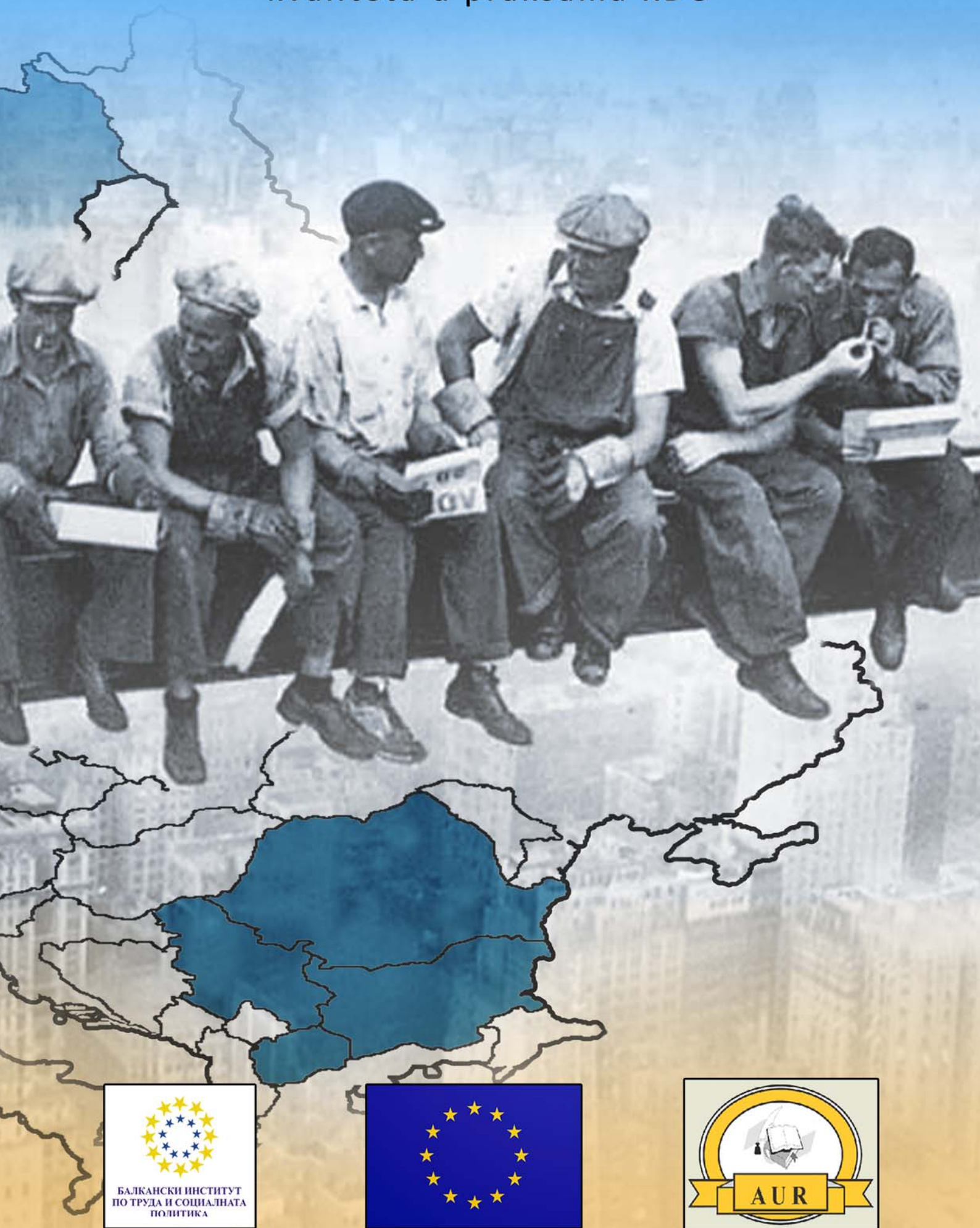


Metodologija monitoringa i procene nivoa kvaliteta u praksama KDO



Izdavanje ove publikacije je podržao Program za zapošljavanje i društvenu solidarnost Evropske zajednice (2007-2013) pod upravom Generalne direkcije za zapošljavanje, socijalnu politiku i jednake mogućnosti Evropske komisije. Ovaj program je ustanovljen u svrhu finansijske podrške sprovođenju ciljeva Evropske Unije u oblasti zapošljavanja i socijalne politike, kako je izloženo u Socijalnoj agendi, doprinoseći na taj način postizanju ciljeva Lisabonske strategije u ovim oblastima.

Sedmogodišnji Program namenjen je svim zainteresovanim grupama koje mogu da pomognu u oblikovanju razvoja odgovarajućih i delotvornih politika zapošljavanja i socijalnog zakonodavstva, preko EU-27, EFTA-EEA i zemalja kandidata i pretkandidata za članstvo u Evropskoj Uniji.

Misija PROGRESS-a je da ojača doprinos EU podršci zemalja članica u njihovim obavezama i naporima da otvore više radnih mesta i bolja radna mesta, te da izgrade društvo koje će u većoj meri biti kohezivno.

S tim u vezi, PROGRESS će odigrati značajnu ulogu u:

- obezbeđivanju analize i saveta vezano za politiku u oblastima koje pokriva politika PROGRESS-a;
- monitoringu i izveštavanju o sprovođenju zakonodavstva i politika Evropske Unije u oblastima koje pokriva politika PROGRESS-a;
- promovisanju prenošenja politike, učenja i podrške među zemljama članicama o ciljevima i prioritetima EU; i
- prosleđivanju gledišta zainteresovanih grupa i društva u celini.

Više informacija može se naći na:

http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html



Sadržaj ove publikacije ni na koji način ne odražava
gledište ili mišljenje Evropske komisije.



Metodologija monitoringa i procene nivoa kvaliteta u praksama KDO

Sofia - Bucharest
2009

Sadržaj

1. Uvod	2
2. Posvećenost kvalitetu KDO.....	3
3. Osnovni elementi metodologije	4
3.1 Monitoring i procena oblasti na koje se kriterijumi odnose	4
3.2 Ciljne grupe.....	5
3.3 Konkretni indikatori monitoringa i procene.....	5
4. Upitnik za samoprocenjivanje	6
5. Osnovne alatke monitoringa i procene.....	13
5.1 Intervjui sa zaposlenima	13
5.2 Intervjui sa upravom	17
5.3. Pregled dokumenata	18
5.4. Inspekcija na terenu	19
5.5 Analiza i izveštavanje.....	20
6. Procena kriterijuma	20
6.1 Kriterijumi za procenu marginalnih grupa na tržištu rada u okviru strukture zapošljavanja u kompaniji.....	20
6.2. Kriterijumi za nediskriminatornu praksu u kompanijama.....	21
6.3. Kriterijumi za procenu odnosa radne snage prema upravi.....	22
6.4 Kriterijumi za procenu odnosa među zaposlenima.....	22
6.5 Kriterijumi za procenu uključenosti marginalnih grupa u obuku i obrazovne aktivnosti.....	23
6.6 Kriterijumi za sufinansiranje aktivnosti KDO u vezi sa marginalnim grupama	24
6.7 Kriterijumi za napredovanje u karijeri predstavnika marginalnih grupa.....	24
7. Završne primedbe.....	25
Literatura	26

1. Uvod

Poslednjih godina svedoci smo geometrijske progresije u povećanju inicijativa koje se odnose na koncept Korporativno-društvene odgovornosti (KDO), kao direktne reakcije na povećanje svesti javnosti o društvenim i ekološkom pitanjima. To je imalo za posledicu da mnoge organizacije i vlade među svojim glavnim prioritetima imaju programe za investiranje u radne uslove, održavanje rada na korektnom nivou, zaštitu životne sredine, razvoj proizvoda povoljnih po životnu sredinu, podršku lokalnim zajednicama.

Kao i kod drugih sličnih inicijativa, stopa usvajanja postupaka KDO bila je sporija u organizacijama u zemljama u tranziciji, mada ima i nekih novih zemalja članica EU, kao što su Bugarska i Rumunija. Razlog ovog sporijeg usvajanja može se kretati u rasponu od svakodnevnog pritiska da se uspe na tržištu do ograničenog iznosa sredstava koja kompanije u ovim zemljama mogu izdvojiti u tu svrhu. Prema našem zapažanju, međutim, ključni faktor je činjenica da organizacije često zapravo ne shvataju korist koju donosi usvajanje ovih novih postupaka. Pretpostavlja se da u neke od barijera koje utiču na usvajanje i uspeh inicijativa KDO spada odsustvo integracije u okviru strategije organizacije, kao i odgovarajućih alatki za merenje uspeha ovih inicijativa. Zatim, iako deluje da su ti inovativni naponi veoma rasprostranjeni među organizacijama u ovim zemljama, dokazano je da se to ne pretvara uvek u poboljšani učinak organizacije. To ima za posledicu činjenicu da većina organizacija često radije učestvuje u jednokratnoj inicijativi nego u programima koji traju, minimizirajući na taj način mogućnost uspešne održive prakse.

