

CAREvolution

Plan rodne ravnopravnosti (GEP) - set alata



© Projekt CAREvolution, 2025

Razvili:

- Povelja o raznolikosti Slovenija
- Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR)
- Fundatia Forum za međunarodne komunikacije (FIC)
- Institut za proučavanje rodne ravnopravnosti (IPES)

Objavio:

- Sveučilište u Mariboru

Dizajn i grafička priprema: Povelja o raznolikosti Slovenija

Datum objave: listopad 2025.

Projekt: 101191233 – CAREvolution – CERV-2024-GE

Isporučivi rezultat: D2.4: CAREvolution *online* priručnik za pripremu i provedbu GEP-ova

Program: Citizens, Equality, Rights and Values Programme (CERV)

Sufinancirano od strane Europske unije

Izneseni stavovi i mišljenja isključivo su stavovi autora i ne odražavaju nužno stavove Europske unije ili Europske komisije. Ni Europska unija ni tijelo koje dodjeljuje sredstva ne mogu se smatrati odgovornima za njih.

Sadržaj

- 4** Zahvale
- 5** Pozdravna poruka
- 6** Vodič korak po korak
- 7** Projekt CAREvolution
- 7** Digitalni alat CAREvolution
- 8** Partneri CAREvolutiona
- 9** Zašto je rodna ravnopravnost važna – strateški poslovni imperativ
- 10** Istražite rodnu ravnopravnost diljem Europe
- 11** Što je Plan rodne ravnopravnosti (GEP)?
- 13** Putovanje kroz GEP – 9 koraka
- 14** KORAK 1: POVEZIVANJE GEP-A S POSLOVNOM STRATEGIJOM
- 18** KORAK 2: POSTAVITE SVOJ GEP TIM
- 21** KORAK 3: TRENING NESVJESNIH PRISTRANOSTI ZA VAŠ GEP TIM
- 27** KORAK 4: PROCJENITE TRENUTNU SITUACIJU – IZGRADNJA BAZE DOKAZA
- 38** KORAK 5: ANALIZIRAJTE, PREPOZNAJTE NEDOSTATKE I POSTAVITE PRIORITETE
- 41** KORAK 6: OSMISLITE SVOJE AKTIVNOSTI
- 44** KORAK 7: UKLJUČITE DIONIKE I OSIGURAJTE ODOBRENJE VODSTVA
- 45** KORAK 8: PREDSTAVITE I KOMUNICIRAJTE PLAN
- 46** KORAK 9: PRATITE I PRILAGOĐAVAJTE
- 49** Čestitamo i zahvaljujemo



Zahvale

Ovaj je priručnik zajednički razvijen od strane Povelja o raznolikosti Slovenije, Hrvatske i Rumunjske, u suradnji s Institutom za proučavanje rodne ravnopravnosti (IPES) i Sveučilištem u Mariboru.

Povelje o raznolikosti, dio Europske platforme povelja o raznolikosti, okupljaju organizacije diljem Europe koje su posvećene promicanju jednakosti, uključivosti i raznolikosti na radnom mjestu. Njihova je misija podržati poslodavce u stvaranju pravednih, punih poštovanja i inovativnih radnih okruženja u kojima svatko može napredovati.

Srdačno zahvaljujemo svim poslodavcima, zaposlenicima i socijalnim partnerima koji su pridonijeli putem 34 pojedinačna savjetovanja, 13 fokus grupa i ankete s 652 sudionika u Sloveniji, Hrvatskoj i Rumunjskoj. Njihovi uvidi i iskustva oblikovali su alate i preporuke u ovom vodiču.

Zahvaljujemo i međunarodnoj skupini stručnjaka koja je nadzirala projekt, osiguravajući metodološku dosljednost, etički integritet i usporedivost rezultata, kao i Europskoj uniji na sufinanciranju projekta CAREvolution u okviru Citizens, Equality, Rights and Values (CERV) Programme.



Pozdravna poruka

Ovaj se priručnik temelji na opsežnim istraživanjima, praktičnom iskustvu i suradničkom radu u Sloveniji, Hrvatskoj i Rumunjskoj. Kako bi tekst ostao jasan i izbjeglo se ponavljanje, svi su izvori objedinjeni u **CAREvolution bazi znanja (CAREvolution Knowledge Hub)** na kraju ovog priručnika. Tamo se nalazi pažljivo odabran popis studija, izvještaja i pozadinskih materijala koji su pridonijeli izradi ovog vodiča.

CAREvolution stručni savjeti i primjeri temelje se na kvalitativnim i kvantitativnim dokazima prikupljenima putem pojedinačnih konzultacija s 34 sudionika, zatim kroz 13 fokus grupa (82 sudionika) i anketu u kojoj je sudjelovalo 652 ispitanika u sve tri zemlje. Među njima su bili zaposlenici, poslodavci i socijalni partneri, čiji su uvidi i iskustva pomogli oblikovati praktične preporuke i alate prikazane u ovom vodiču.

Projekt CAREvolution nadzire i usmjerava **međunarodna skupina stručnjaka**, osiguravajući metodološku dosljednost, etički integritet i usporedivost rezultata između Slovenije, Hrvatske i Rumunjske.



Kako koristiti ovaj Set alata

- *Slijedite svih 9 koraka redom — svaki korak uključuje predloške, kontrolne popise, radne listove i CAREvolution stručne savjete. 💡*
- *Koristite predloške za razmišljanje, prikupljanje podataka, određivanje prioriteta, postavljanje ciljeva i praćenje napretka.*
- *Ponesite svoj plan na edukacije, gdje će se odabrani koraci detaljnije razraditi.*
- *Na kraju ćete imati spreman Plan za rodnu ravnopravnost (GEP) koji se može odmah primijeniti.*
- *Pristupite dodatnim resursima putem 📖 CAREvolution baze znanja, gdje u svakom trenutku možete pronaći predloške, članke, kontrolne popise i primjere dobre prakse.*
- *Zapamtite: ovaj je priručnik više od dokumenta — to je hibridni resurs koji kombinira tiskani i digitalni format kako bi vam pomogao učiti, vježbati i primjenjivati spoznaje na način koji najbolje odgovara vašoj organizaciji.*



Korak po korak vodič

Ovaj priručnik korak-po-korak za poslodavce temelji se na CAREvolution modelu provedbe Plana za rodnu ravnopravnost (GEP) – praktičnom i prilagodljivom okviru za razvoj i provedbu takvih planova. Model pomaže organizacijama u izradi planova koji su fleksibilni, usmjereni na rezultate i prilagođeni njihovom specifičnom kontekstu, dok istodobno rješavaju rodni jaz u skrbi i promiču ravnotežu poslovnog i privatnog života kao strateške pokretače produktivnosti, inovacija i zadržavanja talenata.

Namijenjen je organizacijama svih veličina i sektora te se temelji na sudioničkom i intersekcijском pristupu, osiguravajući da mjere odgovaraju raznolikim potrebama zaposlenika.

Fokusiranjem na mogućnost prilagodbe, odgovornost i skrb kao zajedničku odgovornost, model omogućuje organizacijama da prijeđu granicu pukog usklađivanja s propisima i postignu održivu, dugoročnu transformaciju.

Zašto CAREvolution set alata?

- Vodi poslodavce kroz praktičan, korak-po-korak plan za unapređenje rodne ravnopravnosti.
- Ističe poslovne razloge za skrb, uključivost i jednakost, pokazujući da su te teme strateške, a ne opcionalne.
- Pomaže organizacijama u osmišljavanju i provedbi snažnog Plana za rodnu ravnopravnost (GEP) koji donosi stvarne rezultate.
- Pokazuje konkretne koristi i ishode koje donosi dobro pripremljen GEP – od poboljšane radne kulture do snažnijih organizacijskih performansi.



Projekt CAREvolution

CAREvolution je transnacionalna inicijativa provedena u Sloveniji, Hrvatskoj i Rumunjskoj koja se bavi trajnim rodnom nejednakostima u skrbi i ravnoteži poslovnog i privatnog života. U svim trima zemljama žene i dalje nose većinu neplaćenog rada skrbi, dok su muškarci često isključeni iz uloga skrbi zbog društvenih stereotipa. Te neravnoteže učvršćuju nejednakost i u obitelji i na radnom mjestu, ograničavajući dobrobit i profesionalne mogućnosti.

Projekt promiče dvostruku strategiju: olakšavanje tereta skrbi ženama i poticanje muškaraca da preuzmu aktivniju ulogu u skrbi. Uključivanjem zaposlenika, poslodavaca i socijalnih partnera, CAREvolution potiče kulturne i organizacijske promjene prema zajedničkoj odgovornosti i pravednijim radnim mjestima.

CAREvolution digitalni alat

Jedan od ključnih rezultata projekta je CAREvolution Digitalni alat, internetska platforma osmišljena kako bi pomogla organizacijama u praktičnom unapređenju rodne ravnopravnosti, zajedničke skrbi i ravnoteže poslovnog i privatnog života. On objedinjuje tri međusobno povezana modula:

CAREGenerator – pomaže poslodavcima u oblikovanju mjera i politika prilagođenih njihovim potrebama radi smanjenja rodni i skrbi povezanih nejednakosti. Nudi predloške, preporuke temeljene na podacima i simulacije koje pretvaraju ciljeve jednakosti u konkretne aktivnosti.

CARExchange – služi kao suradnička platforma za razmjenu i otkrivanje primjera dobre prakse, studija slučaja i naučenih lekcija o rodnoj ravnopravnosti i skrbi. Omogućuje međusobno učenje i razmjenu iskustava među sektorima i zemljama.

CAREquality Dashboard – interaktivni alat za praćenje koji vizualizira ključne pokazatelje jednakosti i skrbi putem CAREvolution indeksa, omogućujući organizacijama da procijene napredak, prepoznaju nedostatke i donose odluke utemeljene na dokazima za uključivija radna okruženja.



CAREVOLUTION BAZA ZNANJA

Istražite alat



CAREvolution partneri

1

SVEUČILIŠTE U MARIBORU

Sveučilište posvećeno obrazovanju, istraživanju i inovacijama u različitim disciplinama. Njegova snaga leži u primijenjenim istraživanjima i interdisciplinarnim projektima koji potiču prijenos znanja, suradnju i razvoj praktičnih rješenja s društvenim utjecajem.

<https://www.um.si>

2

IPES

Nevladina organizacija usmjerena na istraživanje i unapređenje rodne ravnopravnosti. Njena snaga leži u istraživanju, analizi pravnih i političkih aspekata jednakosti te doprinosu razvoju politika utemeljenih na dokazima i inicijativama za podizanje svijesti.

