CAREVOLUTION

Co-funded by the European Union

CAREvolution komplet orodij za akcijski načrt enakosti spolov



© Projekt CAREvolution, 2025
Orodje razvili:
Listina raznolikosti Slovenije (LRS)
Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR)
Forum for International Comunications (FIC)
Inštitut za proučevanje enakosti spolov (IPES)
Objavil/a: Univerza v Mariboru
Oblikovanje in postavitev: Listina o raznolikosti Slovenije
Datum objave: oktober 2025
Projekt: 101191233 — CAREvolution — CERV-2024-GE
Rezultat: D2.4: Spletni izobraževalni priročnik CAREvolution za pripravo in izvajanje Akcijskega načrta enakosti spolov
Program: Program državljanov, enakosti, pravic in vrednot (CERV)
Sofinancira: Evropska unija

Financirano s strani Evropske unije. Izražena stališča in mnenja so izključno stališča avtorjev in ne odražajo nujno stališč Evropske unije ali Evropske komisije – Generalnega direktorata za pravosodje in potrošnike. Niti Evropska unija niti Evropska komisija ne moreta biti odgovorni zanje

CAREVOLUTION

Kazalo vsebine

4 Zahvala
5 Pozdravno sporočilo
6 Vodnik po korakih
7 Projekt CAREvolution
7 Digitalno orodje CAREvolution
8 Partnerji projekta CAREvolution
9 Zakaj je enakost spolov pomembna – strateški poslovni imperativ
10 Raziščite enakost spolov po Evropi
11 Kaj je načrt za enakost spolov (NES)?
13 Pot načrta za enakost spolov - 9 korakov
14 KORAK 1: POVEZOVANJE NES S POSLOVNO STRATEGIJO
18 KORAK 2: SESTAVITE SVOJO EKIPO ZA NES
21 KORAK 3: USPOSABLJANJE O NEZAVEDNI PRISTRANOSTI ZA VAŠO NES EKIPO
27 KORAK 4: OCENITE TRENUTNO STANJE - VZPOSTAVITEV BAZE PODATKOV
38 KORAK 5: ANALIZIRAJTE, PREPOZNAJTE VRZELI IN DOLOČITE PREDNOSTNE NALOGE
41 KORAK 6: OBLIKUJTE UKREPE
44 KORAK 7: VKLJUČITE DELEŽNIKE IN PRIDOBITE POTRDITEV VODSTVA
45 KORAK 8: UDEJANITE NES IN KOMUNICIRAJTE
46 KORAK: 9: SPREMLJAJTE IN PRILAGAJAJTE NES
49 ČESTITKE IN ZAHVALA



Zahvala

Ta priročnik so skupaj razvile Listine raznolikosti Slovenije, Hrvaške in Romunije v sodelovanju z Inštitutom za proučevanje enakosti spolov (IPES) in Univerzo v Mariboru.
Listine raznolikosti, ki delujejo v okviru Evropske platforme listin raznolikosti, združujejo organizacije po vsej Evropi, ki si prizadevajo za spodbujanje enakosti, vključenosti in raznolikosti na delovnem mestu. Njihovo poslanstvo je podpirati delodajalce pri oblikovanju pravičnih, spoštljivih in inovativnih delovnih okolij, v katerih lahko vsakdo uspeva.
Iskreno se zahvaljujemo vsem delodajalcem, zaposlenim in socialnim partnerjem, ki so prispevali s 34 individualnimi posvetovanji, 13 fokusnimi skupinami (82 udeležencev) in anketo med 652 udeleženci v Sloveniji, na Hrvaškem in v Romuniji. Njihovi vpogledi in izkušnje so oblikovali orodja in priporočila v tem vodniku.
Zahvala gre tudi mednarodni skupini strokovnjakov, ki je spremljala projekt ter zagotavljala metodološko doslednost, etično integriteto in primerljivost rezultatov, kakor tudi Evropski uniji, ki je projekt CAREvolution sofinancirala v okviru programa Državljani, enakost, pravice in vrednote (CERV).



Pozdravno sporočilo

Ta priročnik temelji na obsežnih raziskavah, praktičnih izkušnjah in sodelovalnem delu v Sloveniji, na Hrvaškem in v Romuniji. Da bi besedilo ostalo pregledno in brez ponavljanja, so vse reference zbrane v **CAREvolution središče znanja** na koncu tega priročnika. Tam boste našli zbrano zbirko študij, poročil in gradiv v ozadju, ki so oblikovala razvoj tega vodnika.

CAREvolution PRO nasvet in primeri temeljijo na kvalitativnih in kvantitativnih dokazih, zbranih prek 34 individualnih posvetovanj, 13 fokusnih skupin (82 udeležencev) in ankete s 652 sodelujočimi v treh državah. Med sodelujočimi so bili zaposleni, delodajalci in socialni partnerji, katerih vpogledi in izkušnje so prispevali k oblikovanju praktičnih priporočil in orodij, predstavljenih v tem priročniku.

Projekt CAREvolution spremlja in usmerja **mednarodna skupina strokovnjakov**, ki zagotavlja metodološko doslednost, etično integriteto in primerljivost rezultatov med Slovenijo, Hrvaško in Romunijo.

Kako uporabljati ta komplet orodij

- *Sledite 9 korakom po vrsti — vsak korak vključuje predloge, kontrolne sezname, delovne liste in CAREvolution PRO nasvet.* 💡
- *Uporabite predloge za razmislek, zbiranje podatkov, določanje prioritet, postavljanje ciljev in spremljanje napredka.*
- *Svoj načrt prinesite na usposabljanja, kjer bodo izbrani koraki podrobneje obravnavani.*
- *Na koncu boste imeli pripravljen Načrt za enakost spolov (NES), pripravljen za izvajanje.*
- *Dostopajte do dodatnih virov prek CAREvolution središča znanja,* 📚 *kjer so vam vedno na voljo predloge, članki, kontrolni seznami in primeri dobrih praks.*
- *Ne pozabite: ta priročnik je več kot zgolj dokument — je hibridni vir, ki združuje tiskano in digitalno obliko, da vam pomaga učiti se, vaditi in uporabiti spoznanja na način, ki najbolj ustreza vaši organizaciji.*

Vodnik po korakih

Ta priročnik predlaga delodajalcem korake, ki temeljijo na CAREvolution modelu – praktičnem in prilagodljivem okviru za oblikovanje in izvajanje načrtov za enakost spolov (NES). Model organizacijam pomaga razviti načrte, ki so prilagodljivi, usmerjeni v rezultate in prilagojeni njihovemu specifičnemu kontekstu, hkrati pa naslavljajo vrzel v skrbstvenem delu med spoloma ter spodbujajo usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja kot strateška dejavnika produktivnosti, inovativnosti in zadrževanja talentov.
Model je zasnovan za organizacije vseh velikosti in sektorjev ter temelji na participativnem in intersekcijskem pristopu, ki zagotavlja, da ukrepi odgovarjajo na raznolike potrebe zaposlenih. S poudarkom na prilagodljivosti, odgovornosti in skrbi kot skupni odgovornosti model organizacijam omogoča, da presežejo golo skladnost s predpisi ter dosežejo trajnostno in dolgoročno preobrazbo.

Zakaj CAREvolution priročnik ?

- Delodajalcem ponuja praktičen, korak za korakom zasnovan načrt za napredovanje na področju enakosti spolov.
- Poudarja poslovni pomen skrbi, vključenosti in enakosti, saj so ta področja strateška, ne zgolj izbirna.
- Pomaga organizacijam pri oblikovanju in izvajanju močnega NES, ki prinaša resnične učinke.
- Prikazuje konkretne koristi dobro pripravljenega NES — od izboljšane organizacijske kulture do večje uspešnosti organizacije.



Projekt CAREvolution

CAREvolution je transnacionalna pobuda, ki se izvaja v Sloveniji, na Hrvaškem in v Romuniji ter se osredotoča na vztrajne neenakosti med spoloma na področju skrbstvenega dela in usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja. V vseh treh državah ženske še vedno prevzemajo večino neplačanega skrbstvenega dela, medtem ko so moški zaradi družbenih stereotipov pogosto izključeni iz skrbstvenih vlog. Ta neravnovesja utrjujejo neenakost tako doma kot na delovnem mestu ter omejujejo dobro počutje in poklicne priložnosti.
Projekt spodbuja dvojno strategijo: razbremenitev žensk pri skrbstvenem delu ter spodbujanje moških, da prevzamejo bolj aktivno vlogo pri skrbi. Z vključevanjem zaposlenih, delodajalcev in socialnih partnerjev CAREvolution podpira kulturne in organizacijske spremembe v smeri deljene odgovornosti in bolj pravičnih delovnih okolij.

Digitalno orodje CAREvolution

Eden ključnih rezultatov projekta je **CAREvolution Digital Tool**, spletno središče, zasnovano za podporo organizacijam pri uresničevanju enakosti spolov, deljene skrbstvene odgovornosti in usklajevanja poklicnega ter zasebnega življenja v praksi. Združuje tri medsebojno povezana modula:

- **CAREGenerator** – pomaga delodajalcem oblikovati ukrepe in politike po meri, za zmanjšanje neenakosti povezanih s spolom in skrbjo. Ponuja predloge, priporočila, ki temeljijo na podatkih, in simulacije, s katerimi se cilji enakosti prevedejo v praktične ukrepe.
- **CARExchange** – deluje kot sodelovalna platforma za izmenjavo in prenos dobrih praks, študij primerov in pridobljenih izkušenj na področju enakosti spolov in skrbi. Omogoča medsebojno učenje in izmenjavo med sektorji in državami.
- **CAREquality Dashboard** – interaktivno orodje za spremljanje, ki vizualizira ključne kazalnike enakosti in skrbi prek CAREvolution Indexa ter organizacijam omogoča ocenjevanje napredka, prepoznavanje vrzeli in sprejemanje odločitev, utemeljenih na dokazih, za bolj vključujoča delovna okolja.

