



Briga o djeci: Povoljnosti za zaposlene i ekonomska korist za poslodavca

STUDIJA SLUČAJA

Martur

Proizvođač komponenti za automoto industriju, Turska

O OVOM PREVODU

Ovo je prevod studije slučaja koja je izrađena u okviru IFC-ove Inicijative o pitanju brige o djeci, pod vodstvom IFC-ovog Sekretarijata za rodna pitanja, koji je 2017. godine izradio izvještaj pod nazivom Briga o djeci: Povoljnosti za zaposlene i ekonomska korist za poslodavca. Izvještaj služi kao vodič za kompanije i zasniva se na 10 detaljnih studija kompanija iz cijelog svijeta koje svojim zaposlenim nude različite opcije brige za djecu, ističući kako ulaganja u brigu za djecu mogu poboljšati konačne rezultate poslovanja. Također, razmatra načine kako kompanije mogu analizirati svoje zaposlene da bi utvrdile koju vrstu podrške brizi za djecu će ponuditi svojim zaposlenim, – od čuvanja djece na radnom mjestu do subvencija – a koje najbolje odgovaraju njihovim potrebama.

Ako želite preuzeti cio dokument i saznati više, molimo posjetite stranicu www.ifc.org/tacklingchildcare.

O IFC

IFC – članica Grupacije Svjetske – najveća je globalna razvojna institucija koja se fokusira na privatni sektor na tržištima u nastajanju. Radimo sa više od 2,000 firmi u cijelom svijetu, pri čemu se oslanjamo na svoj kapital, stručnost i utjecaj u cilju stvaranja tržišta i poslovnih prilika u područjima svijeta u kojima je najteže raditi. U FG17, postigli smo rekord sa 19.3 milijarde USD dugoročnog financiranja za zemlje u razvoju, uz pomoć kojih smo mobilizirali snagu privatnog sektora da pomogne u okončanju siromaštva i jačanju zajedničkog prosperiteta. Više informacija dostupno na www.ifc.org.

AUTORSKA PRAVA I ODRICANJE OD ODDGOVORNOSTI

© International Finance Corporation 2017. Sva prava pridržana.

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.

Washington, D.C. 20433 Internet: www.ifc.org

Sadržaj ovog materijala podliježe zaštiti autorskih prava. Kopiranje i/ili emitiranje dijelova ili cjeline ovog teksta bez dozvole se može smatrati kršenjem odgovarajućeg zakona. IFC ohrabruje distribuciju ovog djela, i obično odmah daje dozvolu za reprodukciju dijelova izvještaja, a kada se tekst reproducira u svrhe obrazovanja i ne-komercijalne svrhe, odobrenje se daje bez naknade, uz uvjet navođenja autorstva i obavijesti koje, u razumnoj mjeri, tražimo.

IFC ne garantira tačnost, pouzdanost niti potpunost sadržaja obuhvaćenog ovim tekstom, niti zaključke ili prosudbe ovdje navedene, i ne prihvaća odgovornost niti zakonske obaveze ni za kakve propuste ili greške (uključujući, bez ograničenja, tipografske greške i tehničke greške) u sadržaju, niti za oslanjanje na taj sadržaj. Granice, boje, denominacije i druge informacije prikazane na bilo kojoj mapi u ovom dokumentu ne impliciraju nikakve stavove Grupacije Svjetske banke u pogledu statusa bilo koje teritorije, niti podršku ili prihvaćanje tih granica. Zaključci, tumačenja i mišljenja izražena u ovom dokumentu ne moraju obavezno odražavati poglede Izvršnih direktora Grupacije Svjetske banke, odnosno vlada koje predstavljaju.

Sadržaj ovog dokumenta je namijenjen općem informiranju, i nije mu namjera da bude savjet pravne, vrijednosne ili investicione prirode, mišljenje o podobnosti bilo kakve investicije, niti posredovanje bilo koje vrste. IFC odnosno njene pridružene organizacije mogu imati investicije, pružati savjete ili usluge, ili imati neki finansijski interes u nekim od kompanija odnosno strana (uključujući ovdje navedene).

Sve ostale upiti o pravima i licencama, uključujući supsidijarna prava, uputiti na IFC Communications, 2121 Pennsylvania Avenue, N.W., Washington, D.C. 20433.

Međunarodna finansijska korporacija (International Finance Corporation) je međunarodna organizacija uspostavljena Sporazumom zemalja članica, i članica je Grupacije Svjetske banke. Sva imena, logoi i zaštitni znaci su vlasništvo IFC-a, i takvi materijali se ne mogu koristiti ni za kakvu svrhu bez izričitog pismenog pristanka IFC-a. Osim toga, «International Finance Corporation» i «IFC» su registrirani zaštitni znaci IFC-a, i zaštićeni su međunarodnim pravom.



Naziv ekonomije:
Turska

Glavni grad poslovanja:
Istanbul*

Regija:
Evropa i Srednja
Azija

Nivo prihoda:
Viši srednji
nivo

Broj stanovnika:
75,837,020

**Broj žena u
stanovništvu:**
38,599,168

**Učešće u radnoj
snazi (15+):**
32.5% žene
71% muškarci

**Dob upisa djece u
obavezno osnovno
obrazovanje:**
6 godina



Politike odsustva

Plaćeni roditeljski dopust	Da	112 dana
Plaćeni očinski dopust	Da	5
Plaćeni roditeljski dopust	Ne	0



Zakonske obaveze poslodavaca kad se radi o podršci brizi za djecu

	0-2god.	3-5 god.
Obaveze poslodavaca da podržavaju brigu o djeci?	Da	Da
		Do 5.5 god.
Na osnovu broja zaposlenih žena?	150+ (Vrtići)	150+ (Vrtići)
Na osnovu broja zaposlenih bez obzira na spol?	Ne	Ne
Posebni zakoni o brizi za djecu koju pruža poslodavac?	Da	Da



Vladini poticaji za poslodavce koji podržavaju brigu o djeci

Porezne olakšice za poslodavce koji podržavaju brigu?	Ne	Ne
Ne-porezne olakšice za poslodavce koji podržavaju brigu o djeci? (novčane i ne-novčane beneficije)	Ne	Ne



Kvaliteta privatnog pružanja brige o djeci

Potrebna licenca ili registracija?	Da	Da
Uvjeti zone?	Ne	Ne
Propisan odnos broja učenik-odgojitelj?	Ne	Ne
Kazne za nepoštivanje zakona?	Ne	Da

Napomena: Zakoni koji se odnose na privatne predškolske ustanove koje pružaju uslugu čuvanja djece starosti 3-5 godina uključuju odredbe o standardima utvrđivanja zona.