<https://ipes-si.org>

3

POVELJA O RAZNOLIKOSTI SLOVENIJA

Inicijativa koja okuplja organizacije koje promiču raznolikost i uključivost, ističući se u podizanju svijesti i razmjeni znanja. Kroz smjernice, primjere dobre prakse i edukacije potiče inkluzivnu radnu kulturu, jednake mogućnosti i održivu raznolikost u Sloveniji.

<https://www.raznolikost.eu>

4

POVELJA O RAZNOLIKOSTI HRVATSKA

Organizacija koja okuplja kompanije posvećene održivosti i odgovornom upravljanju utjecajem. HR PSOR, kao nositelj Povelje o raznolikosti Hrvatska, naglašava raznolikost i uključivost kao ključne elemente održivog poslovanja, promičući jednake mogućnosti te uključiva i pravedna radna okruženja.

<https://hrpsor.hr>

5

POVELJA O RAZNOLIKOSTI RUMUNJSKA

Inicijativa koja okuplja organizacije koje promiču raznolikost i uključivost, s naglaskom na korporativno i HR područje. Kroz alate, edukacije i kampanje podizanja svijesti potiče jednake mogućnosti, inkluzivnu radnu kulturu i održive prakse raznolikosti u Rumunjskoj.

<https://www.cartadiversitatii.ro>

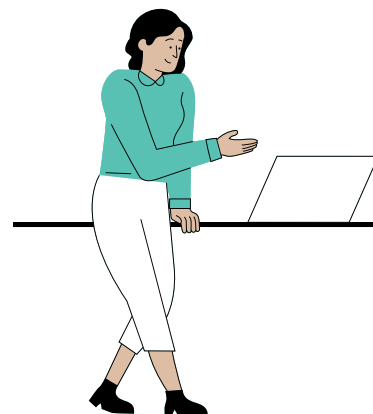
Zašto je rodna ravnopravnost važna — imperativ poslovne strategije

Dvadeset i prvo stoljeće sve se više definira ne samo tehnologijom, već i rastućom ulogom i utjecajem žena. Žene čine 51 % svjetske populacije i predstavljaju snažnu silu u oblikovanju gospodarstava i društava. One čine većinu diplomiranih studenata u Europi, pokreću svako treće novo poduzeće te utječu na 70–80 % svih potrošačkih odluka o kupnji diljem svijeta, što iznosi više od 20 bilijuna američkih dolara godišnje kupovne moći (Forbes; Inc.).

Unatoč tom utjecaju, žene su i dalje znatno nedovoljno zastupljene na rukovodećim i odlučivačkim položajima. U najvećim europskim kompanijama koje kotiraju na burzi (STOXX Europe 600), žene čine samo 8 % glavnih izvršnih direktorica, 11 % predsjednica uprava i 27 % članica izvršnih menadžerskih timova. Prepoznajući taj jaz, Europska unija uvela je kvotu od 40 % žena u upravnim odborima do 2026. godine.

Ova neravnoteža nije samo pitanje pravednosti — riječ je o otkrivanju neiskorištenog potencijala. Istraživanja pokazuju kako organizacije s većom rodnom raznolikošću u vodstvu ostvaruju bolju upravljačku praksu, jače donošenje odluka i bolje financijske rezultate. Globalno istraživanje Boston Consulting Groupa, koje je obuhvatilo 1.700 organizacija u osam zemalja, pokazalo je da su kompanije s raznolikim vodstvenim timovima ostvarile 45 % veće prihode od inovacija i uživale 19 % veću EBIT maržu.

U današnjem konkurentnom i brzo mijenjajućem okruženju, inovativnost i prilagodljivost ključ su dugoročnog uspjeha. Organizacije koje iskorištavaju puni spektar talenata — prema spolu, kulturi, dobi i podrijetlu — kreativnije su, otpornije i bolje pripremljene zadovoljiti potrebe raznolikih kupaca i tržišta.





Globalna istraživanja pokazuju da organizacije koje daju prednost rodnoj ravnoteži na svim razinama ostvaruju mjerljive strateške prednosti:

- +25 % veća profitabilnost u kompanijama s rodno raznolikim izvršnim timovima.
- +45 % veći prihod od inovacija i +19 % bolji financijski rezultati u raznolikim kompanijama.
- Veća suradnja unutar timova, bolje donošenje odluka i snažnije zadržavanje talenata u uključivim okruženjima.



Stoga je vaša predanost kao voditelja ključna. Jasan i vidljiv fokus na rodnu ravnopravnost:

- poboljšava reputaciju organizacije i konkurentnost na tržištu
- jača povjerenje, angažiranost i dobrobit zaposlenika
- potaknut će kulturnu transformaciju, otpornost i prilagodljivost



Ukratko: rodna ravnopravnost nije nešto “lijepo za imati” — ona je prioritet vodstva, pokretač inovacija i temelj održivog poslovnog uspjeha.



Istražite rodnu ravnopravnost diljem Europe

Indeks rodne ravnopravnosti, koji je razvio Europski institut za ravnopravnost spolova (EIGE), pruža jasan uvid u to koliko zemlje napreduju u području rodne ravnopravnosti. Istraživanjem rezultata pojedinih zemalja mogu se uočiti snage, nedostaci i trendovi u ključnim područjima kao što su rad, novac, znanje, vrijeme, moć i zdravlje. Ovaj alat pomaže organizacijama razumjeti širi kontekst u kojem djeluju te pronaći inspiraciju u nacionalnim napretcima i izazovima.



CAREVOLUTION BAZA ZNANJA

Ovdje istražite rezultat svoje zemlje

Za poslodavce, poznavanje položaja vlastite zemlje pruža vrijedne uvide za oblikovanje Plana rodne ravnopravnosti i usklađivanje napora poduzeća s društvenim potrebama u širem kontekstu.



Što je Plan rodne ravnopravnosti (Gender Equality Plan, GEP)?

Plan rodne ravnopravnosti (GEP) treba shvatiti kao sastavni dio šire politike pravednosti, raznolikosti i uključivosti (EDI). Rješavanje rodnih razlika posebno je strateški važno jer žene čine najveću homogenu skupinu u većini organizacija i najmanje 51 % društva – a time i kupaca. Uzimanje u obzir rodne perspektive nije samo pitanje pravednosti, već i poslovne inteligencije te tržišne relevantnosti.

- ✓ Plan rodne ravnopravnosti predstavlja putokaz vaše organizacije za unapređenje rodne ravnopravnosti. To je pisani, vremenski određen plan s konkretnim mjerama koje imaju za cilj:
 - prepoznati i smanjiti rodne razlike (npr. u plaćama, promaknućima, zastupljenosti u vodstvu),
 - poboljšati ravnotežu poslovnog i privatnog života za sve,
 - izgraditi uključivu kulturu poštovanja na radnom mjestu,
 - ispuniti zahtjeve usklađenosti na razini EU-a ili nacionalnoj razini (npr. uvjeti za financiranje u okviru programa Horizon Europe, Direktiva EU-a o transparentnosti plaća 2023/970),
 - predvidjeti demografske promjene i odgovoriti na stvarnosti globalnog tržišta i promjenjivog svijeta rada.

Svaki GEP mora sadržavati konkretne mjere za rješavanje nejednakosti u ključnim operativnim područjima. Te aktivnosti nisu zasebni napori, već dio integrirane, sveobuhvatne strategije kojom se rodna ravnopravnost sustavno uključuje u strukture i kulturu institucije.

U tu svrhu, GEP-ovi se obično usredotočuju na nekoliko tematskih područja:

Ravnoteža poslovnog i privatnog života i organizacijska kultura

Rodna ravnoteža u vodstvu i donošenju odluka

Rodna ravnopravnost u zapošljavanju i napredovanju u karijeri

Mjere protiv rodno uvjetovanog nasilja i seksualnog uznemiravanja

Uključivanje rodne dimenzije u sadržaj istraživanja i inovacija (ako je primjenjivo)

Provedbom GEP-a organizacije, ne samo da osiguravaju usklađenost s propisima, već i jačaju svoju konkurentnost, otpornost i dugoročnu održivost. To nije samo izjava o namjeri – to je strukturiran, na dokazima utemeljen plan za promjenu.

Organizacijska promjena

Put prema rodnoj ravnopravnosti proces je organizacijske promjene. Zahtijeva predanost vodstva, vrijeme, upornost i resurse. Put svake organizacije izgledat će drugačije, jer se kulture, sustavi i ljudi razlikuju. Ipak, određite je zajedničko: pravednija, inovativnija i otpornija radna mjesta.



CAREVOLUTION BAZA ZNANJA

Inspirirajte se: GEP-ovi iz Europe

Za inspiraciju vas pozivamo da pregledate odabir Planova rodne ravnopravnosti razvijenih u okviru različitih projekata Europske unije – praktične primjere koji pokazuju kako organizacije diljem Europe pretvaraju svoje obveze u konkretne akcije.



Gender Equality Action Plan (GEP) Template

GPredložak GEP-a je praktičan Word dokument osmišljen kako bi pomogao poslodavcima u razvoju, provedbi i praćenju vlastitih strategija rodne ravnopravnosti. Temeljen na CAREvolution GEP modelu, vodi korisnike kroz svaki korak – od procjene rodni razlika i definiranja prioriteta do postavljanja aktivnosti, pokazatelja i vremenskih rokova.

Predložak nudi jasnu strukturu, primjerne tekstove i uređive odjeljke u koje organizacije mogu unijeti vlastiti logo, podatke i ciljeve. Podržava poslodavce svih veličina u usklađivanju ciljeva jednakosti s europskim i nacionalnim okvirima, dok istodobno promiče uključivost, ravnotežu poslovnog i privatnog života te zajedničku odgovornost za skrb.



GEP putovanje – 9 koraka

- 1** *Uskladite GEP s poslovnom strategijom*
- 2** *Osnujte svoj GEP tim*
- 3** *Trening o nesvjesnim pristranostima za vaš GEP tim*
- 4** *Procijenite svoje trenutno stanje*
- 5** *Analizirajte, prepoznajte nedostatke i postavite prioritete*
- 6** *Oblikujte svoje mjere*
- 7** *Uključite dionike i osigurajte odobrenje vodstva*
- 8** *Pokrenite i komunicirajte*
- 9** *Pratite i prilagodite*



KORAK 1: POVEZIVANJE GEP-A S POSLOVNOM STRATEGIJOM

GEP ne može biti izoliran — mora biti izravno povezan s poslovnim promišljanjem i strateškim ciljevima organizacije. Tek kada su ciljevi GEP-a usklađeni s poslovnim ciljevima, poduzeća mogu u potpunosti iskoristiti vrijednost raznolikosti kao pokretača uspješnosti, inovacija i konkurentnosti.

