

Optima egitaraua

*Ekintza positiboak
garatzeko gida*



EUROPAKO GIZARTE FONDOA
NOW-ENPLEGU EKIMENA



Erakunde Autonomiaduna

EUSKO JAURLARITZA



Organismo Autónomo del

GOBIERNO VASCO

EKINTZA POSITIBOAK
GARATZEKO
GIDA

OPTIMA EGITARAUAREN ERAGILEAK HONAKO HAUEK DIRA:

Emakumearen Erakundea (Gizarte Arazoetarako Ministerioa).
Emakunde/Emakumearen Euskal Erakundea.
Emakumearen Andaluziar Erakundea.

FINANTZAKETAN:

EUROPAKO GIZARTE FONDOA.
NOW- Enplegu eta Giza-Baliabideetarako Ekimena.

ERE PARTAIDE IZAN DELARIK.

Ekintza Positiboak Garatzeko Gida hau, **Enpresetako Emakume eta Gizonen Aukera-Berdintasunari buruzko Diagnostikoa Egiteko Gida Praktikoarekin** eta **Ekintza Positiboen Katalogoarekin** batera, Aukera-Berdintasunerako Óptima Egitarauaren markoan prestaturiko material didaktikoen osagaia da.

Material hauek CIREM Fundazioko Claudia Vallvék eta Gemma Tubert-ek prestatu dituzte programaren eragile diren erakundeen lankidetzaz.

IZENBURUA: "Ekintza Positiboak Garatzeko Gida"
EGILEA: EMAKUNDE/Emakumearen Euskal Erakundea. Manuel Iradier, 36.
01005 Vitoria-Gasteiz

KOORDINATZAILEA: Ana Rincón
DATA: Maiatza 1996

ORRI ZENBAKIA: 186
ALE ZENBAKIA: 1.000
DESKRIBATZAILEAK:

FOTOKONPOSATZAILEA: RALI. S.A. Particular de Costa, 8-10.
48010. Bilbao

INPRIMATZAILEA: Gráficas Santamaría. Bekolarra 4.
010010. Vitoria-Gasteiz

ISBN: 84-87595-43-X
LEGE GORDAILUA: VI-182/96

Aurkezpena

Emakumezkoen lanarekiko gizarte-estereotipoek eta bere hartan dirauten lanbide-eredu zurronek emakumezkoek ekonomiari dakarzkieten sormenaren, kualifikazioaren eta gaitasunen erabateko aprobetxamendua eragozten dute oraindik ere. Horrexegatik, hain zuzen ere, berebiziko garrantzia du aldaketa-bidean dauden enpresa pribatuetan, hau da, ohizko produkzio-ereduaren ordeztu gero eta berezituagoak diren ondasun eta zerbitzuez hornituriko sistema malguak ezartzen ari diren enpresetan, ekintza positiboak bultzatzea. Izan ere, sistema berri hauen arabera, kalitatea, berrikuntza teknologikoa, informazioaren erabilera, antolaketa edo bezeroarenganako zerbitzua enpresa konpetitibitatearen funtsezko osagaiak izatera iritsi baitira.

Antolakuntza-mailan gertatzen ari den aldaketa horretan, bestalde, giza-faktorea nabarmentzen ari da enpresaren funtsezko baliabide gisa; enpresaren antolamendua bertan lan egiten duten pertsonen jakindurian eta gaitasunean oinarrituz egituratzeko joera nagusitzen ari da. Ezagupen berezituaren eskaria murriztuz doa koordinazio eta kudeaketarako gaitasunaren mesedetan eta, aldi berean, profesionaltasunaren balorazioarako ere irizpide berriak erabiltzeko joera nabari da eta, horrenbestez, burujabetasunari, sormenari, egokitasunari edo malgutasunari gero eta garrantzi handiagoa aitortzen zaiela esan daiteke.

Emakumezkoen lan partaidetzaren ezaugarri batzuk, orain arate oztopotzat hartuak izan direnak, gerorako abantail bihurtu daitezke. Hortaz, prestakuntza humanistikoa edo, oro har, etxe-arloko jardunaren ondoriozko gaitasunak aipa ditzekegu, lanbide-arloan aplikaturik, industria-ondoko gizartearen ezaugarritzat jo litezkeenak. Pertsonen arteko harremanetarako iaioitasuna, entzute aktiboa, malgutasuna, zenbaiten arteko kudeaketarekiko arreta, denbora eta gizarte-eginkizun ezberdinak aldi berean bizi ahal izateko gaitasuna, xehetasunarekiko ardura edo ezusteari aurre egiteko gaitasuna gero eta gehiago nabarmentzen ari dira tradizioz feminizatua izan den zerbitzu sektorearekin batera.

Faktore hauek guztiak industri prozesuetarako giza-baliabideak egokitzeko eta zerbitzuak sortarazteko ikuspegi batetik kontutan har daitezke. Horrela bada, gaitasun profesionalak garatzeko estrategiak sendotu behar dira, sexuaren araberako lan banaketari eusten dio-

ten generozko estereotipoak deuseztatzera eta emakumezkoen lanbideak dibertsifikatzera zuzendutako estrategiak alegia.

