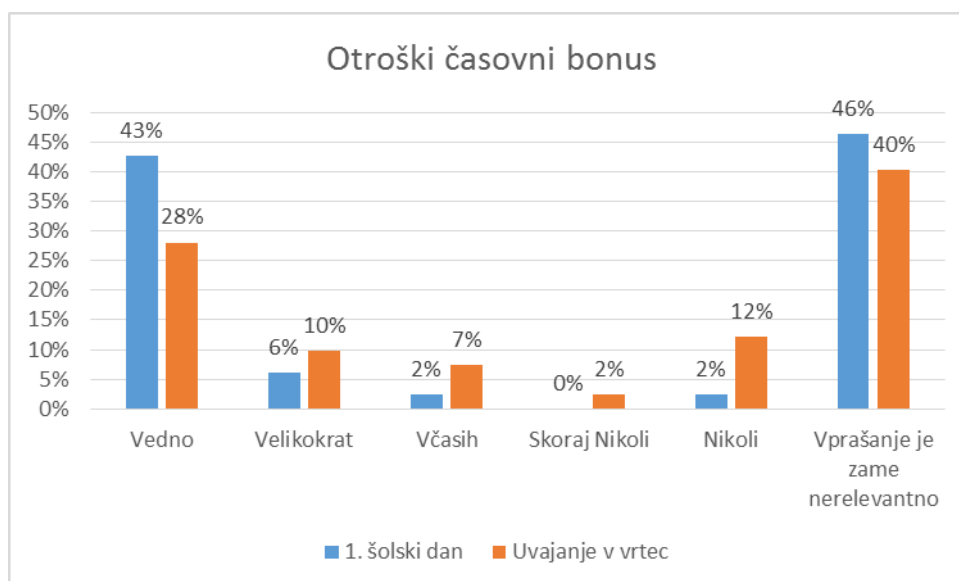
14 % anketiranih je mnenja, da podjetje vedno ali velikokrat omogoča delitev strokovnega delovnega mesta med več zaposlenih. 7 % jih ima enako mnenje glede delitev delovnega mesta na vodstvenem položaju. 40 % anketiranih meni, da podjetje nikoli ali skoraj nikoli ne omogoča delitve strokovnega delovnega mesta. 24 % jih meni, da vprašanje za njih ni relevantno. Glede delitve vodstvenega delovnega mesta 47 % anketiranih meni, da vprašanje ni relevantno. 34 % jih meni, da podjetje takšne delitve nikoli ali skoraj nikoli ne omogoča. 21 % anketiranih meni, da je delitev strokovnega delovnega mesta mogoča včasih. 12 % je enakega mnenja za vodstvene položaje.

Graf 5.19: Postopno podaljševanje delovnega časa po starševski odsotnosti



17 % anketiranih je mnenja, da lahko vedno ali velikokrat koristijo ukrep postopnega podaljševanja delovnega časa po starševski odsotnosti. Ukrep omogoča zaposlenim po starševski odsotnosti, da se jim s postopnim podaljševanjem delovnega časa olajša ponovna vključitev v delovno okolje. 17 % anketiranih ukrepa ne more koristiti nikoli ali skoraj nikoli. 12 % jih meni, da je ukrep mogoče koristiti včasih.

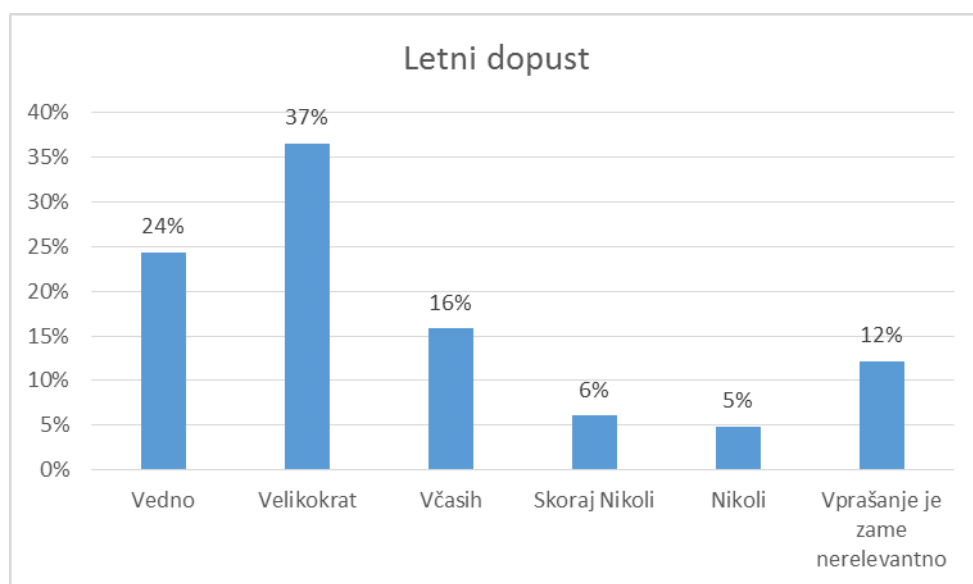
Graf 5.20: Otroški časovni bonus



Otroški časovni bonus združuje dva ukrepa: prost delovni dan za prvi šolski dan otroka v prvem razredu osnovne šole in fleksibilen delovnik z zmanjšano časovno prisotnostjo v tednu uvajanja otroka v vrtec.

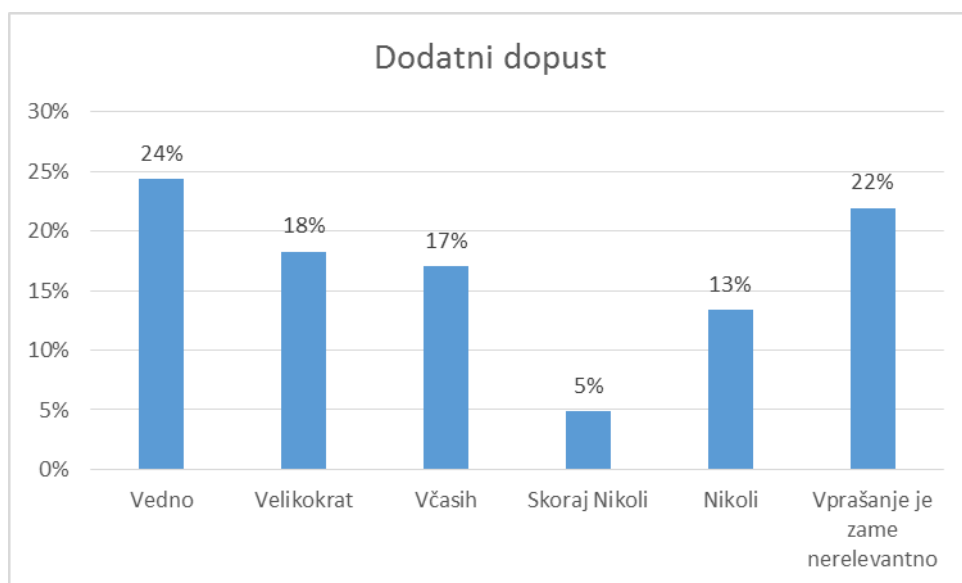
Podjetje zaposlenim vedno ali velikokrat omogoči koriščenje otroškega časovnega bonusa. Prost delovni dan za prvi šolski dan lahko vedno ali velikokrat koristi 49 % anketiranih, uvajanje v vrtec pa 38 %. 2 % anketiranih je mnenja, da nikoli ne morejo koristiti prostega dne za prvi šolski dan otroka. 14 % jih je mnenja, da nikoli ali skoraj nikoli ne morejo koristiti zmanjšane časovne prisotnosti v tednu, ko otroka uvajajo v vrtec. 2 % anketiranih je mnenja, da lahko prvi šolski dan koristijo kot prost delovni dan včasih. Enako mnenje za uvajanje otroka v vrtec ima 7 % anketirancev.

Graf 5.21: Koriščenje letnega dopusta



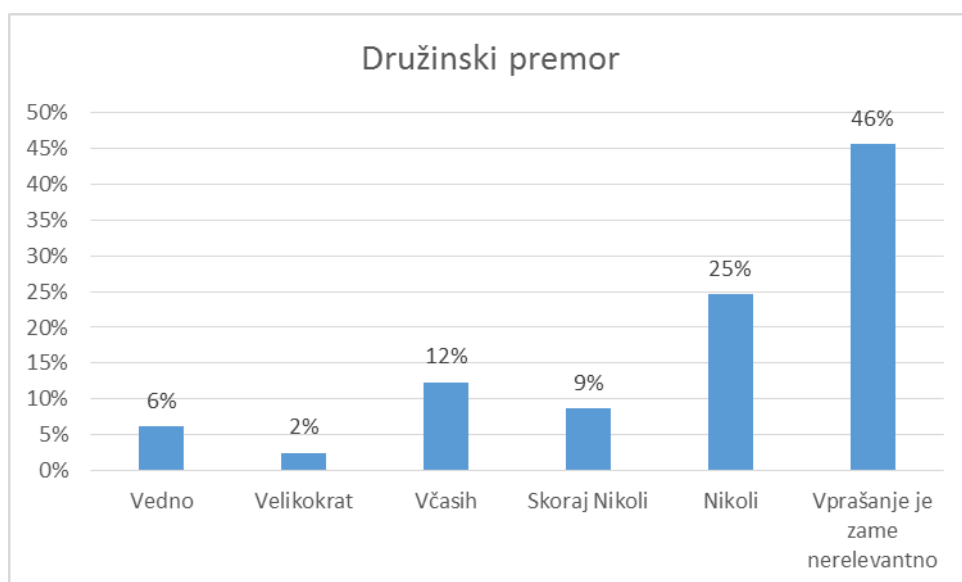
61 % anketiranih je mnenja, da lahko vedno ali velikokrat pri letnem koriščenju dopusta upoštevajo dopust partnerja ter šolske počitnice otrok. 11 % anketiranih ne more nikoli ali skoraj nikoli koristiti ukrepa. 16 % jih meni, da je ukrep mogoče koristiti včasih.