TRI KORAKA ZA POVEZIVANJE VAŠEG GEP-A S POSLOVNOM STRATEGIJOM

Prepoznajte potrebe organizacije.

Započnite razmišljanjem o tome gdje su raznolikost i uključivost najvažnije za vaše poslovanje: angažiranost zaposlenika, produktivnost, ulazak na nova tržišta, zadovoljstvo kupaca ili inovacije.

Definirajte jasnu viziju i ishode.

Odredite što organizacija želi postići svojim GEP-om. Željeni rezultati mogu uključivati smanjenje fluktuacije zaposlenika, povećanje angažiranosti, veću zastupljenost žena u vodstvu ili širenje baze kupaca.

Razvijte konkretan plan djelovanja.

Pretvorite viziju u konkretne mjere: postavite vremenski okvir, odredite odgovorne osobe i rasporedite resurse. Svaka aktivnost mora imati jasnu poveznicu i s ishodima GEP-a i s poslovnim učinkom.

PREDANOST VODSTVA JE KLJUČNA.

- Uprava mora preuzeti odgovornost za poticanje promjena, osigurati resurse i pratiti napredak.
- Vodstvo bi trebalo komunicirati vrijednost uključivosti i formalno i neformalno.
- Svojim primjerom uključivog ponašanja lideri potvrđuju da GEP nije puka obveza usklađivanja, već poslovni prioritet.

Učinkovit GEP nije samo popis dobrih namjera — to je strateški poslovni alat. Kada je oblikovan s poslovnim promišljanjem u središtu, jača povjerenje zaposlenika, poboljšava reputaciju organizacije i donosi mjerljive rezultate u području inovacija, dosega kupaca i profitabilnosti.



PREDLOŽAK ZA PROMIŠLJANJE: POVEZIVANJE GEP-A S POSLOVNOM STRATEGIJOM

Pitanje za usmjeravanje	Vaša razmišljanja/bilješke
<p>1. Koji su ključni prioriteti organizacije za sljedeće 3 godine? <i>(npr. širenje na tržište, promicanje brenda, digitalna transformacija...)</i></p>	
<p>1. Ima li vaš trenutni tim vještine i kapacitete potrebne za podršku ovom rastu?</p>	
<p>3. Koje su glavne prilike i izazovi s kojima se vaša organizacija suočava? <i>(npr. dublje razumijevanje potrošačkih tržišta, zadržavanje i angažiranje zaposlenika, povećanje produktivnosti, kohezija tima, privlačenje pravih talenata...)</i></p>	
<p>4. Kako promicanje rodne ravnopravnosti i vođenje rodno uravnoteženih timova može doprinijeti boljem poslovanju organizacije?</p>	
<p>5. Koje bi mogle biti posljedice ako se ništa ne poduzme?</p>	



PREDLOŽAK ZA PROMIŠLJANJE: IZGRADNJA POSLOVNOG MODELA – PLAN DJELOVANJA

Korak	Vaša razmišljanja/bilješke
<p>Ključne poslovne potrebe (Sažmite glavne potrebe vaše organizacije na temelju gornje analize.)</p>	
<p>Vizija (Što želite postići promicanjem rodne ravnopravnosti i provedbom GEP-a?)</p>	



CAREVOLUTION STRUČNI SAVJETI

- **Učinite skrb i dobrobit strateškima.**

Postavite ravnotežu poslovnog i privatnog života te mentalno zdravlje kao pokretače produktivnosti, a ne kao pogodnosti.

- **Kombinirajte kulturu i politiku.**

Zaposlenici žele osobnu fleksibilnost, poslodavci trebaju strukturu. Napišite jasne politike, ali ostavite prostor za individualno prilagođavanje.

- **Prepoznajte neformalnu skrb.**

Briga o djeci, starijima i druge nevidljive obveze skrbi izravno utječu na radnu učinkovitost. Uključite tu stvarnost u planiranje radne snage.

- **Propitajte stereotipe.**

Rodna očekivanja i dalje usporavaju karijere žena i isključuju muškarce iz skrbi. GEP mora otvoreno adresirati te norme.

- **Uložite u vodstvo usmjereno na ljude.**

Osposobite lidere da prepoznaju stres, podržavaju zdrave granice i normaliziraju fleksibilnost za sve zaposlenike.

- **Promatrajte jednakost kao upravljanje rizicima.**

Izgaranje, izostanci i gubitak talenata poslovni su rizici. Snažan GEP ih smanjuje, a istovremeno povećava inovativnost i zadržavanje zaposlenika.

- **Započnite dijalogom.**

Stvorite siguran prostor u kojem zaposlenici mogu govoriti o potrebama za skrbi i granicama bez straha od stigme ili kazne.

- **Mjerite poslovni učinak.**

Povežite ciljeve GEP-a s poslovnim pokazateljima (KPI): fluktuacijom zaposlenika, bolovanjem, angažiranošću zaposlenika i prihodima od inovacija.



CAREVOLUTION BAZA ZNANJA

PREDLOŽAK ZA PROMIŠLJANJE:

1. **Povezivanje GEP-ova s poslovnom strategijom**
2. **Izgradnja poslovnog modela - plan djelovanja**



KORAK 2: POSTAVITE SVOJ GEP TIM

Drugi korak je imenovanje internog radnog tima koji će voditi razvoj i provedbu Plana rodne ravnopravnosti (GEP). Ova skupina djeluje kao središnje koordinacijsko tijelo koje osigurava da plan bude i strateški usklađen i operativno izvediv.

Radna skupina trebala bi biti:

- raznolika i reprezentativna, okupljajući različite spolove, funkcijske razine i odjele,
- strateški pozicionirana, s članovima iz ljudskih resursa, financija, pravne službe i višeg menadžmenta koji imaju ovlasti i pristup organizacijskim podacima te procesima odlučivanja,
- podržana od vodstva, uz jasnu potporu najvišeg menadžmenta radi osiguranja resursa, legitimnosti i sveobuhvatne prihvaćenosti u cijeloj organizaciji,
- poduprta CAREvolution moderatorima ili drugim stručnjacima koji pružaju znanje, obuku, alate i stalno savjetovanje.

Ova skupina vodi proces od procjene organizacije do izrade plana, koordinira prikupljanje podataka, internu komunikaciju i uključivanje dionika. Osigurava da preporuke budu realne, usklađene s poslovnim ciljevima te da potiču povjerenje i osjećaj zajedničke odgovornosti unutar organizacije.





RADNI LIST: NAŠ GEP TIM

Ime	Uloga/funkcija	Odgovornosti
	Predstavnik višeg menadžmenta	Daje podršku vodstva, osigurava resurse i jamči usklađenost s poslovnom strategijom.
	Ljudski resursi	Ključni za podatke o radnoj snazi, zapošljavanje, napredovanje, obuku i provedbu politika.
	Financije/kontroling	Pruža uvid u strukture plaća, proračune za inicijative i analize troškova i koristi.
	Zakoni/usklađenost	Osigurava da su GEP mjere usklađene sa zakonom o radu, zakonodavstvom o ravnopravnosti i politikama poduzeća.
	Voditelji timova/rukovoditelji odjela	Donosi operativnu perspektivu i osigurava da su mjere primjenjive u svim poslovnim jedinicama.
	Predstavnici zaposlenika (npr. radničko vijeće, sindikat, udruga zaposlenika)	Osigurava podršku zaposlenika i zastupa različite perspektive.
	Stručnjak za raznolikost i uključivost (interni ili vanjski)	Pruža stručno znanje o rodnoj ravnopravnosti, raznolikosti i interseksionalnosti.
	Neobavezno: Vanjski moderator/CAREvolution podrška	Nudi treninge, alate i smjernice kroz razvoj i implementaciju.



CAREVOLUTION BAZA ZNANJA

RADNI LIST:

Naš GEP tim



CAREVOLUTION STRUČNI SAVJET

- **Neka bude raznolik — i reprezentativan.** Uključite muškarce i žene, različite dobi, odjele, a posebno zaposlenike s obvezama skrbi. Raznolikost gradi povjerenje i vjerodostojnost.
- **Uravnotežite učinkovitost i uključivost.** Zadržite skupinu dovoljno malom da bude učinkovita (6–10 osoba), ali dovoljno širokom da predstavlja stvarna iskustva u cijeloj kompaniji.
- **Odaberite cijenjene posrednike.** Imenujte članove tima od povjerenja i za vodstvo i za zaposlenike. Oni mogu premostiti jaz između politika na papiru i stvarnosti na terenu.
- **Dajte timu ovlasti i podatke.** Omogućite pristup podacima o radnoj snazi, proračunima i kanalima odlučivanja kako bi rješavao uzroke, a ne samo posljedice.
- **Uključite stručnost za mentalno zdravlje i skrb.** Dovedite osobu sa znanjem o dobrobiti, ravnopravnosti ili raznolikosti. Vanjski moderatori, kao CAREvolution stručnjaci, mogu pomoći u vođenju osjetljivih tema i povećati vjerodostojnost.
- **Razjasnite uloge od prvog dana.** Definirajte tko što radi — Odjel HR-a za podatke, Financije za troškove, Pravni odjel za usklađenost, Menadžeri za provedivost, Zaposlenici za osobno iskustvo.
- **Osigurajte vidljivo vodstvo.** Uključite najviše rukovodstvo u aktivno sudjelovanje, a ne samo formalno odobravanje. Zaposlenici ravnopravnost shvaćaju ozbiljno kad je lideri vlastitim primjerom pokazuju.
- **Izgradite sigurne komunikacijske kanale.** Postavite GEP tim kao siguran prostor. Zaposlenici trebaju imati osjećaj da mogu bez stigme otvoriti pitanja skrbi, ravnoteže i dobrobiti.
- **Razmišljajte dugoročno.** Promjena je maraton, a ne sprint. Osigurajte timu vrijeme, resurse i trajni mandat za poticanje održive transformacije.