CAREVOLUTION SREDIŠČE ZNANJA

Raziščite digitalno orodje CAREvolution

CAREVOLUTION

Partnerji CAREvolution

1 UNIVERZA V MARIBORU

Univerza je predana izobraževanju, raziskovanju in inovacijam na več področjih. Njena moč je v aplikativnih raziskavah in interdisciplinarnih projektih, ki spodbujajo prenos znanja, sodelovanje ter razvoj praktičnih rešitev z družbenim učinkom.

https://www.um.si

2 IPES

Nevladna organizacija se osredotoča na raziskovanje in spodbujanje enakosti spolov. Njena moč je v raziskovanju, analizi pravnih in političnih vidikov enakosti ter prispevanju k oblikovanju politik, ki temeljijo na dokazih, in k pobudam za ozaveščanje.

https://ipes-si.org

3 LISTINA RAZNOLIKOSTI SLOVENIJE

Pobuda združuje organizacije, ki spodbujajo raznolikost in vključenost, ter se odlikuje pri ozaveščanju in izmenjavi znanja. S smernicami, dobrimi praksami in usposabljanji spodbuja vključujočo organizacijsko kulturo, enake priložnosti in pravičnejša delovna okolja v Sloveniji.

https://www.raznolikost.eu

4 LISTINA RAZNOLIKOSTI HRVAŠKE

Organizacija združuje podjetja, zavezana trajnosti in odgovornemu upravljanju vplivov. Kot nosilka Listine raznolikosti Hrvaške poudarja raznolikost in vključenost kot ključna elementa trajnostnega poslovanja ter spodbuja enake priložnosti, vključujoča in pravična delovna okolja.

https://hrpsor.hr

5 LISTINA RAZNOLIKOSTI ROMUNIJE

Pobuda združuje organizacije, ki spodbujajo raznolikost in vključenost, ter se odlikuje na področju korporativnega upravljanja in kadrovskih praks. S pomočjo orodij, usposabljanj in ozaveščevalnih kampanj spodbuja enake priložnosti, vključujočo organizacijsko kulturo in trajnostne prakse raznolikosti v Romuniji.

https://www.cartadiversitatii.ro

Zakaj je enakost spolov pomembna — strateški poslovni imperativ

21. stoletje vse bolj zaznamuje ne le tehnologija, temveč tudi naraščajoča vloga in vpliv žensk. Ženske predstavljajo 51 % svetovnega prebivalstva in so močna sila pri oblikovanju gospodarstev in družb. V Evropi predstavljajo večino diplomantk univerz, ustanovijo eno od treh novih podjetij ter vplivajo na 70–80 % vseh potrošniških nakupnih odločitev po svetu, kar pomeni več kot 20 bilijonov dolarjev letne kupne moči (Forbes; Inc.).

Kljub temu vplivu pa ženske ostajajo bistveno premalo zastopane na vodstvenih in odločevalskih položajih. V največjih evropskih javnih podjetjih (STOXX Europe 600) predstavljajo ženske le 8 % izvršnih direktoric (CEO), 11 % predsednic upravnih odborov in 27 % članic izvršnega menedžmenta. Evropska unija je zato uvedla 40-odstotno kvoto za ženske v upravnih odborih do leta 2026.

Neravnovesje ni le vprašanje pravičnosti — gre za odklepanje neizkoriščenega potenciala. Raziskave kažejo, da podjetja z večjo spolno raznolikostjo v vodstvu dosegajo boljše upravljanje, močnejše odločanje in izboljšane finančne rezultate. Globalna raziskava Boston Consulting Group, ki je zajela 1.700 podjetij v osmih državah, je pokazala, da so podjetja z raznolikimi vodstvenimi ekipami ustvarila 45% višje prihodke iz inovacij in imela 19 % višjo maržo EBIT.

V današnjem konkurenčnem in hitro spreminjajočem se okolju sta inovativnost in prilagodljivost ključ do dolgoročnega uspeha. Organizacije, ki znajo izkoristiti celoten spekter talentov — glede na spol, kulturo, starost in ozadje — so bolj ustvarjalne, odporne in bolje pripravljene, da odgovorijo na potrebe raznolikih strank in trgov.



Globalne raziskave kažejo, da organizacije, ki dajejo prednost spolnemu ravnotežju na vseh ravneh, dosegajo merljive strateške koristi:

- +25 % večja donosnost podjetij z raznolikimi vodstvenimi ekipami.
- +45 % večji prihodki iz inovacij in +19 % boljša finančna uspešnost v raznolikih podjetjih.
- Večja povezanost ekip, boljše odločanje in večje zadrževanje talentov v vključujočem okolju.

Zato je vaša zavezanost kot vodij ključnega pomena. Jasna in vidna osredotočenost na enakost spolov:
krepi ugled organizacije in konkurenčnost na trgu,
povečuje zaupanje, zavzetost in dobro počutje zaposlenih,
spodbuja kulturno preobrazbo, odpornost in prilagodljivost.

NA KRATKO: Enakost spolov ni “le nekaj lepega imeti” — je vodstvena prednostna naloga, gonilo inovacij in temelj trajnostnega poslovnega uspeha.

Raziščite enakost splov po Evropi

Indeks enakosti spolov, ki ga je razvil Evropski inštitut za enakost spolov (EIGE), ponuja jasen vpogled v to, kako posamezne države napredujejo na področju enakosti spolov. Z raziskovanjem rezultatov držav lahko prepoznate prednosti, vrzeli in trende na ključnih področjih, kot so delo, denar, znanje, čas, moč in zdravje. To orodje organizacijam pomaga razumeti širši kontekst, v katerem delujejo, ter črpati navdih iz nacionalnih dosežkov in izzivov.

CAREVOLUTION SREDIŠČE ZNANJA

Raziščite rezultat svoje države tukaj.

Za delodajalce poznavanje položaja njihove države ponuja dragocene vpoglede za oblikovanje načrta za enakost spolov in usklajevanje prizadevanj podjetja s širšimi družbenimi potrebami.

CAREVOLUTION

Kaj je načrt za enakost spolov (NES)?

Načrt za enakost spolov (NES) je treba razumeti kot sestavni del širše politike enakosti, raznolikosti in vključenosti (ERV). Naslavljanje spolnih vrzeli je posebej strateško, saj ženske predstavljajo največjo homogeno skupino v večini organizacij in vsaj 51 % družbe — ter s tem tudi strank. Upoštevanje spola ni le vprašanje pravičnosti, temveč tudi poslovne inteligence in tržne relevantnosti.

NES je načrt poti vaše organizacije za napredovanje na področju enakosti spolov. Gre za pisen, časovno opredeljen načrt s konkretnimi ukrepi, ki omogoča:

- prepoznavanje in zmanjševanje spolnih vrzeli (npr. pri plačah, napredovanjih, zastopanosti v vodstvu),
- izboljšanje ravnotežja med poklicnim in zasebnim življenjem za vse,
- oblikovanje vključujoče in spoštljive organizacijske kulture,
- izpolnjevanje zahtev EU ali nacionalne zakonodaje (npr. pogoji za financiranje v okviru Horizon Europe, Direktiva EU o plačni preglednosti 2023/970),
- predvidevanje demografskih sprememb ter odzivanje na realnosti globalnega trga in spreminjajočega se sveta dela.

Vsak NES mora opredeliti konkretne ukrepe za odpravljanje neenakosti na ključnih področjih delovanja. Ti ukrepi niso posamična prizadevanja, temveč del celostne, presečno zasnovane strategije, katere cilj je vključevanje vidika spola v vse strukture in kulturo institucije.
V ta namen se NES običajno osredotoča na več ključnih tematskih področij:

- Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja ter organizacijska kultura
- Uravnoteženost spolov v vodstvu in pri odločanju
- Enakost spolov pri zaposlovanju in kariernem napredovanju
- Ukrepi proti nasilju na podlagi spola in spolnemu nadlegovanju
- Vključevanje dimenzije spola v raziskovalno in razvojno vsebino (kjer je to ustrezno)

Z izvajanjem NES organizacije ne zagotavljajo le skladnosti s predpisi, temveč tudi krepijo svojo konkurenčnost, odpornost in dolgoročno trajnost. NES ni zgolj izjava o nameri — je strukturiran, na dokazih temelječ načrt za spremembe.

Organizacijske spremembe

Pot do enakosti spolov je proces organizacijskih sprememb. Zahteva zavezanost vodstva, čas, vztrajnost in sredstva. Pot vsake organizacije bo videti drugače, saj se razlikujejo kultura, sistemi in ljudje. Toda cilj je skupen: pravičnejše, inovativnejše in odpornejše delovno okolje.

CAREVOLUTION SREDIŠČE ZNANJA

*Za navdih vas vabimo, da raziščete **izbor načrtov za enakost spolov**, pripravljenih v okviru različnih projektov EU – praktičnih primerov, ki prikazujejo, kako organizacije po vsej Evropi udejanijo zavezo v konkretne aktivnosti.*

Predloga akcijskega načrta za enakost spolov (GEP)

Predloga NES je praktičen dokument v formatu Word, zasnovan za pomoč delodajalcem pri oblikovanju, izvajanju in spremljanju lastnih strategij za enakost spolov. Temelji na modelu CAREvolution NES in uporabnike vodi skozi vsak korak – od ocenjevanja vrzeli med spoloma in določanja prioritet do postavitve ukrepov, kazalnikov in časovnic.

Predloga nudi jasno strukturo, vzorčna besedila in prilagodljive razdelke, kamor lahko organizacije vnesejo svoj logotip, podatke in cilje. Podpira delodajalce vseh velikosti pri usklajevanju ciljev enakosti z evropskimi in nacionalnimi okviri ter hkrati spodbuja vključenost, ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem ter deljeno odgovornost pri skrbstvenih obveznostih.

Pot načrta enakosti spolov – 9 korakov

1. *Uskladite NES s poslovno strategijo*
2. *Sestavite svojo ekipo NES*
3. *Usposabljanje o nezavedni pristranosti za vašo NES ekipo*
4. *Ocenite svoje trenutno stanje - zbiranje podatkov*
5. *Analizirajte, prepoznajte vrzeli in določite prednostne naloge*
6. *Oblikujte ukrepe*
7. *Vključite deležnike in pridobite potrditev vodstva*
8. *Udejanite NES in komunicirajte*
9. *Spremljajte in prilagajajte*



KORAK 1: USKLADITEV NES S POSLOVNO STRATEGIJO

Načrt za enakost spolov (GEP) ne more obstajati sam zase — mora biti neposredno povezan s strateškim razmislekom in poslovnimi cilji organizacije. Le kadar so cilji GEP usklajeni s poslovnimi cilji, lahko podjetja v celoti izkoristijo vrednost raznolikosti kot gonilo uspešnosti, inovacij in konkurenčnosti.