Graf 5.22: Dodatni dopust



42 % anketiranih je mnenja, da lahko vedno ali velikokrat koristijo plačan ali neplačan dodatni dopust za izredne družinske dogodke. 18 % anketiranih meni, da ukrepa ne morejo koristiti nikoli ali skoraj nikoli. 17 % jih meni, da je ukrep mogoče koristiti včasih.

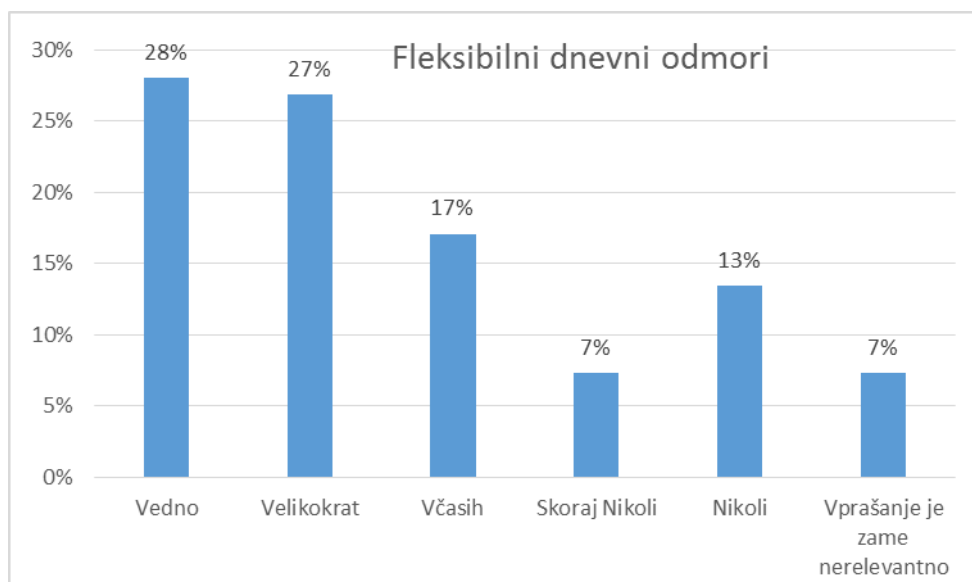
Graf 5.23: Družinski premor



8 % anketiranih je mnenja, da si lahko vedno ali velikokrat z namenom vzgoje in nege otrok podaljšajo odsotnost z dela tudi po končanem starševskem dopustu.

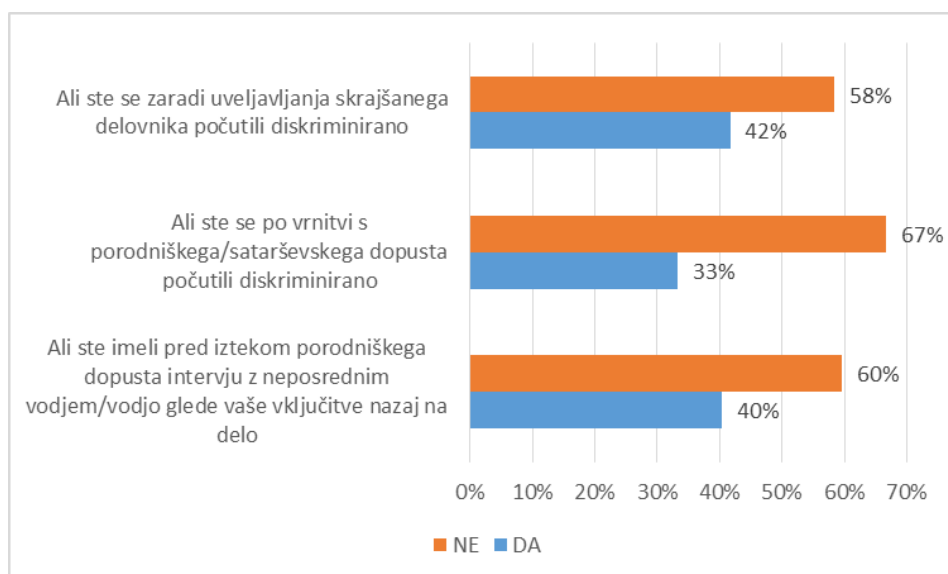
34 % anketiranih meni, da ukrepa ne more koristiti nikoli ali skoraj nikoli. 12 % jih meni, da je ukrep mogoče koristi včasih.

Graf 5.24: Fleksibilni dnevni odmori



55 % anketiranih je mnenja, da so lahko njihovi odmori v dogovoru s sodelavci vedno ali velikokrat, poljubno dolgi in ob poljubni uri, pri čemer morajo odsotnost ustrezno nadomestiti. 17 % jih meni, da je ukrep mogoče koristiti včasih. 20 % anketiranih ukrepa ne more koristiti nikoli ali skoraj nikoli. 7 % zaposlenih, ki so odgovorili na anketo, je mnenja, da ukrep zanje ni relevanten. V pogovorih z zaposlenimi sem ugotovila, da med slednje sodijo tudi tisti, ki ukrepa ne morejo koristiti, saj jim po njihovem mnenju narava dela ali njihov nadrejeni tega ne dovoljuje in so zato mnenja, da vprašanje za njih ni relevantno.

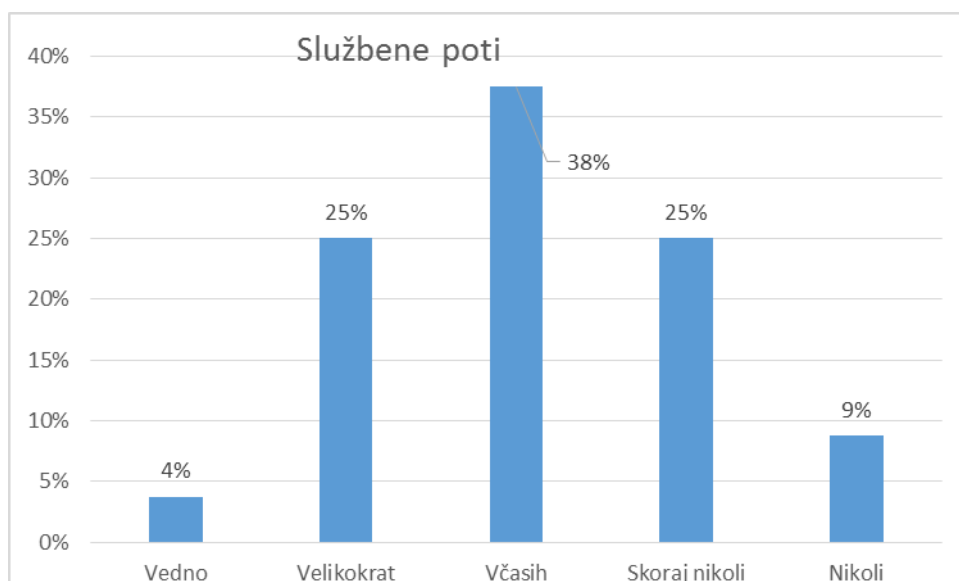
Graf 5.25: Porodniški dopust, očetovski dopust in dopust za nego otroka



Med vsemi anketiranci je 47 zaposlenih odgovorilo na vprašanja povezana s prihodom s porodniškega in očetovskega dopusta ter dopusta za nego otroka. 33 % se jih je po vrnitvi na delo počutilo diskriminirane. 40 % jih je imelo intervju z neposrednim nadrejenim glede vključitve nazaj na delo.

