

Men in care

WORKPLACE SUPPORT FOR CARING MASCULINITIES

Skrbstvene odgovornosti moških (MiC)

Poročilo:

**Dobre prakse usklajevanja poklicnega in
zasebnega življenja v podjetjih in
organizacijah v Sloveniji**



Men in Care. Workplace support for caring masculinities | Action grant VS-2018-0417



This report has received financial support from the European Union Programme for Employment and Social Innovation "EaSI" (2014-2020). The information contained in this publication does not necessarily reflect the official position of the European Commission.

O PROJEKTU MiC

Skrbstvene odgovornosti moških (MiC)¹ je evropski projekt (2019-2022), ki ga sofinancira Evropska komisija v okviru Programa EU za zaposlovanje in socialne inovacije (EaSI). Projekt je namenjen izboljšanju organizacijskih pogojev s ciljem spodbujanja skrbstvenih odgovornosti moških v sedmih evropskih državah (Avstrija, Nemčija, Islandija, Norveška, Poljska, Slovenija in Španija). S projektom razširjamo dobre prakse na področju usklajevanja dela in skrbstvenih odgovornosti in spodbujamo organizacijske strategije za podporo moškim pri njihovih skrbstvenih obveznostih. Pri projektu sodeluje 12 organizacij, ki vključujejo univerze, socialne partnerje in nevladne organizacije.

Partnerji pri projektu MiC so: National Distance Education University (koordinatorji, Španija), Fundación 1 de Mayo (Španija), Verein für Männer- und Geschlechterthemen Steiermark (Avstrija), European Network for the Work with Perpetrators of Domestic Violence (Nemčija), University of Iceland (Islandija), REFORM (Resources Centre for Men, Norveška), Jagiellonian University (Poljska), PLinEU (Poljska), Diversity Hub (Poljska), Mirovni inštitut (Slovenija), Združenje delodajalcev Slovenije (Slovenija) in Zveza svobodnih sindikatov Slovenije (Slovenija).

Pogoji uporabe

© 2021. Licenca [CC BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

Avtorstvo

Poročilo so pripravile dr. Živa Humer, dr. Majda Hrženjak in mag. Mojca Frelih (Mirovni inštitut). Kontakt: ziva.humer@mirovni-institut.si

¹ Skrbstvene odgovornosti moških. Podporno delovno okolje za moške pri usklajevanju dela in skrbstvenih odgovornosti - MiC (angl. Men in Care. Workplace support for caring masculinities - MiC). Več informacij je dostopnih na spletni strani projekta: <https://www.men-in-care.eu/>

Kazalo

1. POVZETEK	4
2. DOBRE PRAKSE PODJETIJ IN ORGANIZACIJ V SLOVENIJI	6
2.1. Uvod	7
2.1.1. Sistem blaginje	7
2.1.2. Pogledi deležnikov na usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v podjetjih	8
2.1.3. Metodologija: kriteriji izbire, dostop do podjetij in organizacij ter izvedba raziskave	10
2.2. Povzetki ključnih ukrepov usklajevanja v podjetjih	15
2.3. Primerjalna analiza I: Trifazni model	19
2.3.1. Podjetja in organizacija	19
2.3.2. Rezultati: kontekst & skrb v organizaciji	25
2.4. Primerjalna analiza II: Podporni dejavniki & ovire pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja	28
2.4.1. Podporni dejavniki	28
2.4.2. Ovire pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja	32
2.5. Skrb v obdobju COVID-19	33
2.6. Dobre prakse	34
2.7. Priporočila	35
2.8. Refleksija rezultatov	36

1. POVZETEK

Podporno delovno okolje za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja deluje pozitivno na zaposlene in delodajalce. Zaposleni, ki imajo dejanske možnosti usklajevanja službenih obveznosti s skrbstvenimi odgovornostmi v zasebnem življenju, imajo kakovostne in povezane odnose z bližnjimi, doživljajo manj težav z zdravjem, so bolj ustvarjalni in zadovoljni pri delu ter imajo bogatejši spekter znanj in veščin, vključno s skrbstvenimi kompetencami. Možnost kakovostnega usklajevanja teh dveh področij prispeva k uspešnemu poslovanju podjetij in organizacij ter doseganju boljših poslovnih rezultatov.

V raziskavi, ki smo jo v okviru evropskega projekta Men in Care (MiC) izvedli leta 2020, nas je zanimalo, kako podjetja in organizacije v Sloveniji naslavljajo in omogočajo usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih, med njimi zlasti moških s skrbstvenimi odgovornostmi. V raziskavi so sodelovali Policija, Saubermacher-Komunala Murska Sobota d.o.o., Mikro+Polo d.o.o. in Donar d.o.o., podjetja in organizacija, ki so zelo različna tako po velikosti (od 14 do preko 8000 zaposlenih), sektorju (zasebni/javni) in dejavnosti kot geografski razpršenosti. Med podpornimi dejavniki, ki omogočajo usklajevanje delovnih in skrbstvenih obveznosti zaposlenih moških (in žensk) v omenjenih podjetjih in organizaciji, so:

- Občutljivost vodstva, ki podpira ukrepe usklajevanja, dobra komunikacija in odnosi med zaposlenimi ter vodstvom in zaposlenimi.
- Vodenje z zgledom.
- Podporna organizacijska kultura, ki sledi logiki, da sta poklicno in zasebno življenje/družina medsebojno povezana.
- Pomen vzornikov – moški s skrbstvenimi odgovornostmi, ki uporabljajo ukrepe za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v podjetju oz. organizaciji. Vzorniki so pomembni na ravni vodstva in na ravni tima/delovne enote, saj soustvarjajo organizacijsko kulturo, v kateri so skrbstvene odgovornosti pripoznane kot sestavni del življenja zaposlenih moških.
- Prožnost in individualni pristop k delovni ureditvi, vključno z delom od doma in prožnim delovnikom.
- Dodatni oz. nujni izhodi med delovnikom iz različnih osebnih in družinskih razlogov, ko se nadomeščanje ureja neformalno med neposrednimi sodelavci in sodelavkami ob obveščenosti vodstva.

Med dobrimi praksami smo prepoznali tudi specifične ukrepe v posameznih podjetjih:

- Krajši delovnik (Donar d.o.o.) – Pozitivni učinki krajšega delovnika so zmanjšanje absentizma in utrujenosti zaposlenih ter povečanje časa za skrb zase in za družino.
- Kantina v podjetju (Mikro + Polo d.o.o.) omogoča možnost prehrane tudi za družinske člane in članice. Poskrbljeno je za zdravo prehrano in druženje zaposlenih. Poleg malice podjetje nudi brezplačen zajtrk za zaposlene.
- Neomejen plačan dopust (Mikro + Polo d.o.o.) – Pozitivni učinki, ki so jih zaznali v podjetju, so: manj bolniških odsotnosti, boljše vzdušje, večje medsebojno zaupanje in manj stresa.

Ukrepe za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja je mogoče izvajati v podjetjih vseh velikosti, sektorjev in področij dela. Ni univerzalnega paketa ukrepov za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, ki bi ustrezal vsem podjetjem in organizacijam. Nekatere ukrepe je mogoče izvajati le na določenih delovnih mestih (npr. pri pisarniškem tipu dela), medtem ko terensko delo zahteva drug tip ukrepov usklajevanja. To pomeni, da je celo v istem podjetju nemogoče izvajati univerzalni sklop ukrepov za vse zaposlene, zato je ključno, da so na voljo širši in vključujoči ukrepi, med katerimi lahko zaposleni izbirajo in jih prilagodijo skrbstvenim potrebam.

2. DOBRE PRAKSE PODJETIJ IN ORGANIZACIJ V SLOVENIJI

2.1. Uvod

V poročilu uporabljamo pojme skrb, skrbne moškosti ter usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Pojem skrbi opredeljujemo kot skrb zase, za otroke, starejše in bližnje, pri čemer gre za različne oblike skrbi, od čustvene podpore do oskrbe, nege itn.

Pojem skrbne moškosti zajema tri ključne razsežnosti: zavračanje dominacije, vrednotenje pozitivnih čustev, skrbstvenega dela in odnosov ter preoblikovanje tradicionalnih norm moškosti v odnosne, vzajemne in na skrb orientirane vrednote (Elliott, 2015)². Skrb za otroke je v sodobnih družbah še vedno razumljena kot domena žensk-mater, zlasti v najzgodnejšem obdobju po rojstvu otroka. Vključevanje moških v vzgojo, skrb in nego otrok, kar spodbujajo politike očetovskih in starševskih dopustov, prinaša individualna spoznanja in skrbstvene izkušnje na identitetni ravni. Prav tako spodbuja širše družbeno prepoznavanje skrbstvenih vlog in praks, ki ni povezano izključno s skrbstvenimi vlogami žensk (Humer, 2020).³ Poleg aktivnega očetovstva so druge skrbstvene vloge moških (skrb za stare, skrb zase, skrb za partnerko_ja itn.) pogosto spregledane tako širše v družbi kot na ravni delodajalcev.

Pomen usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja razumemo v širšem kontekstu sprememb, kot so staranje prebivalstva, neenakosti med moškimi in ženskami tako v zasebni kot javni sferi, spremembe v potrebah po skrbi in skrbstvenih praksah ter na trgu dela. Vse večje vključevanje očetov v skrb za otroke in staranje družbe razširjata razumevanje usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja, saj je usklajevanje teh dveh pomembnih področij človekovega življenja pomembno za vse, ne zgolj za zaposlene, ki imajo družine, in zadeva tako ženske kot moške. Poleg javnih politik imajo ključno vlogo delodajalci, saj z ustvarjanjem kakovostnih delovnih pogojev in organizacijskih kultur omogočajo vključenost svojih zaposlenih v skrb za otroke in starejše ter nenazadnje v skrb za lastno zdravje.

2.1.1. Sistem blaginje

- > V Sloveniji že od šestdesetih let 20. stoletja naprej prevladuje družinski model dveh odraslih zaposlenih (ang. *dual career model*) s polnim delovnim časom, ki ga podpira država s politikami starševskih dopustov in sistemom otroškega varstva. Obstoječi sistem materinskega in starševskega dopusta je bil vzpostavljen v drugi polovici sedemdesetih let 20. stoletja in leta 2003 nadgrajen z vpeljavo

² Elliott, K. (2015). Caring Masculinities: Theorizing an Emerging Concept. *Men and Masculinities*, 19(3), 240–259.

³ Humer, Ž. (2021). "Najboljše, da me imate kar pod očeta": izkušnje gejevskih očetov pri uresničevanju starševskih pravic in skrbi za otroke. *Socialno delo*, 60(1): 19–35.

očetovskega dopusta.⁴ Sistem otroškega varstva temelji na široko dostopni in subvencionirani javni mreži vrtcev za otroke od prvega do šestega leta, medtem ko osnovne šole zagotavljajo šolske obroke ter jutranje in popoldansko varstvo za otroke do 12. leta starosti.

- > Plačan starševski dopust večinoma izkoristijo ženske, ki se po enem letu odsotnosti vrnejo na delovno mesto. Po koncu starševskega dopusta se partnerjema ni potrebno dogovarjati, kdo bo prevzel varstvo otroka, medtem ko sta v službi, ker država zagotavlja predšolsko vzgojo in varstvo otrok v vrtcih. Model dveh odraslih zaposlenih predpostavlja delitev skrbstvenih obveznosti (skrb za otroke, skrb za stare in gospodinjstva opravila) med partnerjema. Vendar bi to delitev lahko izboljšali z večjo vključenostjo moških v skrbstvene obveznosti doma, saj podatki kažejo, da so v evropskem kontekstu ženske v Sloveniji med najbolj obremenjenimi s kombinacijo plačane zaposlitve za polni delovni čas in neplačanimi družinskimi obveznostmi. Prostor za izboljšave se kaže na primer na področju večje vključenosti moških v starševski dopust. Čeprav je odstotek moških, ki izkoristijo en mesec očetovskega dopusta, visok, (več kot 80 %), je odstotek tistih, ki izkoristijo starševski dopust, še naprej zelo nizek (med letoma 2012 in 2016 okoli 6-7 %, potem pa je začel padati in je leta 2020 znašal samo 4%).
- > Po drugi strani na področju skrbi za stare ljudi država zaostaja za potrebami starejših in tudi delodajalci se ne zavedajo povsem posledic staranja prebivalstva. Civilna družba in feministično gibanje se zavzemata za to, da bi država uredila skrb za stare prav tako kakovostno, kot je urejeno otroško varstvo.
- > Moški več časa preživijo v službi kot ženske, ki ostajajo glavne nosilke skrbi za družino, kar se kaže tudi npr. v tem, da ženske pogosteje izkoristijo dopust za nego bolnega družinskega člana. Po drugi strani pa moški bolj pogosto izražajo nezadovoljstvo zaradi pomanjkanja časa za družino in stresa na delovnem mestu.