Razlozi nedostatka uspeha postupaka vezanih za KDO kod većine organizacija mogu biti složene prirode. Ima organizacija koje sprovode KDO zbog brige o svoj javnom imidžu. Slično tome, usklađenost sa zakonom bi mogao biti ključni pokretač, ali bez odgovarajućih programa i politike podrške (tj. finansijske koristi) održivost bi bilo teško postići. Postoji mnogo definicija KDO, kao i različita mišljenja o tome kako uvesti KDO u organizacije, što još više povećava složenost tog pitanja. Važno je naglasiti da stav koji je EU zauzela povodom nekoliko vidova KDO jeste da je u pitanju stvar dobre volje. Razlog za takav pristup je da striktna pravila i propisi sputavaju kreativnost i inovacije u organizacijama, smanjujući konkurentnost. S druge strane, smatra se da nedostatak pravila i zakona uz pristup koji nije stvar dobre volje, može stvoriti opuštenost i podstaći kompanije da rade što je manje moguće, npr. trikovi odnosa sa javnošću, čiji je cilj da se poveća profit, a da se zapravo ne doprinese na pozitivan način društvu ili životnoj sredini. Ova oprečna gledišta su punovažna zato što su ih izneli mediji i zato što ih je društvo posvedočilo. To otvara pitanje: koja je uloga poslovnih ili privatnih organizacija u KDO? Nažalost, na ovo pitanje ne postoji direktan i jedan odgovor. Bitna stvar je da praksa KDO, bilo nametnuta nekoj organizaciji ili prihvaćena dobrovoljno s njene strane, da bi bila uspešna, mora imati višestruk pozitivan uticaj na profit kompanije, radne uslove, društvo i životnu sredinu.

Ovaj uvod nagoveštava da treba preći dugačak put dok KDO ne postane integralni deo strategija i kulture organizacija u većini privatnih i javnih firmi, u zemljama kao što su Bugarska i Rumunija. Međutim, ovaj dokument predstavlja napor da se u bugarske i

rumunske organizacije uvede praksa KDO. On je usredsređen na nešto veoma važno, naime, na priznavanje nivoa kvaliteta KDO u organizacijama.

Rad je sveden na kontekst opštih napora da se spreči isključivanje s tržišta rada podsticanjem KDO. Ovaj dokument otkriva praktičnu metodologiju monitoringa i procene učinka kompanija u KDO, s usmerenjem na konkretne stvari, kao što je integrisanje i zadržavanje osoba koje, iz niza razloga, imaju poteškoća da dođu do zaposlenja. U ovoj metodologiji KDO je definisana kao praksa kompanije koja sprečava, rešava ili smanjuje socijalne probleme. Ova definicija potencira konkretne akcije za promovisanje tržišta rada. Da bi se merio razvoj, KDO je podeljena na akcije čiji je cilj:

- sprečavanje društvene isključenosti u osnovnoj radnoj snazi;
- zadržavanje zaposlenih koji su u opasnosti da budu društveno isključeni;
- reintegracija zaposlenih koji su već isključeni sa tržišta rada.

Razvoj i promene u učinku društvene odgovornosti date su iz perspektive kako zaposlenih tako i poslodavaca.

2. Posvećenost kvalitetu KDO

Ovaj je nivo kvaliteta namenjen organizacijama, ili organizacionim jedinicama, koje se nalaze na početku svog putovanja prema kvalitetu KDO, s usmerenjem na marginalne grupe na tržištu rada. Naglasak je na pomoći organizacijama da razumeju svoj trenutni nivo učinka i da ustanove prioritete unapređenja. Ona sledi proces od tri faze:

Faza 1 uključuje dovršavanje procesa samoprocene na nivou uprave, koji se zasniva na 7 delova kriterijuma. To obezbeđuje široki pregled učinka naspram ustaljenog okvira koji koriste organizacije koje služe kao uzor. Učinak ove procene će rezultirati identifikovanjem oblasti napredovanja koja su odgovarajuća toj organizaciji.

Faza 2 koristi se za proveru nalaza uz pomoć nezavisnog verifikatora koji odlazi u terensku posetu i pomaže organizaciji da shvati svoj status i dugoročne ciljeve na polju KDO. Obučeni KDO monitor (verifikator) će to potvrditi kroz sastanke, razgovore i pregled odgovarajuće dokumentacije tokom svoje terenske posete, koja obično traje jedan ili dva dana.

Faza 3 zahteva razvoj akcija za unapređenje da bi se postigao željeni nivo kvaliteta. Set akcija bi trebalo da bude akcioni plan za potpuno unapređenje, koji se zasniva na povratnoj informaciji od samoprocene i od prve terenske posete Modelu KDO kvaliteta. Akcioni plan treba da osmisli organizacija, uz pomoć iskusnog i obučenog eksperta za KDO.

Uspešno dostizanje ovog nivoa, koje se može preduzeti u bilo koje vreme, daje pravo organizaciji da u svojim strateškim i operativnim nastojanjima koristi znak raspoznavanja (službe).

Zašto posvećenost kvalitetu?

Kod organizacija koje su posvećene kvalitetu KDO naglasak se stavlja na podsticanje žara i posvećenosti među internim zainteresovanim grupama, da bi se stvorio zamah za započinjanje unapređenja aktivnosti, jer im ovaj nivo obezbeđuje praktičan i jednostavan način da nadgrade svoje znanje i iskustvo u vezi sa modelom KDO kvaliteta.

Ciljevi monitoringa i procene

Za započinjanje putovanja neke organizacije prema kvalitetu plan predviđa praktične načine koji se uklapaju u mentalitet, te je stoga prvenstveno osmišljen za one organizacije koje žele:

- da otkriju nešto više o tome kako upravljaju svojom organizacijom ili operativnom jedinicom u okviru svoje organizacije putem samoprocene i identifikovanja svojih jačih strana i oblasti za unapređenje nasuprot upravljačkog okvira koji ima široku primenu;
- strukturirane procese za identifikaciju, postavljanje prioriteta, dokumentovanje i sprovođenje aktivnosti unapređenja u oblasti KDO;
- konstruktivnu povratnu informaciju iz spoljnog izvora o tome kako se unapređenja sprovode i kakvi su rezultati postignuti;
- neki oblik priznanja za svoje početne napore u nastojanju da postanu kvalitetna društveno odgovorna organizacija.

Koristi

Razlozi zašto organizacija treba da uvede ovaj model i određene koristi za organizaciju su:

- organizacija želi da sazna kako da identifikuje oblasti za unapređenje KDO putem samoprocene, na jednostavan i praktičan način,
- organizacija želi da bude bolje strukturirana i rigoroznija u načinu na koji postavlja prioritete, dokumentuje i sprovodi aktivnosti unapređenja koje iz toga proizilaze,
- organizacija želi da dobija konstruktivne povratne informacije iz iskusnog spoljnog izvora, o projektima unapređenja koje sprovodi i o postignutim rezultatima. Povratna informacija koja se dobije pomoći će joj da odredi dalje aktivnosti unapređenja i može poslužiti kao input za poslovno planiranje,
- organizacija želi da dobije posebno i prestižno priznanje društveno odgovorne organizacije. To će biti priznanje za početne napore uložene na početku sistematskog sprovođenja koncepta kvaliteta,
- organizacija želi da ima mogućnost za stvaranje kriterijuma u odnosu na druge organizacije koje koriste isti okvir, uključujući organizacije koje služe kao uzor,
- organizacija će steći praktično iskustvo i učiti iz priprema za terensku posetu.

3. Osnovni elementi metodologije

Osnovne komponente metodologije KDO monitoringa i procene su:

- monitoring i procena oblasti na koje se kriterijumi odnose,
- ciljne grupe,
- konkretni indikatori monitoringa i procene sa izvorima verifikacije,
- osnovne alatke za monitoring i procenu,
- kriterijumi procenjivanja

3.1 Monitoring i procena oblasti na koje se kriterijumi odnose

- Marginalne grupe na tržištu rada u okviru strukture zapošljavanja u kompaniji;
- Nediskriminatorne prakse u kompanijama;
- Odnosi radna snaga/uprava;

- Odnosi među zaposlenima;
- Obuka i obrazovanje marginalnih grupa;
- Sufinansirane aktivnosti KDO koje se odnose na marginalne grupe;
- Napredovanje u karijeri predstavnika marginalnih grupa

3.2 Ciljne grupe

Marginalne grupe na tržištu rada – mlade osobe, niskih kvalifikacija i niskog obrazovanja, žene posle porodiljskog odsustva, osobe u predpenzionom dobu, invalidna lica, osobe koje duže vreme nisu bile zaposlene, etničke manjinske grupe.

3.3 Konkretni indikatori monitoringa i procene

Dole navedeni indikatori podeljeni su na gore pomenutih 7 oblasti:

3.3.1 Marginalne grupe na tržištu rada u okviru strukture zapošljavanja u kompaniji

E.1 Broj i udeo zaposlenih koji su u nepovoljnoj situaciji – uopšteno, po vrsti zaposlenja, ugovoru o zaposlenju, položaju (rukovodeći i nadzorni položaji)

E.2 Ukupan broj i stopa fluktuacije zaposlenih koji su u nepovoljnoj situaciji, po godinama starosti, vrsti nepovoljne situacije

E.3 Radni staž, kod istog poslodavca, zaposlenih koji su u nepovoljnoj situaciji

3.3.2 Nediskriminatorne prakse u kompanijama

D.1. Usklađenost poslodavca sa svim lokalnim zakonima, propisima i procedurama koji se odnose na nediskriminaciju.