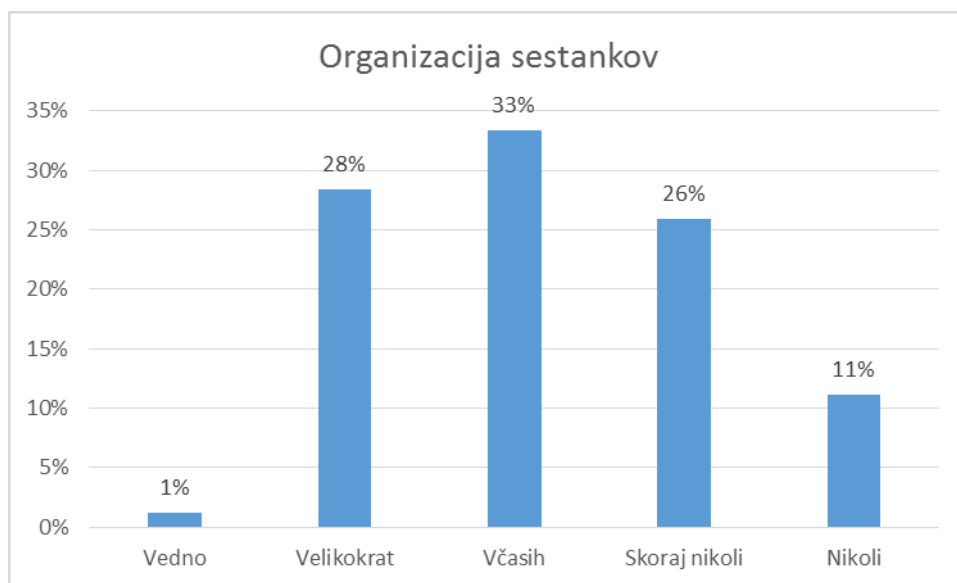
12 anketirancev je odgovorilo na vprašanje, ali so se počutili diskriminirane zaradi uveljavljanja skrajšanega delovnega časa. Pet jih je odgovorilo pritrdilno.

Graf 5.26: Upoštevanje družinske situacije zaposlenih pri razporejanju službenih poti in aktivnosti izven delovnega mesta



29 % anketiranih je mnenja, da se pri razporejanju službenih poti in aktivnosti izven delovnega mesta vedno ali velikokrat upošteva družinske razmere zaposlenih. 34 % anketiranih meni, da se ukrep nikoli ali skoraj nikoli ne izvaja. Večina (38 %) meni, da se ukrep izvaja včasih.

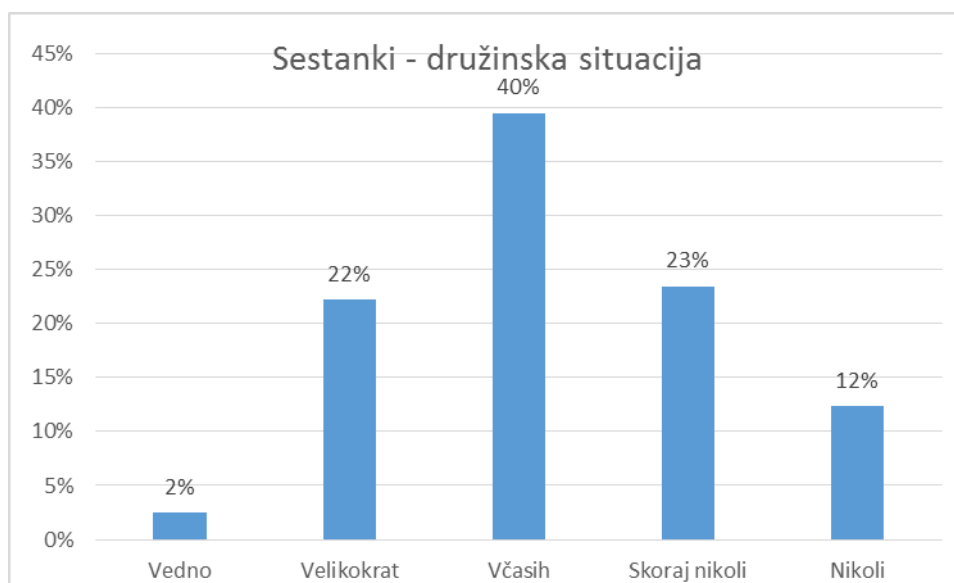
Graf 5.27: Upoštevanje ravnotežja med delom in zasebnim življenjem zaposlenih pri organizaciji sestankov



29 % anketiranih je mnenja, da se pri organizaciji sestankov vedno ali velikokrat upošteva ravnotežje med delom in zasebnim življenjem zaposlenih. 37 % anketiranih meni, da se ukrep ne izvaja nikoli ali skoraj nikoli. 33 % anketiranih meni, da se ukrep izvaja včasih.

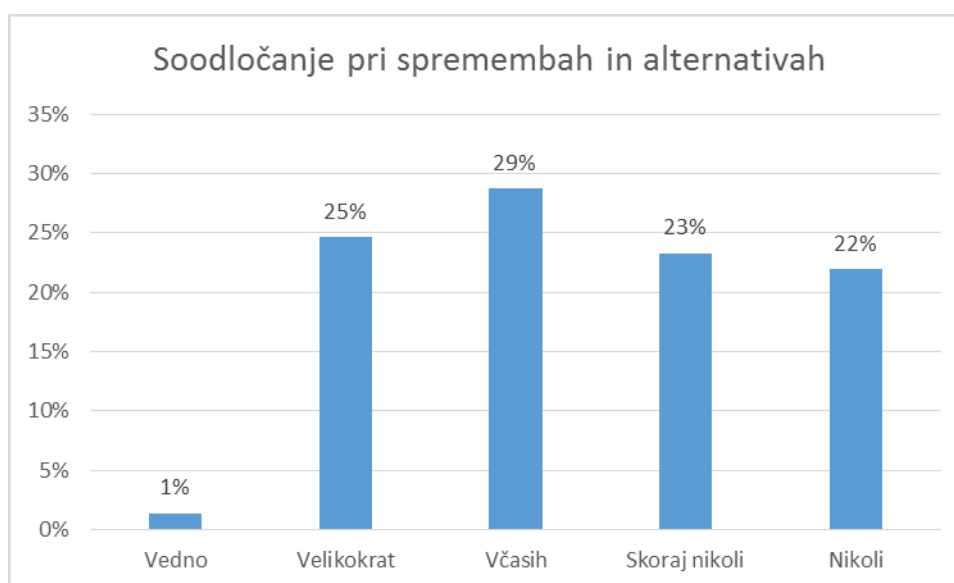


Graf 5.28: Upoštevanje družinske situacije zaposlenih pri organizaciji sestankov



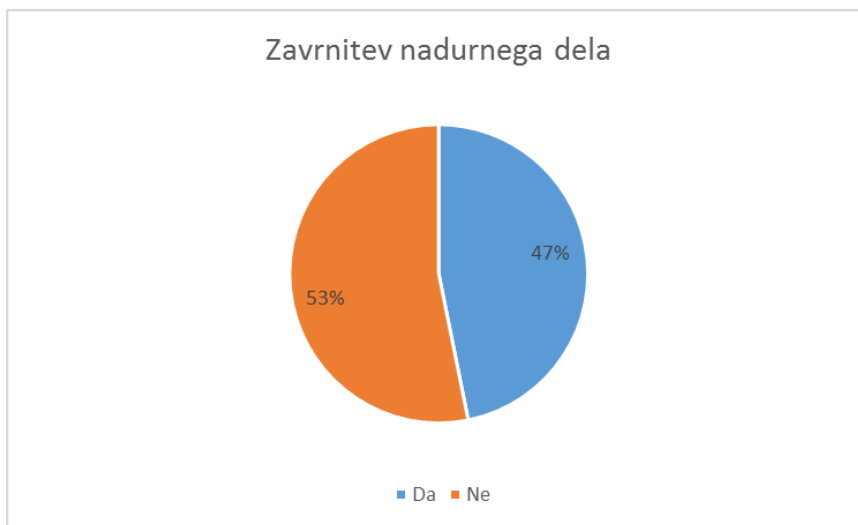
24 % anketiranih je mnenja, da se pri organizaciji sestankov vedno ali velikokrat upošteva družinske situacije zaposlenih. 35 % anketiranih meni, da se ukrep ne izvaja nikoli ali skoraj nikoli. Večina (40 %) meni, da se ukrep izvaja včasih.

Graf 5.29: Možnost soodločanja zaposlenih o prihajajočih spremembah in mogočih alternativnih oblikah oblikovanja dela in delovnega časa na podlagi skupnega pogovora z vodstvom glede na njihove potrebe usklajevanja poklicnega in družinskega življenja



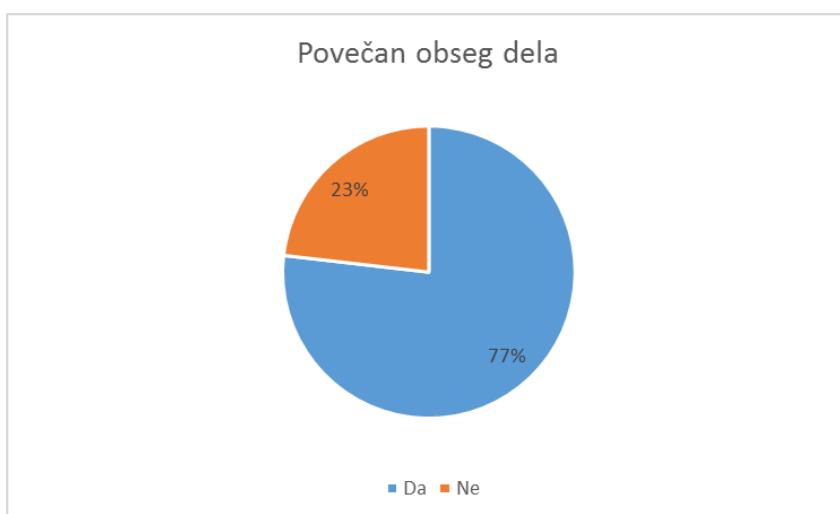
26 % anketiranih je mnenja, da imajo vedno ali velikokrat možnost soodločanja, tako da se o prihajajočih spremembah in mogočih alternativnih oblikah oblikovanja dela in delovnega časa pogovorijo skupaj z vodstvom glede na njihove potrebe usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. 45 % anketiranih meni, da te možnosti nimajo nikoli ali skoraj nikoli. 29 % anketiranih meni, da jo imajo včasih.