TRIJE KORAKI ZA POVEZAVO NES S POSLOVNO STRATEGIJO

Prepoznajte poslovne potrebe.
Začnite z razmislekom o tem, kje raznolikost in vključenost najbolj vplivata na vaše poslovanje: zavzetost zaposlenih, produktivnost, vstop na nove trge, zadovoljstvo strank ali inovativnost.

Določite jasno vizijo in rezultate.
Opredelite, kaj želi organizacija doseči z izvajanjem NES. Želeni rezultati so lahko zmanjšanje fluktuacije zaposlenih, izboljšanje zavzetosti, večja zastopanost žensk v vodstvu ali širitev dosega do novih skupin strank.

Razvijte konkreten akcijski načrt.
Vizijo prevedite v konkretne ukrepe – določite časovni okvir, odgovorne osebe in vire. Vsak ukrep naj bo jasno povezan tako z rezultati GEP kot tudi z poslovnim učinkom.

ZAVEZANOST VODSTVA JE KLJUČNA

Vodstvo mora prevzeti odgovornost za vodenje sprememb, zagotoviti vire in spremljati napredek, jasno in dosledno komunicirati vrednost vključevanja – formalno in neformalno.
Z vzornim vključujočim vedenjem voditelji dokazujejo, da GEP ni zgolj vaja za izpolnjevanje predpisov, temveč poslovna prioriteta.

Učinkovit NES ni le seznam dobrih namenov – je strateško poslovno orodje. Ko je zasnovan na poslovnem razmisleku, krepi zaupanje zaposlenih, izboljšuje ugled organizacije in prinaša merljive koristi na področju inovativnosti, dosega strank in dobičkonosnosti.

DELOVNI LIST: USKLADITEV NES S POSLOVNO STRATEGIJO

VPRAŠANJE	ZAPISKI/RAZMISLEK
1. Katere so ključne prioritete podjetja za naslednja 3 leta? (npr. širitev trga, prepoznavnost blagovne znamke, digitalna transformacija ...)	
2. Ali imajo vaši trenutni zaposleni ustrezne veščine in zmogljivosti za podporo tej rasti?	
3. Katere so glavne priložnosti in izzivi, s katerimi se sooča vaša organizacija? (npr. boljše razumevanje potrošniških trgov, ohranjanje in motivacija zaposlenih, povečanje produktivnosti, kohezija ekip, pridobivanje pravega talenta ...)	
4. Kako lahko spodbujanje enakosti spolov in vodenje uravnoteženih ekip prispevata k boljši uspešnosti podjetja?	
5. Kakšne bi bile posledice, če ne ukrepate?	

PREDLOGA ZA REFLEKSIJO: IZDELAVA POSLOVNEGA MODELA - AKCIJSKI NAČRT

KORAK	VAŠI ZAPISKI/RAZMISLEK
Ključne poslovne potrebe *(Na podlagi zgornje analize povzemite glavne potrebe vaše organizacije.)*	
Vizija (Kaj želite doseči s spodbujanjem enakosti spolov in izvajanjem dobrega akcijskega načrta (NES)?)	

CAREVOLUTION PRO NASVET

- **Poskrbite, da skrbstvene obveznosti in dobro počutje postaneta strateška tema.**

Obravnavajte ravnotežje med delom in zasebnim življenjem ter duševno zdravje kot dejavnike produktivnosti – ne kot ugodnosti.

- **Združite kulturo in politiko.**

Zaposleni želijo prilagodljivost, delodajalci pa strukturo. Pišite jasne politike, a pustite prostor za individualne potrebe.

- **Upoštevajte neformalno oskrbo.**

Skrb za otroke, stare starše ali druge člane gospodinjstva neposredno vpliva na delovno uspešnost – vključite to realnost v kadrovsko načrtovanje.

- **Izzovite stereotipe.**

Spolno pogojena pričakovanja še vedno upočasnjujejo kariere žensk in izključujejo moške iz vloge oskrbovalcev. NES mora te norme jasno nasloviti.

- **Vlagajte v voditeljstvo, usmerjeno v ljudi.**

Usposobite vodje, da prepoznajo stres, podpirajo zdrave meje in normalizirajo prilagodljivost za vse zaposlene.

- **Upravljajte enakost kot poslovno tveganje.**

Izgorelost, odsotnosti in fluktuacija so poslovna tveganja. Močan GEP jih zmanjšuje ter hkrati povečuje inovativnost in zadrževanje talentov.

- **Začnite z dialogom.**

Ustvarite varne prostore, kjer lahko zaposleni odkrito govorijo o svojih potrebah glede skrbi in ravnotežja brez strahu pred stigmo.
Izmerite vpliv na poslovanje. Povežite cilje NES s kazalniki uspešnosti podjetja (KPI): fluktuacija, bolniške odsotnosti, zavzetost zaposlenih, prihodki iz inovacij.

CAREVOLUTION SREDIŠČE ZNANJA

PREDLOGA ZA REFLEKSIJO:

1. ***Povezovanje NES s poslovno strategijo***
2. ***Izdelava poslovnega modela – akcijski načrt***

STEP 2: SESTAVITE SVOJO EKIPO ZA NAČRT ENAKOSTI SPOLOV

Drugi korak je, da v organizaciji imenujete interno delovno skupino, ki bo vodila razvoj in izvajanje načrta za enakost spolov.
Ta skupina deluje kot osrednje koordinacijsko telo, ki zagotavlja, da je načrt hkrati strateško usklajen in operativno izvedljiv.

Skupina naj bo:

- raznolika in reprezentativna, saj združuje različne spole, starostne skupine, ravni odgovornosti in oddelke;
- strateško umeščena, z vključitvijo članov iz kadrovske službe (HR), financ, pravne službe in višjega menedžmenta, ki imajo dostop do podatkov in odločanja;
- podprta s strani vodstva, ki mora uradno potrditi skupino, zagotoviti sredstva in poskrbeti za legitimnost ter zavezanost na ravni celotne organizacije;
- po potrebi okrepljena z zunanjimi strokovnjaki, kot so CAREvolution svetovalci, ki nudijo usposabljanje, orodja in stalno strokovno podporo.

Ta skupina vodi proces od analize organizacije do priprave načrta, koordinira zbiranje podatkov, notranjo komunikacijo in vključevanje deležnikov. Skrbi, da so priporočila realistična, usklajena s poslovnimi cilji in da spodbujajo zaupanje ter občutek lastništva med zaposlenimi.



DELOVNI LIST: NAŠA EKIPA ZA NES

Ime	Vloga/funkcija	Responsabilities
	Predstavnik višjega vodstva	Zagotavlja podporo vodstva, sredstva in povezavo s poslovno strategijo.
	Kadrovska služba (HR)	Ključna pri zbiranju kadrovskih podatkov, zaposlovanju, napredovanjih, usposabljanjih in izvajanju politik.
	Finance / kontroling	Prispevajo podatke o plačni strukturi, proračunih za enakost in stroškovno–koristni analizi.
	Pravna služba / skladnost	Zagotavlja usklajenost ukrepov GEP z delovno zakonodajo, predpisi o enakosti in internimi pravilniki.
	Vodje oddelkov / linijski managerji	Prispevajo operativno perspektivo in zagotavljajo, da so ukrepi izvedljivi v praksi.
	Predstavniki zaposlenih (npr. sindikat, svet delavcev)	Zagotavljajo sodelovanje zaposlenih in zastopajo različne glasove.
	Notranji ali zunanji strokovnjak za raznolikost in vključevanje	Ponuja strokovno znanje s področja enakosti spolov, raznolikosti in intersekcionalnosti.
	Zunanji fasilitator / podpora CAREvolution (po potrebi)	Nudi usposabljanja, orodja in strokovno podporo pri razvoju in izvajanju NES.

CAREVOLUTION SREDIŠČE ZNANJA

DELOVNI LIST: Naša ekipa za NES

CAREVOLUTION PRO NASVET

- **Poskrbite za raznolikost in reprezentativnost.** Vključite ženske in moške, različne starostne skupine, oddelke in predvsem zaposlene z izkušnjami skrbstvenih obveznosti. Raznolikost krepi verodostojnost in zaupanje.
- **Združite učinkovitost in vključevanje.** Skupina naj bo dovolj majhna, da je učinkovita (6–10 članov), a dovolj široka, da predstavlja celotno organizacijo.
- **Izberite "mostne ljudi".** V ekipo vključite osebe, ki uživajo zaupanje tako vodstva kot zaposlenih – lahko povezujejo politiko z vsakdanjo realnostjo.
- **Zagotovite dostop do podatkov in odločanja.** Skupina mora imeti vpogled v kadrovske statistike, proračune in odločitvene procese, da lahko naslovi temeljne vzroke, ne le posledic.
- **Vključite strokovnjake za duševno zdravje in oskrbo.** V ekipo vključite osebo z znanjem o dobrem počutju, enakosti ali raznolikosti. Zunanji strokovnjaki CAREvolution lahko pomagajo pri občutljivih temah in dodajo kredibilnost.
- **Jasno določite vloge že na začetku.** Določite, kdo je odgovoren za kaj – HR za podatke, Finance za proračune, Pravna služba za skladnost, Vodje za izvedljivost, Zaposleni za izkušnje.
- **Zagotovite vidno podporo vodstva.** Naj se vodstvo aktivno vključi, ne le formalno potrdi načrt. Zaposleni verjamejo v enakost, ko vidijo, da jo voditelji živijo.
- **Vzpostavite varne komunikacijske kanale.** Naj bo GEP ekipa prostor zaupanja, kjer zaposleni lahko delijo izkušnje in težave brez strahu pred stigmo.
- **Razmišljajte dolgoročno.** Spremembe zahtevajo čas. Opremljena, usposobljena in vztrajna ekipa bo lahko vodila trajno preobrazbo organizacije.

KORAK 3: USPOSABLJANJE O NEZAVEDNI PRISTRANOSTI ZA VAŠO NES EKIPO

Nezavedna pristranost se nanaša na samodejne, implicitne povezave in predstave, ki jih imamo o določenih skupinah ljudi. Te miselne bližnjice izhajajo iz kulturnih stereotipov in osebnih izkušenj – vplivajo na to, kako ocenjujemo druge, pogosto brez zavedanja. V delovnem okolju nezavedne pristranosti vplivajo na zaposlovanje, napredovanja, ocenjevanje voditeljstva in vsakodnevno komunikacijo – pogosto na škodo žensk in drugih manj zastopanih skupin.

Prepoznavanje in odpravljanje teh pristranskosti je ključno za pravične procese in učinkovite NESe.