D.2. Diferencijacija plata i naknada na osnovu nepovoljnog statusa

D.3. Broj praksi promovisanja/napredovanja

D.4. Broj i veličina disciplinskih akcija prema predstavnicima marginalnih grupa na osnovu nepovoljnog statusa

3.3.3 Odnosi radne snage prema upravi

LM.1. Procenat zaposlenih koji su u nepovoljnoj situaciji, a koji su pokriveni kolektivnim ugovorima

LM.2. Broj praksi (slučajeva) koje uključuju predstavnike marginalnih grupa u većanje, davanje saveta i ostale oblike donošenja odluka

3.3.4 Odnosi među zaposlenima

WW.1. Procenat zaposlenih koji su u nepovoljnoj situaciji a koji učestvuju u predstavničkim forumima zaposlenih

WW.2. Učešće marginalnih grupa u formalnom i neformalnom društvenom životu preduzeća

3.3.5 Obuka i obrazovanje marginalnih grupa

TE.1. Prosečan broj sati obuke godišnje, po zaposlenom, po kategoriji zapošljavanja, uključujući marginalne grupe

TE.2. Programi za upravljanje veštinama i celoživotno učenje koji podržavaju neprekidnu mogućnost zapošljavanja zaposlenih koji su u nepovoljnoj situaciji i pružanje pomoći istim da se snađu ukoliko im je karijera završena

TE.3. Broj zaposlenih koji su u nepovoljnoj situaciji a koji su učestvovali u obuci koju organizuje kompanija

3.3.6 Sufinansirane aktivnosti KDO koje se odnose na marginalne grupe

F.1. Broj aktivnosti KDO koje se odnose na marginalne grupe, a koje se finansiraju iz spoljnih izvora

F.2. Broj aktivnosti KDO koje se odnose na marginalne grupe, a koje se finansiraju iz unutrašnjih izvora

F.3. Spoljni i unutrašnji izvori dodeljeni marginalnim grupama

3.3.7 Napredovanje u karijeri predstavnika marginalnih grupa

CD.1. Broj i procenat zaposlenih koji primaju redovne preglede o učinku i napredovanju u karijeri

CD.2. Procenat zaposlenih koji su u nepovoljnoj situaciji a koji su dobili unapređenje u službi

Da bi se izvršio monitoring i procenio nivo kvaliteta KDO prema gore navedenim indikatorima, koristiće se sledeće alatke za opšti monitoring i procenu.

4. Upitnik za samoprocenjivanje

Uz upitnik za samoprocenu koji se pošalje onima koji treba da ga popune, potrebno je priložiti i propratno pismo, u kome se objasni svrha upitnika, odnosno da tim za monitoring i organizacija treba da se uzajamno pomažu na putu izgradnje konkurentne privrede, koja može da se izbori sa izazovima globalnog tržišta. A tu je najvažniji faktor, koji određuje konkurentnost kompanije, ljudski i društveni kapital – osoblje organizacije, njihove kvalifikacije, motivisanost i lojalnost. Takođe i zajednica u kojoj je kompanija smeštena – kako pripadnici zajednice gledaju na tu organizaciju, koje je njihovo mišljenje o radu organizacije, o integritetu i dignitetu kompanije.

Potrebno je navesti da projekat po kome se aktivnosti sprovode direktno finansira Evropska komisija, što pokazuje značaj i važnost problema ljudskog i društvenog kapitala u evropskom kontekstu. Program PROGRESS upravo sledi taj cilj: otvaranje većeg broja i boljih novih radnih mesta u jednom integrativnom društvu.

Treba odati priznanje naporima koje će organizacija uložiti da bi se postigao cilj korišćenja ljudskog potencijala u Bugarskoj na najefikasniji i dostojanstven način!

Niže je prikazan upitnik koji je korišćen tokom pilot faze projekta:

Upitnik za samoprocenu		
Korporativno-društvena odgovornost		
Opšte i lične informacije		
1. Naziv kompanije		
2. Broj zaposlenih	<input type="checkbox"/> 20-50 <input type="checkbox"/> 50-75 <input type="checkbox"/> 75-100 <input type="checkbox"/> 100-250 <input type="checkbox"/> preko 250	
3. Starosna dob osobe koja ispunjava upitnik	<input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 25-35 <input type="checkbox"/> 35-45 <input type="checkbox"/> 45-55 <input type="checkbox"/> preko 55	
4. Položaj na kojem je sada	<input type="checkbox"/> Generalni direktor <input type="checkbox"/> Šef „Odeljenja za ljudske resurse“ <input type="checkbox"/> Ostalo	Ako imate druge obaveze, molimo navedite
5. Najviši nivo obrazovanja koje ima	<input type="checkbox"/> srednja škola <input type="checkbox"/> srednja stručna škola <input type="checkbox"/> diploma više škole ili fakulteta <input type="checkbox"/> magistratura <input type="checkbox"/> doktorat <input type="checkbox"/> ostalo (molimo navedite)	
6. Oblast stručnosti	<input type="checkbox"/> poslovna administracija <input type="checkbox"/> javna administracija <input type="checkbox"/> marketing <input type="checkbox"/> razvoj ljudskih resursa <input type="checkbox"/> inženjering <input type="checkbox"/> finansije i/ili ekonomija <input type="checkbox"/> pravo <input type="checkbox"/> ostalo (molimo navedite)	
Informacija o Korporativno-društvenoj odgovornosti		
7. Koliko osoba iz ugroženih grupa radi u vašoj kompaniji?	- broj zaposlenih uzrasta ispod 25 godina - broj zaposlenih uzrasta između 50 i 63 godine	Primedba: Ukupan broj zaposlenih iz ugroženih grupa možda neće biti

	<ul style="list-style-type: none"> - broj zaposlenih posle porodiljskog odsustva - broj zaposlenih sa invaliditetom - broj zaposlenih žena - broj zaposlenih sa osnovnim obrazovanjem - broj zaposlenih iz manjinskih grupa - broj zaposlenih koji su duže vreme bili nezaposleni (više od godinu dana bez posla) - ukupan broj zaposlenih iz ugroženih grupa 	suma gore navedenih brojki zato što neki zaposleni mogu biti deo nekoliko ugroženih grupa (npr. mlada žena posle porodiljskog odsustva iz grupe etničke manjine)
8. Opis zaposlenih iz ugroženih grupa, prema vrsti njihovog ugovora o zapošljavanju	<ul style="list-style-type: none"> - broj zaposlenih iz ugroženih grupa sa ugovorom o stalnom zaposlenju - broj zaposlenih iz ugroženih grupa sa ugovorom o privremenom zaposlenju - broj zaposlenih iz ugroženih grupa sa kratkoročnim (sezonskim) ugovorom o zaposlenju - broj zaposlenih iz ugroženih grupa sa građanskim ugovorom ostalo (molimo navedite) 	
9. Opis zaposlenih iz ugroženih grupa, prema položaju u kompaniji	<ul style="list-style-type: none"> - broj zaposlenih iz ugroženih grupa na višem rukovodilačkom položaju - broj zaposlenih iz ugroženih grupa na srednjem rukovodilačkom položaju (supervizor) - broj zaposlenih iz ugroženih grupa na izvršnom položaju (radnici) 	
10. Opis zaposlenih iz ugroženih grupa, prema proseku perioda provedenog na radu u kompaniji	<ul style="list-style-type: none"> - broj zaposlenih iz ugroženih grupa koji su zaposleni u vašoj firmi manje od 3 meseca - broj zaposlenih iz ugroženih grupa koji su zaposleni u vašoj firmi između 3 i 6 meseci - broj zaposlenih iz ugroženih grupa koji su zaposleni u vašoj firmi između 6 i 12 meseci - broj zaposlenih iz ugroženih grupa koji su zaposleni u vašoj firmi duže od godinu dana 	
11. Da li aktivno saradujete s nekom od ovih organizacija prilikom zapošljavanja osoba iz ugroženih grupa?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> saradujemo sa Zavodom za zapošljavanje na pronalaženju izvesnog broja radnika iz ugroženih grupa <input type="checkbox"/> saradujemo sa sirotištima (domovima za decu bez roditeljskog staranja) <input type="checkbox"/> saradujemo sa organizacijama invalidnih lica i onima koje se njima bave <input type="checkbox"/> to ne praktikujemo 	