Aukera berdintasuna benetan bultzatuz, emakumezkoak nahiz gizonezkoak onuratzera zuzendutako ekintza positiboen planak izan dira, hain zuzen ere, bai Europan eta bai beste zenbait tokitan, zeharkako diskriminazioa ezabatzeko erabili den ohizko metodoa, eta, gaur ere, berori da biderik erabiliena. Herrialde askotan, normaltzat jotzen da era eta tamina guztietako erakundeek eta enpresek laguntza eta aholkua eskatzea beren ezaugarrietara egokitutako ekintzak planifikatzerakoan.

Ekintza positiboak gure enpresetako eguneroko jardunaren osagai bihurtu zitezela, 424/1994 Dekretuaren bidez Aukera Berdintasunerako Erakunde Laguntzailea delako figura sortu zen 1991etik 1994ra bitarteko EEEPParen barruan, horrela, gizarte eta lan arloan sor daitezkeen emakume eta gizonen arteko aukera berdintasunaren aldeko ekimenak/programak bultzatzeko.

Gerora, 1995etik 1999ra bitarteko II. EEEPParen barruan jadanik, bide berberari jarraituz, aurrerapauso berriak eman eta ikasmaterialak prestatu dira eta, beste alde batetik, Enplegu eta Giza Baliabideen Garapenerako Ekimen Komunitarioaren barruko NOW atalean sartuta dagoen Optima egitarauan parte hartzeari ekin zaio Madrileko Emakumearen Erakundearekin eta Andaluziako Emakumearen Erakundearekin batera.

Optima deritzon egitarauak helburu jakin bat du: emakumezkoen presentzia urria duten enpresetan emakumeentzako sarbidea erraztu eta emakumeok erdimailako nahiz zuzendari-tzako karguetara heldu ahal izateko bideak zabaldu eta, horrela, giza baliabideen optimizazioa eta benetako parekidetasuna lortzeko beharrezkoa den aukera berdintasunerako plana abiarazi nahi duten enpresei nondik-nora jo dezaketen erakutsi eta aholkuak ematea.

Emakumezkoak enpleguaren arloan bizi duten egoera hobetu eta bultzatzeko ekintzen maila berri bati ekin nahi zaio. Orain arteko ekintzetako gehienak laneratzeko sarbideari lotuak ziren eta, beraz, lanbideratzeko ibilbide osoak atontzen zituzten planak eta programak ezarri

ziren. Urrats berri hau emanez, beste perspektiba batetik eta beste eremu batetik abiarazteko asmoa dago.

Emakumeak lanera heltzea izan da, hain zuzen ere, aurreko Ekintza Positiboen Planaren helburu nagusietako bat. Horretarako, informazioa, orientabideak, aurre-informazioa, presakuntza, enplegua bilatzeko laguntza eta enpresa ekimenetarako laguntza eskaintzeko zerbitzuak planteatzen ziren. Orain, berriz, beste urrats bat eman eta konpromezu hau enplegatzailenganaino hedatu nahi da, hots, beren giza baliabideak ahalik eta gehien hobetzeko ahaleginetan ari diren eta emakumezkoen gaitasunez baliatu nahi duten enplegatzailleen konpromezua lortu nahi da. Arlo berri bat, enpresena alegia, eta, aldi beran, emakumezkoen lanbideen osoko garapena ahalbidetzeko abiapuntu berria jorratu nahi dira. Eta honek esanahi eta ondorio asko ditu: lanbide-aukeren dibertsifikazioa; tradizioz gizonezkoek bakarrik bete dituzten eginkizun eta lan arlotan emakumezkoak aritzea; orain arte nekez lortu ahal izan dituzten erantzukizun handiko postuetan emakumezkoak izatea...

Hau da, lan munduan emakumezkoen eta gizonezkoen partehartze orekatua izango bada, sexu bien arteko asimetriak murriztu egin beharko dira, tokietako, egoeretako nahiz eginkizunetako asimetriak alegia. Prozesu honek, berriz, konpromezuak eskatzen ditu: bai dagokien protagonismoa bereganatzen duten emakumeena, bai eta enpresena ere, hots, gizartearen aldaketa-prozesuan murgilduta daudelarik aukera berdintasunarekiko konpromezu argia hartzen duten enpresena.

Esan nahi baita ezen, emakumeek enpresetan duten partehartzea kualitatiboki eta kuantitatiboki orekatzea ezinbesteko baldintza dela enpresak antolatzeko era berrien egokitzapenerako eta konpetitibitatearen gehikuntzarako, eta argitalpen honen helburu nagusia ere orekoahori lortzen nolabait laguntzea dela.

Emakunde/Emakumearen Euskal Erakundea

AURKIBIDEA

LEHENENGO ZATIA: OINARRIZKO LAU GALDERA	orr. 11
ZER DIRA EKINTZA POSITIBOAK?	orr. 13
ZERGATIK DIRA BEHARREZKOAK EKINTZA POSITIBOAK?	orr. 19
NOLA APLIKATZEN DITUGU EKINTZA POSITIBOAK?	orr. 35
NOLA ANTOLATZEN DUGU LANA?	orr. 45
BIGARREN ZATIA: EKINTZA POSITIBOEN PLANAREN FASEAK	orr. 51
KONPROMEZUA	orr. 53
DIAGNOSTIKOA	orr. 61
PROGRAMAZIOA	orr. 69
EZARKETA	orr. 79
EBALUAZIOA	orr. 85

LEHENENGO ZATIA: OINARRIZKO LAU GALDERA

ZER DIRA EKINTZA POSITIBOAK?