*Podaci iz Žene, Poslovanje i Zakon (Women Business and Law) zasnovani su na domaćem zakonu i propisima koji se odnose na glavni grad poslovanja u zemlji. Više informacija o metodologiji, uključujući metodologiju izračuna roditeljskog/očinskog/roditeljskog dopusta dostupno na wbl.worldbank.org

Martur

Proizvođač komponenti za automoto industriju, **TURSKA**

RODITELJI, POSAO I BRIGA O DJECI U TURSKOJ

Privreda Turske je u proteklih 15 godina ostvarila značajan rast, što je dovelo do povećanja zaposlenosti i nivoa prihoda, kao i do napretka u osnovnim indikatorima humanog razvoja. Posebno je došlo do unaprjeđenja nivoa obrazovanja žena, što je dovelo do toga da se veći broj žena pridružuje radnoj snazi (Munoz Boudet and Wiseman, 2015). Međutim, postoji još prostora za napredak. Učešće žena u radnoj snazi u Turskoj je i dalje ispod polovice učešća muškaraca, na nivou 32,5 procenata 2016. g. (Turkstat 2016), a Turska je rangirana na 129. mjestu od 144 obuhvaćene zemlje po indeksu ekonomske uključenosti i šansi, i Izvještaju o rodnom jazu Svjetskog ekonomskog foruma 2016 (WEF 2016). Smanjenje ovog jaza bi dovelo do potencijalno velikih ekonomskih koristi: globalna konzultantska kuća McKinsey procjenjuje da bi bruto domaći proizvod Turske (BDP) porastao za oko 20 procenata do 2025. ako bi se učešće žena u radnoj snazi povećalo do nivoa prosjeka u zemljama članicama Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj (Organization for Economic Co-operation and Development – OECD) od 63 posto (McKinsey i TUSIAD, 2016).

Iako postoji više razloga zbog kojih i dalje postoji rodni jaz kad se radi o učešću žena u radnoj snazi u Turskoj, uloga žena kao primarnog pružatelja brige o djeci je ključni faktor. Nedavno prikupljeni podaci o korištenju vremena ukazuju da žene u Turskoj u prosjeku provedu oko 4.5 sata dnevno obavljajući kućne poslove i brinući se za članove obitelji u odnosu na 50 minuta koliko muškarci provode obavljajući iste poslove. Ovo utječe na sposobnost žena da rade izvan kuće. Istraživanje Svjetske banke je utvrdilo da 71 posto žena koje napuste plaćeno radno mjesto to čine da bi se brinule o djeci (Svjetska banka, 2015). U isto vrijeme, nedavne ankete pokazuju da je preferirana opcija za 87 posto žena (i više od 60 posto muškaraca) u Turskoj da žene imaju plaćeni posao ili da kombiniraju skraćeno radno vrijeme sa obiteljskim obavezama (Gallup and ILO, 2017).

U ovom kontekstu, mogućnost korištenja usluga brige za djecu može imati kritičnu ulogu u pružanju pomoći majkama da efektivno kombiniraju posao i obiteljske obaveze. Usluge čuvanja djece u Turskoj uglavnom pruža javni sektor (83.8 posto svih usluga), a većina djece i predškolskih kapaciteta se

Profil zaposlenih u Marturu 2016:

- 57% od 918 zaposlenih u Marturovoj tvornici u Kütahyayi su žene
- 22% (114) žena zaposlenih u tvornici ima djecu mlađu od šest
- 36% (143) muškaraca zaposlenih u tvornici ima djecu mlađu od šest godina

Martur podržava **roditelje s djecom** putem:

- Rezerviranih mjesta (besplatnih) u lokalnim ustanovama predškolskog obrazovanja za zaposlene žene
- 25% popusta u privatnim predškolskim ustanovama
- Besplatne ljetne kampove
- Besplatne škole sporta
- Besplatan prevoz, pod nadzorom, djece od i ka predškolskim ustanovama
- Sigurno mjesto gdje mogu izdajati i čuvati svoje mlijeko

Ključni **utjecaj na poslovanje** pružanja ovakve podrške brizi za djecu:

- Zapošljavanje i ostajanje na poslu zaposlenih žena u regiji gdje je zaposlenost majki niska, i postoji snažna tradicija da majke ne rade izvan kuće.
- Povećana je produktivnost zbog smanjene potrebe za zamjenom radne snage i manjeg odsustvovanja.



FOTOGRAFIJA: LJUBAZNOŠĆU MARTURA

DJECA U JEDNOM OD VRTIČA-PARTNERA MARTUR KÜTAHYA

odnosi na predškolske učionice u osnovnim školama (54.7 posto) (Svjetska banka, 2015). Iako postoje praznine u obuhvatu i dostupnosti vrtića u Turskoj, posebno u ruralnim područjima, troškovi čuvanja djece su, čini se, i dalje najveća prepreka korištenju tih usluga. Prema istraživanju Svjetske banke (2015), formalne usluge brige za djecu su previše skupe za prosječno domaćinstvo u Turskoj. Prosječne mjesečne naknade za cjelodnevnu brigu o djeci se kreću od 300 turskih lira (84USD) u javnim ustanovama, do 700 turskih lira (197 USD) u privatnim ustanovama – što je više nego što je većina obitelji spremna izdvojiti (Svjetska banka, 2015).

U ovom kontekstu, veća mogućnost korištenja brige o djeci, koja pri tome nije skupa, je kritična poluga za ostvarivanje nacionalnih ciljeva koji se odnose na učešće žena u radnoj snazi, u skladu sa prvom Nacionalnom akcionom planu Turske o zapošljavanju žena 2016-2018 (MoLSS i IŞKUR, 2016) i u Desetom Nacionalnom razvojnom planu 2014–2018 (MoD, 2014).

Poticanje većeg broja organizacija privatnog sektora da ponude usluge brige o djeci nastoji ispuniti ove ciljeve politika (AFD i Razvojna analitika, 2015). Privatne predškolske ustanove, koje akreditira Ministarstvo nacionalnog obrazovanja, imaju pravo na oslobađanje od poreza na dohodak tokom pet godina, a 2014. godine vrtići i centri za dnevnu brigu o djeci su dodani na vladinu listu prioritarnih područja za privatna ulaganja, čime im se omogućilo korištenje niza dodatnih poreznih pogornosti (AFD i Razvojna analitika, 2015; Podrška investicijama i Agencija za promociju, 2017). Štoviše, domaći zakon propisuje da sve

firme sa više od 150 zaposlenih žena (bez obzira na njihovo bračno stanje) imaju obavezu pružanja usluge brige o djeci. Međutim, ove odredbe se ne provode uvijek, a neki poslodavci radije plaćaju kaznu za nepoštivanje u iznosu od oko 1.200 turskih lira (336 USD) (AFD i Development Analytics, 2015), posebno s obzirom da se troškovi vođenja privatnih jaslica procjenjuju na oko 21.200 turskih lira mjesečno (5,935 USD) (Svjetska banka, 2015).

Ova se studija slučaja bavi utjecajem brige o djeci i drugim vidovima podrške za zaposlene roditelje koje nudi tvornica u Kütahya, koja je dio kompanije Martur, proizvođača komponenti za automoto industriju iz Turske. Martur svojim zaposlenicima nudi besplatnu brigu u djeci u lokalnim predškolskim ustanovama, a svim zaposlenima nudi ljetne i sportske kampove i druge aktivnosti koje se fokusiraju na obitelj.

Omogućavanje korištenja usluge brige o djeci dovelo je do dramatičnog unaprjeđenja zapošljavanja žena u tvornici. Također, to je i značajan faktor u povećanju produktivnosti jer dovodi poboljšanje jednog od ključnih indikatora uspješnosti u Marturu: stope zamjene zaposlenih.

VIŠE O KOMPANIJU

Martur Fompak International (dalje u tekstu "MFI") je vodeća grupacija kompanija koja proizvodi komponente za automoto industriju već više od 30 godina. Ima 5,700 zaposlenih u 20 proizvodnih objekata, centara za istraživanje i razvoj, E&D, dizajniranje, projektiranje i upravljanje klijentima u Turskoj i u Evropi. MFI proizvodi sisteme sjedišta za automobilsku industriju, elemente interijera, plastiku, lajsne, metalne forme, metalne dijelove, automobilski tekstil i konverziju vozila. Proizvodni centri u Turskoj nalaze se u Bursi, Gölcüku i Kütahya. Imaju proizvodne centre u Alžiru, Rumunjskoj i Rusiji. Osim toga, kompanija ima urede za tekstilni dizajn u Kelnu i Londonu, i inženjerske urede u Bukureštu, Parizu i Torinu. Sjedište MFI za djelatnosti u Turskoj je u Istanbulu, a za ostale djelatnosti sjedište je u Parizu.