Graf 5.30: Možnost zavrnitve nadurnega dela



46 % anketirancev je odgovorilo, da imajo možnost zavrniti nadurno delo. Večina (53 %) jih meni, da te možnosti nimajo.

Graf 5.31: Povečanje obsega dela



23 % anketiranih meni, da se jim v zadnjem letu obseg dela ni povečal. Velika večina (77 %) meni, da se jim je v zadnjem letu obseg dela povečal.

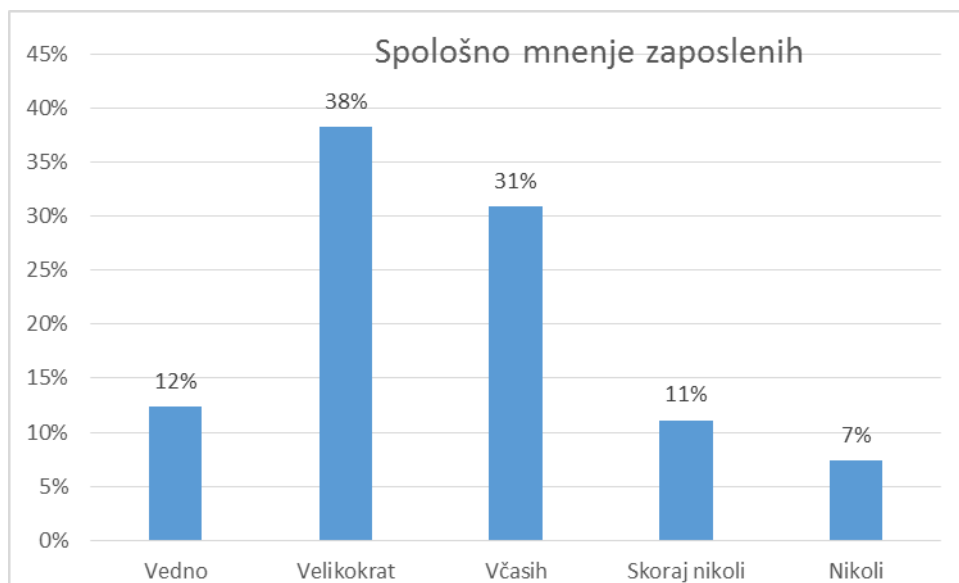
5 % anketirancev meni, da se jim je obseg dela povečal minimalno, do 5 %. Večina (52 %) meni, da se jim je obseg dela povečal od 5 % do 20 %. 37 % anketirancev meni, da se jim je obseg dela povečal od 20 % do 50 %. 8 % anketirancev meni, da se jim je obseg dela povečal od 50 % do 70 %.

Razloge za povečanje dela večina (48 %) pripisuje premajhnemu številu zaposlenih. 33 % jih meni, da je razlog izjemno povečanje dejavnosti. 19 % anketiranih meni, da je razlog v slabi organizaciji dela oziroma, da je povečan obseg dela odgovornost vodij.

#### 5.9.5 Splošno mnenje glede enakopravnosti spolov v podjetju

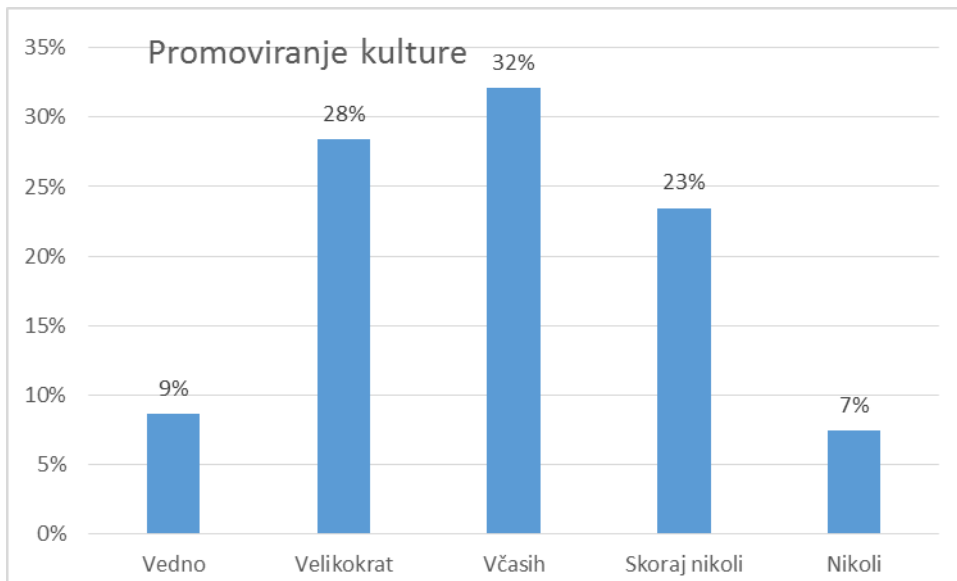
Zadnji sklop vprašanj v anketi se je nanašal na splošno mnenje glede enakopravnosti spolov v podjetju.

Graf 5.32: V kolikšni meri imajo ženske in moški v podjetju enake možnosti



50 % anketirancev meni, da imajo ženske in moški v podjetju vedno ali velikokrat enake možnosti. 18 % jih meni, da temu nikoli ali skoraj nikoli ni tako. 31 % anketirancev meni, da imajo ženske in moški enake možnosti včasih.

Graf 5.33: V kolikšni meri podjetje v vsakdanjem delovanju promovira kulturo enakih možnosti za ženske in moške



37 % anketirancev meni, da podjetje v vsakdanjem življenju vedno ali velikokrat promovira kulturo enakih možnosti za ženske in moške. 30 % jih meni, da podjetje nikoli ali skoraj nikoli ne promovira kulture enakih možnosti za ženske in moške. 32 % anketiranih meni, da podjetje promovira kulturo enakih možnosti za ženske in moške včasih.

## 6 Razprava

Danes so v podjetju aktualne tri politike enakopravnosti spolov: Listina o vrednotah, certifikat Družini prijazno podjetje in Program o enakopravnosti spolov.

Listina o vrednotah vključuje pojem »enakopravnost«. Ta med drugim prepoveduje diskriminacijo na podlagi spola, zato Listino teoretično lahko uvrstimo med politike enakopravnosti spolov. Vendar je zgolj zapis premalo, da bi zaposleni Listino o vrednotah povezovali s problemi na tem področju. Od leta 2006, ko zaposleni vsako leto pripravijo seznam potrebnih sprememb za izvajanje smernic Listine in akcijski načrt za njihovo implementacijo, se noben ukrep ni nanašal na enakopravnost žensk in moških ali uravnoveženost dela in zasebnega življenja zaposlenih.

Certifikat Družini prijazno podjetje v Sloveniji izdaja Inštitut Ekvilib. Postopek za pridobitev certifikata je enak za vsa podjetja, ki oddajo prijavo. Pobudnik in koordinator projekta na strani podjetja je kadrovska služba. Ob pridobitvi osnovnega in polnega certifikata so objavili dokument, s katerim so zaposlenim predstavili družini prijazno politiko podjetja, certifikat in vse ukrepe, ki so jih sprejeli za lažje usklajevanje delovnega in zasebnega življenja zaposlenih.

Program o enakopravnosti spolov je dokument pripravljen na podlagi spremljanja stanja in izvajanja meritev na ravni celotne Skupine. Vključuje smernice za delovanje na področjih izobraževanja in informiranosti, zaposlovanja, plačne politike in drugih oblik nagrajevanja ter zavezuje podjetje k spodbujanju ravnovesja med zasebnim in poklicnim življenjem. V programu so izpostavljene ključne funkcije v podjetju in njihove odgovornosti v procesu uvajanja programa. Del nalog se nanaša tudi na redno spremljanje kazalcev enakopravnosti med spoloma, pripravo poročil in poročanje. Vodja upravljanja z raznolikostjo spolov, ki jo je v skladu s programom imenovalo podjetje, je pripravila akcijski načrt, ki vključuje komunikacijski načrt in načrt aktivnosti za obdobje treh let.

Kljub pridobljenemu certifikatu Družini prijazno podjetje, kakovostno sestavljenemu Programu o enakopravnosti spolov in vzpostavitvi ključnih elementov za njuno uspešno izvajanje sem v raziskovalnem delu naloge ugotovila, da se marsikatera aktivnost delno ali v celoti ne izvaja.

Anketa, ki sem jo opravila v podjetju, je pokazala, da vsi anketiranci menijo, da je pomembno, da imajo ženske in moški v podjetju enake možnosti, vendar jih le 50 % meni, da je temu vedno ali v veliki meri res tako. Le dobrih 37 % vprašanih meni, da podjetje v vsakdanjem delovanju promovira kulturo enakih možnosti za ženske in moške. V neformalnih pogovorih, ki sem jih opravila z zaposlenimi v podjetju, so bila njihova mnenja še bolj kritična.