Zer da guretzat bereizkeria?
Bereizkeriarik ez egoteak ez du esan nahi aukera-berdintasuna dagoenik
Zer dira ekintza positiboak?

ZERGATIK DIRA BEHARREZKOAK EKINTZA POSITIBOAK?

Kontutan hartu beharreko oinarrizko arazo batzuk
Aukera-berdintasuna dela eta, okerreko planteamendu batzuk
Aukera-berdintasunaren aldeko lau argudio

NOLA APLIKATZEN DITUGU EKINTZA POSITIBOAK?

Zer da Ekintza Positiboen Plan bat?
Zertarako Ekintza Positiboen Plan bat?
Zeini doakio Ekintza Positiboen Plan bat?
Nolako enpresetan ezar liteke?
Nola gauza daiteke?

NOLA ANTOLATZEN DUGU LANA?

Batzorde Eragilea
Lan-Taldea
Aukera-Berdintasunerako Batzorde Iraunkorra

ZER DIRA EKINTZA POSITIBOAK?

Zer da guretzat bereizkeria?

Bereizkeriarik ez egoteak ez du esan nahi aukera-berdintasuna dagoenik

Zer dira ekintza positiboak?

Espainiako Konstituzioaren 14. artikulua legearen arabera berdintasunaren printzipioa ezartzen du "eta ezin da onartu diskriminapenik, jaiotze, sexu, erlijio edo beste baldintza edo egoera pertsonal edo sozialagatik". Era berean, Konstituzioaren 15. artikulua lan egiteko beharra eta eskubidea ezartzen du, eta lan aukera, profesio eta bizibide aukeramen libre batetarako eskubidea; baita lanaren bidezko bultzapenera eta alojera nahiko batetara hiritarren eta familiaren beharrezanetarako, inoiz ere sexu arrazoiagatik bereizketarik egin gabe. Beste alde batetik, Euskal Autonomi Elkartearen Estatutuak, 9. artikuluan, funtsezko eskubide hauen erabilpena bermatzen du.

Hala eta guztiz ere, legezko xedapen hauek izan arren, badira oraindik sexu arrazoiengatik bereizketak.

Zer da guretzat bereizkeria?

Giza-talde jakin batekoa izateagatik eta ez norberaren gaitasun edo trebetasunagatik pertsona bati tratu ezberdina ematen zaion guztietan bereizkeria bat dela esaten dugu. Bereizkeriazko jokaerei dagokienez, zuzeneko bereizkeria eta zeharkakoa bereiz daitezke.

- **Zuzeneko bereizkeria, ordenamendu juridikoak debekaturiko arrazoiengatik, sexuagatik esate baterako, pertsona bati tratu ezberdina eta jasotzen duen kolektioboarentzat kaltegarria ematean datza.**

- **Zeharkako bereizkeria, aldiz, arrazoi nahikorik, objektiborik, bidezkorik eta justifikaturik gabe sexuari dagokionez itxuraz neutroak baina egiaz emakumezkoen aurkakoak diren baldintzak ezartzean datza.** Emakumezkoek gizonzkoek baino nekezago bete dezaketen baldintza edo betekizun bat jartzea litzateke zeharkako bereizkeria; adibidez, telefonari lanpostu baterako 1,80 metroko altuera eskatzea.

Bereizkeriarik ez egoteak ez du esan nahi aukera-berdintasuna dagoenik

Bereizkeriarik ez egotea ez da nahikoa emakumezkoen eta gizonzkoen arteko berdintasuna dela esan ahal izateko, zeren, hala izatekotan ere, desberdintasunezko urte askoren zama baitaramagu oraingoz.

Egia da emakumezkoek iraganean aurkitzen zituzten oztopoetako asko desagertuak direla jadanik. Ikasketak egiteko eragozpenak -batzutan debekua ere bai- erabat gaindituak direla esan daiteke, derrigorrezko eskolaketa orokortu denetik iraganean emakume askok hezkuntzara bidean aurki zitzakeen oztopoak ezabatu egin baitira.

Hala eta guztiz ere, oraindik badaude desberdintasunak. Erakundeek emakumezkoen lanbide-aukerak dibertsifikatzen ahalegindu badira ere, emakumezkoak are gehiago mugatu dira jarduera eta lanbide jakin batzuetara. Era berean, aginteko postuetan edo erantzukizuneko karguetan diharduten emakumezkoak ere oso gutxi dira. Oro har, lan egiten duten erakundeetako beheko hierarkia-mailetara zokoratuak izan ohi dira.

"Demagun lasterketa batean zenbait korrikalarik, talde jakin batekoak izateagatik, zama astun bat eraman behar dutela. Abantaila hau dela medio, zamadun korrikalari arrunta zamarik gabeko korrikalari arrunta baino atzerago geratuko da, nahiz eta zamadun korrikalari batzuek zamarik gabeko zenbait korrikalari aurreratu. Demagun, orain, norbaitek makiltxo miragarria astindu eta korrikalarien bizkarretako zama guztiak desagertzen direla. Korrikalari-talde biek sasoi berdina badute, zamadunen eta zama gabekoen arteko tarte nagusia ez da gehituko, baina, hala ere, aurretiko bereizketa jasaten zutenak ez dira inoiz ere besteen parera helduko. Errelebia seme-alabei ematerik balego, ez legoke pareka-tzerik hurrengo belaunaldietan ere. Lasterketa, beraz, korrikalari guztiak geldiarazi eta lasterketari irteera-marratik bertatik berriz ekitera behartuko balituzte, zamarik ez zeramaten guztiak taldeen lasterketa-burutzapenaren batezbestekoetan alderik ez egon arte zama eramatera behartuko balituzte, edo, iraganean desabantailak jasan dituztenei gainontzekoekin parekatu artea pribilejio bereziak emango balizkiote bakarrik izan liteke garbia".