2.1.2. Pogledi deležnikov na usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v podjetjih

V okviru raziskave o dobrih praksah podjetij in organizacij na področju usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja smo izvedli strokovna intervjuja s predstavnikom in predstavnicama Ekvilib Inštituta in Inštituta za proučevanje enakosti spolov – IPES. Oba inštituta sodelujeta s številnimi podjetji in organizacijami ter imata poglobljen vpogled v razvoj in udeležanje strategij usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v

⁴ V Sloveniji je trenutno veljavna shema plačanih starševskih dopustov sestavljena iz 105 dni materinskega dopusta, 30 dni očetovskega dopusta in 260 dni starševskega dopusta, ki si ga starša lahko delita. Nadomestilo za materinski, očetovski in starševski dopust je 100% in temelji na statusu zaposlitve.

podjetjih. Ekvilib Inštitut podeljuje dva certifikata: certifikat Družini prijazno podjetje in certifikat Družbeno odgovoren delodajalec. Inštitut za proučevanje enakosti spolov – IPES je leta 2019 začel s podeljevanjem certifikata GEMA (Gender Equality Management Assessment).

Izsledki iz intervjujev:

- > Uprava/vodstvo ima ključno vlogo, kar zadeva enakost spolov in usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v podjetjih (občutljivost, zgled, itn.).
- > Za Slovenijo je značilno stereotipno dojetje spolnih vlog in družbeno pričakovanje, da bo po rojstvu otroka materinski in starševski dopust izkoristila mati, ki bo eno leto doma z otrokom. Po drugi strani moški niso prepoznani v kontekstu skrbstvenega dela in skrbstvenih obveznosti v zasebni sferi.
- > V organizacijah in podjetjih moški s skrbstvenimi obveznostmi pogosto naletijo na pomanjkanje razumevanja pri srednjem vodstvu. Tako za delodajalce kot za zaposlene je značilno prepričanje, da so zaposleni nenadomestljivi.
- > Skrb za otroke in skrb za stare: če je prvo še sprejeto kot javna zadeva (shema starševskih dopustov, vrtci, plačan dan za spremljanje otroka ob prvem dnevu vstopa v šolo tako v javnih organizacijah kot v zasebnih podjetjih itn.), je skrb za stare povsem potisnjena v zasebna življenja zaposlenih. Skrb za ostarele starše (partnerjeve oz. partnerkine starše) je v Sloveniji individualizirana.
- > Predlog ukrepa za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja na sistemski ravni: delo s skrajšanim delovnim časom zaradi skrbi za stare s plačanimi socialnimi prispevki.
- > Dobre prakse ukrepov za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v podjetjih: prilagodljiv delovnik in delo od doma.
- > Ukrepi za moške (s seznama ukrepov certifikata Družini prijazno podjetje⁵): poleg dodatnih plačanih dni očetovskega dopusta je bil pred kratkim dodan nov ukrep, ki vključuje spremljanje noseče partnerke na zdravniške preglede in dodatni dan plačanega dopusta ob otrokovem rojstvu.
- > Organizacije in podjetja neradi vpeljujejo ukrepe za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, ki posegajo v delovne procese (npr. izredni dopust), ker se bojijo, da bodo zaposleni to izkoriščali.

⁵ Certifikat "Družini prijazno podjetje" je bil vpeljan leta 2007 za podjetja, javni sektor in neprofitne organizacije (z vsaj 10 zaposlenimi). V Sloveniji je certifikat prejelo že preko 260 podjetij (ki zaposlujejo več kot 80.000 ljudi). Ukrepi za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja vključujejo osem področij: delovni čas, organizacijo dela, kakovost in prilagodljivost delovnega mesta, politika informiranja in komuniciranja, veščine vodstva, razvoj kadrov, plačila in nagrajevanje dosežke ter storitve za družine.

2.1.3. Metodologija: kriteriji izbire, dostop do podjetij in organizacij ter izvedba raziskave

V raziskavi, ki smo jo izvedli v letu 2020, nas je zanimalo, kako podjetja in organizacije v Sloveniji naslavljajo in omogočajo usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih, med njimi zlasti moških s skrbstvenimi odgovornostmi. Opravili smo intervjuje z različnimi akterji v izbranih podjetjih in organizaciji, ki so vključevali najvišje in srednje vodstvo, predstavnike_ce sindikata in zaposlene moške s skrbstvenimi odgovornostmi ter njihove partnerke.

Izbora podjetij⁶ je temeljil na naslednjih kriterijih:

- podjetje že ima uveljavljene ukrepe za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja,
- raznolikost podjetij glede na sektor (zasebni, javni), velikost (veliko, srednje, majhno, mikro)⁷, pomemben delež moških zaposlenih in geografska regija.

Med februarjem in avgustom 2020 smo izvedli 34 intervjujev v štirih podjetjih. Intervjuji so bili opravljeni na delovnih mestih intervjuvancev_k, v knjižnici Mirovnega inštituta in na drugih javnih krajih, glede na želje intervjuvancev_k. Zaradi pandemije Covid-19 in ukrepov za njeno zaježitev so bili trije intervjuji, ki so bili izvedeni v drugi polovici marca in aprila 2020, opravljeni po telefonu. Intervjuji so bili za potrebe analize zvočno posneti in anonimizirani. Pred začetkom intervjuja je vsaka intervjuvana oseba podpisala soglasje o sodelovanju v intervjuju.

Izbrana podjetja niso anonimizirana, ker predstavljajo primere dobre prakse pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja, medtem ko so intervjuji z vodstvom, moškimi s skrbstvenimi odgovornostmi in njihovimi partnerkami posneti in anonimizirani za namene analize.

Štiri izbrana podjetja so:

- > Policija je velika organizacija, javna služba, s skupno 8189 zaposlenimi, od katerih je tri četrtine moških.

⁶ V poročilu uporabljamo izraz podjetje tako za zasebna podjetja kot za javno službo, ki so sodelovali v raziskavi.

⁷ Mikro podjetja imajo do 10 zaposlenih, majhna do 50 zaposlenih, srednja do 250 zaposlenih in velika več kot 250 zaposlenih.

- > Saubermacher-Komunala Murska Sobota d.o.o. je srednje veliko zasebno podjetje na severovzhodu Slovenije. Ima 56 zaposlenih, od katerih je 90% moških. Njihova glavna dejavnost je zbiranje in odvoz nenevarnih odpadkov.
- > Mikro+Polo d.o.o. je srednje veliko zasebno družinsko podjetje iz Maribora. Med 106 zaposlenimi je 59% moških. Podjetje je eden največjih slovenskih dobaviteljev laboratorijskega pribora, opreme, kemikalij in diagnostike.
- > Donar d.o.o. je majhno, zasebno podjetje iz Ljubljane s 14 zaposlenimi, med katerimi je 57% moških. Podjetje je eden izmed ključnih akterjev v oblikovanju pohištva, ki se osredotoča na ergonomske stole, sedežne garniture in drugo pohištvo po najvišjih okoljskih standardih.

Tabela 1: Intervjuji v podjetjih

PODJETJE /ORGANIZACIJA	STROKOVNJAKI V PODJETJU	MOŠKI	PARTNERKE	
POLICIJA	2 predstavnika Policijske akademije	6	3	
	3 predstavniki iz različnih policijskih direktorats			
	1 predstavnik sindikata			
SAUBERMACHER -KOMUNALA MURSKA SOBOTA D.O.O.	1 predstavnik vodstva	3	3	
	1 predstavnik oddelka za finance in kontroling			
DONAR D.O.O.	2 predstavnika vodstva	2	/	
MIKRO+POLO D.O.O.	2 predstavnika vodstva	3	2	
SKUPAJ	12	14	8	34

Tabela 2 povzema ključne demografske podatke intervjuvanih moških (starost, izobrazba, struktura gospodinjstva, delovno mesto), vključno z informacijami o skrbstvenih odgovornostih ter ukrepih usklajevanja, ki jih izkoristijo intervjuvani moški. Intervjuvani moški so stari med 32 in 58 let. Polovica jih je končala srednjo šolo, nekaj manj kot polovica ima univerzitetno izobrazbo, en intervjuvani ima končano osnovno šolo. Vsi intervjuvani moški so zaposleni za polni delovni čas, opravljajo zelo raznolika

dela, od voznika do srednjega vodstva. Večina intervjuvanih moških živi s soprogi/partnerkami in otroki, nekaj jih je razvezanih in živijo v novih partnerstvih, eden od intervjuvanih ima polno skrbništvo za otroka. Med 14 intervjuvanimi moškimi, ki skrbijo za otroka (otroke), štirje skrbijo tudi za ostarele družinske člane (starše, partnerkine starše).

Tabela 2: Intervjuvani moški s skrbstvenimi odgovornostmi

PODJETJE/ORGANIZACIJA	INTERVJUVA NI (PSEVDONIM)	STAROST	GOSPODINJSTVO	ŠT. OTROK & STAROST	SKRB ZA DRUGE	IZOBRAZBA	DELOVNO MESTO	UKREPI USKLAJEVANJA POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA
POLICIJA	Robi	47	žena in otrok	1 (5)	Njegovi in ženini starši	Srednja šola	Pomočnik vodje izmene	Premestitev na drugo delovno mesto, očetovski dopust.
	Jure	38	žena in 3 otroci	3 (1, 4, 7)	Ne	Univerzitetna	Vodja izmene	Premestitev na drugo delovno mesto zaradi starševstva; očetovski in starševski dopust; dopust za nego bolnega otroka; plačan dan dopusta za spremstvo otroka v 1. razred OŠ; zamenjava delovnikov (izmene).
	Matej	39	žena in 2 otroka iz njene prejšnje zveze	2 (6, 6)	Ne	Srednja šola	Policist	Dopust za nego bolnega otroka; zamenjava delovnikov (izmene).

	Marjan	47	2 otroka	2 (14, 14)	Za očeta	Univerzitetna	Policijski inšpektor	Prilagodljiv delovni čas; starševski dopust; dodatna 2 dneva plačanega dopusta za otroke do 15. leta za zaposlene v javni upravi.
	Aleš	45	žena in otrok	1 (16)	Za mamo	Srednja šola	Kriminalist	Premestitev na drugo delovno mesto zaradi skrbi za mamo; zamenjava delovnikov (izmene); 5 dni plačanega dopusta za skrb za invalidnega družinskega člana;
	Tine	37	Žena in 2 otroka	2 (2, 4)	Ne	Univerzitetna	Policist	Očetovski dopust; Dopust za nego bolnega otroka; zamenjava delovnikov (izmene).
SAUBERMACHER -KOMUNALA MURSKA SOBOTA D.O.O.	Smilko	35	Žena in otrok	1 (2)	Ne	Višja šola	Organizator prevoza, referent	Očetovski dopust in dopust za nego bolnega otroka, plačan dan odsotnosti iz dela zaradi uvajanja otroka v vrtec, drseči delovni čas ob določenih dnevih v tednu zaradi delovnega časa vrtca.
	Dejan	39	Žena in 2 otroka	2 (7, 13)	Ne	Srednja šola	Voznik	Očetovski dopust, plačan dan dopusta za spremstvo otroka v 1. razred OŠ.

