



UNIJA POSLODAVACA
CRNE GORE
MONTENEGRIN EMPLOYERS FEDERATION

**PROMOCIJA
JEDNAKOSTI I
PREVENCIJA
DISKRIMINACIJE
NA RADU
U CRNOJ GORI**

**PRAKTIČNI
VODIČ ZA
POSLODAVCE**

**PROMOCIJA JEDNAKOSTI
I PREVENCIJA DISKRIMINACIJE
NA RADU U CRNOJ GORI
- Praktični vodič za poslodavce -**

Podgorica, oktobar 2014.

Naslov:

Promocija jednakosti i prevencija diskriminacije na radu u Crnoj Gori: Praktični vodič za poslodavce

Izdavač:

Unija poslodavaca Crne Gore (UPCG)

IX crnogorske brigade 11

81 000 Podgorica, Crna Gora

T: +382 20 209 250

F: +382 20 209 251

E: office@poslodavci.org

W: www.poslodavci.org

Za izdavača:

Suzana Radulović

Štampa:

M.A.S. Code, Podgorica.

Tiraž:

1.000 primjeraka

Mjesto i datum publikovanja:

Podgorica, oktobar 2014.



International
Labour
Organization

U ovoj publikaciji upotrijebljeni su izrazi koji ne prave razliku između ženskog i muškog roda, već podrazumijevaju oba roda.

Ova publikacija je objavljena uz (financijsku) podršku (Biroa za poslodavačke aktivnosti) Međunarodne organizacije rada.

Odgovornost za mišljenja izražena u ovom izvještaju je isključivo na autoru. Međunarodna organizacija rada (ILO) ne preuzima odgovornost za ispravnost, tačnost ili pouzdanosti bilo koje informacije ili mišljenja izraženih u ovom izvještaju.

SADRŽAJ

PREDGOVOR	5
UVOD	7
DIO I	
JEDNAKOST KAO POSLOVNI SLUČAJ	9
1. Jednakost i diskriminacija – pogled iz ugla preduzeća	11
1.1 Može li promocija jednakosti pomoći poslovanju crnogorskih preduzeća?	13
1.2 Prednosti jednakosti za preduzeća	15
1.3 Diskriminacija kao problem za preduzeća	17
2. Kako poslodavci mogu promovisati ravnopravnost?	20
2.1 Preispitivanje upravljanja ljudskim resursima i poslovnim praksama	22
2.2 Osnove upravljanja ljudskim resursima u funkciji jednakosti	25
DIO II	
JEDNAKOST U PREDUZEĆIMA	29
3. Šta jednakost i nediskriminacija na poslu znače?	31
3.1 Jednake mogućnosti i jednak tretman	31
3.2 Diskriminacija	32
4. Praksa fer zapošljavanja	33
4.1 Opis poslova i oglasi za posao	34
4.2 Formulari za posao	36
4.3 Uži izbor	37
4.4 Testiranje	37
4.5 Intervjui za posao	38
4.5. Ljekarski pregledi prije zapošljavanja	39
4.6 Evidencije i procedure nakon zapošljavanja	40
4.7 Obuka za uvođenje u posao	40
4.8 Zapošljavanje preko agencija za posredovanje u zapošljavanju	41
5. Jedenak tretman zaposlenih	42
5.1 Plate i beneficije	42
5.2 Uslovi rada	44
5.3 Upravljanje učinkom i procjene učinka	46
5.4 Obuka i profesionalni razvoj	46
5.5 Stimulisanje i razvoj karijere	47
5.6 Prestanak radnog odnosa	49
6. Kreiranje produktivnog radnog okruženja	50
6.1 Uznemiravanje	51
6.2 Zaštita porodilja	54
6.3 Ravnoteža između poslovnih i porodičnih obaveza	55
6.4 Pristupačnost radnog mesta	57
7. Ravnopravnost u poslovnim praksama kompanija	58
DIO III	
UPRAVLJANJE JEDNAKOŠĆU NA RADNOM MJESTU	61
8. Mjere jednakosti – planiranje i sprovođenje	63
8.1 Usvajanje politike jednakosti	64
8.2 Revizija politika jednakosti	69

8.3 Definisanje akcionog plana jednakosti	72
8.4 Sprovođenje politike jednakosti i akcionog plana	76
8.5 Nadzor nad sprovođenjem politike jednakosti i akcionog plana	77
9. Suočavanje sa pritužbama u vezi diskriminacije	78

DIO IV

EKSTERNI MODELI PODRŠKE ZA UPRAVLJANJE JEDNAKOŠĆU 83

10. Poslodavačka udruženja	85
11. Državni organi, sindikati i nevladine organizacije	86
12. Međunarodna organizacija rada (ILO)	88

Bibliografija 89

Savjet za upravljanje 1: Šta znači diskriminacija kod zapošljavanja i zanimanja?

Savjeti za upravljanje 2: EU integracije i MSP s aspekta primjene načela jednakosti

Savjeti za upravljanje 3: Zadržavanje talenata

Savjeti za upravljanje 4: Usvajanje Etičkog kodeksa u MSP

Savjeti za upravljanje 5: Sudska praksa - šta nije diskriminacija

Savjeti za upravljanje 6: Razmislite o vašem poslu...

Savjeti za upravljanje 7: Promocija politika jednakost

Savjeti za upravljanje 8: Diskriminacija starijih

Savjeti za upravljanje 9: Razmislite o HR-u i poslovnim praksama u vašem preduzeću...

Savjeti za upravljanje 10: ISO 26000

Savjeti za upravljanje 11: Kontrolna lista za provjeru uspješnosti upravljanja jednakostu

Savjeti za upravljanje 12: Usmješno sprovođenje intervjuja

Savjeti za upravljanje 13: Zapošljavanje osoba sa invaliditetom

Savjeti za upravljanje 14: Postupanje u slučajevima prijema žalbe za seksualno uzneniranje

Savjeti za upravljanje 15: Putokaz za nediskriminaciju

Savjeti za upravljanje 16: Primjer politike jednakih mogućnosti

Savjeti za upravljanje 17: Obrazac za upoređivanje poslova

Savjeti za upravljanje 18: Primjeri posebnih mjera jednakosti usvojenih na nivou preduzeća

Savjeti za upravljanje 19: Vodič za etičko poslovanje

Savjeti za upravljanje 20: Primjer rukovanja žalbenom procedurom

Primjeri iz prakse 1: Nagrada za najbolju praksu rodne ravnopravnosti - Societe Generale Group

Primjeri iz prakse 2: Upravljanje različitošću

Primjeri iz prakse 3: Opis radnog mjesta – UPCG

Primjeri iz prakse 4: Pisanje oglasa za posao – pozitivan i negativan primjer

Primjeri iz prakse 5: Anketa o zadovoljstvu zaposlenih – Crnogorski Telekom

Primjeri iz prakse 6: Program ospozobljavanja zaposlenih za bezbjedan rad – Elektroprivreda Crne Gore

Primjeri iz prakse 7: Međunarodna nagrada za inovativno zapošljavanje

Primjeri iz prakse 8: Porodično-prijateljsko radno okruženje – E.ON Energie / R-Presse

Primjeri iz prakse 9: Politika o HIV-u / SID – Coca Cola Hellenic

Primjeri iz prakse 10: Primjena politika jednakosti – J Sainsbury / VicHealth

Primjeri iz prakse 11: Unapređenje položaja žena – IBM

Primjeri iz prakse 12: Povelja o različitosti – Strategija za promovisanje jednakosti u Evropskoj uniji

O diskriminaciji u brojkama 1: Romi su najugroženiji

O diskriminaciji u brojkama 2: Razlike u zaradama za poslove iste vrijednosti

O diskriminaciji u brojkama 3: Zapošljavanje osoba sa invaliditetom

O diskriminaciji u brojkama 4: O diskriminaciji u brojkama...

O diskriminaciji u brojkama 5: Rodne razlike u ličnim prihodima i primanjima u Crnoj Gori

Slika 1: Osnovni koraci upravljanja jednakostu

PREDGOVOR

Jednakost na radu i nediskriminacija predstavljaju osnovna radna prava koja su od temeljne važnosti za ostvarivanje socijalne pravde i održivi privredni razvoj Crne Gore. Pravo na jednak mogućnosti i jednak tretman pri zapošljavanju i na radnom mjestu, svim osobama daje priliku za rad i brigu o svojoj porodici - bez obzira na rasu, boju kože, nacionalnu pripadnost, društveno ili etničko porijeklo, jezik, vjeru ili uvjerenje, pol, rodni identitet, seksualnu orijentaciju, zdravstveno stanje, invaliditet, starosnu dob, imovno stanje, bračno ili porodično stanje, pripadnosti grupi, kao i druga lična svojstva.

Ustav Crne Gore zabranjuje svaku posrednu ili neposrednu diskriminaciju po bilo kom osnovu. Pravo na rad, na slobodan izbor zaposlenja, na pravične i zadovoljavajuće uslove rada i na zaštitu od nezaposlenosti, ustanovljeno je Univerzalnom deklaracijom o ljudskim pravima, te zagarantovano mnogim drugim međunarodnim dokumentima i propisima. Ratificujući dvije od osam ključnih konvencija Međunarodne organizacije rada (ILO) – Konvenciju 100 o jednakim zaradama (1951) i Konvenciju 111 o diskriminaciji (zapošljavanje i zanimanje) (1958), Crna Gora je zapravo izjavila da nacionalno zakonodavstvo ispunjava sve potrebne kriterijume koji obezbeđuju potpunu usklađenost, mehanizme praćenja i sprovođenja.

Iz navedenog slijedi da su zakonski uslovi u Crnoj Gori stvoreni, pružena je politička podrška od strane vlade za primjenu načela jednakosti i nediskriminacije, a praksa pokazuje da je primjetan i određeni broj preduzeća koja posjeduju sopstvene politike za implementaciju ovih načela. To su preduzeća koja vode poslodavci svjesni značaja ravnopravnosti i doprinosa koji poslovanje u njenim okvirima pruža kako zapošlenima, kao svojim najboljim ambasadorima, tako i samom preduzeću. Njihova deviza je: *Biti proaktiv u pitanjima jednakosti i nediskriminacije je prije svega moralna obaveza, a zatim i dobar poslovni potez!*

Ljudska prava će i u narednom periodu biti primarna odgovornost vlade. S druge strane, od preduzeća se očekuje, ali i traži, da djeluju strateški i pokažu da se sopstvenim zalaganjem može mnogo učiniti. Na tom putu čekaju ih nepoznanice i brojni izazovi koji zahtijevaju snažnu podršku. Za početak, dobiće je od Unije poslodavaca Crne Gore (UPCG) i ILO-a, partnera koji su udružili snage i pripremili ovu publikaciju. Namjera nam je bila da ponudimo sadržaj koji će odgovoriti očekivanjima takvih preduzeća i pružiti im pomoći u kreiranju budućih, uspješnih modela za primjenu načela jednakosti i nediskriminacije u poslovnoj praksi.

Takođe, nadamo se da će korist od ponuđenog sadržaja imati i vlada i sindikat. Njihova, kao i pozicija UPCG i ILO, upućuje na potrebu tijesne saradnje koja, u okvirima pojedinačnih nadležnosti, ima jedan, zajednički cilj: promociju dostojanstvenog i produktivnog rada u uslovima slobode, jednakosti, sigurnosti i ljudskog dostojanstva, na dobrobit Crne Gore i svih njenih građana.

Dragan Radić
specijalista za poslodavačke aktivnosti
ILO Kancelarija za centralnu i istočnu Evropu

Predrag Mitrović
predsjednik
UPCG

UVOD

Danas, kada se kompanije suočavaju sa najgorom ekonomskom krizom u poslednjih 80 i više godina, tradicionalni postulati o konkurentnosti, održivosti i profitabilnosti svakodnevno se nalaze na svojevrsnom ispitu. Promocija jednakosti i uklanjanje diskriminacije pri zapošljavanju i na radu postali su sastavni dio težnji za pravednu globalizaciju.

U Crnoj Gori postoje kompanije koje su na vrijeme shvatile da je briga o zaposlenima i poslovanje koje počiva na principima društvene odgovornosti jedan od ključnih pokretača rasta i uspjeha koji ostvaruju. Stražeškim politikama, inovativnim rješenjima, transparentnim i odgovornim odnosom prema zaposlenima, te kompanije stvaraju nove vrijednosti, unapređuju imidž i konkurentnost, bilježe poslovni rast i daju značajan doprinos ukupnom društvenom i ekonomskom napretku zemlje. Ujedno, one su i najbolji promotori dobre prakse koja načela jednakih mogućnosti i nediskriminacije stavlja u fokus svog biznisa.

Praktični vodič za poslodavce o promovisanju jednakih mogućnosti i tretmana i prevenciji diskriminacije na radu izdaje Unija poslodavaca Crne Gore (UPCG) u saradnji sa Međunarodnom organizacijom rada (ILO). Sadržaj *Vodiča* čine praktične smjernice i uputstva koja imaju za cilj da pomognu poslodavcima, direktorima, menadžerima ljudskih resursa, predstavnicima sindikata i svim zaposlenima u preduzeću u svakodnevnom radu. U namjeri da pruže podršku preduzećima u naporima da, poslujući po principima jednakosti, ostvare poslovnu prednost, u *Vodiču* za poslodavce su ponuđena rješenja koja se odnose na zapošljavanje, obuku zaposlenih, poslovnu praksu i sl.

Praktični vodič se izdaje zajedno sa publikacijom *Vodeći principi* i promoviše jednakе mogućnosti i tretmane, a samim tim razjašnjava niz vodećih principa koji se odnose na nediskriminaciju i ravnopravnost na poslu. Poslodavci se podstiču da *Vodič za poslodavce* i *Vodeće principe* upotrebljavaju zajedno, kako bi načela jednakosti integrirali kod zaposlenih (na svim nivoima) i u svojoj redovnoj poslovnoj praksi, a time pomogli da se svijest o značaju ravnopravnosti proširi i na ukupnu javnost.

Praktični vodič se sastoji iz tri dijela. U prvom dijelu je predstavljen osnov jednakosti. Objasnjeno je šta bi poslodavci trebalo da znaju o jednakosti i šta oni mogu učiniti da je promovišu. Drugi dio pruža praktične savjete o tome šta jednakost i nediskriminacija znače, te kako da se angažovanje i zapošljavanje u kompanijama osloboди od diskriminacije. Praktične smjernice pokrivaju cijelokupan period zapošljavanja, počev od pisanja nediskriminatorskog opisa posla i oglasa za posao, do poštenih poslovnih praksi, procedura isplate zarada i sl. Takođe, u ovom dijelu je objašnjeno kako se stvara produktivno radno mjesto koje zadovoljava potrebe zaposlenih i kako se mjere ravnopravnosti mogu uključiti u poslovnu praksu. Treći dio daje praktična uputstva o tome kako da se uspostavi jednakost na radnom mjestu. To podrazumijeva opis osnovnih koraka planiranja i sprovodenja mjera jednakosti, te pregled najčešćih instrumenta za upravljanje jednakim mogućnostima i tretmanom - uključujući politike jednakosti, akcione planove i mjere afirmativne akcije.

Svi zaposleni imaju pravo na jednakе mogućnosti i jednak tretman, a svi poslodavci obavezu da im obezbjede uslove u kojima će njihov rad biti zaštićen od diskriminacije i uzneniranja. Na to posebno upućuju

odredbe crnogorskog zakodavstva, kao i ILO Konvencija 100 o jednakim zaradama (1951) i ILO Konvencija 111 o diskriminaciji (zapošljavanje i zanimanje) (1958), što je poslužilo kao polazna osnovu u kreiranju ovog *Vodiča za poslodavce*.

Vodič bi trebao da pomogne poslodavcima da u svom poslovanju promovišu, podstiču i primjenjuju načela jednakih mogućnosti i tretmana u zapošljavanju i na radu. Sadržaj Vodiča nije obavezujući. On poziva preduzeća da posluju u skladu sa zakonom, ali i da kreiraju odgovorne politike i razviju sopstvene modele dobre prakse upravljanja ljudskim resursima. Posvećenošću pitanjima sprečavanja diskriminacije i promocije jednakih mogućnosti i tretmana, preduzeće će biti na dobrom putu da postane poželjan poslodavac i da uživa u svim benefitima koje takvo priznanje nosi.

Unija poslodavaca Crne Gore (UPCG)

DIO I

JEDNAKOST KAO POSLOVNI SLUČAJ

“Jedan od najvećih paradoksa ovog istorijskog razdoblja je da, dok napredak tehnologije preobražava naš svijet, potreba za očuvanjem ljudske dimenzije rada i osjećajem društvene odgovornosti preduzeća raste skoro jednakom brzinom. Usklađivanje privrednog rasta sa zaštitom ljudskih prava predstavlja jedan od najvećih izazova sa kojima se danas suočavamo.”

*Mary Robins, visoka komesarka UN-a za ljudska prava,
Davos, februar 2000.*

1. JEDNAKOST I DISKRIMINACIJA – POGLED IZ UGLA PREDUZEĆA

Najvažniji resurs svake kompanije su njeni zaposleni. Zato se i kaže da je zadovoljan radnik najbolji ambasador svog preduzeća.

Čuveni svjetski ekonomisti ističu da se položaj organizacije i njena reputacija povećavaju ukoliko ista sprovodi aktivnosti kojima se podstiču i sprovode načela jednakosti u procesu zapošljavanja i na radnom mjestu. To je jaka, međuzavisna, partnerska veza koja počiva na obostranom interesu, a u kojoj poslodavci i zaposleni, na izvjestan način, predstavljaju dva tasa na vagi – zaposleni zavise od poslodavaca preko kojih ostvaruju sredstva za život, dok poslodavci i njihova poslovna uspješnost zavise upravo od tih istih zaposlenih. Bez obzira da li se radi o malom, srednjem ili velikom preduzeću, ljudski faktor je u većini slučajeva ključni činioc njegove profitabilnosti, produktivosti i konkurentske prednosti. Ako imamo u vidu da je interes svakog preduzeća da privuče najstručnije, najtalentovanije, najefikasnije i lojalne radnike, onda je jasno da preduzvod tome mora biti poslovna politika preduzeća i radno okruženje koje će radnik prepoznati kao poželjno.

Brojna anketna istraživanja sprovedena širom svijeta pokazala su da primjena mjera ravnopravnosti može donijeti brojne benefite preduzećima, i to kroz:

- Povećanu sposobnost za privlačenje talentovane i kvalifikovane radne snage
- Povećano zadržavanje zaposlenih, odnosno smanjenje broja radnika koji napuštaju posao (preduzeće)
- Povećano zadovoljstvo i veću motivisanost zaposlenih
- Poboljšanu inovativnost i kreativnost
- Povećanu produktivnost i operativnu efikasnost
- Smanjenje (ili eliminisanje) rizika od sukoba na radnom mjestu
- Veće zadovoljstvo kupaca i bolji pristup novim tržištima
- Unapređenje prodaje i razvoja poslovanja
- Unapređenje veza sa grupama važnim za preduzeće (dobavljači, podizvođači...)
- Razvoj brenda, bolju reputaciju i imidž u javnosti
- Smanjenje rizika od sudskih postupaka.

Navedene, ali i niz drugih prednosti, rezultat su poslovanja koje, između ostalog, počiva na sprovođenju jednakog tretmana zaposlenih – u svim politikama i praksama kompanije.

Savjet za upravljanje 1: Šta znači diskriminacija kod zapošljavanja i zanimanja?

Diskriminacija kod zapošljavanja i zanimanja se dešava kada je potencijalni kandidat tretiran drugačije ili s manje naklona zbog karakteristika koje nisu vezane za njegove/njene zasluge ili zahtjeve radnog mesta.

Diskriminacija može nastati u raznim aktivnostima povezanim za rad. Ovo uključuje zapošljavanje, određena zanimanja, obuke, stručna usmjeravanja i socijalnu zaštitu. Dalje, može se pojaviti u smislu obaveza i uslova zaposljavanja, kao što su:

- Selekcija
- Nadoknada
- Sati rada i odmora, plaćeni odmor

- Roditeljska zaštita
- Bezbjednost radnog mjesta
- Radni zadatak
- Procjena učinka i napredovanje
- Mogućnosti obuke
- Perspektiva unapredjenja
- Bezbjednost i zdravlje na radu
- Prekid radnog odnosa

U nekim zemljama, dodatni problemi zbog diskriminacije na radnom mjestu, kao što su starosno doba i HIV status, sve više dobijaju na važnosti. Takođe je važno razumjeti da diskriminacija na radnom mjestu nastaje u nizu sektora i može biti problem kod poslovanja u oblasti ruralne poljoprivrede ili kod kompanija visoke tehnologije.

Diskriminacija može imati više oblika. Može biti direktna, kada na primjer zakoni ili pravila eksplicitno ograničavaju osobama pristup zaposlenju. Ipak, u većini oblika diskriminacija je indirektna i nastaje neformalno kroz stavove i ponašanja. Neki oblici diskriminacije mogu biti ukorijenjeni u kulturi.

Nediskriminiranje naprsto znači da su zaposleni odabrani na osnovu njihove pogodnosti da obavljaju posao i da nema izdvajanja, isključivanja ili naklonosti po nekim drugim osnovama. Zaposlenima koji iskuse diskriminaciju na radnom mjestu, uskraćena je šansa i prekršena su osnovna ljudska prava. Ovo utiče na individualne brige i negativno utiče na veći doprinos koji oni mogu imati u društvu.

Radno mjesto je strateška tačka oslobađanja društva od diskriminacije. Borba protiv diskriminacije na radnom mjestu može pomoći smanjenju nedostataka kao što su one na osnovu obrazovanja a rezultat su nejednakosti koje su ljudi mogli osjetiti u ranijem stadijumu života. Kada radno mjesto okupi ljudi različite rase, pola i starosnog doba i tretira ih jednako to pomaže izgradnji osjećaja za zajedničke ciljeve. Radeći tako, umanjuju se stereotipi i predrasude koje su u srži diskriminacije.

Potreбни су efikasni načini razumnih izazova diskriminacije kada se ona pojavi. Principi Međunarodne organizacije rada – MOR (eng. ILO – International Labour Organization) određuju minimalan prag. Nacionalni zakoni i prakse mogu biti širi i uključiti detaljnije pristupe za eliminisanje diskriminacije na radnom mjestu.

Izvor: "Principi radnih prava Globalnog sporazuma Ujedinjenih nacija – Vodič za biznis", Unija poslodavaca Crne Gore (UPCG), Podgorica, 2011

Napomena: publikacija navedena kao izvor nastala je prevodenjem originalnog izdanja: "The labour Principles of the United Nations Global Compact – A Guide for Business", ILO, Geneva, 2008 (reprint 2010)

"Po svojoj formi, diskriminacija ima veoma mnogo oblika, odnosno vidova. Nekada je ona vidljiva, direktna, to jest neposredna, a nekada je skrivena, indirektna ili posredna. Nekada se sastoji u obespravljanju, to jest uskraćivanju prava jednima, ili u privilegovanju, to jest priznavanju prava drugima. Nekada se sastoji u preduzimanju ili nepreduzimanju nekog materijalnog akta, a nekada u uvredljivom, omalovažavajućem, odnosno uz nemirajućem govoru. Nekada je po srijedi obična diskriminacija, a nekada se radi o teškom obliku diskriminacije."¹

U svakom slučaju, što je spisak zabranjenih oblika diskriminacije duži, to je i zaštita od diskriminacije efi-kasnija.

¹ CEDEM (2012), Zabранa diskriminacije, propisi i praksa u Crnoj Gori, Podgorica

1.1 Može li promocija jednakosti pomoći poslovanju crnogorskih preduzeća?

Najbolji dio kompanije su ljudi koji u njoj rade. Zato se i kaže da jednake mogućnosti i jednak tretman proizvode zdravo, podsticajno i produktivno radno okruženje koje među zaposlenima stvara osjećaj zajedništva – bez obzira na njihovu polnu, rasnu, nacionalnu, starosnu, obrazovnu i bilo kakvu drugu različitost.

Uspostavljanje strukturiranog i transparentnog sistema upravljanja ljudskim resursima, zasnovanog na principima jednakosti i nediskriminacije, može da pomogne crnogorskim preduzećima u odgovoru na brojne, svakodnevne izazove od kojih je onaj najveći – borba za talente. Sposobnost da privuče i zadrži najbolje radnike je ključ produktivnosti, inovacija i poslovnog uspjeha preduzeća.

Iako nema dileme da je primarna obaveza i cilj kompanija ekonomski i pravna odgovornost, odnosno generisanje profita i rad u skladu sa zakonom, to nikako ne znači da je integrisanje osnovnih društvenih vrijednosti u sopstveno poslovanje kontradikorno. Naprotiv, mnoga istraživanja i praksa su pokazali da briga o zaposlenima u značajnoj mjeri doprinosi ostvarenju primarnih ciljeva kompanije - smanjenju troškova poslovanja, povećanju efikasnosti, izgradnji reputacije i imidža u javnosti, većoj motivisanosti i lojalnosti zaposlenih, te većoj produktivnosti i kvalitetu rada. Ako imamo u vidu da je diskriminacija najzastupljenija u oblastima zapošljavanja i rada, razumljivo je insistiranje na prepoznavanju radnog mjesa kao polazne tačke za svaku vrstu djelovanja koje ima za cilj eliminaciju sveukupne diskriminacije u društvu. U aktivnostima te vrste upravo poslodavci imaju i posebnu ulogu i obavezu.

Na radnom mjestu, poslodavci su dužni da omoguće poštovanje propisa crnogorskog pozitivnog prava, kao i da obezbijede uslove rada i radno okruženje koje će zaposlena lica zaštititi od bilo kakve vrste diskriminacije i uznemiravanja. Ljudsko dostojanstvo je neprikosnovenno pravo svakog pojedinca, a zaštita dostojanstva i integriteta na radnom mjestu jedno je od osnovnih prava iz radnog odnosa.

Svi radnici imaju pravo na jednakе mogućnosti i tretmane, a svi poslodavci odgovornost za sprečavanje diskriminacije i uznemiravanja na radu. Zato je veoma važno da:

- poslodavci uključuju svoje zaposlene u process kreiranja politika čija je svrha promocija ravnopravnosti i jednakih mogućnosti, kao i sprečavanje diskriminacije;
- zaposleni razumiju i podrže politike i mjere koje se u kompaniji uvode s ciljem promocije ravnopravnosti i jednakih mogućnosti, kao i sprečavanja diskriminacije.

Poslodavci imaju dvojaku obavezu – treba da obezbijede da regrutovani i stalno zaposleni u njihovom preduzeću budu oslobođeni od diskriminacije, te da kontinuirano rade na promociji i uspostavljanju stvarne ravnopravnosti kroz vlastite inicijative i sprovođenje politike jednakosti. Za poslodavce koji žele da se izdignu iznad garancija zakonskih obaveza (aktivnosti koje prevazilaze obaveze definisane regulativom), navedeno predstavlja i dobar poslovni potez koji obezbjeđuje maksimalnu upotrebu ljudskog potencijala i govor u prilog poslovanja koje je društveno odgovorno, te vodi boljom tržišnoj pozicioniranosti i poslovnoj uspješnosti same kompanije.

Iskustva sa primjenom društveno odgovornog poslovanja (DOP) u MSP u Crnoj Gori i regionu rezultirala su prepoznavanjem niza koristi, kao što su:

- efikasnije korišćenje resursa preduzeća, povećanje profita uz smanjenje troškova;
- kreiranje dobre atmosfere za rad u preduzeću, povećana produktivnost i doprinos zaposlenih u pronašanju novih rješenja;
- konkurentska prednost zasnovana na kvalitetu proizvoda i usluga i etičkim principima;

- izgradnja korporacijskog identiteta, imidža i reputacije;
- sposobnost da se privuku i zadrže zaposleni, potrošači, klijenti i korisnici.²

Adekvatna procjena svih kandidata za posao, koja počiva isključivo na njihovim zaslugama, vještinama, iskustvu, sposobnostima i potencijalima, a bez bilo kakve diskriminatorske pristrasnosti, pomaže poslodavcima u pronalaženju i regrutovanju najboljih radnika.

Rezultati istraživanja sprovedenog u Irskoj (uzorak: 130 preduzeća), pokazali su da sprovođenje strategije jednakosti poboljšava radnu produktivnost za 6,5%, a sprovođenje strateških mjera upravljanja ljudskim resursima za 14,8%. Potvrđena je i veza koja postoji između sprovođenja mjera jednakosti i smanjenja fluktuacije zaposlenih, na što ukazuje podatak po kom implementacija strateških sistema upravljanja ljudskim resursima smanjuje fluktuaciju zaposlenih za 7,7%. Iskustva preduzeća pokazuju da različitost po pitanju strukture radne snage može pomoći u povećanju nivoa inovativnosti i kreativnosti, što nerijetko rezultira i stvaranjem novih proizvoda, usluga i sl. Slični ljudi imaju tendenciju da stvari "gledaju" na sličan način, dok različitost pogoduje drugačijim perspektivama (novi "ugao gledanja") i time donosi nova rješenja. Pomenuto istraživanje u Irskoj pokazuje da sprovođenje strategije ravnopravnosti utiče na rast inovacija na radnom mjestu od 7,9%.³

Savjeti za upravljanje 2: EU integracije i MSP s aspekta primjene načela jednakosti

Pridruživanje Crne Gore EU dugoročan je, sveobuhvatan proces koji podrazumijeva reforme ukupnog ekonomskog sistema, harmonizaciju nacionalnog zakonodavstva sa EU legislativom, kao i punu primjenu evropskih standarda i zakona, a sve u interesu izgradnje konkurentne privrede i stvaranje uslova za njen uspješan nastup na evropskom tržištu. MSP su okosnica tog privrednog razvoja, njegova osnovna pokretačka snaga, a time i nezamjenjiv faktor u procesu pristupanja EU i integrisanja Crne Gore u globalne privredne tokove.

Rast konkurentnosti, poboljšanje produktivnosti i ukupan razvoj preduzeća neće se (i ne može) dogoditi preko noći. Potrebno je ulagati kontinuirane napore koji počivaju na razvojnoj strategiji preduzeća u čijem su fokusu zaposleni i stvaranje uslova koji će im obezbijediti jednakе mogućnosti i tretman u zapošljavanju i na radu, kao i nediskriminaciju na radu. Primjer potrebe ovakvog djelovanja stiže iz Hrvatske – tada potencijalne, a danas države koja je članica EU.

"Dva područja koja su u evropskim zakonima i propisima izuzetno dobro regulisana su područje ljudskih prava, odnosno jednakosti i ravnopravnosti, te područje zaštite na radu. U oba slučaja hrvatska praksa će trebati proći znatne prilagodbe, osobito kada je riječ o izravnoj primjeni zakonodavstva u poduzećima. Nadalje, očekivano povećanje mobilnosti radne snage, koje će osobito pogodovati mlađim i obrazovanim ljudima, zaoštrit će pitanje njihovog zadržavanja u poduzećima. Stoga, biti poželjnim poslodavcem će u budućnosti biti još važnije no što je to sada."

Izvor: Časno do pobjede - priručnik za društveno odgovorno poslovanje, ur. Heidi Eterović i dr., UNDP, Zagreb, 2005

2 Izvor: „Politika za društvenu odgovornost u Crnoj Gori“, Ministarstvo održivog razvoja i turizma – Odjeljenje za podršku Nacionalnom savjetu za održivi razvoj u saradnji sa Mrežom za društvenu odgovornost, Podgorica, 2013

3 Izvor: CE“Employers’ guide on promoting equal opportunity and treatment and preventing discrimination at work in China”, China Enterprise Confederation (CEC) and International Labour Office (ILO), Beijing, 2011

Savjeti za upravljanje 3: Zadržavanje talenata

Ukoliko preduzeće odbacuje adekvatnog, kvalifikovanog kandidata za posao samo na osnovu pola, nacionalnosti, godina starosti ili zato što je on ili ona nosilac nesimptomatskog virusa hepatitisa B, znači da se se svjesno lišava potencijalnog talenta, a možda i najboljeg radnika koji bi svojim zalaganjem i doprinosom na radnom mjestu donio kompaniji konkurenčku prednost.