Lester Thurow.

Emakumezkoenganako bereizketa honek, horizontalki zein bertikalki nabarmentzen denak, lan baldintzetan ere isladatzen da: normalean, emakumezkoen soldata-maila gizonezkoena baino beheragokoa izaten da, kontratu-mota desberdinak izaten dituzte (lanaldi partzialeko kontraturik gehienak emakumezkoen dagozkie) eta mailaz igo tzeko aukera gutxiago izaten dute.

Zer dira ekintza positiboak?

Aukera-berdintasunerako politiken helburua, hain zuzen ere, emakume eta gizonezkoen arteko desberdintasun hauek ezabatzean datza. Horretarako, konpentsaziozko neurriak ezarri behar dira, hau da, **abiatzeko baldintza berberak** izateko, merkatuaren eragin negatiboak eta emakumezkoekiko gizarte-jarrerak eta estereotipoak gainditzeko bide emango duten **ekintza positiboak**.

Ekintza positiboen helburua, alde batetik, emakumezkoen lanpostu jakin batzutura gizonezkoen baldintza berberez heltzea galarazi edo eragozten dieten oztopo guztiak ezabatzean datza, eta bestetik, emakumezkoen gizonezkoen parean, maila berdinean, jarri eta horrela haiek duten abantaila historikoa murriztu ahal izateko ahalbideak eskaintzean. Horrez gainera, ekintza positiboa **aldi baterako** neurritzat hartu behar da; lan merkatuari dagokionez, emakumezkoen eta gizonezkoen egoera desorekatuak berdintzea lortu arte soilik izango dira beharrezkoak.

Ekintza positiboak, beraz, **sexu arrazoiengatiko bereizkeriei aurre egin eta enpresan, oro har, hau da, sektore guztietan, lanbide guztietan eta erantzukizuneko maila guztietan, emakumezkoen presentzia areagotzeko neurriak** direla esan genezake.

Emakumezkoek eta gizonezkoek abiatze-baldintza berdinak izan ditzatenean erdietsiko da benetako berdintasuna. Emakumezkoen gizonezkoekiko aukera-berdintasuna ziurtatuko dizkieten konpentsaziozko neurriak beharrezkoak izan ez daitezenean. Aukerak denontzat, emakume zein gizonentzat, berdinak izan daitezenean. **Alegia, emakumezkoek eta gizonezkoek enpresako lanbide guztietan eta erantzukizuneko maila guztietan parte har dezatenean.**

ZERGATIK DIRA BEHARREZKOAK EKINTZA POSITIBOAK?

Kontutan hartu beharreko oinarrizko arazo batzuk

Aukera-berdintasuna dela eta, okerreko planteamendu batzuk

Aukera-berdintasunaren aldeko lau argudio

Zergatik burutu behar da aukera-berdintasunerako politika aktibo bat? Zein onura ekar diezaioke enpresari ekintza positiboak garatzeak? Nolako arazoak sor daitezke ekin-tzok ez aplikatzeagatik?

Galdera hauen erantzuna enpresa bakoitzaren ezaugarrien arabera da, alegia, enpresak diharduen sektorearen, enpresaren tamainaren, produktuaren, plantilaren ezaugarrien eta abarren arabera. Baina, erantzuna edozein delarik ere, **motibazio argi eta garbi bat egoteak ziur duela eragina enpresako aukera-berdintasunerako politiken ezarketaren arraskastan.**

Enpresa zergatik dagoen halako politiketetan interesaturik eta honelako estrategia batekin nolako enpresa-mozkinak lor daitezkeen jakiteko erreflexio eta analisi arduratsua egitean datza aukera-berdintasunerako politiken ezarketan eman beharreko lehen urratsa.

Kapitulu honetan erreflexio horri ekiteko laguntza eskaintzen dizugu,

- aukera-berdintasunerako politikak ez ezartzeko aipatu ohi diren argudioetako batzuk aztertuz;
- aukera-berdintasunerako politikak eta ekintza positiboak ezartzearen aldeko argudioetako batzuk aztertuz.

Kontutan hartu beharreko oinarrizko arazo batzuk

Lehenengo eta behin, zure enpresari aukera-berdintasunerako politika bat burutzea **zergatik eta zenbateraino** gerta dakioken beharrezkoa edo interesgarria baloratzeko zenbait galdera proposatzen dizkizugu.

- Zer lor dezake enpresak aukera-berdintasunerako politika baten bitartez?
- Zer dakarkioite gaur egun emakumezkoek enpresari? Zer ekar diezaiokete?
- Nolako oztopoak aurki ditzake enpresak emakumeak inkorporatu edo mailaz igotzerakoan?
- Nolako oztopoak aurki ditzakete emakumezkoek enpresan mailaz igotzeko ahaleginetan?
- Zer egin daiteke oztopo hauen aurka?