	Marko	32	Žena in otrok	1 (4)	Ne	Višja šola	Koordinator in nadzornik terenskih del	Očetovski dopust in plačan dan odsotnosti iz dela zaradi uvajanja otroka v vrtec.
DONAR D.O.O.	Bob	58	Žena in otroci	4 (29, 22, 20, 14)	Ne	Srednja šola	Komercialist	Očetovski dopust za četrtega otroka; skrajšan delovni čas.
	Gorila	40	Razvezan; otroka vsak drugi vikend preživita z njim;	2 (10, 8)	Ne	Poklicna	Tiskarski tehnik	Skrajšan delovni čas
MIKRO + POLO D.O.O.	Gregor	50	Žena in otroka	2 (27, 22)	Za ženino mamo in babico	Srednja šola	Vodja skladišča	Nenačrtovan dopust; izredni izhodi, ⁸ brezplačen ⁹ zajtrk v kantini podjetja.
	Jaro	32	Žena in 2 otroka	2 (2, 7)	Ne	Osnovna šola	Informatik	Izredni izhodi; prožen delovnik; (prihod/odhod iz dela).
	Darg	40	Žena in 1 otrok	1 (14)	Ne	Univerzitetna	Mednarodna logistika	Očetovski dopust; nenačrtovan dopust.

⁸ Nenačrtovani krajši izhodi med delovnikom zaradi družinskih / osebnih razlogov. Intervjuvani moški ta ukrep pogosto izkoristijo za to, da otroka lahko pravočasno pripeljejo v vrtec oz. šolo ali ga pridejo iskat, ga peljejo k zdravniku ipd. Ta ukrep izkoristijo zlasti, kadar njihove partnerke delajo v podjetjih, ki nimajo dobro urejenega usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.

⁹ Poleg kritja stroškov vožnje na delo in malice med delovnikom, kar je v Sloveniji zakonsko določena pravica, Mikro + Polo d.o.o. nudi tudi brezplačen zajtrk za zaposlene v kantini podjetja. S tem želi vodstvo izboljšati splošno počutje in zadovoljstvo vseh zaposlenih, še posebej pa spodbujati njihovo zdravo prehrano.

2.2. Povzetki ključnih ukrepov usklajevanja v podjetjih

Tabela 3 povzema podatke o analiziranih podjetjih, vključno z ukrepi za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Zakonski ukrepi, kot so starševski in očetovski dopust, niso vključeni v tabelo. Ključni ukrepi usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v Policiji so del Kolektivne pogodbe za policiste, medtem ko so ukrepi usklajevanja v podjetju Saubermacher–Komunala Murska Sobota d.o.o. del certifikata Družini prijazno podjetje. Ukrepi usklajevanja v podjetjih Donar d.o.o. in Mikro+Polo d.o.o. temeljijo na politikah podjetja, v podjetju Mikro+Polo d.o.o. tudi kot del certifikata Družini prijazno podjetje. Tabela 3 prikazuje tudi podatke ločene po spolu o delu s skrajšanim delovnim časom. Podatki so na voljo za tri od štirih analiziranih podjetij in kažejo, da standardni delovni teden s polnim delovnim časom (40 ur) predstavlja prevladujoči delovnik za moške in ženske v Sloveniji, kar ima zgodovinske, kulturne, ekonomske in socialne razloge. Ukrepi usklajevanja v vseh štirih analiziranih podjetjih so spolno nevtralni. Izjema sta le očetovski dopust (zakonski ukrep) in 1-3 plačani dnevi dopusta ob rojstvu otroka (kolektivna pogodba).

Tabela 3: Ukrepi usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v podjetjih

	ŠT. ZAPOSLENIH	% MOŠKIH	% ŽENSK V VODSTVU	% Ž/M, KI DELAJO S SKRAJŠANIM DEL. ČASOM	KLJUČNI UKREPI USKLAJEVANJA POKLICNEGA IN ZASEBNEGA ŽIVLJENJA V PODJETJU
POLICIJA	8.189	75%	2%	Ni javno dostopnih podatkov	Kolektivna pogodba za policiste: prilagodljiv delovnik (prihod na delo in odhod z dela) za določena delovna mesta; 3 plačani dnevi odsotnosti ob rojstvu otroka; 1 plačan dan odsotnosti z dela za spremljanje otroka na prvi dan v prvi razred OŠ; dodatni dnevi letnega dopusta zaradi specifik del; starševsko varstvo in ukrepi za starše otrok do sedmega leta starosti; omogočanje opravljanja dela bližje domu; policisti_ke, ki imajo otroka do treh leti oz sedmih let starosti lahko delajo samo v dopoldanskem času (do 15.30); ukrepi za noseče ženske, ki so na porodniškem dopustu, in eno leto po rojstvu otroka – prepoved dela v težkih pogojih (sevanja, kemikalije, ipd.), v nočnem času in nadurnega dela; uporaba letnega dopusta – vsak ima pravico do 14 dni letnega dopusta neprekinjeno (po splošni zakonodaji), medtem ko je v kolektivni pogodbi določeno, da imajo zaposleni 10 dni letnega dopusta v času šolskih počitnic, ki ga lahko vzameta oba starša (v primeru policijske družine).

SAUBERMACHER KOMUNALA MURSKA SOBOTA D.O.O.	56	90%	65%	0% / 0%	Polni Certifikat Družini prijazno podjetje (izbrani ukrepi): prilagodljiv delovni čas (prilagodljiv prihod na delo in odhod z dela s fiksnim osrednjim delovnim časom); sestanki v upravi so med 8. in 14. uro; otroški časovni bonus (dodaten plačan dan odsotnosti z dela za spremljanje otroka na prvi dan vrtca oz. v prvi razred OŠ ali na informativni dan oz. za preživljanje prostega časa z otrokom); dodaten plačan dan odsotnosti z dela zaradi izrednih družinskih razlogov; ukrepi za varovanje zdravja in promocije zdravja na delovnem mestu
MIKRO+POLO D.O.O.	126	59%	60%	2%/ 0%	Neomejeno število dni plačanega dopusta; brezplačen zajtrk v kantini podjetja; delo od doma; prožen delovnik; dodatni in izredni izhodi med delovnim časom; otroci so v podjetju dobrodošli; družinski člani in članice zaposlenih so dobrodošli na zabavah, izletih, športnih aktivnostih v organizaciji podjetja, ki tudi krije stroške.
DONAR D.O.O.	14	57%	50%	100%/100%	Krajši delovni čas; delo od doma; prilagodljiv delovnik, treningi in usposabljanja o ergonomiji, na področju krepitve osebnih kompetenc in razvoja; otroci zaposlenih so v podjetju dobrodošli.

Policija je del Notranjega ministrstva Republike Slovenije in deluje na državni, regionalni in lokalni ravni. Slovensko policijo organizacijsko sestavljajo:

- > Generalna policijska uprava,
- > policijske uprave in
- > policijske postaje.

Generalna policijska uprava vključuje: Službo Generalnega direktorja Policije, Upravo uniformirane policije, Upravo kriminalistične policije, Nacionalni forenzični laboratorij, Upravo za policijske specialnosti, Policijsko akademijo ter Urad za informatiko in

telekomunikacije in druge enote. V različnih mestih po Sloveniji (Celje, Koper, Kranj, Ljubljana, Maribor, Murska Sobota, Nova Gorica in Novo mesto) je osem policijskih uprav in 111 policijskih postaj.

V Generalni policijski upravi in v policijskih upravah najvišje vodstvene položaje zasedajo moški, medtem ko sta med 111 policijskimi postajami dve pod vodstvom komandirk, na njih pa je zaposlenih 18 pomočnic komandirjev policijske postaje.

Leta 2019¹⁰ je imela slovenska Policija 8189 zaposlenih, med njimi 4658 policistov in 943 policistk. Povprečna starost zaposlenih v Policiji je 41,6 let, pri čemer je povprečna starost policistov 42,6 let in policistk 37,4 let.

Saubermacher-Komunala Murska Sobota d.o.o. je podjetje v severovzhodni Sloveniji, ki deluje v sektorju javnih nefinančnih družb. Podjetje je odgovorno za zbiranje in odvoz nenevarnih odpadkov. V času izvajanja intervjujev je podjetje zaposlovalo 56 oseb, med njimi je 90% moških. Med upravnim osebjem je 5 moških in 6 žensk (skupaj 11). Med njimi so trije moški na vodstvenih položajih, eden je na najvišjem vodstvenem položaju v skupnih službah, eden pa je vodja oddelka za odvoz odpadkov. Velika večina zaposlenih ima pogodbe za nedoločen čas (48 moških in 6 žensk), medtem ko imata dva moška pogodbo o delu za določen čas.

Skrb za življenjsko okolje je že več kot četrto stoletje temelj in vodilno načelo podjetja Saubermacher pri zagotavljanju storitev za gospodarno ravnanje z odpadki. Njihovi začetki segajo v leto 1990, ko je bilo podjetje iz Lenarta prvo v bivši Jugoslaviji, ki je vpeljalo ločeno zbiranje odpadkov z uporabo sistema BioPaS. Podjetje Saubermacher Slovenija ima današnjo organizacijsko obliko od leta 2007, ko so se združila podjetja Saubermacher Slovenija, Letnik-Saubermacher in Eko les. Glavni sedež in 100% lastnik podjetja je Saubermacher DAG v Gradcu v Avstriji.

Mikro+Polo d.o.o. je družinsko podjetje, ustanovljeno leta 1980 v Mariboru. V tem času je zrastle v največjega slovenskega dobavitelja laboratorijskega pribora, opreme, kemikalij in diagnostike. Z leti je podjetje razvilo lasten program laboratorijske in procesne opreme, pribora in kemikalij za razvojne, raziskovalne in diagnostične laboratorije, proizvodnjo aparatur, proizvodnjo, projektiranje in izvajanje gradnje laboratorijev, proizvodnjo laboratorijskega pohištva, popolno servisiranje in validacijo prodanih aparatov in opreme. 106 zaposlenih z zelo različnimi poklicnimi profili, od proizvodnih delavcev_k, do skladiščnikov_ic, razvojnikov_ic, inženirjev_k, tržnikov_ic, vodstvenih delavcev_k in informatikov_čark, dela v prostorih podjetja v Mariboru in v predstavništvu v Bosni in Hercegovini. Podjetje je zelo uspešno, se širi in je mednarodno priznana na področju laboratorijske opreme ter je za svoje proizvode prejelo številne nagrade. Njihov poslovni model temelji na družbeni odgovornosti in trajnostnem razvoju v odnosu do kupcev, poslovnih partnerjev, zaposlenih in do okolja, v katerem deluje. Podjetje sodeluje v lokalni skupnosti z organiziranjem in podpiranjem

¹⁰ Na dan 17.2.2020 je bilo v Policiji zaposlenih 8189 oseb, med katerimi je 3/4 moških (vir: MNZ, Sekretariat, UOK, MFERAC).

različnih kulturnih, humanitarnih in drugih projektov in dogodkov. V svojem pristopu k upravljanju s človeškimi viri gradi na zadovoljstvu zaposlenih kot konkurenčni prednosti podjetja. Leta 2007 je bilo podjetje eno izmed prvih v Sloveniji s certifikatom Družini prijazno podjetje. Prav tako je prejelo certifikat Mestne občine Ljubljana "LGBT prijazno", certifikat starejšim prijazno podjetje in listino raznolikosti. Je ekološko ozaveščeno podjetje brez papirja in sodeluje z invalidskim podjetjem Ozara. Leta 2019 je bilo med 150.000 podjetji iz 33 držav dobitnik prestižne nagrade European Business Awards v kategoriji Razvoj delovnega okolja in zaposlenih. Ena izmed njihovih vodilnih gesel je: *'Ker nam je mar'*.