S aspekta preduzeća, postoje četiri glavna motivišuća razloga za zapošljavanje LGBT osoba, obezbjeđenje njihovih prava i zaštitu od diskriminacije i uznemiravanja na radnom mjestu:

- **Ugled** – potreba za stvaranjem pozitivne slike preduzeća pred sve senzibilnijim i zahtjevnijim postojećim i potencijalnim radnicima, poslovnim partnerima i klijentima;
- **Zapošljavanje i zadržavanje radne snage** – potreba preduzeća da postane “poželjan poslodavac”, a time zadrži ili unaprijedi svoju konkurenčku prednost na sve složenijem tržištu rada;
- **Produktivnost** – potreba za zadržavanjem i motivisanjem talentovanog stručnog kadra, neophodnog za optimalan radni učinak;
- **Eliminacija potencijalnih sudskih sporova** – potreba da se pridržavanjem odredbi zakona koji regulišu pitanja diskriminacije izbjegnu mogući troškovi sudskog postupka, te eventualnog izricanja kazni po tom osnovu.

Prilagođeno prema: “Diskriminacija na radnom mjestu”, ur. Bojana Genov i dr, Biblioteka Učionica aktivnog građanstva, Centar za zdravo odrastanje IDEM i ja, Mali Lošinj, 2011.

1.2 Prednosti jednakosti za preduzeća

Usvajanje kodeksa poslovne etike, akcionog plana jednakosti ili drugog dokumenta tog tipa, često se objašnjava kao pravilo kojeg treba da se pridržavaju samo veliki poslovni sistemi, dok malim i srednjim preduzećima (MSP) tako nešto, navodno, ne treba. Naravno, takvo razmišljanje je pogrešno!

Briga o zaposlenima, promocija ravnopravnosti i poslovanje koje počiva na principima jednakih mogućnosti i tretmana zaposlenih, osnovne su vrijednosti svake kompanije – bez obzira na veličinu. Dakle, **briga o punoj primjeni načela jednakosti u redovnoj poslovnoj praksi jednako je relevantna i za MSP i za velika preduzeća.**

Onaj ko je u javnosti stekao status “poželnog poslodavaca”, naročito ukoliko pripada sektoru MSP, najbolji je primjer za navedeno. Taj poslodavac vrlo dobro zna da zaposleni svojim znanjem, stručnošću i zalaganjem aktivno doprinose stvaranju novih vrijednosti i ispunjenju poslovnog cilja preduzeća. On zna i da današnje vrijeme karakteriše konstantna borba po pitanju privlačenja i zadržavanja talenata, što dodatno upućuje na pažnju koju ovim pitanjima mora da poklanja. Svoj dobar imidž u javnosti, takav poslodavac gradi na način što postojećim radnicima obezbjeđuje jednakе mogućnosti i tretman na radu, a potencijalnim radnicima – jednakе mogućnosti i tretman pri zapošljavanju. Osnov za sprovodenje mjera ravnopravnosti u njegovoj kompaniji čini poseban dokument (o politici zapošljavanja i prakse) koji je usvojen na nivou kompanije, pisan je razumljivim jezikom, uz jasno precizirana pravila i obaveze (menadžera i zaposlenih), pitanja nadzora, izvještavanja i revizije.

Zahvaljujući navedenom pristupu, "poželjan poslodavac" je na minimum sveo jednu od najčešćih poslovnih briga: *da li će uspjeti da sačuva kvalitetne zaposlene, odnosno da li će na tržištu uspjeti da pronađe nove kandidate, adekvatnog profila?*

Mnoga MSP u Crnoj Gori još uvijek se suočavaju sa izazovima ove vrste, često ne shvatajući da je jedan od glavnih uzročnika tih problema upravo manjak kapaciteta, ali i adekvatnih znanja o upravljanju ljudskim resursima (HR). Zato treba slijediti put onih preduzeća koja su od strane javnosti prepoznata kao pozitivan primjer – ona koja poštiju pravila poslovne etike i djeluju u skladu sa moralnim standardima u poslovnom okruženju.

Usvajanjem Etičkog kodeksa, MSP pokazuju da su posvećena upravljanju i radu koji počiva na primjeni moralnih načela poslovanja. Etički kodeks, kao poseban pisani dokument, opisuje vrijednosti, principe i opseg djelovanja (poslovno ponašanje) konkretne kompanije, a uglavnom se zasniva na dobrom poslovnim običajima i međunarodnim standardima. To je, zapravo, skup postavljenih poslovnih normi kojima konkretno preduzeće teži u svom redovnom poslovanju. To nisu pravila, već načela čijim poštovanjem treba da se doprinese većoj pravičnosti i humanosti na radu. Prema nekim teoretičarima, usvajanjem etičkog kodeksa poslovanja preduzeća, između ostalog, obezbjeđuju: jedinstvene poslovne standarde, povećanje zadovoljstva zaposlenih, transparentnost u radu, lakše planiranje poslovanja, smanjenje operativnih rizika, veći kvalitet poslovanja.

Savjeti za upravljanje 4: Usvajanje Etičkog kodeksa u MSP

Kao prva u Crnoj Gori, Unija poslodavaca Crne Gore (UPCG) je inicijativu Globalnog sporazuma Ujedinjenih nacija (UNG) potpisala još 2008. godine. Svoje opredjeljenje po pitanju aktivne promocije koncepta društveno-odgovornog poslovanja, UPCG je dokazala i ranije – na godišnjoj Skupštini UPCG koja je održana u decembru 2005. godine usvojen je *Etički kodeks poslodavaca*. Ovaj dokument UPCG sadrži deset principa Globalnog sporazuma UN-a i obavezuje UPCG i njeno članstvo na poštovanje Milenijumskih razvojnih ciljeva UN-a i pružanje punog doprinosa njihovom ostvarivanju.

U nastavku slijedi kratak izvod iz sadržaja dokumenta UPCG: Etički kodeks poslodavaca:

"Obavezujemo se da ćemo poštovati 10 principa Globalnog Sporazuma UN:

- Princip 1: Preduzeća će podržavati i poštovati zaštitu međunarodno proklamovanih ljudskih prava
- Princip 2: Osigurati da preduzeća ni na koji način ne učestvuju u kršenju ljudskih prava
- Princip 3: Podržati slobodu udruživanja i efektivno priznati pravo na kolektivno pregovaranje
- Princip 4: Eliminisati sve oblike prinudnog ili obavezognog rada
- Princip 5: Ukinuti rad djece
- Princip 6: Eliminacija diskriminacije po pitanju zaposlenja i zanimanja
- Princip 7: Preduzeća će podržavati pristup predostrožnosti u izazovima zaštite životne sredine
- Princip 8: Preduzeti inicijativu za promovisanje odgovornosti prema životnoj sredini
- Princip 9: Ohrabrivati razvoj i korišćenje ekološki prihvatljivih tehnologija
- Princip 10: Biznis će se boriti protiv svih oblika korupcije uključujući iznuđivanje i mito

Obavezujemo se da ćemo poštovati i dati svoj puni doprinos ostvarivanju Milenijumskih Razvojnih Ciljeva Ujedinjenih Nacija.

Milenijumski ciljevi:

1. Iskorjenjivanje krajnjeg siromaštva i gladi,
2. Postići univerzalno osnovno obrazovanje,
3. Promovisanje jednakosti polova i prava žena,
4. Smanjiti smrtnost djece,
5. Poboljšati zdravlje majki,
6. Borba protiv AIDS, malarije i drugih oboljenja,
7. Osigurati održivost životne sredine,
8. Razviti globalno partnerstvo i razvoj.”

Izvor: UPCG, Etički kodeks poslodavaca, Cetinje, 2005

Dostupan na: <http://www.poslodavci.org/images/dokumenta/upcg/eticki-kodeks-upcg.pdf>

1.3 Diskriminacija kao problem za preduzeća

Ako imamo u vidu da zaposleno lice na svom radnom mjestu, nerijetko, provodi više od polovine dana, ne čude komentari koji se često čuju, poput onog da je to njegova “druga kuća”.

Radna sredina u značajnoj mjeri utiče na zadovoljstvo, sreću, zdravlje, kao i ukupan život radnika i članova njegove porodice – bilo u pozitivnom ili negativnom smislu. Stoga je radno mjesto i prepoznato kao glavna, polazna tačka u borbi protiv diskriminacije u društvu.

Diskriminacija podrazumijeva odsustvo jednakosti tj. odsustvo politika ili praksi koje poništavaju ili umanjuju princip jednakih mogućnosti i tretmana. To je nemoralan i neetički vid postupanja koju prati povreda ljudskih prava, principa jednakosti i socijalne pravde i zato je društveno neprihvatljiv.

U najkraćem, **diskriminacija je pravno nedopustivo nejednako postupanje**.

S aspekta radnika, **diskriminacija se može pojaviti**:

- **prilikom traženja posla,**
- **na poslu** (u toku radnog odnosa),
- **prilikom napuštanja posla.**

Član 8. Ustava Crne Gore (2007) o diskriminaciji govori na sljedeći način: „**Zabranjena je svaka neposredna ili posredna diskriminacija, po bilo kom osnovu.**“ S druge strane, član 1. Univerzalne deklaracije o ljudskim pravima UN-a (1948) navodi: „**Sva ljudska bića rađaju se slobodna i jednakna u dostojanstvu i pravima.**“

Razvoj ljudskih resursa je oblast koja od poslodavaca zahtijeva posebnu pažnju. Ovo naročito važi za MSP. Briga o zaposlenima predstavlja aktivnost koja se odvija planski, u kontinuitetu, a evidentira kroz niz činioča: ugodno radno okruženje i pozitivnu klimu, mogućnost edukacije, prilika za napredovanje, adekvatan tj. ravnopravan sistem nagrađivanja.... Kad god se desi da bar jedan radnik napusti preduzeće, poslodavac mora biti svjestan da on tada iznosi i nešto posebno vrijedno – dio ukupnih ulaganja i intelektualnog kapitala stečenog tokom rada u samom preduzeću.

Stoga MSP uvijek treba da imaju na umu: preduzeće koje u odnosu prema zaposlenima (npr. ženama) ne primjenjuje antidiskriminatorsku politiku i praksi, ne može očekivati da će privući kvalitetne radnike i za-držati one najbolje.

Iako su razlike među njima vrlo jasne, **diskriminacija i ravnopravnost na radu čine dvije (suprotne) strane istog novčića**.

Diskriminacija postoji ukoliko se određeno postupanje i neka od zakonom definisanih odredbi koje je de-finišu međusobno mogu dovesti u vezu. Primjer za navedeno je situacija kada zaposleni u određenom pre-duzeću trpi uznemiravanje na svom radnom mjestu samo iz razloga što je starije dobi, ili zato što je ženskog pola. Stavljanje određene osobe u nepovoljniji položaj nije slučaj koji se može posmatrati izolovano. To je zajednički problem i te osobe, njegovih/njenih kolega, preduzeća, društva i države uopšte.

Odgovorno ponašanje pri zapošljavanju, uključujući nediskriminatorsku praksu koja doprinosi zapošljava-nju pripadnika manjina, starijih radnika, duže vremena nezaposlenih žena, te osoba sa invaliditetom, dopri-nosi postizanju ciljeva Evropske strategije zapošljavanja, smanjenju nezaposlenosti i borbi protiv socijalne isključenosti.⁴

Pravo na život bez diskriminacije je osnovno ljudsko pravo. Za razliku od diskriminacije na radu (u bilo kom obliku) čije negativne posljedice često mogu biti i vrlo ozbiljne, poštovanje i puna primjena ravnopravnosti predu-zeću može donijeti brojne benefite. Onaj osnovni počiva na sledećoj premisi: poslovanje koje je odgovorno, a koje u svakodnevnoj praksi počiva na primjeni principa jednakosti (na radu i u zapošljavanju), donosi preduzeću veći ugled, veći ugled za rezultat ima bolji imidž, a bolji imidž utiče na to da preduzeće ostvaruje i veći profit.

Savjeti za upravljanje 5: Sudska praksa – šta nije diskriminacija

Sudska praksa se oblikuje i iskazuje u formi pravosnažnih sudskeh odluka, pravnih shavatanja i načel-nih pravnih shvatanja.

U nastavku slijedi kratak prikaz Presude Vrhovnog suda Republike Hrvatske REVR 135/09-2 od 10.03.2009. godine (diskriminacija i uznemiravanje na radnom mjestu).

„Ne pozivanje na sastanak kolegija, ne odobravanje korišćenja godišnjeg odmora odmah po povratku s bolovanja, te zahtjevanje da se izvan radnog vremena neki puta radi na izradi pravilnika o sistematizaciji radnih mjeseta ne predstavlja takvo ponašanje koje se može definirati kao povreda dostojanstva radnika, jer se radi o postupcima koji, kako to pravično, procenjuju sudovi nižeg stupnja, u svojoj su-štini predstavljaju odluke o rukovođenju tvrtkom i odluke o organizaciji poslova i izvršavanju radnih zadataka zaposlenika, među kojima je i tužiteljica.

Sam naziv radnog mesta, odnosno položaj ne daje automatski pravo na plaću koji ima drugi radnik istog naziva radnog mesta, već da plaća ovisi o konkretnom radu i odgovornosti svakog radnika. S toga, razlika u plaći između radnika tuženika u takvim okolnostima ne predstavlja diskriminaciju u smislu čl.2 i čl.9 Zakona o radu.“

Izvor: Unija poslodavaca Crne Gore, Promocija jednakosti i prevencija diskriminacije na radu – Pravni okvir, Podgorica, 2014

⁴ Uglješa Atanacković (2011): „Društveno odgovorno poslovanje kao savremeni koncept biznisa“, Škola biznisa, br. 1/2011, Maribor

Primjer iz prakse 1:

Nagrada za najbolju praksu rodne ravnopravnosti - Societe Generale Group

Podgorička banka Societe Generale Group dobitnik je nagrade „Naravno ravnopravno“ koja je 2012. godine, po prvi put u Crnoj Gori, dodijeljena kompaniji sa najboljom praksom u postizanju rodne ravnopravnosti na radnom mjestu.

Nagrada je ustanovljena u cilju afirmacije rodno senzitivne politike na radnom mjestu, a dodijeljena je od strane NVO „Ženska alijansa za razvoj“, Ministarstva za ljudska i manjinska prava - Odjeljenja za rodnu ravnopravnost, i agencije UN Woman.

Direktorica ljudskih resursa u Podgoričkoj banci Societe Generale Group, Marina Banović, koja je u ime banke primila nagradu, naglasila je da je u banci zaposleno 70% žena, da je veliki broj njih zaposlen na radnim mjestima srednjeg nivoa menadžmenta, kao i da dvije vodeće pozicije u banci pokrivaju žene:

„Kao dio Societe Generale Grupe, Podgorička banka uvažava ne samo principe rodne ravnopravnosti već i principe raznolikosti u pogledu godina, obrazovanja, i profesionalnog iskustva. Inicijativa, ideje, kreativnost i energija naših zaposlenih su od velike važnosti pa se u banci posebno podstiču nezavisno od pola.“

Kako je istaknuto na press konferenciji koju je organizovala NVO „Ženska alijansa za razvoj“, položaj žena na tržištu rada u Crnoj Gori je i dalje na nezadovoljavajućem nivou, a Podgorička banka Societe Generale Group, kao kompanija koja u potpunosti uvažava i primjenjuje dobru praksu rodne ravnopravnosti na radnom mjestu, primjer je koji sve kompanije u Crnoj Gori treba da slijede.

Izvor: Societe Generale banka Montenegro, dostupno na:

<http://www.societegenerale.me/mne/banca-u-javnosti/podgoricka-banka-naravno-ravnopravno>

Savjeti za upravljanje 6:

Razmislite o vašem poslu...

Da bi razumjeli značaj i relevantnost odgovorne poslovne prakse u procesu zapošljavanja, te provjerili da li se ona uklapa u vaše potrebe, razmislite o ovim pitanjima:

- Da li je vaše preduzeće suočeno sa problemom pronalaženja novih radnika (adekvatnog profila) za slobodna radna mjesta?
- Da li vaše preduzeće ima problem sa zadržavanjem radnika? Da li vas radnici često napuštaju i prelaze u druge kompanije?
- Da li vaše preduzeće širi svoj tržišni nastup (na lokalnom ili regionalnom nivou)?
- Da li u vašem preduzeću postoji nedostatak novih, kreativnih ideja?
- Da li dobro tretirate vaše klijente? Možete li poboljšati odnos prema njima?
- Da li želite da se poboljša motivacija, kao i angažovanje vaših zaposlenih?

Da bi pronašli moguća rješenja za ove probleme, razmislite o sledećim pitanjima :

- Da li postoje dodatni izvori zapošljavanja, na primjer za žene, starije radnike ili lica sa invaliditetom koji vaša organizacija može da koristi ?

- Koje se promjene mogu napraviti u okviru aktuelnih politika vašeg preduzeća, a u cilju privlačenja, zadržavanja i motivisanja radnika?

Kakva je trenutna struktura vaših zaposlenih (pol, starost itd)? Da li biste imali konkurentsку prednost uz raznovrsniju i uravnoteženiju radnu snagu?

Ima li vaša organizacija potrebu za novim idejama u proizvodnju ili marketingu?

Prilagođeno prema: CEC-ILO, Employers' guide on promoting equal opportunity and treatment and preventing discrimination at work in China, Beijing, 2011

2. KAKO POSLODAVCI MOGU PROMOVISATI RAVNOPRAVNOST?

Za uspješno promovisanje načela jednakih mogućnosti i tretmana, potrebno je da se ravnopravnost u kompaniji posmatra kao njena **ključna vrijednost** koja je integrisana u sve politike i ukupnu poslovnu praksu. To je proces koji traje, ne dešava se preko noći, a prethodi mu detaljno preispitivanje svih postojećih politika - posebno onih na nivou upravljanja tj. menadžmenta ljudskim resursima (HRM), kako bi se obezbijedilo da su oslobođene od predrasuda ili bilo kakvog oblika diskriminacije. Pored politika HRM-a, od poslodavca se očekuje da sproveđe analizu postojećih procedura (npr. putem anketiranja zaposlenih i menadžera) kako bi se utvrdilo da li se načela jednakosti i nediskriminacije primjenjuju u redovnoj poslovnoj praksi kompanije.

Takvim odnosom, poslodavac potvrđuje odgovoran odnos prema licima koja su u radnom odnosu, ili su po nekom drugom osnovu angažovana u tom preduzeću.

Da bi postavila konkretnе ciljeve, definisala fokus i opseg djelovanja, kao i vremenski rok potreban za inkorporaciju i praktičnu implementaciju jednakosti u praksi, većina kompanija pristupa proceduri donošenja **politika jednakosti i/ili akcionalih planova**. Sadržaj ovih korporativnih dokumenata treba da pruži jasan uvid u to kako će se politike/planovi sprovoditi, nadgledati i mjeriti, što znači da je važno da se iste kreiraju uz prethodnu konsultaciju, odnosno aktivno učešće predstavnika sindikata i/ili zainteresovanih grupa radnika. Po završetku cijelog procesa, najznačajniji momenat predstavlja sam čin usvajanja ovih politika/planova jer se od tog trenutka kompanija obavezuje da će ravnopravnost promovisati na najvišem nivou.

Savjeti za upravljanje 7: Promocija politika jednakosti

U cilju promocije politika jednakosti, preduzeće može realizovati i sledeće aktivnosti:

- Redovno provjeravati sprovođenje politika i praksi fer zapošljavanja i napredovanja na poslu u preduzeću.
- Uvesti redovno anketiranje zaposlenih o uslovima svakodnevnog rada, zadovoljstva položajem i međuljudskim odnosima na horizontalnom i vertikalnom nivou.
- Ustanoviti da li postoje razlike u načinu na koji su zaposleni (muškarci i žene) birani, unapređivani i nagrađivani za vještine i znanja kojima doprinose kompaniji.

- Analizirati postojeće procedure vezane za zapošljavanje i utvrditi da li se prilikom procedure za pošljavanja kandidata vrši posredna ili neposredna diskriminacija, te uvesti jasno definisane procedure, postupak obavlještanja prijavljenih kandidata i njegovu transparentnost.
- U slučaju napuštanja preduzeća, sprovoditi razgovore sa zaposlenima o razlozima i okolnostima odlaska. Informacije dobijene ovim putem u velikoj mjeri bi doprinijele kreiranju adekvatne preventivne politike i rješavanja uočenog problema.
- Sastaviti kodeks ponašanja koji jasno navodi očekivanja od svih zaposlenih u vezi sa njihovim međusobnim ponašanjem na radnom mestu; tražiti doprinos zaposlenih (žena i muškaraca) u definisanju sadržaja ovog kodeksa.
- Kodeks ponašanja sastaviti na način da precizira punu posvećenost preduzeća napretku jednakosti i inkluzije, a zatim ga učiniti zvaničnim, obavezujućim aktom, dostupnim i vidljivim za zaposlene, ali i za eksternu javnost. U komunikaciji sa eksternom javnošću (poslovni partneri, mediji...) promovisati značaj, prednosti i pozitivne primjere ovog segmenta poslovne politike preduzeća.

Prilagođeno prema: „Vodič kroz društvenu odgovornost prema zaposlenim ženama, ženama na tržištu i ženama u zajednici“, CRNVO, Podgorica, 2012

Savjeti za upravljanje 8: Diskriminacija starijih

Uporedna iskustva i praksa često pomažu boljem sagledavanju problema, te proaktivnom djelovanju po pitanju prevencije diskriminacije.

“Zanimljiv je podatak da je većina zahtjeva za tumačenje antidiskriminacijskih direktiva koje su nacionalni sudovi država članica Europske unije dosad uputili Europskom sudu u Luksemburgu vezano upravo za diskriminaciju temeljem dobi. Iako se dob i diskriminacija temeljem dobi može odnositi na diskriminaciju mladih osoba, u pravilu će biti riječ o diskriminaciji starijih osoba.

(...) Takvo pak uskraćivanje usluga, onemogućavanje stvarivanja pojedinih prava i nezadovoljavanje potreba specifičnih za osobe starije životne dobi dovodi do njihove sve veće izoliranosti i otuđenosti na više razina. Posljedica navedenog je diskriminacija starijih kako od strane pojedinaca tako i na društvenoj razini.

Istraživanje je pokazalo kako svi ispitanici najučestalijom na tržištu rada smatraju upravo dobnu diskriminaciju (čak 19,2% poslodavaca smatra kako starije osobe nisu sposobne usvojiti nova znanja i vještine potrebne za rad) te kako je diskriminacija najvjerojatnija već na samim razgovorima za posao. Diskriminaciju na temelju dobi u percepciji nezaposlenih i poslodavaca slijede diskriminacija na temelju invaliditeta te spolna diskriminacija. Prema mišljenju radnika i članova sindikata najveća diskriminacija na tržištu rada u RH je diskriminacija zbog starosne dobi. Jedan od najčešćih oblika starosne diskriminacije je kada poslodavac ne želi zaposliti osobu zbog njene starosti, ili kada joj ponudi lošije uvjete za rad, prije svega lošije radno mjesto, manju plaću ili rad na crno. Najčešće je u pitanju višestruka diskriminacija, pa se diskriminacija po dobi udružuje sa diskriminacijom po spolu. Nejnepoželjnija skupina radnika na tržištu rada su žene iznad 40 godina starosti koje ujedno čine najbrojniji dio dugotrajno nezaposlenih osoba.”

Izvor: Centar za zdravo odrastanje IDEM i ja (2011), Diskriminacija na random mjestu, Biblioteka Učionica aktivnog građanstva, Mali Lošinj

2.1 Preispitivanje upravljanja ljudskim resursima i poslovnim praksama

Uspjeh poslodavca danas se mjeri po tome šta jedno preduzeće izdvaja i čini boljim od drugih. U takvoj konstelaciji snaga, razumljivo je da prvi i najvažniji segment konkurenčke prednosti preduzeća čine upravo zaposleni koji u njemu rade. Kompanije koje su toga svjesne, sprovode posebne mjere koje imaju za cilj da obezbijede primjenu principa jednakosti i nediskriminacije u procesu zapošljavanja i na radu.

Strateška menadžerska funkcija kojom se stvaraju osnovne pretpostavke za visok stepen zadovoljstva i motivisanosti zaposlenih naziva se menadžment/upravljanje ljudskim resursima - HR (od engl. Human Resources Management). Upravljanje HR-om podrazumijeva kreiranje svojevrsnog sistema u čijoj je nadležnosti širok set odluka i aktivnosti kojima se utvrđuju priroda i kvalitet ukupnih odnosa na relaciji preduzeće – zaposleni, a sve u interesu ispunjenja očekivanja i jedne i druge strane. Kvalitetan HR sistem je osnov buduće ispunjenosti ustanovljenih politika jednakosti i/ili akcionog plana za jednakost u preduzeću.

Kompanije koje imaju sistem za HRM tretiraju, između ostalog, sledeća pitanja:

- zapošljavanje i angažovanje
- plate i beneficije, kao i druge uslove zapošljavanja
- obuku i razvoj
- napredak u karijeri
- otkaz
- zaštita trudnica i porodilja
- posebne vrste programa koji su radnicima na raspolaganju (npr. fleksibilno radno vrijeme).

S aspekta HR-a, promocija **jednakosti u praksi kompanije** znači da je kompanija obezbijedila da se sve odluke po gore navedenim aspektima zapošljavanja i angažovanja donose na transparentan način, na osnovu poštenih, objektivnih i relevantnih kriterijumima, uz adekvatnu pažnju po pitanju timske raznolikosti, kao i uz mjere afirmativne akcije. U najkraćem, to znači da se svi zaposleni u kompaniji tretiraju podjednako (kao ključni resurs organizacije), a u skladu sa ličnom zaslugom i pruženim doprinosom.

ILO Preporuka 195 o razvoju ljudskih resursa (2004) navodi da "obrazovanje, ospozobljavanje i cjeloživotno učenje značajno doprinose promociji interesa pojedinaca, preduzeća, privrede i društva u cjelini (...). Realizacija cjeloživotnog učenja treba da počiva na eksplicitnoj obavezi: (...) preduzeća u usavršavanju svojih zaposlenih; a od strane pojedinaca u razvoju njihovih kompetencija i karijere (...). Zemlje članice treba da promovišu jednakе mogućnosti za žene i muškarce u obrazovanju, ospozobljavanju i cjeloživotnom učenju. (...)." Stoga preduzeća treba da "osiguraju i olakšaju, tokom života pojedinca, učešće i pristup struci i karijernoj informaciji i vođstvu (...)" bez polne diskriminacije.

Nezavisno od obaveza koje proizilaze iz nacionalnog zakonodavstva i međunarodnih standarda, jedno je sigurno – svakom vlasniku preduzeća je veoma važan ugled koji ima kao proizvođač i poslodavac, odnosno akter na tržištu. Iz tog razloga, osim lične posvećenosti napretku jednakosti i inkluzije zaposlenih u svom preduzeću, on konstantno mora voditi računa da za poslovne partnere i saradnike bira isključivo one koji rade po istim načelima. S druge strane, bilo kakve poslovne odluke da se donose u preduzeću (npr. izbor izvođača radova ili dobavljača) treba da budu lišene tzv. diskriminatorske pristrasnosti. Tek tada ugled poslodavca može biti opravdan, a on u javnosti (među klijentima, kupcima, dobavljačima, izvođačima, poslovnim partnerima i zainteresovanim stranama) prepoznat kao onaj koji poštuje pravila etike i odgovornog poslovanja.

Praksa kompanije da uz pomoć PR-a i marketinga javnosti šalje pozitivne slike o primjeni mjera jednakosti, dobar je pristup za poboljšanje imidža, snaženje brenda i osvajanje novih tržišta. Međutim, ukoliko propagandni i drugi materijali kompanije umjesto informacije o kvalitetu i funkcionalnosti proizvoda, usluga i poslovne uspješnosti,

sadrže reklamne poruke kojima npr. vrijedaju položaj i status žena, jasno je da one tada govore o moralnim normama i vrijednostima same kompanije - u negativnom kontekstu, naravno. Marketinške aktivnosti vođene isključivo u interesu stvaranja profita, a po cijenu vrijedanja dostojanstva žena, izdvajaju kompaniju kao primjer lošeg poslodavca (i za žene i muškarce) i nepoželjnog poslovnog partnera, što svakako ne može biti njen cilj.

Kada se **politika jednakih mogućnosti i tretmana** uspostavi, ona tada postaje **ključna vrijednost kompanije**. U praksi, takav odnos je prije svega stvar razmišljanja poslodavca i njegovog strateškog pristupa upravljanju.

Iako je osnovni cilj svake kompanije sticanje profita, ugradnja principa društveno odgovornog poslovanja u sam proces rada doprinosi jačanju te kompanije, poboljšanju njenog imidža i ostvarivanju boljih rezultata poslovanja. Imajući to u vidu, mnoge kompanije se dobrovoljno obavezuju da će raditi na rješavanju problema diskriminacije i promovisanju jednakosti i različitosti, što postaje dio njihovog šireg programa **društveno odgovornog poslovanja** – DOP (eng. CSR - Corporate Social Responsibility). U tom smislu, osim što rade u skladu sa važećom legislativom, te kompanije svojim poslovanjem dodatno ispunjavaju ili čak i premašuju etička, poslovna i ostala očekivanja koje društvo ima u odnosu na poslovni sektor. Za takva preduzeća kažemo da praktikuju DOP.

Prema definiciji Svjetskog poslovnog savjeta za održivi razvoj (WBCSD), DOP je "stalna posvećenost poslovnog sektora etičkom ponašanju i doprinosu ekonomskom razvoju, uz istovremeno poboljšanje života radne snage i njihovih porodica, kao i zajednice i društva u cjelini."

Zabranu diskriminacije je uključena u sve glavne međunarodne okvire društvene odgovornosti na osnovu kojih preduzeća mjere svoje performanse (uključujući i ISO26000). Mnoge multinacionalne korporacije uključuju zabranu diskriminacije u svoja zvanična dokumenta (poslovni kodeks, politika upravljanja lancem snabdijevanja i sl.), zahtijevajući od dobavljača da posluju na način koji je oslobođen od diskriminacije (po pitanju ljudskih resursa i poslovne prakse). To znači da je eliminiranje diskriminacije i sticanje reputacije "poslodavca koji nudi jednakе mogućnosti" od ključnog značaja za ukupnu uspješnost kompanije koja se, između ostalog, ogleda i kroz naklonost velikih međunarodnih kupaca za saradnju s takvom kompanijom. Podsjećamo, eliminacija diskriminacije u pogledu zapošljavanja i zanimanja jedan je od deset principa Globalnog sporazuma UN-a.

Savjeti za upravljanje 9: Razmislite o HR-u i poslovnim praksama u vašem preduzeću...

- Da li nova zapošljavanja vršite na osnovu posjedovanja potrebnih, adekvatnih kvalifikacija?
- Da li zaposlenima isplaćujete zarade na osnovu vrednovanja rada i pruženog doprinosa?
- Da li je vaše postupanje u izboru zaposlenih koje ćete uputiti na obuku nediskriminatorsko?
- Da li promociju pravih vrijednosti preduzeća vršite na adekvatan, dobar način?
- Da li preuzimate potrebne mјere koje mogu obezbjediti radno okruženje oslobođeno od diskriminacije?
- Da li prilikom organizacije rada uzimate u obzir potrebe vaših zaposlenih?
- Da li preuzimate potrebne mјere koje mogu obezbjediti poslovnu praksu oslobođenu od diskriminacije?
- Da li su svi vaši zaposleni obučeni za pravedno, nediskriminatorsko postupanje i odnos prema kupcima (potrošačima)?