KORAK 3: TRENING NESVJESNIH PRISTRANOSTI ZA VAŠ GEP TIM

Nesvjesne pristranosti odnose se na automatske, implicitne asocijacije koje imamo o različitim skupinama ljudi. Ti misaoni prečaci oblikovani su kulturnim stereotipima i osobnim iskustvima te utječu na to kako procjenjujemo druge, a da toga nismo ni svjesni. Na radnom mjestu nesvjesne pristranosti utječu na zapošljavanje, napredovanja, procjene vodstva i svakodnevne interakcije – često na štetu žena.

Prepoznavanje i rješavanje tih pristranosti ključno je za pravedne procese i učinkovite planove rodne ravnopravnosti (GEP-ove).

ZAŠTO JE TO VAŽNO ZA POSLOVANJE

Nesvjesne pristranosti nisu samo društveni problem – one su i poslovni problem. Kada pristranosti utječu na to tko će biti zaposlen, promaknut ili podržan, organizacije riskiraju gubitak vrhunskih talenata, gušenje inovacija i narušavanje ugleda među zaposlenicima, kupcima i dionicima. Čak i suptilne, skrivene pristranosti mogu imati ozbiljne posljedice, poput:

- Propuštene prilike za zapošljavanje najkvalificiranijih kandidata.
- Niža razina angažiranosti i zadržavanja zaposlenika, osobito među ženama i nedovoljno zastupljenim skupinama.
- Prepreke inovacijama, jer se raznolike perspektive podcjenjuju ili zanemaruju.

Dva poznata istraživanja jasno pokazuju koliko su ti učinci snažni:

- „Think Manager – Think Male” (Schein, 1973): ovo ključno istraživanje otkrilo je da se leaderske kvalitete u velikoj mjeri povezuju s muškarcima – stereotip koji i danas utječe na odluke o promaknuću.
- „Are Emily and Greg More Employable than Lakisha and Jamal?” (Bertrand & Mullainathan, 2004): terenski eksperiment koji je pokazao da su identični životopisi dobili 50 % više poziva na razgovor kada su imali imena koja zvuče kao da pripadaju bijelcima, čime je razotkriveno koliko predrasude iskrivljuju rezultate zapošljavanja.

Za poslodavce, razumijevanje tih dokaza nije akademska vježba – to je poziv na djelovanje. Uključivanje tih spoznaja u Plan rodne ravnopravnosti jača vjerodostojnost, transparentnost i povjerenje, dok se odluke temelje na činjenicama, a ne na pretpostavkama.

Zaključak: Organizacije koje se aktivno suočavaju s nesvjesnim pristranostima ne stvaraju samo pravednija radna okruženja – one stječu prednost otkrivanjem potencijala, privlačenjem vrhunskih talenata i poticanjem inovacija.

Rodna ravnopravnost i pristranosti na radnome mjestu

Čak i u suvremenim radnim okruženjima, nesvjesne rodne pristranosti i dalje oblikuju način na koji se talent procjenjuje, promiče i nagrađuje. Te pristranosti nisu uvijek namjerne, ali imaju vrlo stvarne posljedice: ograničavaju prilike za žene, učvršćuju stereotipe i sprječavaju organizacije da dosegnu svoj puni potencijal.

Rodne pristranosti mogu utjecati na zapošljavanje, procjene radne uspješnosti, promaknuća i svakodnevne interakcije. Muškarce se često procjenjuje prema njihovom potencijalu, a žene prema dokazanim rezultatima. Pretpostavlja se da su majke manje posvećene poslu, dok se odlučne žene nepravedno označava kao “previše agresivne”.

Takvi obrasci suptilni su, ali snažni – i s vremenom se gomilaju.

Za poslodavce je prepoznavanje tih pristranosti prvi korak prema izgradnji pravednog i uključivog radnog mjesta. Učeći ih prepoznati, organizacije mogu poduzeti konkretne korake kako bi smanjile njihov utjecaj, osigurale jednake prilike i oslobodile puni raspon vještina i vodstva koje donose raznoliki timovi.

Razumijevanje rodni pristranosti na radnom mjestu

Catalyst, globalna neprofitna organizacija, pokazala je da su rodne pristranosti na radnom mjestu često nesvjesne, ali vrlo utjecajne. Njihova istraživanja pokazuju kako te pristranosti utječu na zapošljavanje, promaknuća i prilike za vodstvo, ograničavajući potencijal žena i usporavajući napredak organizacija. Prepoznavanje tih obrazaca prvi je korak prema izgradnji pravednijih i uključivijih radnih mjesta.

Zašto je to važno za GEP timove?

- Predrasude stvaraju sustavne prepreke u plaćama, napredovanju, vodstvu i ravnoteži poslovnog i privatnog života.
- Njihovo prepoznavanje i rješavanje gradi vjerodostojnost, pravednost i povjerenje u organizacijske procese.
- Trening o nesvjesnim pristranostima pomaže GEP timovima prepoznati obrasce, oblikovati uključive politike i osigurati da se odluke donose na temelju činjenica, a ne pretpostavki.

OPĆE PRISTRANOSI NA RADNOME MJESTU

To su uobičajeni misaoni prečaci koji utječu na to kako procjenjujemo ljude u svakodnevnim radnim situacijama. Nisu uvijek namjerni, ali mogu iskriviti donošenje odluka, ograničiti prilike i učvrstiti isključivanje.

Vrsta pristranosti	Opis	Primjer
Pristranost sličnosti (<i>Affinity Bias</i>)	Davanje prednosti osobama koje su nam slične po podrijetlu, interesima ili izgledu.	„Tomislav bi vjerojatno bio odličan za ovu ulogu; išao je na isti fakultet kao i ja.”
Pristranost usporedbe (<i>Comparison Bias</i>)	Pretjerano naglašavanje razlika kada nam se ljudi čine različitim, što često vodi izbjegavanju.	„Pokušavam izbjegavati Mariju, koja koristi invalidska kolica; bojim se da ću nešto reći ili napraviti pogrešno!”
Pristranost potvrde (<i>Confirmation Bias</i>)	Traženje samo informacija koje potvrđuju naša postojeća uvjerenja, uz zanemarivanje dokaza koji im proturječe.	„Starijim ljudima je teško naučiti nove računalne vještine.”
Pristranost pripisivanja (<i>Attribution Bias</i>)	Davanje povlaštenog tretmana onima koje doživljavamo kao dio „naše skupine” i podcjenjivanje ostalih.	„Dat ću ovaj obećavajući novi projekt svojoj prijateljici Beati— podsjeća me na mene samu.”
Nedavna pristranost nedavnosti (<i>Recency Bias</i>)	Pretjerano naglašavanje nedavnih rezultata uz zanemarivanje dugoročnih učinaka.	„Ivana je kasnila s rokovima u zadnjem projektu; mislim da joj više neću vjerovati.”
Halo učinak (<i>Halo Effect</i>)	Dopuštanje jednoj pozitivnoj osobini da stvori općenito povoljno mišljenje o osobi.	„Ovaj liječnik spašava živote — sigurno je i sjajan otac.”
Učinak trube (<i>Horns Effect</i>)	Dopuštanje jednoj negativnoj osobini da oblikuje općenito nepovoljno mišljenje o osobi.	„Pogrješila je u jednom izvješću — sigurno je nesposobna u svemu što radi.”

RODNE PRISTRANOSTI NA RADNOME MJESTU

Ove pristranosti posebno utječu na žene i dodatno učvršćuju rodnu nejednakost na radnome mjestu. Često se isprepliću s drugim stereotipima, zbog čega je ženama teže ostvariti pravedne procjene, napredovati u karijeri i dobiti prilike za vodstvo.

Vrsta pristranosti	Opis (1 rečenica)	Primjer
Priistranost u procjeni učinka (<i>Performance Bias</i>)	Pretpostavljanje da muškarci imaju veći liderski potencijal, dok žene moraju više puta dokazivati svoju sposobnost.	Identčni životopisi ocijenjeni su kompetentnijima i poželjnijima za zapošljavanje kada su imali muško ime.
Priistranost u sviđanju (<i>Likeability Bias</i>)	Nagrađivanje muškaraca za odlučnost, dok se odlučne žene ocjenjuju kao "nametljive" ili "neugodne".	"On je odlučan i samouvjeren" nasuprot "Ona je preagresivna."
Priistranost prema majčinstvu (<i>Motherhood Bias</i>)	Pretpostavljanje da su majke manje predane i sposobne, dok se očeve smatra stabilnijima.	Životopis žene imao je 79 % manju vjerojatnost da će dovesti do poziva na razgovor ako se pretpostavilo da ima djecu.
Priistranost u produktivnosti (<i>Productivity Bias</i>)	Precjenjivanje sposobnosti muškaraca i podcjenjivanje produktivnosti žena.	Životopis s muškim imenom povećao je šanse za zapošljavanje za 60 % u usporedbi s istim životopisom sa ženskim imenom.
Dvostruka diskriminacija (<i>Double Discrimination</i>)	Suočavanje s višestrukim nepovoljnim položajem kada se rodna pristranost preklapa s rasom, invaliditetom ili drugim identitetima.	Žena druge boje kože može iskusiti i rodnu i rasnu pristranost pri zapošljavanju ili napredovanju.

PREDLOŽAK ZA RAZMIŠLJANJE: ISTRAŽIVANJE NESVJESNIH PRISTRANOSTI

1. Jeste li ikada imali osjećaj da ste drugačiji od onih oko sebe?

(na primjer, po izgledu, veličini, obiteljskom statusu, tome što ste novi u zajednici itd.)

Kako je taj osjećaj utjecao na vaše odluke ili putove koje ste odabrali u životu?

2. Razmislite kako različite pristranosti mogu utjecati na vaš rad. Kakav bi mogao biti njihov utjecaj i kako ih se može prepoznati i smanjiti?

3. Odaberite jednu pristranost i odgovorite na pitanja u nastavku.

Primjer situacije na vašem radnom mjestu

(Opisati stvarnu ili moguću situaciju u kojoj bi se ta pristranost mogla pojaviti. Npr. zapošljavanje, promaknuća, timski sastanci, procjene...)

Utjecaj pristranosti

(Kakav bi učinak ta pristranost mogla imati na pojedince, tim ili poduzeće? Npr. nepravedne odluke o promaknuću, niži angažman zaposlenika, gubitak talenata...)

Kako upravljati ili smanjiti pristranost

(Koje radnje, procesi ili osobna ponašanja mogu pomoći u smanjenju utjecaja te pristranosti?)

4. Osobni akcijski plan.

(Što ćete osobno učiniti kako biste postali svjesniji te pristranosti u svom radu?)

Ja ću...

Ja ću...