Podjetje **Donar d.o.o.** je bilo ustanovljeno leta 1989 s tremi zaposlenimi v odziv na potrebe razvoja notranje opreme za pisarne. Odtlej se je razvilo v enega ključnih akterjev v oblikovanju pohištva, zlasti stolov po najvišjih okoljskih standardih. Podjetje se osredotoča na upravljanje trajnostnega oblikovanja kot odziv na vse večje naraščanje potrošništva. Sledi načelom krožnega gospodarstva, da bi prispevalo k ogliščno nevtralni družbi brez odpadkov. Prejeli so vrsto nagrad za svoje proizvode. Izvozijo več kot 70% izdelkov, večinoma v skandinavske države, ZK, ZDA, Avstralijo in Italijo. Prejšnji direktor podjetja, zdaj njegov lastnik, vključuje v poslovanje svojo vizijo ekološke in socialne trajnosti in spreminja podjetje v mednarodno zgodbo o uspehu v panogi proizvodnje pohištva, ki je v Sloveniji sicer propadla v obdobju tranzicije. Danes podjetje zaposluje 14 ljudi (5 v pisarni, 9 v proizvodnji; 8 je moških in 6 žensk) in sodeluje s številnimi podizvajalci. Glavne značilnosti profila podjetja so, da gre za majhno, zasebno podjetje, ki konkurira na svetovnem trgu z jasno filozofijo okoljske in družbene odgovornosti, ki jo uporablja kot tržno nišo, organizacijsko načelo in blagovno znamko.

2.3. Primerjalna analiza I: Trifazni model

2.3.1. Podjetja in organizacija

Policija: "Od mačistične organizacijske kulture do spolno občutljive organizacije" – srednja faza

Policija kot eden izmed največjih delodajalcev v javnem sektorju v Sloveniji ima dobro razvite ukrepe za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, ki so vključeni v Kolektivno pogodbo za policiste (KPP). Ta vsebuje klavzule o upravičenosti do drugačne ureditve delovnega časa in dodatnih plačanih dni iz družinskih in osebnih razlogov. Vstop žensk v policijo in vloga vodstva sta dejavnika, ki sta najbolj vplivala na premik od "mačo kulture" k organizacijskemu pristopu, občutljivemu za spol, kar vključuje tudi ukrepe usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja (skrb zase, skrb za druge).

Z vstopom policistk v policijsko službo po letu 2000 so področju usklajevanja med poklicnim in zasebnim življenjem začeli posvečati več pozornosti, kar se je odražalo na primer v kolektivni pogodbi s prepovedjo nočnega dela za zaposlene z majhnimi otroki

in z možnostjo dela v jutranji izmeni, dokler je otrok zelo majhen. Več pozornosti so namenjali tudi skrbi zase, vpeljavi psihosocialne podpore, policijskih zaupnikov in mediacije. Delovne skupine v policiji, kot so Odbor za integriteto in etiko, Center za raziskovanje in socialne veščine ter Posvetovalno telo za integracijo načela enakosti spolov, imajo pomembno vlogo pri izvajanju raziskav, zagotavljanju usposabljanj in predavanj za zaposlene in bodoče policiste in policistke na različne teme, ki vključujejo tudi vprašanja enakosti spolov ter usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Organizirajo tudi usposabljanja na temo enakosti spolov za bodoče policiste in policistke na Policijski akademiji. Ukrepi za skrb zase (psihosocialna pomoč, policijski zaupniki) in to, da jih zaposleni uporabljajo, kaže na spremembo norm in percepcije moškosti. Eden izmed strokovnjakov je v intervjuju pojasnil:

"Policija je močna subkultura, za katero je bil včasih najbolj značilen mačizem. Takrat ko sem jaz prišel [na Policijo], smo bili večinoma še sami fantje, moški. In mačizem je bil zelo značilen, nismo šibki, ne moremo jokati, ne moremo jamrat, ampak smo mačoti. In narediti korak od tega do tega, da si tudi kdaj lahko šibak, da imaš lahko probleme, je bilo potrebno kar nekaj časa. In seveda tudi dosti vztrajanja vodstva Policije in potem navdzol. Ker tudi sam sem sodeloval, da smo te stvari organizirali. Začeli smo 2001 in je kar nekaj let trajalo, da smo ustvarili mrežo psihologov in da so jih ljudje sprejeli."

V zadnjih 20 letih se je sicer povečalo število policistk v Policiji, vendar to ni prineslo večjih sprememb na vodstvenih položajih. Edina izjema je nekdanja generalna direktorica Policije, mag. Tatjana Bobnar, ki je Policiji načelovala med letoma 2018 in 2020 in je bila prva generalna direktorica Policije v Sloveniji.

Intervjuvani razumejo usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja kot pravico zaposlenih do usklajevanja dela in družinskih obveznosti, ki je v obojestransko korist zaposlenega oz. zaposlene in delodajalca. Poudarek je na osebnem dobrem počutju, na razumevanju, da človek ni le delavec ali delavka, temveč v zasebnem življenju tudi mama, oče, skrbnik ali skrbnica itn. Eden izmed vodstvenih delavcev na podlagi lastne starševske izkušnje takole pojasni pomen pravice do usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja:

"Konec koncev sem tudi sam starš, imam 4 otroke in sem dal skozi to. Dejansko, če imaš urejeno družinsko življenje, da veš, da je doma vse v redu, potem si tudi bolj sproščen v službi. Če veš, da ti sistem to omogoča, tudi čutiš večjo pripadnost sistemu, bolj se trudiš, če veš, katere vse pravice imaš."

Ukrepi za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja so tako na sistemski kot na organizacijski ravni spolno nevtralni, razen dveh ukrepov, ki se nanašata specifično na moške: očetovski dopust in tri dni plačanega dopusta ob rojstvu otroka. Policija je kot eden največjih delodajalcev v javnem sektorju z vključitvijo ukrepov usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v Kolektivno pogodbo za policiste naredila pomemben korak.

Saubermacher–Komunala Murska Sobota d.o.o.: Delavec_ka mora najprej poskrbeti zase, da lahko opravlja svoje delo v podjetju - srednja faza

V zadnjih letih je podjetje šlo skozi različne faze, vključno z zamenjavo direktorja in selitvijo v nove poslovne prostore, kar pa ni vplivalo na fluktuacijo zaposlenih. V temeljnih vrednotah, ki izhajajo iz poslanstva in vizije podjetja, intervjuvani iz vodstva izpostavlja ustvarjanje zdravega okolja:

"Te osnove izvirajo iz našega poslanstva, vizije in ključnih vrednot, kjer imamo zapisano, da ustvarjamo zdravo okolje. Ampak tu ni mišljeno skrb za zdravo okolje brez odpadkov, ampak je mišljeno za zdravo okolje v odnosu do raznih deležnikov, s katerimi se podjetje srečuje pri svojem delu, in sem sodijo tudi zaposleni. Druga ključna vrednota je skrb za zaposlene in naša vizija je, da postajamo vodilno podjetje v Sloveniji na področju ravnanja z odpadki. Pa ni to merjeno v tržnem deležu, ampak je merjeno po treh internih kriterijih, od katerih je eden zadovoljstvo zaposlenih."

V podjetju si prizadevajo za zaposlenim prijazno okolje, kar izpostavlja intervjuvani iz vodstva:

"Če gledamo ozko ekonomično, je to vsekakor strošek, ki se ga zelo hitro lahko zračuna. Za razliko od velike večine jaz ne gledam tako, ker to je kratkotrajno. Jaz gledam na to na dolgi rok. Se pravi, nekdo, ki je imel možnost se posvetiti družini in mu je podjetje to omogočilo, verjamem, da je pri svojem delu potem dosti bolj zavzet, da je večja njegova pripadnost podjetju in posledično so tudi rezultati njegovega dela toliko boljši."

Organizacijska kultura podjetja je skladna z družinsko politiko, denimo v primeru očetovskega dopusta ali izrednega dopusta ob prvem dnevu vstopa otroka v prvi razred osnovne šole itn. Podjetje pa ponuja še dodatne ukrepe za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja (npr. osrednji delovni čas z možnostjo izbire časa prihoda na delo in odhoda z dela, organizacija sestankov med 8. in 14. uro itn.). Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja je postala pomembna tema v zadnjih 10-12 letih. Kakor izhaja iz intervjujev z vodstvom, je podjetje začelo vpeljevati neformalne ukrepe za vse zaposlene (npr. novoletno obdarovanje otrok, družabne dejavnosti za zaposlene), te prakse pa so uradno formalizirali s prejemom certifikata "Družini prijazno podjetje" decembra 2011. Pobudo za certifikat so dali zaposleni, ker so številne ukrepe, ki jih je predpisoval certifikat, v podjetju že izvajali, dodali pa so jim še nove.

Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja razumejo kot koristno tako za podjetje kot zaposlene. Iz intervjujev je razvidno, da vodstvo podpira zaposlene pri usklajevanju dela in družine, podpira uporabo očetovskega dopusta in vključevanje moških v skrb za družino. Vpeljava prilagodljivega delovnega časa (osrednji delovni čas z možnostjo izbire časa prihoda na delo in odhoda z dela) omogoča zaposlenim, da delajo z manj

stresa, s čimer podpira zaposlene s skrbstvenimi odgovornostmi, da lažje usklajujejo plačano in neplačano (družinsko) delo. Ta ukrep je načeloma dostopen vsem, ni pa izvedljiv za delavce in delavke na terenu.

V intervjuju je vodstvo poudarilo, da moški izkoristijo očetovski dopust in dopust za nego bolnega otroka, s čimer se počasi spreminja tudi miselnost o starševskih vlogah:

“Na nek način smo tukaj še vedno zelo tradicionalna družba, kjer prevladuje miselnost, da je prvenstveno ženska odgovornost skrb za otroke, moški je pa tisti, ki mora poskrbeti za eksistenco družine. Ampak tudi v podjetju opažamo, da se čedalje več moških poslužuje očetovskega dopusta, da na nek način tudi v primeru bolezni otroka je oče tisti, ki zaprosi za odsotnost, ker mati iz takšnih ali drugačnih razlogov ne more. Tako da se počasi ta miselnost tudi tukaj v okolju, kjer delujemo, in v podjetju spreminja.”

Vloga moških v skrbstvenih obveznostih je v intervjujih prepoznana zlasti v aktivnem očetovstvu. V podjetju ni ukrepov, ki bi posebej spodbujali skrbne moškosti. Glavni izzivi in ovire za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, o katerih so poročali intervjuvani, so povezani z dostopnostjo ukrepov za delavce na terenu, ki zaradi narave dela ne morejo izkoristiti prilagodljivega delovnega časa (osrednji delovni čas z možnostjo izbire časa prihoda na delo in odhoda z dela). Sodeč po odgovorih v intervjujih poskušajo potrebe posameznega zaposlenega nasloviti tako, da ga neformalno razporedijo na tako delo, ki se bo zanj pravočasno zaključilo.

Mikro+Polo d.o.o.: ‘Zaposleni bi se morali na delovnem mestu počutiti tako dobro kot doma’– srednja faza

V podjetju Mikro+Polo je usklajevanje dela in družine formalno in neformalno ena izmed najpomembnejših vrednot, ki jo udejanjajo vsakodnevno. Pristop podjetja se osredotoča na brisanje strogih delitev med službenim in zasebnim življenjem ter na integracijo zasebnega življenja, kot so družinske zadeve (skrbstvene dolžnosti, partnerjev ali partnerkin urnik ter urnik družinskih članov in članic), in osebnih interesov (hobiji, znanja in projekti) v podjetje.¹¹ Podjetje si prizadeva za dobro delovno okolje, v katerem bi se zaposleni počutili tako dobro kot doma. Prilagaja se potrebam zaposlenih, vendar pričakuje od zaposlenih vzajemen odnos. To je zastavljeno kot obojestransko koristna situacija, v kateri gre za medsebojno dolžnost in zavezanost med zaposlenimi in podjetjem.

¹¹ Na primer, pozorni so na udobno in prijetno opremo pisarn in skupnih prostorov; zaposleni so vabljeni, da za svoje sodelavce_ke organizirajo predstavitve svojih hobijev, potovanj in znanj; ob petkih organizirajo službene zabave, na katere so povabljeni tudi družinski člani_ce; zaposleni imajo svoj glas v novičniku podjetja; vodstvo spodbuja zaposlene h kariernemu in osebnemu razvoju ter omogoča različna usposabljanja; prilagajanje skrbstvenim odgovornostim zaposlenih je normalen del organizacijske kulture.