Prilagođeno prema: CEC-ILO, Employers' guide on promoting equal opportunity and treatment and preventing discrimination at work in China, Beijing, 2011

Savjeti za upravljanje 10: ISO 26000

ISO 26000 je dobrovoljni standard-smjernica kreiran od strane Međunarodne organizacije za standardizaciju (International Organization for Standardization - ISO) za društvenu odgovornost organizacija. Namijenjen je ne samo kompanijama, već svim vrstama organizacija, nezavisno od njihove aktivnosti, veličine i lokacije, kao i vladama, nezavisno od faze razvoja.

ISO 26000 nije standard sistema upravljanja, a tekst standarda jasno navodi da "nije namijenjen niti adekvatan za sertifikovanje, kao ni za regulatornu ili ugovornu upotrebu. Bilo kakva ponuda da se sertificuje ili zahtjev za sertifikovanje ISO 26000 bilo bi pogrešno tumačenje njegove namjere i svrhe i zloupotreba ovog međunarodnog standarda. Kako ovaj međunarodni standard ne sadrži nikakve obaveze, sertifikacija ne bi bila u skladu sa ovim međunarodnim standardom." Stoga je namjera pružanje smjernica o organizacionom upravljanju, ljudskim pravima, radnim praksama, životnoj sredini, uključivanju u zajednicu i razvoju. Njegov cilj je pružanje smjernica o integrisanju društvene odgovornosti u organizaciju.

ISO 26000 je lansiran u novembru 2010.g. i bio je predmet petomjesečnog procesa sistematskog pregleda, započetog 15. oktobra 2013.g.

Sadržaj ISO 26000:

Pojmovi i definicije

- Principi društvene odgovornosti
- Smjernice o ključnim temama društvene odgovornosti
- Organizaciono upravljanje
- Ljudska prava
 - Dubinska analiza kompanije
 - Rizične situacije u dijelu ljudskih prava
 - Izbjegavanje saučesništva
 - Rješavanje uvreda
 - Diskriminacija i ranjive grupe
 - Građanska i politička prava
 - Ekomska, socijalna i kulturna prava
 - Fundamentalni rincipi i prava na radu
- Radne prakse
 - Zapošljavanje i radni odnosi
 - Uslovi na radu i socijalna zaštita
 - Socijalni dijalog
 - Zdravlje i sigurnost na radu
 - Razvoj ljudskih resursa i obuka na radnom mjestu
- Životna sredina
 - Prevencija zagađenja
 - Održivo korišćenje resursa
 - Ublažavanje klimatskih promjena i prilagođavanje
 - Zaštita životne sredine, biodiverziteta i obnavljanje prirodnih staništa
- Poštene poslovne prakse
 - Anti-korupcija

- Odgovorno političko učešće
- Lojalna konkurenca
- Promovisanje društvene odgovornosti u vrjednosnom lancu
- Poštovanje svojinskih prava
- Pitanja vezana za potrošače
 - Fer marketing, činjenične i nepristrasne informacije i fer prakse prilikom sklapanja ugovora
 - Zaštita zdravlja i sigurnosti potrošača
 - Održiva potrošnja
 - Usluge za potrošače, podrška i rješavanje žalbi i sporova
 - Zaštita i povjerljivost podataka o potrošačima
 - Pristup osnovnim uslugama
 - Obuka i svijest
- Uključivanje u zajednicu i razvoj
 - Uključivanje u zajednicu
 - Obrazovanje i kultura
 - Kreiranje zapošljavanja i razvoj vještina
 - Razvoj tehnologije i pristup
 - Bogatstvo i stvaranje prihoda
 - Zdravlje
 - Socijalne/društvene investicije
- Smjernice za integrisanje društvene odgovornosti u sve segmente organizacije
- Primjeri dobrovoljnih inicijativa i instrumenata za društvenu odgovornost

Činjenica da je usvojen kroz globalni proces konsenzusa daje standardu ISO 26000 na značaju i privlači veliku pažnju. Često se nabraja zajedno sa Tripartitnom deklaracijom MOR-a, Smjernicama OECD-a za multinacionalna preduzeća, Principima UN-a za kompanija i ljudska prava i Globalnim sporazumom UN-a kao jedan od osnovnih međunarodnih instrumenata koji daje smjernice kompanijama u pogledu društvene odgovornosti. Kompanije treba da budu upoznate sa ISO 26000 kako bi mogle da odgovore potencijalnim zahtjevima potrošača, nevladinih organizacija ili klijenata.

Od njegovog lansiranja, diskusija vezana za ISO 26000 fokusirana je na pitanje njegovog sertifikovanja. Istina je da su u nekim državama razvijeni nacionalni sertifikacioni standardi zasnovani na ISO 26000. Štaviše, bilo je i napora da se ISO 26000 razvije na međunarodnom nivou.

Izvor: International Organization of Employers (IOE), *Handbook on Corporate Social Responsibility (CSR) for Employers' Organizations*, 2014. Dostupno na:
<http://www.csrfforall.eu/en/icerik/reports/Handbook-on-CSR-for-Employers-Organizations.pdf>

Napomena: Priručnik je objavljen u okviru projekta „CSR for ALL“ („Društveno odgovorno poslovanje za sve“) - program IPA Pomoći civilnom sektoru 2011-2012. Projekat je realizovan u periodu 2012-2014 u Turskoj, Crnoj Gori, Hrvatskoj, Rumuniji i Makedoniji, a isti su implementirale poslodavačke organizacije navedenih zemalja i IOE. U Crnoj Gori, projekat je implementirala UPCG.

2.2 Osnove upravljanja ljudskim resursima u funkciji jednakosti

Univerzalna deklaracija o ljudskim pravima (usvojena posebnom rezolucijom Generalne skupštine Ujedinjenih nacija 10. decembra 1948. godine) svakom pojedincu garantuje pravo na rad, sloboden izbor zapošlenja, pravične i zadovoljavajuće uslove rada i zaštitu od nezaposlenosti, pravo na jednaku platu za jednak

rad, te pravo na pravednu i zadovoljavajuću nadoknadu koja onome ko radi i njegovoj porodici obezbeđuje egzistenciju koja odgovara ljudskom dostojanstvu i koja će, ako bude potrebno, biti upotpunjena drugim sredstvima socijalne zaštite.

Da bi načela jednakosti u poslovanju bila sistematski primjenjivana, te da bi se takva praksa sprovodila i u sektoru HR-a, veliki broj preduzeća usvojio je posebne instrumente upravljanja. Ona koja to nisu uradila ohrabrujemo da formalno podrže sadržaj publikacije **“Promocija jednakosti i prevencija diskriminacije na radu u Crnoj Gori – Vodeći principi”** (izdata od strane UPCG, u saradnji sa ILO) koja im može pomoći u procesu uspostavljanja načela jednakih mogućnosti i tretmana kao svojih ključnih vrijednosti.

Najčešće usvojeni instrumenti jednakosti u preduzeću su:

- **Politika jednakosti** – u njoj se navodi posvećenost kompanije pitanjima jednakih mogućnostima i tretmana, što uključuje sprovođenje jednakih procedura pri zapošljavanju i na radnom mjestu, kao i podsticanje kompanijske kulture koja isključuje diskriminaciju i uznemiravanje;
- **Aktioni plan jednakosti** – sadrži praktične mjere kompanije kojima treba da se realizuju ciljevi postavljene politike;
- **Mjere afirmativne akcije** – pružaju pomoć posebnim grupama kandidata za posao ili zaposlenih koje su u nepovoljnijem položaju (npr. ženama, licima sa invaliditetom, pripadnicima etničkih manjina...), s ciljem da se pravedan i jednak pristup i tretman obezbijedi za sve. Mjere afirmativne akcije predstavljaju dio akcionog plana jednakosti.

Naravno, razumljivo je da ne postoji jedinstveni upravljački pristup za pitanja jednakosti, već svaka kompanija, sama za sebe, definiše politiku i mjere koje će sprovoditi. Da bi se osiguralo da usvojene mjere odgovaraju potrebama zaposlenih u preduzeću, od menadžmenta se očekuje da u proces kreiranja (i razvoj) mjera uključi i predstavnike sindikata i/ili zainteresovanih grupa radnika.

Uobičajeni koraci u planiranju i sprovodenju mjera jednakosti i nediskriminacije u preduzeću su:

1. **Obaveznost:** Iskazano opredjeljenje rukovodstva za primjenu jednakosti i ravnopravnosti u poslovanju i svim praksama HR-a. U većini preduzeća ovo se ostvaruje putem usvajanja politike jednakosti;
2. **Procjena:** Procjena postojećih HR politika i praksi, te postojeće strukture zaposlenih, kako bi se identifikovale potrebe i oblasti u kojima ravnopravnost treba dodatno unaprijediti, ili razviti;
3. **Definisanje:** Definisanje ciljeva, strategija i specifičnih programa za promociju jednakosti. U većini preduzeća to se realizuje usvajanjem akcionog plana jednakosti i mjera afirmativne akcije;
4. **Sprovođenje:** Sprovođenje strategije i programa jednakosti u cijelom preduzeću;
5. **Monitoring:** Mjerenje i kontrola ostvarenog uticaja i napretka u odnosu na postavljene ciljeve;
6. **Evaluacija:** Procjena rezultata, evidencija uočenih problema i izazova. Saradnja sa svim stranama koje su zainteresovane da se uključe u dalji proces unapređenja planiranih mjer.

Promocija jednakosti i nediskriminacije zahtijeva postavljanje jasnih i merljivih ciljeva i definisanje konkretnih koraka koje treba ostvariti u precizno definisanom vremenskom roku. Najbolji način da to uradite je da postavite prioritete i sprovodite ih u fazama. Da biste započeli svoj angažman po pitanju promocije ravnopravnosti, preduzeća treba da identifikuju ključna pitanja i formulišu programe za njihovo rješavanje (koraci 1-6). Ukoliko MSP imaju ograničene kapacitete po pitanju implementacije nekih većih, zahtjevnijih programa ravnopravnosti, ona za početak svoje djelovanje mogu usmjeriti ka manjem broju izabranih prioriteta, ili mogu izabrati nekoliko ciljnih akcija čiju će realizaciju prethodno dobro isplanirati. Iskustva iz Evrope pokazuju da MSP često biraju upravo aktivnosti koje se odnose na praksu zapošljavanja, i to na način da istu karakteriše transparentnost i oslobođenost od diskriminatorske pristrasnosti.

Floskule i prazne riječi bude nepovjerenje i sumnjičavost javnosti. Zato MSP treba da imaju na umu da nije dovoljno da svoju posvećenost pitanjima ravnopravnosti samo formalno objave, već da svoju tako iskazanu predanost i praktično demonstriraju.

Imajući u vidu stalne promjene u ekonomskom okruženju, poslovnoj snazi preduzeća, ali i samoj radnoj snazi (npr. po pitanju brojnosti, starosne, polne i obrazovne strukture i sl.), jasno je da HR sektor mora poklanjati konstantnu pažnju pitanjima promocije, adekvatne implementacije i daljeg razvoja politika jednakosti i ravnopravnosti na radu i u procesu zapošljavanja.

Savjeti za upravljanje 11: Kontrolna lista za provjeru uspješnosti upravljanja jednakošću

1. Imate li neki zvaničan dokument koji definiše politiku jednakosti u preduzeću?
2. Da li se jednakost primjenjuje u svim radnim praksama preduzeća - od oglašavanja slobodnih radnih mesta i zapošljavanja, do raskida radnog odnosa?
3. Da li u preduzeću postoji posebna procedura za rješavanje žalbi koje se odnose na diskriminaciju?
4. Ako posjedujete politiku jednakosti i/ili procedure za rješavanje žalbi, da li ste preduzeli sve što je neophodno da zaposleni ove dokumente pročitaju i znaju gdje mogu dobiti njihove kopije (ako im zatrebaju)?
5. Da li ste preduzeli sve što je neophodno da svi zaposleni shvate šta jeste, a šta nije prihvatljivo po-našanje na radnom mjestu?
6. Da li ste jasno ukazali zaposlenima da se diskriminacija, uz nemiravanje, kleveta i viktimizacija neće tolerisati, te da će se eventualni problemi ili žalbe po tom snovu pravovremeno rješavati (bez osude osobe koja istu pokreće)?
7. Da li ste za sve zaposlene obezbijedili redovnu informisanost i obuku o jednakosti?
8. Da li u preduzeću postoji osoba koja je zadužena za nadzor nad primjenom mjera jednakosti na radnom mjestu?
9. Da li zaposleni znaju ko je ta osoba?

Prilagođeno prema: CEC-ILO, *Employers' guide on promoting equal opportunity and treatment and preventing discrimination at work in China*, Beijing, 2011

Primjeri iz prakse 2: Upravljanje različitošću

Evropska komisija je 2005. i 2008. godine naručila dvije studije s ciljem mapiranja poslovne prakse upravljanja različitošću u evropskim kompanijama. Obje ankete sprovedene su među kompanijama članicama European Business Test Panel (EBTP). Istraživanje iz 2008. god utvrdilo je da (u poređenju sa onim iz 2005.god) veći dio preduzeća prepoznaje postojanje veza između različitosti i dobrog poslovanja.

Od 335 kompanija koje su 2008. god učestvovalo u istraživanju, njih 56% je uspostavilo neku vrstu politike jednakosti i različitosti. 25% ovih politika pokriva svih šest osnova za diskriminaciju koje su zabranjene evropskim pravom (pol, starost, nacionalnost i rasa, invaliditet, religija i uvjerenje , kao i seksualna orijentacija), dok 64% politika pokriva samo neke osnove, a 12% pokriva samo jedan osnov za diskriminaciju. Politika jednakosti i različitosti se bavi najčešćim pitanjima koja su vezana za zapošljavanje, zadržavanje i upravljanje (93%), organizacionu kulturue (75%) i ravnotežu između

poslovnog i privatnog života (70%). Takođe, 25% kompanija je uz politike jednakosti i različitosti usvojila i mjere afirmativne akcije, postavila ciljeve za regrutovanje, obuku, ili promociju zaposlenih iz nedovoljno zastupljenih grupa.

Skoro dvije trećine anketiranih preduzeća prepoznalo je da je sprovođenje politike jednakosti i različitosti napravilo pozitivan uticaj na njihovo poslovanje. Prednosti koje su u najvećoj mjeri navedene su: bolja motivacija i efikasnost zaposlenih, ugled kompanije, korporativni imidž i dobri odnosi u zajednici, regrutovanje visoko kvalitetne radne snage, mogućnost za inovacije i kreativnost. Postojanje veze između inovacija i različitosti prepoznalo je 63% kompanija. Raznolikost predvođena inovacijama značajno je porasla u kompanijama koje primenjuju mjere afirmativne akcije (83%) u odnosu na kompanije koje te mjere ne posjeduju (55%). Ove prednosti su podjednako prepoznate i u MSP i velikim poslovnim sistemima.

Izvor: European Commission: *Diversity management in 2008: Research with the European Business Test Panel* (2008)

DIO II

JEDNAKOST U PREDUZEĆIMA

3. ŠTA JEDNAKOST I NEDISKRIMINACIJA NA POSLU ZNAČE?

Pravo na rad, na slobodan izbor zaposlenja, na pravične i zadovoljavajuće uslove rada i na zaštitu od nezaposlenosti ustanovljeno je Univerzalnom deklaracijom o ljudskim pravima. Pravo na ravnopravnost zagranjeno je i mnogim drugim međunarodnim dokumentima i propisima, a Ustav Crne Gore zabranjuje svaku posrednu ili neposrednu diskriminaciju po bilo kom osnovu.

Stoga je na firmama kao poslodavcima da obezbijede da principi ravnopravnosti i nediskriminacije budu poštovani na svim nivoima, prilikom donošenja svih odluka u firmi, u odnosu prema klijentima, a posebno u vođenju kadrovske politike uključujući:

- **proces zapošljavanja**
- **zarade i naknade zarada**
- **uslove rada, uključujući i socijalnu zaštitu**
- **obuku i profesionalni razvoj**
- **napredak u karijeri**
- **i prestanak radnog odnosa.**

Princip ravnopravnosti primjenjuje se na sve zaposlene u firmi nezavisno od toga da li oni pripadaju međadžerskim ili operativnim strukturama, obuhvatajući i lica koja obavljaju privremene i povremene poslove ili poslove po posebnom ugovoru, studenti/kinje i učenici/ce na praksi, kao i druga lica koja po bilo kom osnovu učestvuju u radu kod poslodavca.

Preduzeća treba da slijede princip ravnopravnosti i u svom odnosu sa klijentima i korisnicima, PR službe treba da plasiraju poruke i reklame nediskriminatorskog karaktera, a idealno bi bilo da načelo ravnopravnosti bude ugrađeno u cijeli lanac snabdijevanja jedne firme, pri čemu će se i dobavljači i proizvođači pridržavati istog.

Odluke o zapošljavanju donose se na osnovu zasluga, iskustva i sposobnosti kandidata. Prilikom donošenja odluke o zapošljavanju potrebno je izbjegavati generalizacije, stereotipne pretpostavke i predsrasude u vezi sa sposobnostima nekog lica već odluke zasnivati isključivo na procjeni zasluga, iskustva i sposobnosti kandidata.

3.1 Jednake mogućnosti i jednak tretman

Načelo ravnopravnosti

Ravnopravnost pri zapošljavanju i u radu znači da sva lica, bez obzira na njihov pol, etničku i vjersku pripadnost ili neko drugo lično svojstvo imaju jednake šanse za zaposlenje i rad u skladu sa svojim kapacitetima i bez upitanja diskriminacije ili pristrasnosti.

Ravnopravnost je predmet mnogobrojnih međunarodnih propisa i dokumenata koji ovo načelo promovišu u svim aspektima ljudskog djelovanja.

3.2 Diskriminacija

Definicija diskriminacije

Definicija diskriminacije u crnogorskom zakonodavstvu data je u članu 2 Zakona o zabrani diskriminacije:

Diskriminacija je svako neopravdano, pravno ili faktičko, neposredno ili posredno pravljenje razlike ili nejednako postupanje, odnosno propuštanje postupanja prema jednom licu, odnosno grupi lica u odnosu na druga lica, kao i isključivanje, ograničavanje ili davanje prvenstva nekom licu u odnosu na druga lica, koje se zasniva na rasi, boji kože, nacionalnoj pripadnosti, društvenom ili etničkom porijeklu, vezi sa nekim manjinskim narodom ili manjinskom nacionalnom zajednicom, jeziku, vjeri ili uvjerenju, političkom ili drugom mišljenju, polu, rodnom identitetu, seksualnoj orijentaciji, zdravstvenom stanju, invaliditetu, starosnoj dobi, imovnom stanju, bračnom ili porodičnom stanju, pripadnosti grupi ili prepostavci o pripadnosti grupi, političkoj partiji ili drugoj organizaciji, kao i drugim ličnim svojstvima.

Neposredna diskriminacija postoji ako se aktom, radnjom ili nečinjenjem lice ili grupa lica, u istoj ili sličnoj situaciji, dovode ili su dovedeni, odnosno mogu biti dovedeni u nejednak položaj u odnosu na drugo lice ili grupu lica po nekom od gore navedenih osnova.

Posredna diskriminacija postoji ako prividno neutralna odredba propisa ili opšteg akta, kriterijum ili praksa dovodi ili bi mogla dovesti lice ili grupu lica u nejednak položaj u odnosu na druga lica ili grupu lica, po nekom od gore navedenih osnova, osim ako je ta odredba, kriterijum ili praksa objektivno i razumno opravdana zakonitim ciljem, uz upotrebu sredstava koja su primjerena i neophodna za postizanje cilja, odnosno u prihvatljivo srazmernom odnosu sa ciljem koji se želi postići.

Diskriminacijom se smatra i podsticanje, pomaganje, davanje instrukcija, kao i najavljena namjera da se određeno lice ili grupa lica diskriminišu po nekom od gora navedenih osnova.

Šta crnogorsko radno zakonodavstvo kaže o diskriminaciji?

Saglasno članu 5 Zakona o radu, zabranjena je neposredna i posredna diskriminacija lica koja traže zaposlenje, kao i zaposlenih, s obzirom na pol, rođenje, jezik, rasu, vjeru, boju kože, starost, trudnoću, zdravstveno stanje, odnosno invalidnost, nacionalnost, bračni status, porodične obaveze, seksualno opredjeljenje, političko ili drugo uvjerenje, socijalno porijeklo, imovno stanje, članstvo u političkim i sindikalnim organizacijama ili neko drugo lično svojstvo.

Neposrednom diskriminacijom, u smislu ovog Zakona, smatra se svako postupanje uzrokovano nekim od gore navedenih osnova iz člana 5 Zakona, kojim se lice koje traži zaposlenje, kao i zaposleni stavlja u nepovoljniji položaj u odnosu na druga lica u istoj ili sličnoj situaciji.

Posredna diskriminacija je kada određena odredba, kriterijum ili praksa stavlja ili bi stavila u nepovoljniji položaj u odnosu na druga lica, lice koje traži zaposlenje kao i zaposleno lice, zbog određenog svojstva, statusa, opredjeljenja ili uvjerenja.

Član 7 Zakona propisuje zabranu diskriminacije po više osnova, kao što su:

1. uslovi zapošljavanja i izbor kandidata za obavljanje određenog posla;
2. uslovi rada i sva prava iz radnog odnosa;
3. obrazovanje, osposobljavanje i usavršavanje;
4. napredovanje na poslu;
5. otkaz ugovora o radu.

Detaljan pregled relevantnih odredbi međunarodnih i nacionalnih propisa koje tretiraju diskriminaciju možete pogledati u publikaciji „Promocija jednakosti i prevencija diskriminacije na radu u Crnoj Gori – Pravni okvir” koju je pripremila UPCG, uz podršku ILO.

4. PRAKSA FER ZAPOŠLJAVANJA

Međunarodne studije i iskustva pokazuju da su diskriminatorske prakse najčešće zastupljene u procesu zapošljavanja i u toku samog rada : počev od samih oglasa za posao, preko postupka selekcije odgovarajuće osobe za određeno radno mjesto, do samih uslova za rad koji obuhvataju nadoknadu za rad, mogućnost profesionalnog razvoja i napredovanja u karijeri. Stoga je od krucijalnog značaja za svaku firmu koja želi da zasnuje i održi konkurentnu poziciju na tržištu da obezbijedi radnu sredinu zasnovanu na principu „jednakih šansi za sve“ u kojoj će svaki zaposleni osjećati da doprinosi produktivnosti firme u skladu sa svojim realnim sposobnostima, koje zadovoljavaju zahtjeve određenog radnog mjesta, a da će njegov rad biti plaćen koliko i rad njegovog kolege/inice koji/a radi/e na istim poslovima.

O diskriminaciji u brojkama 1: **Romi su najugroženiji**

NVO Centar za demokratiju i ljudska prava iz Podgorice (CEDEM) je 13. juna 2011. godine prezentovala istraživanje na temu „Diskriminacija manjinskih naroda i marginalizovanih društvenih grupa“. Referentne društvene grupe, tretirane istraživanjem, bile su žene, pripadnici različite seksualne orijentacije, pripadnici etničkih manjina, starije osobe, Romi i osobe sa invaliditetom. Istraživanje je sprovedeno je u saradnji sa Ministarstvom za ljudska i manjinska prava.

Rezultati istraživanja su pokazali da 56% anketiranih građana smatra da je diskriminacija navedenih društvenih grupa najizraženija pri zapošljavanju, dok je 25% ispitanika mišljenja, da je najmanje zastupljena u sudskim postupcima.

Prema dobijenim podacima, preko 63% anketiranih građana je mišljenja da je diskriminacija Roma veoma ili uglavnom izražena. Slijede osobe sa invaliditetom, homoseksualno orijentisane osobe, starije osobe, nacionalne manjine, dok svaki treći ispitanik, ili oko 33%, smatra da su najviše diskriminisane žene.

Prema istraživanju, najmanje uspjeha pri zapošljavanju imaju Romi i osobe sa invaliditetom, slijede starije osobe, homoseksualno orijentisane osobe, manjinski narodi i na kraju žene.

Romi i osobe sa invaliditetom su najdiskrimisаниji i u pogledu zdravstvene zaštite i dostupnosti obrazovanja.

Mišljenje 58% ispitanika je da su institucije sistema dale najveći doprinos u zaštiti i promociji prava žena, dok je oko 48% ispitanika stava da se najmanje uradilo u sprječavanju diskriminacije homoseksualno orijentisanih osoba.

Izvor: Godišnji izvještaj o radu Zaštitnika ljudskih prava i sloboda Crne Gore, Izvjestaj za 2011. godinu <http://www.ombudsman.co.me/izvjestaji.php>

4.1 Opis poslova i oglasi za posao

Veoma je važno da u Vašoj firmi postoji opis poslova za svako radno mjesto. Ovo sa aspekta organizacije rada i, kada do toga dođe, odluke o angažovanju novih zaposlenih. Svakako da su najvažniji elementi u opisu poslova vještine/kompetencije i iskustvo potrebno za obavljanje tog posla.

Oglas za posao se direktno oslanja na opis poslova za radno mjesto koje je potrebno popuniti. Ukoliko preduzeće sprovodi određene afirmativne mjere usmjerene na određene kategorije lica (npr. stručno ospozobljavanje mladih, zapošljavanje lica sa invaliditetom) onda je to potrebno naglasiti u konkursu kako se isti ne bi smatrao diskriminatorskim.

Otvorena radna mjesta potrebno je otvoreno reklamirati kako bi se privukao veliki broj kandidata. Na taj način poslodavac će imati široki izbor i priliku da odabere najkvalitetniji i kadar koji najbolje odgovara njegovim potrebama.

Primjeri iz prakse 3: Opis radnog mesta – UPCG

Poslovni sekretar/Poslovna sekretarica
1 izvršilac

Zadaci:

- sprovodi poslovnu korespondenciju i stara se o vođenju knjiga prijema i ekspedicije pošte, te rasporedjuje istu zaposlenima shodno zaduženjima za obavljanje određenih poslova i zadataka;
- blagovremeno priprema podsjetnike obaveza generalnog sekretara, predsjednika, te potpredsjednika,
- organizuje pripremne poslove, te pripremu materijala povodom poslovnih kontakata i sastanaka sa domaćim i stranim institucijama i subjektima;
- stara se o podnošenju na potpis ovlaštenim licima otpravaka donijetih odluka i drugih isprava o radu sjednica;
- sprovodi arhiviranje i vrši kancelarijsku obradu akata i spisa;
- uspostavlja telefonske i telefaks veze;
- vodi djelovodne i ostale knjige evidencija (dnevničici, adresari i sl.) koje se vode u Uniji;
- rukuje štampačima, fotokopirima, drugim tehničkim sredstvima reprografije, te kancelarijskim materijalom;
- vrši poslove obezbeđenja prevoza, putnih karata i sl. za zaposlene, generalnog sekretara, predsjednika;
- stara se o rasporedu korišćenja sale za sastanke;
- stara se o evidentiranju i usklađivanju poslovnih obaveza predsjednika, generalnog sekretara, te zaposlenih u Sekretarijatu;
- sprovodi protokol prijema stranaka u poslovne prostorije Unije;
- stara se o obezbeđenju prostora i drugih uslova za održavanje sjednica organa Unije i drugih poslovnih sastanaka;
- obavlja i druge srodne poslove saglasno nalozima generalnog sekretara i šefa sektora za međunarodne odnose;.

Odgovornost: za kontinuirano i blagovremeno obavljanje poslova odgovoran je generalnom sekretaru i šefu sektora za međunarodne odnose.

Uslovi:

- srednje opšte ili stručno obrazovanje
- solidno poznavanje engleskog jezika;
- poznavanje rada na računaru;
- najmanje godina dana radnog iskustva.

Izvor: Akt o sistematizaciji, interna dokumentacija Unije poslodavaca Crne Gore

Smjernice za razvoj opisa poslova i pripremu oglasa za posao

- a. Dajte tačan naziv radnog mjesa
- b. Obezbijedite jasan opis aktivnosti i poslova u okviru radnog mjesa i naznačite poziciju istog u organizacionoj strukturi
- c. Naznačite koji i kakvi rezultati se očekuju na datom radnom mjestu
- d. Pažljivo navedite vještine/kompetencije, iskustvo, obrazovni profil odn. kvalifikaciju potrebnu za obavljanje posla
- e. Izbjegavajte navođenje atributa koji se odnose na uzrast, pol, rasu, religiju i etničku pripadnost i druga lična svojstva osim ako oni nisu ključni zbog specifične prirode posla. U ovim slučajevima navedeni atributi smatraju se legitimnim i ne mogu se pripisati diskriminaciji (npr. osobe sa oštećenim vidom ne mogu biti odgovarajuće za posao pilota).
- f. Navedite uslove i šanse za napredovanje u karijeri
- g. Upotrebljavajte rodno senzitivan jezik prilikom imenovanja radnog mjesa (npr. savjetnik/savjetnica)
- h. Oglas za posao treba da budu kreirani na način da pruže dovoljno informacija o radnom mjestu. Stoga, opis poslova predstavlja logičnu osnovu za tekst samog oglasa.
- i. Ne zaboravite da naglasite krajnji rok za podnošenje prijava kao i kontakt za više informacija
- j. Navedite jasno kriterijume koji će se ocjenjivati prilikom selekcije. Najvažniji su svakako stručnost, iskustvo i obrazovni profil. Obavezno navedite specifične zahtjeve radnog mjesa, ukoliko ih ima (npr. posjedovanje vozačke dozvole).
- k. Potrudite se da kriterijumi budu objektivni i rangirani po važnosti.
- l. Izbjegavajte navođenje atributa koji se odnose na uzrast, pol, rasu, religiju i etničku pripadnost osim ako oni nisu ključni zbog specifične prirode posla.
- m. Bilo bi pohvalno ukoliko bi tekst oglasa sadržao izjavu o ravnopravnosti. Npr. „Mi smo poslodavac koji nudi jednake prilike za zapošljavanje muškarima i ženama, bez obzira na uzrast, religiju, nacionalnu ili etničku pripadnost.“
- n. Ukoliko oglašavate potrebe u sklopu posebnog projekta/akcije (npr. stručno osposobljavanje, pripravnički staž itd) onda je prirodno da će princip iz gore navedenog primjera biti narušen, ali se u ovom slučaju to neće smatrati diskriminacijom.
- o. Odredite tačan datum i termin zatvaranja oglasa za posao i poštujte ga.
- p. Odaberite kanale distribucije oglasa tako da on postane dostupan svima i privuče najširi spektar kandidata.

Primjeri iz prakse 4:

Pisanje oglasa za posao – pozitivan i negativan primjer

- Pozitivan primjer:

Raspisujemo konkurs za radno mjesto – Sobarica/Sobar

Uslovi:

- III/IV stepen stručne spreme
- Poznavanje engleskog jezika

- 2 godine radnog iskustva u hotelijerstvu

Poželjne osobine:

- Samostalnost i odgovornost u obavljanju posla
- Preuzimanje odgovornosti za urednost, čistoću i kvalitet usluge
- Razvijene komunikacione vještine – izraz dobrodošlice gostu i razumijevanje zahtjeva gostiju.

Vaše biografije sa fotografijama možete slati na adresu: XZY123, ulica i broj, poštanski broj i grad, sa naznakom "prijava na oglas" ili elektronskim putem.

Oglas je otvoren 15 dana od dana objavljanja.

Samo kandidati koji uđu u uži krug biće kontaktirani.

Prijave koje ne zadovoljavaju navedene uslove neće biti uzete u razmatranje.

Rok za konkurisanje: 30.09.2014.

- Negativan primjer:

XYZ123

Potrebna poslovno-tehnička sekretarica.

Srednja stručna spremna ili bečelor, udata.

Od 28-35 godina starosti.

Zvati od 11 – 15 časova.