Žene u tvornici Martura u Kütahyai

20% 3 od 15 pripadnica višeg rukovodstva

16% 5 od 31 srednjeg rukovodstva

71% 15 od 21 šefova

86% 12 od 14 administrativnog osoblja

58% 487 od 837 proizvodnog osoblja

POSLOVNI KONTEKST ZA PODRŠKU BRIZI O DJECI

Marturova tvornica u Kütahyai ima 918 zaposlenih, od kojih većinu (57 posto) čine žene. Martur posluje po načelu «tačno na vrijeme», pa su kvaliteta i pravovremenost od najvećeg značaja. Tvornica ima za cilj postati globalni centar izvrsnosti u proizvodnji sjedišta za automobile, pruža interne konzalting usluge za druge tvornice Martura, i podržava ukupnu Marturovu strategiju proširenja na vrhunsko automoto tržište. Stabilna radna snaga sa malim procentom zamjene i odsustvovanja je preduvjet za ispunjenje tih ciljeva. Podrška brizi o djeci ima ključnu ulogu u ostvarenju preduvjeta za Marturov uspjeh

Zaposlenost u tvornici je naglo porasla od vremena kad je izgrađena 2007. godine, sa «27 šivaćih mašina i samo 18 žena i 15 muškaraca, na sadašnjih 522 žene, 396 muškaraca i 237 šivaćih mašina na kraju 2016.», navodi Salim Dogan, Direktor tekstilnih operacija i menadžer tvornice u Kütahyai. Kütahya je provincijski grad sa blizu četvrt miliona stanovnika. Martur je došao u Kütahya u okviru svoje strategije širenja,

želeći iskoristiti veću dostupnost radne snage nego u Bursi (njihovoj glavnoj lokaciji i centru automoto industrije u Turskoj), kao i lokalne razvojne poticaje. Za razliku od grada Burse, gdje je već značajan broj žena zaposleno u industriji, u Kütahyai je mali broj žena prije toga radilo u industrijskom okruženju, a mnoge nisu imale iskustva sa plaćenim radom izvan kuće ili porodice.

Većina žena koje su se zaposlile u Marturu još nisu bile zasnovale obitelji. Prema riječima Zeyit Damara, Menadžera za ljudske resurse u tvornici u Kütahyai, prosječna starost žena zaposlenih u tvornici je 31 godina, što je značajno ispod regionalnog prosjeka od 41 godine. Tradicionalno, mali broj udanih žena u ovoj regiji, posebno majki, je učestvovalo na tržištu rada. Pružanje brige o djeci je omogućilo i ohrabrilu žene da ostanu raditi duže, dok su istovremeno prenosile široj zajednici da je Martur dobar poslodavac za žene. Dogan objašnjava: «Želimo zaposliti žene, ali da bismo to mogli, trebamo im omogućiti da uspostave ravnotežu između posla i porodičnih obaveza, jer se u Turskoj od žena očekuje da obavljaju veliki dio poslova kod kuće i za članove obitelji.

Žene čine većinu radne snage u odjelu za šivanje u ovoj tvornici. Ipak, u svim odjelima tvornice rade i muškarci i žene. Na primjer, u odjelu šivanja radi 25 muškaraca, a 30 žena radi na poslovima bojenja tkanine, pređenja, tkanja,

“Naš je cilj da nemamo samo muške odnosno samo ženske odjele: čini se da su kvaliteta i produktivnost veći kada postoji kombinacija muškaraca i žena, barem u nekom omjeru. To je razlog zašto smo se [u Bursi] potrudili da zaposlimo žene na poslovima poput zavarivanja, gdje baš i nije uobičajeno da rade žene.”

Hülya Alper Polatcan, Direktor za ljudske resurse, Martur Fompak Turkey

gdje je nekad potrebno podizati predmete velike težine, i u kojima uglavnom rade muškarci. Hülya Alper Polatcan, Direktor za ljudske resurse u Martur Fompok Turska, objašnjava da kompanija namjerno nastoji održati rodnu raznolikost u svim odjelima. Po iskustvu kompanije, odjeli gdje rade zaposleni oba pola u bilo kojem omjeru, postiže veću produktivnost nego kad u odjelu rade isključivo muškarci.

KAKO MARTUR POMAŽE ZAPOSLENIM RODITELJIMA KOJI IMAJU POTREBU ZA ČUVANJEM DJECE

Razvoj tržišnog prostora za brigu o djeci

Martur Kütahya pomaže svojim zaposlenima i njihovim obiteljima dajući im beneficije poput besplatnog čuvanja djece, ljetnih kampova, i aktivnosti sportskih klubova za djecu. «Obitelj je najveća vrijednost za naše zaposlene. Ljudi ovdje rade da bi osigurali bolju budućnost svoje djece. Zato obitelj ima visoko mjesto kad se radi o pružanju beneficija, ali i općenito kad se radi o našim politikama ljudskih resursa.», objašnjava Damar. Osim podrške koja je specifično namijenjena brizi za djecu, kompanija također nudi i mjesečne pakete hrane, zakonom propisani plaćeni porodiljni dopust, i dodatni neplaćeni dopust tokom kojega ženu čeka radno mjesto, smanjeni prekovremeni rad i rad u smjenama, psihologa i nutricionistu.

Prvi korak u strategiji brige za djecu u Martur Kütahya bio je da se razvije ponuda ustanova koje pružaju brigu o djeci. «Nije bilo lako naći ustanove koje pružaju brigu o djeci. Kad smo počeli, nisu postojali drugi poslodavci koji su svojim zaposlenima osiguravali brigu o djeci. Broj ustanova za djecu je bio ograničen, i uglavnom nisu imali dovoljno mjesta da zadovolje naše potrebe»,

prisjeća se Damar, menadžer za ljudske resurse u tvornici Kütahya i osoba odgovorna za strategiju. U Kütahyai su postojale neke privatne ili neprofitne predškolske ustanove, ali one ili nisu imale mogućnost proširenja u mjeri dovoljnoj da zadovolji potrebe broja djece za koje je Martur trebao smještaj, ili nisu zadovoljavale nivo kvalitete koju je Martur

tražio, ili oboje. Da se se završe svi koraci, od donošenja odluke da se ponudi briga za djecu do ostvarenja mogućnosti da se to uradi, trebalo je oko godinu dana. Tokom tog perioda, menadžeri ljudskih resursa u Marturu su obišli postojeće predškolske ustanove, ostvarili uvid u njihovu kvalitetu, i procijenili kapacitete za proširenje. Godine 2014. je Martur počeo pružati usluge brige o djeci; djeca zaposlenih u Marturu su činila nešto više od polovice djece u tom vrtiću. Do prve polovice 2015. god., Martur je imao ugovore sa dvije predškolske ustanove za djecu žena koje su radile za njega. Ugovor sa trećom ustanovom počeo je teći u drugoj polovici 2017. godine, a kompanija planira povećati broj ustanova sa kojima ima ugovore na četiri.