CAREVOLUTION KNOWLEDGE HUB

Istražite istraživanje: Landmark Studies on Unconscious Bias

Istražite ključne studije koje stoje iza ove baze dokaza i vidite kako se pristranost očituje u vodstvu, zapošljavanju, karijerama u STEM područjima i svakodnevnom donošenju odluka.



Najčešće pristranosti s kojima se žene susreću na poslu-

objašnjeno dokazima i praktičnim primjerima



PREDLOŽAK ZA RAZMIŠLJANJE:

Istražite nesvjesne pristranosti



CAREVOLUTION STRUČNI SAVJET

- **Utemeljite na dokazima.**

Pokažite kako nesvjesne pristranosti utječu na promaknuća, zapošljavanje i odluke o dopustima. Koristite stvarna istraživanja i podatke s vašeg radnog mjesta.

- **Učinite to praktičnim.**

Koristite stvarne scenarije: zapošljavanje, roditeljski dopust, raspodjela opterećenja. Zaposlenici najbolje uče kada se prepoznaju u primjerima.

- **Suočite se sa stereotipima o rodu i skrbi.**

Dovedite u pitanje normu da se žene „moraju” brinuti, a muškarci „ne bi trebali”. Normalizirajte skrb muškaraca i žene na rukovodećim pozicijama.

- **Stvorite siguran prostor.**

Potaknite promišljanje bez okrivljavanja. Trening treba poticati iskrenost, a ne strah.

- **Uključite menadžere.**

Menadžeri oblikuju kulturu. Educirajte ih da prepoznaju pristranosti u ocjenjivanju, planiranju opterećenja i svakodnevnim interakcijama.

- **Kombinirajte metode.**

Spojite dokaze, interaktivne vježbe i pripovijedanje kako biste doprli i do srca i do razuma.

- **Nemojte stati na jednoj sesiji.**

Trening o pristranostima mora se nastaviti: redovite obnove, procesi HR-a, poruke vodstva.

KORAK 4: PROCJENITE TRENUTNU SITUACIJU – IZGRADNJA BAZE DOKAZA

Plan rodne ravnopravnosti mora se temeljiti na činjenicama, a ne na pretpostavkama. Faza procjene osigurava da se odluke vodstva donose na temelju pouzdanih podataka i stvarnih iskustava zaposlenika. Time se stvara vjerodostojna osnova za djelovanje, jača transparentnost i pomaže organizacijama usmjeriti resurse tamo gdje će imati najveći učinak.

Proces procjene trebao bi kombinirati **kvantitativne i kvalitativne** podatke. Važni su i brojke i glasovi zaposlenika.

A. KVANTITATIVNI, RODNO RAZDVOJENI ORGANIZACIJSKI PODACI

Kad god je to moguće, podatke treba dodatno razvrstati prema dobi, roditeljskom statusu, vrsti ugovora i drugim kategorijama raznolikosti. Ključni pokazatelji uključuju:

- broj zaposlenika prema spolu i vrsti zaposlenja (puno/nepuno radno vrijeme, stalni/privremeni ugovor)
- razine plaća i pozicija prema spolu (analiza rodnog jaza u plaćama)
- stope zapošljavanja, promaknuća i fluktuacije prema spolu
- korištenje roditeljskog dopusta, dopusta za skrb i politika prilagođenih obitelji
- zastupljenost žena i muškaraca na rukovodećim i odlučujućim pozicijama
- korištenje fleksibilnih oblika rada



**CAREVOLUTION STRUČNI SAVJET****• Krenite od onoga što već pratite.**

Iskoristite podatke iz HR-a i obračuna plaća (ugovori, plaće, promaknuća, fluktuacija, roditeljski dopust). Nema potrebe izmišljati “toplu vodu”.

• Uvijek razdvajajte podatke.

Razdvojite brojke prema spolu, dobi, statusu skrbi, vrsti ugovora i funkcijskoj razini. Nevidljiv jaz postaje vidljiv tek kada su podaci detaljni.

• Promatrajte trendove, ne trenutke.

Prikupite barem dvogodišnje podatke kako biste vidjeli smanjuju li se razlike, stagniraju ili se produbljuju.

• Provjerite plaće i napredovanje.

Analizirajte, ne samo plaće, već i promaknuća, pristup edukacijama i zastupljenost u vodstvu. Mali jaz u plaćama može prikrivati velike prepreke u karijeri.

• Pratite korištenje fleksibilnog rada i dopusta.

Nije dovoljno imati politike – mjerite tko ih zapravo koristi, osobito muškarci.

• Uključite bolovanja i fluktuaciju.

Izgaranje, pritisci skrbi i skrivene nejednakosti često se ogledaju u bolovanjima i odlascima zaposlenika.

• Analizirajte vrste ugovora.

Žene su često koncentrirane u poslovima na nepuno radno vrijeme ili privremenim ugovorima. Razdvajanje po ugovoru otkriva strukturne nejednakosti.

• Provjeravajte zajedno.

Neka HR, financije i predstavnici zaposlenika zajedno pregledaju podatke radi povjerenja i vjerodostojnosti.

• Vizualizirajte podatke za veći učinak.

Grafikoni i infografike jasnije prikazuju razlike nego dugačke tablice – osobito vodstvu koje ne čita sitne brojeve.

B. RODNO OSJETLJIVA REVIZIJA POLITIKA I POSTUPAKA

Procijenite jesu li formalni dokumenti uključivi, nediskriminatorni i usklađeni s potrebama zaposlenika.

Pregledajte:

- politike zapošljavanja i promaknuća
- sustave procjene i vrednovanja radne uspješnosti
- mehanizme za sprječavanje uznemiravanja i podnošenje pritužbi
- odredbe o ravnoteži poslovnog i privatnog života (roditeljski dopust, hibridni rad, fleksibilno radno vrijeme)
- izjave o raznolikosti i uključivosti ili kodekse ponašanja



PREDLOŽAK: RODNO OSJETLJIVA REVIZIJA POLITIKA I POSTUPAKA

Područje	Pitanje	Ocjena (1–5)	Zapažanja/bilješke	Sljedeći korak
Zapošljavanje i promaknuće	Jesu li opisi poslova napisani uključivim, rodno neutralnim jezikom?			
	Jesu li kriteriji za zapošljavanje i promaknuće transparentni i dosljedno primjenjivani?			
	Prikupljamo li i analiziramo podatke o zapošljavanju/promaknućima prema spolu i drugim čimbenicima raznolikosti?			
Procjena radne uspješnosti	Temelje li se kriteriji procjene na mjerljivim rezultatima, a ne na subjektivnim dojmovima?			
	Dobivaju li menadžeri obuku o prepoznavanju i smanjenju pristranosti u procjenama?			
	Jesu li mentorstvo, obuke i projekti visokog profila jednako dostupni svim zaposlenicima?			



Područje	Pitanje	Ocjena (1–5)	Zapažanja/bilješke	Sljedeći korak
Uznemiravanja i pritužbe	Imamo li jasne politike koje zabranjuju uznemiravanje, zlostavljanje i diskriminaciju?			
	Jesu li kanali za prijavu sigurni, povjerljivi i u koje zaposlenici imaju povjerenja?			
	Postoje li zaštitne mjere kako bi se spriječila odmazda prema onima koji prijave problem?			
Ravnoteža poslovnog i privatnog života	Jesu li fleksibilni oblici rada (rad na daljinu, fleksibilno radno vrijeme, nepuno radno vrijeme) dostupni svim spolovima?			
	Jesu li politike roditeljskog dopusta jednako dostupne i poticane za majke i očeve?			
	Imaju li zaposlenici osjećaj podrške pri usklađivanju obiteljskih obveza i napredovanja u karijeri?			
Obveze u pogledu raznolikosti i uključivosti (D&I)	Sadrži li naša izjava o raznolikosti i uključivosti konkretne mjere, a ne samo simbolične obveze?			
	Dobivaju li zaposlenici redovitu obuku o načelima i očekivanjima vezanim uz raznolikost i uključivost?			
	Pregledavamo li i ažuriramo li svoje politike raznolikosti i uključivosti kako bismo ih uskladili s promjenjivim potrebama zaposlenika?			

CAREVOLUTION STRUČNI SAVJET

- **Provjerite što piše i što se zaista živi.**

Politika na papiru nije dovoljna – pitajte osjećaju li se zaposlenici sigurno i slobodno da je stvarno koriste.

- **Koristite strukturiranu kontrolnu listu.**

Pregledajte zapošljavanje, promaknuća, procjene učinka, postupke vezane uz uznemiravanje i politike ravnoteže poslovnog i privatnog života kroz rodnu perspektivu.

- **Pripazite na nejasne kriterije.**

Neodređena pravila o promaknuću ili procjeni učinka pogoduju pristranosti. Zalažite se za transparentne i mjerljive standarde.

- **Testirajte uključenost.**

Provjerite jesu li roditeljski dopust, fleksibilni rad i edukacije dostupni svim spolovima i vrstama ugovora – i jesu li aktivno poticani.

- **Tražite skrivene prepreke.**

Fokus grupe su pokazale da posvojitelji, muškarci koji traže roditeljski dopust i osobe koje skrbe o članovima obitelji često doživljavaju stigmatu. Politike bi trebale izričito obuhvatiti te skupine.

- **Provjerite kanale za pritužbe.**

Zaposlenici neće prijaviti uznemiravanje ili diskriminaciju ako prijava nije sigurna. Pregledajte razinu povjerljivosti, zaštitu od odmazde i povjerenje u sustav.

- **Uskladite s propisima i standardima EU-a.**

Potvrdite usklađenost sa Zakonom o radu, zakonodavstvom o ravnopravnosti i Direktivom EU o transparentnosti plaća.

- **Usporedite politiku i praksu.**

Istraživanja su pokazala da menadžeri često vjeruju da podrške postoje, dok ih zaposlenici ne doživljavaju. Prepoznajte te razlike u percepciji.

- **Uključite zaposlenike u proces.**

Pozovite predstavnike zaposlenika, sindikate ili promotore raznolikosti da potvrde nalaze i unesu stvarna iskustva u procjenu.



CAREVOLUTION BAZA ZNANJA

PREDLOŽAK ZA RAZMIŠLJANJE:

Gender sensitive review of policies and procedures



C. PERCEPCIJE ZAPOSLENIKA I STVARNA ISKUSTVA

Brojke pričaju samo jedan dio priče — glasovi zaposlenika otkrivaju ostatak. Koristite kombinaciju anketa, fokus grupa i intervjuja kako biste istražili kako zaposlenici doživljavaju organizacijsku kulturu, politike i predanost vodstva.