067-xxx-xxx

Izvor: Interna dokumentacija UPCG, Dva različita izdanja dnevnih novina koje izlaze u Crnoj Gori - objavljeno u rubrikama za oglase i obavještenja (2014)

4.2 Formulari za posao

Nekada ćete prilikom oglašavanja slobodnog radnog mesta od kandidata zahtijevati da ispune prijavni formular. U kreiranju formulara, potrebno je biti pažljiv prilikom definisanja pitanja i ista zasnivati na ne-diskriminatorskom principu. U nastavku slijedi nekoliko smjernica.

Smjernice za kreiranje formulara za posao

- a. Pitanja u formularu fokusirajte na vještine/kompetencije, iskustvo i obrazovni profil kandidata budući da su Vam ove informacije najvažnije kasnije u procesu selekcije.
- b. Ukoliko radno mjesto zahtijeva ispunjenje specifičnih zahtjeva uključite i pitanja koja se odnose na njih.
- c. Izbjegavajte pitanja koja se odnose na pol, uzrast, rasu, religiju i etničku pripadnost osim u već navedenim slučajevima. Ove podatke možete prikupiti i kasnije ukoliko su Vam potrebni u administrativne svrhe. Podsjecamo, Zakon o evidencijama u oblasti rada i zapošljavanja prepoznaje sledeće podatke za vođenje evidencije zaposlenih lica: prezime i ime;matični broj;pol;datum i mjesto rođenja (mjesto, opština, država);prebivalište, odnosno boravište i adresu stana;mjesto rada (mjesto, opština, država);-zanimanje;vrstu i stepen stručne spreme;osposobljenost za obavljanje određenih poslova; naziv radnog mesta;radno vrijeme - u časovima (nedjeljno);trajanje zaposlenja i vrste poslova do stupanja na rad kod poslodavca;vrstu radnog odnosa i trajanje ugovora o radu (na određeno ili neodređeno vrijeme, po posebnom ugovoru o radu - privremeni ili povremenih poslovi ili obavljanje poslova van prostorija poslodavca);osnov upućivanja na privremeni rad u inostranstvo (radi obavljanja privrednih i drugih djelatnosti, stručnog osposobljavanja, usavršavanja i ostvarivanja drugih vidova poslovno-tehničke saradnje i upućivanje građana u inostranstvo po osnovu međunarodne naučne, tehničke i prosvjetno-kulturne

- saradnje) i trajanje rada; naziv poslodavca kod koga je zaposleno lice u dopunskom radu; da li je zaposleno lice zainteresovano za promjenu posla; da li je invalid sa djelimičnim gubitkom radne sposobnosti ili uživalac penzije, odnosno lice s invaliditetom ili tjelesnim oštećenjem; podatke o osiguranim članovima porodice; podatke o korišćenju prava za vrijeme privremene nesposobnosti ili spriječenosti za rad; podatke o trajanju plaćenog odsutstva; podatke o odsustvovanju sa rada dok dijete navrši tri godine života, u skladu sa propisima iz oblasti rada; datum zasnivanja radnog odnosa, odnosno zaključenja ugovora o radu; datum prestanka radnog odnosa, odnosno ugovora o radu; razlog prestanka radnog odnosa, odnosno prestanak ugovora o radu.
- d. Od lica sa invaliditetom ne treba tražiti da obezbijede informacije koje se inače ne zahtijevaju od lica bez invaliditeta.
 - e. Izbjegavajte zahtjev za dostavljanje fotografije, osim ukoliko fizički izgled ne predstavlja legitiman zahtjev radnog mjesa.

4.3 Uži izbor

Motivaciona pisma, biografije i prijavni formulari često sadrže dovoljno informacija tako da možete da odlučite da li je vrijedno trošiti više vremena na određenog kandidata. Uži izbor je način da proceduru pojednostavite ukoliko imate veliki broj prijavljenih. Prilikom kreiranja liste kandidata koji su ušli u uži izbor važno je voditi se objektivnim kriterijumima koji se odnose na kompetencije, iskustvo, obrazovanje i mjesto prebivališta kandidata. Objektivni kriterijumi smanjiće pristrasnost ukoliko se zasnivaju na mjerljivim standardima.

Smjernice za efektivan uži izbor

- a. kako bi odluka o kandidatima koji uđu u uži izbor bila što objektivnija, postarajte se da dobijete mišljenje kolega - kroz konsultacije ili formiranje posebne komisije/evaluacionog odbora za razmatranje pristiglih prijava
- b. postarajte se da svaku prijavu razmotrite objektivno na osnovu jasno definisanih kriterijuma, ne postavljajte drugačije i/ili veće zahtjeve za određene kategorije lica (žene, osobe sa invaliditetom itd.)
- c. izbjegavajte bilo kakve lične i pristrasne prepostavke prilikom donošenja odluke.

4.4 Testiranje

Testiranje Vam pruža potpunu procjenu, uz relevantan izvještaj o tome da li kandidati posjeduju relevantne kompetencije i odgovarajuće karakterne osobine za posao. Motivacija i ambicije su takođe predmet dubinske analize. Testiranje možete sprovesti sami ili pak angažovati specijalizovane agencije koje koriste razne naučne metode (upitnike, psihološke testove, procjenu). Test je potrebno dizajnirati na način da bude objektivan i relevantan za radno mjesto/poslove koje se želi popuniti.

Smjernice za objektivno testiranje

- a. postarajte se da sadržaj testa bude uskladen sa zahtjevima radnog mjesa koje želite da popunite.
- b. Test treba da bude takav da izmjeri sposobnosti tj. nivo kompetencija kandidata u odnosu na kriterijume postavljene u opisu poslova tog radnog mjesa.
- c. Test mora biti isti za sve kandidate!

4.5 Intervjui za posao

Intervjui su veoma važna alatka i često predstavljaju odlučujuću fazu u procesu selekcije kandidata. Stoga je veoma važno da se sadržaj intervjeta tj. lista pitanja koja će se postavljati kandidatima pažljivo osmisli, a sam intervju izvede na nediskriminatorski način. Kao što je već nekoliko puta navedeno, u intervjuu je potrebno postavljati relevantna pitanja – prvenstveno ona koja se odnose na kompetencije i iskustvo potrebno za obavljanje posla. Naravno, vrlo je važno uzeti u obzir i lične karakteristike kandidata i ne pribjegavati stereotipnim zaključcima.

Smjernice za pripremu i vođenje intervjeta za posao

- a. pažljivo razmislite ko će da intervjuje aplikante. Radi objektivnosti poželjno je formiranje komisije ili pak uključivanje jedne ili više osoba iz firme. Valjanim potezom smatraće se, recimo, uključivanje budućeg šefa kandidatu/kinji jer će on biti taj koji će direktno sarađivati sa novozaposlenim/om. Ne preporučuje se da to čini jedna osoba, radi postizanja objektivnije slike o aplikantima. Zapravo, smanjuje se rizik od pristrasnosti!
- b. pažljivo razmislite o pitanjima koja želite da postavite u intervjuu tj. o kriterijumima selekcije. Dobar intervju zahtjeva standardizovanu formu, pri čemu ćete unaprijed definisati šta želite da saznate. Jedna od mogućnosti u ovom pogledu jeste da svakom ispitivaču/članu komisije dostavite (ili je pak pripremite zajedno sa njima) listu koja pokazuje u kojoj mjeri svaki od kandidata zadovoljava kriterijume.
- c. Pitanja treba da budu prvenstveno usredsređena na posao tj. na sposobnosti, znanja, iskustvo i kvalifikacije kandidata potrebne za obavljanje posla.
- d. Ne postavljajte pitanja lične prirode (npr. bračni status, seksualna orijentacija itd.) već se fokusirajte na sposobnosti kandidata za obavljanje posla.
- e. Čuvajte se predrasuda i pažljivo sa prvim utiscima!
- f. Ocijenite svakog kandidata odvojeno i neposredno nakon intervjeta. Na kraju, ispitivač bi trebalo da uporedi ocjene koje je dodijelio svakom kandidatu, a potom i da ih obrazloži. Na samom kraju donesite odluku o rezultatu i rangiranju. Ovo proces čini najobjektivnijim mogućim.
- g. Vrijeme i mjesto intervjeta prilagodite kandidatima koji su ušli u uži izbor ili barem većini njih.
- h. Potrudite se da mjesto održavanja intervjeta bude prilagođeno licima sa invaliditetom.

Savjeti za upravljanje 12: Uspješno sprovođenje intervjeta

Koja pitanja treba postavljati (✓), a koja izbjegavati (✗) u intervjuu?

Pitanja koja se odnose na pol i porodične obaveze

- ✓ Da li neko od članova Vaše familije radi u našoj firmi?
- ✗ Vaš bračni status?
- ✗ Čime se bavi Vaš/Vaša suprug/supruga?
- ✗ Koliko djece imate?
- ✗ Vaše djevojačko prezime?
- ✗ Da li planirate djecu/još dece?

Pitanja koja se odnose na uzrast

- ✓ Da li ste punoljetni (ukoliko je reč o izuzetno mladoj osobi)?
- ✓ Koliko imate godina radnog iskustva?

- ✗ Koliko imate godina?
- ✗ Kada ste rođeni?
- ✗ Koliko su vam stara djeca?

Pitanja koja se odnose na religiju

- ✓ Da li ste spremni da radite u vrijeme državnih i vjerskih praznika ukoliko to budu nalagale Vaše radne obaveze?
- ✗ Kojoj vjeri pripadate?
- ✗ Koje vjerske praznike slavite?

Pitanja koja se odnose na invaliditet i zdravstveno stanje

- ✓ Da li ste u stanju da obavljate ključne poslove koje iziskuje ovo radno mjesto?
- ✗ Da li imate neku vrstu invaliditeta?
- ✗ Koja je priroda i stepen Vašeg invaliditeta?
- ✗ Kakve ste zdravstvene probleme imali u prošlosti?
- ✗ Koje ste operacije imali i kada?

Pitanja koja se odnose na članstvo u sindikatu i političkoj partiji i na nacionalnu pripadnost

- ✗ Da li ste član sindikata?
- ✗ Da li ste član političke partije i kakvo je Vaše političko mišljenje?
- ✗ Koje ste nacionalnosti?

Pitanja koja se odnose na finansijsko stanje?

- ✗ Da li posedujete nekretnine?
- ✗ Gdje radi Vaš suprug/supruga?

4.5. Ljekarski pregledi prije zapošljavanja

Lice koje namjerava da zaključi ugovor o radu dužno je poslodavcu dostaviti dokaz o ispunjenosti uslova za rad na poslovima za koje zasniva radni odnos utvrđen aktom o sistematizaciji.

Radna mjesta sa posebnim uslovima rada su radna mjesta na koja mogu biti raspoređeni i obavljati poslove samo zaposleni koji, pored opštih uslova za zasnivanje radnog odnosa, ispunjavaju i posebne uslove u pogledu pola, godina života, školske spreme, stručne osposobljenosti, zdravstvenog stanja i psihičkih sposobnosti.

Poslodavac je dužan da obezbijedi zdravstveni pregled zaposlenih koji se raspoređuju na radna mjesta sa posebnim uslovima rada, odnosno sa povećanim rizikom i u slučajevima ponovnog angažovanja zaposlenog koji je odsustvovao sa rada na tom radnom mestu duže od godinu dana.

Poslodavac ne smije zasnivanje radnog odnosa uslovjavati dokazom o trudnoći, osim ako se radi o poslovima kod kojih postoji znatan rizik za zdravlje žene i djeteta utvrđen od strane nadležnost zdravstvenog pregleda. Takođe, zaključivanje ugovora o radu se ne sme uslovjavati lekarskim uverenjem, osim ako se radi o radnim mestima sa povećanim rizikom, odnosno sa posebnim uslovima rada, ili je posebnim propisima prepoznato kao obaveza, prilikom zasnivanja radnog odnosa.

Ugovor o radu se može zaključiti sa licem mlađim od 18 godina samo na osnovu nalaza nadležnog zdravstvenog organa kojim se utvrđuje njegova sposbnost za obavljanje poslova za koje se zaključuje ugovor o radu i da takvi poslovi nisu štetni po njegovo zdravlje.

4.6 Evidencije i procedure nakon zapošljavanja

Kada se završi faza selekcije i novozaposleni bude primljen u radni odnos, poslodavac onda pristupa prikupljanju njegovih/njenih ličnih podataka, u administrativne svrhe. U ovoj fazi se mogu tražiti informacije u vezi sa bračnim statusom, brojem djece, zdravstvenim stanjem itd.

Preporuka u ovoj fazi jeste evidencija rezultata testiranja i intervjeta nekoliko mjeseci nakon završetka procesa selekcije, u slučaju pokretanja tužbe od strane kandidata koji nisu izabrani za posao.

U ovoj fazi je veoma važno razmotriti način na koji novozaposleni da se uklopi u preduzeće. Ovo uključuje inicijalni prijem, nakon kojega slijedi sistematski proces prilagođavanja novozaposlenog/e organizaciji i njegovom/njenom novom poslu, na način da on/ona može da postigne željeni nivo efikasnosti što je prije moguće. Dobar „uvod“ povećava motivaciju zaposlenog i od samog početka kreira odgovarajući signal u smislu očekivanih rezultata, kreira prijatnu radnu atmosferu i osigurava prilagođavanje novozaposlenog preduzeću u što skorijem roku.

4.7 Obuka za uvođenje u posao

Važan segment „uvođenja u posao“ novozaposlenog jeste početna obuka. Njen cilj je da se novozaposleni upozna sa novim radnim okruženjem kao i da razumije svoje dužnosti i odgovornosti. Ovakav pristup do prinosi produktivnosti i smanjuje potencijalne sporove između menadžmenta i zaposlenih.

Obuka treba da ukaže novozaposlenom na kulturu organizacije i na posvećenost kompanije nediskriminatorskim praksama i politici „jednakih šansi za sve“ i to:

- a. koja su prava zaposlenih po osnovu zakona, uključujući i politike ravnopravosti
- b. šta je prihvatljivo, a šta neprihvatljivo ponašanje na radnom mjestu u svjetlu politike preduzeća;
- c. kakve su procedure u preduzeću u slučajevima diskriminacije ili uznemiravanja.

Naravno, na poslodavcu je da obezbijedi i/ili kreira obuku u skladu sa potrebama i potencijalom novozaposlenog.

Smjernice za efektivnu početnu obuku

- a. poželjno je početnu obuku organizovati za sve novozaposlene u preduzeću
- b. obuku je neophodno prilagoditi potrebama novozaposlenih, a pritom imati u vidu i njihove specifičnosti (npr. da li je novozaposlenom to prvo radno iskustvo, da li se radi o novozaposlenom koji je dugo bio nezaposlen, da li je u pitanju stariji radnik itd.)
- c. svakom novozaposlenom potrebno je dodijeliti mentora koji posjeduje dovoljno iskustva i znanja u vezi sa datim radnim mjestom za uvođenje novozaposlenog u isti.

4.8 Zapošljavanje preko agencija za posredovanje u zapošljavanju

Ukoliko se poslodavac odluči za angažovanje agencije za posredovanje u zapošljavanju, ista mora biti upoznata sa politikom ravnopravnosti koju preduzeće sprovodi. To znači da će agencija sve potencijalne kandidate za posao obavijestiti o istoj, a prilikom selekcije se voditi ključnim kriterijumima: provjerenom sposobnošću, relevantnim iskustvom i obrazovnim profilom kandidata. Izbor kandidata nikako ne smije biti zasnovan na diskriminatorskim principima.

Savjeti za upravljanje 13: Zapošljavanje osoba sa invaliditetom

Osobe sa invaliditetom često su predmet stereotipa i pristrasnih ocjena u društvu pa su nerijetko žrtve diskriminacije. U nastavku ćemo pokušati da opovrgnemo niz ustaljenih „mitova” kada je zapošljavanje osoba sa invaliditetom u pitanju:

Mit: Razgovor u vezi sa zapošljavanjem lica sa invaliditetom je drugačiji.

Realnost: Kada se radi o određenom poslu, poslodavci osobama sa invaliditetom treba da postavljaju ista pitanja koja postavljaju i drugim kandidatima. Ključni momenat je da se u tim pitanjima više fokusiraju na njihove mogućnosti, nego na nemogućnosti.

Mit: Osobe sa invaliditetom ne posjeduju vještine za posao.

Realnost: Osobe koje imaju invaliditet, bilo od rođenja, bilo da su ga stekle, moraju da razviju svoje druge prednosti, odlike i kvalitete, rješavanje problema, postavljanje ciljeva, odlučnost i slično, što ih čini dragocjenim i poželjnim na radnom mjestu.

Radnici sa invaliditetom mogu da rade sve – od poslova u proizvodnim pogonima, do poslova na visokotehnološkoj opremi. To što osobe sa invaliditetom mogu da rade često zavisi od prilika za obrazovanje i obuku, dostupnosti specifičnih alata ili prilagođavanja radnog mjesta njihovim potrebama.

Mit: Ne mogu da otpustim radnika sa invaliditetom niti da pokrenem disciplinski postupak protiv njega/nje.

Realnost: Osobe sa invaliditetom treba tretirati kao bilo kog drugog radnika ako postoji potreba za disciplinskim postupkom. Definišite jasno očekivane rezultate rada od početka. Ako se ipak pojavi problem u ostvarivanju očekivanih rezultata rada, slijedite uobičajene procedure koje se sprovode u vašem preduzeću: razgovarajte o problemu sa radnikom, potražite rješenja, dokumentujte situaciju i, ako je potrebno, raskinite ugovor o radu.

Izvor: Unija poslodavaca Crne Gore, Mitovi i realnosti, Podgorica, 2011

5. JEDNAK TRETMAN ZAPOSLENIH

Poštovanje principa „jednakih mogućnosti i jednakog tretmana” u upravljanju ljudskim resursima je ključno ukoliko želite da Vaši zaposleni doprinose produktivnosti Vaše kompanije na najefikasniji mogući način. Motivacija zaposlenih biće veća ukoliko rade u ambijentu i u uslovima gdje se svaki zaposleni ravnopravno tretira.

„Jednak tretman” zaposlenih znači da su zaposleni plaćeni i nagrađeni u skladu sa njihovim doprinosom i vrijednosti posla koje obavljaju. Ovo znači da su i svi ostali uslovi rada definisani na nediskriminatorskoj osnovi.

Princip „jednake mogućnosti” podrazumijeva da svaki zaposleni ima jednake šanse za usavršavanje, obuku i napredovanje u karijeri, zasnovane na zaslugama i učinku.

5.1 Plate i beneficije

Svaki zaposleni treba da bude plaćen shodno vrijednosti posla koji obavlja. Obračunavanje plate i eventualnih bonusa mora biti urađeno prema jedinstvenom sistemu i na osnovu objektivnih kriterijuma. Individualne razlike u platama, zbog različitih ocjena učinka nisu same po sebi diskriminatorske ukoliko je sistem ocjenjivanja učinka nepristrasan i primjenjuje se na nediskriminatorski način. Zaposleni imaju pravo da znaju na koji način je obračunata njihova plata. Poslodavac je obaveza da prilikom isplate zarade, odnosno naknade zarade, svakom zaposlenom uruči pisani obračun zarade, čiji je sadržaj već unapred, normativno uređen.

Pored osnovne zarade, zaposleni često ostvaruju prava na bonuse i/ili beneficije (novčane ili u naturi). Prilikom dodjele bonusa/beneficija, veoma je važno voditi se objektivnim kriterijumima na nediskriminatorski način.

Individualne razlike u plati mogu postojati u sistemu plaćanja po učinku. U ovom slučaju, potrebno je da postoji objektivan sistem procjene učinka zasnovan na nediskriminacionim načelima.

Jednaka plata za rad jednakе vrijednosti

Na međunarodnom planu ovaj princip uveden je Konvencijom MORa br. 100 o jednakosti nagrađivanja muške i ženske radne snage za rad jednakе vrijednosti iz 1950. godine. U nacionalnom zakonodavstvu ovaj princip je predmet Zakona o radu i, posebno, Zakona o zabrani diskriminacije. Zakon o zabrani diskriminacije, pored slučajeva utvrđenih Zakonom o radu, diskriminacijom u radu smatra i isplatu nejednake zarade, odnosno naknade za rad jednakе vrijednosti licu ili grupi lica, po nekom od navedenih osnova.⁵ Ovo, s tim što žrtve takvog ponašanja mogu biti i lica koja obavljaju privremene i povremene poslove ili poslove po posebnom ugovoru, studenti/kinje i učenici/ce na praksi, kao i druga lica koja po bilo kom osnovu učestvuju u radu kod poslodavca.

Međutim, ne smatra se diskriminacijom pravljenje razlike, isključenje ili davanja prvenstva zbog osobenosti određenog posla kod kojeg lično svojstvo lica predstavlja stvarni i odlučujući uslov obavljanja posla, ako je

⁵ Shodno Zakonu o diskriminaciji, diskriminacija je svako neopravданo, pravno ili faktičko, neposredno ili posredno pravljenje razlike ili nejednako postupanje, odnosno propuštanje postupanja prema jednom licu, odnosno grupi lica u odnosu na druga lica, kao i isključivanje, ograničavanje ili davanje prvenstva nekom licu u odnosu na druga lica, koje se *zasniva na rasi, boji kože, nacionalnoj pripadnosti, društvenom ili etničkom porijeklu, vezi sa nekim manjinskim narodom ili manjinskom nacionalnom zajednicom, jeziku, vjeri ili uvjerenju, političkom ili drugom mišljenju, polu, rodnom identitetu, seksualnoj orijentaciji, zdravstvenom stanju, invaliditetu, starosnoj dobi, imovnom stanju, bračnom ili porodičnom stanju, pripadnosti grupi ili prepostavci o pripadnosti grupi, političkoj partiji ili drugoj organizaciji, kao i drugim ličnim svojstvima*.

svrha koja se time želi postići opravdana i ako je uslov srazmjeran, kao i preuzimanje mjera zaštite prema pojedinim kriterijumima lica koja obavljuju privremene i povremene poslove ili poslove po posebnom ugovoru, studenti/kinje i učenici/ce na praksi, kao i druga lica koja po bilo kom osnovu učestvuju u radu kod poslodavca.

Sljedeći kriterijumi su ključni prilikom komparacije vrijednosti različitih poslova:

Vještine: Znanje i sposobnosti stečene kroz obrazovanje i praktično/radno iskustvo

Napor: fizički, mentalni ili psihički napor povezan sa obavljanjem posla

Odgovornost: odgovornost pri obavljanju posla, uključujući prirodu, obim i složenost poslova; u kojoj mjeri se poslodavac oslanja na zaposlenog pri obavljanju tog posla i odgovornost zaposlenog prema poslodavcu za resurse i za rad drugih zaposlenih

Uslovi rada: uslovi pod kojima se obavlja posao uključujući faktore kao što su: buka, toplost, hladnoća, izolacija, fizička opasnost, opasnost po zdravlje itd.

O diskriminaciji u brojkama 2:

Neka istraživanja i statistički podaci – Istraživanje među domaćinstvima⁶ – pokazalo je da postoji razlika u zaradama muškaraca i žena. Iako je ovo istraživanje iz 2004. godine, ono ipak ukazuje da muškarci sa nižim stepenima stručne spreme (bez završene srednje škole) zarađuju 185 eura mjesечно, dok žene istog nivoa obrazovanja zarađuju 131 euro. Muškarci sa srednješkolskom diplomom zarađuju 274 eura neto prihoda, nasuprot 190 eura za žene, dok muškarci sa fakultetskom diplomom zarađuju 329 eura u odnosu na 263 eura za žene.

Prema publikaciji „Žene i muškarci u Crnoj Gori” koju je radio Zavod za statistiku Crne Gore – MONSTAT (2010), prosječne zarade prema polu i sektorima djelatnosti sa stanjem 30.09.2010. godine, pokazuju da prosječne zarade žena u odnosu na prosječne zarade muškaraca iznose 86,2%. MONSTAT nije sprovodio istraživanje koje bi se konkretno odnosilo na princip jednakih zarada za rad jednakе vrijednosti.

Očito je da su i horizontalna i vertikalna segregacija prisutne na tržištu rada, budući da se žene češće zapošljavaju u socijalnim, sdrvstvenim i obrazovnim organizacijama i institucijama, koje su manje plaćene i manje „značajne” u društvu.

Izvor: Monstat, Žene i muškarci u Crnoj Gori, 2010

Spoljni/tržišni faktori koji utiču na platu

Bitno je napomenuti da spoljni/tržišni faktori - na koje poslodavac ne može uticati – mogu predstavljati razlog za razlike u platama za posao iste vrijednosti. U ovom slučaju, reakcija, odnosno postupanje poslodavca ne smatra se diskriminatorskom. Tako, recimo, razlike u plati mogu biti rezultat regionalnih razlika jedne zemlje, pri čemu su zaposleni u istom sektoru u različitim regionima plaćeni sreznjeno ekonomskoj razvijenosti tog regiona.

6 Istraživanje je u oktobru 2004.godine sproveo Institut za strateške studije i prognoze, podaci iz Izvještaja o monitoringu jednakih mogućnosti za žene i muškarce u oblasti rada i zapošljavanja u CG, Nina Vujović Krgović, Darko Čurić

Smjernice za korektan obračun plata i dodjelu bonusa/beneficija

- a. postarajte se da svaki zaposleni dobija platu shodno vrijednosti posla koji obavlja. Vrijednost posla definiše se na osnovu smjernica opisanih gore u poglavlju „Jednaka plata za rad jednake vrijednosti”
- b. nipošto ne dozvolite razlike u plati za posao jednake vrijednosti po osnovu pola, rase etničke i vjerske pripadnosti, članstva zu sindikatu ili nekog drugog faktora koji nije u direktnoj sprezi sa zahtjevima posla.
- c. Postarajte se da svaki zaposleni ostvaruje ista prava po osnovu zaposlenosti (bonusi, beneficije, osiguranje, godišnji odmor itd.)
- d. Postarajte se da unutrašnja pravila firme kojim se uređuju primanja budu objektivna. Ne smije se praviti razlika po osnovu pola, rase, etničke i vjerske pripadnosti ili bilo koje druge lične karakteristike.
- e. Pobrinite se da sistemi procjene učinka budu zasnovani i primjenjeni na fer i nediskriminatorski način.

5.2 Uslovi rada

Shodno Zakonu o radu, zabranjena je neposredna ili posredna diskriminacija, između ostalog, i u odnosu na:

- uslove rada i sva prava iz radnog odnosa;
- obrazovanje, osposobljavanje i usavršavanje;
- napredovanje na poslu;
- otkaz ugovora o radu.

Uslovima rada i pravima po osnovu radnog odnosa smatraju se još i:

- plata i beneficije (pogledati prethodni odjeljak)
- pravo na roditeljsko odsustvo
- pravo na odmor (dnevni, nedeljni, godišnji)
- pravo na odsustvo uslijed spriječenosti za rad
- određeno radno vrijeme i prekovremeni rad

Stoga, prilikom dodjele radnih zadataka poslodavci treba da se rukovode načelom „jednakih principa za sve” tretirajući svakog zaposlenog na fer i jednak način u odnosu na drugog. Diskriminacijom će se smatrati ukoliko jednom zaposlenom ili grupi zaposlenih dodijelite opasnije zadatke u odnosu na drugog ili drugu grupu zaposlenih. Isto tako, naklonjenost poslodavca jednom zaposlenom ili grupi zaposlenih se smatra diskriminacijom, a ukoliko se jednom zaposlenom ili grupi zaposlenih konstantno dodjeljuju zadaci neprijatne prirode, diskriminacija može prerasti u uz nemiravanje.

Vrlo je bitno da je radno mjesto bezbjedno i lišeno svih epiteta koji mogu uzrokovati mentalne, psihičke i fizičke povrede zaposlenih, i da se takvo radno mjesto obezbijedi svakom zaposlenom bez izuzetka i diskriminacije po bilo kom osnovu.

O diskriminaciji u brojkama 3:

Osobe sa invaliditetom se i dalje suočavaju sa ograničenim pristupom objektima u javnoj upotrebi, zdravstvenoj zaštiti (posebno u pogledu pristupa ortopedskim i drugim pomagalima i stomatološkoj

zaštiti), pristupom obrazovanju na svim nivoima, te adekvatnom stručnom osposobljavanju i zapošljavanju.

U toku 2012. godine, u budžet je za ove namjene uplaćeno 7.931.921,69 €, od čega je za zapošljavanje lica sa invaliditetom utrošeno svega oko 268.000,00 €.

Izvor: "Izvještaj o stanju u oblasti reforme pravosuđa i ljudskih prava (poglavlje 23) u Crnoj Gori u periodu od 10.10.2012. do 10.04.2013. godine", CRNVO

Svi zaposleni imaju ista prava iz radnog odnosa (roditeljsko odsustvo, godišnji odmor, bolovanje...) i svako uskraćivanje ovih prava pojedincima ili grupama ili pak naklonjenost poslodavca određenim zaposlenima ili grupi zaposlenih smatraće se diskriminacijom.

Primjeri iz prakse 5: Anketa o zadovoljstvu zaposlenih – Crnogorski Telekom

Anketa se sastoji od 25 pitanja i sprovodi se dva puta godišnje u ustaljenom ritmu i u trajanju od 7 radnih dana. Zaposleni se izjašnjavaju o većini ključnih aspekata poslovanja s posebnim akcentom na zadovoljstvo, motivaciju, primanja, brigu za zdravlje, životnu ravnotežu, razvoj i obuku, odnos prema strategiji, stepen povjerenja u menadžment kompanije, uslove rada, i dr.

Rezultati se analiziraju, predstavljaju menadžmentu i diskutuju na sastancima sa zaposlenima unutar timova. Zaposleni predlažu, iniciraju i ukazuju na najpoželjnije i najneophodnije mjere poboljšanja. Sektoro ljudskih resursa se stara o koncipiranju i sprovodjenju željenih promjena i novih inicijativa.

Cilj projekta:

Izgradnja povjerenja izmedju zaposlenih i menadžmenta Kompanije

- Izgradnja domaćinskog odnosa prema Kompaniji od strane svih zaposlenih, zajednicka odgovornost za poslovni uspjeh kompanije, dobrobit zaposlenih, motivaciju i opste zadovoljstvo uslovima rada
- Podizanje standara u oblasti društveno odgovornog poslovanja (interni aspekt - odnos prema zaposlenima
- Kontinuirana i sistematska briga o podizanju zadovoljstva zaposlenih
- Razvoj kompanijske kulture i standarda na polju upravljanja ljudskim resursima

Učinak:

- Bolje profilisanje kompanijskih benefita za zaposlene
- Uvođenje Programa za prevenciju stresa (burn-out syndrom) na radnom mjestu (Stress management)
- Uvodjenje programa - Kompanija koja podržava zdrave stilove života (odvikavanje od pušenja, brojne sportsko-reklaktivne ponude za sve zaposlene, sistemski pregled za sve zaposlene, ginekološki pregled za koleginice, besplatni ljekarski pregledi za svu djecu zaposlenih do 14.godina starosti, Dnevna doza vitamina (obezbjedjivanje
- Adekvatnije vrednovanje individualnog doprinosa
- Dalji razvoj sistema nagrađivanja
- Unapređenje uslova rada i radnog ambijenta

- Razvoj interne komunikacije i kompanijske kulture
- Svrshodnije planiranje treninga i obuke za zaposlene

Projektom su pokriveni svi zaposleni u Crnogorskem Telekomu na prostoru Crne Gore.

Izvor: Interna dokumentacija UPCG, Anketa Pulse Check Crnogorskog Telekoma

5.3 Upravljanje učinkom i procjene učinka

Efikasno upravljanje učinkom podrazumijeva objektivne sisteme procjene učinka zasnovane na mjerljivim kriterijumima. Objektivni sistemi procjene podrazumijevaju da svaki zaposleni bude plaćen, nagrađen i unaprijeden u skladu sa svojim zaslugama i doprinosu u radu.

Samo na osnovu objektivnih sistema procjene, poslodavci odnosno menadžeri za ljudske resurse u firmama mogu stići uvid u ostvarene rezultate zaposlenog i donijeti odluke koje se tiču: plate, unapređenja, bonusa, raspodejeli na drugo radno mjesto i, u krajnjem slučaju, otkaza. Procjene o učinku veoma su bitan alat i u kreiranju planova profesionalnog razvoja zaposlenih.