<p>12. Kako biste ocenili svoju politiku zapošljavanja osoba iz ugroženih grupa?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> </tr> <tr> <th></th> <th>nisko</th> <th>prosečno</th> <th>dobro</th> <th>visoko</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>-postoji politika</td> <td>ne</td> <td>da</td> <td>da</td> <td>da</td> </tr> <tr> <td>-postoji komunikacija</td> <td>ne</td> <td>da</td> <td>da</td> <td>da</td> </tr> <tr> <td>-postoji zaduženo lice</td> <td>ne</td> <td>nedovoljno</td> <td>da</td> <td>da</td> </tr> <tr> <td>-postoji plan</td> <td>ne</td> <td>da</td> <td>da</td> <td>da</td> </tr> <tr> <td>-postoje procedure</td> <td>ne</td> <td>da</td> <td>da</td> <td>da</td> </tr> <tr> <td>-ima rezultata</td> <td>ne</td> <td>da</td> <td>da</td> <td>da</td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4		nisko	prosečno	dobro	visoko	-postoji politika	ne	da	da	da	-postoji komunikacija	ne	da	da	da	-postoji zaduženo lice	ne	nedovoljno	da	da	-postoji plan	ne	da	da	da	-postoje procedure	ne	da	da	da	-ima rezultata	ne	da	da	da	
	1	2	3	4																																						
	nisko	prosečno	dobro	visoko																																						
-postoji politika	ne	da	da	da																																						
-postoji komunikacija	ne	da	da	da																																						
-postoji zaduženo lice	ne	nedovoljno	da	da																																						
-postoji plan	ne	da	da	da																																						
-postoje procedure	ne	da	da	da																																						
-ima rezultata	ne	da	da	da																																						
<p>13. Kako biste ocenili svoj doprinos razvoju politike zapošljavanja lica iz ugroženih grupa na tržištu rada?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> <tr> <th></th> <th>nisko</th> <th>prosečno</th> <th>visoko</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3		nisko	prosečno	visoko																																	
	1	2	3																																							
	nisko	prosečno	visoko																																							
<p>14. Kako vaša kompanija sprovodi postojeće anti-diskriminatorne zakone i propise?</p>	<p><input type="checkbox"/> postoji osmišljena politika u pismenom obliku da se ne dozvoli diskriminacija u kompaniji</p> <p><input type="checkbox"/> postoji detaljna pismena procedura za pridržavanje Zakona o zaštiti protiv diskriminacije</p> <p><input type="checkbox"/> imamo detaljne pismene procedure i osmišljene načine za zapošljavanje, obuku, motivisanje i borbu protiv diskriminacije u kompaniji</p> <p><input type="checkbox"/> nemamo dokumenta u pismenom obliku za zaštitu od diskriminacije, ali smo stvorili atmosferu da se ne dozvoli diskriminacija u kompaniji</p> <p><input type="checkbox"/> nemamo politiku i procedure u pismenom obliku</p> <p><input type="checkbox"/> ostalo (molimo navedite)</p>																																									
<p>15. Kako biste ocenili nediskriminatornu politiku vaše kompanije?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> </tr> <tr> <th></th> <th>nisko</th> <th>prosečno</th> <th>dobro</th> <th>visoko</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- postoji politika</td> <td>ne</td> <td>da</td> <td>da</td> <td>da</td> </tr> <tr> <td>- postoji komunikacija</td> <td>ne</td> <td>da</td> <td>da</td> <td>da</td> </tr> <tr> <td>- postoji zaduženo lice</td> <td>ne</td> <td>nedovoljno</td> <td>da</td> <td>da</td> </tr> <tr> <td>- postoji plan</td> <td>ne</td> <td>da</td> <td>da</td> <td>da</td> </tr> <tr> <td>- postoje procedure</td> <td>ne</td> <td>da</td> <td>da</td> <td>da</td> </tr> <tr> <td>- ima rezultata</td> <td>ne</td> <td>da</td> <td>da</td> <td>da</td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4		nisko	prosečno	dobro	visoko	- postoji politika	ne	da	da	da	- postoji komunikacija	ne	da	da	da	- postoji zaduženo lice	ne	nedovoljno	da	da	- postoji plan	ne	da	da	da	- postoje procedure	ne	da	da	da	- ima rezultata	ne	da	da	da	
	1	2	3	4																																						
	nisko	prosečno	dobro	visoko																																						
- postoji politika	ne	da	da	da																																						
- postoji komunikacija	ne	da	da	da																																						
- postoji zaduženo lice	ne	nedovoljno	da	da																																						
- postoji plan	ne	da	da	da																																						
- postoje procedure	ne	da	da	da																																						
- ima rezultata	ne	da	da	da																																						
<p>16. Da li vaša kompanija ima politiku/proceduru u pismenom obliku za sprečavanje uznemiravanja i zloupotrebe?</p>	<p><input type="checkbox"/> da, postoji politika u pismenom obliku</p> <p><input type="checkbox"/> da, postoje detaljne procedure</p> <p><input type="checkbox"/> da, postoje procedure u pismenom obliku i osmišljeni formulari</p> <p><input type="checkbox"/> da, postoji kutija za žalbe</p> <p><input type="checkbox"/> ne, nema politike u pismenom obliku</p> <p><input type="checkbox"/> ostalo (molimo navedite)</p>																																									

<p>17. Kako biste ocenili svoju kompaniju u vezi sa politikom sprečavanja uznemiravanja i zloupotrebe?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1 nisko</th> <th>2 prosečno</th> <th>3 dobro</th> <th>4 visoko</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- postoji politika</td> <td>ne</td> <td>da</td> <td>da</td> <td>da</td> </tr> <tr> <td>- postoji komunikacija</td> <td>ne</td> <td>da</td> <td>da</td> <td>da</td> </tr> <tr> <td>- postoji zaduženo lice</td> <td>ne</td> <td>nedovoljno</td> <td>da</td> <td>da</td> </tr> <tr> <td>- postoji plan</td> <td>ne</td> <td>da</td> <td>da</td> <td>da</td> </tr> <tr> <td>- postoje procedure</td> <td>ne</td> <td>da</td> <td>da</td> <td>da</td> </tr> <tr> <td>- ima rezultata</td> <td>ne</td> <td>da</td> <td>da</td> <td>da</td> </tr> </tbody> </table>		1 nisko	2 prosečno	3 dobro	4 visoko	- postoji politika	ne	da	da	da	- postoji komunikacija	ne	da	da	da	- postoji zaduženo lice	ne	nedovoljno	da	da	- postoji plan	ne	da	da	da	- postoje procedure	ne	da	da	da	- ima rezultata	ne	da	da	da	
	1 nisko	2 prosečno	3 dobro	4 visoko																																	
- postoji politika	ne	da	da	da																																	
- postoji komunikacija	ne	da	da	da																																	
- postoji zaduženo lice	ne	nedovoljno	da	da																																	
- postoji plan	ne	da	da	da																																	
- postoje procedure	ne	da	da	da																																	
- ima rezultata	ne	da	da	da																																	
<p>18. Kako biste ocenili svoj doprinos razvoju politike sprečavanja uznemiravanja i zloupotrebe?</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>nisko</td> <td>prosečno</td> <td>visoko</td> </tr> </tbody> </table>	1	2	3	nisko	prosečno	visoko																														
1	2	3																																			
nisko	prosečno	visoko																																			
<p>19. Molimo, navedite prosečnu radničku platu za različite grupe zaposlenih u vašoj kompaniji</p>	<p>prosečna plata u kompaniji</p> <p>prosečna plata radnika (osoblje koje nije u upravi) u kompaniji</p> <p>prosečna plata ugroženih grupa u kompaniji</p> <p>prosečna plata radnica u kompaniji</p> <p>prosečna plata žena u rukovodećim strukturama (rukovodioci na visokim i srednjim položajima) u kompaniji</p>																																				
<p>20. Da li vaša kompanija ima politiku/proceduru u pismenom obliku za promovisanje i napredovanje u karijeri osoblja iz ugroženih grupa?</p>	<p><input type="checkbox"/> da, imamo posebno napisanu politiku</p> <p><input type="checkbox"/> da, imamo odvojene detaljne procedure</p> <p><input type="checkbox"/> da, imamo procedure u pismenom obliku i osmišljene formulare</p> <p><input type="checkbox"/> da, imamo posebnu politiku/procedure za dodatnu obuku osoblja iz ugroženih grupa</p> <p><input type="checkbox"/> da, imamo posebnu politiku/procedure za napredovanje u karijeri osoblja iz ugroženih grupa</p> <p><input type="checkbox"/> da, imamo posebnu politiku/procedure za dodatnu materijalnu nadoknadu osoblju iz ugroženih grupa</p> <p><input type="checkbox"/> da, imamo posebnu politiku/procedure za moralnu naknadu osoblju iz ugroženih grupa</p> <p><input type="checkbox"/> ne, ne sprovodimo posebnu politiku za osoblje iz ugroženih grupa</p> <p><input type="checkbox"/> ostalo (molimo navedite)</p>																																				
<p>21. Da li vaša kompanija ima politiku/proceduru u pismenom obliku za disciplinske mere za osoblje iz ugroženih grupa?</p>	<p><input type="checkbox"/> da</p> <p><input type="checkbox"/> ne</p>																																				
<p>22. Koliko puta se u proseku organizuje obuka za osoblje iz ugroženih grupa?</p>	<p><input type="checkbox"/> nijednom, kompanija zapošljava samo obučeno/kvalifikovano osoblje</p> <p><input type="checkbox"/> 1, početna obuka</p> <p><input type="checkbox"/> 1, nakon identifikovanja koja je vrsta obuke potrebna nekoj osobi</p> <p><input type="checkbox"/> 2</p> <p><input type="checkbox"/> 3-4</p> <p><input type="checkbox"/> 5 i više</p>																																				

<p>23. Molimo, napišite koji je prosečni broj sati obuke zaposlenih iz ugroženih grupa godišnje, po kategorijama</p>	<p>prosečni broj sati obuke u protekloj godini za zaposlene ispod 25 godina</p> <p>prosečni broj sati obuke u protekloj godini za zaposlene starosti između 50 i 63 godine</p> <p>prosečni broj sati obuke u protekloj godini za zaposlene žene posle porodijskog odsustva</p> <p>prosečni broj sati obuke u protekloj godini za zaposlene sa invaliditetom</p> <p>prosečni broj sati obuke u protekloj godini za zaposlene sa osnovnim obrazovanjem</p> <p>prosečni broj sati obuke u protekloj godini za zaposlene iz manjinskih grupa</p> <p>prosečni broj sati obuke u protekloj godini za zaposlene posle dužeg perioda nezaposlenosti</p>	
<p>24. Nabrojite, molimo vas, programe za upravljanje veštinama i celoživotno učenje u vašoj kompaniji koji podržavaju mogućnost zapošljavanja ugroženih grupa i podržavaju ih u upravljanju njihovim karijerama</p>		
<p>25. Procenat zaposlenih iz ugroženih grupa koji redovno primaju procenu svog učinka i napredovanja u karijeri</p>	<p>% primaju redovnu procenu svog učinka i napredovanja u karijeri</p>	<p>% od ukupnog broja zaposlenih iz ugroženih grupa</p>
<p>26. Procenat zaposlenih iz ugroženih grupa koji su dobili neku vrstu promocije</p>	<p>% su dobili neku vrstu promocije</p>	<p>% od ukupnog broja zaposlenih iz ugroženih grupa</p>
<p>27. Koliko disciplinskih mera je izrečeno u protekle 3 godine osoblju iz ugroženih grupa?</p>	<p><input type="checkbox"/> nijedna</p> <p><input type="checkbox"/> 1</p> <p><input type="checkbox"/> 2</p> <p><input type="checkbox"/> 3-4</p> <p><input type="checkbox"/> 5 i više</p> <p>ukupan broj disciplinskih mera u kompaniji u protekle 3 godine</p>	
<p>28. Ako imate kolektivno pregovaranje ili neki oblik pregovaranja sa zaposlenima, koliki je procenat zaposlenih iz ugroženih grupa koji učestvuje u pregovorima?</p>	<p>% zaposlenih iz ugroženih grupa koji učestvuje u grupi za pregovaranje tokom pregovora sa upravom kompanije</p>	