Iz odgovorov na temo informiranja je razvidno, da 25 % anketirancev ni seznanjenih s Programom o enakopravnosti spolov, kljub temu, da je v dokumentu zapisano, da morajo biti z objavo seznanjeni vsi zaposleni v podjetju. Komunikacijski načrt, ki vključuje redno informiranost zaposlenih dvakrat letno, se izvaja do ravni članov uprave in srednjega vodstva. 8 od 12 anketirancev, ki so del obeh skupin, je potrdilo, da je bila tema raznolikosti spolov obravnavana na obeh sejah, vendar pa anketa kaže, da veliko število vodij informacij ni posredovalo naprej podrejenim kot to določa komunikacijski načrt. 17 % anketirancev je odgovorilo, da v zadnjem letu niso zasledili nobene komunikacije na omenjeno temo. V zadnjih treh letih se je izobraževanj na temo enakopravnosti spolov udeležilo 5 % zaposlenih in 11 % vodij, ki so sodelovali v anketi, kljub temu da politika in akcijski načrt določata drugače.

Po mnenju anketirancev 11 % vodij v svojem vsakdanjem delovanju ne upošteva vrednote enakopravnost spolov.

V akcijskem načrtu Programa o enakopravnosti spolov je omenjeno tudi delo od doma. Podjetje naj bi raziskalo možnosti njegove uvedbe v skladu s slovensko zakonodajo ter raziskalo dobro prakso s tega področja v Skupini in drugod na trgu dela. »Zelo pomembno področje je delovni čas in delo od doma. Tako smo dali skupini talentov nalogo, da zadevo preverijo. Dobili smo zelo različne odzive. Izkazalo se je, da vse izkušnje iz Skupine niso bile pozitivne in da je delo od doma v nekaterih primerih negativno vplivalo na kakovost dela.« (Vodja upravljanja z raznolikostjo spolov v podjetju 2016)

Zanimivo pa je, da je 10 % anketirancev odgovorilo, da jim podjetje omogoča opravljati delo od doma znotraj rednega delovnega časa, medtem ko 90 % te možnosti nima.

Akcijski načrt promovira ravnovesje med delom in zasebnim življenjem. Rezultati ankete pa na drugi strani kažejo, da se je za 77 % zaposlenih obseg dela v zadnjem

letu povečal. Razloge za povečanje obsega dela večina vidi v povečanju dejavnosti in premajhnem številu zaposlenih. Nekateri zaposleni imajo tudi drugačno mnenje. *»Dober uslužbenec lahko svoje delo opravi v osmih urah. Nadurno delo v podjetju je le kaprica nadrejenih, da lahko rečejo, da si slab oziroma da nisi dovolj pripaden podjetju, če na primer odideš ob 16:00 uri domov. Tudi ne vidim smisla v pošiljanju elektronskih sporočil ob 1:00 zjutraj.«* (Zaposleni B 2016)

Podjetje vsaj enkrat letno povabi na obisk otroke zaposlenih ali druge sorodnike. Prav tako se družinski člani lahko pridružijo nekaterim zabavam in izletom. Vendar na drugi strani dobra polovica vprašanih nima možnosti zavrnitve nadurnega dela. 37 % anketirancev meni, da se pri organizaciji sestankov ne upošteva ravnotežje med delom in zasebnim življenjem, 35 % jih je mnenja, da se pri organizaciji sestankov ne upošteva družinske situacije zaposlenih. 27 % anketirancev ima možnost v izjemnih primerih pripeljati otroke na delovno mesto, 73 % te možnosti nima. V primeru bolezni otrok le 33 % anketirancev vzame dopust za nego otroka. Drugi prosijo za pomoč partnerja, svoje starše, najamejo varuške, ali pa kombinirajo vse naštetе opcije.

Izvajanje ukrepov je v veliki meri odvisno od organizacijske enote, v kateri je zaposlen posameznik in njegovega vodje. Vendar pa so bili zaposleni še bolj kot do izvajanja ukrepov kritični do njihovega nabora.

*Najbolj sporna stvar je delovni čas. Na to so zaposleni, ki imajo otroke, najbolj občutljivi. Kljub večkratnim pobudam, da bi skrajšali obvezno prisotnost znotraj fleksibilnega delovnega časa, smo pri upravi naleteli na gluha ušesa. Enako je bilo pri koordinatorjih Družini prijaznega podjetja. Pri izboru ukrepov so bili izbrani tisti, ki so za podjetje najmanj finančno obremenjujoči in za katerega so se že sami zmenili. Če imamo zaposleni srečo, ti ukrepi ustrezajo tudi nam. Kaj dosti vpliva na izbor ukrepov nimamo. Veliko ukrepov je tudi takšnih, ki so v podjetju že vpeljani in ne predstavljajo dodatne ugodnosti za zaposlene.* (Zaposleni B in Zaposleni C 2016)

Kljub temu, da ima podjetje kar dve organizaciji, katerih vloga je zaščita zaposlenih (sindikata in svet delavcev), pa nobena od njiju ni aktivno sodelovala pri oblikovanju politik enakopravnosti spolov, niti pripravi akcijskih načrtov in izboru ukrepov. O politikah so bili tako kot vsi zaposleni le obveščeni. (Zaposleni D in Zaposleni E 2016)

Menim, da sem z raziskovalnim delom uspešno potrdila izhodiščno hipotezo. Na podlagi zgoraj navedenih primerjav lahko z gotovostjo rečemo, da sprejetje politik enakopravnosti spolov v podjetju ne pomeni nujno tudi doslednega izvajanja njenih ukrepov. Zato bom podjetju posredovala nekaj priporočil, ki bi po mojem mnenju pozitivno vplivala na uresničevanje njihovih ciljev.

## 7 Priporočila

Politike enakopravnosti spolov so neposredno povezane s človekovimi pravicami in z zagotavljanjem socialno-ekonomskih pravic zaposlenih. Glede na to, da ima podjetje sindikat in svet delavcev, menim, da bi morala oba organa sodelovati pri oblikovanju politik ter biti od samega začetka aktivno vključena v proces njihove implementacije. Na ta način bi zaposleni sodelovali kot enakovreden partner vodstvu podjetja pri uvajanju sprememb namenjenih izboljšanju položaja žensk in lažjemu usklajevanju dela in zasebnega življenja zaposlenih.

Pri izvajanju raziskav bi moralo podjetje dodatno pozornost nameniti metodologiji. Smiselno bi bilo zbirati podatke na način, da bi več povedali o enakosti spolov. Odstotek zaposlenih po delovnih mestih in spolu na primer ne govori neposredno o enakosti spolov, temveč lahko prikazuje nekatere druge aktivnosti v podjetju kot je denimo zmanjševanje hierarhičnih ravni. Boljše bi bilo, če bi imeli podatke o tem, kakšna je na različnih ravneh struktura po spolu, pri čemer bi 100 % predstavljal položaj in ne spol.

Prepričana sem, da bi k večjemu koriščenju ukrepov usmerjenih v smeri družini prijaznega podjetja v veliki meri pripomoglo dosledno izvajanje načrtovanih izobraževanj za vodje ter uvedba ocenjevanja vodij s strani njihovih podrejenih. Ocenjevanje vodij bi prineslo celovito povratno informacijo o uspešnosti uvedenih politik ter omogočilo nagrajevanje za tiste vodje, ki politike v vsakdanjem življenju dosledno izvajajo.

Glede na to, da certifikat Družini prijazno podjetje podeljuje zunanja ustanova, Inštitut Ekvilib, mislim, da bi morala le-ta pri izboru ukrepov bolj prisluhniti željam zaposlenih in prevzeti vlogo mediatorja med vodstvom podjetja in zaposlenimi. Po podelitvi certifikata pa bi bilo smiselno, da izvajanje ukrepov Inštitut redno preverja



neposredno pri zaposlenih, saj so njihova mnenja pravi pokazatelj dejanskega izvajanja ukrepov.

## 8 Sklep

Enakopravnost med ženskami in moškimi na vseh družbenih področjih je odgovornost evropske politike, nacionalnih vlad, lokalnih skupnosti, socialnih partnerjev, podjetij in organizacij ter vseh posameznikov in posameznic. Na organizacijski ravni imajo pomembno vlogo interne politike za enakopravnost spolov, ki z doslednim izvajanjem ukrepov ter z vključenostjo politik v vse sisteme organizacije prispevajo k ustvarjanju enakih možnosti. Hkrati se podjetja vedno bolj zavedajo, da spoštovanje raznolikosti prispeva k večji produktivnosti dela. Vključeni in motivirani zaposleni, ki razumejo svojo vlogo v strategiji podjetja, so ključni za njegovo uspešnost in trajnostni razvoj.