Smjernice za sprovođenje objektivne procjene učinka

- a. procjenu učinka potrebno je sprovoditi periodično na osnovu mjerljivih kriterijuma
- b. kriterijumi učinka trebaju biti jasni, objektivni i isti za sve zaposlene
- c. bilo bi pohvalno da u definisanju kriterijuma menadžment konsultuje zaposlene kako bi se proces učinio što transparentnijim.

5.4 Obuka i profesionalni razvoj

Kvalitet Vaših proizvoda i usluga u velikoj mjeri zavisi od znanja i vještina zaposlenih. Veoma važno je ponuditi svim zaposlenima jednake šanse za stručno usavršavanje i dalji profesionalni razvoj.

Ispunjavanje uslova za obuku treba da se odredi na osnovu objektivnih kriterijuma selekcije. Naravno da će obuku ponuditi onima kojima je najpotrebnija. Stoga je potrebno „izmjeriti i uporediti“ vještine zaposlenih kako bi šansu dobili upravo oni čiji nivo vještina i kompetencija je na nižem nivou. Pohvalno bi bilo razmisiliti i o afirmativnim akcijama kako bi se motivisale određene kategorije zaposlenih (npr. žene, osobe sa invaliditetom, pripadnici RE populacije i sl.).

Primjeri iz prakse 6:

Program osposobljavanja zaposlenih za bezbjedan rad – Elektroprivreda Crne Gore

Direkcija za sistem kvaliteta , zaštitu na radu i zaštitu životne sredine EPCG je ovlašćena i osposobljena da sprovodi cjelokupan proces osposobljavanja zaposlenih, izrađuje testove provjere i sprovede samu provjeru znanja u skladu sa odredbama Zakona o zaštiti i zdravlju na radu i pratećim podzakonskim aktima. Osposobljavanje zaposlenih za bezbjedan rad je proces koji je poslodavac u obavezi da sproveđe prilikom zasnivanja radnog odnosa svakog zaposlenog, kao i raspoređa zaposlenih na druge poslove, prilikom uvođenja nove tehnologije ili promjene procesa rada.

Po ovom Programu ospozobljavaju se za bezbjedan rad svi zaposleni u Elektroprivredi Crne Gore AD Nikšić, bez obzira na stepen stručne spreme i poslove koje obavljaju.

Nivo i intenzitet ospozobljavanja zaposlenih za bezbjedan rad su prilagođeni potrebi radnog procesa i stručnoj spremi zaposlenih. Zaposleni koji nijesu izloženi riziku od povreda na radu, profesionalnih oboljenja i bolesti u vezi sa radom, ospozobljavaju se za bezbjedan rad do nivoa opštег znanja o zaštiti na radu, dok zaposleni koji su izloženi riziku povreda na radu, profesionalnih oboljenja i bolesti u vezi sa radom, ospozobljavaju se za bezbjedan rad pored nivoa opštег znanja o zaštiti na radu i do nivoa pojedinih cjelina koje omogućavaju beznaknadnost na sopstvenom radnom mjestu.

Provjera ospozobljenosti za bezbjedan rad zaposlenih iz teorijskog dijela vrši se pisanim putem, pri čemu zaposleni mora da ostvari najmanje 75% ukupnog rezultata testa.

Rezultate teorijske i praktične provjere ospozobljenosti zaposlenih zaposlenih ocjenjuje Komisija, a o toku ospozobljavanja i provjere se vodi zapisnik koga potpisuju predsjednik i članovi Komisije.

Izvor: „Program ospozobljavanja zaposlenih za bezbjedan rad”, Elektroprivreda Crne Gore AD Nikšić

Smjernice za obuku i profesionalni razvoj

- a. svakom zaposlenom treba biti omogućeno jednako pravo na obuku i stručno usavršavanje bez obzira na uzrast, pol, rasu, religiju i etničku pripadnost.
- b. prilikom selekcije kandidata za obuku uzmite u obzir i afirmativne akcije definisane na nivou preduzeća.
- c. Kada se ukaže prilika za obukom, potrudite se da o mogućnostima učešća u obuci obavijestite sve zaposlene. Nakon toga, na osnovu objektivnih kriterijuma izaberite polaznike.
- d. Svaka obuka koncipira se i sprovodi na osnovu utvrđenih potreba za obukom u preduzeću. Naravno da obuka za koju se odlučite mora biti relevantna za preduzeće, ali se prilikom kreiranja iste potrudite da konsultujete zaposlene i/ili njihove predstavnike.
- e. na poslodavcima je da podstiču sve zaposlene koji ispunjavaju kriterijume da se prijave za obuku
- f. vodite računa o najboljem načinu sprovođenja obuke (u toku/van radnog vremena, na/izvan radnog mesta itd) na način da ona odgovara svim polaznicima ili pak većini njih
- g. veoma je važno pružiti zaposlenima šansu da ocijene kvalitet obuke u smislu njene svrshodnosti, načina sprovođenja i ostalih činilaca koji je prate.

5.5 Stimulisanje i razvoj karijere

Razvoj karijere zaposlenih u smislu unapređenja ili odluke o dodatnom stimulansu poput povećanja zarade treba da bude zasnovan isključivo na njihovim zaslugama odnosno ličnim sposobnostima. Ukoliko je to primjenjivo, u donošenju odluke treba imati u vidu kriterijume afirmativne akcije ako ista postoji u preduzeću (koja posebno tretira određene kategorije zaposlenih). Svakako, da odluka mora biti lišena pristrasnosti i diskriminacije po bilo kom osnovu.m

Kako bi odluka o unapređenju i/ili povećanju zarade bila što objektivnija, preporučuje se da kriterijumi budu jasno postavljeni, a cijeli proces sličan procesu zapošljavanja.

O diskriminaciji u brojkama 4: Zaposleni u školstvu

Prema publikaciji „Žene i muškarci u Crnoj Gori” koju je radio Zavod za statistiku Crne Gore – MONSTAT 2012. godine, na svim nivoima obrazovanja je zaposleno više žena nego muškaraca, osim kada je riječ o visokoškolskom obrazovanju gdje je broj zaposlenih muškaraca znatno veći od broja zaposlenih žena.

Kada je riječ o direktorskim/menadžerskim pozicijama, svaka 134 žena zaposlena u obrazovanju je direktorica, dok je svaki 18 muškarac direktor.

Izvor: Monstat, Žene i muškarci u Crnoj Gori, 2012.

Smjernice za razvoj karijere na nediskriminatorskoj osnovi

- a. Kao što smo i ranije naveli, odluka o unapređenju i/ili stimulansu treba da bude zasnovana na postignutom učinku zaposlenog/e, njegovim/njenim sposobnostima i aspiracijama.
- b. Neke firme će poželjeti da formalizuju proceduru unapređenja i stimulansa, kroz jasno definisanje kriterijuma, pri čemu će pravila biti slična onima u procesu zapošljavanja.
- c. Preduzeće može uspostaviti i formalan proces identifikacije zaposlenih sa potencijalom kako bi se isti unaprijedili/stimulisali. Takav proces treba biti objektivan i usmjeren na provjeru sposobnosti, potencijala i aspiracija zaposlenog.
- d. Kao i u procesu zapošljavanja, obezbijedite mišljenje više kolega ili formirajte posebnu komisiju za razmatranje, kako biste izbjegli predrasude i pristrasnost.
- e. Mogućnosti za napredovanje u karijeri treba da budu otvoreno reklamirani kako bi sa njima bili upoznati svi zaposleni.
- f. Procedure i kriterijumi selekcije treba da budu isti u kod internog i kod eksternog oglasa.
- g. Kreirajte politiku raznovrsnosti koje eliminiše predrasude. Starenje često asocira na probleme: usporenost, loše zdravlje, lošiji učinak, smanjena fleksibilnost itd. Međutim, objektivno gledano, ovo nije toliko povezano sa starosnom dobi koliko sa stavom zaposlenih koji sebe vide na ovaj način. Stoga, razgovarajte sa svojim starijim zaposlenima na pozitivan način.

Primjeri iz prakse 7: Međunarodna nagrada za inovativno zapošljavanje

Ova nagrada ustanovljena je od strane AARP International i dodjeljuje se poslodavcima koji implementiraju inovativnu praksu upravljanja ljudskim resursima kojom se postiže sljedeće:

- bavi se problemima koji se odnose na radnike starije od 50 godina
- utire put budućim generacijama starije radne snage.

Jedan od dobitnika nagrade bio je Britanski telekom, a aktivnosti koje su ih preporučili za nagradu su sledeće:

- Alat za planiranje karijere – pomaže zaposlenima u razvoju karijere na svakom nivou;
- Fleksibilni uslovi rada – mogućnost rada sa nepunim/skraćenim radnim vremenom, mogućnost rada od kuće itd.

Program „Postizanje ravnoteže”:

- usporavanje – više slobodnog vremena za zaposlene
- stepenica niže – prebacivanje na radna mjesta sa manje odgovornosti i manje stresa
- ruke za pomoć – „razmjena” ili posuđivanje usluga zaposlenih u Britanskom telekomu neprofitnoj organizaciji na period od dvije godine
- olakšavanje – postepeno smanjivanje stepena odgovornosti uz nastavak rada za Britanski telekom.

Unapređenje i zaštita zdravlja

- unapređenje psihofizičkog zdravlja
- „pozitivan mentalitet” – program svijesti o mentalnom zdravlju
- inicijativa „pasoš” – dokument koji opisuje bilo kakav rad pod specifičnim uslovima
- postupci selekcije zaposlenih bez obzira na starosnu granicu.

Izvor: Zbirka primjera dobre prakse u promicanju raznolikosti i primjeni antidiskriminacijskih mjera na tržištu rada, Hrvatski zavod za zapošljavanje.

5.6 Prestanak radnog odnosa

Prestanak radnog odnosa nikako ne smije biti zasnovan na diskriminatorskim principima. Prestanak radnog odnosa mora biti sproveden u skladu sa Zakonom o radu i na isti način i za muškarce i žene. Zabranjeno je da se otkaz davanja zbog trudnoće ili porodiljskog odsustva i diskriminacija prilikom otpuštanja s posla zbog bračnog stanja jedan je od osnovnih principa Konvencije Ujedinjenih nacija o ukidanju svih oblika diskriminacije žena.

Otkaz ugovora o radu

Članom 143 Zakona o radu Crne Gore propisani su slučajevi koji se ne mogu smatrati opravdanim razlogom za otkaz ugovora o radu. To su:

- privremena sprječenost za rad zbog bolesti, nesreće na radu ili profesionalnog oboljenja;
- korišćenje porodiljskog, odnosno roditeljskog odsustva, odsustva sa rada radi njegove djeteta i posebne njegove djeteta;
- članstvo u političkoj organizaciji; sindikatu; različitost prema ličnom svojstvu zaposlenog (pol, jezik, nacionalna pripadnost, socijalno porijeklo, vjeroispovijest, političko ili drugo uvjerenje ili neko drugo lično svojstvo zaposlenog);
- djelovanje u svojstvu predstavnika zaposlenih u skladu sa zakonom;
- obraćanje zaposlenog sindikatu ili organima nadležnim za zaštitu prava iz radnog odnosa u skladu sa zakonom i ugovorom o radu;
- obraćanje zaposlenog nadležnim državnim organima zbog opravdane sumnje na korupciju ili u dobro vjeri podnošenje prijave o toj sumnji;
- obraćanje ili ukazivanje zaposlenog poslodavcu ili nadležnim državnim organima na ugrožavanje životne sredine u vezi sa poslovanjem poslodavca.

Poslodavac je dužan da poštuje:

- zabranu otkaza ugovora o radu zaposlenom- roditelju koji radi polovinu punog radnog vremena zbog njege djeteta s težim smetnjama u razvoju, samohranom roditelju koji ima dijete do sedam godina života ili dijete sa teškim invaliditetom, kao ni sa licem koje koristi neko od navedenih prava.
- zabranu otkaza ugovora o radu za vrijeme odsustva sa rada zaposlenog usled njege djeteta i korišćenja roditeljskog odsustva;
- zabranu proglašenja tehnološkim viškom zaposlenog roditelja koji radi polovinu punog radnog vremena zbog njege djeteta s težim smetnjama u razvoju, samohranom roditelju koji ima dijete do sedam godina života ili dijete sa teškim invaliditetom, kao ni sa licem koje koristi neko od navedenih prava.

Obavezan je i da obezbedi produženje ugovora o radu zaposlenoj ženi do isteka porodiljskog odsustva i za slučaj kada je radni odnos zasnovan na određeno vrijeme.

Podrazumjeva da otkaz ugovora o radu mora biti fer i razuman, dokumentovan opravdanim razlozima usled kojih se čini i sproveden po propisanim procedurama što podrazumeva da zaposlenom mora biti omogućeno da se izjasni na navode o njegovoj krivici. Tačnije, mora mu biti dato pravo na odbranu.

Smanjivanje broja zaposlenih

Onda kada promjene u obimu poslovanja to nalažu, poslodavac preduzima mjere smanjivanja broja zaposlenih. Tom prilikom, potrebno se postarati da iste budu sprovedene na nediskriminatorski način. U tom smislu, potrebno je uvjerljivo prezentovati slučajeve tehničko-tehnoloških i restrukturalnih promjena (plan unaprjeđenja tehnologija, plan izmjena organizacione strukture...). Dodatnu pažnju posvetiti smanjenju broja zaposlenih kada ista nije neposredno rezultat prethodno navedenih razloga. Poželjno je da, ukoliko konkretnе okolnosti to omogućavaju, poslodavac anketira zaposlene o njihovom misljenju za sporazumno prestanak radnog odnosa, koji bi u tom slučaju iziskivao otpremninu. Poslodavci bi trebalo da uvek konsultuju organizacije zaposlenih ili predstavnika zaposlenih ukoliko utvrde da će zbog tehnoloških, ekonomskih i restrukturalnih promena doći do prestanka potrebe za radom zaposlenih.

6. KREIRANJE PRODUKTIVNOG RADNOG OKRUŽENJA

Pravedno i inkluzivno radnom mjestu priznaje postojanje razlika između grupa radnika i njihovih potreba. U inovativnim preduzećima, te razlike su cijenjene i poštovane i na njih se gleda kao izvor novih ideja i kreativnosti koje doprinose konkurentskoj prednosti. O ličnim potrebama zaposlenih morate voditi računa jer ćete tako obezbijediti da vam kvalifikovani, iskusni i motivisani radnici ne napuste preduzeće zbog rađanja, porodičnih obaveza, zdravstvenih problema ili drugih razloga.

Inkluzivno radno okruženje se odnosi na radno mjesto gdje se:

- svi zaposleni tretiraju sa dostojanstvom, a diskriminatorsko uzneniranje (uključujući i seksualno uzneniranje) se ne toleriše;
- uzimaju u obzir posebne potrebe zaposlenih i daje im se posebna podrška, u skladu sa njihovim životnim situacijama ili ličnim potrebama.

Da bi se obezbijedila adekvatna pažnja posebnim potrebama zaposlenih, preporučuje se poslodavcima da slijede smjernice iz ovog Vodiča, kao i iz publikacije “**Promovisanje jednakih mogućnosti i sprečavanje diskriminacije na radu u Crnoj Gori – Praktične smjernice**” koju je izdala UPCG uz podršku ILO.

6.1 Uznemiravanje

Poslodavac ima obavezu da zaštiti dostojanstvo zaposlenog za vrijeme obavljanja posla, te da obezbijedi zaposlenom radno okruženje koje je sigurno i lišeno bilo kakvog diskriminatorskog uznemiravanja. Uznemiravanje, po osnovu nekog ličnog svojstva, predstavlja određeno ponašanje ili postupanje prema nekom licu koje takvo ponašanje ili postupanje ne želi, a koje ima za cilj ili predstavlja povredu ličnog dostojanstva i izaziva strah, neugodnost, neprijateljstvo, poniženje ili uvrijeđenost.⁷ Uznemiravanje je širi pojam od seksualnog uznemiravanja jer može značiti i rasno, etničko i druge vrste uznemiravanja.

Uznemiravanje na radnom mjestu može da potiče od poslodavca, supervizora, kolege, posjetioca, kupca ili bilo koga drugog s kim je osoba u kontaktu.

U osnovi ovog oblika diskriminacije leži namjera da se određena osoba ponizi, odnosno emocionalno i psihoški iscrpi zbog neke njene karakteristike, tj. pripadnosti određenoj grupi. Vrlo često, uznemiravanje na radu uključuje klevetu, uvredljive šale, lične uvrede, neželjen fizički kontakt, skrivanje važnih informacija od značaja za realizaciju određenog zadatka, uporne kritike (posebno u prisustvu drugih osoba), prijeteće ponašanje i gestove, minimiziranje kvaliteta rada, pretrpavanje zadacima, dodjeljivanje beznačajnih, trivialnih zaduženja itd.

Uznemiravanje se sastoji od nepoželjnog ponašanja ili komentara koji vrijeđaju dostojanstvo druge osobe i/ili stvaraju zastrašujuće, neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo radno okruženje. Ono je diskriminatorsko ukoliko je zasnovano na **polu, etničkoj pripadnosti, invaliditetu, zdravstvenom stanju, porijeklu** ili bilo čemu što je definisano crnogorskim zakonodavstvom.

Crna Gora je, između ostalog, ratifikovala i dvije ključne Konvencije Međunarodne organizacije rada (ILO) koje se odnose na eliminaciju diskriminacije u zapošljavanju i zanimanju: **Konvenciju 100 o jednakim zadrada** (1951) i **Konvenciju 111 o diskriminaciji (zapošljavanje i zanimanje)** (1958). Time se obavezala da će odredbe konvencija staviti na snagu i kroz zakon i praksu.⁸ Prema čl. 1 Konvencije 111 ILO koja se odnosi na diskriminaciju u pogledu zapošljavanja i zanimanja (1958), izraz diskriminacija podrazumijeva:

- a. svako pravljenje razlike, isključenje ili davanje prvenstva zasnovanog na rasi, boji, polu, vjeri, političkom mišljenju, nacionalnom ili socijalnom poreklu, koji idu za tim da unište ili naruše jednakost mogućnosti ili postupanja u pogledu zapošljavanja ili zanimanja;
- b. svako drugo pravljenje razlike, isključenje ili davanje prvenstva, koje ide za tim da uništi ili naruši jednakost mogućnosti ili postupanja u pogledu upošljavanja ili zanimanja, koje će moći poimenice naznačiti zainteresovana država članica nakon konsultovanja predstavničkih organizacija poslodavaca i radnika, ako one postoje, i drugih odgovarajućih organa.

Seksualno uznemiravanje

Seksualno uznemiravanje je ozbiljan oblik diskriminacije sa kojim se uglavnom, ali ne i isključivo, suočavaju osobe ženskog pola na radnom mjestu ili u procesu zapošljavanja. Kod seksualnog uznemiravanja neželjeno postupanje je seksualne prirode, a kao najčešći primjeri u praksi prepoznaju se: seksualne aluzije, seksualne sugestije, pošalice seksualnog sadržaja, dodirivanje intimnih djelova dijela, predlozi za seksualan odnos i sl.

Posteri, kalendarji, promotivni i drugi materijal neprimjerenog tj. seksualno eksplicitnog sadržaja kojim se vrijeđa dostojanstvo žena i muškaraca, takođe se smatraju nepoželjnim i uvredljivim elementima koji upućuju na seksualno uznemiravanje tj. postojanje ovog oblika diskriminacije na radu. Isto važi i za marketinšku podršku

⁷ Zakon o zabrani diskriminacije Crne Gore

⁸ ILO, ABC of women workers' rights and gender equality, Geneva, 2000

poslovanju preduzeća u vidu reklama. Poznato je da se reklame fokusiraju na izazivanje emocija i privlačenje pažnje, nudeći sadržaje čiji je glavni cilj zainteresovati publiku (kupce) i prodati proizvod. Tako je do onog trenutka kad se izgubi granica između etike i dobrog ukusa, kad odgovornost naručioca i emitera izostane, a nastanu forme čiji provokativni sadržaji i neukusne poruke diskriminijišu zaposlene (najčešće žene) i vrijedaju njihova osjećanja. A kada reklame i promotivni materijal kompanije, umjesto informacije o kvalitetu i funkcionalnosti proizvoda, usluga i poslovne uspješnosti, sadrže poruke kojima vrijedaju položaj i status zaposlenih, one tada govore i o moralnim normama i vrijednostima same kompanije – naravno u negativnom kontekstu.

Kada govorimo o seksualnom uznemiravanju, razlikujemo:

- fizičko (npr. grljenje, ljubljenje, dodirivanje);
- verbalno (npr. nepristojne šale, dobacivanje, pitanja seksualne prirode);
- neverbalno (npr. neprimjereni gestovi, zviždanje, zurenje).

Iako su “mete” ovakvog nedozvoljenog ponašanja uglavnom mlade žene, praksa pokazuje da žene starije dobi i muškarci takođe mogu biti žrtve. Osim toga, seksualno uznemiravanje može se manifestovati i između osoba istog pola.

Do seksualnog uznemiravanja najčešće dolazi u situacijama nadređenosti nad žrtvom. To znači da su počinjenici obično rukovodioci - pojedinci koji se nalaze na visokim hijerarhijskim pozicijama u preduzeću, mada praksa poznaje i slučajevе seksualnog uznemiravanja koji potiču od strane kolega ili klijenata.

Sprečavanje uznemiravanja i seksualnog uznemiravanja na radnom mjestu

Najčešće posljedice uznemiravanja i seksualnog uznemiravanja na radu su strah, stres, anksioznost i bolest. U takvom stanju, zaposleni, odnosno žrtva ovih oblika diskriminacije stvara svojevrsni mehanizam odbrane koji se manifestuje u vidu čestog odsustva s posla, manjka ili nedostatka zainteresovanosti (i posvećenosti) za izvršavanje radnih zadataka, a u krajnjem i napuštanju preduzeća tj. davanja otkaza.

Zakon o radu štiti zaposlenog koji prijavljuje, odnosno svjedoči o uznemiravanju i seksualnom uznemiravanju na radu i u vezi sa radom. Zato je veoma važno da s ovom činjenicom poslodavac upozna sve zaposlene (na svim nivoima) u preduzeću.

Da bi ove oblike diskriminacije sveo na minimum tj. eliminisao ih, poslodavac treba da:

- Usvoji adekvatnu politiku koja ima za cilj sprečavanje uznemiravanja i seksualnog uznemiravanja na radnom mjestu. To može da uradi ili usvajanjem zasebne politike, ili implementiranjem politike koja tretira ovu oblast diskriminacije u opštu politiku ravnopravnosti u preduzeću;
- Obezbijedi da svi zaposleni i menadžeri znaju da uznemiravanje i seksualno uznemiravanje na radnom mjestu nije dozvoljeno;
- Edukuje viši menadžment kako bi osigurao da razumiju i imaju jasan stav o uznemiravanju na radnom mjestu, te mogu pravovremeno da prepoznaju i spriječe nedozvoljeno ponašanje ove vrste;
- Obavijesti zaposlene da je uznemiravanje i seksualno uznemiravanje na radu zabranjeno. Takođe, da obavijesti zaposlene da se i od njih očekuje da izbjegavaju ponašanje koje je neprikladno, a moglo bi se protumačiti kao uznemiravanje i seksualno uznemiravanje drugih zaposlenih;
- Kreira interni sistem za prijem i rješavanje žalbi (pritužbi) vezanih za uznemiravanje i seksualno uznemiravanje. Ovim sistemom mora se rukovati savjesno, odgovorno I povjerljivo, što znači da i kažnjavanje počinjoca uznemiravanja mora biti adekvatno. Za poslove prijema žalbi, poslodavac mora imenovati/zadužiti osobe muškog i ženskog pola.
- Kontinuirano promoviše kulturu kompanije koja ne ostavlja prostor za ponašanje ove vrste.

Pravne definicije pojmova "direktna diskriminacija", "indirektna diskriminacija", "uznemiravanje", "seksualno uznemiravanje" i sl. dati su u Direktivi 2006/54/EZ Evropskog parlamenta i Savjeta o primjeni načela jednakih mogućnosti i jednakog postupanja prema muškarcima i ženama u pitanjima zapošljavanja i zanimanja (2006). Po njoj se uznemiravanje na osnovu pola i seksualno uznemiravanje izjednačavaju sa diskriminacijom, te se kao takvo eksplicitno zabranjuje. Uznemiravanje nastaje „(...) kada neželjena ponašanja povezana sa polom lica nastaju sa ciljem da se ugrozi dostojanstvo osobe i stvorи заstrašujuće, neprijateljsko, ponižavajuće, ili uvredljivo okruženje“, dok seksualno uznemiravanje nastaje „(...) tamo gdje postoji bilo kakav oblik neželjenog verbalnog, neverbalnog ili fizičkog ponašanja seksualne prirode, sa ciljem da se ugrozi dostojanstvo ličnosti, posebno kada se stvara zastrašujuće, neprijateljsko, ponižavajuće, ili uvredljivo okruženje.“ Države su na različite načine prenijele navedene definicije u svoj normativni okvir. Tako je u Finskoj, na primjer, zakonski precizirano da se poslodavac i sam smatra počiniocem diskriminacije protiv zaposlenog ukoliko zna da je neki zaposleni žrtva uznemiravanja, a nije preuzeo adekvatne mjere da se ono ukloni.

Veoma korisna referenca za poslodavce je i publikacija MOR-a „Seksualno uznemiravanje: Rješavanje seksualnog uznemiravanja na radnom mjestu – brošura za upravljanje informacijama“ (1999) autorke Ariane Reinhart. Ona proučava korake neophodne za razvoj, implementaciju i evaluaciju politika i programa po navedenoj temi, te nudi brojne korisne primjere iz poslovne prakse privrednih subjekata, što ovu publikaciju dodatno preporučuje.

Savjeti za upravljanje 14: Postupanje u slučajevima prijema žalbe za seksualno uznemiravanje

Izvještavanje o incidentima

Ako zaposleni doživi seksualno uznemiravanje na radu od strane svojih nadređenih, drugih zaposlenih, stranaka ili nekih drugih lica, odmah treba preuzeti sledeće korake:

- Treba pokazati da se takvo ponašanje smatra uvredljivim;
- O incidentu treba obavijestiti nadležnu osobu. Ako je moguće, žalbu treba dostaviti u pismenom obliku;
- Razgovor o incidentu treba voditi objektivno, vodeći računa o svim detaljima, a osobu koja je žalbu podnijela treba savjetovati da o tome ne govori okolo (zbog osjetljivosti predmeta). Osoba koja je primila žalbu treba da čuva sve dobijene informacije kao strogo povjerljive, osim za potrebe istrage ili ispravljanja počinjenog.

Izvještaj iz druge ruke

Svi zaposleni koji imaju saznanja o postojanju slučajeva seksualnog uznemiravanja na radnom mjestu dužni su da o njima obavijeste osobu koja je u preuzeću zadužena za prijem žalbi/procesuiranje takvih postupaka.

Istraga

Žalbu za seksualno uznemiravanje treba odmah ispitati. Odluku o tome da li neki postupak predstavlja seksualno uznemiravanje ili ne, treba donijeti na osnovu uvida u činjenice po konkretnom slučaju. U interesu objektivnosti i pravičnosti prilikom određivanja da li navodno ponašanje zaista i predstavlja seksualno uznemiravanje, nadređena ili odgovorna osoba iz preuzeća treba da razmotri cijeli izvještaj i sve okolnosti (priroda seksualnog pristupa, okolnosti u kojima se navodni incident dogodio).

Postupak

Ako se utvrdi postojanje seksualnog uznemiravanja, odgovorna osoba treba odmah preuzeti odgovarajuće mjere. U zavisnosti od težine čina, kretaće se i disciplinske mjere (počev od pisane opomene, zaključno sa uručenjem otkaza).

Prilagođeno prema: CESI (2007), Pravilnik za postizanje jednakih mogućnosti na radnom mjestu mjestu, Zagreb

6.2 Zaštita porodilja

U postizanju politike jednakih mogućnosti, veoma značajan segment predstavlja oblast koja se odnosi na položaj i diskriminaciju žena na radu i u vezi sa radom. U tom smislu, od poslodavca se očekuje da posveti posebnu pažnju zaštiti interesa žena kao jedne od posebno ugroženih grupa. Ovo pitanje je regulisano standardima Konvencije o zaštiti materinstva ILO, a prije svega nacionalnim Zakonom o radu čije odredbe definisu zaštitu žena u toku trudnoće i nakon rođenja djeteta, što znači da poslodavci moraju biti svjesni svoje obaveze po osnovu ovog i drugih relevantnih propisa.

Aktivnosti koje su usmjerene ka zaštiti materinstva, osim pukog poštovanja "slova zakona", važne su s aspekta obezbjeđenja zdravlja majke i deteta, kao i sigurnosti zaposlene žene da će tokom trudnoće, ali i poslije porođaja, nastaviti rad u kompaniji. Odgovoran odnos te vrste omogućava poslodavcima da zadrže obučene, iskusne i lojalne radnice, što je jedan od preduslova izgradnje dobre poslovne klime i jačanja konkurenčnosti preduzeća.

Porodiljsko (roditeljsko) odsustvo

Poslodavci treba da obezbijede da sve zaposlene imaju pravo na porodiljsko (roditeljsko) odsustvo na period od najmanje 365 dana od dana rođenja deteta, s tim da zaposlena može da otpočne porodiljsko odsustvo 45 dana, a obavezno 28 dana prije porođaja.

Ako zaposlena žena rodi mrtvo dijete ili ako dijete umre prije isteka porodiljskog odsustva ima pravo da produži porodiljsko odsustvo za onoliko vremena koliko je, prema nalazu ovlašćenog ljekara specijaliste, potrebno da se oporavi od porođaja i psihičkog stanja prouzrokovanih gubitkom djeteta, a najmanje 45 dana, za koje vrijeme joj pripadaju sva prava po osnovu porodiljskog odsustva.

Za vrijeme roditeljskog odsustva zaposlena ima pravo na naknadu zarade u visini zarade koju bi ostvarila/o da radi, u skladu sa zakonom i kolektivnim ugovorom.

Poslodavac je dužan da zaposlenoj po isteku porodiljskog, odnosno roditeljskog odsustva obezbijedi povratak na isto radno mjesto ili na odgovarajuće radno mjesto sa najmanje istom zaradom.

Zaposlena koji namjerava da koristi pravo na roditeljsko odsustvo, odnosno odsustvo zbog usvojenja djeteta dužna je da o svojoj namjeri pisano obavijesti poslodavca, mjesec dana prije početka korišćenja tog prava, kako bi poslodavac bio u prilici da obezbijedi poslovanje bez prekida.

Nakon roditeljskog odsustva, odsustva zbog njege djeteta, zaposlena ima pravo na dodatno stručno osposobljavanje ako je došlo do tehnoloških, ekonomskih ili drugih promjena u načinu rada kod poslodavca.

Privremeno raspoređivanje i zaštita od rada dužeg od punog radnog vremena, odnosno noću

Na osnovu nalaza i preporuke nadležnog doktora medicine, žena za vrijeme trudnoće i dok dojete može biti privremeno raspoređena na druge poslove, ako je to u interesu očuvanja njenog zdravlja ili zdravlja njenog djeteta.

Ako poslodavac nije u mogućnosti da zaposlenoj obezbijedi raspored na drugi posao, zaposlena ima pravo na odsustvo sa rada, uz naknadu zarade koja ne može biti manja od naknade koju bi zaposlena ostvarila da je na svom radnom mjestu.

Zaposlena žena za vrijeme privremenog rasporeda na druge poslove ima pravo na zaradu radnog mjesta na kojem je radila prije raspoređivanja.

Zaposlena žena za vrijeme trudnoće i žena koja ima dijete mlađe od tri godine života ne može raditi duže od punog radnog vremena, niti noću. Izuzev, zaposlena žena koja ima dijete starije od dvije godine života može raditi noću samo ako pisanom izjavom pristane na takav rad.