Prva predškolska ustanova, koja se brine o djeci od tri do šest godina, je značajno proširena da bi odgovorila potrebama Martura. Druga ustanova sa kojom Martur posluje, ustanova za djecu do šest godina, utrostručila je broj zaposlenih, i od pet, koliko ih je bilo 2014., njihov broj je porastao na 15 u 2015., što je barem jednim dijelom posljedica potreba Martura. Suvlasnica ove ustanove, Emine Yaglioglu, novinarka i majka 13-godišnje kćerke i dvogodišnjeg sina, osnovala je ovaj centar između ostalog i zato što nije mogla naći predškolsku ustanovu za svoju kćerku, što je njoj kao zaposlenoj majci predstavljalo problem, a u isto vrijeme uskraćivalo njoj kćerci priliku da se razvija. Osim što je postala svjesna povećane potražnje za uslugama brige o djeci od strane korporacije, ona je također



HÜLYA ALPER POLATCAN, DIREKTOR ZA LJUDSKE RESURSE, MARTUR FOMPAK TURSKA, SA DJECOM I ZAPOSLENIM U JEDNOM OD VRTIČA KOJE KORISTI MARTUR U KÜTAHYAI.

“Otišao sam u predškolske ustanove i rekao: odgovorni smo za 44 djece. Što možete učiniti za nas? To mi je dalo značajnu pregovaračku moć.”

Zeyit Damar, Menadžer ljudskih resursa, Marturova tvornica u Kütahya

primijetila da se sve više mladih, zaposlenih obitelji doseljava u Kütahyau, i da se oni ne mogu osloniti na širu obitelj da im pomogne u čuvanju djece.

Martur ima rezervirani broj mjesta u svakoj predškolskoj ustanovi, u nivou od oko 20 posto stvarne projicirane potražnje, kako bi omogućio rezerve i rast. Prema ugovoru sa Marturom, kompanija plaća mjesečnu naknadu za svako dijete koje je provelo u vrtiću barem jedan dan tog mjeseca. Međutim, ako roditelji odluče izmjestiti dijete nakon nekoliko mjeseci, ne plaća se boravak za preostali dio godine. U početku je Martur organizirao i plaćao prevoz do i iz vrtića; ova usluga je sada dio ugovora sa predškolskim ustanovama. (Martur je pomogao ustanovama da nađu pružatelje usluga koji zadovoljavaju potrebe prijevoza djece).

Jedna važna komponenta Marturove strategije brige za djecu je proširenje potražnje brige o djeci u gradu za zaposlene roditelje, čime se unaprijedila stabilnost potražnje za ustanove koje pružaju tu uslugu. Martur je uvažan član poslovne zajednice u Kütahyai, i besplatno dijeli svoja iskustva,

uključujući i o koristima od svoje strategije brige za djecu. Sad su još tri poslodavca počela pružati usluge brige o djeci dijela svojih zaposlenih, i Martur se nada da će broj takvih kompanija nastaviti rasti.

Kvaliteta, koja uključuje zaštitu zdravlja i sigurnosti u svim radnim procesima, je zaštitni znak Marturova poslovanja. Kada je Damar ponudio koncept brige o djeci na odobranje centralnom uredu kompanije, jedini uvjet koji je postavljen bio je da se osigura da ustanove koje budu pružale usluge brige o djeci ispunjavaju sve relevantne pokazatelje kvalitete. Zaposlenici Martura koji su zaduženi za osiguranje kvalitete svake godine vrše revizije zdravstvenih i sigurnosnih uvjeta u svakoj od ustanova, i provjeravaju da fizičko okruženje zadovoljava sve zahtjeve koji se odnose na djecu. Oslanja se na procese Ministarstva obrazovanja da bi osigurali da ustanove ispunjavaju sve standarde vezane za nastavni program, omjer broja odgajatelja i djece, i druge obrazovne prakse.

Besplatna briga o djeci u odabranim lokalnim ustanovama

Žene zaposlene u tvornici imaju pravo na besplatno cjelodnevno čuvanje djece do šest godina starosti, koju pružaju dvije (uskoro tri) privatne ustanove za brigu o djeci u gradu Kütahya. Ustanove se nalaze na različitim lokacijama čime se želi olakšati dovođenje i odvođenje djece iz tih ustanova.



FOTOGRAFIJA: LJUBAZNOŠĆU MARTURA

DJECA NA ČASU CRTANJA U JEDNIM OD JASLICA KOJE KORISTI MARTUR U KÜTAHYA.

“Postali smo najpoželjniji poslodavac – jedini koji nudi čuvanje djece. Zaposlenici se obraćaju svojim poslodavcima i pitaju: «Ako mogu oni, zašto ne možete i vi?» Sad i drugi poslodavci kreću našim stopama.”

Zeyit Damar, Menadžer za ljudske resurse, Marturova tvornica u Kütahya

Marturova tvornica se nalazi u industrijskoj zoni izvan grada; u toj zoni ne postoji pogodno mjesto za predškolsku ustanovu.

Martur je postao svjestan potrebe za brigom o djeci zahvaljujući izlaznim intervjuima. Günes Cetin, menadžer za krojenje i šivanje, prisjeća se: «Tokom izlaznih intervju smo često imali priliku čuti o problemima sa čuvanjem djece – kako je teško naći osobu koja će čuvati djecu, kako je skupo plaćati vrtiče. Žene su govorile: «Ja želim raditi ovdje, trebam novac, ali ne mogu naći nekoga da mi čuva dijete.»»

Beneficije za djecu su visoke. Cetin objašnjava da žena koja ima dvoje djece u vrtiću praktično udvostručuje svoju plaću. Žena-rukovoditeljica i majka dvoje djece prenosi svoja iskustva: «Čuvanje djece je najveći problem za zaposlene majke. Kad sam bila mlađa, prije nego sam se zaposlila u Marturu, poslodavac mi nije nudio usluge čuvanja djece. Morala sam ostavljati djecu sa bakom, rijetko sam ih viđala. To je bio razlog što sam otišla od tog poslodavca.» Druga žena, radnica na kontroli kvalitete, dodaje: «Nemaju svi ovdje djedove i bake koji mogu uskočiti. A nisu svi ni vjenčani. Neki su razvedeni. Trebamo raditi, i stvarno nam treba čuvanje djece.» Još jedna radnica govori o koristima koje osigurano čuvanje djece donosi njoj i njenom djetetu: «Kad smo dobili mogućnost čuvanja djece, sve je ostalo dovedeno u red. A u vrtiću moja djecu uče razne stvari, npr. engleski jezik, što im mi ne bismo mogli priuštiti.» Njena kolegica dodaje: «Djeca nas vide kao životne uzore zato što radimo ovdje. A moja je kćerka u vrtiću naučila nove

riječi. Razvija se više nego što bi se razvijala da je ostala sa bakom».

Martur je dogovorio sa vrtićima da rade od 7 ujutru do 6 popodne, od ponedjeljka do subote (sve radne dane). Martur radi u dvije smjene za radnike za mašinama, od 8 do 4, i od 4 popodne do ponoći, šest dana sedmično, odnosno od 8:30 do 6:15 za administrativne radnike, pet dana sedmično (zakonsko radno vrijeme u Turskoj je 45 sati sedmično). U početku je Martur također nudio čuvanje djece uvečer, ali ubrzo je postalo jasno da za to nema puno interesa. Obično su roditelji bili u mogućnosti osigurati čuvanje djeteta u to vrijeme, uz pomoć baka i djedova, ili supružnika, ili starije djece, i više su voljeli da su im djeca kod kuće u vrijeme kad se ide na spavanje. Također, nije bilo interesa ni za produženi boravak za stariju djecu. Damar objašnjava: «Naši zaposleni su vrlo glasni kada se radi o njihovim potrebama. Da je produženi boravak problem, znali bismo za to.» Jedna radnica za šivaćom mašinom objašnjava: «Radim drugu smjenu. Uvečer moj suprug čuva djecu. Da me suprug ne podržava, ne bih mogla raditi.»