ZAKAJ JE TO POMEMBNO ZA ORGANIZACIJE

Nezavedne pristranosti niso le družbeno vprašanje — so poslovno vprašanje. Ko pristranost vpliva na to, koga zaposlimo, napredujemo ali podpiramo, podjetja tvegajo izgubo najboljših talentov, zmanjšanje inovativnosti in škodo ugledu pri zaposlenih, strankah in deležnikih.
Tudi subtilne, skrite pristranosti imajo lahko velike posledice, kot na primer:

- zamujene priložnosti za zaposlitev najbolj usposobljenih kandidatov,
- manjšo zavzetost in zadržanje zaposlenih, zlasti žensk in premalo zastopanih skupin,
- ovire za inovacije, ker so različna stališča podcenjena ali prezrta.

Dve znani raziskavi ponazarjata, kako močni so ti učinki:

- **“Think Manager – Think Male”** (Schein, 1973): ta prelomna študija je pokazala, da so vodstvene lastnosti močno povezane z moškimi — stereotip, ki še danes vpliva na odločitve o napredovanju.
- **“Are Emily and Greg More Employable than Lakisha and Jamal?”** (Bertrand & Mullainathan, 2004): terenska raziskava, ki je pokazala, da so enaki življenjepisi prejeli 50 % več povratnih klicev, če so imeli “belopolta” imena — kar razkriva, kako pristranost izkrivlja rezultate zaposlovanja.

Za delodajalce to znanje ni akademska vaja, ampak poziv k dejanjem. Če vključijo ta spoznanja v svoj načrt za enakost spolov, okrepijo verodostojnost, preglednost in zaupanje, hkrati pa zagotovijo, da odločitve temeljijo na dejstvih, ne na domnevah.

Ključno sporočilo: Organizacije, ki se aktivno soočajo z nezavednimi pristranostmi, ne ustvarjajo le bolj pravičnih delovnih okolij — pridobijo konkurenčno prednost, saj sprostijo potencial zaposlenih, privabijo talente in spodbujajo inovacije.

SPOLNE PRISTRANOSTI NA DELOVNEM MESTU

Tudi v sodobnih organizacijah nezavedne spolne pristranosti še vedno oblikujejo, kako ocenjujemo, nagrajujemo in napredujemo zaposlene. Te pristranosti niso vedno namerne, a imajo zelo resnične posledice: omejujejo priložnosti žensk, utrjujejo stereotipe in preprečujejo organizacijam, da bi dosegle svoj polni potencial.

Spolna pristranost vpliva na:

- zaposlovanje,
- ocene uspešnosti,
- napredovanja in
- vsakodnevne odnose.

Moški so pogosto ocenjeni na podlagi potenciala, ženske pa na podlagi dokazanih rezultatov. Mame se pogosto dojema kot manj predane, medtem ko so odločne ženske označene kot “preveč ambiciozne” ali “neprijetne”. Takšni vzorci so subtilni, a se skozi čas kopičijo.

Za delodajalce je prepoznavanje teh pristranosti prvi korak k pravičnejšemu in bolj vključujočemu delovnemu mestu.
S prepoznavanjem in zmanjševanjem njihovega vpliva lahko organizacije:

- zagotovijo enake možnosti,
- izkoristijo celoten nabor talentov in
- odklenejo inovativnost, ki jo prinašajo raznolike ekipe.

RAZUMEVANJE SPOLNIH PRISTRANOSTI NA DELOVNEM MESTU

Organizacija Catalyst, globalna neprofitna organizacija, je pokazala, da so spolne pristranosti na delovnem mestu pogosto nezavedne, a zelo vplivne.
Njihove raziskave kažejo, kako te pristranosti vplivajo na zaposlovanje, napredovanja in priložnosti za vodenje — s čimer omejujejo potencial žensk in zavirajo razvoj organizacij.
Prepoznavanje teh vzorcev je prvi korak k pravičnejšemu in bolj vključujočemu delovnemu mestu.

Zakaj je to pomembno za NES ekipe:

- pristranosti ustvarjajo sistemske ovire pri plačah, napredovanjih, vodenju in ravnotežju med delom in zasebnim življenjem;
- njihovo obravnavanje krepi verodostojnost, pravičnost in zaupanje v organizacijske procese;
- usposabljanje o nezavednih pristranostih pomaga NES ekipam prepoznati vzorce, oblikovati vključujoče politike in zagotavljati, da so odločitve sprejete na podlagi dejstev, ne predsodkov.

SPLOŠNE PRISTRANOSTI NA DELOVNEM MESTU

To so pogoste kognitivne bližnjice, ki vplivajo na to, kako vsakodnevno presojamo ljudi pri delu. Niso vedno namerne, vendar lahko izkrivljajo odločanje, omejujejo priložnosti in krepijo izključenost.

vrsta pristranosti	opis	primer
Pristranost naklonjenosti	Naklonjenost ljudem, ki so nam podobni po ozadju, interesih ali videzu.	“Tom bo verjetno odličen za to vlogo – obiskoval je isto univerzo kot jaz.”
Pristranost primerjanja	Pretirano poudarjanje razlik, kadar so ljudje drugačni od nas, kar pogosto vodi v izogibanje.	“Raje se izognem Mariji, ker uporablja invalidski voziček – bojim se, da bom rekel kaj narobe.”
Potrditvena pristranost	Iskanje samo informacij, ki potrjujejo naša obstoječa prepričanja, pri tem pa ignoriramo dokaze, ki jim nasprotujejo.	“Starejši ljudje se težko naučijo novih računalniških veščin.”
Pristranost pripisovanja	Dajanje prednosti tistim, ki jih dojemamo kot “del naše skupine”, ter podcenjevanje drugih.	“Ta novi projekt bom dal Beti — spominja me name.”
Pristranost nedavnosti	Pretirano poudarjanje nedavne uspešnosti, medtem ko prezremo dolgoročne rezultate.	“Neja je zamudila roke v zadnjem projektu – mislim, da ji ne bom več zaupal.”
HALO učinek	Ena pozitivna lastnost ustvari celoten ugoden vtis.	“Ta zdravnik rešuje življenja – zagotovo je tudi odličen oče.”
HORN učinek	Ena negativna lastnost ustvari celoten neugoden vtis.	“Naredila je napako v enem poročilu – verjetno je nesposobna v vsem.”

PRISTRANOST NA PODLAGI SPOLA V DELOVNEM OKOLJU

To so pogoste oblike **spolnih** pristranosti, ki vplivajo na vsakdanje odločitve, od zaposlovanja do napredovanja in vodenja. Njihovo prepoznavanje in obravnavanje je ključno za ustvarjanje pravičnih in vključujočih delovnih okolij ne glede na spol.

Vrsta pristranosti	Opis	Primer
Pristranost v ocenjevanju uspešnosti	Predpostavka, da imajo moški več vodstvenega potenciala, medtem ko morajo ženske svoje sposobnosti znova in znova dokazovati.	Enaka življenjepisa sta ocenjena kot bolj kompetentna in zaposlitev vredna, kadar imata moško ime.
Pristranost všečnosti	Moškim se za odločno vedenje priznava samozavest, medtem ko se odločne ženske obravnava kot “preveč agresivne”.	“On je odločen in samozavesten” vs. “Ona je preveč napadalna.”
Materinska pristranost	Predpostavka, da so matere manj predane in manj sposobne, medtem ko so očetje videni kot bolj stabilni.	Življenjepis ženske, za katero se predvideva, da ima otroke, ima 79 % manj možnosti za povratni klic.
Pristranost v produktivnosti	Precena uspešnost moških in podcenjevanje uspešnosti žensk.	Življenjepis z moškim imenom poveča možnosti za zaposlitev za 60 % v primerjavi z enakim življenjepisom z ženskim imenom.
Dvojna kazen	Ženske so kaznovane, če se obnašajo preveč “žensko” (šibke), ali če so preveč “moške” (neprijetne).	Vodja, ki izraža empatijo, velja za “premehko”, a če nastopa samozavestno, za “hladno”.

PREDLOGA ZA REFLEKSIJO: RAZISKOVANJE NEZAVEDNIH PRISTRANOSTI

1. Ali ste se kdaj počutili drugačne od ljudi okoli sebe?
(po videzu, telesni konstituciji, družinskem statusu, kot novinka/novinec v skupnosti ipd.) Kako je ta občutek vplival na vaše odločitve ali poti, ki ste jih izbrali v življenju?

2. Razmislite, kako lahko različne pristranosti vplivajo na vaše delo. Kakšen bo njihov vpliv — in kako jih je mogoče nasloviti ali zmanjšati?

3. Izberite eno pristranost in odgovorite na spodnja vprašanja:
Primer situacije v vašem delovnem okolju
(Opišite resnično ali možno situacijo, v kateri bi se ta pristranost lahko pojavila, npr. pri zaposlovanju, napredovanju, timskih sestankih, ocenjevanju uspešnosti ...)

Vpliv pristranosti
(Kakšen učinek bi ta pristranost lahko imela na posameznike, ekipo ali podjetje? Npr. nepravične odločitve o napredovanju, nižja zavzetost zaposlenih, izguba talentov ...)

Kako obvladovati ali zmanjšati pristranost
(Kateri ukrepi, procesi ali osebna vedenja bi lahko pomagali zmanjšati vpliv te pristranosti?)

4. Osebni akcijski načrt Osebni akcijski načrt
(Kaj boste osebno naredili, da boste bolj pozorni na to pristranost pri svojem delu?)

Zavezujem se, da bom ...

Zavezujem se, da bom ...

CAREVOLUTION KNOWLEDGE HUB

Raziščite raziskave: prelomne študije o nezavednih pristranostih

Raziščite ključne študije, in poglejte, kako se pristranost kaže v vodenju, zaposlovanju, STEM karierah in vsakodnevnem odločanju.

Najpogostejše pristranosti, s katerimi se ženske soočajo na delovnem mestu – *pojasnjene z dokazi in praktičnimi primeri*

PREDLOGA ZA REFLEKSIJO:
R*aziskovanje nezavedne pristranosti*

CAREVOLUTION PRO NASVET

- **Utemeljite na dokazih.**

Pokažite, kako nezavedna pristranost vpliva na napredovanja, zaposlovanje in odločitve o odsotnostih. Uporabite resnične študije in podatke iz vašega delovnega okolja.