V raziskovalnem delu diplomske naloge sem na podlagi študije primera poskušala ugotoviti, kako formalne politike delujejo v praksi, v kolikšni meri se njihovi ukrepi izvajajo in na kakšen način podjetja politiko vključijo v ključne procese. Izbrano podjetje že vrsto let posebno pozornost posveča vrednotam, za katere menijo, da so osnova za sodelovanje s strankami, poslovnimi partnerji in sodelavci. Mednje uvrščajo tudi enakopravnost med ženskami in moškimi. Leta 2014 so sprejeli Program o enakopravnosti spolov. S primerjavo strokovne literature na temo uvajanja organizacijskih sprememb in programa sem ugotovila, da je le-ta zelo dobro napisan in da določa vse ključne faze procesa. Kljub temu, da ima podjetje certifikat Družini prijazno podjetje so tudi v program vključili smernice za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.

Uresničevanje politik, akcijskih načrtov in ukrepov družini prijaznega podjetja sem preverjala z anketo ter formalnimi in neformalnimi pogovori z zaposlenimi v podjetju. Žal sem na vseh področjih, ki so bila predmet obravnave (komuniciranje in informiranje, razvoj zaposlenih, izvajanje ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja), ugotovila, da se ne izvajajo v skladu z zapisanim ali v obsegu kot je bilo predvideno.

Triletno obdobje za izvedbo akcijskega načrta Programa o enakopravnosti spolov še vedno traja. Določene aktivnosti še niso polno zaživele, vendar pa so že danes določeni ukrepi zelo dobro sprejeti. Otroški časovni bonus, ki staršem omogoča prost delovni dan za prvi šolski dan otroka v prvem razredu osnovne šole in fleksibilen delovnik z zmanjšano časovno prisotnostjo v tednu uvajanja otroka v vrtec, lahko koristijo večinoma vsi zaposleni, ki zanj zaprosijo. Velika večina zaposlenih ima pred iztekom porodniškega dopusta intervju z neposrednim vodjem/vodjo glede vključitve nazaj na delo.

Teme s področja enakopravnosti spolov in usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja so redno obravnavane na seminarjih za novo zaposlene. Ob podpori najvišjega vodstva podjetja z ustreznimi kadrovskimi politikami in z nadaljnjo osebno zavzetostjo nekaterih ključnih posameznikov menim, da je podjetje na dobri poti k uresničitvi zastavljenih ciljev.

## 9 Literatura

1. Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
2. Bukovec, Boris. 2009. *Nova paradigma obvladovanja sprememb*. Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije.
3. Cox, Taylor. 2001. *Creating the Multicultural Organization, a Strategy for Capturing the Power of Diversity*. San Francisco: Jossey-Bass.
4. Černigoj Sadar, Nevenka. 1985. *Izkušnje plačanega dela in družine*. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/dr/dr3Cernigoj-Sadar.PDF> (20. junij 2016).
5. Ekvilib. *Katalog ukrepov Družini prijazno podjetje*. Dostopno prek: <http://www.certifikatdpp.si/o-certifikatu/katalog-ukrepov> (20. junij 2016).
6. Gilles, Kate. 2015. *Pursuing Gender Equality inside and out: Gender Mainstreaming in international development Organizations*. Washington: Population Reference Bureau.
7. Giddens, Anthony in Philip W. Sutton. 2013. *Sociology*. Seventh edition. Cambridge: Polity press.
8. Greif, Tatjana. 2009. *Ukrepi proti diskriminaciji v zaposlovanju za delodajalce*. Ljubljana: Škuc.
9. Hays plc. 2016. *Gender diversity Why aren't we getting it right?* Dostopno prek: [http://www.hays.com.au/cs/groups/hays\\_common/@au/@content/documents/digitalasset/hays\\_227986.pdf](http://www.hays.com.au/cs/groups/hays_common/@au/@content/documents/digitalasset/hays_227986.pdf) (20. junij 2016).
10. International Trade Centre. 2011. *ITC Gender Mainstreaming Policy*. Dostopno prek: <http://www.un.org/womenwatch/ianwge/repository/documents/ITCGenderMainstreamingPolicy.pdf> (20. junij 2016).
11. Jogan, Maca. 1986. *Ženske in diskriminacija*. Ljubljana: Delovska enotnost.
12. --- 2001. *Seksizem v vsakdanjem življenju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Kandola, Binna. 2009. *The value of difference, eliminating bias in organizations*. Great Britain: Pearn Kandola Publishing.
14. Kanjuo Mrčela, Aleksandra in Nevenka Černigoj Sadar. 2007. *Delo in družina, s partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja*. Ljubljana: FDV.

15. --- 2010. V iskanju ravnotežja med plačanim delom in skrbstvenim delom v družini. *Teorija in praksa* 47 (1): 123–138.
16. Kanjuo Mrčela, Aleksandra, Tina Kogovšek, Maša Filipovič Hrast, Barbara Lužar in Tjaša Toni. 2015. *Enakost spolov na mestih odločanja v gospodarstvu, končno poročilo*. Dostopno prek: [http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti\\_\\_pdf/enake\\_moznosti/VkljuciVseRaziskavaEnakostSpolovGospodarstvo.pdf](http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/enake_moznosti/VkljuciVseRaziskavaEnakostSpolovGospodarstvo.pdf) (20. junij 2016).
17. Keil, Marion, Badrudin Amershi, Stephen Holmes, Hans Jablonski, Erika Lüthi, Kazuma Matoba, Angelika Plett in Kailash von Unruh. 2007. *Training Manual for Diversity Management*. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/diversity\\_training\\_manual\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/diversity_training_manual_en.pdf) (20. junij 2016).
18. Kohot, Andrej, Nevenka Černigoj Sadar, Urša Golob, Miroljub Ignjatović, Branko Ilič, Aleksandra Kanjuo Mrčela, Anton Kramberger, Dana Mesner Andolšek, Klement Podnar, Miroslav Stanojević in Jožica Zajc. 2015. *Upravljanje človeških virov 2015, Mednarodna primerjalna študija*. Ljubljana: FDV.
19. Kotter, John in Dan Cohen. 2003. *Srce sprememb*. Ljubljana: GV založba.
20. Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
21. Pegg, Mike. 1996. *Pozitivno vodenje kako oblikujemo pozitivni tim*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. Podjetje X. 2008. *Letno poročilo 2007*. Dostopno prek: Internetna stran Podjetja X (20. junij 2016).
23. --- 2014a. *Letno poročilo 2013*. Dostopno prek: Internetna stran Podjetja X (20. junij 2016)
24. --- 2014b. *Program o enakopravnosti spolov*. Ljubljana: Interno gradivo.
25. --- 2015. *Letno poročilo 2014*. Dostopno prek: Internetna stran Podjetja X (20. junij 2016).
26. Sedmak Mateja in Medarič Zorana. 2007. *Med javnim in zasebnim ženske na trgu dela*. Koper: Založba Annales.
27. Skupina X. 2015. *Poročilo o trajnostnem razvoju skupine 2014*. Dostopno prek: Internetna stran Skupine X. (20. junij 2016).

28. Standing, Hilary in Elaine Baume. 2001. *Equity, Equal Opportunities, Gender and Organization performance*. Dostopno prek: <http://www.who.int/hrh/documents/en/Equity.pdf> (20. junij 2016).
29. Statistični urad RS. 2016. *Mednarodni dan žensk – dan praznovanja ekonomske, politične in socialne enakopravnosti žensk*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=5798&idp=17&headerbar=15> (20. junij 2016).
30. Švab, Alenka. 2003. *Skrb med delom in družino Koncept usklajevanja dela in družinskih obveznosti v družinski politiki*. Ljubljana: FDV.
31. Vaupotič, Mojca. 2009. *Organizacijska kultura družini prijaznega podjetja*. Diplomsko delo. Ljubljana: FDV.
32. Vodja upravljanja z raznolikostjo v Podjetju X. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 11. januar 2016.
33. Zaposleni A. 2015. Intervju z avtorico. Ljubljana, 27. november 2015.
34. Zaposleni B in Zaposleni C. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 10. marec 2016.
35. Zaposleni D in Zaposleni E. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 11. marec 2016.
36. Zaposleni F. 2015. Intervju z avtorico. Ljubljana, 11. marec 2016.
37. Zaposleni G. 2015. Intervju z avtorico. Ljubljana, 17. marec 2016.