Prevoz

Kao što je često slučaj u ovom sektoru, ženama koje rade u tvornicama osigurava se besplatan prevoz na posao i sa posla. Martur također osigurava besplatan prevoz za djecu svojih radnika u i iz vrtića. Djeca se preuzimaju ujutru, prije nego što se dolazi po radnike u prvoj smjeni, tako da roditelji

“Tokom izlaznog intervjuja [...] žena je rekla: «Željela bih raditi ovdje, treba nam novac, ali ne mogu naći nikoga da mi čuva dijete.»”

Günes Cetin, Menadžer tvornice za krojenje i šivanje, Marturova tvornica u Kütahya

“Djeca nas gledaju kao uzore zato što radimo ovdje. Moja kćerka je u vrtiću naučila nove riječi, razvila se mnogo više nego da je ostala kod kuće sa bakom.”

Žena koja radi za šivaćom mašinom, majka i korisnica naknade za brigu za djecu, čije je dijete u jaslicama, u Marturovoj tvornici u Kütahyai

moгу ispratiti djecu u vrtić; i na kraju dana ih vraćaju kući. Za Martur, kao kompaniji koja kvalitetu stavlja u središte svog koncepta poslovanja, jako je važno da prijevoz bude pogodan za djecu. Autobusi su opremljeni sigurnosnim sjedištima za djecu, a uključuju i uslugu «starije sestre» - žene čiji je posao da se vozi sa djecom u minibusu kako bi se pobrinula da bezbjedno izađu iz autobusa i dođu do svoje kuće.

Ljetni kampovi i sportske aktivnosti

Svi zaposleni mogu poslati svoju djecu starosti sedam do dvanaest godina u besplatne ljetne kampove tokom raspusta, kao i u sportske kampove tokom školske godine. Martur pokriva sve troškove, uključujući i sportsku odjeću i usluge prevoza do mjesta gdje se odvijaju aktivnosti. Tokom 2017. godine, djeca 30 zaposlenih žena i 25 zaposlenih muškaraca su boravili u ljetnim kampovima. Obično se tvornica Kütahya zatvara tokom ljeta na dvije do tri sedmice da bi se obavilo godišnje održavanje, i u tom periodu su svi zaposleni na plaćenom odmoru. To omogućuje roditeljima da se sami brinu za djecu tokom raspusta

Popust za predškolsko obrazovanje

Martur pruža usluge čuvanja djece samo ženama koje su zaposlene u tvornici Kütahya, i ograničava se samo na odabrane centre za čuvanje djece. Međutim, u Turskoj, i muškarci i žene koji su zaposleni mogu dobiti popust od 25-30 posto u privatnim predškolskim ustanovama.

Roditeljski i druge vrste dopusta

Martur omogućuje porodijski dopust u skladu sa turskim zakonima: osam sedmica dopusta uz punu naknadu prije očekivanog datuma poroda, i osam sedmica nakon poroda (što plaća Socijalno osiguranje Turske). Nakon tog perioda žene mogu uzeti dodatnih šest mjeseci neplaćenog dopusta, dok ih čeka njihovo radno mjesto. Očevi imaju pravo na

“Nemaju svi ovdje bake i djedove koji bi mogli pomoći. A nisu svi ni vjenčani. Neki od nas su razvedeni. Trebamo posao, i stvarno trebamo čuvanje djece.”

Žena operater šivaće mašine, majka, tvornica Martur Kütahya

pet dana plaćenog dopusta, usvojitelji (djece mlađe od tri godine) na tri dana plaćenog dopusta, a roditelji djece sa invaliditetom ili kronično bolesne djece na deset dana plaćenog dopusta. Po isteku dopusta, porodilje (ili usvojitelji) imaju pravo da rade pola radnog vremena tokom 60 dana ako imaju jedno dijete, što se povećava na 120 dana za treće dijete, i dobivaju drugih 50 posto pune plaće kroz javne naknade (Zelkin, 2016). Trudnice mogu raditi samo dnevnu smjenu, i rad im je ograničen na 7.5 radnih sati.

Tokom 2015. i 2016. godine, 44 žena je otišlo na porodiljni dopust; 84 posto ih se vratilo po isteku dopusta, i godinu dana kasnije su još uvijek bile zaposlene. U Turskoj generalno manje od trećine žena koje imaju djecu mlađu od 14 godina rade (OECD baza podataka o obiteljima, 2016).

U skladu sa turskim zakonom, zaposleni u Marturu dobivaju i plaćene slobodne dane kada su bolesni. Naknadu za bolovanje isplaćuje Socijalno osiguranje Turske. Plaćeno bolovanje se ne odobrava kada su bolesna djeca. Međutim, kada roditelj mora izostajati s posla jer je dijete bolesno, kompanija se maksimalno trudi da omogući roditeljima da ostanu s djetetom, na primjer tako što će naći nekoga iz druge smjene da zamijeni odsutnog radnika.

Dopust za dojenje i mjesta za izdavanje

U skladu sa Zakonom o radu iz 2013., Članak 74, majke djece mlađe od godinu dana mogu iskoristiti pauzu od 1.5 sat dnevno da doje svoje dijete, kad god izaberu. Majke koje doje mogu koristiti privatnu, odvojenu prostoriju u kojoj se nalazi udobna fotelja, klimatizacija, roletne na prozorima, kao i hladnjak u koji mogu ostaviti izdojeno mlijeko. U Marturu, radnice obično iskoriste ovu dodatnu pauzu da bi smanjile broj radnih dana sa šest na pet; majke koje rade u administraciji za razliku od njih najčešće rade skraćeno radno vrijeme. Bez obzira za koju se opciju odluče, Martur omogućuje besplatan prevoz radnica kući ako to žena treba da bi dojila dijete.

Prilagođavanje rasporeda smjena i ograničavanje prekovremenog rada

AU Marturovoj tvornici u Bursi, kao i u drugim operacijama, rad se odvija kontinuirano u tri smjene. Međutim, u tvornici u Kütahyayi rad se odvija samo u dvije smjene zato što su se radnici često mijenjali, i teško je bilo naći ljude spremne da rade u noćnoj smjeni. U tvornici u Kütahyayi je, osim toga, ograničen obavezni prekovremeni rad na pet posto radnih sati (po turskom zakonu, poslodavac može propisati do 15 posto obaveznog prekovremenog rada, odnosno 270 sati godišnje). Prema Damaru, iako se prekovremeni rad plaća po uvećanoj stopi, obavezni prekovremeni rad nije popularan među lenim ženama, i često je bio uzrok da one napuste posao, pa im se morala tražiti zamjena; stoga je kompanija smanjila prekovremeni rad na 5 posto.

Roditeljski dopusti u Martur Kütahya od 2015. do 2016.