Cilja, da bi bili zaposlenim prijazno podjetje (vključno z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja), ne izhaja iz načela enakosti spolov, temveč na to gledajo kot na konkurenčno prednost na trgu in kot na vrednoto samo po sebi ter kot izraz direktorjeve osebnosti. Unikaten ukrep usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v tem podjetju je možnost neomejenega plačanega dopusta. Uporabljajo ga namesto bolniškega dopusta in dopusta za nego (ker je plačan 100%, medtem ko je bolniški dopust plačan 80%) v primeru osebnih projektov, kot so potovanja, za izredne okoliščine itn. Nasploh mlajši zaposleni porabijo 5 dni dopusta več, kot jim pripada po zakonu, starejši zaposleni pa porabijo manj dni dopusta, kot je zakonsko določeno. Glede na dejansko zadovoljstvo zaposlenih in njihovih partnerk oz. partnerjev z možnostmi usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja bi podjetje lahko uvrstili v napredno fazo. Ker pa ukrepi za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v podjetju niso izrecno zastavljeni s ciljem spodbujanja enakosti spolov ali podpiranja moških v skrbstvenih odgovornostih in ker so zaposleni pojmovani na spolno nevtralen način, kjer spol ni 'viden', ni pomemben, in moški niso posebej naslovljeni, lahko podjetje glede na 'pravila' trifaznega modela uvrstimo v srednjo fazo. To podjetje si ne prizadeva posebej za integracijo enakosti spolov, temveč za enakost nasploh.

Podjetje sledi logiki splošnega dobrega počutja zaposlenih in je v zadnjih petih letih doseglo pomembne izboljšave na tem področju, zlasti z zaposlenim prijazno organizacijsko kulturo. Moto vodstva je 'biti najboljši delodajalec'. Podjetje je bilo nagajeno za dobrega delodajalca na nacionalni in mednarodni ravni.

Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja je očitno pomemben del organizacijske kulture podjetja in je močno integrirano vanj na neformalni in formalni ravni. Zaposleni izražajo zadovoljstvo z usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja in ne opažajo negativnih učinkov svojih skrbstvenih obveznosti na opravljanje dela in obratno. Posebej pozitivno je njihovo mnenje glede izrednih izhodov, kantine, dobrih odnosov, občutka, da je podjetju mar zanje.

Donar d .o.o. – Pionirsko podjetje pri vpeljavi skrajšanega delovnika kot družbeno odgovoren poslovni model – srednja faza

V podjetju Donar je usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja neformalno ena najpomembnejših vrednot in jo udejanjajo v vsakdanjem življenju podjetja. Plačanega dela ne pojmujejo kot neodvisnega od zasebnega/družinskega življenja. Prepoznan in za Slovenijo pionirski ukrep je skrajšan delovnik s plačilom za polni delovni čas, ki se šteje v pokojninsko dobo in je opredeljen enako kot standardni delovnik (in ni primerljiv s prekarnim delom za skrajšan ali polovični delovni čas). Aprila 2018 je podjetje naredilo korak naprej v zasledovanju svoje vizije 'manj je več' in je vpeljalo krajši delovni čas. Lastnik pravi:

"Ko smo nekaj časa opazovali delovne procese v podjetju, smo ugotovili, da so ljudje učinkovito delali največ šest ur. Cilj je bil izboljšati produktivnost, ne z več urami, ampak s kakovostnejšim delom. "

Odločilni motiv za vpeljavo krajšega delovnega časa je bila izguba enega od večjih naročnikov. Namesto odpuščanja so sprejeli odločitev, da vpeljejo krajši delovnik, obdržijo vse zaposlene in ohranijo višino dohodkov.

Uradno imajo zaposleni še vedno osemurni delovnik in njihovi socialni prispevki se izračunavajo kot za standardni delovni čas, saj delovnopravna zakonodaja ne omogoča krajšega delovnega časa brez zmanjšanja delavskih pravic. Natančneje, standardni osemurni delovnik vključuje 30 minut za malico, kar pomeni, da efektivni delovnik znaša 7,5 ur. V podjetju Donar d.o.o pa efektivni delovnik znaša šest ur, medtem ko so 30 minut za malico in dvakrat po 15 minut za odmor izključeni iz delovnika, kar pomeni, da so zaposleni na delovnem mestu sedem ur, uradno od 7. do 14. ure. Čeprav med prejšnjim standardnim in novim, krajšim delovnikom, ni velike razlike, so po šestih mesecih preizkušanja tega zaposlitvenega modela ugotovili, da so zaposleni manj utrujeni in doživljajo manj z delom povezanih zdravstvenih težav, medtem ko se produktivnost ni zmanjšala. Lastnik pravi, da imajo zdaj zaposleni več časa za družino in zase ter manj težav, zato so pri delu učinkovitejši. Izboljšali so se tudi odnosi med zaposlenimi. Delovne procese zdaj skrbneje načrtujejo. Krajši delovni čas je podjetju omogočil, da je optimiziralo in ekonomiziralo delovne procese, obdržalo zaposlene in izboljšalo delovne pogoje (vključno s plačo, ki je kljub krajšemu delovniku niso znižali). Boljše usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja je bilo stranski učinek tega eksperimenta.

Čeprav je lastnik poudaril, da so rezultati in dobiček ključni pri poslu, ga osebno ni zanimal le poslovni učinek, temveč širši družbeni učinki take organizacijske inovacije: da zaposleni lahko preživijo več časa z družino; da krajši delovnik zmanjšuje psihološke pritiske, utrujenost in zdravstvene težave, ki vplivajo na ustvarjalnost; da zdravstveni sistem prihrani, ker so ljudje, ki delajo s krajšim delovnim časom, bolj zdravi tudi po upokojitvi; lahko so srečnejši in imajo boljše medsebojne odnose; manj stresa v službi zmanjša število prometnih nesreč, odvisnosti od drog, ločitev, zniža stopnjo mladoletniškega prestopništva zaradi odsotnih staršev itn. Lastnik meni, da veliko družbenih problemov izhaja iz pritiskov, utrujenosti in stresa na delovnem mestu.

Glede na to, da gre za majhno podjetje s tradicijo proizvodnje pohištva in sedežnih garnitur, s katero se običajno ukvarjajo družinska podjetja, ki se prenašajo iz roda v rod, je organizacijska kultura usmerjena v družino – 'podjetje je enako družina' (kot je izpostavil direktor). Taka organizacijska kultura omogoča medsebojno skrb, solidarnost in podporo ter vsakodnevne neformalne prilagoditve, vključno s tem da v službo pripeljejo otroke po šoli ali med šolskimi počitnicami (kar je omogočeno tudi zaradi velikega razstavnega salona podjetja, kjer se otroci lahko igrajo). Imeli so tudi primere zaposlenih s težavami z alkoholizmom, finančnimi in stanovanjskimi stiskami, ki jim je podjetje pomagalo, da so se rešili iz težkih situacij.

V širšem normativnem okviru so enakost spolov, medsebojna podpora in usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja ter skrb za bližnje pojmovani kot 'samoumevni' in medsebojno povezani. Podjetje sledi logiki splošnega blagostanja zaposlenih in je v zadnjem desetletju, zlasti pa v zadnjih treh letih, doseglo številne izboljšave na tem

področju. Organizacijska kultura in delovnik, usmerjena v usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, vključujeta skrb za zdravje pri delu, izobraževalne tečaje in tečaje za osebni razvoj. Skrb za družinske člane_ice pojmujejo kot temeljni element splošnega blagostanja zaposlenih in je integrirana v delovne procese preko neformalne organizacijske kulture in krajšega delovnega časa.

2.3.2. Rezultati: kontekst & skrb v organizaciji

Štiri podjetja, vključena v raziskavo, so si različna po velikosti, sektorju (zasebni/javni) in dejavnostih ter geografski razpršenosti. Vključena podjetja z od 14 do več kot 8000 zaposlenimi in različnim delovnim časom dokazujejo, da je ukrepe za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja mogoče izvajati v podjetjih vseh velikosti, sektorjev in področij dela. Univerzalnih ukrepov usklajevanja, ki bi bili primerni za vsak tip podjetja, ni. Nekatere ukrepe je mogoče izvajati le pri pisarniškem tipu dela, denimo prilagodljiv delovni čas in delo na daljavo. Na primer, terensko delo policistov in policistk, poklicnih voznikov in voznic ter delo v proizvodnji zahtevajo drug tip ukrepov usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. To pomeni, da je celo v istem podjetju nemogoče izvajati univerzalni sklop ukrepov za vse zaposlene, zato je ključno, da so na voljo širši in vključujoči ukrepi, med katerimi lahko zaposleni izbirajo in jih prilagodijo svojim skrbstvenim potrebam.

V kontekstu Slovenije se zakonski ukrepi za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, kot je starševski dopust, dopust za nego bolnega otroka itn. ter ukrepi, zapisani v kolektivnih pogodbah, prepletajo z ukrepi na ravni organizacije oz. podjetja. Ukrepi za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja so spolno nevtralni in ne vključujejo ukrepov za spodbujanje skrbnih moškosti. Edina ukrepa, ki neposredno naslavljata moške kot očete, sta očetovski dopust (na sistemski ravni) in od 1 do 3 dni plačanega dopusta ob otrokovem rojstvu, ki je vključen v kolektivno pogodbo. Na ravni podjetja imajo prejemniki certifikata družinam prijazno podjetje možnost, da izberejo ukrep dodatnega plačanega dopusta za očete (na stroške delodajalca) in novejši ukrep spremljanja partnerke na zdravniške preglede med nosečnostjo. Za slednje še ni poročil o tem, ali se podjetja odločajo za tak ukrep in ali ga moški uporabljajo, medtem ko je znano, da prvega ukrepa podjetja, ki imajo ta certifikat, niso vpeljala, domnevno zaradi stroškov.

Podjetja nimajo posebnih ukrepov za spodbujanje skrbstvenih vlog moških, prav tako ukrepi za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja ne izhajajo nujno iz enakosti spolov. Na eni strani to lahko razumemo v specifičnem kontekstu Slovenije s socialistično dediščino kakovostnega sistema otroškega varstva in sheme starševskih dopustov, ki omogočata udeležbo žensk v zaposlitvi za polni delovni čas. V Sloveniji je vloga delodajalcev pri politikah usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja pogosto spregledana zaradi kakovostnih sistemskih ukrepov na ravni države (družinska politika). Po drugi strani so ukrepi za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja – tako na sistemski ravni kot na ravni organizacije – spolno nevtralni, uporabljajo jih lahko tako

ženske kot moški, vendar so večinske uporabnice ženske, kar je v intervjujih poudarilo tako vodstvo kot zaposleni moški. Zakonske pravice zaposlenih so za podjetja torej nesporne, jih upoštevajo in izvajajo, medtem ko nekatera, med njimi tudi podjetja in organizacija, ki smo jih analizirali v tem poročilu, omogočajo dodatne ukrepe na organizacijski ravni. Razmislekov o enakosti spolov, ki bi naslavljali posebej moške v njihovih skrbstvenih vlogah, v analiziranih podjetjih ni. Očetovski dopust je povsem sprejet ukrep tako na ravni vodstva kot na individualni ravni moških, ki ga izkoristijo. Prav tako je v delovnih kolektivih pozitivno sprejeto, da moški vzamejo dopust za nego bolnega otroka.

Med 14 intervjuvanimi moškimi, ki skrbijo za otroka (otroke), štirje skrbijo tudi za ostarele družinske člane (starše, partnerkine starše). Intervjuvani moški so izkoristili očetovski dopust, nekateri tudi starševski dopust, vzamejo dopust za nego bolnega otroka, nekateri pa so zaradi starševstva tudi zamenjali delovno mesto ali delovno izmeno, da bi bolje izpolnjevali svoje skrbstvene potrebe, drugi pa so se odločili za prožni delovnik. Pri skrbi za starejše družinske člane in članice pogosto zaprosijo bodisi za proste ure bodisi izredne izhode v času delovnika bodisi letni dopust ali pa so tudi zamenjali kraj opravljanja dela, zato da so bližje družinskim članom, za katere skrbijo. V različnih kontekstih so bili za intervjuvance pomembni različni podporni dejavniki, ki so jim omogočili usklajevanje delovnih in skrbstvenih obveznosti. Pri tem se za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih zdi ključna občutljivost vodstva, solidarnost med sodelavci, dobri odnosi in dobra komunikacija v podjetju. V podjetju Donar d.o.o. zaposleni delajo krajši delovni čas, kar jim omogoča, da imajo več časa zase in za družino, medtem ko podjetje Mikro+Polo d.o.o. omogoča brezplačni zajtrk v kantini podjetja, izredni dopust in posebne izhode. Analizirana podjetja moških ne spodbujajo posebej k usklajevanju plačanega dela in skrbstvenih obveznosti ali k sodelovanju pri skrbstvenih obveznostih doma, jih pa podpirajo, ko izrazijo skrbstvene potrebe. Intervjuvanci niso poročali o situacijah, ko jim ne bi bilo omogočeno usklajevati plačano delo in skrbstvene obveznosti. V štirih organizacijskih analizah so vodstvo in intervjuvani moški izpostavili podporo nadrejenih pri upoštevanju potreb zaposlenih po usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja.