# PRILOGI

## Priloga A: Vprašalnik – poglobljeni intervju

- 1. Kakšno je stanje na področju enakopravnosti spolov v podjetju?**
  - Plače in druge oblike nagrajevanja
  - Napredovanja
  - Izobraževanja
  - Procesi odločanja
- 2. Kako bi ocenili situacijo v Sloveniji v primerjavi z drugimi državami v skupini?**
- 3. Prosim, opišite razvoj politik in ukrepov na področju enakosti spolov.**
- 4. Prosim opišite projekt Ženska iniciativa.**
  - Kdo je bil iniciator?
  - Kaj so cilji ženske iniciative?
  - Kaj se je znotraj iniciative dogajalo?
  - Kdo je bil vanjo vključen?
  - Katere ukrepe ste vključili v iniciativo?
  - Kdo je sodeloval pri pripravi ukrepov?
  - Ali ste imeli podporo uprave?
  - Bi danes kaj spremenili/dodali?
  - Na katere ovire ste naleteli?
  - Katere aktivnosti vam je uspelo izpeljati in v kakšni meri bodo vplivale na dosego zastavljenih ciljev?
  - Katerih niste uspeli in zakaj?
  - Ali iniciativa danes še deluje?
- 5. Certifikat »Družini prijazno podjetje.«**
  - Kako bi ocenili število in izbor ukrepov, ki ste jih, v primerjavi s paleto ukrepov zapisanih v katalogu ukrepov družini prijaznega podjetja, implementirali v podjetju?
  - Kako se ti ukrepi izvajajo v praksi?
  - Na kakšne ovire ste naleteli?
  - V kolikšni meri vodstvo podjetja podpira sprejete politike v praksi?
- 6. Leta 2014 je bil sprejet Program o enakopravnosti spolov.**
  - V kakšnem odnosu sta program in ženska iniciativa?
  - Ali je dokument ustrezen glede na okoliščine v Sloveniji?
  - Ali planirate kakšne dopolnitve ali spremembe?
  - Kako se dokument prekriva ali dopolnjuje z že obstoječimi podobnimi dokumenti?
  - Kdo je skrbnik dokumenta?
- 7. Program vključuje tudi Akcijski načrt za leti 2015 in 2016.**
  - Kdo je sodeloval pri pripravi načrta?
  - Ali ste imeli podporo uprave?
  - Na katere ovire ste naleteli?
- 8. Evaluacija Programa**
  - Na kakšen način spremljate izvajanje programa?
  - Na kakšen način merite uspešnost izvedbe?
  - Na kakšen način beležite povratne informacije zaposlenih?
  - Ali obstajajo periodična poročila o napredku?
  - Komu poročate?
- 9. Kakšen je status na sledečih ukrepih:**
  - Predstavitve teme »Raznolikost spolov« na seji uprave in seji vodij
  - Vključitev teme »Ravnovesje med spoloma« na seminar za nove zaposlene
  - Implementacija procesa za vključitev na delo po porodniškem dopustu
  - Delo od doma
  - Analiza razlik v plačah in drugih oblikah nagrajevanja med ženskami in moškimi
- 10. Realizacija Politike enakopravnosti spolov.**
  - Kako vidite implementacijo politik?

- Kako bi ocenili dosedanje delo?
- Kakšen je odziv zaposlenih?
- Kakšni so načrti za naprej?

**11. Določitev letnih ciljev in ocena zaposlenega**

- Kako se pri določanju letnih in vsakodnevnih ciljev zaposlenemu, upošteva njegova družinska situacija?
- Kako koriščenje ugodnosti iz naslova družini prijaznega podjetja vpliva na posameznikovo letno oceno in na njegovo/njeno napredovanje?

**12. Izobraževanja**

- Katera izobraževanja na temo enakosti spolov in usklajevanja poklicnega in družinskega življenja ste planirali in izvedli?
- Komu so bila izobraževanja namenjena?
- Ali ste za vodje pripravili ločeno izobraževanje »kako ukrepe družini prijaznega podjetja« uskladiti s cilji organizacijske enote, ki jo vodijo
- Ali ste pripravili izobraževanja za vodje kako uskladiti Politike enakopravnosti spolov z drugimi sprejetimi politikami v podjetju?

**13. Revizija**

Koliko pregledov interne revizije s poudarkom na enakopravnosti spolov, je bilo narejenih na področjih:

- Zaposlovanja
- Napredovanja
- Nagrajevanja

**14. Kako bi ocenili izvajanje politik enakopravnosti spolov v praksi?**

## Priloga B: Anketa

Spoštovani.

V našem podjetju obstajajo politike in ukrepi namenjeni zviševanju kakovosti delovnega življenja. Zanima nas, kako vi ocenjujete njihovo uresničevanje.

Prosimo vas, da nam o tem podate svoje **osebno mnenje**.

Glede vaših odgovorov vam zagotavljamo popolno anonimnost. Rezultati ankete bodo obravnavani izključno v raziskovalne namene. Zato vas prosimo, da na vprašanja odgovarjate popolnoma odkrito.

Za čas, ki ga boste porabili za izpolnitev vprašalnika, se vam najlepše zahvaljujemo!

Politika komuniciranja in informiranja

### 1. Kako pogosto ste v zadnjem letu dni zasledili spodaj naštetih načinov ali praks komuniciranja/informiranja.

		Več kot 5 X	Manj kot 5 X	0
1.	Na intranetu, v internem časopisu, oglasnih deskah so bila obravnava vprašanja s področja enakosti spolov in usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, razprave o tipičnih problemih in predstavitev primerov najboljših praks na teh področjih.			
2.	Srečanja in/ali delavnice, ki služijo pogovoru in izmenjavi informacij o pomembnih novostih. Na njih so zaposleni lahko postavili vprašanja, opozorili na težave in podali predloge za spodbujanje enakopravnega položaja žensk in moških ter usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.			
3.	Raziskave o zadovoljstvu zaposlenih vsebujejo vprašanja o enakopravnem položaju moških in žensk ter usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Vodstvo podjetja preko intervjujev ali debatnih krožkov zbira tovrstne informacije			
4.	Zaposleni so v času odsotnosti še naprej vključeni v interno komuniciranje.			
5.	Zakonski in življenjski partnerji so vključeni v interno komunikacijsko mrežo podjetja			
6.	Podjetje informira zaposlene o novostih na področju enakopravnosti spolov in usklajevanju družinskega življenja zunaj podjetja. Dobra praksa iz skupine UniCredit, novosti na področju zakonodaje, novosti v neposredni bližini delovnega mesta ipd.			

### 2. Redno in pravočasno sem informiran o prihajajočih spremembah v podjetju. (Prosimo vas, da ocenite na lestvici od 1 do 5)

Vedno	Velikokrat	Včasih	Skoraj nikoli	Nikoli
1	2	3	4	5

### 3. Ali ste seznanjeni z delom vodje za raznolikost po spolu »Gender diversity manager«?

- DA
- NE



4. Ali ste bili v letu 2014 povabljeni, da aktivno sodelujete pri pripravi ukrepov za implementacijo Politike enakopravnosti spolov?
- DA
  - NE
5. Ali ste se novembra 2014 udeležili delavnice »Raznolikost spolov«?
- DA
  - NE
6. Ali je bila v zadnjem letu na Seji uprave in/ali Executive forumu, obravnavana tema »Raznolikost spolov«?
- DA
  - NE
  - NISEM ČLAN/ICA ZGORAJ OMENJENIH SKUPIN

Podpora nadrejenih

7. Ocenite na lestvici od 1 do 5, v kakšni meri, vaši nadrejeni v praksi enakopravno obravnavajo ženske in moške.

Sploh ne	Največkrat ne	Včasih	V zelo veliki meri, da	Vedno
1	2	3	4	5

8. Ocenite na lestvici od 1 do 5, v kakšni meri, so vaši nadrejeni v praksi naklonjeni ukrepom družini prijaznega podjetja.

Sploh ne	Največkrat ne	Včasih	V zelo veliki meri, da	Vedno
1	2	3	4	5

9. Enakopravnost, ki je ena od vrednot zapisana v Listini vrednot podjetja, določa tudi »Preprečite diskriminacijo na osnovi spola. Vedno pomagajte soljudem in jih spoštujte. Preprečite pristranskost pri zaposlovanju, napredovanju in nagrajevanju. Ocenite na lestvici od 1 do 5, v kakšni meri, vaši nadrejeni v praksi vrednoto upoštevajo.

Sploh ne	Največkrat ne	Včasih	V zelo veliki meri, da	Vedno
1	2	3	4	5

10. Ocenite na lestvici od 1 do 5, v kakšni meri vaši nadrejeni v praksi upravljajo z delovnim časom, na način, da je zadoščeno poslovnim potrebam, in vam s tem onemogočajo ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.

Sploh ne	Največkrat ne	Včasih	V zelo veliki meri, da	Vedno
1	2	3	4	5

11. Sistem ocenjevanja mi omogoča oceniti mojega vodjo.

- DA
- NE

12. Ocene vodje s strani podrejenih se upoštevajo pri njegovi končni oceni.

- DA
- NE

13. Vodilni v podjetju, ki v svoje vodenje vključujejo tudi ukrepe za združevanje poklicnega in družinskega življenja, dobijo dodatne točke za uspešnost.