44 Žena je koristilo porodiljni dopust

37 majki (84%) se vratilo sa roditeljskog dopusta i bile i dalje zaposlene godinu kasnije

66 muškaraca je koristilo očinski dopust

Ostale usluge

Osim naknada koje se odnose na djecu i mjesečnih paketa hrane, Martur nudi jedan broj dodatnih beneficija, u skladu sa njegovom vjerom u značaj razvoja nove generacije. Na primjer, Martur je u kantini izdvojio jedan ugao za čitanje, ukrašen crtežima zaposlenih u Marturu, gdje roditelji mogu naći knjige i literaturu o odgoju djece.

Zaposlenima je, uz to, omogućeno da koriste usluge psihologa, da razgovaraju o osobnim ili obiteljskim problemima, kao i nutricionista. Usluge psihološkog savjetovanja su se počele pružati 2016., i do sada ih je koristilo 180 zaposlenih. Ove usluge su potpuno povjerljive, ali psiholog može upozoriti menadžment ako se pojave neki generički problemi.

Obuka i razvoj

Martur smatra da je obuka i razvoj njegovih radnika neophodna da bi im pomoglo da steknu širu sliku o zahtjevima i očekivanjima kupaca, u svrhu ostvarenja šire strategije rasta kompanije. MFI je razvio akademiju za obuku u Bursi kako bi unaprijedio liderske vještine zaposlenih na svim nivoima. To se odnosi žene-supervizore linijske proizvodnje, koje mogu pohađati obuku u Bursi. Martur vjeruje u pomaganje svojim zaposlenima se stručno usavršavaju, i ulaže posebne napore da ohrabri žene-operatere da stupe na više pozicije.



FOTOGRAFIJA: LJUBAZNOŠĆU MARTURA

USLUGE KOJE SE NUDE ZAPOSLENIMA U MARTUR KÜTAHYA.

POSLOVNI REZULTAT PODRŠKE ZA BRIGU O DJECI

«Osiguravanje usluga brige o djeci nije jeftino, ali to je trošak koji se mnogostruko isplati, i kratkoročno i, posebno, dugoročno», razmišlja Dogan. Najvažniji cilj je da se smanji stres kojem su izložene majke tako što će im se omogućiti da znaju da su im djeca u sigurnim rukama. Kao posljedica tih inicijativa, Martur je realizirao koristi kao što je veće zapošljavanje, manje odlaska radnika i odsustvovanje sa posla, i povećana kvaliteta, produktivnost, lojalnost i motivacija.

Troškovi pružanja podrške za brigu o djeci

Martur izdvaja oko 625 turskih lira (oko 175 USD) po djetetu mjesečno za usluge brige o djeci, uključujući prevoz do i od vrtića. Povrh toga, 2014. godine je izdvojio dodatnih 84.263 turskih lira (24.000 USD) za ljetne kampove i sportske aktivnosti, 241.366 turskih lira (68.746 USD) za dječiji ljetni festival, što ukupno čini 325.629 turskih lira (92.746 USD). Kompanija ne dobiva nikakve porezne olakšice za ova izdvajanja za brigu o djeci.

“Briga za djecu nije jeftina, ali taj se trošak mnogostruko isplati, i kratkoročno, a posebno dugoročno.”

Salim Dogan, Direktor za tekstilne operacije i menadžer tvornice u Kütahyai

Nakon inicijalnog ulaganja vremena u svrhe iznalaženja kvalitetnih pružatelja usluga brige o djeci kao partnera, administracija naknada je postala rutinska. Damar procjenjuje da provede oko sedam dana svake godine vršeći monitoring predškolskih ustanova, učestvujući u susretima sa roditeljima, komunikaciji i praćenju potencijalnih novih partnera; tim odjela ljudskih resursa, pored toga, utroši oko pola dana mjesečno na beneficije, a tim zadužen za zdravstvenu zaštitu i sigurnost na radu izdvoji oko pola dana mjesečno na inspekcije i reviziju partnera koji pružaju usluge brige o djeci.

Koristi za zapošljavanje

Briga za djecu je imala važnu ulogu u tome što je Martur postao najpoželjniji poslodavac u tom području. Damar objašnjava: «Kad smo pokrenuli proizvodnju u Kütahyai, imali smo problema da privučemo žene da rade u Marturu. Malo ih je imalo ikakvog iskustva rada u formalnom sektoru. Sad za radna mjesta kod nas aplicira u prosjeku deset žena sedmično, čak i kada ih ne pozivamo.» Dogan dodaje: «U početku smo morali izlaziti sa megafonom (da se izrazim metaforički) i govoriti da nudimo dobar posao za žene. Sada su vrtići postali naš megafon – druge žene vide pogodnosti koje nudimo svojim zaposlenima, i kako one koriste njihovoj djeci.»

Koristi u smislu zadržavanja radne snage

Zadržavanje radne snage i smanjen odlazak radnika je za Martur ključni pokazatelj rezultata. U prvoj polovici 2013. prije nego što se počela nuditi pogodnost brige o djeci, prosječno je na mjesečnom nivou stopa zamjene manualnih radnika bila 4.4 posto; u prvoj polovici 2017. godine, spala je na 1.25 posto mjesečno – što znači smanjenje od 70 posto. Martur procjenjuje da je pogodnost brige o djeci odgovorna za oko četvrtinu ukupnog smanjenja odlaska zaposlenih, odnosno za smanjenje od oko 15 posto. Cetin, u čijem je odjelu krojenja i šivenja zaposlena većina zaposlenih, objašnjava da svaki put kad neki radnik ode i treba ga zamijeniti, Martur ima značajne troškove zbog smanjenja produktivnosti. Radnik koji počinje kao operater prvo prolazi obuku u vidu predavanja tokom sedam dana, nakon čega slijedi period od tri sedmice obuke uz rad (tokom koje je pod observacijom, i još uvijek ne daje svoj doprinos). Onda obično treba sedam mjeseci da bi novi zaposleni postigao punu baznu produktivnost. Međutim, radnici stalno uče i postaju sve sposobniji, tako da će u odnosu na članove tima koji rade duže pa stoga imaju više iskustva, produktivnost novog zaposlenog ipak biti manja.

Činjenica da su radni procesi u Marturu timski znači da radnici, nakon što završe svoju operaciju, predmet rada prebacuju nekom drugom, tako da ako je jedna osoba sporija i/ili pravi više grešaka, pada produktivnost cijele proizvodne linije. Dogan objašnjava posljedice dolaska novog radnika

“Kada smo tek otvorili tvornicu u Kütahyai, nije nam lako bilo uvjeriti žene da dođu raditi u Marturu. Malo njih je imalo ikakvo iskustvo rada u formalnom sektoru. Sad za radna mjesta kod nas aplicira u prosjeku 10 žena sedmično.”

Zeyit Damar, Menadžer ljudskih resursa, Marturova tvornica u Kütahya

“Kada se neiskusni radnik uključi na proizvodnu liniju, ne opada samo njegova/njena produktivnost, nego pada i produktivnost cijele linije jer svi zavise jedni od drugih. Kvaliteta i produktivnost pada, ne ostvarujemo plan, trebamo raditi prekovremeno. Zbog toga opet gubimo više žena-radnica zato što one ne vole raditi prekovremeno. Briga za djecu nam pomaže da preokrenemo stvari.”