Vodstva analiziranih podjetij skrbstveno vlogo moških prepoznavajo zlasti v aktivnem očetovstvu, medtem ko je pri skrbi za starejše skrbstvena vloga moških odsotna. Na Policiji so izpostavili staranje delovne populacije, kar bo v prihodnje zahtevalo nove ukrepe, povezane z varnostjo in zdravjem pri delu. Velika so tudi pričakovanja glede evropske Direktive o usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja za starše in oskrbovalce. Pričujoča direktiva je bila sprejeta l. 2019, Slovenija pa mora direktivo vnesti v svoj pravni red do julija 2022. Direktiva je pomembna, ker naslavlja enakost spolov in skrb za starejše. Na področju starševskega dopusta direktiva izpostavlja dva meseca neprenosljivega starševskega dopusta (po slovenski zakonodaji je 9 mesecev starševskega dopusta, ki si ga partnerja lahko delita) in na področju t.i. oskrbovalskega dopusta predvideva 5 dni plačane odsotnosti z dela na leto za skrb za starejše. Zlasti v luči staranja prebivalstva vodstva podjetij v intervjujih izpostavljajo pomen pričujoče

direktive, za katero intervjuvani ocenjujejo, da gre v pravo smer, čeprav se zavedajo, da ne bo rešila problematike skrbi za starejše.

Intervjuvanci_ke so posebej izpostavili skrb zase, zlasti v Policiji zaradi specifičnosti policijskega dela. V Policiji tovrstni ukrepi večinoma vključujejo psihosocialno pomoč (24-urno telefonsko psihološko pomoč), policijske zaupnike in mediacijo. Te podporne storitve so na razpolago policistom in policistkam ter njihovim družinam. V Donarju, Saubermacherju in podjetju Mikro+Polo se skrb zase odraža bolj kot skrb za splošno dobro počutje zaposlenih. Vključuje ukrepe, kot so masaža na delovnem mestu, treningi osebnih kompetenc, treningi osebnega razvoja in druge oblike usposabljanj in delavnic ter skupne športne in družabne aktivnosti.

Poleg formalnih ukrepov so zelo pomembni neformalni dogovori med delodajalcem in zaposlenimi ter med sodelavci in sodelavkami, denimo, pri spremembah izmen, izrednih izhodih ipd. Intervjuji z moškimi so potrdili pomen neformalnih dogovorov, ki dobro delujejo v manjših delovnih kolektivih oz. enotah. Vendar pa so neformalni dogovori mogoči le v delovnih okoljih, kjer so komunikacija in medsebojni odnosi med zaposlenimi in vodstvom dobri. V primerih, ko se vodstvo, zlasti srednje vodstvo zamenja, lahko umanjka razumevanje za neformalne dogovore. Dejstvo pa je, da ni mogoče formalizirati prav vseh ukrepov in dogovorov, saj je nemogoče predvideti vse možne okoliščine usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. Usposabljanja in senzibilizacija vseh ravni vodstva so zato ključnega pomena.

Nekatera zasebna podjetja sledijo logiki družbeno odgovornega podjetništva in se zavedajo, da je podjetje odprt sistem, ki proizvaja širše družbene, okoljske in ekonomske učinke. V teh podjetjih so enakost spolov, skrbstvene obveznosti zaposlenih in raznolikost zaposlenih implicitno umeščene v širši okvir okoljske zavesti, družbene odgovornosti in splošne blaginje zaposlenih, kar po mnenju vodstva spodbuja produktivnost, ustvarjalnost, osebni razvoj zaposlenih ter prispeva h koristi in manj stroškov ne le za podjetje, temveč za družbo nasploh. V takih podjetjih se zdi pomembna vloga direktorja kot vizionarja, pobudnika sprememb, tistega, ki ima individualen in neformalen odnos do zaposlenih ter nastopa kot odprta, inovativna in nehierarhična oseba. Ukrepi za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja sledijo poslovnemu modelu konkurenčne prednosti. In kot pravi predstavnik vodstva v enem od podjetij:

”S temi ukrepi zaposlenim zagotavljamo občutek varnosti. ...Dobro vzdušje v podjetju prinaša uspeh. Ljudje so zadovoljni, bolj se trudijo pri svojem delu, čutijo, da pripadajo podjetju... ”.

Ta družbeno odgovorna in do zaposlenih prijazna usmeritev je postala javno priznana znamka takih podjetij.

2.4. Primerjalna analiza II: Podporni dejavniki & ovire pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja

2.4.1. Podporni dejavniki

Delovne strukture (struktura zaposlenih, potek dela itn.)

Struktura zaposlenih glede na spol je v analiziranih podjetjih različna. Med zaposlenimi je vsaj 50 % moških, delež žensk na vodstvenih položajih pa variira od 2 % do 65 %. Policija je tradicionalno moška delovna organizacija, pri čemer je v zadnjih dveh desetletjih prišlo do določenega napredka s povečanim zaposlovanjem žensk. Vendar pa vstop žensk v Policijo ni imel za posledico tudi povečanja števila žensk na vodstvenih položajih.

Pri analiziranih podjetjih so velike razlike pri delovnem času. Saubermacher–Komunala Murska Sobota d.o.o. in Mikro+Polo d.o.o. imata standardni delovni čas, ki je nekoliko bolj prilagodljiv, medtem ko so v podjetju Donar d.o.o. vpeljali krajši delovni čas. V Mikro+Polo d.o.o. delovni čas v prostorih podjetja poteka od 8. do 16.30. ure, vendar pa imajo zaposleni v dogovoru z direktorjem možnost večje prilagodljivosti glede delovnega časa in prostora. V podjetju Donar d.o.o. je uradni delovni čas v prostorih podjetja od 7.00 do 14.00 in tudi tu se je mogoče dogovoriti za več prilagodljivosti glede delovnega časa in prostora. V podjetju Saubermacher–Komunala Murska Sobota d.o.o. delovni čas poteka med 7. in 16. uro (s prilagodljivim prihodom in odhodom). Najbolj specifičen delovni čas imajo na Policiji z netipičnim delovnikom za policiste in policistke: troizmensko delo, vključno z delom med vikendi, prazniki in ponoči. Intervjuvanci, tako vodstvo kot zaposleni mošk, izpostavijo t.i. "ruski" delovnik policistov in policistk, kar pomeni, da štiri zaporedne dni delajo po 12 ur na dan (dva dni od 6.00 do 18.00 in dva dni od 18.00 do 6.00), nato pa so štiri dni doma. Netipičnega delovnega časa na Policiji ne moremo šteti za podporni dejavnik pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja za moške s skrbstvenimi odgovornostmi. Vendar pa so na Policiji vpeljali vrsto ukrepov za starševsko varstvo.¹²

Krajši delovnik predstavlja najpomembnejši podporni dejavnik, ki omogoča moškim (in ženskam), da več časa namenijo skrbstvenim obveznostim za družinske člane_ice in skrbi zase ter prostočasnim dejavnostim. Tudi prilagodljivost pri osemurnem delovniku s prožnostjo prihoda/odhoda v analiziranih podjetjih lahko štejemo za podporni dejavnik, ki omogoča moškim s skrbstvenimi obveznostmi lažje usklajevanje dela in

¹² Kolektivna pogodba za policiste določa, da v primeru premestitve (največ prošelj je povezanih s potrebami po skrbi za otroke in starejše) kraj zaposlitve ne sme biti več kot 30 km oddaljen od prejšnjega kraja zaposlitve. Zaradi pomanjkanja policistov in policistk v nekaterih delih Slovenije je bilo takih premestitev veliko, tako da so bili policisti in policistke premeščeni tudi več kot 70 km stran od prejšnjega kraja zaposlitve, kar je podaljšalo čas vsakodnevne vožnje na delo in negativno vplivalo na usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Zaposleni, ki imajo otroka, starega manj kot tri leta oz. manj kot sedem let, lahko zaprosijo za delo v dopoldanski izmeni (do 15.30). V primeru, da sta v Policiji zaposlena oba starša, lahko za delo v dopoldanski izmeni zaprosi en starš.

skrbstvenih odgovornosti. Na primer, prilagodljiv čas prihoda na delo/odhoda z dela omogoča moškim, da brez stresa in naglice zjutraj peljejo otroke v vrtec in/ali šolo oz. jih popoldne pridejo iskat.

Organizacijska kultura

Vključena podjetja si prizadevajo za družini prijazno in zdravo okolje, dobro vzdušje ter dobre odnose med sodelavci_kami ter zaposlenimi in vodstvom. V nekaterih izmed analiziranih podjetij si prizadevajo, da bi se zaposleni v službi počutili kot doma. V njih podjetje enačijo z družino ter razvijajo močne neformalne ureditve in poudarjajo medsebojno skrb. Taka organizacijska kultura omogoča medsebojno skrb, solidarnost, podporo in vsakodnevne neformalne ter formalne ureditve. Zaposleni moški s skrbstvenimi odgovornostmi se zavedajo podpore delovne organizacije pri usklajevanju zasebnih in poklicnih obveznosti. Iz intervjujev je razvidno, da tako delodajalci kot moški to nasploh razumejo kot obojestransko koristen pristop.

"Ko potrebujem podporo podjetja, kolegov in nadrejenih, jo dobim, in ko me podjetje in/ali kolegi potrebujejo, sem tam".

V podjetjih aktivno očetovstvo sprejemajo pozitivno in prepoznavajo vlogo moškega v družinskem življenju, medtem ko je vloga delodajalca, da omogoči uveljavljanje starševskih pravic zaposlenih. O spremembah v organizacijski kulturi, ki podpira aktivno očetovstvo, veliko pove komentar intervjuvanca, ki je pred 15 leti izkoristil starševski dopust. Navaja negativne komentarje njegovih sodelavcev: *"Ali si ti nor? Zakaj pa ti to delaš? Naj gre ona..."* Hkrati dodaja, da je prišlo do sprememb: *"Zdaj pa je teh pomislekov manj. ...moški koristi to zakonsko možnost, npr. da ne dela ponoči (zaradi starševstva)..."*.

Razlog za to, da moški uporabljajo ukrepe usklajevanja poklicnega in družinskega življenja v analiziranih podjetjih, je lahko tudi odsotnost podpornih organizacijskih kultur v podjetjih, kjer so zaposlene njihove partnerke. V intervjuju z vodstvom podjetja Mikro+Polo d.o.o. je bilo poudarjeno, da zaposleni moški uporabljajo ukrepe za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja bolj pogosto kot njihove partnerke, ker te niso zaposlene v takih 'zaposlenim prijaznih podjetjih'. Dodaja, da gre za 'nekonkurenčni strošek' za podjetje. Podobno so na Policiji poudarili, da policisti pogosto uporabijo ukrepe za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, ker njihove partnerke, ki delajo v zasebnem sektorju, nimajo veliko možnosti usklajevanja.