Aukera-berdintasuna dela eta, okerreko planteamendu batzuk

Aukera-berdintasunerako politiken ezarketa dela eta hainbat hika-mika sortu dira: zenbaitetik erabat gaitzetsi eta errefusatzen dute, beste batzuk, aldiz, politikon defendatzailerak porrokatuak dira. Politika hauen aurkakoen artean, berriz, denetarik dago, bai etsai zuzenak eta bai axolarik ez diotenak ere.

Hona hemen erabili ohi diren argudioetako batzuk:

1.- Arazoa ezeztatzea

“Hemen ez da halako arazorik” edo “hemen ez da inor bereizten sexu arrazoiengatik” eta antzerakoak dira aukera-berdintasunerako politikak ez ezartzea justifikatzeko argudiorik errazenak eta arruntenak.

Arazoa ezeztatzea, ordea, ez da arazoa ezabatzea. Lanean emakume eta gizonezkoen artean desberdintasunak daudela ezin uka daiteke emakumezkoak lanbide-kopuru mugatu batera eta enpresatako beheko hierarkia-mailetara bilduak ageri direla kontutan hartzen badugu; edota, lan ez-egonkorretan, aldi baterako edo lanaldi partzialeko lanpostuetan dihardutenei erreparatuta, emakumezkoen proportzioa gizonezkoena baino nabarmenagoa dela, enpresa barruan prestakuntza iraunkorreko ikastaroetara heltzen direnen artean emakumezkoen kopurua gizonezkoena baino txikiagoa izan ohi dela, lan berdintsuak egin arren emakumezkoek, normalean, gizonezkoek baino gutxiago irabazten dutela, enpresa barruko erantzukizuneko postuetara igotzen dituzten emakumezkoak gizonezkoak baino dexente gutxiago direla eta, azken finean, emakumezkoen langabezi tasa gizonezkoena baino askoz ere handiagoa dela ikusita.

2.- Paternalismoa

Zenbait pertsona neurri hauen guztiz aurka jartzen dira paternalistak direlakoan, “neurri hauek ez dute emakumezkoek arazoren bat dutela adieraziko ezta?, alegia, ez direla gizonezkoen lanbide-maila berberetara laguntzarik gabe heltzeko gai?, aparteko laguntza bat, bultzada bat, behar dutela?”.

Ekintza positiboaren helburua ez da inondik-inora hori. Ekintza positiboaren helburua **konpentsaziozkoa** da. Ekintza positiboaren helmuga, beraz, bi sexuen arteko **oreka berrezarri** eta emakumezkoen historian zehar gizonezkoen egoera berdinean kokatzea eragotzi dieten oztopoak deuseztatzea da.

3.- Bereizkeria arriskua

Emakumezkoen alde egin nahian, lanerako eta prestakuntzarako sarbidea erraztuz, erantzukizun handiagoko karguetara heltzera bultzatuz, ez ote gara gizonezkoak diskriminatzen ari?”. Hau askotan entzuten da, baina arrazoirik gabeko bidur baten adierazgarri da, ez baita ekintza positiboaren esanahia ulertu.

Izan ere, lan bat egin, erantzukizuneko postu bat bete edo prestakuntza ikastaro batera joan beharra dagoenean eta abarretan, sexua aintzat hartu gabe, pertsonarik egokiena aukeratu behar dela adierazi nahi baita. **Ekintza positiboaren** helburua desberdintasunezko egoera bat konpentsatzea da, horrela, lan bat egiteko edo erantzukizuneko postu bat betetzeko norbait aukeratu behar denean, pertsonarik egokiena eta kualifikatuena emakumezkoa izan ahal izateko. Zentzu honetan, **ekintza positiboa ez da diskriminatzailea, konpentsaziozkoa baizik.**

- Diren guztiez ohartzen ez bagara ere, sexu arrazoiengatik berezikeriak egon badaude, eta ezabatu egin behar dira.
- Ekintza positiboaren helburua emakume eta gizonezkoen arteko oreka berrezartzea da, emakumezkoek gizonezkoak gozatu diren aukera berdinak izatea historian zehar eragotzi dieten oztopoak ezabatzea, alegia.
- Ekintza positiboak, halaber, lanpostu batera heldu nahi duten emakumezkoek gizonezkoek dituzten baldintza berdinetan heltzeko aukera ematen die.

1.- Legea betetzea beti da enpresa-politika egokia

Europako Elkarteko araudiak legezko xedapen desberdinetan bermatzen du berdintasunaren printzipioa. Batasunaren Itunak, 119. artikuluan, berariaz aipatzen du emakumezkoen eta gizonezkoen arteko ordainketa-berdintasuna. 70eko urteetatik hona, Elkarteko araudiak asko garatu du printzipio hau.

Elkarteko araudiak jarraian adierazten diren arloetako legeriak egokitzera behartu ditu Europar Batasuna osatzen duten estatuak:

- Ordainketa-berdintasuna.
- Tratu berdintasuna, enplegurako sarbidean, prestakuntzan, lanbide-promozioan eta lan baldintzetan.
- Tratu berdintasuna gizarte segurantzaren gaitan.
- Amatasunaren babesa.
- Haurdun dagoen langilearen segurantzaren hobekuntza.