- **Naredite praktično.**

Uporabite resnične situacije: zaposlovanje, starševski dopust, razporejanje delovne obremenitve. Zaposleni se najbolje učijo, ko se prepoznajo v primerih.

- **Obravnavajte spolne in skrbniške stereotipe.**

Izzovite normo, da morajo ženske “skrbeti”, moški pa “ne bi smeli”. Normalizirajte skrbništvo pri moških in ženske v vodstvu.

- **Ustvarite varen prostor.**

Spodbujajte razmislek brez obtoževanja. Usposabljanje naj vabi k iskrenosti, ne k strahu.

- **Vključite managerje.**

Vodje oblikujejo kulturo. Usposobite jih, da prepoznajo pristranost pri ocenah, načrtovanju obremenitev in vsakodnevnih interakcijah.

- **Kombinirajte metode.**

Združite dokaze, interaktivne vaje in pripovedovanje zgodb, da nagovorite razum in čustva.

- **Ne ostanite pri eni delavnici.**

Usposabljanje o pristranosti mora biti kontinuirano: osvežitveni moduli, vključitev v HR procese, sporočila vodstva.

4. KORAK: OCENA TRENUTNEGA STANJA – ZBIRANJE PODATKOV

Načrt za enakost spolov mora temeljiti na dejstvih, ne na domnevah. Faza ocenjevanja zagotavlja, da so vodstvene odločitve sprejete na podlagi zanesljivih podatkov in resničnih izkušenj zaposlenih. To ustvarja verodostojno osnovo za ukrepanje, krepi preglednost in pomaga organizacijam usmerjati vire tja, kjer bodo imeli največji učinek.
Postopek ocenjevanja mora združevati kvantitativne in kvalitativne podatke. Pomembni so tako številčni kazalniki kot glasovi zaposlenih.

A. KVANTITATIVNI, PO SPOLU RAZČLENJENI ORGANIZACIJSKI PODATKI

Kadar je mogoče, naj bodo podatki razčlenjeni tudi po starosti, starševskem statusu, vrsti pogodbe in drugih kategorijah raznolikosti. Ključni kazalniki vključujejo:

- Število zaposlenih po spolu in vrsti zaposlitve (polni/skrajšani delovni čas, stalna/začasna zaposlitev).
- Plačne ravni in delovna mesta po spolu (analiza plačne vrzeli med spoloma).
- Stopnje zaposlovanja, napredovanja in fluktuacije po spolu.
- Uporabo starševskega dopusta, dopusta za nego in družini prijaznih politik.
- Zastopanost žensk in moških na vodstvenih in odločevalskih položajih.
- Uporabo prilagodljivih oblik dela.





CAREVOLUTION PRO NASVET

- **Začnite s tem, kar že spremljate.** Uporabite podatke iz kadrovskih in plačnih evidenc (pogodbe, plače, napredovanja, fluktuacija, starševski dopust). Ni treba izumljati na novo.
- **Vedno razčlenjujte podatke.** Razdelite številke po spolu, starosti, skrbniškem statusu, vrsti pogodbe in ravni delovnega mesta. Skrite razlike postanejo vidne šele, ko so podatki podrobni.
- **Poglejte trende, ne le trenutnega stanja.** Zberite vsaj dve leti podatkov, da vidite, ali se razlike zmanjšujejo, stagnirajo ali povečujejo.
- **Preverite plače in napredovanja.** Analizirajte ne le plače, temveč tudi napredovanja, dostop do usposabljanj in zastopanost v vodstvu. Majhna plačna vrzel lahko skriva velike ovire v karieri.
- **Spremljajte uporabo prilagodljivih oblik dela in dopustov.** Ni dovolj, da obstajajo politike — izmerite, kdo dejansko uporablja prilagodljive oblike dela in starševski dopust, še posebej moški.
- **Vključite bolniške odsotnosti in fluktuacijo.** Izgorelost, pritiski zaradi skrbi in skrite neenakosti se pogosto pokažejo skozi bolniško odsotnost ali odhode zaposlenih.
- **Preučite vrste pogodb.** Ženske so pogosto skoncentrirane v zaposlitvah za določen čas ali s krajšim delovnim časom. Razčlenitev po vrsti pogodbe razkrije strukturne neenakosti.
- **Preverite rezultate skupaj.** Naj številke pregledajo kadrovska služba, finance in predstavniki zaposlenih — to krepi zaupanje in verodostojnost.
- **Slikovno predstavite za večji učinek.** Grafi in infografike jasno pokažejo razlike vodstvu, ki ne bere podrobnih tabel.

B. SPOLNO OBČUTLJIV PREGLED POLITIK IN POSTOPKOV

Ocenite, ali so formalni dokumenti vključujoči, nediskriminatorni in odzivni na potrebe zaposlenih.

Preglejte:

- politike zaposlovanja in napredovanja,
- sisteme za ocenjevanje uspešnosti in vrednotenje dela,
- mehanizme za preprečevanje nadlegovanja in reševanje pritožb,
- določbe o ravnotežju med delom in zasebnim življenjem (starševski dopust, hibridno delo, prilagodljiv delovni čas),
- izjave ali kodekse o raznolikosti in vključenosti.

PREDLOGA: SPOLNO OBČUTLJIV PREGLED POLITIK IN POSTOPKOV

Področje	Vprašanje	Ocena (1–5)	Razmislek / opombe	Naslednji korak
Zaposlovanje δ napredovanje	ArAli so opisi delovnih mest zapisani v vključujočem, spolno nevtralnem jeziku?			
	Ali so merila za zaposlovanje in napredovanje pregledna in se uporabljajo dosledno?			
	Ali zbiramo in analiziramo podatke o zaposlovanju / napredovanju po spolu in drugih vidikih raznolikosti?			
Ocenjevanje uspešnosti	Ali so merila ocenjevanja zasnovana na merljivih rezultatih, ne na subjektivnih vtisih?			
	Ali vodje prejmejo usposabljanje za prepoznavanje in zmanjševanje pristranosti pri ocenjevanju?			
	Ali so mentorstvo, usposabljanja in projekti z visoko vidnostjo enako dostopni vsem zaposlenim?			

Področje	Vprašanje	Ocena (1–5)	Razmislek / opombe	Naslednji korak
Nadlegovanje & pritožbeni postopki	Ali imamo jasne politike, ki prepovedujejo nadlegovanje, ustrahovanje in diskriminacijo?			
	Ali so kanali za prijavo varni, zaupni in zaupanja vredni za zaposlene?			
	Ali obstajajo zaščitni ukrepi za preprečevanje povračilnih ukrepov proti tistim, ki prijavijo težave?			
Ravnotežje med delom in zasebnim življenjem	Ali so prilagodljive oblike dela (delo na daljavo, fleksibilen delovni čas, krajši delovni čas) dostopne vsem spolom?			
	Ali so politike starševskega dopusta enako dostopne in spodbujene tako za matere kot za očete?			
	Ali se zaposleni počutijo podprte pri usklajevanju skrbstvenih obveznosti in poklicnega napredovanja?			
Zaveze glede R&V (raznolikosti in vključenosti)	Ali naša izjava o raznolikosti in vključenosti vključuje konkretne ukrepe, ne le simbolične zaveze?			
	Ali so zaposleni redno usposobljeni glede naših načel in pričakovanj o raznolikosti in vključenosti?			
	Ali redno pregledujemo in posodabljamo naše politike R&V, da odražajo spreminjajoče se potrebe zaposlenih?			

CAREVOLUTION PRO NASVET

- **Preverite, kaj je zapisano — in kaj dejansko živeto.** Politika na papirju ni dovolj — vprašajte, ali se zaposleni počutijo varne in ali lahko te politike dejansko uporabljajo.
- **Uporabite strukturiran kontrolni seznam.** Preglejte politike zaposlovanja, napredovanja, ocenjevanja uspešnosti, postopke za obravnavo nadlegovanja ter ukrepe za ravnotežje med delom in zasebnim življenjem skozi spolno občutljivo perspektivo.
- **Poiščite nejasna merila.** Neopredeljena pravila o napredovanju ali ocenjevanju so gojišče pristranosti. Prizadevajte si za pregledna in merljiva merila.
- **Preverite vključujočnost.** Poskrbite, da so starševski dopust, prilagodljive oblike dela in usposabljanja dostopni vsem spolom in vrstam pogodb — ter da so aktivno spodbujeni.
- **Poiščite skrite ovire.** Fokusne skupine so pokazale, da se posvojitelji, moški, ki zaprosijo za starševski dopust, in oskrbovalci pogosto soočajo s stigmo. Politike morajo izrecno vključevati te skupine.
- **Preverite pritožbene kanale.** Zaposleni ne bodo prijavili nadlegovanja ali diskriminacije, če prijava ni varna. Preglejte zaupnost, zaščito pred povračilnimi ukrepi in stopnjo zaupanja v postopke.
- **Uskladite s pravom in standardi EU.** Preverite skladnost z delovno zakonodajo, zakonodajo o enakosti ter Direktivo EU o plačni preglednosti.
- **Primerjajte politiko s prakso.** Rezultati anket so pokazali, da menedžerji pogosto verjamejo, da podpora obstaja, medtem ko zaposleni tega ne občutijo. Prepoznajte te razlike v zaznavanju.
- **Vključite zaposlene v pregled.** Povabite predstavnike zaposlenih, sindikate ali zagovornike raznolikosti, da potrdijo ugotovitve in prispevajo z lastnimi izkušnjami iz prakse.

CAREVOLUTION SREDIŠČE ZNANJA

PREDLOGA: Spolno občutljiv pregled politik in postopkov

C. MNENJA IN IZKUŠNJE ZAPOSLENIH

Številke povedo le del zgodbe — glasovi zaposlenih razkrijejo preostalo. Uporabite kombinacijo **anket, fokusnih skupin in intervjujev**, da raziščete, kako zaposleni doživljajo organizacijsko kulturo, politike in zavezanost vodstva.

Anketa o organizacijski klimi: zajema področja, kot so pravičnost, preglednost, vključenost/izključenost, uporaba politik, ovire pri kariernem napredovanju, zavezanost vodstva in ravnotežje med delom in zasebnim življenjem.

Fokusne skupine / intervjuji: 4–6 na organizacijo (odvisno od velikosti), usmerjeni v skupine, kot so zaposleni na začetku kariere, oskrbovalci in vodje. Ti pristopi zajamejo nianse, ki jih ankete ne morejo.