Kultura enakosti spolov

Enakost spolov in skrbne moškosti niso pomembna tema v analiziranih štirih podjetjih in ukrepi usklajevanja poklicnega in družinskega življenja ne sledijo motivu enakosti spolov oziroma podpora moškim pri skrbstvenih odgovornostih. V nekaterih izmed analiziranih podjetij so enakost spolov, skrb nasploh in skrbne moškosti razvidne iz organizacijske kulture, ki odraža pomen medsebojne skrbi in filozofijo, po kateri mora podjetje poskrbeti za dobro počutje vseh zaposlenih, ne glede na spol. Enakost je ena

izmed glavnih prioritet, npr. v podjetju Mikro+Polo d.o.o. s poudarkom na spoštovanju raznolikosti in kot nujni pogoj dobrega in spodbudnega delovnega okolja.

Tako vodstvo kot moški s skrbstvenimi odgovornostmi v intervjujih poročajo, da podjetje podpira moške zaposlene, da vzamejo očetovski dopust in/ali dopust za nego bolnega otroka. Pojem aktivne vloge očetov pri skrbi za otroke razumejo kot del njihovega sodelovanja v družinskem življenju.

Iz nekaterih intervjujev z moškimi je razvidno, kako pomembna so individualna prizadevanja moških za večjo udeležbo pri skrbi za otroke in v družinskem življenju. Vendar pa je poleg individualnih naporov potrebna tudi sistemska spodbuda na državni ravni in na ravni podjetij, ki temelji na pripoznanju, da sta skrbstveno in plačano delo medsebojno prepleteni področji v življenjih tako žensk kot moških. Ta pristop je bil v širšem kontekstu enakosti pripoznan v nekaterih od analiziranih podjetij.

Tudi eden izmed intervjuvanih vodstvenih delavcev ocenjuje, da je za podjetje koristno, če zaposleni v nekaterih obdobjih poklicne kariere dajejo skrbstvenim odgovornostim prednost pred plačanim delom. Meni, da so ženske bolj zveste podjetju prav zaradi družinskih in skrbstvenih odgovornosti, medtem ko so moški, ne glede na to, ali imajo otroke ali ne, manj stanovitni in bolj pogosto zapustijo podjetje. Zvestoba podjetju je pomembnejša od absentizma zaradi skrbstvenih odgovornosti.

Vodstvo: slog vodenja, vloga vodij

Slog vodenja temelji na formalnih pravilih in zakonodaji, vendar se razlikuje od podjetja do podjetja. V Mikro+Polo d.o.o. je vodenje uradno formalno in hierarhično, dejansko pa horizontalno, neformalno in se izvaja z veliko mero občuljivosti. V Donar d.o.o. sta formalno na vrhu lastnik podjetja in generalni direktor (oba moška). Ker pa je podjetje majhno in v organizacijski kulturi sledi načelu, da je 'podjetje kot družina', so odnosi horizontalni in neformalni. Lastnik ima položaj vizionarja podjetja in ima močno moralno avtoriteto. Opaža hierarhijo med delavci_kami v pisarni in tistimi v proizvodnji kot globoko zakoreninjeni družbeni vzorec, ki ga je težko preseči in se odraža tudi v prostorski organizaciji podjetja (proizvodnja v pritličju, pisarne zgoraj; 'mi zgoraj, vi spodaj'). V podjetju Saubermacher–Komunala Murska Sobota d.o.o. vodstvo določa jasna formalna hierarhija, ki temelji na sodelovanju z zaposlenimi. Vsaj enkrat na leto direktor preživi en dan na terenu, kjer zbira odpadke. Policija je zelo hierarhična organizacija, kjer vodstvo določa hierarhija z jasnimi formalnimi pravili in predpisi. Vloga neposrednega nadrejenega je v Policiji ključnega pomena. Neformalni dogovori med neposredno nadrejenim in njegovimi kolegi se nanašajo zlasti na menjavo izmen zaradi nadomeščanja odsotnega sodelavca, na prost dan zaradi družinskih/skrbstvenih odgovornosti, itn. Neformalna ureditev pomeni, da se pri pripravi delovnega razporeda na policijskih postajah upoštevajo posameznikove skrbstvene potrebe.

Zgoraj predstavljeni različni vodstveni slogi v analiziranih podjetjih kažejo, da usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja lahko uspešno izvajajo zaposleni v različnih podjetjih (po velikosti, področju, regiji itn.). Skupna točka v štirih podjetjih je

občutljivost vodstva/uprave za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih. To pomeni, da so v analiziranih podjetjih za izvajanje usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih poleg formalnih ukrepov (sistemskih in na ravni organizacije) zelo pomembne tudi neformalne ureditve med delodajalcem in zaposlenimi ter med sodelavci in sodelavkami.

Zakonodaja

V analiziranih podjetjih so vse zakonske pravice nesporne, jih spoštujejo in uveljavljajo.

Dodatni ukrepi

V podjetju Mikro+Polo d.o.o. so vpeljali dodatne ukrepe: neomejeno število dni plačanega dopusta, brezplačni zajtrk v kantini podjetja za zaposlene, skupne športne in družabne dejavnosti, izlete in različna usposabljanja ter delavnice. V podjetju Donar d.o.o. je dodaten ukrep krajši delovni teden. V podjetju Saubermacher – Komunala Murska Sobota d.o.o. imajo dodatni plačani dan za starše, da lahko pospremijo otroka ob prvem vstopu v vrtec ali šolo (kot določa zakonodaja) ali na državna tekmovanja (dodatno omogoča podjetje). Eden izmed ukrepov v tem podjetju je tudi, da vsi sestanki potekajo med 8. in 14. uro, zato da zaposleni lahko pravočasno pridejo po otroke v vrtec ali šolo. V Policiji je dodaten ukrep vključen v kolektivno pogodbo, tj. dva dodatna dneva letnega dopusta (za tiste z otroki, starimi manj kot 15 let), ki velja za zaposlene v javnem sektorju.

Vzorniki v podjetju

V podjetju Mikro+Polo d.o.o. ima solastnik in direktor izjemno vlogo in vpliv kot vizionarski, napreden, egalitaren, karizmatičen in nekonvencionalen človek. Podobno tudi v podjetju Donar d.o.o. na lastnika gledajo kot na vizionarja in moralno avtoriteto. V Policiji so na primer zelo pomembni vzorniki moški v skrbstvenih vlogah, ki uporabljajo ukrepe za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja in so pomemben člen pri izmenjavi informacij med sodelavci o pravicah in možnostih usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.

Vzorniki v podjetjih so pomembni na dveh ravneh: na ravni vodstva in na ravni tima/delovne enote. Kot taki soustvarjajo organizacijsko kulturo, v kateri so skrbstvene odgovornosti pripoznane kot sestavni del življenja zaposlenih in ne kot ločene od njihovega poklicnega življenja.

2.4.2. Ovire pri usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja

Delovne strukture (struktura zaposlenih, potek dela itn.)

Netipičen delovnik v Policiji negativno vpliva na možnosti za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Triizmensko delo, nočno delo, delo ob praznikih in 12-urni delovnik nedvomno omejuje možnosti za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. Vendar pa intervjuji kažejo, da se sogovorniki dogovarjajo o usklajevanju dela in skrbstvenih odgovornosti s partnerkami, si delijo obveznosti in včasih za varstvo otrok prosijo za pomoč stare starše. Ovire pri usklajevanju so večinoma povezane z netipičnim delovnim časom, dnevno vožnjo na delo in pomanjkanjem policistov in policistk na manjših policijskih postajah. Zaradi pomanjkanja policistov in policistk v nekaterih delih države so nekateri intervjuvanci izpostavili tudi samoomejevanje pri uporabi ukrepov za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja (na primer, "če si vzamem prost dan, bodo moji sodelavci morali delati več"). V zadnjih letih Policija dela na promociji poklica policista oz. policistke tudi z ozaveščanjem v izobraževalnih institucijah (vrtcih, šolah). V drugih treh podjetjih nismo opazili posebnih ovir na ravni delovne strukture (delovni čas ipd.).

Kultura enakosti spolov

Slovenija je še vedno zelo tradicionalna družba z najrazličnejšimi predstavami o spolnih vlogah, od tradicionalnih do bolj egalitarnih razmišljanj, ki temeljijo na enakosti spolov. Intervjuvani so izpostavljali, da se tradicionalne spolne vloge, skladno s katerimi ženske prevzamejo skrb za otroke, moški pa gradijo kariero, počasi spreminjajo, kar je zlasti opazno pri mlajši generaciji. V družbi, pa tudi pri manjšini intervjuvanih moških, so še vedno pričakovanja, da bodo moški predvsem finančno poskrbeli za družino (ob zaposleni partnerki), medtem ko se na drugi strani od njih pričakuje, da bodo aktivno udeleženi v družinskih/skrbstvenih odgovornostih.

Ovire za večje vključevanje moških v skrbstvene obveznosti so tesno povezane s spolnimi stereotipi in tradicionalnimi spolnimi vlogami v družbi, kar je prisotno tudi v organizacijskih kulturah in kar odraža tudi razmislek ene od intervjuvanih partnerk:

"Saj se on tudi vključuje, ampak mama je mama. ...Spontano se zmeniva. Saj, ujameva se že tako, ko se pogledava, si bereva misli, tako da ni problema. Nikoli se nisva prepirala glede tega. Vidi, da sem sposobna, in mi zaupa. In tudi tako jaz njemu."

Vodstvo: slog vodenja, vloga vodij

Večina intervjuvancev je imela pozitivne izkušnje z nadrejenimi glede usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja.

Zakonodaja

Kot smo že izpostavili, moške kot očete neposredno naslavljata le dva ukrepa: 30-dnevni plačan očetovski dopust in možnost od enega dneva do treh plačanih dni dopusta ob rojstvu otroka. Očetovski dopust kot edini ukrep, ki naslavlja skrbstveno vlogo očetov, kaže, kako država z družinsko politiko reproducira spolno zaznana pričakovanja o starševskih vlogah. Potrebni bi bilo več sistemskih spodbud za večje vključevanje moških v skrbstvene obveznosti.

2.5. Skrb v obdobju COVID-19

V Sloveniji so se 16. marca 2020, ko se je začelo prvo obdobje zaprtja države zaradi Covida-19, vrtci in šole po vsej državi zaprli za dva meseca. Starši, ki so ostali doma zaradi varstva otrok, so bili upravičeni do 50 % nadomestila plače oz. v primeru minimalne plače do vsaj 70 % svoje plače. Kjer sta bila oba starša oz. starš v enostarševskih družinah zaposleni v kritičnih poklicih, vključno s pripadniki vojske in policije, je država ponudila organizirano otroško varstvo na domu za predšolske otroke in otroke do 5. razreda osnovne šole. Ni podatkov o tem, koliko staršev se je odločilo za organizirano varstvo otrok na domu, vendar kot kažejo medijska poročila, so se v prvih dneh razglasitve zaprtja države starši večinoma organizirali individualno in sami prevzeli skrb za predšolske in šolske otroke ter šolo na daljavo.

Po podatkih ankete podjetja Aragon¹³ iz začetka prvega zaprtja države je manj kot tretjina zaposlenih opravljala delo na delovnem mestu, skoraj tretjina zaposlenih je delala od doma, 16 % pa jih je doma čakalo na delo. Pet odstotkov anketirancev in anketirank je delalo s skrajšanim delovnim časom, enak delež pa jih je bilo na bolniškem dopustu. Devet odstotkov zaposlenih je izkoristilo letni dopust, dva odstotka anketirancev in anketirank pa nista delala zaradi varstva otrok. Pokazalo se je tudi, da je v službo kot običajno hodilo več moških kot žensk, medtem ko je več žensk kot moških ostalo doma zaradi varstva otrok.

Nekateri intervjuvanci, zaposleni v Policiji so poudarili, da so med zaprtjem države usklajevali otroško varstvo in šolanje na daljavo s partnerkami, medtem ko so drugi vzeli letni dopust, v nekaterih primerih pa so doma ostale partnerke in skrbele za otroke. V podjetju Donar d.o.o. in Mikro+Polo d.o.o. so nekateri zaposleni_e delali od

¹³ Aragon (2020): Vseslovenska raziskava COVID-19 Insight #vol2. Dostopno prek <https://www.aragon.si/vseslovenska-raziskava-covid-19-insight-vol2/>, 22. 4. 2020.

doma, proizvodnja pa je potekala izmenično, rotacijsko, tako da je bilo v proizvodnih prostorih prisotnih čim manj zaposlenih hkrati.