- Anketa o organizacijskoj klimi: Obuhvaća teme poput pravednosti, transparentnosti, uključenosti/isključenosti, korištenja politika, prepreka u napredovanju, predanosti vodstva i ravnoteže poslovnog i privatnog života.
- Fokus grupe/intervjui: Provesti 4–6 po organizaciji (ovisno o veličini), usmjerene na skupine poput zaposlenika na početku karijere, osoba koje skrbe o drugima i menadžera (hvataju nijanse koje ankete ne mogu otkriti).

Kako mjeriti putem anketa među zaposlenicima

U praksi većina organizacija mjeri opća iskustva na radnom mjestu (npr. pravednost, transparentnost, uključenost, predanost vodstva, ravnotežu poslovnog i privatnog života), a zatim analizira rezultate prema spolu i drugim obilježjima poput dobi, funkcijsku razinu ili statusa skrbi. Takav pristup čini anketu relevantnom za sve zaposlenike, a istodobno omogućuje rodno osjetljive uvide kada se podaci razvrstaju.

Ankete zaposlenika trebale bi stoga kombinirati standardizirane ljestvice (npr. ocjene od 1 do 5) s otvorenim pitanjima koja omogućuju prijedloge za poboljšanje. Kvantitativni podaci otkrivaju opće obrasce, dok kvalitativni komentari prikazuju stvarna iskustva koja stoje iza tih obrazaca.

Dvije dobro utemeljene metodologije mogu poslužiti kao vodič pri oblikovanju ankete:

- **Model uključenosti Deloittea**, koji naglašava kako zaposlenici doživljavaju autentičnost, pripadnost, pravednost i smislen rad.
- **Indeks rodne ravnopravnosti EIGE-a**, koji mjeri strukturne dimenzije poput rada, vremena, moći i zdravlja.

“Zajedno, ovi pristupi osiguravaju da ankete obuhvate i osobne percepcije uključenosti i strukturne rodne nejednakosti, stvarajući čvrstu bazu dokaza za Plan rodne ravnopravnosti (GEP).”

Primjeri anketnih pitanja

1. Osjećam se poštovano i cijenjeno na poslu. (1 – u potpunosti se ne slažem → 5 – u potpunosti se slažem)
2. Odluke o promaknućima i plaćama u ovoj organizaciji donose se pravedno i transparentno. (skala 1–5)
3. Zadovoljan/na sam svojom mogućnošću da uravnotežim poslovne i osobne obveze. (skala 1–5)
4. Koja bi jedna promjena najviše poboljšala rodnu ravnopravnost ili uključenost u našem radnom okruženju? (otvoreno pitanje)



CAREVOLUTION BAZA ZNANJA

TEMPLATE:

Anketa među zaposlenicima: Uključenost i rodna ravnopravnost

Predložena anketa za zaposlenike kombinira Deloitteov Model uključenosti i EIGE-ov Indeks rodne ravnopravnosti te pomaže u prikupljanju konkretnih i primjenjivih uvida o uključenosti i rodnoj ravnopravnosti.



CAREVOLUTION STRUČNI SAVJET

- **Odaberite raznolike skupine.**

Uključite različite faze karijere, spolove i uloge skrbi kako biste dobili raznolike perspektive.

- **Stvorite siguran prostor.**

Koristiteiskusne moderatora, osigurajte povjerljivost i odvojite skupine tamo gdje bi hijerarhijski odnosi mogli utišati sudionike (npr. menadžeri i osoblje ne bi trebali biti u istoj skupini).

- **Idite dalje od ankete.**

Postavljajte pitanja „zašto“ i „kako“ kako biste razumjeli uzroke iza rezultata ankete.

- **Ograničite veličinu skupine.**

Idealno je 6–8 sudionika po fokus grupi – dovoljno za raznolikost, ali i za dubinsku raspravu.

- **Pretvorite uvide u akciju.**

Zabilježite ključne teme i izravno ih povežite s preporukama u svom Planu rodne ravnopravnosti.



PREDLOŽAK: CAREVOLUTION SMJERNICE ZA FOKUS GRUPE S ZAPOSLENICIMA

Glavni cilj

Svrha fokus grupe je razumjeti iskustva zaposlenika s ravnotežom poslovnog i privatnog života, njihovu percepciju rodne nejednakosti te utjecaj organizacijske kulture na dobrobit. Važno je uključiti raznoliku skupinu sudionika prema spolu, radnim ulogama, sektorima i obvezama skrbi. Prikupite priče i uvide oko sljedećih tema i pitanja (po potrebi ih prilagodite ili nadopunite).

1. Ravnoteža poslovnog i privatnog života

- Trenutačno stanje ravnoteže

Kako trenutačno doživljavate ravnotežu poslovnog i privatnog života? Koje politike ili prakse na radnom mjestu pomažu – ili otežavaju – usklađivanje poslovnih i obiteljskih obveza (npr. fleksibilni radni aranžmani, roditeljski dopust)?

- Učinkovitost politika ravnoteže posla i života
- Prepreke i izazovi (npr. obveze skrbi, ograničenja politika)?
- Koje biste promjene predložili kako bi se poboljšala ravnoteža između posla i privatnog života u vašoj organizaciji?

2. Obveza neformalne skrbi

- Iskustva s obvezama skrbi (npr. briga o djeci, starijima, članovima obitelji).

Koliko je kultura vašeg radnog mjesta podržavajuća kada je riječ o razgovoru o obvezama skrbi s nadređenima ili kolegama? Kako obveze skrbi utječu na vašu ravnotežu između posla i privatnog života?

3. Percepcija rodne nejednakosti

- Razlike u prilikama za muškarce i žene
- Mislite li da postoje rodne razlike u tome koliko su zaposlenici podržani u usklađivanju poslovnog i privatnog života? Ako da, na koji način? Kako bi veće uključivanje muškaraca u obiteljske i skrbničke uloge moglo pozitivno utjecati na odnose i dinamiku na radnom mjestu?
- Utjecaj uloga skrbi na napredovanje u karijeri.

4. Mentalno zdravlje i dobrobit

- Stres ili izgaranje povezano s lošom ravnotežom poslovnog i privatnog života.

Kako upravljanje osobnim i profesionalnim obvezama utječe na vaše mentalno zdravlje? Koja bi podrška pomogla u poboljšanju dobrobiti na vašem radnom mjestu?

5. Buduće potrebe i obuke

- Područja u kojima poslodavci trebaju podršku ili dodatnu obuku.
- Prijedlozi za poboljšanje pravednosti i rodne ravnopravnosti na radnom mjestu.

6. Zatvaranje sesije

- Zahvalite sudionicima na dijeljenju svojih iskustava i uvida.
- Sažmite ključne nalaze: „Rekli ste nam da...”
- Završite susret pozitivno i ohrabrujuće.



CAREVOLUTION BAZA ZNANJA

*European Institute for Gender Equality. (n.d.).
Gender audit. [Method/Tool.]*



PPREDLOŽAK:

*CAREvolution smjernice za fokus grupe
zaposlenika*



D. PRETVARANJE PODATAKA U UVIDE

Prikupljene informacije moraju se sustavno analizirati kako bi se dobili konkretni i primjenjivi uvidi:

1. **Kvantitativni podaci:** Provedite statističku analizu i unakrsne tablice (npr. spol prema vrsti ugovora, status skrbi prema ulozi) kako biste prepoznali razlike i nejednakosti.
2. **Podaci iz anketa:** Agregirajte anonimne odgovore, a zatim ih razvrstajte po spolu i drugim kategorijama. Analizirajte prosječne ocjene, raspodjelu i povezanosti (npr. odgovornosti za skrb u odnosu na percipirane mogućnosti za napredovanje).
3. **Kvalitativni podaci:** Kodirajte i grupirajte odgovore kako biste prepoznali ključne teme — poput percepcije pristranosti, skrivenih prepreka ili kulturnih normi.

E. IZVJEŠTAJ O ORGANIZACIJSKOJ PROCJENI

Krajnji rezultat ovog koraka je sažeti interni izvještaj koji postaje analitički temelj Plana rodne ravnopravnosti (GEP-a). Izvještaj bi trebao sadržavati:

- izvore podataka i korištenu metodologiju
- ključne nalaze iz metrika, politika, anketa i intervjua
- utvrđene snage, izazove i strukturne nejednakosti
- početne preporuke i tematske prioritete za GEP

Dobra praksa: Podijelite izvještaj unutar organizacije s vodstvom i relevantnim dionicima. Sažetak možete podijeliti i sa zaposlenicima kako biste izgradili povjerenje, pokazali transparentnost i signalizirali ranu predanost promjenama.



CAREVOLUTION STRUČNI SAVJET

- **Tražite obrasce.**

Povežite statistiku s glasovima zaposlenika – npr. manje promaknuća uz komentare o nejasnim kriterijima ukazuje na strukturni problem.

- **Uočite proturječja.**

Poslodavci mogu misliti da podrške postoje, dok zaposlenici tvrde da ne funkcioniraju. Istaknite te praznine kao prilike za poboljšanje.

- **Prioritizirajte bolne točke.**

Usredotočite se na sustavne i visoko-utjecajne probleme, poput netransparentnih pravila o promaknuću ili stigme oko roditeljskog dopusta.

- **Primijenite intersekcionalnu perspektivu.**

Provjerite gdje se nejednakosti preklapaju – žene na privremenim ugovorima, muškarci koji traže dopust, skrbnici s invaliditetom.

- **Prikažite kao poslovne rizike.**

Pretvorite praznine u rezultate koji su važni vodstvu: fluktuacija, izgaranje, izostanci, izgubljene inovacije.

- **Učinite rezultate razumljivima.**

Koristite vizualne prikaze i sažetke jednostavnim jezikom. Zaposlenici više vjeruju procesu kada vide da su njihovi doprinosi uzeti u obzir.

- **Podijelite rezultate, nemojte ih spremati u ladicu.**

Predstavite nalaze vodstvu i podijelite sažetak sa zaposlenicima. Transparentnost gradi zajedničko vlasništvo i smanjuje otpor.

KORAK 5 – ANALIZIRAJTE, PREPOZNAJTE NEDOSTATKE I POSTAVITE PRIORITETE

Prikupljanje podataka tek je početak – prava vrijednost dolazi iz njihove sustavne analize koja otkriva skrivene nejednakosti i pretvara te uvide u jasne organizacijske prioritete. Ova kombinirana faza osigurava da vaš Plan rodne ravnopravnosti (GEP) bude čvrsto utemeljen na dokazima, ali i strateški i provediv.