Kako meriti z anketami med zaposlenimi

V praksi večina organizacij meri splošne izkušnje na delovnem mestu (npr. pravičnost, preglednost, vključenost, zavezanost vodstva, ravnotežje med delom in zasebnim življenjem), nato pa rezultate analizira po spolu in drugih značilnostih, kot so starost, delovna doba ali skrbniški status. Tak pristop naredi anketo relevantno za vse zaposlene, hkrati pa omogoča spolno občutljive vpoglede, ko so podatki razčlenjeni.

Zato naj ankete med zaposlenimi združujejo standardizirane lestvice (npr. ocene od 1 do 5) z odprtimi vprašanji, ki zajemajo predloge za izboljšave. Kvantitativni podatki pokažejo širše vzorce, medtem ko kvalitativni komentarji razkrijejo dejanske izkušnje, ki stojijo za temi vzorci.

Dva uveljavljena modela lahko služita kot vodilo pri oblikovanju ankete:

- **Model vključevanja podjetja Deloitte**, ki poudarja, kako zaposleni doživljajo pristnost, občutek pripadnosti, pravičnost in smiselnost dela.
- **Indeks enakosti spolov EIGE**, ki meri strukturne dimenzije, kot so delo, čas, moč in zdravje.

.

> ***Skupaj ti pristopi zagotavljajo, da ankete zajamejo tako individualna zaznavanja vključenosti kot tudi sistemske spolne neenakosti, s čimer ustvarijo trdno bazo dokazov za načrt za enakost spolov (NES).***

Primeri anketnih vprašanj

1. Na delovnem mestu se počutim spoštovano in cenjeno. (1 – popolnoma se ne strinjam → 5 – popolnoma se strinjam)
2. Odločitve o napredovanjih in plačah v tej organizaciji so pravične in pregledne. (lestvica 1–5)
3. Zadovoljna sem s svojo zmožnostjo usklajevanja delovnih in osebnih obveznosti. (lestvica 1–5)
4. Katera ena sprememba bi najbolj izboljšala enakost spolov ali vključenost na našem delovnem mestu? (odprto vprašanje)

CAREVOLUTION SREDIŠČE ZNANJA

PREDLOGA : *Anketa med zaposlenimi o vključenosti in enakosti spolov*

Predlagana anketa med zaposlenimi združuje model vključevanja podjetja Deloitte in indeks enakosti spolov EIGE ter vam pomaga pridobiti uporabne vpoglede o vključenosti in enakosti spolov.

CAREVOLUTION PRO NASVET

- **Izberite raznolike skupine.**

Vključite zaposlene v različnih fazah kariere, obeh spolov in z različnimi skrbniškimi vlogami, da zajamete različne poglede.

- **Ustvarite varne prostore.**

Uporabite usposobljene moderatorje, zagotovite zaupnost in ločite skupine tam, kjer bi lahko razmerja moči utišala glasove (npr. vodje in zaposleni naj ne bodo v isti skupini).

- **Razmislite o rezultatih ankete. Poglejte dlje.**

Postavljajte vprašanja »zakaj« in »kako«, da razumete temeljne vzroke ugotovitev iz anket.

- **Omejite velikost skupine.**

6–8 udeležencev na fokusno skupino je optimalno za ravnotežje med raznolikostjo in poglobljeno razpravo.

- **Pretvorite vpoglede v ukrepanje.**

Zabeležite ključne teme in jih neposredno povežite s priporočili v vašem načrtu za enakost spolov (NES).

PREDLOGA: CAREVOLUTION SMERNICE ZA FOKUSNE SKUPINE Z ZAPOSLENIMI

Glavni cilj
Namen fokusne skupine je razumeti izkušnje zaposlenih z ravnotežjem med delom in zasebnim življenjem, njihova zaznavanja spolne neenakosti ter vpliv organizacijske kulture na dobro počutje.
Zagotovite raznoliko skupino udeležencev glede na spol, delovno vlogo, sektor in skrbstvene obveznosti. Zberite pripovedi, povezane s spodnjimi temami in vprašanji (po potrebi jih prilagodite ali dopolnite).

1. Ravnotežje med delom in zasebnim življenjem

- Trenutno stanje ravnotežja med delom in zasebnim življenjem.

Kako trenutno doživljate svoje ravnotežje med delom in zasebnim življenjem? Katere organizacijske politike ali prakse vam pomagajo — ali pa otežujejo — usklajevanje dela in skrbstvenih obveznosti (npr. prilagodljive oblike dela, starševski dopust)?

- Učinkovitost politik za ravnotežje med delom in zasebnim življenjem.
- Kakšni so izzivi in ovire (npr. skrbniške obveznosti, delovne politike)?
- Katere spremembe bi predlagali za izboljšanje ravnotežja med delom in zasebnim življenjem v vaši organizaciji?

2. Neformalna skrbniška odgovornost

- Izkušnje z neformalnim opravljanjem skrbstvenih obveznosti (npr. skrb za otroke, stare starše ali druge družinske člane).

Kako podpirajoča je organizacijska kultura, ko gre za pogovor o skrbstvenih obveznostih z vodji ali sodelavci? Kako te obveznosti vplivajo na vaše ravnotežje med delom in zasebnim življenjem?

3. Zaznave spolne neenakosti

- Razlike v priložnostih med moškimi in ženskami na delovnem mestu.
- Ali menite, da obstajajo spolne razlike v tem, kako so zaposleni podprti pri usklajevanju dela in zasebnega življenja? Če da, kako? Kako bi lahko večja vključenost moških v skrbništvo pozitivno vplivala na delovno okolje?
- Vpliv skrbstvenih vlog na napredovanje v karieri.

4. Duševno zdravje in dobro počutje

- Stres ali izgorelost, povezani s slabim ravnotežjem med delom in zasebnim življenjem.

Kako usklajevanje osebnih in poklicnih obveznosti vpliva na vaše duševno zdravje? Kakšna podpora bi pripomogla k boljšemu počutju na vašem delovnem mestu?

5. Prihodnje potrebe in usposabljanja

- Področja, kjer delodajalci potrebujejo podporo ali usposabljanje.
- Katere ukrepe bi predlagali za izboljšanje pravičnosti in enakosti spolov na delovnem mestu?

6. Zaključek srečanja

- Zahvalite se udeležencem za deljenje njihovih izkušenj in pogledov.
- Povzemite ključne ugotovitve: »Povedali ste nam, da ...«
- Srečanje zaključite v pozitivnem in spodbudnem duhu.

CAREVOLUTION SREDIŠČE ZNANJA
Evropski inštitut za enakost spolov (EIGE). Presoja enakosti spolov [metoda/orodje].

PREDLOGA: CAREvolution smernice za izvajanje fokusnih skupin z zaposlenimi

D. PREVOD PODATKOV V VPOGLEDE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Zbrane informacije je treba sistematično analizirati, da pridobimo uporabne vpoglede:

1. **Kvantitativni podatki**: uporabite statistično analizo in navzkrižno tabeliranje (npr. spol glede na vrsto pogodbe, skrbniški status glede na delovno vlogo), da prepoznate razlike.
2. **Podatki iz anket:** združite, anonimizirajte in razčlenite po spolu ter drugih kategorijah. Analizirajte povprečne ocene, porazdelitve in korelacije (npr. skrbniške obveznosti v povezavi z zaznanimi priložnostmi za napredovanje).
3. **Kvalitativni podatki:** kodirajte in združite odgovore, da prepoznate teme — kot so zaznave pristranosti, skrite ovire ali kulturne norme.

E. POROČILO O OCENI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Končni rezultat tega koraka je jedrnato notranje poročilo, ki postane analitična osnova za načrt za enakost spolov (GEP). Poročilo naj vključuje:

- Vire podatkov in metodologijo.
- Ključne ugotovitve iz kazalnikov, politik, anket in intervjujev.
- Prepoznane prednosti, izzive in strukturne neenakosti.
- Začetna priporočila in prednostne teme za GEP.

Dobra praksa: poročilo delite interno z vodstvom in drugimi ključnimi deležniki. Povzetek lahko delite tudi z zaposlenimi, da okrepite zaupanje, pokažete preglednost in že zgodaj nakažete zavezanost spremembam.



CAREVOLUTION PRO NASVET

- **Iščite vzorce.**

Povežite statistične podatke z glasovi zaposlenih — npr. manj napredovanj + poročila o nejasnih merilih nakazujejo strukturni problem.

- **Prepoznajte protislovja.**

Delodajalci lahko menijo, da podpora obstaja, medtem ko zaposleni pravijo, da ne deluje. Izpostavite te vrzeli kot priložnosti za izboljšave.

- **Določite prednostna problematična področja.**

Osredotočite se na sistemske in vplivne izzive, kot so netransparentna pravila o napredovanju ali stigma okoli starševskega dopusta.

- **Uporabite intersekcijski pristop.**

Preverite, kje se neenakosti prekrivajo: ženske s pogodbami za določen čas, moški, ki zaprosijo za dopust, oskrbovalci z invalidnostjo.

- **Obravnavajte jih kot poslovna tveganja.**

Prevedite razkorake v rezultate, ki jih vodstvo razume: fluktuacija, izgorelost, odsotnosti, izgubljene inovacije.

- **Naredite rezultate dostopne.**

Uporabite vizualne prikaze in povzetke v jasnem jeziku. Zaposleni zaupajo procesu, ko vidijo, da je njihov prispevek upoštevan.

- **Delite, ne pospravite v predal.**

Predstavite rezultate vodstvu in povzetek delite z zaposlenimi. Preglednost gradi občutek lastništva in zmanjšuje odpor.

KORAK 5: ANALIZIRAJTE, PREPOZNAJTE VRZELI IN DOLOČITE PREDNOSTNE NALOGE

Zbiranje podatkov je šele začetek — prava vrednost nastane, ko jih sistematično analiziramo, da razkrijemo skrite neenakosti, in te vpoglede nato prevedemo v jasne organizacijske prioritete. Ta združeni korak zagotavlja, da je vaš načrt za enakost spolov trdno utemeljen na dokazih, hkrati pa ostaja strateški in izvedljiv.
V okviru modela CAREvolution je treba prioritete določiti sistematično v vseh ključnih tematskih področjih (npr. zaposlovanje in napredovanje, ravnotežje med delom in zasebnim življenjem, vodenje, preprečevanje nadlegovanja). Vsako tematsko področje naj vključuje vsaj eno jasno organizacijsko prioriteto.
Cilj ni rešiti vseh težav hkrati, temveč izbrati obvladljivo število ključnih področij, ki jih je mogoče realistično obravnavati v časovnem okviru izvajanja NES.