- DA
- NE

14. Koriščenje ukrepov za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja (npr.: očetovski dopust, prost delovni dan za prvi šolski dan otroka v 1. razredu OŠ, koriščenje nadur za dopust ali izobraževanje itd.) bi prispevalo k slabši oceni vašega dela s strani vašega vodje. (Prosimo vas, da ocenite na lestvici od 1 do 5)

Sploh ne	Največkrat ne	Včasih	Zelo verjetno, da	Zagotovo da
1	2	3	4	5

**15. Koriščenje ukrepov za usklajevanje poklicnega in družinskega življenja bi negativno vplivalo na vašo nadaljnjo kariero.**

**(Prosimo vas, da ocenite na lestvici od 1 do 5)**

Sploh ne	Največkrat ne	Včasih	Zelo verjetno, da	Zagotovo da
1	2	3	4	5

Razvoj zaposlenih

**Ali ste bili v zadnjih treh letih deležni posebnih spodbud (npr. izobraževanj, delavnic, podpore mentorjev) za bolj ambiciozno načrtovanje karijerne poti?**

- DA
- NE

**16. Ali ste se v zadnjih treh letih udeležili izobraževanja, ki je vključevalo problematiko enakopravnosti spolov na delovnem mestu?**

- DA
- NE

**17. Ali ste se v zadnjih treh letih udeležili izobraževanja, ki je vključevalo problematiko usklajevanja dela in zasebnega življenja?**

- DA
- NE

Izvajanje ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja

**18. Kako pogosto lahko koristite ukrepe »Družini prijaznega podjetja«**

	UKREP	Vedno	Velikokrat	Včasih	Skoraj nikoli	Nikoli	Vprašanje je zame nerelevantno
1.	<b>Fiksni osrednji delovni čas</b> Sami lahko izbirate uro prihoda in odhoda z delovnega mesta. Osrednji delovni čas določa ure, ko morate biti nujno prisotni.						
2.	<b>Koriščenje nadur – časovni konto</b> Opravljene nadure se beležijo kot časovno dobroimetje. Presežek lahko delno ali v celoti koristite za dopust ali izobraževanje.						
3.	<b>Delitev delovnega mesta</b> Eno ali več delovnih mest se lahko razdeli med dva ali več zaposlenih.						
4.	<b>Delitev delovnega mesta na vodstveni ravni</b> Eno ali več delovnih mest na vodstveni ravni se lahko razdeli med dva ali več zaposlenih.						
5.	<b>Postopno podaljševanje delovnega časa po starševski odsotnosti</b> Po starševski odsotnosti se vam s postopnim podaljševanjem delovnega časa olajša ponovna vključitev v delovno okolje.						

6.	<b>Otroški časovni bonus</b> Prost delovni dan za prvi šolski dan otroka v prvem razredu osnovne šole.							
7.	<b>Otroški časovni bonus</b> V tednu, ko se otroka uvaja v vrtec se vam omogoči fleksibilni delovnik z zmanjšano časovno prisotnostjo.							
8.	<b>Koriščenje letnega dopusta</b> Pri letnem koriščenju dopusta lahko upoštevate dopust partnerja ter šolske počitnice otrok.							
9.	<b>Dodatni dopust</b> Podjetje vam omogoča plačan ali neplačan dodatni dopust za izredne družinske dogodke.							
10.	<b>Družinski premor</b> Zaposleni imate možnost, da si z namenom vzgoje in nege otrok podaljšate odsotnost z dela tudi po končanem starševskem dopustu.							
11.	<b>Fleksibilni dnevni odmori</b> Odmori so lahko v dogovoru s sodelavci poljubno dolgi in ob poljubni uri. Pri čemer morate odsotnost ustrezno nadomesti.							

Porodniški dopust, očetovski dopust in dopust za nego otroka

Izpolnite v primeru, če ste koristili karkoli od zgoraj naštetega.

**19. Ali ste imeli pred iztekom porodniškega dopusta intervju z neposrednim vodjem/vodjo glede vaše vključitve nazaj na delo?**

- DA
- NE

**20. Ali ste se po vrnitvi s porodniškega/starševskega dopusta počutili diskriminirano?**

- DA
- NE

**21. Ali ste se zaradi uveljavljanja skrajšanega delovnika počutili diskriminirano?**

- DA
- NE
- NISEM UVELJAVLJAL/A PRAVICE DO SKRAJŠANEGA DELOVNIKA

**22. Ali vam je podjetje omogočilo skrajšani delovnik po zakonsko določenem času, brez doplačila do polne zaposlitve?**

- DA
- NE
- NISEM VLOŽIL/A PROŠNJE ZA SKRAJŠAN DELAVNIK BREZ DOPLAČILA ZA POLNI DELOVNI ČAS

Organizacija dela

**23. Ali podjetje ima/implementira ukrepe za zmanjševanje bolniških odsotnosti zaposlenih zaradi skrbi za družinske člane?**

- DA
- NE

**24. Pri razporejanju službenih poti in aktivnosti izven delovnega mesta se upošteva družinsko situacijo zaposlenih. (Prosimo vas, da ocenite na lestvici od 1 do 5)**

Vedno	Velikokrat	Včasih	Skoraj nikoli	Nikoli
1	2	3	4	5

**25. Pri organizaciji sestankov se upošteva ravnotežje med delom in zasebnim življenjem zaposlenih. (Prosimo vas, da ocenite na lestvici od 1 do 5)**

Vedno	Velikokrat	Včasih	Skoraj nikoli	Nikoli
1	2	3	4	5

**26. Pri organizaciji sestankov se upošteva družinsko situacijo zaposlenih. (Prosimo vas, da ocenite na lestvici od 1 do 5)**

Vedno	Velikokrat	Včasih	Skoraj nikoli	Nikoli
1	2	3	4	5

**27. Ali imate možnost, da zavrnete nadurno delo?**

- DA
- NE

**28. Ali menite, da se vam je v zadnjem letu obseg dela povečal?**

- DA
- NE

**29. V kolikor menite, da se vam je obseg dela povečal, na lestvici od 1 do 5 ocenite za koliko?**

Do 5%	Od 5% do 20%	Od 20% do 50%	Od 50% do 70%	Več kot 70%
1	2	3	4	5

**30. V kolikor menite, da se vam je obseg dela povečal označite, kaj so glavni razlogi.**

	RAZLOG	Vedno	Velikokrat	Včasih	Skoraj nikoli
1.	Slaba organizacija dela/odgovornost vodilnih				
2.	Premalo zaposlenih				
3.	Izjemno povečanje dejavnosti				
4.	Prej sem delal/a s skrajšanim delovnim časom				
5.	Drugo (vpišite):				

**31. Imam možnost sodelovanja, tako da se o prihajajočih spremembah in mogočih alternativnih oblikah oblikovanja dela in delovnega časa pogovorimo skupaj z vodstvom glede na moje potrebe usklajevanja poklicnega in družinskega življenja. (Prosimo vas, da ocenite na lestvici od 1 do 5)**

Vedno	Velikokrat	Včasih	Skoraj nikoli	Nikoli
1	2	3	4	5

**32. Kdo v primeru otrokove bolezni v vašem primeru vzame dopust za nego otroka?**

- Večinoma vi
- Večinoma vaš partner
- Otrok gre v varstvo k starim staršem
- Drugo: \_\_\_\_\_

**33. Kako na zaposlene z otroci gledajo sodelavci?**

- Sodelavci večinoma podpirajo zaposlene z otroci
- Sodelavci večinoma ne posvečajo posebne pozornosti zaposlenim z otroci
- Sodelavci večinoma niso naklonjeni zaposlenim z otroci
- Drugo: \_\_\_\_\_

**34. Podjetje mi omogoča opravljati delo od doma pri čemer ne gre za dodatno delo, temveč delo znotraj rednega delovnega časa.**

- DA
- NE

Vključevanje družinskih članov

**35. Ali lahko v izrednih primerih otroke pripeljete na delo.**

- DA
- NE

**36. Podjetje vsaj enkrat letno povabi otroke in/ali druge sorodnike na obisk.**

- DA
- NE

**37. Zabave in izleti so organizirani na način, da se jim lahko pridružijo tudi vaši družinski člani.**

- DA
- NE

V primeru, da bi želeli še kaj dodati, to prosim zapišite spodaj.

Splošno mnenje glede enakopravnosti spolov v podjetju

**38. Ženske in moški imajo v našem podjetju enake možnosti (pri zaposlovanju, plači in drugih oblikah nagrad, napredovanju).  
(Prosim vas, da ocenite na lestvici od 1 do 5)**

Vedno	Velikokrat	Včasih	Skoraj nikoli	Nikoli
1	2	3	4	5

**39. Po mojem mnenju je pomembno, da imajo ženske in moški v podjetju enake možnosti**

- DA
- NE

**40. Naše podjetje je sprejelo Politiko enakih možnosti za ženske in moške.**

- DA
- NE

**41. Naše podjetje v vsakdanjem delovanju promovira kulturo enakih možnosti za ženske in moške.  
(Prosim vas, da ocenite na lestvici od 1 do 5)**

Vedno	Velikokrat	Včasih	Skoraj nikoli	Nikoli
1	2	3	4	5

Ob koncu še nekaj osebnih podatkov

**42. Spol**

- ženski
- moški

**43. Zakonski stan**

- samski

- poročen / izven zakonska skupnost
- ločen / vdovec
- drugo: \_\_\_\_\_

**44. Izobrazba**

- srednja šola
- diploma visokošolskega programa
- diploma univerzitetnega programa
- magisterij
- doktorat

**45. Ali imate otroke**

- DA
- NE

**46. Število otrok**

\_\_\_\_\_

**47. Starost najmlajšega otroka**

\_\_\_\_\_

**48. Vaš položaj v podjetju.**

- Strokovni
- Srednji management
- Višji management

**49. Pripravljen/a sem žrtvovati del zasebnega življenja za doseg najvišjega vodilnega položaja.**

- DA
- NE

**50. Sebe promoviram in jasno izražam svoje ambicije nadrejenim.**

- DA
- NE

**51. Delujem proaktivno, sem že vprašal/a za napredovanje.**

- DA
- NE

**52. Mojo kariero bi rad/a razvijal/a v skladu s cilji podjetja.**

- DA
- NE

**V primeru, da bi želeli kaj dodati, to prosim zapišite spodaj.**

**Hvala za sodelovanje!**