Salim Dogan, Direktor tekstilnih operacija i menadžer tvornice u Kütahyai

Odsustvovanje

Martur je također uspješno smanjio odsustvovanje, sa 4.15 posto 2013. godine, prije nego što je pogodnost brige o djeci ponuđena, na 1.9 posto 2016; briga o djeci je dio paketa mjera kojim se nastoji poboljšati redovni dolazak na posao. Kao posljedica smanjenog odlaska radnika i odsustvovanja s posla, Martur koristi samo 2.6 posto prekovremenog rada. Cetin objašnjava šta to znači u praksi: «U jednoj smjeni možemo raditi na 10 linija, sa 10-15 ljudi po liniji; ako je stopa odsustvovanja 4 posto, to na 250 zaposlenih znači da 10 ljudi nije došlo, što znači da ih neko od kolega mora zamijeniti, što potencijalno može imati negativan utjecaj na kvalitetu i produktivnost.» Deniz Sezerze, menadžer za kvalitetu u Marturovoj tvornici, pojašnjava: «Da, mi smo zaposlene majke, imamo djecu. Ponekad se dijete razboli, ali za to se možemo pripremiti: svaki operater nauči nešto o poslu druge osobe, tako da možemo uskočiti i zamijeniti jedni druge, i tako pokriti situacije kad neko od nas ne dođe

na posao.»

Kvaliteta i produktivnost

Marturovi kupci očekuju visoki nivo kvalitete; tolerancija za greške je jako niska. Rad na liniji iziskuje stalni fokus i koncentraciju. Briga o djeci pomaže radnicima da ostvaruju visok nivo kvalitete proizvoda. Cetin objašnjava: «Tolerancija greške je u milimetar. Ako želite da zaposleni postižu taj nivo kvalitete, moraju se osjećati sigurnima – sigurnima dok rade, i sigurnima u znanju da su njihova djeca dobro zbrinuta.»

Zdravlje i zaštita na radu

Marturova tvornica nosi odgovornost za stopu nesreća na radu; nepostojanje ili nizak procenat nesreća je još jedan ključni pokazatelj uspjeha za Martur. Kad se nesreća desi, o njoj se razgovara sa radnicima da bi se utvrdilo zašto je do nje došlo, i kako se to ubuduće može izbjeći. Za tim odgovoran za zdravlje i sigurnost na radu, pogodnost brige o djeci direktno doprinosi tome da stope nesreća ostanu na svom sadašnjem nivou koji je blizu nule. Menadžer tima za zdravlje i sigurnost na radu objašnjava: «Kada vam mozak nije slobodan jer ste umorni ili zabrinuti da nešto nije uredu sa vašom djecom, ne možete se usredotočiti na posao, što može dovesti do nesreće. U našem okruženju, nesreće obično imaju domino efekat; ne utječu samo na vas, nego i na druge radnike. Postojanje brige o djeci uklanja jednu potencijalnu tačku pritiska.»

Motivacija i posvećenost

Jedna od najvećih koristi podrške za brigu o djeci po mišljenju Marturovog rukovodstva, koju je jako teško financijski kvantificirati, jeste njen utjecaj na lojalnost i motiviranost zaposlenih. Iako tek manjina radnika koristi pogodnost brige za djecu, efekat ove pogodnosti dopire do osoba koje razmišljaju o osnivanju obitelji nekad u budućnosti, i dalje – do onih koji to jednostavno cijene kao primjer podrške koju Martur pruža obiteljima. «Ulaganje u djecu naših zaposlenih je investicija u budućnost. Mi korist

“Tolerancija greške u našem poslu je u milimetar. Ako želite da zaposleni ostvare takvu kvalitetu proizvoda, moraju se osjećati sigurnima – sigurnima dok rade ovdje, i sigurni u spoznaji da se neko dobro brine za njihovu djecu.”

Günes Cetin, Menadžer za krojenje i šivanje, Marturova tvornica u Kütahya

imamo od povećane lojalnosti, i potencijalnog utjecaja na izbor radnog mjesta ne samo sadašnje, nego i buduće generacije radnika», razmišlja Dogan.

Ispunjavanje zakonskih obaveza

Prema turskom zakonu, kao poslodavac koji zapošljava više od 150 žena, Martur podliježe formalnoj obavezi pružanja brige o djeci za svoje radnice. Međutim, prema iskustvu kompanije, s obzirom na nizak nivo provođenja zakona i niske kazne za nepoštivanje odredbi (mjesečna novčana kazna u iznosu od oko 370 USD je mnogo manja od izdvajanja koje Martur ima za troškove brige o djeci), ispunjavanje zakonskih obaveza realno nije bio značajan motivirajući faktor za pružanje pogodnosti brige za djecu.

IZAZOVI I NAUČENE LEKCIJE

Najvažnija lekcija koju je Martur naučio skupo ih je koštala: to što nisu predvidjeli rješenje za čuvanje djece kada je tvornica tek otvorena koštala ih je puno novca zbog čestih odlazaka radnika. Martur je morao utrošiti vrijeme na podršku razvoju tržišta brige o djeci u Kütahyai prije nego što je mogao postati klijent na tom tržištu – za razliku od glavnih objekata kompanije u urbanijem području Burse, gdje postoji razvijeno tržište usluga brige o djeci.

Martur je sa svojom strategijom rezerviranja mjesta u ustanovama za brigu o djeci postigao uspjeh koji je pogodovao i drugoj djeci. Rezerviranje mjesta u vanjskim ustanovama pomoglo je Marturu da podijeli rizik fluktuacije i smanji troškove. Odgovornost za primjenu obrazovnih i drugih propisa koji se odnose na brigu o djeci leži na predškolskim ustanovama ne na Marturu. Iako je u početku Martur snosio troškove prevoza djece u skladu sa standardima koji se primjenjuju na djecu, odgovornost za ove usluge je sada prenesena na ustanove za djecu (koji su iskoristili iskustva Martura u iznalaženju pouzdanih pružatelja usluga prevoza djece u skladu sa standardima.)

Martur je usput naučio da oslanjanje na samo jednu ustanovu nosi svoj rizik; prva ustanova za brigu o djecu koja je sklopila partnerski odnos sa Marturom zatvorena je za manje od godinu dana, i vlasnici su se odlučili odseliti. Sada je Marturov cilj da surađuje sa tri do četiri ustanove, i da ograniči ugovore na



DJECA U CRËCHE IGRAONICI.

“Naknade za brigu o djeci koristi manje od deset posto žena koje su kod nas zaposlene. Ali to im svima daje sigurnost da će moći koristiti te naknade u budućnosti.”

**Zeyit Damar, Menadžer ljudskih resursa,
Marturova tvornica u Kütahya**

ustanove koji su uspješno poslovali nekoliko godina. Da bi ta strategija bila uspješna, Martur je uspostavio kontakt sa širom poslovnom zajednicom u Kütahyai, smatrajući da će povećana potražnja za korporativnom brigom za djecu izgraditi i stabilizirati tržište usluga čuvanja djece jednako za pružatelje te usluge kao i za Martur.

Kod razrade strategije brige o djeci, Martur je slušao svoje zaposlene: na osnovu izlaznih intervjua sa zaposlenima su saznali da je čuvanje djece problem, i onda su pristupili njegovom rješavanju.

Martur također koristi sistem pilotiranja pogodnosti i usvaja fleksibilan pristup. To podrazumijeva pružanje usluge čuvanja djece uvečer kako bi se pratio rad u smjenama, i napuštajući tu praksu kad se pokazalo da je potražnja za tom uslugom manja od očekivane. Aranžmani sklopljeni sa ustanovama za brigu o djeci također omogućuju zaposlenima da promijene pružatelje usluga, što im omogućuje da isprobaju neki aranžman i vide da li im odgovara.