V tej fazi bi morale organizacije:

- Združiti kvantitativne podatke (npr. zastopanost, plače, napredovanja), rezultate anket ter kvalitativne vpoglede (npr. fokusne skupine, intervjuje), da ustvarijo celostno sliko.
- Izpostaviti prednosti, izzive in strukturne vrzeli, ki se pojavljajo v različnih tematskih področjih, kot so zaposlovanje, ravnotežje med delom in zasebnim življenjem, vodenje ter preprečevanje nadlegovanja.
- Opredeliti obvladljiv nabor prioritet v posameznem tematskem področju, ki naslavljajo najbolj nujne in sistemske neenakosti. Te prioritete bodo kasneje služile kot temelj za konkretne ukrepe, kazalnike in spremljanje napredka.



DELOVNI LIST: OCENA & PRIORITETE

Uporabite ta delovni list za povzetek ugotovitev iz vaše organizacijske ocene in za opredelitev jasnih prioritet za NES. Ohranite ga jedrnatega — gre za delovno orodje, ne za končno poročilo.

1. Data Sources Reviewed

□ Statistika zaposlenih (zastopanost, plače, napredovanja, vrste pogodb)
□ Rezultati anket med zaposlenimi
□ Fokusne skupine / intervjuji
□ Pregled politik in postopkov
□ Drugo: _____

2. Ključne ugotovljene prednosti

(Kaj že deluje dobro)

·_____
·_____
·_____

3. Ključne vrzeli/izzivi

(Kje se pojavljajo neenakosti, ovire ali tveganja?) _____
Zaposlovanje & napredovanje:

_____
Ravnotežje med delom in zasebnim življenjem: _____
Vodenje: _____
Preprečevanje nadlegovanja: _____
Raziskave in inovacije (če je primerno):

_____

4. Organizacijske prioritete

(Opredelite eno jasno prioriteto za vsako tematsko področje, usmerjeno v rezultat, npr.: "Izboljšati preglednost odločitev o napredovanju z uvedbo formalnih meril ocenjevanja.")

Ravnotežje med delom in zasebnim življenjem: _____
Vodenje: _____
Preprečevanje nadlegovanja: _____
Raziskave in inovacije (če je primerno):

_____

5. Zakaj je ta prioriteta pomembna

□ Usklajena je z organizacijsko strategijo
□ Odziva se na zakonske obveznosti ali zahteve skladnosti
□ Naslavlja sistemsko ali visoko tvegano neenakost
□ Podpira dobro počutje in zadržanje zaposlenih
□ Povezana je z evropskimi/nacionalnimi cilji enakosti
(Na kratko pojasnite)_____

6. Preverjanje intersekcionalnosti

(Kako se ta prioriteta prepleta s skrbniškim statusom, vrsto pogodbe, starostjo, invalidnostjo ali drugimi dejavniki?)

_____

7. Potrditev deležnikov

(Katere skupine so bile vključene pri potrjevanju te prioritete?)

□ Vodstvo
□ Kadrovska služba
□ Predstavnik zaposlenih
□ Drugo: _____

8. Naslednji korak

((Ta prioriteta bo kasneje razvita v konkreten ukrep z kazalniki in sistemom spremljanja.)



CAREVOLUTION PRO NASVET

- **Povežite podatke z glasovi.** Številke razkrivajo vzorce, zgodbe zaposlenih pa pojasnijo, zakaj do njih prihaja. Uporabite oboje, preden določite prioritete.
- **Osredotočite se, ne preobremenjujte.** Izberite 3–5 sistemskih vrzeli, ki jih lahko realno naslovite. Globina je pomembnejša od širine.
- **Poiščite vzvode sprememb.** Osredotočite se na vprašanja, ki ustvarjajo verižno reakcijo — kot so netransparentna pravila o napredovanju, ki povečujejo plačne razlike in odvračajo skrbnike.
- **Uskladite z poslovnimi cilji.** Predstavite prioritete kot dejavnike, ki prispevajo k zadržanju zaposlenih, inovacijam in zmanjšanju odsotnosti.
- **Uporabite intersekcijski pristop**. Upoštevajte prekrivajoča se tveganja — srednjeletne oskrbovalce, moške, ki koristijo dopust, ženske s pogodbami za določen čas.
- **Potrdite z deležniki.** Preverite osnutek prioritet z zaposlenimi in vodstvom, da zagotovite občutek lastništva in izvedljivost.
- **Uravnotežite hitre uspehe in dolgoročne cilje.** Pokažite napredek že zgodaj (npr. komunikacijska kampanja o starševskem dopustu), hkrati pa gradite temelje za globljo kulturno spremembo.
- **Pojasnite, zakaj je pomembno.** Za vsako prioriteto povežite njen pomen s poslovnim učinkom, organizacijsko kulturo in skladnostjo (npr. z Direktivo EU o plačni preglednosti).
- **Zapišite prioritete jasno.** Oblikujte jih kot cilje, usmerjene v rezultate: »Povečati preglednost pri napredovanjih,« ne kot nejasne namene.



CAREVOLUTION SREDIŠČE ZNANJA

DELOVNI LIST: Ocena & prioritete

KORAK 6: OBLIKUJTE UKREPE

Ko so prioritete določene, je naslednji korak, da jih prevedemo v konkretne ukrepe.
Vsako podjetje bo oblikovalo lastne ukrepe, prilagojene svoji velikosti, sektorju in organizacijski kulturi. Cilj je preiti od zaveze k praksi ter zagotoviti, da so ukrepi specifični, merljivi in izvedljivi v okviru časovnice GEP.
Za podporo temu procesu znanje CAREvolution (CAREvolution Knowledge Hub) (glej QR kode na koncu tega koraka) vključuje seznam primerov ukrepov z indikatorji, ki pokrivajo več tematskih področij — od ravnotežja med delom in zasebnim življenjem ter organizacijske kulture do raznolikosti v vodstvu, zaposlovanja in napredovanja, preprečevanja nadlegovanja ter vključevanja vidika spola v raziskave in inovacije.

Ti viri lahko služijo kot:

- meni začetnih ukrepov za organizacije, ki šele začenjajo,
- vir navdiha za tiste, ki so pripravljene uvajati inovacije, in
- merilo primerjave za povezovanje ukrepov z jasnimi kazalniki, časovnicami in mehanizmi odgovornosti.

V okviru modela CAREvolution naj bo vsak ukrep:

- **Utemeljen na dokazih** — neposredno naj odgovarja na izzive, prepoznane v organizacijski oceni.
- **Prilagojen kontekstu** — oblikovan glede na posebnosti vaše organizacijske strukture, kulture in razpoložljivih virov.
- **Spolno transformativni** — naj ne odpravlja le neravnovesij, temveč preoblikuje norme in pogoje, ki jih ohranjajo.
- **Občutljiv za skrb** — naj izrecno vključuje ravnotežje med delom in zasebnim življenjem ter priznava neplačano delo.

Vsaka predhodno določena prioriteta naj bo povezana z vsaj enim konkretnim ukrepom, ki naslavlja prepoznane ovire, odraža pripravljenost organizacije na spremembe in prispeva k dolgoročnejši kulturni preobrazbi.

Načrt za enakost spolov naj bo časovno omejen (običajno 1–2 leti), ukrepi pa naj bodo razporejeni po vseh tematskih področjih.
Kazalniki (kvalitativni in kvantitativni) morajo biti realistični, dosegljivi in zagotavljati celovito pokritost.

Kontrolni seznam za oblikovanje ukrepov

- Določite 1–3 ukrepe za vsako prioriteto.
- Imenujte odgovorno osebo ali oddelek.
- Postavite jasne roke in mejnike.
- Določite, kako boste merili uspeh (kazalniki uspešnosti – KPI).
- Uravnotežite hitre dosežke s spremembami dolgoročnega vpliva.



DELOVNI LIST: AKCIJSKI NAČRT

Prioriteta	Ukrep	Odgovorna oseba/oddelek	Rok	Kazalnik - KPI	Status
Ravnotežje med delom in zasebnim življenjem & organizacijska kultura					
Vodenje & odločanje					
Zaposlovanje & razvoj kadrov					
Preprečevan je nadlegovanja & varno delovno okolje					

CAREVOLUTION SREDIŠČE ZNANJA

SEZNAM. Akcijski načrt z NES indikatorji

DELOVNI LIST: Tabela akcijskega načrta

CAREvolution PRO nasvet

- **Naj bodo ukrepi realistični.** Manjše število dobro podprtih ukrepov je učinkovitejše kot dolg seznam brez izvedbe.
- **Povežite ukrepe z dokazi.** Vsak ukrep naj odgovarja na vrzeli, prepoznane v 3. koraku, in na prioritete, določene v 5. koraku.
- **Uravnotežite hitre dosežke in globlje spremembe.** Hitri dosežki (npr. vključujoči oglasi za delo) gradijo zagon, strukturni ukrepi (npr. pregledna merila za napredovanje) pa prinašajo dolgoročen učinek.
- **Določite odgovornost.** Za vsak ukrep imenujte konkretno osebo ali oddelek. Izogibajte se pristopu “vsi smo odgovorni”.
- **Postavite časovne okvire.** Časovno opredeljeni ukrepi z vmesnimi mejniki preprečujejo zastoj in ohranjajo motivacijo.
- **Merite uspeh.** Uporabite tako številčne kazalnike (npr. % moških, ki koristijo starševski dopust) kot zaznave zaposlenih (npr. ocene pravičnosti v anketi).
- **Vključite skrb in dobro počutje.** Ukrepi naj naslavljajo fleksibilnost, starševski dopust in duševno zdravje — glavne potrebe, izpostavljene v fokusnih skupinah.
- **Uporabite načelo vključenosti.** Preverite vpliv ukrepov na starše, osebe brez otrok, zaposlene s krajšim delovnim časom in invalide.
- **Načrtujte proračun.** Zagotovite sredstva za usposabljanja, komunikacijo in zunanjo strokovno podporo.
- **Komunicirajte napredek.** Naj bodo ukrepi vidni zaposlenim. Preglednost krepi zaupanje in verodostojnost.