2.6. Dobre prakse

- > **Krajši delovnik**, tj. šesturni delovnik, ki ga izvajajo v podjetju Donar d.o.o.
- > **Kantina podjetja** v Mikro+Polo d.o.o., kjer so dobrodošli tudi družinski člani in članice in kjer zaposlenim vsak dan pripravijo sveže kosilo in zjutraj brezplačen zajtrk. Obroke lahko vzamejo tudi za domov. Ta ureditev prinaša številne koristi: zaposlenim ni treba pripravljati obrokov doma, poskrbljeno je za zdravo prehrano in druženje zaposlenih.
- > **Neomejen plačan dopust**: Zaposleni lahko vzame toliko dni dopusta, kolikor jih potrebuje, če je delo ustrezno in pravočasno opravljeno. Zato mora pridobiti odobritev dopusta s strani sodelavca_ke, ki ga oz. jo bo nadomestil_a med odsotnostjo. Ko sodelavec_ka odobri dopust, mora prošnjo za dopust potrditi vodja oddelka (vodja proizvodnje) oz. direktor, vendar je v tej fazi to zgolj formalnost. Ta ukrep predstavlja prenos odgovornosti za organizacijo dela z vodstva na zaposlene in vpeljuje samoregulacijo/samodiscipliniranje zaposlenih. Po vpeljavi tega ukrepa so v podjetju opazili manj bolniških odsotnosti (ker zaposleni v primeru bolezni otroka ali družinskega člana rajši vzamejo dopust kot bolniški dopust, saj je slednji manj plačan), boljše vzdušje na delovnem mestu, večje medsebojno zaupanje in manj stresa. Vodstvo ocenjuje, da je ta ukrep v obojestransko korist.
- > Organizacijska kultura, ki sledi logiki, **da poklicno in zasebno življenje/družina nista v nasprotju drug z drugim, ampak sta medsebojno povezana** in da se morajo zaposleni na delovnem mestu počutiti tako dobro kot doma ('podjetje je družina'; 'podjetje je kraj, kjer se zabavamo'; 'podjetje skrbi zame, zato jaz skrbim za podjetje'; pristop, kjer vsi pridobijo).
- > **Prilagodljivost in individualni pristop k delovni ureditvi, vključno z delom od doma in prilagodljivim delovnikom.**
- > **Dodatni ali nujni izhodi med delovnikom** zaradi osebnih in družinskih razlogov, ko se nadomeščanje ureja neformalno med neposrednimi sodelavci in sodelavkami (direktor pa mora biti o tem obveščen).
- > **Skrb zase**: masaža na delovnem mestu, trening osebnih kompetenc, trening osebnega razvoja, skupne športne in družabne aktivnosti, psihosocialna podpora, mediacija itn.

- > **Vodstvo, ki podpira in je občutljivo** za ukrepe usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih **in solidarnost med sodelavci in sodelavkami** glede potreb po usklajevanju poklicnega in družinskega življenja.

2.7. Priporočila

- > Ozaveščanje in informiranje o ukrepih usklajevanja v podjetju in možnostih delitve skrbstvenih obveznosti med partnerjema. Tematiko usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja v podjetjih bi lahko dodali na dnevni red rednih (npr. mesečnih) sestankov zaposlenih.
- > Izboljšali bi lahko informiranost in ozaveščenost zaposlenih ne le o pravicah in možnostih, temveč tudi o pozitivnih vidikih ukrepov usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja (pomen vzornikov, informativnih sestankov oz. smernic za nove zaposlene itn.).
- > Izboljšali bi lahko ozaveščenost in informiranost ter znanja vodstev in kadrovskih služb o pomenu usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja zaposlenih kot ključnega elementa kakovostnega delovnega okolja in delovnih mest.
- > Nemogoče je oblikovati univerzalni sklop ukrepov za vse zaposlene, zato je zelo pomembno imeti **širši seznam razpoložljivih ukrepov, med katerimi lahko zaposleni izbirajo oz. jih prilagodijo svojim trenutnim skrbstvenim potrebam**. Pomembno je upoštevati raznolika delovna mesta/položaje in ukrepe prilagoditi posameznemu delovnemu mestu oz. zaposlenim. Na primer, delo od doma, ki je bilo omenjeno kot priporočljivo, je lahko ukrep le za nekatera delovna mesta. Če bi delo od doma vpeljali za nekatera delovna mesta, na primer v Policiji, bi bilo hkrati potrebno vpeljati tudi ukrepe, ki bi bili primerni za policiste in policistke na terenu.
- > Podjetja bi morala delati na tem, da bi **razširila ukrepe za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja na skrb za stare ljudi in na skrb zase** (skladno s potrebami zaposlenih).
- > Ukrepi za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja bi morali naslavljaliti skrb za stare tudi na sistemski ravni.
- > V bližnji prihodnosti bodo podjetja potrebovala ukrepe za starejše zaposlene, zlasti tiste, povezane z zdravjem in varnostjo pri delu, ki vključujejo tudi usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.
- > Poudariti bi morali razmerje med usklajevanjem poklicnega in zasebnega življenja ter varnostjo in zdravjem pri delu, ker se oboje prepleta. Priporočajo se

usposabljanja, ki bodo moške, skrbstvene odgovornosti in enakost spolov povezovala z varnostjo in zdravjem pri delu.

- > Povečati delež žensk na vodstvenih položajih v nekaterih podjetjih (trenutni vodje bi lahko imeli za cilj spodbujanje žensk, ki imajo vodstvene sposobnosti v podjetju, da bi v prihodnosti prevzele vodstvene položaje.)

2.8. Refleksija rezultatov

Enakost spolov in skrbne moškosti niso gonilna sila prizadevanj za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v analiziranih podjetjih. V intervjujih smo opazili zadržanost do tega, da bi skrb povezovali z enakostjo spolov ali skrbnimi moškostmi. Upoštevati je treba, da so vprašanja odnosov med spoloma intimna in potencialno konfliktna tema. Kljub temu, da so podjetja ponudila mehanizme usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja iz drugačnih motivov, kot je spodbujanje enakosti spolov, pa imajo ti vseeno pozitivne učinke na enakost spolov in skrbne moškosti.

Ideologija skrbi za zaposlene ne sledi enakosti spolov. Namesto tega se o skrbi za zaposlene govori kot o poslovnem modelu v smislu **skrbi za splošno dobro počutje in zadovoljstvo zaposlenih kot vodilo kadrovske strategije, konkurenčne prednosti in družbene odgovornosti**. Skrb zase in skrb za družinske člane_ice sta v tako organizacijsko kulturo integrirana kot samoumevna in predstavljata pomembni prioriteti vodstva, ki je odprto za pogajanja, da bi zaposlenim omogočilo njuno uveljavljanje. Tak pristop ima pozitiven učinek na možnosti, da se moški vključujejo v skrbstvene obveznosti, ne da bi izrecno naslavljali enakost spolov in skrbne moškosti. **Usklajevanje poklicnega in družinskega življenja je situacija, ki je vsem v korist in odraža razumevanje prepletenosti zasebnega/družinskega in poklicnega življenja.** Poudarek je na osebnem dobrem počutju, na razumevanju, da zaposleni niso le delavci in delavke ter da je njihova učinkovitost na delovnem mestu boljša, če lahko poskrbijo zase in za svojo družino.

Za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja v podjetju je ključna vloga vodstva: v štirih podjetjih vodstvo igra ključno vlogo pri pripoznavanju pomena in vpeljavi ukrepov za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.

Občutljivost vodstva in solidarnost med sodelavci_kami: poleg formalnih ukrepov (sistemskih in na ravni organizacije) so v analiziranih podjetjih za uveljavljanje ukrepov usklajevanja zelo pomembni tudi neformalni dogovori med delodajalcem in zaposlenimi ter med sodelavci in sodelavkami.

V dveh izmed analiziranih podjetij so v intervjujih z vodstvom opazili, da zaposleni, tudi moški, uporabljajo ukrepe za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja pogosteje kot njihove partnerke, ker te običajno ne delajo v zaposlenim prijaznih delovnih okoljih. Pri tem ne smemo zanemariti učinka **modela dveh odraslih zaposlenih**, kjer so ženske zaposlene za polni delovni čas – v tem kontekstu moški nimajo veliko možnosti, da bi se izognili družinskemu skrbstvenemu delu, če njihova

partnerka v službi nima možnosti uporabiti ukrepe za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja. V zasebnih podjetjih na to gledajo kot na '**nekonkurenčni strošek**' za podjetje. To pomeni, da je v tem podjetju večja vključenost moških v skrbstvene odgovornosti **stranski učinek nefleksibilnosti v partnerkini organizaciji**, ne pa rezultat zavzemanja za enakost spolov.

Nekateri intervjuji jasno kažejo na to, da so moški udeleženi v skrbi za otroke oz. starejše ljudi in vendar ohranjajo tradicionalne spolne vloge (na primer, se izogibajo gospodinskemu delu, 'podpirajo' partnerko v 'njenih' skrbstvenih odgovornostih, hči pomaga skrbeti za družino in gospodinjstvo, sin pa ne itn.). **Vprašanje** je, ali **udeleženosť moških v skrbstvenih odgovornostih** lahko pojmujeemo **kot spremembo tradicionalnih spolnih vlog**. Velika zavezanost moških plačanemu delu in zaslužku ne izključuje njihovih skrbstvenih obveznosti. Posameznik oz. posameznica je lahko udeležena_a v obojem, kar v Sloveniji dokazujejo številne ženske in moški.

Zdi se, da je v nekaterih modernih, urbanih podjetjih osebni čas pomembna vrednota, vendar ima širok pomen in ni nujno omejen na družino, prav kakor tudi družina ni vedno največja vrednota. Tu se pokažejo meje ideologije usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja v mladih, dinamičnih, raznolikih, mednarodnih kolektivih, v katerih imajo ljudje široko paleto različnih življenjskih slogov in faz življenjskega poteka, kompleksne družbene identitete in različne intimnopartnerske ureditve. Tu se zamejevanje 'zasebnega/osebnega življenja' na tisto, ki se nanaša zlasti na (nuklearno) družino in skrb (za otroke) ter naslavlja tradicionalne spolne vloge in binarne koncepte spola (moški vs. ženske) včasih zdi anahronistično.

Pri analizi intervjujev v štirih podjetjih se za nadaljnji razmislek zdita pomembni **dve konceptualni dilemi**. Ena se nanaša na to, **kako opredelimo skrbstveno odgovornost**. Če skrb iz strogo feministične perspektive opredeljujemo kot skrb za odvisne družinske člane_ice in gospodinska opravila, bi imeli nekatere moške, ki dejansko opravijo veliko skrbstvenega dela, za primer moškosti brez skrbstvenih odgovornosti, čeprav so se dejansko izkazali kot zgled skrbne moškosti. Denimo, eden izmed intervjuvancev je povedal, da je v svojem življenju opravljal različne skrbstvene naloge: gradnja družinske hiše, zahtevna služba (včasih neprostoovoljni 12-urni delovnik), da je lahko prispeval k finančni preskrbi družine, pomagal širši družini (bratu in staršem), vrnil uslugo prijateljem, ki so mu pomagali graditi družinsko hišo. Postavlja se vprašanje, ali je s perspektive kompleksnosti spolno obeleženih življenjskih potekov feministična opredelitev skrbi preozka, preveč enostranska?

Druga konceptualna dilema se nanaša na **razmerje med ukrepi za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja ter enakostjo spolov**. Včasih se zdi, da se oboje uporablja kot sinonim. Vendar pa nekateri primeri kažejo, da lahko podjetje zagotavlja odlične delovne pogoje za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja (in jih niti ne poimenuje tako), ki pa jih motivira poslovni model, in ne enakost spolov. Očitna zavezanost usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja ne posega nujno v prevladujoče spolne norme, kar zadeva skrbstvene in družbene vloge moških in žensk. Razpoložljivost ukrepov za usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja ne pomeni

nujno, da je podjetje napredno, kar zadeva enakost spolov, vendar lahko vseeno pozitivno učinkuje tako na enakost spolov kot na skrbne moškosti.