Espainiako Konstituzioak ezartzen duenez, emakumezko zein gizonezkoek lan egitera behartuak daude eta baita lan aukera, profesio eta bizibide aukeramen libre batetarako ere badute eskubiderik; baita lanaren bidezko bultzapenera eta alogera nahiko batetara beraien eta familiaren beharriantetarako, inoiz ere sexu arrazoiagatik bereizketarik egin gabe, eta horrez gainera, 9.2 artikuluan, eskubide hauek erabat egikaritzeko baldintzak bultzatzera eta hura eragotzi edo zail dezaten oztopoak ezabatzerantz behartzen ditu Botere Publikoak.

Euskal Autonomi Elkarteko Autonomi Estatutuak ere, eskubide eta betebeharrak hauek aipatzeaz gain, Botere Publikoak, beren eskumenen eremuan, emakumezkoen nahiz gizonezkoen funtsezko eskubide eta betebeharron jagon eta bermatzera behartzen ditu.

Gure antolamendu juridikoko hainbat arauk garatzen dituzte agindu hauek, eta haietan bereizkeriazko tratua salatzeko lege-baliabideak eskaintzen dira, bai eta jardura guztietan, sektore guztietan eta erantzukizuneko maila orotan emakumezkoek gizonezkoek bezalako baldintzez, hau da, berdintasun osoz, parte hartzea eragozten duten oztopoak iraul ditzaten ekintza positiboak garatzeko lege-baliabideak ere.

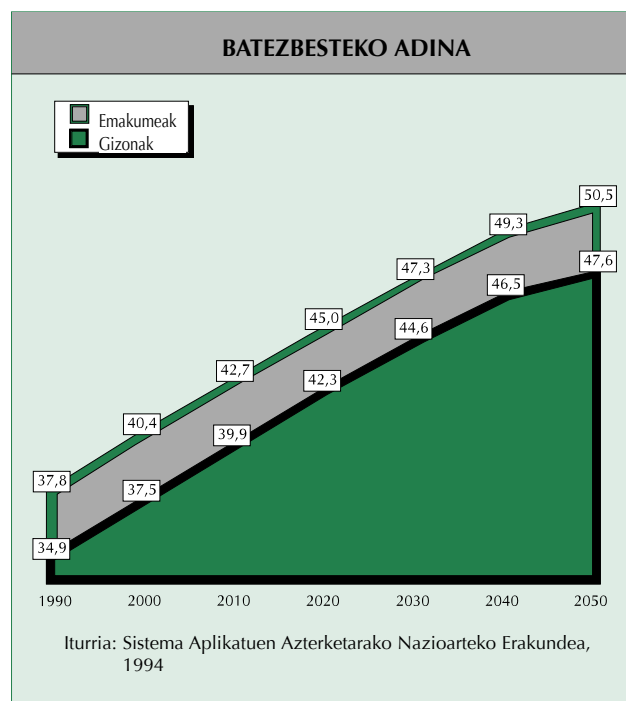
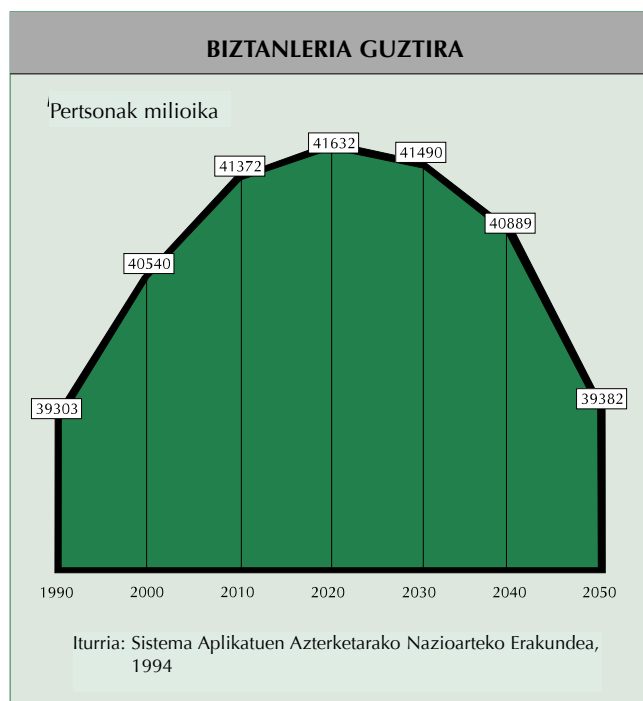
Zentzu honetan, beste helburu batzuren artean, lanean ere emakume eta gizonezkoen arteko berdintasuna bultzatu nahi duen Euskadiko Emakumeentzako Ekintza Positiboaren II. Plana onetsi du Eusko Jaurlaritzak.