<p>29. U koje prakse su uključeni predstavnici ugroženih grupa u različitim neformalnim forumima za konsultacije, ankete, donošenje odluka u vašoj kompaniji?</p>	<input type="checkbox"/> Odbori/grupe za radne uslove <input type="checkbox"/> Kolektivno pregovaranje <input type="checkbox"/> Radnički saveti <input type="checkbox"/> ostalo..... <input type="checkbox"/> ostalo..... <input type="checkbox"/> ostalo..... <input type="checkbox"/> predstavnici ugroženih grupa ne učestvuju u takvim oblicima	
<p>30. Koliki procenat zaposlenih iz ugroženih grupa učestvuje u različitim predstavničkim forumima zaposlenih?</p>	<p style="text-align: center;">% zaposlenih iz ugroženih grupa učestvuje u različitim predstavničkim forumima zaposlenih</p>	
<p>31. Kako ugrožene grupe učestvuju u različitim formalnim i neformalnim oblicima društvenog života u kompaniji?</p>	<p>učestvuju u</p> <p>učestvuju u</p> <p>učestvuju u</p> <input type="checkbox"/> ne učestvuju ni u jednom formalnom i neformalnom obliku društvenog života u kompaniji	
<p>32. Da li učestvuju u programima koje finansira Vlada, Evropska Unija ili neki drugi spoljni donatori, a koji su namenjeni zaposlenima iz ugroženih grupa u vašoj kompaniji?</p>	<input type="checkbox"/> ne <input type="checkbox"/> da Molimo, opišite	<p>Na primer: subvencionisano zaposlenje, obuke, poboljšanje radnih uslova, prekvalifikacija itd.</p>
<p>33. Koje se aktivnosti finansiraju iz unutrašnjih izvora, a odnose se na ugrožene grupe?</p>		<p>Vidi primedbu gore</p>
<p>34. Koji su unutrašnji i spoljni resursi dodeljeni ugroženim grupama?</p>	<p>- finansiranje spolja</p> <p>- unutrašnje finansiranje</p> <p>Spoljni materijalni resursi:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>Unutrašnji materijalni resursi:</p> <p>.....</p>	<p>Materijalni resursi – npr. vozila, sredstva za komunikaciju itd.</p>
<p>35. O čemu se najviše diskutuje (žali) među osobljem iz ugroženih grupa na tržištu rada, a o čemu imate informaciju?</p>	<input type="checkbox"/> o platama <input type="checkbox"/> o doprinosu za socijalno osiguranje <input type="checkbox"/> o različitim kulturnim navikama	

	<input type="checkbox"/> o radnom vremenu <input type="checkbox"/> o radnim uslovima (odeća, oprema, temperatura itd.) <input type="checkbox"/> o ostalim kolegama <input type="checkbox"/> o drugim kompanijama u regionu <input type="checkbox"/> ne zanima me o čemu osoblje priča u svom slobodnom vremenu	
--	--	--

5. Osnovne alatke monitoringa i procene

Alatke za monitoring i procenu biraju se na osnovu najboljih priručnika, smernica i preporuka koje koriste istaknute međunarodne i evropske organizacije.

5.1 Intervjui sa zaposlenima

Intervjui sa zaposlenima predstavljaju ključni deo procesa monitoringa. Oni se koriste da potkrepe rezultate pregleda dokumenata i detalja koje je dala uprava. Oni dopuštaju direktno prikupljanje informacija od osoba koje standardi rada treba da štite. Intervjui se koriste za fokusiranje na aspekte za koje još nema dokaza ali za koje je potrebno razjašnjenje, ili da se podcrta neka procena koja je načinjena. Intervjui sa zaposlenima zahtevaju veliku pažnju i osetljivost na lokalne uslove i uvek se moraju voditi na način koji pruža sigurnost zaposlenima da neće biti suočeni sa odmazdom ili drugim negativnim posledicama svog učešća u intervjuima.

U nastavku dajemo smernice za opšte tehnike i postupke intervjuisanja koje monitoru obezbeđuju okvir za vođenje intervju sa zaposlenima.

Štititi poverljivost i bezbednost zaposlenog: Treba preduzeti sve razumne korake da se osigura da proces intervjuisanja neće kompromitovati bezbednost ili sigurnost radnog mesta zaposlenog. U najmanju ruku, monitori moraju osigurati da se proces intervjuisanja vodi na poverljiv način.

Monitori će voditi poverljive intervjuje na način koji osigurava da zaposleni neće snositi nikakve štetne posledice zbog intervjuja, i to tako što će intervjuisane osobe obavestiti o poverljivoj prirodi intervjuja, što će ih obavestiti da odmazda zbog intervjuja nije dozvoljena i što će uposliti anketare koji će imati najviše izgleda da steknu poverenje zaposlenih.

Monitori treba da obaveste zaposlene da su intervjui poverljivi i da informacije koje daju neće biti pripisane njima niti dostavljene upravi bez odobrenja intervjuisane osobe. U slučaju neformalnih razgovora između monitora i zaposlenih na radnom mestu, monitori će preduzeti mere predostrožnosti koje će zaštititi zaposlenoga.

Osim toga, monitori neće davati nikakve informacije koje bi mogle dovesti do identifikacije određene zaposlene osobe kao izvora informacija, a koje bi mogle proizvesti odmazdu prema zaposlenom koji je intervjuisan. U slučaju da monitor ima potrebu za dodatnom informacijom radi potkrepljivanja ili osporavanja informacija dobijenih tokom procesa intervjuisanja, monitor će tu dodatnu informaciju prikupiti na način koji štiti identitet zaposlenog koji je intervjuisan.

Lokacije intervjuja:

Intervjue treba voditi na mestu na kome se zaposleni oseća prijatno i koje ne stvara mogućnost da poslodavac radi toga vrši nad njim odmazdu.

- Monitori moraju imati pristup zaposlenima na poverljivoj osnovi bilo u prostorijama organizacije ili van njih.
- Intervjue treba voditi bez prisustva menadžera iz organizacije. Ovo ne isključuje niti ima nameru da isključi mogućnost da se zaposlenima postave rutinska pitanja na njihovom radnom mestu. Namera je da se osigura da će zaposleni biti zaštićeni od odmazde zbog izjava koje su dali tokom intervjuja sa monitorima. Intervjue koji se vode izvan prostorija organizacije treba voditi na način da menadžeri te organizacije ne dobiju informaciju o tome koji su zaposleni intervjuisani.
- Može se koristiti niz lokacija na kojima će zaposleni moći slobodno da govore. Lokacije u organizaciji uključuju neformalne razgovore u odeljenju za proizvodnju, u kafeteriji/menzi za vreme obroka i pauza, prostor direktno ispred organizacije po završetku smene, drugi zajednički prostori i lokacije u organizaciji na kojima je moguće intervjuisati zaposlene a da ih ne primete članovi uprave organizacije.
- Pod nekim okolnostima, pogotovo u situacijama kad se radi na komad, zaposleni mogu izgubiti prihod ako se od njih zahteva da učestvuju u iscrpnim intervjuima tokom radnog vremena. Monitori treba da preduzmu sve razumne mere opreza, da bi osigurali da proces intervjuisanja ne dovede do gubitka prihoda.
- Pitanja koja se obrade za vreme intervjuisanja zaposlenih treba uporediti sa drugim intervjuima i evidencijom organizacije.

Odabir zaposlenih koji će biti intervjuisani:

Monitori treba da intervjuišu odgovarajući i reprezentativni uzorak zaposlenih. Pri osmišljavanju ovog uzorka monitori treba da uzmu u obzir, između ostalog: ukupni broj zaposlenih koji će biti intervjuisani, odeljenje organizacije u kome rade izabrani ispitanici, kao i demografsku raspodelu zaposlenih koji će biti intervjuisani.

Odabir zaposlenih koji će biti intervjuisani treba takođe pažljivo razmotriti. Monitori treba da imaju diskreciono pravo pri odabiru zaposlenih koji će biti intervjuisani. Ni pod kakvim okolnostima uprava ne sme igrati bilo kakvu ulogu u odabiru zaposlenih koji će biti intervjuisani.

Monitori treba da odrede šta čini reprezentativni uzorak u datoj organizaciji. Na primer, uopšteno govoreći, nema smisla da se intervjuišu samo zaposleni u određenoj radnoj jedinici,

samo žene koje rade u organizaciji, ili samo osobe iz ugroženih grupa, iako su one ciljna grupa ove metodologije. Pri određivanju šta čini reprezentativni presek monitor treba da razmotri različite faktore, uključujući: presek funkcija ili odeljenja organizacije; rizik koji postoji u izvesnim operacijama/funkcijama; potreba da se potvrdi/ospori informacija dobijena kroz druge monitorske aktivnosti, kao i pitanja identifikovana kroz spoljnu mrežu izvora informacija.

Pored toga, druge monitorske aktivnosti mogu navesti monitore da za intervju odaberu određene zaposlene ili kategorije zaposlenih. Kad to određuju, monitori mogu koristiti indikatore, uključujući: (1) zaposleni koji pripadaju etničkoj, rasnoj, nacionalnoj ili drugoj grupi koja je često u nepovoljnom položaju na radnom mestu; (2) migranti koji rade pod ugovorom o radu; (3) članovi sindikata; i (4) zaposleni koji rade u naročito opasnim proizvodnim procesima. Međutim, monitori ne treba da intervjuišu samo one zaposlene koji su u nepovoljnom položaju; prilikom intervjuisanja treba napraviti presek da bi se dobila puna slika prakse na radnom mestu.