KORAK 7: VKLJUČITE DELEŽNIKE IN PRIDOBITE POTRDITEV VODSTVA

Načrt za enakost spolov bo veliko uspešnejši, če združuje široko vključenost deležnikov s formalno potrditvijo vodstva.
Vključenost deležnikov zagotavlja, da načrt odraža različne poglede, je izvedljiv v praksi in krepi zaupanje v organizaciji.
Formalna potrditev vodstva pa zagotavlja sredstva, odgovornost in prepoznavnost.
Skupaj ustvarjata občutek skupnega lastništva, ki je ključen za spolno transformativne spremembe.

Vključenost deležnikov

V okviru modela CAREvolution vključenost deležnikov ni enkratno posvetovanje, temveč neprekinjen in strukturiran proces, ki:

1. zagotavlja, da so prioritete in ukrepi relevantni ter odzivni na dejanske potrebe,
2. naredi politike bolj realistične in izvedljive,
3. povečuje zavzetost zaposlenih in vodstva,
4. zmanjšuje odpor z večjo preglednostjo, zaupanjem in dialogom.

Kdaj vključiti deležnike:

- Organizacijska ocena → prispevajo povratne informacije prek anket, fokusnih skupin ali intervjujev.
- Določanje prioritet → potrjujejo ugotovitve in sooblikujejo ključna področja osredotočanja.
- Oblikovanje ukrepov → ocenjujejo izvedljivost ter opozarjajo na tveganja ali nenamerne posledice.
- Sprejem in izvajanje načrta → spodbujajo zavezanost, komunikacijo in odgovornost.

Načini vključevanja:

- Delavnice in usposabljanja za sooblikovanje ukrepov.
- Sestanki na ravni oddelkov ali ekip za pregled osnutkov ukrepov.
- Anonimni kanali za povratne informacije (spletne ankete, obrazci s predlogi).

Zagotavljanje potrditve vodstva

Da bi bil načrt za enakost spolov učinkovit, ga mora formalno potrditi najvišje vodstvo. Odobritev s strani vodilnih utrdi načrt kot del institucionalne strategije, zagotovi dodelitev virov in pošlje jasno sporočilo o odgovornosti na ravni celotne organizacije.

KORAK 8: UDEJANITE NAČRT ENAKOSTI SPOLOV IN KOMUNICIRAJTE

Oblikovanje močnega načrta za enakost spolov je le polovica poti — tisto, kar načrt spremeni v dejansko spremembo, je, da ljudje zanj izvedo, ga razumejo in se z njim poistovetijo.
Komunikacija ni “lep dodatek” na koncu procesa, temveč strateški dejavnik uspeha.

Zaposleni, vodje in deležniki bodo NES podprli in ga uporabljali le, če bodo videli, da:

- **Vodstvo je vidno zavezano.** Zaposleni morajo videti, da je načrt podprlo najvišje vodstvo — ne pa da je skrit med kadrovskimi dokumenti.
- **Načrt je zanje relevanten.** Jasna in dostopna komunikacija pokaže, kako ukrepi izboljšujejo pravičnost, dobro počutje in priložnosti v vsakdanjem delu.
- **Napredek je pregleden.** Deljenje posodobitev in rezultatov — tudi manjših — krepi zaupanje in dokazuje odgovornost.
- **Njihov glas šteje.** Povabilo k povratnim informacijam, idejam in dialogu zagotavlja, da NES ni vsiljen od zgoraj, temveč skupni organizacijski napor.
-

V številnih organizacijah pomanjkljiva komunikacija vodi v skepticizem: »To je le vaja na papirju.« Močan začetek in stalna komunikacija to premagata — tako, da je NES viden, človeški in povezan z identiteto ter strategijo podjetja.

> ***Razmišljajte o komunikaciji kot o “motorju”, ki poganja načrt za enakost spolov. Nagovarja razum in čustva, pokaže, da enakost ni skrita politika, temveč živa vrednota, ter zagotavlja, da so ukrepi razumljeni, podprti in trajni.***

KORAK 9: SPREMLJAJTE IN PRILAGODITE NES

Sprejetje načrta za enakost spolov pomeni institucionalno zavezo, vendar se ta zaveza spremeni v merljiv napredek šele skozi nenehno spremljanje in evalvacijo. Spremljanje zagotavlja odgovornost, pomaga ocenjevati učinkovitost ter ustvarja prostor za učenje in izboljšave.
Načrt za enakost spolov je treba obravnavati kot živ dokument — ukrepi se lahko z razvojem organizacije izpopolnijo, prestavijo ali razširijo.

Kaj spremljati

Spremljanje se osredotoča na akcijski načrt GEP, ki določa konkretne ukrepe, časovnice, odgovornosti in kazalnike.
Sčasoma se lahko ta načrt razvija, da ostane relevanten in realističen.
Prilagoditve naj bodo vedno utemeljene na dokazih in strateško usmerjene, ne pa izvedene ad hoc.

KLJUČNI ELEMENTI SPREMLJANJA

Kazalniki
Določite jasne kazalnike za vsak ukrep:

- **Kvantitativni kazalniki** → % moških, ki koristijo starševski dopust; % vodstvenih položajev, ki jih zasedajo ženske.
- **Kvalitativni vpogledi** → povratne informacije zaposlenih o vključenosti prek anket ali fokusnih skupin.
- **Kazalniki procesa** → število izvedenih usposabljanj, pregledanih politik ipd.

Izhodišča in cilji
Postavite izhodišča med začetno oceno in med oblikovanjem ukrepov določite cilje.
Cilji naj bodo ambiciozni, a realistični, pri čemer naj se opirajo na primerjalne kazalnike ali standarde v panogi.

Zbiranje podatkov
Načrtujte spremljanje v rednih intervalih (npr. enkrat letno). Podatke zbirajte prek kadrovskih sistemov, anonimnih anket, strukturiranih intervjujev in pregledov dokumentov. Podatke vedno razčlenite po spolu, vrsti pogodbe in skrbniškem statusu, da zajamete intersekcijske učinke.

Vloge in odgovornosti
Delovna skupina za GEP naj koordinira spremljanje, medtem ko odgovorni oddelki poročajo o napredku ukrepov na svojih področjih.

Notranje poročanje
Pripravljajte kratka in razumljiva poročila o napredku, ki izpostavijo:

- dosežke in ključne mejnike,
- zamude ali ovire,
- nastajajoča tveganja ali vrzeli,
- priporočila za prilagoditve ali širitev ukrepov.

Evalvacija
Ob koncu cikla izvedite formalno evalvacijo skupaj z deležniki, da ocenite:

- skupno učinkovitost GEP,
- vpliv posameznih ukrepov,
- organizacijsko učenje in krepitev zmogljivosti,
- usklajenost med določenimi prioritetami in dejanskimi spremembami.

Glede na stopnjo zrelosti se lahko sam NES ohrani stabilen, medtem ko se akcijski načrt razvija, ali pa se oba dokumenta skupaj posodobita za naslednji cikel.



CAREVOLUTION SREDIŠČE ZNANJA

WGEA DATA EXPLORER: Dobra praksa iz Avstralije

V Avstraliji morajo v skladu z Zakonom o enakosti spolov na delovnem mestu (Workplace Gender Equality Act 2012) vsi delodajalci v zasebnem sektorju z več kot 100 zaposlenimi vsako leto predložiti poročilo o enakosti spolov Agenciji za enakost spolov na delovnem mestu (WGEA). Ta poročila so javno dostopna prek orodja WGEA Data Explorer, kjer lahko vsakdo dostopa do podatkov podjetij o sestavi zaposlenih, plačnih razlikah in politikah.



CAREVOLUTION PRO NASVET

- **Razmišljajte o spremljanju kot o volanu, ne kot o vzvratnem ogledalu.**

Gre za usmerjanje sprememb v realnem času, ne le za pogled nazaj.

- **Merite tisto, kar je pomembno.**

Spremljajte tako številke (plačne razlike, napredovanja, koriščenje dopustov) kot zaznave (ankete o pravičnosti, kulturi, počutju).

- **Postavite jasne kazalnike.**

Vsak ukrep mora imeti KPI, roke in odgovorno osebo. Brez tega napredek ostane neviden.

- **Naj bo kratko in vizualno.**

Pregledne plošče, kazalniki uspešnosti in infografike sporočajo napredek učinkoviteje kot dolga poročila.

- **Redno pregledujte.**

Četrtletni ali polletni pregledi preprečujejo presenečenja in ohranjajo zagon.

- **Uporabljajte podatke in dialog.**

Številke pokažejo trende, glasovi zaposlenih pa razložijo izkušnje v ozadju. Združite oboje.

- **Javno praznujte mejnike.**

Priznajte dosežke, da ohranite motivacijo in krepite zaupanje zaposlenih.

- **Ovire naslovite odkrito.**

Če se ukrepi ustavijo, poimenujte izziv in prilagodite pristop – ne skrivajte težav.

- **Vključite vodstvo.**

Redne posodobitve za najvišje vodstvo zagotavljajo odgovornost in vire.

- **Zaprite krog povratnih informacij.**

Poročajte zaposlenim: »Povedali ste, ukrepali smo – tukaj so rezultati.«

- **Učite se in razvijajte.**

Spremljanje uporabite za izpopolnjevanje načrta in krepitev naslednjega cikla NES.

Čestitke & zahvala

V imenu vse partnerjev projekta CAREvolution, vam čestitamo za pomembne korake pri oblikovanju in izvajanju vašega načrta za enakost spolov. To ni le pravilna odločitev — je tudi pametna poslovna poteza. Z vključevanjem enakosti in vključenosti v svojo strategijo gradite delovno okolje, ki je pravičnejše, odpornejše in bolje pripravljeno na prihodnost.

Vaši ukrepi prispevajo k:

- trajnostni rasti skozi inovacije in raznolike poglede,
- večji zavzetosti in zadržanju zaposlenih,
- boljšemu ugledu in zaupanju med deležniki ter v družbi.

Iskrena hvala za vaše voditeljstvo in zavezanost. Z vsakim korakom dokazujete, da je spodbujanje enakosti hkrati pot do poslovne odličnosti in prispevek k bolj trajnostni ter vključujoči družbi.

CAREVOLUTION SREDIŠČE ZNANJA

SEZNAM VIROV: raziskave in poročila, na katerih temelji ta priročnik

Zbrali smo ključne študije, poročila in vpoglede, ki so oblikovali ta priročnik — raziščite jih za poglobljeno učenje in navdih.

CAREVOLUTION

Ne pozabite:
Enakost – prava odločitev, pametna strategija.

Raziščite digitalno orodje CAREvolution_