Prema CAREvolution modelu, prioritete bi se trebali definirati sustavno u svim ključnim tematskim područjima (npr. zapošljavanje i promaknuće, ravnoteža poslovnog i privatnog života, vodstvo, sprječavanje uznemiravanja). Svako tematsko područje treba sadržavati barem jedan jasan organizacijski prioritet. Cilj nije riješiti sve probleme odjednom, već odabrati upravljiv broj fokusnih područja koja se mogu realno adresirati unutar vremenskog okvira GEP-a.

U ovoj fazi organizacije bi trebale:

- Kombinirati kvantitativne podatke (npr. zastupljenost, plaće, promaknuća), rezultate anketa i kvalitativne uvide (npr. fokus grupe, intervjue) kako bi stvorile cjelovitu sliku stanja.
- Istaknuti snage, izazove i strukturne praznine koje se pojavljuju u tematskim područjima poput zapošljavanja, ravnoteže poslovnog i privatnog života, vodstva i sprječavanja uznemiravanja.
- Definirati upravljiv skup prioriteta u svakom tematskom području koji se bavi najhitnijim i najsustavnijim nejednakostima. Ti će prioritete kasnije poslužiti kao temelj za konkretne mjere, pokazatelje i praćenje napretka.





PREDLOŽAK: RADNI LIST – PROCJENA I PRIORITYETI

Koristite ovaj radni list za sažimanje nalaza iz organizacijske procjene i definiranje jasnih prioriteta za GEP. Zadržite ga sažetim – to je radni alat, a ne završno izvješće.

1. Pregled korištenih izvora podataka

- Statistika o radnoj snazi (zastupljenost, plaće, promaknuća, vrste ugovora)
- Rezultati ankete među zaposlenicima
- Fokus grupe/intervjui
- Pregled politika i procedura
- Ostalo: _____

2. Utvrđene snage

(Što već dobro funkcionira?)

- _____
- _____
- _____

3. Ključni nedostaci/izazovi

(Gdje se pojavljuju nejednakosti, prepreke ili rizici?)

Zapošljavanje i promaknuće: _____

Ravnoteža posao–privatni život: _____

Vodstvo: _____

Sprječavanje uznemiravanja: _____

Istraživanje i inovacije (ako je primjenjivo): _____

4. Organizacijski prioriteti

(Definirajte jedan jasan prioritet po svakoj tematskoj oblasti, usmjeren na ishod, npr.: „Poboljšati transparentnost u odlukama o promaknuću uvođenjem formalnih kriterija procjene.”)

Zapošljavanje i promaknuće: _____

Ravnoteža posao–privatni život: _____

Vodstvo: _____

Sprječavanje uznemiravanja: _____

Istraživanje i inovacije (ako je primjenjivo): _____

5. Zašto je ovaj prioritet važan

- Usklađen je s organizacijskom strategijom
- Odgovara zakonskim obvezama ili zahtjevima usklađenosti
- Rješava sustavne ili visokorizične nejednakosti
- Podržava dobrobit i zadržavanje zaposlenika
- Povezan je s ciljevima EU-a/nacionalnim ciljevima ravnopravnosti (Ukratko objasnite)

6. Provjera intersekcionalnosti

(Kako se ovaj prioritet povezuje sa statusom skrbi, vrstom ugovora, dobi, invaliditetom ili drugim čimbenicima?)

7. Potvrda dionika

((Koje su skupine konzultirane radi potvrde ovog prioriteta?)

- Vodstvo
- HR
- Predstavnici zaposlenika
- Ostalo: _____

8. Sljedeći korak

(Ovaj će se prioritet kasnije razviti u konkretnu mjeru s pokazateljima i praćenjem.)



CAREVOLUTION STRUČNI SAVJET

- **Povežite podatke s glasovima.**

Brojke otkrivaju obrasce, a priče zaposlenika objašnjavaju zašto se ti obrasci pojavljuju. Koristite oboje prije nego što definirate prioritete.

- **Usredotočite se, nemojte pretrpavati.**

Odaberite 3–5 sustavnih problema koje možete realno riješiti. Kvaliteta je važnija od količine.

- **Pronađite točke utjecaja.**

Usmjerite se na područja koja stvaraju lančane učinke — primjerice, nejasna pravila o promaknuću koja povećavaju razlike u plaćama i obeshrabruju osobe koje skrbe o drugima.

- **Uskladite s poslovnim ciljevima.**

Postavite prioritete kao pokretače zadržavanja zaposlenika, inovacija i smanjenja izostanaka.

- **Primijenite intersekcionalnost.**

Uzmite u obzir preklapajuće rizike — zaposlenike srednje dobi koji skrbe o drugima, muškarce koji koriste dopust, žene na privremenim ugovorima.

- **Potvrdite sa dionicima.**

Testirajte nacrt prioriteta sa zaposlenicima i vodstvom kako biste osigurali stvarno vlasništvo i izvedivost.

- **Uravnotežite brze rezultate i dugoročne ciljeve.**

Pokažite napredak rano (npr. kampanja o roditeljskom dopustu) dok istovremeno gradite temelje za dublju promjenu organizacijske kulture.

- **Objasnite zašto je važno.**

Za svaki prioritet povežite utjecaj na poslovanje, kulturu i usklađenost (npr. Direktiva EU o transparentnosti plaća).

- **Izrecite prioritete jasno.**

Napišite ih kao ciljeve usmjerene na rezultate: „Povećati transparentnost u promaknućima”, a ne nejasne namjere.



CAREVOLUTION BAZA ZNANJA

PREDLOŽAK:

Procjena radnog lista i prioriteta



KORAK 6 – OSMISLITE SVOJE AKTIVNOSTI

Nakon što su prioriteti definirani, sljedeći korak je njihovo pretvaranje u konkretne aktivnosti. Svaka organizacija oblikuje vlastite mjere, prilagođene svojoj veličini, sektoru i kulturi. Cilj je prijeći s obećanja na praksu — osigurati da su mjere specifične, mjerljive i realne unutar vremenskog okvira GEP-a.

Kako bi se taj proces olakšao, CAREvolution znanstveno-znanja baza (vidi QR kodove na kraju ovog koraka) sadrži popis primjera mjera s pokazateljima koji pokrivaju različita tematska područja — od ravnoteže poslovnog i privatnog života i organizacijske kulture, do raznolikosti vodstva, zapošljavanja i napredovanja u karijeri, sprječavanja uznemiravanja te integracije rodne perspektive u istraživanje i inovacije.

Ovi resursi mogu poslužiti kao:

- izbornik početnih akcija za organizacije koje tek započinju
- izvor inspiracije za one spremne na inovacije
- referentna točka za povezivanje mjera s jasnim pokazateljima, rokovima i mehanizmima odgovornosti

Načela za oblikovanje mjera

U okviru CAREvolution pristupa, svaka mjera trebala bi biti:

- **Utemeljena na dokazima** — izravno odgovarati na probleme utvrđene u organizacijskoj procjeni.
- **Prilagođena kontekstu** — usklađena sa strukturom, kulturom i resursima vaše organizacije.
- **Rodno transformativna** — ne samo ispravljati neravnoteže, već mijenjati norme i uvjete koji ih održavaju.
- **S osviještenošću o skrbi** — jasno uključivati ravnotežu poslovnog i privatnog života te prepoznavanje neplaćenog rada.

Svaki prethodno definirani prioritet treba biti povezan s barem jednom konkretnom mjerom koja uklanja utvrđene prepreke, odražava spremnost organizacije na promjene i doprinosi dugoročnoj kulturnoj transformaciji.

GEP treba imati vremenski okvir (najčešće 1–2 godine), s mjerama raspoređenima po svim tematskim područjima. Pokazatelji — i kvalitativni i kvantitativni — moraju biti realni, dostižni i sveobuhvatni.

Kontrolni popis za oblikovanje akcija

- Definirajte 1–3 konkretne akcije za svaki prioritet.
- Dodijelite odgovornu osobu ili odjel za provedbu svake akcije.
- Postavite jasne rokove i prekretnice.
- Odredite način mjerenja uspjeha (KPI-jevi).
- Uravnotežite brze rezultate s dugoročnim promjenama.



RADNI LIST: TABLICA AKCIJSKOG PLANA

Prioritet	Akcija	Odgovoran	Rok	Indikator/ KPI	Status
Ravnoteža poslovnog i privatnog života & organizacijska kultura					
Vodstvo i donošenje odluka					
Zapošljavanje i napredovanje u karijeri					
Sprječavanje uznemiravanja i sigurno radno okruženje					



CAREVOLUTION BAZA ZNANJA

Cjeloviti popis: Akcijski plan s GEP pokazateljima



RADNI LIST

Tablica akcijskog plana



CAREvolution stručni savjet

- **Zadržite akcije realnima.**

Manji broj dobro osmišljenih i financiranih aktivnosti učinkovitiji je od dugačkih popisa bez provedbe.

- **Povežite ih s dokazima.**

Svaka mjera treba odgovarati na praznine utvrđene u Koraku 3 i prioritete definirane u Koraku 5.

- **Uravnotežite brze rezultate i duboke promjene.**

Brze pobjede (npr. uključivi oglasi za posao) grade zamah, dok strukturne mjere (npr. transparentni kriteriji promaknuća) donose dugoročni učinak.

- **Dodijelite odgovornost.**

Za svaku aktivnost jasno navedite osobu ili odjel zadužen za provedbu. Izbjegavajte frazu „svi su odgovorni“.

- **Postavite vremenske rokove.**

Akcije s jasno definiranim rokovima i prekretnicama sprječavaju odugovlačenje i održavaju motivaciju.

- **Mjerite uspjeh.**

Koristite brojčane pokazatelje (npr. postotak muškaraca koji koriste roditeljski dopust) i percepcijske podatke (npr. ocjene zaposlenika o pravednosti).

- **Uključite skrb i dobrobit.**

Mjere bi trebale obuhvatiti fleksibilnost, roditeljski dopust i mentalno zdravlje — teme koje su zaposlenici najviše istaknuli u fokus grupama.

- **Primijenite načelo uključivosti.**

Provjerite utjecaj na roditelje, osobe bez djece, zaposlenike s nepunim radnim vremenom i osobe s invaliditetom.

- **Osigurajte proračun.**

Predvidite sredstva za obuke, komunikaciju i vanjsku podršku.