Jedan od roditelja koji ima dijete sa težim smetnjama u razvoju, kao i samohrani roditelj koji ima dijete mlađe od sedam godina života može raditi duže od punog radnog vremena, odnosno noću, samo na osnovu pisanih pristanka.

Zaštita od prestanka, odnosno otkaza radnog odnosa

Poslodavac ne može odbiti da zaključi ugovor o radu sa trudnom ženom, niti joj može otkazati ugovor o radu zbog trudnoće ili ako koristi porodiljsko odsustvo.

Poslodavac ne može da raskine ugovor o radu sa roditeljem koji radi polovinu punog radnog vremena zbog njege djeteta s težim smetnjama u razvoju, samohranim roditeljem koji ima dijete do sedam godina života ili dijete sa teškim invaliditetom, kao ni sa licem koje koristi neko od navedenih prava. Oni se ne mogu proglašiti licima za čijim je radom prestala potreba uslijed uvođenja tehnoloških, ekonomskih ili restrukturalnih promjena. Međutim, date okolnosti nisu od uticaja na prestanka radnog odnosa.

Poslodavac je dužan da zaposlenoj ženi kojoj ugovor o radu na određeno vrijeme ističe u periodu korišćenja prava na porodiljsko (roditeljsko) odsustvo produži do isteka korišćenja prava na porodiljsko odsustvo.

Zakonom o radu su, dodatno, uspostavljeni zaštitni mehanizmi da se korišćenje porodiljskog, odnosno roditeljskog odsustva, odsustva sa rada radi njege djeteta i posebne njege djeteta ne smatraju opravdanih razlogom za otkaz.

Dojenje

Zaposlena žena može da počne da radi pre isteka 365 dana od dana rođenja deteta, ali ne prije nego što protekne 45 dana od dana rođenja djeteta. U tom slučaju, poslodavac je dužan da joj obezbedi da pored dnevног odmora koristi još 90 minuta odsustva sa rada zbog dojenja djeteta.

6.3 Ravnoteža između poslovnih i porodičnih obaveza

Preduzeće koje je u stanju da prepozna i prihvati različitost potreba zaposlenih i da se prema njima ophodi na adekvatan način, postaje usješno poslovno okruženje, poželjnije od bilo kog drugog na tržištu.

Na primjer, međunarodno istraživanje koje je IBM sproveo među zaposlenima pokazalo je da u svim regijama važe ista pravila – nemogućnost upravljanja zahtjevima u vezi usklađivanja poslovnih i porodičnih

obaveza predstavlja jedan od tri osnovna razloga za potencijalno napuštanje kompanije od strane zaposlenog. Važno je istaći da su i žene i muškarci u istoj mjeri ukazali na ovaj problem.⁹

Poslodavci koji u svojim preduzećima razvijaju politike koje imaju tzv. porodično-prijateljski pristup (poznat kao „family – friendly“) mogu očekivati da će iste doprinijeti razvoju dobre poslovne klime i poslovanja čiji rezultati značajno nadmašuju administrativne troškove. Implementacija ovih politika obezbjeđuje „win-win“¹⁰ situaciju – korist i za zaposlene i poslodavca, ali i stvara uslove koji doprinose izgradnji boljeg imidža preduzeća u očima akcionara, investitora, poslovnih partera i kupaca. U praksi, primjenu navedenih politika karakterišu brojni benefiti:

- veći nivo zadovoljstva, odgovornosti i lojalnosti zaposlenog;
- veći nivo radnog morala zaposlenih;
- poboljšanje produktivnosti;
- zadržavanje kvalifikovanog osoblja;
- smanjenje troškova zapošljavanja i obuke;
- smanjenje bolovanja i odsutnosti zaposlenih;
- bolja iskorištenost vremena;
- smanjenje nivoa stresa;
- povećanje broja majki koje se nakon porodiljskog odsustva vraćaju na posao;
- rast ugleda poslodavca („dobar poslodavac“).

Ukoliko radno okruženje nije podsticajno, teško je uskladiti porodičan život i profesionalne obaveze. Ovo se posebno odnosi na zaposlene koji su zasnovali porodicu i dobili djecu, što vrlo često predstavlja životnu prekretnicu koja rezultira pravljenjem pauze u profesionalnoj karijeri (naročito kada su u pitanju žene). Briga o djeci, njega bolesnih ili starijih članova porodice, traže njihovu punu posvećenost koju svakodnevne poslovne obaveze dodatno usložnjavaju, a često stavlјaju i u neravnopravan položaj u odnosu na druge zaposlene – posebno po pitanju usavršavanja i napredovanja.

Poslodavci koji imaju razumijevanja za potrebe ove vrste kreiraju politike koje imaju tzv. porodično-prijateljski pristup, a one zatim postaju sastavni dio ukupne poslovne strategije preduzeća.

U prilog ulaganja i razvijanja ovog modela u poslovnoj praksi govori i Preporuka Savjeta Evrope R(96)5 o pomirenju radnog i porodičnog života. EU promoviše mjere koje imaju za cilj poboljšanje balansa između poslovnog i porodičnog života, što je u skladu sa odredbama ILO Konvencije 156 o zaposlenima koji imaju porodične obaveze (1981)¹¹ i ILO Preporuke 165. Po njima, između ostalog, žena nije prepoznata kao jedina osoba koja treba da nosi odgovornost za brigu o porodici i njenim članovima, već se i muškarci upućuju na veće učešće i doprinos porodičnom životu.

Kreiranje “family-friendly” radnog okruženja, između ostalog, može da uključuje:

- fleksibilne radne aranžmane (npr. skraćeno radno vrijeme, rad na daljinu);
- porodično odsustvo (npr. zbog sklapanja braka, roditeljskih obaveza, usvajanja djeteta, gubitka člana porodice);
- odsustvo zbog usavršavanja (npr. zbog studiranja);
- brigu o djeci (npr. obezbjeđenje jaslica, čuvanje djece).

⁹ Catherine Hein, Reconciling work and family responsibilities: Practical ideas from global experience, ILO, Geneva, 2005

¹⁰ Termin vodi porijeklo iz engleskog jezika (“pobjeda-pobjeda”) I podrazumijeva situaciju u kojoj obje strane pobjeđuju. Naročito se primjenjuje u pregovaračkim procesima i predstavlja rješenje kojim svim učesnicima u tom procesu omogućuje da ostvare željeni cilj i najveću dobit.

¹¹ Crna Gora je ratifikovala ovu ILO Konvenciju.

Smjernice za implementaciju tzv. porodično-prijateljskih politika su:

- Politike kreirati na način da odgovaraju potrebama kompanije i zaposlenih;
- U proces kreiranja direktno uključiti predstavnike zaposlenih;
- Upoznati zaposlene sa poslovnom strategijom preduzeća koja svim radnicima stavlja na raspolaganje mogućnost korišćenja modela porodično-prijateljskog pristupa;
- Obezbijediti sistem upravljanja učinkom i podesiti ga da omogući objektivnu procjenu učinka zaposlenih po osnovu fleksibilnih radnih aranžmana;
- Obezbijediti obučenost menadžera za upravljanje i pravilnu primjenu ovih politika, a u skladu sa zahtjevima i individualnim potrebama zaposlenih.

Primjeri iz prakse 8:

Porodično-prijateljsko radno okruženje – E.ON Energie / R-Presse

E.ON Energie je 2004. godine pokrenula projekat pod nazivom "Ravnoteža" ("Balance.ON") koji ima za cilj da pomogne zaposlenima u pronalaženju ravnoteže između poslovnih i privatnih obaveza. Osim fleksibilnog radnog vremena, kao i mogućnost skraćenog radno vremena, inicijativa nudi tzv. prošireno roditeljsko odsustvo uz obezbjedenje ponovnog zapošljavanja, mentorski nadzor tokom roditeljskog odsustva i sl. Stručna podrška u vidu savjetovališta za porodične probleme ili određenu krizu takođe je na raspolaganju zaposlenima. Druga inicijativa ove kompanije pod nazivom "Posao i porodica" (inicijativa E.ON Ruhrgas) takođe obezbjeđuje fleksibilno radno vrijeme i roditeljsko odsustvo čiji je cilj da zaposleni budu zadovoljniji poslom i ponuđenim performansama. Od 2007. godine, E.ON Ruhrgas nudi besplatnu uslugu organizovane brige o djeci. Zaposleni imaju na raspolaganju 15 vrtića koji se nalaze u neposrednoj blizini sjedišta kompanije u Essenu. Veliki broj zaposlenih koristi i prednosti koje su ponuđene u okviru inicijative "Porodični servis" ("Family Service"). Taj program nudi savjetovanje i organizuje čuvanje djece, te daje stručnu podršku u slučajevima tzv. porodične krize, kao što je npr. briga o starijim ili bolesnim članovima porodice.

R-Presse naglašava potrebu za ravnotežom između poslovnog i porodičnog života za sve svoje zaposlene. Roditelji nisu u obavezi da za ovu češku kompaniju (novinski izdavač) rade vikendom i mogu izabrati tzv. specijalno odsustvo koje, inače, nije predviđeno važećom zakonskom obavezom za poslodavca. Zaposleni – muškarci i žene, mogu da koriste fleksibilno radno vrijeme, da rade sa skraćenim radnim vremenom ili od kuće.

Izvor: EBRD, Good Practice Notes: Family friendly working and the work-life balance, September 2008. Dostupno na:

<http://www.ebrd.com/downloads/research/guides/practice08.pdf>

6.4 Pristupačnost radnog mjesta

Pristupačnost radnog mjesta najčešće se odnose na prilagođavanje radnog okruženja potrebama osoba sa invaliditetom i licima sa posebnim potrebama. U fazi zapošljavanja, prilagođavanje može podrazumijevati organizovanje testova i intervjeta na način da se isti obavljaju na mjestu koje je pristupačno za kolica, i u vrijeme koje je prilagođeno svim kandidatima, uključujući one sa porodičnim obavezama.

Nije dobro da poslodavac odbaci mogućnost zapošljavanja kvalifikovanog radnika zbog njegovih ili njenih posebnih potreba, naročito ako se radi o osobi koja, uz pomoć razumnih mjera smještaja, može vrlo kvalitetno da obavlja posao.

Neki od mogućih primjera za pristupačnost radnog mjesta su:

- Izmjena tj. prilagođavanje poslovnog prostora za zaposlene koji koriste kolica;
- Nabavka adekvatnih naočara za zaposlenog sa oštećenim vidom koje će mu omogućiti da kvalitetno obavlja posao;
- Odlazak zaposlenog koji je bolestan na kontrolu ili redovnu terapiju u toku radnog vremena (npr. odlazak osobe sa oštećenjem bubrega na dijalizu);
- Rasporjeđivanje na drugo radon mjesto radnika koji je pretrpio invaliditet tokom radnog odnosa.

Prema članu 36. crnogorskog Zakona o profesionalnoj rehabilitaciji i zapošljavanju lica sa invaliditetom,¹² poslodavac koji zaposli lice sa invaliditetom ima pravo na subvencije, koje se odnose na:

- bespovratna sredstva za prilagođavanje radnog mjesta i uslova rada za zapošljavanje lica sa invaliditetom;
- kreditna sredstva pod povoljnim uslovima za kupovinu mašina, opreme i alata potrebnog za zapošljavanje lica sa invaliditetom;
- učešće u finansiranju ličnih troškova asistenta (pomagača u radu) lica sa invaliditetom;
- subvencije zarade lica sa invaliditetom koje zaposli.

Pravo na subvencije iz stava 1 ovog člana ima i lice sa invaliditetom koje se samozaposli, koje obavlja samostalnu djelatnost ili osnuje privredno društvo, koje se zaposli u porodičnom domaćinstvu i obavlja poljoprivrednu djelatnost kao jedino, glavno ili dopunsko zanimanje.

Uslove, kriterijume i postupak ostvarivanja prava iz stava 1 ovog člana propisuje Ministarstvo.

7. RAVNOPRAVNOST U POSLOVNIM PRAKSAMA KOMPANIJA

Osim redovne poslovne prakse po pitanju upravljanja ljudskim resursima, preduzeća u kontinuitetu treba da pokazuju posvećenost i da poštuju principe jednakosti i nediskriminacije na radu na koje ih, prije svega, obavezuje i crnogorska regulativa.

Međunarodni pravni instrumenti, kao i primjeri dobre poslovne prakse, dodatan su motiv da se primjenom ovih principa preduzeće izdvoji od konkurenциje i u javnosti predstavi kao poželjan poslodavac – onaj kod kojeg vrijedi raditi, sa kojim je dobro sarađivati i čije proizvode/usluge treba koristiti.

Osim u odnosu prema zaposlenima, diskriminatorska pristrasnost ne bi trebalo da utiče na bilo kakve poslovne odluke u preduzeću, što znači ni na one o izboru podizvođača ili dobavljača. Ukupna interakcija sa akterima koji ga okružuju, uključujući i kupce, prodavce, poslovne partnera i druge zainteresovane strane, treba da počiva na afirmaciji osnovnih vrijednosti preduzeća.

Najčešće, kompanije se obavezuju na promovisanje ravnopravnosti i nediskriminacije kroz program društveno odgovornog poslovanja (DOP) koji usvajaju kao svoju širu politiku poslovne prakse. U tom slučaju, zalaganje za ravnopravnost manifestuje se i kroz politiku upravljanja lancem snabdijevanja, što podrazumijeva da se od npr. dobavljača i podizvođača zahtijeva da se pridržavaju ovih principa. Konkretno, kao uslov poslovanja u čitavom lancu snabdijevanja, sa dobavljačima, podizvođačima i ostalim poslovnim partnerima se zaključuje ugovor koji uključuje klauzulu o nediskriminaciji.

12 Sl. list Crne Gore", br. 39/11 od 04.08.2011. god

Primjeri iz prakse 9: Politika o HIV-u / SIDI – Coca Cola Hellenic

U nastavku slijedi pregled izdvojenih segmenata sadržaja dokumenta kompanije Coca Cola Hellenic, pod nazivom „Politika o HIV-u / SIDI“ (2010). Radi se o globalnoj politici koju je ova kompanija razvijala u skladu sa međunarodnim standardima, uključujući ILO Kodeks o HIV/AIDS-u i svijetu rada, kao i Zajednički program Ujedinjenih nacija za HIV/AIDS. Politika je pokrenuta 2008. godine.

Kratak pregled

Coca-Cola Hellenic je u potpunosti posvećena dobrobiti svojih zaposlenih. Kompanija uviđa da njeni ljudi u nekim zemljama u kojima posluje mogu biti izloženi visokom riziku od dobijanja HIV-a/SIDE. (...) Politika je ustanovljena sa ciljem da pristupi ovim problemima na dva načina:

- Smanjenjem rizika od inficiranja zaposlenih i njihovih porodica uz pomoć edukativnih programa s ciljem podizanja svesti o načinima na koji se HIV/SIDA prenosi, i načinima na koji se inficiranje može sprečiti.
- Obezbeđivanjem saradnje sa lokalnim vlastima, odgovarajućim organizacijama za pružanje pomoći, kao i kompanijom Coca-Cola s ciljem davanja doprinosa u pogledu obezbeđivanja antiretrovirusnih lekova za zaražene zaposlene i njihove porodice u zemljama u kojima postoji visoka učestalost pojave HIV-a/SIDE i gde odgovarajuće lečenje nije odmah dostupno.

Vodeći principi

Poverljivost – Coca-Cola Hellenic u potpunosti podržava poverljivost svih informacija u pogledu HIV statusa i stanja zaposlenih.

Anti-diskriminacija – Coca-Cola Hellenic podržava dobrovoljno testiranje i, stoga, ne zahteva ni u kom slučaju testiranje novih ili postojećih zaposlenih na HIV/SIDU, osim ako to nije predviđeno zakonom zemlje u kojoj kompanija obavlja poslovanje. U tom slučaju, kompanija poštije zahteve lokalnih zakona i odnosi se prema svim zaraženim zaposlenima sa integritetom i poštovanjem.

Princip prihvatljivog dogovora – Coca-Cola Hellenic veruje u principe prihvatljivog dogovora. Stoga, svaki zaposleni koji je inficiran HIV-om/boluje od SIDE nastavlja sa radnim zaduženjima ako je u stanju da održi prihvatljiv nivo učinka.

Princip prihvatljivog dogovora i sigurno zaposlenje

(...) Zaposleni koji su HIV pozitivni mogu slobodno da nastave da rade, a u pogledu obuke, unapređenja, promene radnog mesta, discipline i socijalne pomoći, prema njima će se ophoditi kao i prema svakom drugom zaposlenom. Odredbe postojeće Politike kompanije i procedura u pogledu bolovanja i narušenog zdravlja/invaliditeta biće primenjivane kao u slučajevima hroničnih bolesti.

Kompanija neće otpustiti zaposlenog samo na osnovu HIV/SIDA statusa.

Izvor: „Politika o HIV-u / SIDI“, Coca Cola Hellenic, 2010

Dostupno na: file:///C:/Users/Administrator/Downloads/Politika_o_HIV-u_i_SIDI.pdf

DIO III

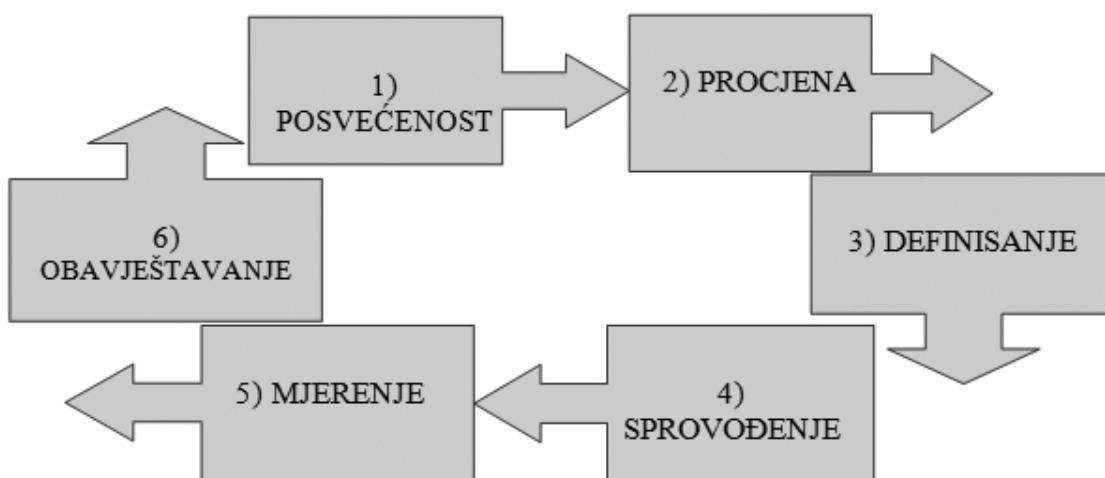
UPRAVLJANJE JEDNAKOŠĆU NA RADNOM MJESTU

8. MJERE JEDNAKOSTI – PLANIRANJE I SPROVOĐENJE

Ovo poglavlje objašnjava glavne korake i daje praktične smjernice menadžerima po pitanju upravljanja mjeđrama jednakih mogućnosti i tretmana na nivou preduzeća.

Potreba za tim proizilazi iz činjenice da obezbeđenje ravnopravnosti na radnom mjestu zahtijeva sistemski pristup upravljanja, što često podrazumijeva preispitivanje, ali i revidiranje postojeće politike ljudskih resursa, edukaciju kadra koji je odgovoran za regrutovanje i HR menadžment, kreiranje akcionog plana za jednakost, kao i uključivanje mera jednakosti, kao strateške aktivnosti, u postojeću korporativnu politiku.

Slika 1: Osnovni koraci upravljanja jednakosću



Prilagođeno prema: UN Global Compact (2011), UN Global Compact management model, New York

U nastavku slijedi pregled glavnih koraka integrisanja nediskriminacije u HR praksi vaše kompanije.

Savjeti za upravljanje 15: Putokaz za nediskriminaciju	
Identifikujte potrebe za strategiju nediskriminacije	<ul style="list-style-type: none">- Povežite diskriminaciju sa vašim poslovnim prioritetima- Obezbijedite podršku top menadžmenta- Identifikujte poslovne prednosti (koristi) od nediskriminacije
Pripremite osnovne informacije	<ul style="list-style-type: none">- Analizirajte sastav radne snage- Analizirajte strukturu lokalnog tržišta radne snage- Obezbijedite informacije o zakonskoj regulativi
Provjerite i revidirajte politiku zapošljavanja	<ul style="list-style-type: none">- Predite na sistem koji je baziran na kompetencijama- Obezbijedite zapošljavanje koje nije zasnovano na ličnim karakteristikama- Edukujte menadžere o nediskriminatorskom zapošljavanju
Provjerite način obračuna zarada	<ul style="list-style-type: none">- Identifikujte praksu koja je potencijalno diskriminatorska- Revidirajte razlike u zaradama žena i manjinskih grupa

Implementirajte politiku protiv uznemiravanja	<ul style="list-style-type: none"> - Definišite politiku koja je usmjerena protiv uznemiravanja - Informišite zaposlene o ovoj politici - Edukujte menadžere o ovoj politici - Pružite podršku zaposlenima koji trpe uznemiravanje
Razvijajte politike koje su porodično-prijateljske	<ul style="list-style-type: none"> - Ustanovite politike porodiljskog odsustva - Podstičite fleksibilan rad tamo gdje je to moguće - Razmotrite mogućnost obezbjeđenja jaslica - Razmotrite mogućnosti koje bi odgovarale potrebama dojilja
Pokažite razumijevanje za kulturološke i vjerske različitosti	<ul style="list-style-type: none"> - Upoznajte kulturološke okvire društva u kojem poslujete - Edukujte menadžere o kulturološkim razlikama kako bi ih bolje razumjeli - Tamo gdje je to moguće, prilagodite radno mjesto vjerskim potrebama
Uključite manje zastupljene grupe u vašu radnu snagu	<ul style="list-style-type: none"> - Provjerite postojeće uslove zapošljavanja u vašem preduzeću: da li su oni apsolutno neophodni? - Razmotrite načine pružanja obuke potencijalnim radnicima kako bi im pomogli da poboljšaju svoje šanse za zapošljavanje - Razmislite o potencijalnoj saradnji sa vladom, sindikalnim organizacijama i drugim zainteresovanim stranama po pitanju razvoja potencijala nedovoljno zastupljenih grupa
Osmislite strategiju koja se bavi pitanjima invaliditeta i zdravlja	<ul style="list-style-type: none"> - Ispitajte mogućnosti za prilagođavanje radnog mjesta osobama sa invaliditetom - Obezbijedite sistem upravljanja koji ima za cilj rehabilitaciju i reintegraciju zaposlenih sa dugotrajnim zdravstvenim problemima - Razvijte politiku o HIV/AIDS-u
Obavjestite	<ul style="list-style-type: none"> - Informišite vaše menadžere i zaposlene o politikama kompanije i obezbijedite da znaju kakvi se standardi ponašanja od njih očekuju - Informišite marginalizovane grupe o vašim programima - Istaknite prednosti nediskriminacije svim zainteresovanim stranama

Izvor: CEC-ILO, *Employers' guide on promoting equal opportunity and treatment and preventing discrimination at work in China*, Beijing, 2011

8.1 Usvajanje politike jednakosti

U radnom pravu diskriminacija podrazumijeva pravljenje razlike koja se može javiti u obliku isključivanja, davanja prvenstva ili u nekom drugom obliku, a što za osnov može imati neko urođeno ili stečeno svojstvo: pol, rasu, vjeroispovijest, nacionalnu pripadnost, bolest, invalidnost, socijalno porijeklo, političko mišljenje, članstvo u sindikatu i sl. U radnom pravu neko lice može biti diskriminisano u pogledu:

- izbora zanimanja,
- zapošljavanja i
- ostvarivanja prava iz rada (individualnih i kolektivnih) i po osnovu rada (prava iz zdravstvenog i penzijsko-invalidskog osiguranja).¹³

13 CRNVO (2012), Vodič kroz društvenu odgovornost prema zaposlenim ženama, ženama na tržištu i ženama u zajednici, Podgorica

Osim što diskriminacija, nejednake mogućnosti i tretman predstavljaju kršenje osnovnih ljudskih prava, ovakvo postupanje za posljedicu ima neadekvatno korišćenje raspoloživih kapaciteta i talenata, kao i gubitke u poslovanju preduzeća. To znači da se unapređenjem i razvojem politike ravnopravnosti može postići ekonomska i poslovna dobit koja, poznato je, predstavlja osnovnu pokretačku snagu kapitala.

Poslodavci koji razumiju značaj navedenog, treba da usvoje politiku jednakosti i formalno se obavežu na poštovanje principa jednakih mogućnosti i tretmana u redovnim poslovnim praksama kompanije. Ova politika treba da bude pažljivo pripremljena od strane menadžmenta, kreirana uz podršku predstavnika sindikata, definisana na najvišem upravljačkom nivou i odobrena od strane Upravnog odbora (Bord direktora).

Snažna podrška menadžmenta na najvišem hijerarhijskom nivou od suštinskog je značaja za ukupnu uspješnost njenog sproveđenja. To znači da usvajanje politike ravnopravnosti ne smije biti puka formalnost, već jasna potvrda iskazanog opredjeljenja i pune posvećenosti kompanije i njenog rukovodstva. U uspješnim kompanijama donosi se (usvaja) svojevrsna izjava o posvećenosti i poštovanju principa ravnopravnosti, a zatim se ista ugrađuje u misiju, kao i sve strateške dokumente kompanije, objavljuje na zvaničnom veb sajtu, navodi u pisanim materijalima koji je namijenjen javnom objavljivanju (publikacije, flajeri, promo materijal i sl.), te ističe u svim oglasima za zapošljavanje.

Nakon usvajanja, sa sadržajem politike jednakosti treba upoznati sve zaposlene. Takođe, treba uvesti praksu periodičnog provjeravanja i izveštavanja o efikasnosti njenog sproveđenja.

Priroda politike jednakosti i način njene implementacije varira od preduzeća do preduzeća, što zavisi od njegove veličine i operativnih zahtjeva. Međutim, postoje određeni elementi koji su zajednički i trebalo bi da se pojavljuju u politikama svih preduzeća.

Smjernice za kreiranje politike jednakosti:

- Objavite politiku u pisanoj formi.
- Navedite posvećenost kompanije politici jednakosti u svim politikama i praksi upravljanja ljudskim resursima. Naglasite da nećete tolerisati uznemiravanje i diskriminaciju u kompaniji.
- Osnov diskriminacije definišite prema politici. Obezbjedite da je osnov pokriven zakonom, a zatim ga nadogradite i dodajte sve što je primjenjivo.
- Politiku jednakosti objavite preko oglasnih tabli, biltena i priručnika za zaposlene, e-maila kao i drugih kanala komunikacije, tako da svi u kompaniji znaju da je na snazi.
- Definišite pokrivenost politike tako što ćećete navesti spisak odluka za regrutovanje i zapošljavanje u kojima će se primjenjivati načelo jednakosti.
- Navedite eksplicitno opredjeljenje odbora i višeg rukovodstva kompanije za politiku jednakosti. Neka politika bude potpisana od strane odbora ili izvršnog direktora.
- Imenujte člana višeg rukovodstva koji će biti odgovoran za uvođenje politike u praksu i za praćenje napretka.
- Imenujte osobu koja će koordinirati sproveđenje politike (koordinator za jednakost).
- Za menadžere, nadzornike i zaposlene obezbjedite kontinuirane obuke o primjeni načela jednakosti u praksi.
- U interesu sproveđenja revizije, preispitajte postojeće politike i praksu upravljanja ljudskim resursima i dokumentujte podatke o trenutnim demografskim kategorijama zaposlenih (za razlike vrste radnih mesta).
- Uradite kratak prikaz ciljeva i načina sproveđenja politike. Za potrebe pripreme akcionog plana, definišite konkretne radnje i mjere afirmativne akcije koje treba preuzeti.
- Kreirajte okvir mogućeg nadzora nad efikasnošću politike.
- Opišite kako se rješavaju problemi i pritužbe po osnovu diskriminacije na radnom mjestu. Procedura za žalbeni postupak može biti usvojena i u posebnom dokumentu.

Primjeri iz prakse 10: Primjena politika jednakosti – J Sainsbury / VicHealth

J Sainsbury (Velika Britanija)

Ova kompanija je prepoznala značaj jednakih mogućnosti i tretmana na radnom mjestu i uvrstila ih u svoju politiku jednakosti. Kompanija je formirala "Upravni odbor za ravnopravnost i različitost" sa zadatkom da obezbijedi napredak u postizanju svojih korporativnih ciljeva politike jednakosti.

Osnov za mjerjenje ostvarenih rezultata predstavljaju Izvještaji o progresu koji su dobijeni putem:

- šestomjesečnih anketa u kojima je kompanija pitala zaposlene (kroz rodnu perspektivu) kako se osjećaju dok rade za nju, a tražila je i njihovo mišljenje o poslovnoj strategiji kompanije;
- godišnjeg praćenja svih koji rade u kompaniji (na svim hijerarhijskim nivoima);
- godišnje revizije HR politika kako bi se obezbijedilo da iste nisu diskriminatorske;
- godišnjeg monitoringa obuka koje su u kompaniji nuđene u cilju karijernog razvoja zaposlenih (kompanija pruža zaposlenim ženama i muškarcima specijalna odsustva za lični razvoj, u trajanju do jedne godine).

Izvor: ILO, "Gender Equality and Decent Work: Good practices at the workplace", Geneva, 2004.

VicHealth (Australija)

Ova kompanija se kroz sve svoje politike, prakse i procedure zalaže za primjenu načela jednakosti na radnom mjestu (bez diskriminacije i uzneniranja). U tom smislu, svi zaposleni uživaju jednakе mogućnosti i tretman, a kompanija se obavezala na pružanje sigurnog i prijatnog radnog okruženja, kao i podsticanje dobrih međuljudskih odnosa između zaposlenih.

VicHealth sprovodi program „Jednake mogućnosti zapošljavanja“ (EEC - Equal Employment Opportunity) koji ima sledeće ciljeve:

- obezbjediti da se svi zaposleni tretiraju pošteno;
- koristiti i razvijati potencijal svakog zaposlenog u potpunosti;
- obezbjediti da su sve politike i svi postupci usklađeni s načelima programa „Jednake mogućnosti zapošljavanja“;
- povećati motivisanost i moral zaposlenih na osnovu rasta njihovog povjerenja u pravednost naše HR prakse i pristupa zapošljavanju;
- obezbijediti postizanje naših ciljeva kroz program „Jednake mogućnosti zapošljavanja“. Postizanje ciljeva uključuje osposobljavanje zaposlenih za ovaj program i srodna pitanja

Izvor: ITC-ILO, EUROCHAMBRES , "Breaking gender stereotypes - building good business: Tips and tools for smart Managers", 2009

Obaveza rukovodstva preduzeća

Ciljevi politike ravnopravnosti mogu se postići jedino ukoliko zaposleni prihvate njen uvođenje i podrže njenu primjenu. Stoga je već u ranoj fazi formulisanja politike potrebno sprovesti konsultacije sa zaposlenima i predstavnicima sindikata, a zatim takvu praksu nastaviti tokom čitavog procesa koji prethodi usvajanju.

Kao što je već navedeno, politika ravnopravnosti treba da bude odobrena od strane Upravnog odbora, te potpisana od strane izvršnog direktora kompanije. Takva vrsta podrške smatra se i najkritičnjim faktorom cijelog postupka, što znači da viši menadžment i direktor svojim odnosom prema ovom pitanju daju primjer cijeloj organizaciji i kanališu buduću efikasnost sprovođenja mjera ravnopravnosti.

U mnogim uspješnim kompanijama, menadžeri imaju direktnu odgovornost za sprovođenje principa jednakih mogućnosti zapošljavanja, odnosno za ispunjenje ciljeva koji su postavljeni po tom osnovu (npr. razvoj i mentorstvo žena liderki, zapošljavanje starijih radnika i sl.).