Monitori treba da intervjuišu dovoljan broj zaposlenih da bi osigurali da je dobijena tačna slika o postupcima na radnom mestu. Monitor treba da počne sa uzorkom zasnovanim na sledećem okviru i treba da podešava broj na osnovu informacija dobijenih od lokalnih organizacija, informacija prikupljenih putem drugih tehnika u organizaciji, i potrebe da se potkrepe ili ospore nalazi iz drugih izvora. Na primer, ukoliko se pojavi protivrečna informacija o praksi plaćanja, možda će biti potrebno da se razgovara sa više zaposlenih.

Preporučena veličina uzorka je 8-10% od ukupne radne snage i najmanje 60% identifikovanih pripadnika ugroženih grupa. Barem polovina intervjuja treba da bude pojedinačna (licem u lice), dok druga polovina mogu biti grupni intervjui.

Tehnike intervjuisanja:

Monitori treba da koriste široko prihvaćene tehnike intervjuisanja. U to spada izbegavanje postupka koji bi mogao narušiti proces intervjuisanja dovodeći u pitanje poverenje zaposlenog prema anketaru. Generalno se smatra da delotvornim intervjuima doprinose razne tehnike, kao što su pitanja na koja se daje odgovor prema nahodjenju. Ona treba da se primenjuju u najvećoj mogućoj meri.

Postavljajte pitanja na koja će zaposleni davati odgovor po svom nahodjenju a koja neće ni na koji način sugerisati zaposlenom kako bi „trebalo“ da odgovori. Monitori bi trebalo da dopuste zaposlenima da odgovore na neutralna pitanja koja ih ne navode na ovaj ili onaj odgovor.

Međutim, ukoliko zaposleni pokrenu pitanja koja bi mogla značiti odstupanje od standarda KDO ili obrnuto, biće korisno da se njihovi odgovori usmere tako da navođenje bude dovoljno da dopusti ili potkrepljenje ili osporavanje.

Monitori treba da nastoje da koriste jezik koji je zaposlenima lako razumljiv, a ne reči koje mogu da ih zbune.

- Zamolite zaposlene da opišu situacije s kojima su se susretali, kao i probleme u vezi sa usklađenošću sa praksama KDO koje su možda primetili na nekom drugom mestu u organizaciji. U nekim okolnostima zaposleni će biti spremniji da opišu dobru

praksu ili neusklađenost koja pogađa druge nego što će biti u stanju da se pozabave stvarima s kojima se sami suočavaju.

- Monitori treba da budu osetljivi na „neverbalne indicije“ kao što je skretanje pogleda zaposlenog sa monitora, zaposleni koji ne odgovaraju na određena pitanja, ili zaposleni koji se nervozno smeju kad se pokrenu neke teme. Monitori treba unapred da odrede da li postoje izvesne neverbalne indicije s kojima će se verovatno suočiti na određenoj lokaciji.
- Ukoliko zaposleni deluju kao da se usredsređuju na određene teme, korisno je slediti ih u tome i potražiti detaljnije informacije. Ako postoje pitanja koja su spoljni izvori identifikovali kao od posebnog interesa, možda bi bilo vredno usredsrediti se na njih, mada mogu biti takvog senzibiliteta da alternativno sredstvo prikupljanja informacija može biti od koristi (npr. intervjui izvan terena organizacije).

Fokusiranje na pitanja od posebne važnosti:

Mada zaposlenima treba dati mogućnost da pokrenu pitanja od posebne važnosti, takođe je potrebno da i monitori koriste proces intervjuisanja da bi se fokusirali na pitanja od posebne važnosti za lokalno područje, kao i da bi prikupili informacije koje potkrepljuju ili osporavaju moguće nalaze koji rezultiraju iz drugih tehnika prikupljanja informacija. Ta pitanja se mogu identifikovati kroz druge nalaze u organizaciji, sastanke sa upućenim lokalnim institucijama, ili kroz relevantno iskustvo na lokaciji organizacije.

Analiziranje i sinteza informacija:

Monitor će od anketara preuzeti informacije koje su prikupili, s kompletnim uzorkom zaposlenih i analizirati ih u svetlu informacija prikupljenih po drugim tehnikama monitoringa. Na osnovu informacija prikupljenih kroz intervjuisanje zaposlenih, uopšteno govoreći, možda će biti potrebno da se prikupe dodatne informacije bilo kroz dalje intervjue, dodatno koncentrisanje na ostale tehnike monitoringa, ili putem traženja informacija kojima bi se potkrepile ili pobile prikupljene informacije.

Anketare treba voditi tako da obraćaju pažnju na stvari koje otkriju ili na potkrepljujuće nalaze iz drugih aktivnosti monitoringa. Ako rezultati intervjua potvrde nalaze drugih praksi monitoringa to je dobra očigledna osnova za donošenje zaključaka.

Zaposleni koji su uključeni u intervjue treba da budu i deo drugog procesa prikupljanja informacija. Na primer, biće dragoceno proveriti evidenciju platnog spiska ili lični dosije zaposlenog koji je uključen u intervju. To će omogućiti unakrsnu proveru informacija da bi se odredile protivrečnosti koje mogu ukazati na neusklađenost.

Treba proveriti da li zaposleni dosledno opisuju slične situacije. Ako ne opisuju dosledno, to bi moglo ukazivati na neusklađenost, zbunjenost ili, pod nekim okolnostima, na pritisak od strane poslodavca da se da određeni odgovor.

5.2 Intervjui sa upravom

Intervjui sa upravom pružaju monitoru potrebne informacije koje, skupa sa informacijama iz različitih drugih izvora monitoringa, daju monitoru sposobnost da napravi informisanu procenu usklađenosti organizacije sa značajnim praksama KDO. Intervjui sa upravom takođe obezbeđuju monitoru razumevanje politika i postupaka po kojima se vode operacije u organizaciji a koje su u vezi sa nekim praksama KDO. Kao i drugi aspekti monitoringa, intervjui sa upravom sami po sebi ne pružaju monitoru dovoljno informacija ili objektivnosti da bi zaključio da li organizacija ispunjava neke postupke KDO.

Kako monitor istražuje prakse KDO, njemu će biti potrebno da se konsultuje sa upravom na veoma sličan način na koji bi mogao da vodi ponovljene intervjuje sa zaposlenima ili opservacije zaposlenih. Usmeravanje dato u ovom odeljku je suštinski isto kao i ono izneseno u prethodnom odeljku.

Početni sastanak sa upravom

Uvek postoji potreba za početnim intervjuom sa upravom iz više razloga, uključujući:

- da se ispoštuje poslovna kurtoazija;
- da se predstave učesnici tima koji vodi monitoring;
- da se ustanove zahtevi tima koji vodi monitoring, uključujući potpuni pristup svim relevantnim dokumentima, pogonima za proizvodnju, spavaonicama i kuhinjama, kao i zaposlenima, za vreme trajanja terenske posete;
- pregled politika i procedura organizacije u vezi sa sprovođenjem onih praksi KDO koje se posebno bave ugroženim grupama na tržištu rada;
- sticanje orijentacije na prostoru organizacije; i
- dobijanje uveravanja uprave organizacije da se neće preduzeti nikakvi koraci odmazde prema zaposlenima koji razgovaraju s monitorima.

Početni kontakt sa upravom organizacije može se ostvariti pre terenske posete zbog monitoringa, da bi se objasnili ciljevi monitoringa i očekivanja koja će monitori imati od uprave organizacije u vezi sa procesom monitoringa. Međutim, treba paziti da se osigura da taj kontakt ne ugrozi sposobnost monitora da vodi poverljive intervjuje sa zaposlenima.

Intervjui vezani za procese

Naknadni intervjui sa upravom će se obaviti u kontekstu sa vežbom monitoringa. Na primer, intervjui sa direktorima proizvodnje potrebni su zbog pristupa proizvodnim pogonima, spavaonicama, kuhinjama i zaposlenima, te mogućnosti da se dobije pojašnjenje uslova koji utiču na zaposlene. Intervjui sa referentima za zdravlje i bezbednost, ako ih ima, mogu obezbediti korisne informacije o pitanjima koja iskrsnu za vreme vizuelne vežbe posmatranja ili za vreme intervjuisanja zaposlenih.

Završni sastanci

Po završetku terenske posete, monitori će iskazati osnovnu učtivost prema upravi zakazivanjem završnog sastanka sa upravom organizacije. Na tom sastanku monitori imaju poslednju mogućnost da dobiju razjašnjenja o organizaciji politika i praksi KDO, pogotovo

ako je bilo trenutaka u kojima su aktivnosti monitoringa otkrile protivrečne informacije ili dokaze. Takođe, završni intervju je prilika za monitore:

- da se zahvale upravi organizacije na saradnji tako što im je dala relevantne informacije i omogućila pristup pogonima i zaposlenima;
- da ponove svrhu terenske posete i iznesu sažetak svojih nalaza;
- da objasne da će monitor poslati organizaciji standardizovani izveštaj o nivou kvaliteta KDO organizacije.

5.3. Pregled dokumenata

Proces monitoringa po ovoj metodologiji zahteva da se uključe informacije prikupljene iz evaluacije evidencije dotične organizacije. Metodologija konstatuje da nezavisni spoljni monitori treba da:

- dobiju nezavisni pristup kompletnoj evidenciji i praksama proizvodnje, kao i evidenciji plata, radnog vremena, platnog spiska i drugim evidencijama i praksama kompanijskih fabrika u vezi sa zaposlenima, kao i izvođača radova i dobavljača;
- izvrše nezavisnu reviziju, na poverljivoj osnovi, odgovarajućeg uzorka organizacijske evidencije i prakse proizvodnje, pogotovo one koja se odnosi na ciljnu grupu;
- izvrše pregled evidencije iz više razloga, u koje spada prikupljanje informacija u vezi sa platama i naknadama, diskriminacijom, uznemiravanjem ili zloupotrebom i bezbednošću; monitori moraju da budu u stanju da odrede da li vođenje evidencije ispunjava pravne standarde i da li je ona dovoljno celovita da podrži aktivnosti monitoringa.