- **Komunicirajte napredak.**

Neka akcije budu vidljive zaposlenicima. Transparentnost gradi povjerenje i vjerodostojnost.

KORAK 7: UKLJUČITE DIONIKE I OSIGURAJTE ODOBRENJE VODSTVA

GEP ima znatno veće izgleda za uspjeh kada se široko uključivanje dionika poveže sa službenim odobrenjem vodstva. Uključivanje dionika osigurava da plan odražava različite perspektive, da je provediv u praksi i da gradi povjerenje unutar organizacije. Odobrenje vodstva, s druge strane, osigurava resurse, odgovornost i vidljivost. Zajedno, oni stvaraju zajedničko vlasništvo koje je nužno za stvarnu, rodno transformativnu promjenu.

Stakeholder Engagement

U CAREvolution modelu, uključivanje dionika nije jednokratno savjetovanje, već kontinuiran i strukturiran proces koji:

- osigurava da su prioriteti i mjere relevantni i usklađeni sa stvarnim potrebama
- čini politike realističnijima i provedivima
- povećava angažiranost zaposlenika i vodstva
- smanjuje otpor kroz transparentnost, povjerenje i dijalog

Kada uključiti dionike:

- organizacijska procjena → prikupljanje mišljenja putem anketa, fokus grupa ili intervjua
- postavljanje prioriteta → potvrđivanje nalaza i zajedničko definiranje ključnih područja
- oblikovanje mjera → procjena izvedivosti te prepoznavanje rizika ili neželjenih posljedica
- usvajanje i provedba → poticanje predanosti, komunikacije i odgovornosti

Metode uključivanja:

- radionice i treninzi zajedničkog sukreiranja
- sastanci na razini odjela ili timova radi pregleda nacрта mjera
- anonimni kanali za povratne informacije (online ankete, obrasci za prijedloge)

Osiguravanje odobrenja vodstva

Da bi bio učinkovit, GEP mora biti službeno odobren od strane najvišeg vodstva.

Odobrenje viših rukovoditelja učvršćuje plan u institucionalnoj strategiji, osigurava dodjelu potrebnih resursa i šalje jasnu poruku o odgovornosti na svim razinama organizacije.

KORAK 8: PREDSTAVITE I KOMUNICIRAJTE PLAN

Izrada snažnog Plana rodne ravnopravnosti samo je pola puta – ono što plan pretvara u stvarnu promjenu jest to da ga ljudi poznaju, razumiju i osjećaju kao svoj. Komunikacija nije “lijep dodatak” na kraju, nego strateški pokretač uspjeha.

Zaposlenici, menadžeri i dionici podržat će i koristiti GEP samo ako vide da:

- **Vodstvo je vidljivo predano.** Zaposlenici moraju vidjeti da plan podupire najviše rukovodstvo, a ne da skuplja prašinu u HR ladicama.
- Plan je relevantan za njih. Jasna i dostupna komunikacija pokazuje kako plan poboljšava pravednost, dobrobit i prilike u svakodnevnom radu.
- **Napredak je transparentan.** Dijeljenje ažuriranja i rezultata – čak i manjih – gradi povjerenje i pokazuje odgovornost.
- **Njihov glas je značajan.** Pozivanje zaposlenika na povratne informacije, prijedloge i dijalog osigurava da GEP ne bude vježba “odozgo prema dolje”, nego zajednički napor organizacije.

U mnogim organizacijama loša komunikacija vodi do skepticizma: “To je samo papirnata formalnost.” Snažno predstavljanje i stalna komunikacija to razbijaju – čineći GEP vidljivim, razumljivim i povezanim s identitetom i strategijom organizacije.



Zamislite komunikaciju kao motor koji pokreće GEP. Ona angažira ljude i razum i emocije, pokazuje da jednakost nije skrivena politika nego živa vrijednost te osigurava da se mjere razumiju, podržavaju i dugoročno održavaju.



KORAK 9 – PRATITE I PRILAGOĐAVAJTE

Usvajanje GEP-a pokazuje institucionalnu predanost – ali tek kroz kontinuirano praćenje i procjenu, ta se predanost pretvara u mjerljiv napredak. Praćenje osigurava odgovornost, pomaže u praćenju učinkovitosti te stvara prostor za učenje i poboljšanje. GEP treba promatrati kao živi dokument: mjere se mogu doraditi, odgoditi ili proširiti kako organizacija raste i uči.

Što pratiti

Praćenje se usmjerava na akcijski plan GEP-a, koji definira konkretne mjere, vremenske rokove, odgovornosti i pokazatelje. S vremenom se taj plan može razvijati kako bi ostao relevantan i realan. Sve prilagodbe trebaju se temeljiti na dokazima i strateškom promišljanju – nikada biti proizvoljne.

KLJUČNI ELEMENTI PRAĆENJA

Pokazatelji

Definirajte jasne pokazatelje za svaku mjeru:

- **Kvantitativni pokazatelji** → npr. postotak muškaraca koji koriste roditeljski dopust, postotak rukovodećih pozicija koje drže žene.
- **Kvalitativni pokazatelji** → povratne informacije zaposlenika o uključenosti putem anketa ili fokus grupa.
- **Procesni pokazatelji** → broj provedenih obuka, broj pregledanih i ažuriranih politika.

Početno stanje i ciljevi

Utvrđiti početno stanje tijekom početne procjene te precizirati ciljeve prilikom izrade akcijskog plana. Ciljevi trebaju biti ambiciozni, ali ostvarivi, uzimajući u obzir referentne vrijednosti ili standarde u sektoru.

Prikupljanje podataka

Planirajte praćenje u redovitim intervalima (npr. jednom godišnje). Podatke prikupljajte putem HR sustava, anonimnih anketa, strukturiranih intervjua i pregleda dokumenata. Uvijek razdvajajte podatke prema spolu, vrsti ugovora i statusu skrbi kako biste obuhvatili intersekcionalne utjecaje.

Uloge i odgovornosti

Radna skupina za GEP trebala bi koordinirati proces praćenja, dok odgovorni odjeli redovito dostavljaju ažuriranja o provedbi mjera u svojim područjima.

Unutarnje izvještavanje

Izradite kratke, lako razumljive izvještaje o napretku koji ističu:

- Postignuća i ključne prekretnice.
- Kašnjenja ili prepreke.
- Nove rizike ili uočene nedostatke.
- Preporuke za prilagodbu smjera ili proširenje aktivnosti.

Procjena

Na kraju ciklusa provedite formalnu procjenu zajedno s dionicima kako biste procijenili:

- Ukupnu učinkovitost GEP-a.
- Učinak pojedinih mjera.
- Organizacijsko učenje i razvoj kapaciteta.
- Usklađenost između postavljenih prioriteta i stvarno postignutih promjena.

Ovisno o stupnju zrelosti organizacije, sam GEP može ostati stabilan dok se akcijski plan razvija – ili se oboje mogu revidirati zajedno u sljedećem ciklusu.



CAREVOLUTION BAZA ZNANJA

WGEA DATA EXPLORER: Good Practice in Australia

U Australiji, prema Zakonu o rodnoj ravnopravnosti na radnom mjestu iz 2012. godine (Workplace Gender Equality Act 2012), svi poslodavci u privatnom sektoru koji imaju više od 100 zaposlenika moraju svake godine dostaviti izvješće o rodnoj ravnopravnosti Agenciji za rodnu ravnopravnost na radnom mjestu (Workplace Gender Equality Agency – WGEA). Ta su izvješća javno dostupna putem WGEA Data Explorera, gdje svatko može pristupiti podacima o sastavu radne snage, razlikama u plaćama i postojećim politikama na razini pojedine organizacije.





CAREVOLUTION STRUČNI SAVJET

- **Mjerite ono što je važno.**

Pratite i brojke (razlike u plaćama, promaknuća, korištenje dopusta) i percepcije (ankete o pravednosti, kulturi, dobrobiti).

- **Postavite jasne pokazatelje.**

Svaka aktivnost mora imati KPI-jeve, rokove i odgovornu osobu. Bez toga napredak postaje nevidljiv.

- **Neka bude kratko i vizualno.**

Nadzorne ploče, kartice s rezultatima i infografike prenose napredak daleko učinkovitije od dugačkih izvještaja.

- **Redovito pregledavajte.**

Tromjesečne ili polugodišnje provjere sprječavaju iznenađenja i održavaju motivaciju.

- **Koristite podatke i dijalog.**

Brojke pokazuju trendove, a glasovi zaposlenika otkrivaju stvarna iskustva. Spojite oboje.

- **Javno obilježite postignuća.**

Priznajte uspjehe kako biste održali zamah i izgradili povjerenje zaposlenika.

- **Otvoreno se suočite s preprekama.**

Ako aktivnosti zapnu, imenujte problem i prilagodite pristup — nemojte ga skrivati.

- **Uključite vodstvo.**

Redoviti izvještaji najvišem menadžmentu osiguravaju odgovornost i resurse.

- **Zatvorite krug povratnih informacija.**

Obavijestite zaposlenike: „Vi ste nam rekli, mi smo djelovali — evo rezultata.”

- **Učite i razvijajte se.**

Korištenjem praćenja poboljšajte plan i osnažite sljedeći ciklus GEP-a.

Čestitamo i zahvaljujemo

Čestitamo na važnim koracima koje ste poduzeli u oblikovanju i provedbi svog Plana rodne ravnopravnosti. To nije samo ispravna odluka – to je i pametna poslovna odluka. Ugradnjom jednakosti i uključivosti u svoju strategiju gradite radno okruženje koje je pravednije, otpornije i bolje pripremljeno za budućnost.

Vaše aktivnosti doprinose:

- Održivom rastu kroz inovacije i raznolike perspektive.
- Većoj angažiranosti i zadržavanju zaposlenika.
- Jačanju ugleda i povjerenja među dionicima i u društvu.

Hvala vam na vašem vodstvu i predanosti. Svakim korakom dokazujete da promicanje ravnopravnosti nije samo put prema poslovnoj izvrsnosti, već i doprinos održivijem i uključivijem društvu.



CAREVOLUTION BAZA ZNANJA

Zbirka: Istraživanja i izvješća koja stoje iza ovog priručnika

Prikupili smo ključne studije, izvješća i uvide koji su oblikovali ovaj priručnik – istražite ih ovdje za dublje učenje i inspiraciju.





CAREVOLUTION



**Zapamtite:
Ravnopravnost – ispravan izbor, pametna
strategija.**



Istražite CAREvolution digitalni alat