U tom smislu, treba istaći da se veoma korisne povratne informacije mogu dobiti iz tzv. "izlaznog" intervjuja koji je obavljen sa novim radnikom koji preduzeće napušta u toku ili čak vrlo brzo nakon završetka uvodne obuke. Još veći značaj imaju informacije, sugestije i kritike, te konstruktivni predlozi dobijeni u izlaznom intervjuju sa npr. zaposlenim koji preduzeće napušta nakon više godina rada u njemu.

Savjeti za upravljanje 16: **Primjer politike jednakih mogućnosti**

U nastavku slijedi primjer politike jednakih mogućnosti za mala i srednja preduzeća koju je razvila Komisija za jednake mogućnosti u Hong Kongu. Ova Komisija podstiče kompanije da navedenu politiku prilagodi specifičnim potrebama preduzeća, usvoji je i verifikuje pečatom preduzeća.

Primjer politike jednakih mogućnosti

_____(upišite naziv preduzeća)____ je poslodavaca koji pruža jednakе mogućnosti. To znači da svaki podnositelj prijave za posao i zaposleni imaju jednakе mogućnosti u zapošljavanju i radu. Vi nećete biti u nepovoljnijem položaju zbog svog pola, trudnoće, invaliditeta, bračnog statusa ili porodičnog statusa _____.(dodajte druge karakteristike koje želite da uključite)____ tokom radnog odnosa ili aplikiranja za posao. Ono što je za nas bitno je da ste najbolja osoba za taj posao i da svoj posao radite dobro. U _____.(upišite naziv preduzeća)____ verujemo da svako ima pravo da radi u okruženju bez diskriminacije, uznemiravanja, klevetanja i viktimizacije. Takvo ponašanje nećemo tolerisati ni u kom slučaju.

Diskriminacija

Mi nećemo tolerisati direktnu ili indirektnu diskriminaciju zasnovanu na polu, trudnoći, invaliditetu, bračnom statusu ili porodičnom statusu ili _____.(dodati druge karakteristike)_____

Direktna diskriminacija je ona kada ste tretirani nepovoljnije zbog svog pola, invaliditeta ili drugih zaštićenih karakteristika. Na primjer, diskriminacija je direktna ako vam nadređeni odbije obuku jer ste trudni.

Indirektna diskriminacija se javlja onda kada ste tretirani na isti način kao i ostali, ali se u vašem slučaju ne može primijeniti pravilo, uslov ili zahtjev određenog radnog mesta zbog vašeg pola, trudnoće, invaliditeta, bračnog ili porodičnog statusa, dok se, s druge strane, velika većina onih koji nemaju te karakteristike zadovoljava te zahtjeve iako za iste ne postoje validni razlozi. (npr. politika zapošljavanja samo onih koji su spremni na preseljenje u veoma kratkom roku može staviti i neravnopravan položaj ljudi koji imaju porodičnih obaveza (npr. ljudi koji imaju malu djecu) i stoga nisu u mogućnosti da se presele u tako kratkom vremenskom roku. Međutim, ovo se ne bi smatralo indirektnom diskriminacijom kada bi poslodavac pružio validno obrazloženje takovog zahtjeva.

Uznemiravanje

Nećemo tolerisati seksualno uznemiravanje, uznemiravanje po osnovu invaliditeta ili rase ili [dodati druge karakteristike zbog kojih dolazi do uznemiravanja]. Uznemiravanje je vrsta ponašanja koja nije dobrodošla, koja nije tražena niti se na nju uzvratilo istom mjerom, a koja izaziva nelagodnost na radnom mjestu uslijed ponižavanja, ozbiljnog ismijavanja, vrijedanja ili zastrašivanja. Svaki zaposleni je odgovoran za svoja djela i нико не bi trebalo da se upušta u potencijalno uvredljivo djelovanje i ponašanje. Nije neophodno da vam osoba koja je uznemiravana kaže da se osjeća ponižena ili uvrijedjena vašim ponašanjem.

Omalovažavanje

Omalovažavanje zaposlenog zbog njegovog/njenog invaliditeta je neprihvatljivo na radnom mjestu. Omalovažavanje predstavlja ponašanje kojim se javno ispoljava mržnja, ozbiljno ismijava ili prezire osoba na račun njenog invaliditeta. Ukoliko takvo ponašanje uključuje prijetnje da će se toj osobi nauditi ili oštetiti njena imovina, onda ono može predstavljati ozbiljno omalovažavanje, što spada u krivični prekršaj.

Viktimizacija

Nećemo vas staviti u neravnopravan položaj zato što se se žalili na nezakonito ponašanje na ovom radnom mjestu ili zbog toga što ste pomogli nekom drugom da to uradi. Prijave diskriminacije, uznemiravanja, omalovažavanja ili viktimizacije shvatamo veoma ozbiljno i iste ćemo razmotriti u što kraćem roku na povjerljiv i fer način.

Na koga se odnosi ova politika/Kome je namijenja ova politika

Ova politika se odnosi na članove mendžmenta, supervizore i sve zaposlene uključujući i one koji rade za proviziju i one zaposlene po posebnom ugovoru. Ona se takođe primjenjuje na mušterije i sve one koje firma snabdijeva robom, uslugama ili opremom.

Šta podrazumijeva ova politika

Ova politika se primjenjuje u:

- Ovlašavanju slobodnog radnog mjesta
- Zapošljavanju
- Obuci i profesionalnom razvoju
- Dodjeli radnih zadataka
- Definisanju smjena, radne liste, radnih sati i prekorenog rada
- Definisanju nivoa plata i drugih naknada
- Slučajevima napuštanja radnog mjesta
- Slučajevima korišćenja prava na porodiljsko odsustvo
- Procjeni učinka
- Disciplinskim postupcima
- Restruktiranju
- U slučajevima otkaza ugovora o radu od strane poslodavca ili zaposlenog i proglašenja tehnoloških viškova
- Snabdijevanju robom, uslugama i opremom

Rješavanje problema

Ukoliko se na nezakonit način osjetite sikriminisanim, uz nemiravanim, omalovaženim ili viktimizanim, željeli bismo da nas u najkraćem roku obavijestite o tome kako bismo problem riješili što prije.

Imamo uspostavljenu proceduru rješavanja problema nastalih kao rezultat nepoštovanja principa jednakih šansi. Nećemo vas viktimizirati zato što ste se opredijelili da prijavite problem niti ćemo to dozvoliti ostalim zaposlenima. Protiv zaposlenih koji se budu ponašali na nezakonit način biće pokrenut postupak ili će u krajnjem slučaju biti otpušteni.

Datum _____

Potpis ovlašćenog lica / pečat fime

Prilagođeno prema: Hong Kong Equal Opportunities Commission: Equal opportunity essentials kit for SMEs (Hong Kong)

8.2 Revizija politika jednakosti

Poslodavac koji odgovorno upravlja svojom imovinom, kapitalom i ljudskim resursima vrši periodičnu kontrolu nad poslovnim procesima i provjerava mogućnost pojave eventualnih grešaka. On, dakle, sprovodi reviziju koja, u najkraćem, predstavlja "naknadni pregled obavljanja poslovnih događaja koji se vrši na osnovu postojećih dokumenata."¹⁴

Od poslodavca koji je posvećen promovisanju i razvoju politika jednakih mogućnosti i nediskriminacije na radu očekuje se da preispita postojeću poslovnu praksu u oblasti HR-a. Navedeno uključuje potrebu da se izvrši identifikacija eventualnih potreba za izmjenama i dopunama u svim postojećim politikama, praksama i procedurama po pitanju zapošljavanja, ocjenjivanja radnog učinka, obuka, napredovanja, zarada, nagrada i bonusa i sl. Aktivnosti ove vrste treba realizovati u saradnji sa sindikatom ili predstavnicima zaposlenih.

Praksa pokazuje da je veoma teško identifikovati moguće propuste ili probleme jer su oni najčešće skriveni, a kao takvi otežavaju kvalitetno sprovođenje politike jednakih mogućnosti od strane HR sektora. Da bi se lakše uočili i eliminisali, treba izvršiti analizu strukture radne snage u preduzeću - prema polu, godinama starosti, nacionalnosti, stepenu obrazovanja i sl. Za razliku od velikih, ovaj postupak je u malim preduzećima uglavnom jednostavan. Za ocjenu stanja nekada je dovoljan i neformalan pregled nivoa zarada zaposlenih. S druge strane, u većim i složenijim organizacijama potrebno je izvršiti detaljniju, često vrlo složenu analizu. No, bez obzira na veličinu vašeg preduzeća, u ovaj postupak uvijek treba uključiti predstavnike zaposlenih ili sindikata.

U sprovođenju analize mogu vam pomoći sledeće smjernice:

- procjenite **sastav zaposlenih** prema polu, etničkoj pripadnosti i sl. za svaki posao (radno mjesto) – npr. za svaku veću grupaciju zaposlenih (menadžeri, činovnici, kvalifikovani ili nekvalifikovani radnici i sl.), za svaku grupu zanimanja (pravnici, ekonomisti, inžinjeri i sl.) i vrstu radnog odnosa (rad na neodređeno i rad na određeno vrijeme, puno ili skraćeno radno vrijeme);

¹⁴ Ivica Filipović, Revizija, Sveučilišni studijski centar za stručne studije Sveučilišta u Splitu, Split, 2008

- provjerite kakve osobe apliciraju za rad u vašoj kompaniji, ko sa njima obavlja intervju i ko su osobe koje su **regrutovane**;
- uspostavite kategorije (nivoe) **zarada** za različite grupe zaposlenih u kompaniji;
- uporedite **ocjene o uspešnosti** između različitih grupa zaposlenih;
- provjerite ko **aplicira za obuke** u vašem preduzeću, ali i ko pruža obuke i za koja područja rada;
- provjerite ko su osobe koje su **promovisane** u vašoj kompaniji, a ko su one koje su tražile promociju;
- analizirajte **linije napredovanja** u preduzeću. Provjerite da li postoje određene pozicije (radna mjesta) koje ne dozvoljavaju zaposlenima da u potpunosti iskažu svoje talente i vještine;
- analizirajte ko podnosi **žalbe** u vašem preduzeću, i iz kog razloga;
- analizirajte ko je odsutan ili bolestan, i iz kog razloga;
- analizirajte ko je dobio otkaz i ko je napustio kompaniju, i iz kog razloga.

Veoma je važno da prilikom analiziranja podataka obratite pažnju na eventualne razlike između određenih grupa radnika (npr. žene, muškarci, etničke manjine i sl.). Ako su te razlike značajne, potrebno je ispitati razloge koji su doveli do toga. U svakom slučaju, rezultati procjene radne snage predstavljaju polaznu osnovu u definisanju mjera afirmativne akcije koje vaše preduzeće može uvrstiti u svoj akcioni plan ravnopravnosti.

Procjena radne snage, vrlo često, zahtijeva prikupljanje ličnih podataka zaposlenih (bračni status, etnička pripadnost i sl.). Zato prethodno treba osigurati:

- da se podaci prikupljaju i koriste isključivo u analitičke svrhe, a s ciljem unapređenja upravljanja ljudskim resursima u preduzeću;
- da se dobijenim podacima rukuje povjerljivo;
- da davanje ličnih podataka od strane zaposlenog bude dobrovoljno.

Revizija zarada

Ovu vrstu revizije preduzeće sprovodi s ciljem da ispita da li je nivo zarada za različite poslove (radna mjesta) određen na pravednim i jednakim osnovama. Čitav proces se fokusira na procjenu vrijednosti različitih poslova i to u odnosu na znanje, trud, nivo odgovornosti i uslove rada.

Da bi obezbijedile kvalitetnu procjenu, slobodnu od bilo kakve diskriminatorske pristrasnosti, kompanije najčešće formiraju posebno tijelo (komisija ili odbor) čiji sastav čine i menadžeri i zaposleni.

Ova revizija uključuje sledeće korake:

1. Identifikujte poslove koje treba uporediti (npr. da bi identificovali postojanje razlika u primanjima žena i muškaraca, uporedite poslove u kojima dominiraju žene sa onima u kojima dominiraju muškarci);
2. Odredite metod obrade podataka i procjene posla;
3. Razvijte alate za prikupljanje podataka, a zatim prikupite podatke o poslovima koje upoređujete;
4. Analizirajte rezultate upitnika;
5. Utvrdite vrijednost poslova na osnovu procjene sposobnosti, zalaganja, odgovornosti i uslova rada na tim poslovima;
6. Procijenite razlike u zaradama između poslova jednake vrijednosti;
7. Napravite korekcije zarada (kako bi nivo bio isti).

O diskriminaciji u brojkama 5:

Rodne razlike u ličnim prihodima i primanjima u Crnoj Gori

Studija „Rodne razlike u ličnim prihodima i primanjima“ pokazuje da građani/ke Crne Gore i poslodavci imaju značajno različitu percepciju diskriminacije po pitanju radnih prava u Crnoj Gori. Dok 60% građana/ki Crne Gore smatra da u našoj zemlji postoji diskriminacija, sa njima djeli mišljenje tek 35% poslodavaca. Takođe, razlike postoje i u percepciji diskriminacije od strane muškaraca i žena u Crnoj Gori, pa tako 55% muškaraca i 64% žena smatra da u našoj zemlji postoji diskriminacija (nejednaka prava i mogućnosti) kada su u pitanju radna prava: pri zapošljavanju, na samom radu i prilikom prestanka radnog odnosa. 14% građana/ki Crne Gore spontano kao ugroženu grupu po pitanju diskriminacije u oblasti radnih prava prvo navodi žene, odmah iza invalida i bolesnih ljudi. Nasuprot njima, to je slučaj kod svega 7% poslodavaca. Najveći procenat poslodavaca navodi invalide, bolesne ljude, Rome, starije sredovječne osobe, a tek na četvrtom mjestu žene. Dalje, ukupno 22% stanovništva Crne Gore i svaki deseti poslodavac spontano navodi žene kao ugroženu grupu po pitanju diskriminacije u oblasti radnih prava. Za razliku od poslodavaca, građani/ke kao ugrožene grupe navode i majke sa malom djecom. Trudnice kao ugroženu grupu, spontano navodi 3% poslodavaca i 4 % stanovništva.

29% stanovništva i 27% poslodavaca navodi da znaju za neki slučaj uz nemiravanja na poslu u svom neposrednom okruženju. Po ovom pitanju nisu uočene značajne razlike po polu.

Žene su dominantno prepoznate kao žrtve uz nemiravanja na poslu među stanovništvom, ali i među poslodavcima. Značajno veći broj žena (63%) u odnosu na muškarce (53%) smatra da su žrtve uz nemiravanja na poslu najčešće žene. Na osnovu ovoga se samo može pretpostaviti da su žene češće žrtve uz nemiravanja na poslu nego što su to muškarci. S druge strane, svega 1% poslodavaca potvrđuje da se u firmama (organizacijama) kojim rukovode desio neki slučaj uz nemiravanja.

Pod pretpostavkom hipotetičke situacije da za jedan isti posao konkurišu muškarac i žena, a koji pri tom imaju iste kvalifikacije, gotovo polovina opšte populacije i 13% poslodavaca smatra da bi u toj situaciji prije posao dobio muškarac a 20% opšte populacije i 6% poslodavaca da bi prednost imale žene.

Izvor: Evropski pokret u Crnoj Gori, Socio-ekonomski položaj žena u Crnoj Gori. Dostupno na: <http://emim.org/files/socio-ekonomski%20polozaj%20zena%20u%20crnoj%20gori.pdf>

Smjernice za sprovođenje revizije obračuna plata

- Uvjerite se da su menadžeri i zaposleni podjednako zastupljeni u komisiji/odboru za reviziju. Takođe, treba obezbjediti da u radu odbora učestvuje i po jedan predstavnik svakog radnog mjeseta čija će vrijednost biti procjenjivana;
- Obezbijedite ravnopravnu zastupljenost žena i muškaraca u komisiji/odboru. Ako upoređujete razlike u platama između zaposlenih u npr. centralnom i sjevernom regionu, treba da obezbijedite (jednako) učešće predstavnika obje grupe;
- Uvjerite se da članovi komisije/odbora imaju adekvatno znanje (ili su prošli obuku) o pravičnim zarađama;
- Omogućite zaposlenima da u svakoj fazi procesa revizije mogu da daju svoje inpute i komentare;
- Uvjerite se da su kriterijumi procjene vrijednosti poslova lišeni predrasuda bilo koje vrste. Takođe, uvjerite se u nepristasan pristup članova komisije/odbora pri vrednovanju različitih vrsta vještina, napora, odgovornosti i uslova rada;
- Procjenu različitih kriterijuma bazirajte na njihovom značaju;

- Kada upoređujete zaradu za različite poslove, uzmite u obzir osnovnu zaradu, te sve dodatke u vidu bilo kakvih nagrada i bonusa koji se isplaćuju u gotovini.

Veoma je vžno da imate na umu sledeće: Ako ste utvrdili razliku u zaradama između dva posla iste vrednosti koji obavljaju dva radnika sa istim stažom i istim ocjenama performansi, tada ste identifikovali postojanje jaza u primanjima zaposlenih u vašem preduzeću.

Savjeti za upravljanje 17: Obrazac za upoređivanje poslova

Instrukcije: Rezultat Posla A i Posla B ocjenjuje se sa po 1-5 bodova za svaki kriterijum.

Kriterijumi	Posao A	Posao B
1. Vještine		
1.1 Nivo znanja i obrazovanja	_____	_____
1.2 Iskustvo	_____	_____
1.3 Inicijativa	_____	_____
2. Napor		
2.1 Fizička zatjevnost	_____	_____
2.2 Mentalna ili vizuelna zahtjevnost	_____	_____
3. Odgovornost		
3.1 Odgovornost za opremu ili proces	_____	_____
3.2 Odgovornost za materijal ili proizvod	_____	_____
3.3 Odgovornost za bezbjednost drugih	_____	_____
3.4 Odgovornost za rad dugih	_____	_____
4. Uslovi rada		
4.1 Uslovi rada i opasnost	_____	_____
4.2 Složenost poslova	_____	_____
4.3 Značaj izbjegavanja grešaka	_____	_____
4.4 Kontakt sa drugima	_____	_____
4.5 Sposobnost za rad sa povjerljivim podacima	_____	_____
Ukupno	_____	_____

Prilagođeno prema: United Electrical, Radio and Machine Workers of America: UE Information for workers: Bargaining for pay equity.

8.3 Definisanje akcionog plana jednakosti

U cilju pružanja podrške primjeni mjera jednakosti i nediskriminacije na radu, preduzeće treba da pripremi Akcioni plan koji će određivati prioritete (ciljeve), aktivnosti i vremenski okvir implementacije.

Kreiranju Akcionog plana treba da prethodi analiza potreba i izazova koji su identifikovani u reviziji politika jednakosti u preduzeću. Sledeći korak je organizovanje konsultativnog procesa u koji treba uključiti i predstavnike zaposlenih, a zatim slijedi zajedničko definisanje ciljeva i načina ispunjenja istih.

Takođe, u Akcioni plan mogu biti uključene i mjere afirmativne akcije koje su definisane prilikom procjene radne snage.

Akcioni plan jednakosti treba da:

1. Opiše neposredne ciljeve u specifičnim uslovima;
2. Definiše konkretnе korake i radnje potrebne za postizanje postavljenog cilja;
3. Dodijeli jasnu odgovornost za postizanje cilja;
4. Postavi realni vremenski rok za ostvarenje cilja;
5. Uspostavi procedure za ocjenu ostvarenih rezultata.

Mjere Akcionog plana mogu da uključuju:

Cilj 1:	Obezbijediti nediskriminatorsku politiku i praksu zapošljavanja
Koraci:	Pregledati sva pravila i procedure (uključujući prijavne formulare za posao i sl.) i iz njih ukloniti sve elemente diskriminacije. Osoblje koje je uključeno u proces zapošljavanja obučiti o nediskriminatorskom odnosu u procesu intervjuisanja i regrutovanja potencijalnog radnog kadra. Napisati objektivne opise poslova i kompetencija (za sve poslove).
Odgovornost:	Viši menadžer. HR odjeljenje sprovodi reviziju i koordinira aktivnosti obuke.
Rok:	3 mjeseca
Evaluacija:	HR odjeljenje prati sprovođenje aktivnosti zapošljavanja i vrši procjenu ostvarenog ishoda.
Cilj 2:	Eliminisati sve oblike uznemiravanja na radnom mjestu
Koraci:	Kreirati, objaviti i uvrstiti u redovnu praksu politiku o zabrani uznemiravanja i seksualnog uznemiravanja, te uspostaviti procedure za rukovanje žalbenim po stupcima po navedenom. Uputiti menadžere i zaposlene na ovu politiku, kao i na ogućnost žalbenog postupka.
Odgovornost:	Viši menadžer, HR odjeljenje.
Rok:	6 mjeseci
Evaluacija:	HR odjeljenje prati upotrebu žalbenih procedura.

Mjere afirmativne (pozitivne) akcije

Mjere afirmativne akcije su posebne privremene mjere koje imaju za cilj da isprave efekte diskriminacije, a time omoguće uspostavljanje jednakih mogućnosti i tretmana između različitih grupa lica zaposlenih u preduzeću. Ove mjere se donose za tačno određenu grupu zaposlenih ili grupu kandidata za posao (npr. žene ili muškarci, lica sa invaliditetom, stariji radnici i sl.) koja na određenim pozicijama nije zastupljena u dovoljnoj mjeri i na adekvatan način.

Neki od mogućih primjera mjera afirmativne akcije uključuju:

- posebne programe zapošljavanja
- posebne kurseve za razvoj karijere
- programe mobilnosti naviše
- ciljeve ili kvote.

Primjeri iz prakse 11: Unapređenje položaja žena – IBM

Tradicija unapređenja položaja žena u IBM-u je duga više od 50 godina. Prva žena je u IBM-u zaposlena 1899. godine - mnogo ranije nego što su žene imale pravo glasa, a 1945. godine kompanija je dobila prvu ženu potpredsjednicu.

Jedna od strategija za društveno odgovorno poslovanje kompanije IBM na globalnom nivou je Diversity strategy tj. Strategija različitosti (poboljšanje položaja žena, ljudi sa posebnim potrebama i LGBT populacije). IBM je godinama jedna od najatraktivnijih kompanija za zapošljavanje žena jer promoviše bolji položaj žena na tržištu rada i omogućava im odlične uslove rada (majkama i trudnicama).

Neki od primjera ponašanja kompanije IBM koji osnažuju položaj žena na tržištu rada su: organizacija kampova i edukacija za djevojčice iz osnovnih i srednjih škola i usmjeravanje ka tehničkim fakultetima (veća prohodnost ka tome da postanu kadrovi koji rade za IBM); procesi zapošljavanja – reklamne kampanje usmjerene na zapošljavanje žena; kreiranje baze podataka po kojoj se pravi spisak žena koje će se promovisati i dalje unapređivati; programi mentorstva i edukacije specijalno namijenjeni ženama na kojima one uče kako da koriste svoj glas, drže sastanke i prezentacije; seminari za menadžere muškarce na kojima se uči o dobroj praksi i pravilnom postupanju prema zaposlenima, a posebno ženama; omogućavanje fleksibilnog radnog vremena trudnicama i ženama sa djecom, kao i rad od kuće, plaćeno odsustvo nakon porođaja, plaćeni vrtići, medicinski program i sl.

Izvor: Interna dokumentacija UPCG - Neobjavljeni trening materijal

Mjere afirmativne akcije treba uvrstiti u Akcioni plan jednakosti, te za njih definisati ciljeve, korake, odgovornost, vremenski okvir i model evaluacije (radi praćenja efikasnosti). Na primjer:

Cilj 3:	Povećati zapošljavanje pripadnika etničkih manjina za 10% (postepeno)
Koraci:	U oglase za posao uključiti posebna obavještenja kako bi se podstakla prijava pripadnika etničkih manjina. Objaviti oglase u novinama etničkih manjina i društvenim centrima. Obučiti svo osoblje koje je uključeno u zapošljavanje o mjerama jednakosti.
Odgovornost:	Viši menadžer odgovoran za ravnopravnost, HR odjeljenje
Rok:	12 mjeseci
Evaluacija:	HR odjeljenje prati etnički sastav novozaposlenih

Cilj 4:	Povećati učešće žena na rukovodećim pozicijama do 30%
Koraci:	Otvoreno promovisati mogućnosti za obuku i promociju i ohrabrivati žene da se prijave. Proveriti da li su kursevi organizovani tako da ih mogu pohađati i žene sa porodičnim obavezama. Obezbijediti individualno karijerno savetovanje za žene sa liderskim potencijalom.
Odgovornost:	Viši menadžer odgovoran za ravnopravnost, HR odjeljenje
Rok:	3 godine
Evaluacija:	HR odjeljenje prati polnu strukturu unaprijeđenih osoba

Savjeti za upravljanje 18:

Primjeri posebnih mjera jednakosti usvojenih na nivou preduzeća

U nastavku slijede primjeri strategija koje se koriste u uspješnim programima jednakosti na Novom Zelandu.

Zapošljavanje

- Razviti posebne programe zapošljavanja za zanimanja u kojima, na primjer, žene i pripadnici etničkih grupa, nisu dovoljno zastupljeni.
- Razviti programe zapošljavanja osoba u zrelim godinama, te olakšati njihovo zapošljavanje kroz programe prekvalifikacije.
- Uspostavljanje saradnje sa relevantnim grupama (npr. etničke manjine, osobe sa invaliditetom i sl.) kako bi se utvrdila strategija za povećanje njihove zastupljenosti u preduzeću.
- Uspostavljanje saradnje sa obrazovnim institucijama kako bi se olakšalo zapošljavanje tehnički i profesionalno kvalifikovanih pripadnika manjinskih grupa.
- Preispitivanje kompanijskih oglasa za posao i informativnog materijala kako bi se eliminisala bilo koja pristrasnost ili predrasuda u sadržaju, jeziku i u slikama.
- Povremeno pregledati strategiju zapošljavanja
- Razvijati obuke o tehnikama selekcije kadra na kojima se diskutuje o mogućim izvorima diskriminacije.

Obuka i razvoj

- Uspostaviti odgovarajuće obuke za razvoj karijere
- Obezbijediti posebne kurseve za sticanje osnovnih vještina (npr. pisanje pisama, administracija). Pristup ovim kursevima ne bi trebalo ograničiti samo na radnike koji se već nalaze na pozicijama koje zahtijevaju korišćenje ovih vještina.
- Obezbijediti tzv. uvodnu obuku za nove radnike
- Pružiti mogućnost za individualno karijerno savjetovanje, te osigurati da svi zaposleni znaju da im je takva usluga na raspolaganju.
- U konsultaciji sa grupom direktno zainteresovanih radnika, identifikovati njihove potrebe za obukom.
- Podsticati pripadnike određenih grupa da se prijavljuju i upisuju interne i eksterne programe obuka, te pregledati procedure kandidovanja za te obuke.
- Uvesti periodične obuke o jednakosti za sve zaposlene, kako bi pružili potrebne informacije, jačali svijest i promovisali potrebu za unapređenjem jednakosti.
- Ispitati postojanje bilo kakvih elemenata pristrasnosti u materijalima za obuku. Razviti nove materijale za obuku o jednakosti, te iste uključite i u druge kurseve.
- Uključiti segment jednakosti u sve relevantne obuke, kao što su: odnosi sa javnošću, efikasne vještine upravljanja, razvoj međuljudskih odnosa, organizaciona efikasnost.

Promocija i karijera

- Razviti programe vertikalne mobilnosti za zaposlene na nižim pozicijama, tako da imaju priliku za sticanje vještina koje im omogućavaju da se takmiče za pozicije višeg nivoa.
- Razbiti profesionalne stereotipe. Na primjer – nisu samo muškarci inžinjeri, niti su samo žene vaspitačice.

- Uraditi redizajn radnog mjesta i programa rotacije radnog mjesta.
- Sastaviti registre i/ili inventare personalnih vještina koristeći objektivne kriterijume, tako da menadžeri postanu svjesni ko je sve na raspolaganju za upravljačke i visoke pozicije u kompaniji.
- Proveriti da li je relevantna zasluga uvijek osnovni kriterijum za bilo kakvo imenovanje ili unapređenje, te da li su mjere različitosti i afirmativne akcije adekvatno uzete u razmatranje.

Izvor: New Zealand Employers' Federation: A guide for employers on Discrimination in Employment, Wellington, 1993

8.4 Sprovođenje politike jednakosti i akcionog plana

Kako bi politika jednakosti i akcioni plan bili efikasni, sa sadržajem ovih dokumenata moraju biti upoznati menadžeri i svi zaposleni u preduzeću. Jedino na taj način oni mogu znati šta jeste a šta nije prihvatljivo ponašanje na radnom mjestu, odnosno kakva su njihova prava i obaveze po tom osnovu. Takođe, efikasnost zavisi i od načina sprovođenja mjera jednakosti, što znači da ga treba realizovati u saradnji sa sindikatom ili predstavnicima zaposlenih.

Neki od preporučenih modela informisanja o dobroj poslovnoj praksi (na internom nivou) su:

- govori i poruke direktora;
- priručnik za zaposlene, HR cirkulari, bilten za zaposlene, kompanijski intranet;
- informacioni flajeri, brošure i drugi PR materijal koji najavljuje politiku jednakosti i prezentuje uspješne priče iz kompanije;
- posteri koji naglašavaju da su jednake mogućnosti i tretman osnovna vrijednost kompanije;
- kratke informativne sesije o politici jednakosti u okviru sastanaka sa menadžerima i/ili zaposlenima, radionica ili drugih događaja kompanije.

Adekvatna obučenost menadžera je preduslov uspješnog upravljanja - onog koje počiva na poštovanju mjera jednakosti. To u prvom redu podrazumijeva edukaciju usmjerenu sticanju novih znanja i praktičnih vještina koje će im pomoći u procesu regrutovanja novog kadra, kao i svakodnevnom upravljanju radom zaposlenih. Takođe, menadžere treba savjetovati o tome kako da razvijaju potencijale zaposlenih (i članova tima), ali i kako da na najbolji način iskoriste različitosti koje među njima postoje, a mogu doprinijeti rastu inovativnosti i konkurentske prednosti preduzeća. S druge strane, veoma je važno da se u preduzeću obezbijede uslovi za stalnu dvosmjernu komunikaciju koja će zaposlenima omogućiti da iznesu svoje stavove, predloge i kritike u vezi sprovođenja mjera jednakosti. To se može ostvariti putem tzv. formalnih mehanizama (npr. kutija za predloge, učešće u anketama koje organizuje HR sektor), neformalnih razgovora, a u određenim slučajevima i razgovora koji se tretiraju kao povjerljivi.

Savjeti za upravljanje 19: Vodič za etičko poslovanje

Delhaize Group je međunarodni lanac maloprodajnih objekata iz Belgije koji je prisutan u jedanaest zemalja, na tri kontinenta. U nastavku slijedi izvod iz sadržaja njihovog univerzalnog, standardizovanog kodeksa (iz 2010. god) pod nazivom "Vodič za etičko poslovanje – ispravan način je jedini način". Važno je naglasiti da primjena ovog vodiča važi u svim zemljama u kojima Delhaize posluje.

"Kompanija vjeruje da svi saradnici zaslužuju radno mjesto na kojem će biti cijenjeni i uvažavani.

Cilj naše poslovne politike je da obezbijedi da svi saradnici imaju jednak tretman i poštovanje, te da se na isti način odnose jedni prema drugima. (...) Pri zapošljavanju nemamo predrasuda u pogledu pola, rase, etničke pripadnosti, vjeroispovesti, seksualnog opredjeljenja, starosti, trudnoće, nacionalnog porijekla, bračnog stanja, invaliditeta ili bilo kojeg drugog, zakonom zaštićenog statusa. (...) Od svih službenika i drugih saradnika očekuje se da poštuju važeće propise i politiku Kompanije koja se odnosi na jednake mogućnosti i odsustvo diskriminacije.