Dostupnost evidencije

Potrebno je da poslodavci učine dostupnim razna dokumenta za pregled koji vrše monitori. Izgled, visok tehnički nivo i razmer dostupnosti dokumentaciji u velikoj meri će se razlikovati, zavisno od veličine, lokacije i resursa fabrika. Monitori će morati da donose sud o adekvatnosti i dostupnosti evidencija. Do odgovarajuće mere, poslodavci moraju učiniti dostupnim sve evidencije i dokumenta koji se traže.

Dostupnost evidencije (diskriminacija, sloboda udruživanja i učestvovanja, obuka i praksa napredovanja na poslu):

Evidencija koja se obično traži uključuje ali nije ograničena na:

- ugovore o radu
- kolektivne ugovore
- dosijee sa žalbama
- disciplinske opomene
- dosijee osoblja
- priručnike za politiku
- priručnike za procedure.

Dostupnost evidencije (radno vreme; plate, naknade i plaćanje prekovremenog rada):

Neke evidencije koje treba pregledati su:

- kartice dolaska i odlaska za sve zaposlene;
- platni spiskovi koji pokazuju osnovne plate, stimulanse ili bonuse, radno vreme, odbitke od plate, neto i bruto plate;
- sve cene plaćanja rada na komad i kalkulacije rada na komad (ili druge podsticajne systemske cene i kalkulacije – dodatak na osnovicu, naknada za dežurstvo, stimulans za kvalitet itd.);
- odsecci platnog spiska, knjige salda računa platnog spiska i priznanice o depozitu vezano za odbijanje poreza i naknada;
- poreske kalkulacije, evidencija i izveštaji o platnom spisku;
- dosijei osoblja iz kojih se može videti platni razred, stopa platnog spiska, klasifikacija radnog mesta itd.

Upoznavanje:

Pre vršenja pregleda evidencije monitori se moraju upoznati sa procedurama i sistemima koji stvaraju evidenciju. Kad je to urađeno, monitor mora odrediti veličinu uzorka za različite tipove evidencija – u glavnim crtama to bi trebalo da bude u skladu sa veličinom uzorka intervjua zaposlenih.

Preliminarne aktivnosti:

Prilikom pregleda ili analiziranja evidencije monitor mora:

- Pregledati evidenciju osoblja i odrediti da li postoje pojedinci ili grupe koji su definisani ili klasifikovani drugačije ili stavljeni u drugačije kategorije plata (pogotovo u vezi sa ugroženim grupama i niskim platama). Svi nalazi treba da su praćeni intervjui sa zaposlenima i intervjui sa upravom.
- Pregledati konkurse za zapošljavanje, da se vidi da li su primenjivani neki neodgovarajući kriterijumi u procesu zapošljavanja – pogotovo oni koji se odnose na ugrožene grupe.
- U slučajevima kad se sumnja na diskriminaciju, uporediti evidenciju „slično pozicioniranih“ zaposlenih, da bi se odredilo da li su odluke o zapošljavanju donete na osnovu sagledavanja potreba posla ili na diskriminatornoj osnovi.
- Pregledati sve politike ili smernice u pismenom obliku da bi se proverila objektivnost.

5.4. Inspekcija na terenu

Vizuelno posmatranje fizičke strukture organizacijskog kompleksa, uključujući proizvodne prostorije, spavaonice, kantine i kafeterije (ukoliko ih ima), obezbeđuje monitoru još jednu osnovu da donese sud zasnovan na informacijama o prisustvu aktivnosti KDO koje se odnose

na marginalne grupe na tržištu rada. Vizuelno posmatranje može se vršiti najavljeni ili nenajavljeni.

Nediskriminacija

- Proceniti da li se demografska slika radne snage značajno razlikuje od one u sličnim pogonima u toj oblasti. Ako postoje znatne razlike to može ukazivati na potrebu da se utvrdi mogućnost diskriminatornih postupaka.
- Odrediti da li deluje da ugrožene grupe (ili druge grupe) prevladavaju na određenim poslovima. Mada je moguće da je to jednostavno odraz kulturnih praksi a ne diskriminacije, može takođe ukazivati, mada ne i dokazati, da se izvesne grupe kanališu na izvesne pozicije, ponajpre na slabo plaćene poslove.
- Proveriti da li ima trudnih žena. U mestima gde je prisustvo trudnih žena verovatno, s obzirom na radnu snagu i lokalne kulturne norme, njihovo odsustvo bi moglo ukazivati na diskriminaciju trudnica.
- Proveriti da li su propisi koji zabranjuju diskriminaciju postavljeni na vidno mesto, gde ih zaposleni mogu pročitati.

5.5 Analiza i izveštavanje

Tim za monitoring mora analizirati prikupljene informacije, kako je već rečeno u prethodnim odeljcima ovog dokumenta. Monitori zatim moraju uporediti i suprotstaviti informacije dobijene iz spoljnih izvora i iz unutrašnjih izvora, uključujući intervju sa zaposlenima, intervju sa upravom, pregled evidencije, opšte vizuelne opservacije i opservacije zdravstvenih i bezbednosnih uslova. Svedočenja, politike i dokumenta moraju se unakrsno proveriti u odnosu na vizuelnu inspekciju i stvarnu praksu. Protivrečni nalazi moraju se razvrstati putem neprestanog ponavljanja i dalje analize.

Monitori moraju temeljito i objektivno profilirati veliku količinu informacija i doneti ispravan sud bez predrasuda u vezi sa prisustvom prakse KDO.

6. Procena kriterijuma

6.1 Kriterijumi za procenu marginalnih grupa na tržištu rada u okviru strukture zapošljavanja u kompaniji

OPŠTE ODREDBE: Osobe sa invaliditetom treba da budu prisutne u strukturi zapošljavanja kompanije, ukoliko lokalno tržište rada ima takve predstavnike

Indikator E.1 Broj i udeo zaposlenih u nepovoljnoj situaciji – uopšteno, prema vrsti zaposlenja, ugovoru o radu, položaju (rukovodećem ili nadzornom)

Kriterijum 1: Prisustvo zaposlenih u nepovoljnoj situaciji u kompaniji, u različitim vrstama zaposlenja, ugovora i položaja, mogao bi biti dokaz izvesnog nivoa kvaliteta;

Kriterijum 2: Propuštene prilike da u kompaniji bude zaposlenih u nepovoljnoj situaciji, na osnovu nepovoljnog statusa tih osoba, mogao bi biti dokaz slabog učinka u smislu integracionih praksi.

Indikator E.2 Ukupan broj i stopa fluktuacije zaposlenih u nepovoljnoj situaciji po starosnim grupama, vrsti nepovoljne situacije

Kriterijumi: Fluktuacija zaposlenih u nepovoljnoj situaciji trebalo bi da bude uporediva sa fluktuacijom ostalih zaposlenih. Ako to nije slučaj, razlozi za razliku ne treba da se objašnjavaju nepovoljnim statusom osoblja.

Indikator E.3 Radni staž zaposlenih u nepovoljnoj situaciji kod istog poslodavca

Kriterijum: Prosečan radni staž zaposlenih u nepovoljnoj situaciji u kompaniji treba da bude uporediv sa radnim stažom ostalih zaposlenih.

6.2. Kriterijumi za nediskriminatornu praksu u kompanijama

OPŠTE ODREDBE: Nijedna osoba neće biti izložena bilo kom obliku diskriminacije pri zaposlenju, uključujući zapošljavanje, platu, naknade, napredovanje u službi, disciplinu, prestanak rada ili penziju, na osnovu nepovoljnog statusa.

Indikator D.1 Usklađenost poslodavca sa svim lokalnim zakonima, propisima i procedurama koji se odnose na nediskriminaciju

Kriterijum: Poslodavci su u skladu sa svim lokalnim zakonima, propisima i procedurama koji se odnose na nediskriminaciju.

Indikator D.2 Diferencijacija plata i naknada na osnovu nepovoljnog statusa

Kriterijum: Nema razlike u naknadama zaposlenima u nepovoljnoj situaciji i ostalim zaposlenima za posao iste vrednosti. Naknada (plata, kompenzacija) uključuje osnovni minimum preovlađujuće plate u industriji i sva dodatna plaćanja koja poslodavac vrši prema zaposlenom direktno ili indirektno, bez obzira da li u gotovini ili u naturi, a koje su posledica zaposlenosti zaposlenoga. Takva dodatna plaćanja uključuju diferencijale u plati ili dodatke na osnovu dužine radnog staža ili bračnog stanja, troškova života, naknada za stanovanje, materijalne pomoći porodici, naknade u naturi kao što je dodela ili čišćenje radne odeće ili bezbednosne opreme, te naknade za socijalno osiguranje.

Indikator D.3 Broj postupaka promocija/napredovanja u službi

Kriterijum: Sve odluke o napredovanju donose se isključivo na osnovu kvalifikacija dotične osobe, u smislu obrazovanja, obuke, iskustva, pokazanih veština i/ili sposobnosti, a koje se odnose na inherentne zahteve za određeno radno mesto.

Indikator D.4 Broj i obim disciplinskih postupaka protiv predstavnika marginalnih grupa na osnovu nepovoljnog statusa

Kriterijum: Sve odluke o disciplinskim postupcima donose se na osnovu profesionalnog ponašanja određene osobe na radnom mestu.