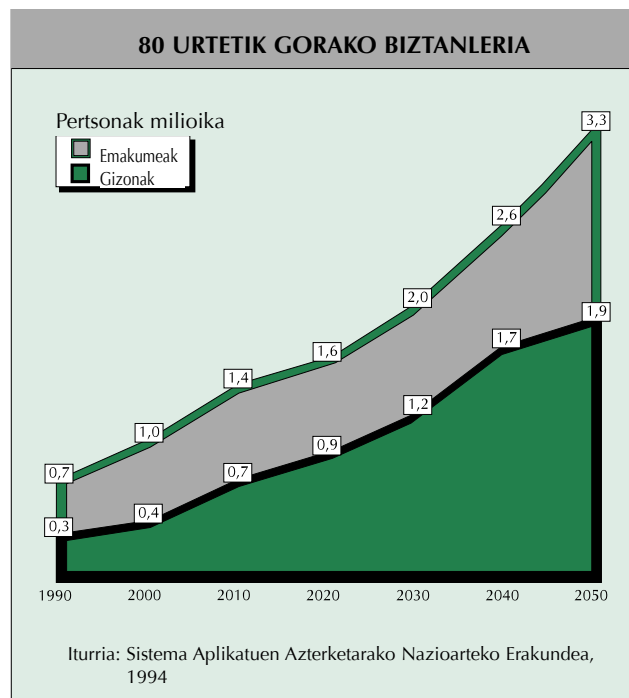
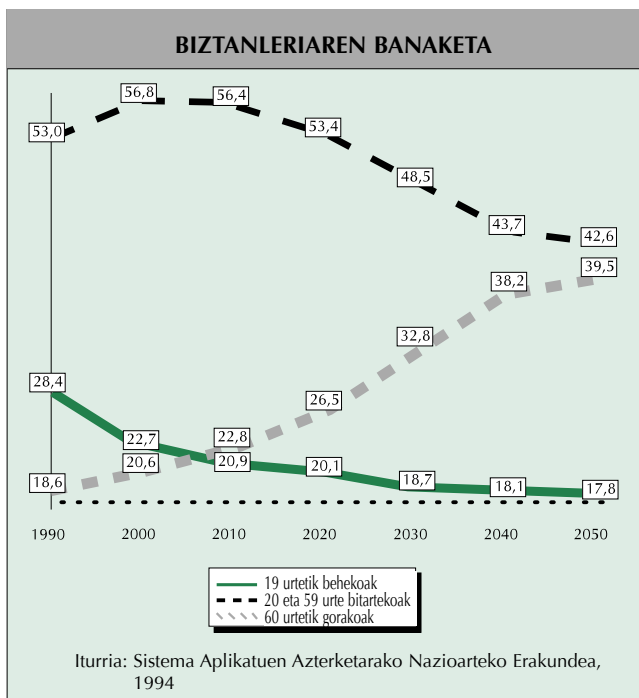
Indarrean dagoen legeria ez betetzeak nahigabeko ondorio ekonomikoak eta irudimailakoak ekar diezazkioke enpresari. Lanean ere tentsio-giroa sortu eta lan harremanak nahas ditzake.

Jokabide hau bultzatzearen, Eusko Jaurlaritzak azaroaren 8ko 424/94 Dekretua argitaratu zuen, haren bidez "Emakumeen eta gizonezkoen arteko aukera-berdintasuna bultzatzeko erakundea" sortu zen eta, orain, OPTIMA egitaraua garatzen da emakumezko eta gizonezko langileen arteko aukera-berdintasuna lortzera zuzendutako ekintza positiboak ezarri nahi dituzten enpresa eta erakundeei lagundu eta aholku emateko tresna gisa.

2.- Emakumezkoak dira enpresa-garapenaren giltzarria

70eko hamarkadaren amaieran gertatu zen jaiotze-tasen beherakada nabarmena dela medio, aktiboa litekeen biztanleria ezarian-ezarian gutxituz joango dela espero da.





2050 urterako aurrikuspen demografikoen arabera, biztanleria goragoko adin-maila-tara bilduz joango da. Aitzitik, lan egiteko edo ikasteko adina dutenen proportzioa nabarmenki murriztuko da. Grafikoek erakusten dituzte 2050 urtera arteko biztanleria-aurrikuspenak.

Ikus daitekeen bezala, biztanleriaren hazkundera eten egingo da 2020. urtetik aurrera; biztanleriaren batezbesteko adinak, berriz, gora egingo du datozen urteetan eta lan egiteko adinean dauden pertsonen proportzioa gero eta txikiagoa izango da. Langile-kopuru murriztak arazoak sortaraziko ditu edozein mailatako langileak biltzerakoan. Egia esateko, dagoeneko halako zerbait gertatzen ari da Europako hainbat herrialdetan.

Enpresen erronka, beraz, giza-baliabide erabilgarriak modurik eraginkorrean aprobetxatzen jakitea izango da. Testuinguru honetan, emakumezkoak erabilkizun dagoen funtsezko lanesku bilakatu dira enpresentzat.

Gero eta gehiago dira lan merkatuan sartzen diren emakumezkoak. Eustatek eginiko Biztanleriari buruzko Inkestaren arabera, 1985ean emakumezkoen jarduera tasa %32koa zen, hau da, 16 urte edo gehiago dituzten 100 emakumetatik 32 baino ez ziren lan egiten edo lana bilatzen ari. Gaur egun, tasa hori %40tik gorakoa da eta goranzko joeraz agertzen da aurrikuspenetan

Emakumezkoen kualifikazioa eta ikasketa-maila ere gero eta handiagoak dira, erdi eta goi-mailetan batez ere. Eustaten Irakaskuntzari buruzko Estatistikaren datuen arabera, lanbide heziketan ikasleen ia %50 emakumezkoak dira eta, unibertsitatean emakumezkoak gizonezkoak baino gehiago dira (%51,8 1993/94 ikasurtean).