(...) Ukoliko primijetite uznemiravanje ili mu budete izloženi, odmah to prijavite. Kompanija će smjesta ispitati sve ozbiljne navode o uznemiravanju i preduzeti odgovarajuće mjere u skladu s našom poslovnom politikom. Od saradnika se očekuje da pruže punu saradnju prilikom istrage Kompanije o žalbama zbog uznemiravanja. Revanžizam prema bilo kome ko prijavi slučaj uznemiravanja ili učestvuje u istrazi neće biti toleriran. (...) Kompanija neće izložiti odmazdi nikoga ko dobromjerivo prijavi moguće kršenje zakona ili politike Kompanije, niti će tolerisati bilo kakav vid uznemiravanja ili zastrašivanja bilo kojeg saradnika koji prijavi prekršaj ili učestvuje u istrazi o prekršaju. „Dobra namjera“ ne znači da morate biti u pravu, ali znači da treba da dostavite sve informacije koje posjedujete, s punim uvjerenjem da su istinite. (...) Svako lice koje, direktno ili indirektno, učestvuje u odmazdi prema licima koja prijavljuju prekršaje ili podstiče druge da to čine, može biti predmet korektivnih mera. (...) Prilikom podnošenja prijava Službi za poštovanje pravila i etiku Delhaize Group ili prijavljivanja putem telefonske službe ili interneta, imate mogućnost da ostanete anonimni. Ukoliko odlučite da date svoje ime, Kompanija će se povjerljivo odnositi prema vašem identitetu, a u skladu s potrebotom za sprovođenje temeljne i objektivne istrage.”

Prilagođeno prema: “Vodič za etičko poslovanje - ispravan način je jedini način”, Delhaize Group, 2010
Dostupno na: <https://secure.ethicspoint.com/domain/media/srcs/gui/7392/code.pdf>

8.5 Nadzor nad sprovođenjem politike jednakosti i akcionog plana

Preduzećima se preporučuje da organizuju redovno praćenje sprovođenja politike jednakosti (poželjno na godišnjem nivou), te da za taj postupak formiraju posebnu komisiju koja će biti sastavljena od članova menadžmenta i predstavnika zaposlenih (ili sindikata).

Naravno, sam postupak i nivo njegove složenosti treba prilagoditi veličini i potrebama preduzeća. Za razliku od velikih sistema, kod malih preduzeća najčešće je dovoljan jednostavan, neformalni pregled nad funkcionisanim politike i akcionog plana.

Ključni dio u mjerenu ostvarenog napretka čine povratne informacije koje su dobijene od strane zaposlenih. Takođe, koristan izvor predstavlja evidencija o svim donijetim odlukama u kompaniji, kao i evidencija o radnoj snazi.

Po pitanju evidencije o radnoj snazi (a prije početka prikupljanja ličnih podataka zaposlenih), poslodavac treba da ima u vidu sledeće:

- davanje ličnih informacija od strane zaposlenog (i kandidata za posao) mora biti dobrovoljno;
- svaki zaposleni (i kandidat za posao) mora razumjeti svrhu prikupljanja informacija i značaj monitoring;
- lične podatke zaposlenih (i kandidata za posao) poslodavac mora držati u tajnosti.

Prilikom analize prikupljenih podataka, treba se fokusirati na identifikovanje uticaja (bilo kog nivoa) koji je ostvaren primjenom mjera jednakosti i afirmativne akcije. Metod koji je korišćen za procjenu radne snage može se upotrijebiti i u ovoj analizi.

U donošenju zaključaka po osnovu obavljene analize, možda vam mogu pomoći ovi savjeti:

- Ako procjena radne snage pokazuje jasne uticaje (npr. pokazuje nestanak ili smanjenje razlika između radnika), tada su politika jednakosti i akcioni plan bili uspješni. Pozitivne mjere i dalje treba procjenjivati, a nepotrebne ukloniti.
- Ako se procjenom ne identificiše nikakav uticaj, tada su politika jednakosti i akcioni plan neefikasni. Poslodavci i radnici treba (zajedno) da kreiraju nove, efikasnije mjere koje imaju za cilj unapređenje jednakosti.

Iako poslodavci teže tome da u njihovom preduzeću diskriminacija ne postoji, veoma je teško voditi politiku koja će to i omogućiti. Iskrena posvećenost, kontinuirano ulaganje u razvoj mjera jednakosti i nediskriminacije i snažna promocija preduslovi su bilo kakvih ozbiljnijih rezultata.

Cjelokupnom osoblju (zaposleni na svim nivoima), ali i široj javnosti stalno treba saopštavati pozitivne primjere i konkretne podatke o ostvarenom napretku. To je od značaja za stvaranje dobre poslovne klime, jačanje lojalnosti i motivisanosti zaposlenih, ali i za izgradnju brenda i pozitivnog imidža koji značajno može pomoći u privlačenju kvalifikovanih, talentovanih radnika, kao i novih poslovnih saradnika, partnera i kupaca.

9. SUOČAVANJE SA PRITUŽBAMA U VEZI DISKRIMINACIJE

Poslodavci treba da uspostave procedure za postupanje po prigovorima i žalbama zaposlenih za diskriminaciju. Veoma važna za ukupne odnose na relaciji uprava – zaposleni je tzv. interna procedura za upućivanje žalbi. Ona mora posebno dobro funkcionišati i omogućiti brz i fleksibilan proces rukovanja predmetima. Za rješavanje eventualnih problema u politikama i praksi, dobar model predstavlja unošenje izmjena na nivou radnog mjesta.

Važno je imati u vidu da bilo kakva pritužba za diskriminaciju zahtijeva hitnu reakciju, odnosno djelovanje koje će pokazati da je preduzeće apsolutno posvećeno procesuiranju predmeta i rješavanju konkretnе pritužbe zaposlenog. Svako drugačije postupanje nosi veliki rizik i često se vraća kao bumerang – zaposleni protiv preduzeća mogu podnijeti sudsku tužbu (pojedinačnu ili kolektivnu), što ukazuje i na to da je problem izašao u javnost. Uz troškove sudenja i moguće sankcije, ovo je situacija koja može rezultirati i veoma lošim publicitetom po preduzeće.

Smjernice za razvoj žalbenog postupka u preduzeću su:

- Pripremite žalbenu proceduru u pisanoj formi. Možete je pripremiti odvojeno, ili kao dio politike ravnopravnosti .
- Navedite posvećenost kompanije po pitanju rješavanja diskriminacije (bilo koje vrste) na način koji je pravičan, poverljiv, efikasan i detaljan.
- Obavežite se na sprovođenje odgovarajuće istrage za svaki slučaj, te za odgovoran pristup u rješavanju svih žalbi.
- Obezbijedite povjerljivost postupka.
- Garantujte da će i podnositelj žalbe i tužena strana biti pravedno tretirani. Objema stranama treba dozvololiti da se izjasne i objasne svoju poziciju kako bi se izbjegli mogući nesporazumi.
- Zabranite viktimizaciju i kažnjavanja zaposlenog koji je podnio žalbu.
- Definišite korake za podnošenje žalbe za diskriminaciju. Koraci treba da budu jednostavni i dostupani za sve zaposlene.

- Podnositac žalbe treba da ima mogućnost izbora – na njemu je da odluči da li će se rješavanju problema pristupiti kroz neformalni postupak ili zvaničnu istragu. Ovo upućuje na potrebu da se za oba pristupa definišu jasne procedure.
- Definišite vremenski okvir za rješavanje slučajeva i za donošenje odluka.
- Obezbjedite da se žalbeni postupak podigne na sledeći (viši) nivo upravljanja ukoliko zaposleni nije zadovoljan odlukom.
- Navedite da obje strane u sporu treba da sarađuju i djeluju sa dobrom namjerom kako bi se omogućilo donošenje konačne odluke.

Sa žalbenim postupkom treba upoznati sve zaposlene, a rukovodioce obučiti za postupanje po žalbama, u skladu sa procedurom. Takođe, poslodavci moraju biti sigurni da su rukovodioci i nadzorni organi svjesni važnosti žalbenog procesa, kao i svoje uloge u održavanju dobrih međuljudskih odnosa u organizaciji i među zaposlenima.

Imenovani menadžer i koordinator za jednakost treba da obezbijede ispunjenost svih predviđenih procedura u preduzeću – menadžer ima zaduženje da prati cijeli tok konkretnog postupka, a koordinator da nadzire njegovu regularnost i vodi bilješke o ishodu.

Savjeti za upravljanje 20: Primjer rukovanja žalbenom procedurom

U nastavku slijedi primjer namijenjen malim i srednjim preduzećima (MSP) koji je razvila Komisija za jednake mogućnosti u Hong Kongu. Komsija podstiče kompanije da dati primjer prilagode (u skladu sa specifičnim potrebama svoje kompanije), a zatim usvoje proceduru žalbenog postupka i ovjere je pečatom kompanije.

Ova procedura upućuje kako da djelujete ukoliko imate problem, pitanje ili žalbu za diskriminaciju.

U [naziv preduzeća] razumijemo da je teško raditi punim kapaciteom ako ste na poslu nepravedno tretirani ili maltretirani. Zato mi i podržavamo načela jednakih mogućnosti na radnom mjestu. Kopiju naše politike jednakosti možete dobiti (navedite gdje).

[navedite ime osobe koja je odgovorna za jednakost] ima zadužen da odgovorno prati i nadgleda ovaj postupak. Ako nam prijavite problem, isti će biti riješen povjerljivo, nepristrasno I brzo.

Šta da uradite ako imate problem

Mi smo procedure za upravljanje ovim problemima kreirali kroz određene korake. Svi se ili ne mogu primijeniti na vas, ili će biti realizovani po redosledu koji je drugačiji od prikazanog. Pomoć u bilo koje vrijeme možete zatražiti od Komisije za jednakosti mogućnosti, mada vam preporučujemo da prvo probate da riješite probleme na poslu – ako je moguće.

Korak 1: razgovarajte sa osobom/osobama koje su uključene

Ukoliko možete, najbolje je da problem samostalno riješite i to što prije pošto se incident desio. Jasno nam je da se možda nećete osjećati prijatno, naročito ukoliko je u pitanju problem s nadređenim.

Korak 2: Razgovarajte s osobom zaduženom za jednakost

Ako želite da razgovarate o problemu i saznate koja su vaša prava, nađite vremena za razgovor s predstnikom naše kompanije za pitanja jednakosti [navedite ime i kontakt podatke]. Oni će se

sastati s vama u najkraćem mogućem roku. Bez vaše dozvole, ni sa jednom osobom neće razgovarati o vašem problemu. Jedini izuzetak je ako im kažete nešto što može ugroziti nečiju bezbjednost.

Nakon razgovora s vama, a u zavisnosti od vaše odluke, predstavnik/ci za jednakost će u što kraćem roku kontaktirati drugu osobu/osobe uključene u ovo pitanje (poželjno u roku od dva radna dana od dana sastanka s vama) kako bi se čula i njihova stranu priče.

Mi ohrabrujemo i preporučujemo blagovremeno rješavanje žalbe. U roku [navesti rok] od razgovora sa drugom osobom/osobama, i [navesti rok] od datuma prvog kontakta s vama, predstavnik/ci za jednakost će razgovarati sa svjedocima – ukoliko su ima potrebe za dodatnim informacijama. Svjedoci mogu biti i osobe koje zapravo nisu vidjele šta se desilo, ali posmatraju vaše reakcije ili druga srodnja ponašanja.

Predstavnik/ci za jednakost će tada donijeti odluku o tome da li po vašoj tvrdnji ima dovoljno informacija (koristeći standard dokazivanja da je vjerovatnije da se nešto desilo, nego da se nije desilo). Takođe, oni će provjeriti i potrebu pokretanja disciplinskog postupka.

Tamo gdje je tužba dokazana, predstavnik za jednakost (ili vaš menadžer) će problem riješiti na sledeći način:

- ako navod nije ozbiljne prirode – organizovaće zajednički sastanak radi postizanja dogovora / rješavanja problema;
- ako je navod ozbiljan – preuzeće odgovarajuće disciplinske mjere protiv osobe/a koja je odgovorna (npr. izvinjenje, savjetovanje, službeno upozorenje, degradiranje, gubitak mogućnosti za unapređenja u određenom roku).

Takođe, predstavnik/ci za jednakost mogu za sve zaposlene organizovati obuku o pitanjima jednakosti kako bi se obezbijedilo da svi znaju šta jeste, a šta nije prihvatljivo ponašanje na radnom mjestu.

Korak 3: Kontaktirajte Pravnu službu, sindikalnu organizaciju ili Centar za pravnu pomoć

Ako ste nezadovoljni donijetom odlukom po pokrenutom postupku, ili se ne osjećate ugodno zbog toga što ste ga uputili nama na pažnju, možete kontaktirati Pravnu službu, sindikalnu organizaciju ili Centar za pravnu pomoć i od njih dobiti dodatne savjete.

Kako će naša kompanija rukovati vašim problemom?

Mi ćemo vaš problem obraditi:

- povjerljivo - samo oni koji su direktno uključeni u vaše pitanje ili žalbu (uključujući osobe koje pomažu da se to riješi) imaće pristup informacijama. Informacije o problemu evidentiraće se samo u datoteci zaposlenog.
- nepristrano - svi koji su uključeni u ovo pitanje dobiće priliku da ispričaju svoju stranu priče, a prema njima će se postupati što je moguće korektnije. Osoba zadužena za problem tj. vođenje žalbenog postupka neće donijeti odluku niti preduzimati bilo kakve akcije dok god se ne prikupe svi relevantni podaci.
- brzo – sva vaša pitanja i pritužbe mi ćemo obraditi što je brže moguće. Gdje god je to moguće, pokušaćemo da riješimo sve probleme u roku od [navesti rok].

Mi nećemo tolerisati viktimizaciju – manje povoljan tretman ili nepovoljan položaj bilo koga ko je uključen u pitanje ili pritužbu koja se obrađuje u okviru ovog postupka biće kažnjeno. Zlonamjerna

upotreba ovog postupka (npr. ako se o nekome laže) takođe će biti strogo kažnjena. Nećemo preduzimati nikakve radnje bez dokaza. Istražićemo sve probleme prije nego što donesemo odluku i/ili preduzmemosmje. Mjere ćemo preuzeti samo ako vjerujemo da je vjerojatnije da su se optužbe dogodile, nego da nisu.

_____ Datum _____
Potpis

Prilagođeno prema: Hong Kong Equal Opportunities Commission: Equal opportunity essentials kit for SMEs (Hong Kong)

DIO IV

EKSTERNI MODELI PODRŠKE ZA UPRAVLJANJE JEDNAKOŠĆU

10. POSLODAVAČKA UDRUŽENJA

Savjeti i podrška od strane poslodavačkih udruženja i poslovnih mreža identifikovani su kao ključ uspješne primjene načela jednakih mogućnosti i tretmana u poslovnoj praksi preduzeća (posebno MSP), pokazale su dvije studije Evropske komisije sprovedene 2005. i 2008. godine. Zbog sposobnosti da im prenesu svoja iskustva i primjere dobre poslovne prakse, poslodavačka udruženja imaju važan zadatak s aspekta djelovanja preduzeća i podrške po pitanju primjene mjera jednakosti u njihovom redovnom poslovanju.

UPCG - krovna i reprezentativna poslodavačka organizacija u Crnoj Gori, kao i druga udruženja poslodavaca (formirana na granskom i lokalnom nivou), imaju ključnu poziciju i važnu ulogu u promociji načela jednakosti među preduzećima - njihovim članicama u Crnoj Gori. Od poslodavačkih udruženja se očekuje da budu aktivna u ovom procesu i da preduzećima pružaju usluge koje su prilagođene njihovim potrebama.

Smjernice za djelovanje poslodavačkih udruženja

1. Informisanje i savjetovanje:

- Pružanje informacija o nacionalnom radnom zakonodavstvu, međunarodnim radnim standardima i drugim smjernicama koje su korisne za kompanije članice
- Davanje smjernica za dobre prakse upravljanja ljudskim resursima, kao što su smjernice za nediskriminatorski postupak zapošljavanja
- Kreiranje dokumenta o primjerima dobre prakse kompanija članica, te njegova distribucija među ostalim preduzećima
- Pomoći kompanijama članicama u formulisanju i sprovođenju politika i programa jednakosti
- Savjetovanje kompanija članica o drugim modelima podrške (organizacije i institucije kojima se mogu obratiti za savjete i smjernice).

2. Programi i umrežavanje:

- Razvijanje i sprovođenje obuka i programa izgradnje kapaciteta kompanija članica o praksi pravednog zapošljavanja
- Kreiranje i sprovođenje programa tehničke pomoći kako bi se u kompanijama članicama obezbijedila praktična obuka o pravilnom načinu razvoja sistema upravljanja ljudskim resursima
- Zajednički rad sa sindikatom i učešće u tripartitnoj saradnji po pitanju promovisanja jednakosti, ili pridruživanje inicijativama više zainteresovanih strana - npr. u okviru Globalnog sporazuma UN-a ili nacionalnim inicijativama
- Redovni sastanci mreža i zajedničke sjednice o ključnim oblastima koje se odnose na praksi pravednog zapošljavanja

3. Lobiranje, pospješivanje dijaloga i podizanje svijesti

- Podizanje svijesti među kompanijama članicama o biznis aspektu pitanja jednakosti
- Saradnja sa vladom, sindikatima i drugim relevantnim akterima s ciljem da utiču na nacionalnu politiku o nediskriminaciji i identifikuju dalje mjere za unapređenje jednakosti
- Saradnja sa sindikatima i nevladinim organizacijama radi sprovođenja kampanja i podizanja svijesti javnosti o ravnopravnosti.

Sastanci mreža i organizovanje sjednica na temu dobre prakse upravljanja ljudskim resursima i pravednog zapošljavanja predstavljaju dobru strategiju u promovisanju jednakosti u preduzećima. Ovi polu-neformalni skupovi (npr. klubovi HR menadžera, PR menadžera i sl.) mogu poslužiti kao svojevrsna platforma za razmjenu najboljih praksi među preduzećima. Kroz umrežavanje, razmjenu znanja i iskustva, preduzeća mogu da uče jedna od drugih, te prilagođavaju i dalje razvijaju svoju poslovnu praksu.

Korisni linkovi

- Unija poslodavaca Crne Gore (UPCG), www.poslodavci.org
- Asocijacija poslovnih žena Crne Gore, www.poslovnazena.me

11. DRŽAVNI ORGANI, SINDIKATI I NEVLADINE ORGANIZACIJE

Državni organi

Državni organi, kao što su Ministarstvo rada i socijalnog staranja (MRS) i Ministarstvo za ljudska i manjinska prava (MMP), mogu pružiti podršku preduzećima u smislu upoznavanja sa predmetnom (važećom) zakonskom regulativom, te pružanjem savjeta u vezi primjene mjera jednakih mogućnosti i tretmana u okviru djelokruga svoje nadležnosti. Na primjer, MRS poslodavcima može pružiti praktične savjete o tome kako da zaposlenoj radnici obračunaju zaradu za vrijeme trajanja roditeljskog odsustva. S druge strane, informacije o nedozvoljenom ponašanju koje ukazuju na to da na radnom mjestu postoji mobing poslodavcima mogu dobiti u MMP.

UPCG je zastupnik interesa poslodavaca i zvaničan partner Vladi i sindikatu u tripartitnom socijalnom dijalogu u Crnoj Gori. Na bipartitnom nivou, dijalog između predstavnika poslodavaca i Vlade sprovodi se na relaciji: UPCG – MRS.

Sindikati

Socijalni dijalog je ključ uspjeha u rješavanju diskriminacije i promovisanju jednakosti. Aktivnosti koje imaju za cilj razvoj i sprovođenje politika i planova za jednakost na nivou radnog mjesta treba realizovati u konsultaciji i dogовору sa sindikatom (i predstavnicima grupa zaposlenih na koje se navedeno direktno odnosi). Takođe, u cilju promovisanja jednakosti mogu se mobilisati nacionalni bipartitni ili tripartitni mehanizmi.

Na bipartitnom nivou, socijalni dijalog između predstavnika poslodavaca i sindikata u Crnoj Gori sprovodi se na relaciji: UPCG – Savez sindikata Crne Gore (SSCG) i Unija slobodnih sindikata Crne Gore (USSCG).

Nevladine organizacije

S aspekta poslodavca, nevladine organizacije (NVO) mogu biti veoma koristan izvor informacija i smjernica, te dobra podrška u pronalaženju praktičnih rješenja za situacije koje proizilaze na radnom mjestu.

Pomoć u vezi pitanja koja se odnose na promociju jednakosti i prevenciju diskriminacije, kao i informacije o zakonodavstvu i primjerima zapošljavanja marginalizovanih grupa mogu im, na primjer, dati Savez slijepih Crne Gore i Udruženje mladih sa hendikepom.

Korisni linkovi

- Ministarstvo rada i socijalnog staranja, www.mrs.gov.me
- Ministarstvo za ljudska i manjinska prava, www.mmp.gov.me
- Savez sindikata Crne Gore, www.sindikat.me
- Unija slobodnih sindikata Crne Gore, www.usscg.me
- Centar za razvoj nevladinih organizacija, www.crnvo.me

Primjeri iz prakse 12:

Povelja o različitosti – Strategija za promovisanje jednakosti u Evropskoj uniji

Povelja o različitosti (eng. Diversity charter) jedna je od najnovijih dobrovoljnih inicijativa usmjerenih ka podsticanju preduzeća da sprovode i razvijaju politiku različitosti.

Povelja se sastoji od kratkog dokumenta, dobrovoljno potpisano od strane preduzeća ili javne ustanove. U njoj je dat nacrt mjera koje će biti preduzete u cilju promocije različitosti i jednakih mogućnosti na radnom mjestu, bez obzira na rasu ili etničku pripadnost, seksualnu orijentaciju, pol, godine starosti, invaliditet i religiju. Razvoj i potpisivanje Povelje o različitosti promovisano je od strane Evropske komisije.

Primjeri nacionalnih povelja:

Francuska

Francuska Povelja o različitosti (pokrenuta u oktobru 2004. godine) je prvi dokument ove vrste u Evropi i, kao takva, i danas je inspiracija mnogim inicijativama u drugim zemljama. Potpisivanjem nacionalne Povelje, preduzeća se obavezuju da će sprovesti svaku od šest definisanih odredbi za promociju različitosti, te da će godišnji izvještaj o konkretnim aktivnostima dostaviti putem online upitnika. Do danas, Francuska ima 3.000 potpisnika Povelje, od čega najveći dio predstavljaju mala i srednja prduzeća. Naravno, potpisnici su i javne ustanove. Povelja je domaćin "IMS-Entreprendre pour la Cite" - francuske organizacije koja radi sa 230 preduzeća koja se bave promocijom društveno odgovornog poslovanja.

Njemačka

Njemačka Povelja je pokrenuta u decembru 2006. godine, uz podršku Povjerenika Savezne vlade za migraciju, izbjeglice i integraciju. Pokrovitelj Povelje je njemačka kancelarka Angela Merkel. Ovaj dokument u Njemačkoj pokriva 10 oblasti diskriminacije: pol, rasu, nacionalnost, etničko porijeklo, religiju, filozofiju, fizičku sposobnost, starost, polnu orijentaciju i identitet. Od trenutka lansiranja, Povelja je potpisalo više od 1.500 preduzeća koja broje preko 6,5 miliona zaposlenih. Više od polovine preduzeća potpisnika pripada privatnom sektoru (oko 18% su velike korporacije).

Izvor: Evropska komisija, *Zapošljavanje, socijalna pitanja i jednakе mogućnosti: Povelja o različitosti*, Dostupno na: http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/charters/index_en.htm

12. MEĐUNARODNA ORGANIZACIJA RADA (ILO)

ILO tripartitni konstituenti – Vlada, poslodavaci i sindikat – usvojile su 1998. godine Deklaraciju o osnovnim principima i pravima na radu. Eliminacija diskriminacije u zapošljavanju i zanimanju bila je uključena kao jedan od četiri osnovna principa i prava obuhvaćena u ovoj Deklaraciji. Osnovni principi i prava na radu bitna su za ljudsko dostojanstvo i ekonomski razvoj, a u vremenima krize oni služe da bi spriječili silaznu putanju po pitanju uslova rada i izgradnje održive ekonomije. Pozicija nediskriminacije, kao jednog od kamena temeljaca rada MOR-a, potvrđena je 2008. godine u Deklaraciji o socijalnoj pravdi za pravednu globalizaciju.¹⁵

ILO objavljuje izvještaje, vodiče, studije slučaja o dobroj praksi, kao i materijale za obuku namijenjene podršci konstituentima ILO-a u promovisanju jednakosti i borbi protiv diskriminacije. Veliki dio ovog materijala pruža praktična uputstva i modele za poboljšanje upravljanja ljudskim resursima u preduzeću. Takođe, sprovodeći programe tehničke saradnje, ILO podržava svoje konstituente (vlade, poslodavačka i udruženja radnika) u pomoći koju oni pružaju preduzećima s ciljem usklađivanja njihove poslovne prakse i principima jednakih mogućnosti i tretmana na radu.

Korisni linkovi:

- Međunarodna organizacija rada (ILO, International Labor Organization), www.ilo.org
- Međunarodni trening centar MOR-a (ITC-ILO, International Training Center of the ILO), www.itcilo.org

¹⁵ Izvor: ILO: Gender mainstreaming strategies in decent work promotion: Programming tools (Bangkok, 2010)

BIBLIOGRAFIJA

- Atanacković, U., Društveno odgovorno poslovanje kao savremeni koncept biznisa, Škola biznisa br. 1/2011, Maribor, 2011
- CEDEM (2012), Zabrana diskriminacije, propisi i praksa u Crnoj Gori, Podgorica
- Centar za zdravo odrastanje IDEM i ja (2011), Diskriminacija na radnom mjestu, Mali Lošinj
- CESI (2007), Pravilnik za postizanje jednakih mogućnosti na radnom mjestu, Zagreb
- China Enterprise Confederation (CEC) and International Labour Office (ILO), Employers' guide on promoting equal opportunity and treatment and preventing discrimination at work in China, Beijing, 2011
- CRNVO (2012), Vodič kroz društvenu odgovornost prema zaposlenim ženama, ženama na tržištu i ženama u zajednici, Podgorica; Dostupno na: <http://www.poslodavci.org/images/dokumenta/publikacije/vodic-kroz-do-CRNVO.pdf>
- CRNVO, "Izvještaj o stanju u oblasti reforme pravosuđa i ljudskih prava (poglavlje 23) u Crnoj Gori u periodu od 10.10.2012. do 10.04.2013. godine", Podgorica
- EBRD (2008), Good Practice Notes: Family friendly working and the work-life balance; Dostupno na: <http://www.ebrd.com/downloads/research/guides/practice08.pdf>
- European Commission (2008), Diversity management in 2008: Research with the European Business Test Panel; Dostupno na: http://www.academia.edu/3493028/Diversity_management_in_2008_Research_With_The_European_Business_Test_Panel
- Evropski pokret u Crnoj Gori (2013), Socio-ekonomski položaj žena u Crnoj Gori; Dostupno na: <http://emim.org/files/socio-ekonomski%20polozaj%20zena%20u%20crnoj%20gori.pdf>
- Evropska komisija, Zapošljavanje, socijalna pitanja i jednake mogućnosti: Povelja o različitosti; Dostupno na: http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/charters/index_en.htm
- Filipović, I. (2008), Revizija, Sveučilišni studijski centar za stručne studije Sveučilišta u Splitu, Split
- Godišnji izvještaj o radu Zaštitnika ljudskih prava i sloboda Crne Gore - Izvjestaj za 2011. godinu; Dostupno na: <http://www.ombudsman.co.me/izvjestaji.php>
- Hein, C., Reconciling work and family responsibilities: Practical ideas from global experience, ILO, Geneva, 2005
- Hrvatski zavod za zapošljavanje, Zbirka primjera dobre prakse u promicanju raznolikosti i primjeni antidiskrimacijskih mjera na tržištu rada, 2010; Dostupno na: http://www.hzz.hr/UserDocsImages/HR_BP%20Compendium.pdf
- ILO, ABC of women workers' rights and gender equality, Geneva, 2000
- ILO (2004), Gender Equality and Decent Work: Good practices at the workplace, Geneva
- ILO (2010), Gender mainstreaming strategies in decent work promotion: Programming tools, Bangkok
- ILO Konvencija 100 o jednakim zaradama (1951)
- ILO Konvencija 111 o diskriminaciji (zapošljavanje i zanimanje) (1958),
- ILO Konvencija 156 o zaposlenima koji imaju porodične obaveze (1981)
- ILO Preporuka 195 o razvoju ljudskih resursa (2004)
- International Organization of Employers (IOE), Handbook on Corporate Social Responsibility (CSR) for Employers' Organizations, 2014. Dostupno na: <http://www.csrfforall.eu/en/icerik/reports/Handbook-on-CSR-for-Employers-Organizations.pdf>

- ITC-ILO, EUROCHAMBRES (2009), Breaking gender stereotypes - building good business: Tips and tools for smart Managers, Employment, Social Affairs and Equal Opportunities DG of the European Commission; Dostupno na: <http://www.businessandgender.eu>
- Ministarstvo održivog razvoja i turizma - Odjeljenje za podršku Nacionalnom savjetu za održivi razvoj i Mreža za društvenu odgovornost (2013), Politika za društvenu odgovornost u Crnoj Gori, Podgorica
- Monstat, Žene i muškarci u Crnoj Gori, 2012
- Monstat, Žene i muškarci u Crnoj Gori, 2010
- UN Global Compact (2011), UN Global Compact management model, New York
- UNDP (2005), Časno do pobjede - priručnik za društveno odgovorno poslovanje, Zagreb
- UPCG (2014), Promocija jednakosti i prevencija diskriminacije na radu – Pravni okvir, Podgorica
- UPCG (2011), Principi radnih prava Globalnog sporazuma Ujedinjenih nacija – Vodič za biznis, Podgorica; Dostupno na: <http://www.poslodavci.org/images/dokumenta/publikacije/Principi-radnih-prava-2.pdf>
- UPCG (2011), Mitovi i realnosti, Podgorica; Dostupno na: <http://www.poslodavci.org/index.php/biblioteka/publikacije?start=10>
- UPCG (2005), Etički kodeks poslodavaca; Dostupno na: <http://www.poslodavci.org/images/dokumenta/upcg/eticki-kodeks-upcg.pdf>

Internet izvori:

- Coca Cola Hellenic (2010), Politika o HIV-u / SIDI; Dostupno na: file:///C:/Users/Administrator/Downloads/Politika_o_HIV-u_i_SIDI.pdf
- Delhaize Group (2010), Vodič za etičko poslovanje - ispravan način je jedini način; Dostupno na: <https://secure.ethicspoint.com/domain/media/srcs/gui/7392/code.pdf>
- Societe Generale banka Montenegro (2012), Informacija na veb sajtu - Nagrada za najbolju praksu u postizanju rodne ravnopravnosti; Dostupno na: <http://www.societegenerale.me/mne/banka-u-javnosti/podgoricka-banka-naravno-ravnopravno>
- Univerzitet u Hjustonu, Dostupno na: <http://www.uh.edu/human-resources/managertoolbox/hiring/selection/interview-dos/index.php>

Interna dokumentacija UPCG:

- Akt o sistematizaciji, Unija poslodavaca Crne Gore
- Crnogorski Telekom, Anketa Pulse Check , 2014
- Okrugli sto "Principi dostojanstvenih radnih uslova za žene", Podgorica, februar 2012
- Elektroprivreda Crne Gore AD Nikšić, Program osposobljavanja zaposlenih za bezbjedan rad, 2014
- Oglasi za posao, Dva različita izdanja dnevnih novina koje izlaze u Crnoj Gori - objavljeno u rubrikama za oglase i obavještenja, 2014