6.3. Kriterijumi za procenu odnosa radne snage prema upravi

OPŠTE ODREDBE: Zaposleni u nepovoljnoj situaciji treba da budu prisutni u svim oblicima kolektivnog pregovaranja, kao i u forumima, većanju, davanju saveta i u donošenju ostalih odluka u kompaniji.

Indikator LM.1 Procenat zaposlenih u nepovoljnoj situaciji koje pokrivaju kolektivni ugovori

Kriterijum 1: Prisustvo predstavnika marginalnih grupa prilikom pregovaranja o kolektivnim ugovorima smatraće se nivoom kvaliteta.

Kriterijum 2: Predstavnici marginalnih grupa ne treba da budu isključeni postojećim kolektivnim ugovorima u kompaniji na osnovu njihovog nepovoljnog statusa.

Indikator LM.2 Broj praksi (slučajeva) koji uključuje predstavnike marginalnih grupa u većanju, savetovanju i ostalim oblicima donošenja odluka

Kriterijum 1: Prisustvo predstavnika marginalnih grupa koji učestvuju u većanju, savetovanju i ostalim oblicima donošenja odluka smatraće se nivoom kvaliteta.

Kriterijum 2: Predstavnici marginalnih grupa ne treba da budu isključeni iz postojećih većanja, savetovanja i ostalih oblika donošenja odluka u kompaniji na osnovu njihovog nepovoljnog statusa.

6.4 Kriterijumi za procenu odnosa među zaposlenima

OPŠTE ODREDBE: Zaposleni u nepovoljnoj situaciji treba da budu prisutni u svim oblicima reprezentativnih foruma zaposlenih, kao i u formalnom i neformalnom društvenom životu kompanije.

Indikator WW.1 Procenat zaposlenih u nepovoljnoj situaciji koji učestvuju u reprezentativnim forumima zaposlenih

Kriterijum 1: Prisustvo predstavnika marginalnih grupa koji učestvuju u reprezentativnim forumima zaposlenih smatraće se nivoom kvaliteta.

Kriterijum 2: Predstavnici marginalnih grupa ne treba da budu isključeni iz postojećih reprezentativnih foruma zaposlenih u kompaniji na osnovu njihovog nepovoljnog statusa.

Indikator WW.2 Učešće marginalnih grupa u formalnom i neformalnom društvenom životu kompanije

Kriterijum 1: Prisustvo predstavnika marginalnih grupa koji učestvuju u formalnom i neformalnom društvenom životu smatraće se nivoom kvaliteta.

Kriterijum 2: Predstavnici marginalnih grupa ne treba da budu isključeni iz postojećeg formalnog i neformalnog društvenog života kompanije na osnovu njihovog nepovoljnog statusa.

6.5 Kriterijumi za procenu uključenosti marginalnih grupa u obuku i obrazovne aktivnosti

OPŠTE ODREDBE: Zaposleni u nepovoljnoj situaciji moraju dobiti isti kvalitet i kvantitet obuke i obrazovanja kao i svi funkcioneri u kompaniji, bez obzira na njihov nepovoljni status.

Indikator TE.1 Prosečni sati obuke godišnje, po zaposlenom, prema kategoriji osoblja, uključujući marginalne grupe

Kriterijum: Ne treba da postoji značajna razlika između marginalnih grupa i ostalih zaposlenih u satima obuke, takođe u poređenju sa vrstom obuke i vrstom kategorije zaposlenja.

Indikator TE.2 Programi za upravljanje veštinama i celoživotno učenje koji podržavaju neprekidnu mogućnost zapošljavanja zaposlenih koji su u nepovoljnoj situaciji i pružanje pomoći istim da se snađu ukoliko im je karijera završena

Kriterijum: Prisustvo programa za upravljanje veštinama i celoživotno učenje koji podržavaju neprekidnu mogućnost zapošljavanja zaposlenih koji su u nepovoljnoj situaciji i pružanje pomoći istim da se snađu ukoliko im je karijera završena.

Indikator TE.3 Broj zaposlenih koji su u nepovoljnoj situaciji a koji su učestvovali u obuci koju organizuje kompanija

Kriterijum 1: Marginalne grupe treba da budu uključene u obuku koja se organizuje za zaposlene u kompaniji.

Kriterijum 2: Broj zaposlenih koji su u nepovoljnoj situaciji po kategorijama zaposlenja trebalo bi da bude uporediv s brojem ostatka zaposlenih, koji su takođe podeljeni prema vrsti obuke.

6.6 Kriterijumi za sufinansiranje aktivnosti KDO u vezi sa marginalnim grupama

OPŠTE ODREDBE: Vrsta KDO aktivnosti, naročito u odnosu na marginalne grupe, treba da bude integralni deo korporativne strategije i života kompanije

Indikator F.1 Broj KDO aktivnosti koje se odnose na marginalne grupe, a koje se finansiraju iz spoljnih izvora

Kriterijum: Prisustvo aktivnosti KDO tipa koje se odnose na marginalne grupe, a koje se finansiraju iz spoljnih izvora smatraće se dokazom dobrog učinka.

Indikator F.2 Broj KDO aktivnosti koje se odnose na marginalne grupe, a koje se finansiraju iz unutrašnjih izvora

Kriterijum: Prisustvo aktivnosti KDO tipa koje se odnose na marginalne grupe, a koje se finansiraju iz unutrašnjih izvora smatraće se dokazom odličnog učinka.

Indikator F.3. Spoljni i unutrašnji izvori dodeljeni marginalnim grupama

Kriterijum: 5% troškova rada izdvojenih za aktivnosti KDO čiji su cilj marginalne grupe smatraće se visokim nivoom kvaliteta.

6.7 Kriterijumi za napredovanje u karijeri predstavnika marginalnih grupa

OPŠTE ODREDBE: Osobe u nepovoljnoj situaciji treba proceniti i dati im unapređenje u službi na istoj osnovi kao i kod ostatka osoblja.

Indikator CD.1 Broj i procenat zaposlenih koji redovno primaju preglede o učinku i napredovanju u karijeri

Kriterijum: Prosečan broj i procenat zaposlenih u nepovoljnoj situaciji čiji je učinak procenjen ne treba da se razlikuje od broja ostatka zaposlenih.

Indikator CD.2 Procenat zaposlenih koji su u nepovoljnoj situaciji a koji su napredovali u karijeri

Kriterijum: Prisustvo zaposlenih koji su u nepovoljnoj situaciji a koji su dobili unapređenje u službi. Ako to nije slučaj, razlozi zbog čega nisu unapređeni ne moraju se zasnivati na njihovom marginalnom statusu.

7. Završne primedbe

Predložena metodologija ima za cilj sledeće:

1. Otkriti kakva je situacija u vezi sa sprovođenjem aktivnosti vezanih za KDO u organizaciji.
2. U prvoj fazi procesa procene koristi se pristup samoprocene da bi se postigao osećaj atmosfere na nivou uprave.
3. Sledeća terenska poseta i verifikovanje najsavremenijeg bavljenja marginalnim grupama na tržištu rada, da bi se dobila stvarna situacija i ravnoteža između shvatanja KDO – samoprocenjivanje i stvarnost – intervjui, pregled dokumenata i detaljne pismene instrukcije.
4. Nastavak predložene metodologije je:
 - Osmišljavanje akcija za napredovanje, da bi se postigao željeni nivo kvaliteta. Set akcija treba da bude potpuno osmišljen akcioni plan za unapređenje koji se zasniva na povratnoj informaciji dobijenoj iz samoprocene i početne terenske posete u vezi sa kvalitetom modela KDO. Akcioni plan treba da osmisli organizacija uz pomoć iskusnog i obučenog eksperta KDO;
 - Određivanje relevantnog sertifikata u slučaju uspešnog dostizanja ovog nivoa, koji organizacija koristi u svojim strateškim i operativnim nastojanjima.

U osmišljavanju ove Metodologije korišćeni su iskustvo, priručnici i smernice nekoliko renomiranih međunarodnih i evropskih organizacija – Fair Labour Association, Fair Wear Foundation i Business Social Compliance Initiative i drugi. Eksperti koji su radili na Metodologiji – Dr. Dimitar Matev i gospodin Jordan Dimitrov – veoma cene ogromno nakupljeno iskustvo ovih organizacija preneseno u zvanične priručnike za reviziju, koje se smatra solidnom osnovom za prikupljanje pouzdanih informacija i za donošenje merodavnih zaključaka.

Literatura

1. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility (Green Paper), European Communities, 2001.
2. Goel, A Guide to Instruments of Corporate Responsibility, York University, 2005.
3. ABC of the main instruments of Corporate Social Responsibility, European Commission, 2004.
4. Monitoring Guidance & Compliance Benchmarks, version 2.1, Fair Labour Association, 2004.
5. Audit Manual, Fair Wear Foundation, 2008
6. Audit Guidelines, Business Social Compliance Initiative, 2007.
7. EFQM: Committed to Excellence, Information Brochure, European Foundation for Quality Management, 2003
8. Matev D., Gospodinova Z., Peev G., Yordanov K., The Corporate Social Responsibility in Bulgaria, Revue Management&Avenir, Numero special:RSE:Enjeux et apports pour les acteurs économiques européens, No 23 - Avril 2009

Balkan Institute for Labour and
Social Policy
blvd.Tsarigradsko shosse bl.22,
entrance 3, Sofia 1113, Bulgaria
tel.: +359-2-971-2558, fax: +359-2-870-9661,
e-mail: institute@bilsp.org,
web-site: www.bilsp.org

“AUR” - National Association of
Human Resources Specialists
(A.N.S.R.U.)
17-19, Nicolae Balcescu ave.,
1st floor, room 115, district 1,
Bucharest, Romania
Tel/Fax: +40213133883
E-mail: org.aur@gmail.com
www.resurseumane-aur.ro