Marturova tvornica u Kütahyai je jedina supsidijarna kompanija koja nudi podršku za brigu o djeci. Na osnovu pozitivnog iskustva iz Kütahyae, Martur sada razmišlja da lekcije o utjecaju koji osigurana briga o djeci ima na zadržavanje radnika i produktivnost prenese na svoje supsidijarne kompanije za šivenje i krojenje u Rumunjskoj i Rusiji.

“Najvažnija lekcija koju smo naučili? Mogli smo uštedjeti puno vremena I novca da smo na brigu o djeci mislili od samog početka, kad smo tek izgradili tvornicu. To što smo propustili to uraditi koštalo nas je četiri godine čestog odlaska radnika I smanjene produktivnosti.”

**Zeyit Damar, Human Resources Manager,
Martur Kütahya plant**

Završne napomene

- 1 Turkstat. Socijalna struktura i rodna statistika – korištenje vremena (2014–2015), http://www.turkstat.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1068
- 2 Ova obaveza primjenjuje na Marturovu tvornicu u Kütahyai otkad zapošljava više od 150 žena.
- 3 Intervjui za ovu studiju slučaja vođeni su osobno u Kütahyai blizu Burse, u julu 2017. godine, sa predstavnicima zaposlenih u Martur Kütahyaf, među kojima su bili Direktor za tekstilne operacije i menadžer tvornice Kütahyai, Direktor za ljudske resurse i Viši specijalist za ljudske resurse, Menadžer za kvalitetu, Specijalista za zdravstvenu zaštitu i sigurnost, Viši menadžer linijske proizvodnje, dvije fokus-grupe žena-operatera, i Direktor ljudskih resursa za Martur Fompak Turska. Također, obavljene su posjete dvjema ustanovama za predškolsko obrazovanje koje imaju ugovore sa Marturom. Martur je partner IFC-a.

Referentna literatura

AFD (Agence Française du Développement) and Development Analytics. 2015. Supporting Access and Continued Employment of Women by Enhancing Child Care Services in Turkey. http://www.afd.fr/webdav/site/afd/shared/PORTAILS/PAYS/TURQUIE/Nos%20publications/AFD_Study_Supporting%20access%20and%20continued%20employment%20of%20women%20by%20enhancing%20child%20care%20services%20in%20TURSKA_2015.pdf (pristup ostvaren 1 avgusta 2017).

Gallup and ILO (International Labour Organization). 2017. Towards a Better Future for Women and Work: Voices of Women and Men. Gallup and ILO. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/dgreports/-/dcomm/-/publ/documents/publication/wcms_546256.pdf (pristup ostvaren 11 augusta 2017).

Investment Support and Promotion Agency of Turkey. 2017. "Investment Incentives." Invest in Turkey. <http://www.invest.gov.tr/en-US/investmentguide/investorsguide/Pages/Incentives.aspx> (pristup ostvaren 19 aprila 2017).

Martur. 2017. "About Martur." <http://www.martur.com.tr/about-martur/company-history/> (pristup ostvaren 15 2017.).

McKinsey and TÜSIAD. 2016. Women Matter Turkey 2016: Turkey's Potential for the Future: Women in Business. McKinsey and Company. <http://www.mckinsey.com.tr/arastirma-ve-yayinlarimiz/WomenMatterTURSKA2016Report.pdf> (pristup ostvaren 26. jula 2017).

MoD (Ministry of Development), Republic of Turkey. 2014. The Tenth Development Plan 2014–2018. Republic of Turkey MoD, Ankara. [http://www.mod.gov.tr/Lists/RecentPublications/Attachments/75/The%20Tenth%20Development%20Plan%20\(2014-2018\).pdf](http://www.mod.gov.tr/Lists/RecentPublications/Attachments/75/The%20Tenth%20Development%20Plan%20(2014-2018).pdf) (pristup ostvaren 26. jula 2017).

MoLSS (Ministry of Labor and Social Security of the Republic of Turkey) and IŞKUR. 2016. Action Plan on Women's Employment 2016–2018. IŞKUR. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/europe/-/ro-geneva/-/ilo-ankara/documents/publication/wcms_484714.pdf (pristup ostvaren 15. aprila 2017).

Munoz Boudet, Ana Maria, and Will Wisemann. 2015. "Turkey's Important Balancing Act: Promoting Women's Empowerment in Turkey." World Bank News. April 9. <http://www.worldbank.org/en/news/opinion/2015/04/09/important-balancing-act-Turkey> (pristup ostvaren 15. aprila 2017).

OECD Family Database. 2016. "LMF1.2: Maternal Employment Rates." OECD—Social Policy Division—Directorate of Employment, Labour and Social Affairs. <http://www.oecd.org/els/family/database.htm> (pristup ostvaren 15. aprila 2017).

Oxfam and Tepav. 2015. Making Economies Work for Women: Female Labor Force Participation in Turkey. Oxfam and Tepav. http://www.tepav.org.tr/upload/files/1436539353-9.Making_Economies_Work_for_Women_Female_Labour_Force_Participation_in_Turkey.pdf (pristup ostvaren 15. aprila 2017).

Taysad (Turkish Association of Automotive Parts & Components Manufacturers). 2016. "Turkish Automotive Industry." Taysad 18:90, July/ August. <http://www.taysad.org.tr/uploads/dergi/Taysad-Dergi-Sayi-90-Eklenme-Tarihi-16-Eylul-2016-Cuma/pdf/taysad90.pdf> (pristup ostvaren 26. jula 2017).

Turkstat (Turkish Statistical Institute). 2016. "Labor Force Statistics 2016." Turkstat press release 24635. <http://www.turkstat.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=24635> (pristup ostvaren 15. aprila 2017).

UN Women and UNGCT (UN Global Compact Turkey). 2017. Women's Empowerment Principles (WEPs) Implementation Guide. UN Women and UNGCT. http://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20oeca/attachments/publications/2017/weps_implementation%20guide_en.pdf?vs=3813 (pristup ostvaren 26. jula 2017).

World Bank. 2015. Supply and Demand of Childcare Services in Turkey: A Mixed Methods Study. Report 98884-TR. World Bank, Washington, DC. <http://documents.worldbank.org/curated/en/114451467999711217/pdf/98884-WP-P146295-Box393198B-PUBLIC-Supply-and-Demand-for-Child-Care-Services-in-Turkey.pdf> (pristup ostvaren 26. jula 2017).

World Bank. 2017. Turkey Regular Economic Note. February. World Bank Group, Washington, DC. <http://pubdocs.worldbank.org/en/298611485944723707/TREN-Final-February-2017.pdf> (pristup ostvaren 26. jula 2017).

WEF (World Economic Forum). 2016. The Global Gender Gap Report: 2016. Insight report. WEF, Geneva, Switzerland. http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF_Global_Gender_Gap_Report_2016.pdf (pristup ostvaren 26. jula, 2017).

Zelkin, Wendy. 2016. "Turkey: Legislation Adopted on Part-Time Work Option for Working Mothers." Global Legal Monitor. February 19. US Library of Congress. <http://www.loc.gov/law/foreign-news/article/Turkey-legislation-adopted-on-part-time-work-option-for-working-mothers/> (pristup ostvaren 26. jula 2017).

Kontakt informacije

IFC
2121 Pennsylvania Avenue, NW Washington,
DC 20433 USA

☎ +1 (202) 458-2262

@ BMurti@ifc.org

i www.IFC.org/gender

🐦 @WBG_Gender

ifc.org



Creating Markets, Creating Opportunities

September 2017