Hau da, ekonomiari dagokionez, emakumezkoak funtsezko iturri bat dira. Potentzial hau erabiltzen jakitea, berriz, estrategiazko arazo bihurtu da bai enpresentzat eta bai, oro har, ekonomiarako ere.

3.- Irudi arazoa

Zenbait enpresak irudi arazoengatik edo itxuragatik gauzatzen dituzten aukera-berdintasunerako planak eta ekintza positiboak: beren produktu nahiz zerbitzuei irudi jakin bat eman eta bezeroen aurrean gizarte-aurrerapenaren aintzindari legez agertzeko, alegia.

Irudi edo itxura-kontu hutsengatik, besterik gabe, aukera-berdintasunerako politikak ezartzeari ekitea gomendagarria ez bada ere, argudio hau oso garrantzitsua gerta daiteke enpresa askotan.

Gaur egungo gizartea, gizarte zabala, nabarra, konplexua da oso, eta berdintasuneranzko joera gero eta nabarmenagoaz ageri zaigu. Enpresak ezin egon daitezke errealitate honi bizkar emanda; enpresak beraz, ezin izan daitezke itxiak, uniformeak, sinpleak eta diskriminatzaileak. Gizartearen mezuak jasotzeko gertu egon behar dute.

Aukera-berdintasunari heltzea mesedegarria gerta dakioke enpresari lehiakideekiko abantaila garrantzitsua hartu ahal izateko.

Enpresa asko eta askoren zerbitzu nahiz produktuen kontsumitzaile nagusiak edo potentzialak emakumezkoak dira. Familia askotan emakumezkoak gehien bat arduratzen dira erosketak egin, bankuetara joan eta abarretaz. Ingurugiroaren babesa bezalako hainbat gaitan ikusi den moduan, jendeak eragin handia izan dezake enpresa-politiketan eta estrategietan. Gauza bera gerta daiteke aukera-berdintasunaren arloan ere. Izan ere, Europako zenbait herrialdetako emakumeen erakundeek, prentsa eta telebista kanpainen bitartez, emakumezko kontsumitzaileengana jo eta aukera-berdintasuna bultzatzen duten enpresen produktuak eros ditzaten lortu dute.

Lan merkatuan emakumezkoek gero eta partehartze aktiboagoa izateak ere indartu egiten du argudio hau. Gero eta gehiago dira produktua zeini erosiko zaion, norekin lan egingo den edo zein zerbitzu kontratatuko den eta zeinek emago duen zerbitzu hori erabakitzerakoan eragin handia duten emakumezkoak. Dagoeneko, “negozioen mundua” ez da gizonezkoen eta ez beste inoren menpe dagoen mundua. Hortaz, emakume eta gizonezkoen arteko aukera-berdintasunaren aldeko konpromezua bere gain hartu izanaren enpresa- irudia arlo honetan arrakasta lortzeko funtsezko estrategia izan daiteke.

Aukera-berdintasunaren aldeko jarrera argi eta garbiak garrantzizko mozkinak ekar diezaizkieke enpresei, beren bezeroekiko, enpresa hornitzaileekiko eta, oro har, jendearekiko harremanetan.

4.- Giza-Baliabideak ahalik eta gehien hobetu beharra enpresaren eragingarritasuna eta konpetitibitatea areagotzeko

Etengabe aldatzen ari den egungo egoeran, teknologi berrikuntza, lana antolatzeko era berrien bilaketa, kalitatea eta bezeroentzako zerbitzua bezalako alderdiei gero eta garrantzi handiagoa ematea eta gero eta konpetitibitate handiagoa lortzeko burruka kontutan harturik, argi dago **giza-baliabideen kudeaketa egokia** behar-beharrezkoa dela.

Giza-baliabideekiko politika eragingarria izango bada, plantilaren ahalmena ehuneko ehunean erabiltzen jakin beharko du. Egin beharreko lanarekin zerikusirik ez duten arazoengatik pertsona baten gaitasuna behar bezala ez aprobetxatzea, enpresa arloan, giza-kapitalaren bidegabeko galera bat da.

Aitzitik, aukera-berdintasuna oinarritzat hartzen duen langileekiko politika ekonomikoki errentagarria gertatzen zaio enpresari.

Lehenengo eta behin, **aukera-berdintasunerako politikei heltzea giza-baliabideak hobetzeko era bat da.** Ekintza positiboak martxan jarriz, enpresak bere langileria osoaren gaitasunei etekin ahalik eta handiena atera ahalko die, plantila osoaren ezaguera, talentu eta trebetasunak modurik egokienean aprobetxatu ahalko ditu. Emakume askori, gainera, beren lanbidea garatu, hezi eta birkualifikatzeko aukera eman diezaieke, eta horrela, enpresari berari ere onuragarria gertatuko zaio.

Bigarrenik, **ekintza positiborako neurriak gauzatzeak eskatzen dituen inbertsioa haiek ez burutzeak ekar ditzakeen kostuak baino askoz ere merkeagoa gertatuko zaie enpresei.** Esate baterako, emakume zein gizonezkoei beren lanbide-erantzukizunak eta familiarekikoak bateratu ahal izateko aukera emango dien neurriak ezartzeak haiek enpresan geratzea ziurtatuko du. Halako neurriak gauzatzeko inbertsioa nekez izango da langile berriak aukeratu eta prestatzeak sortarazitako kostua baino handiagoa.

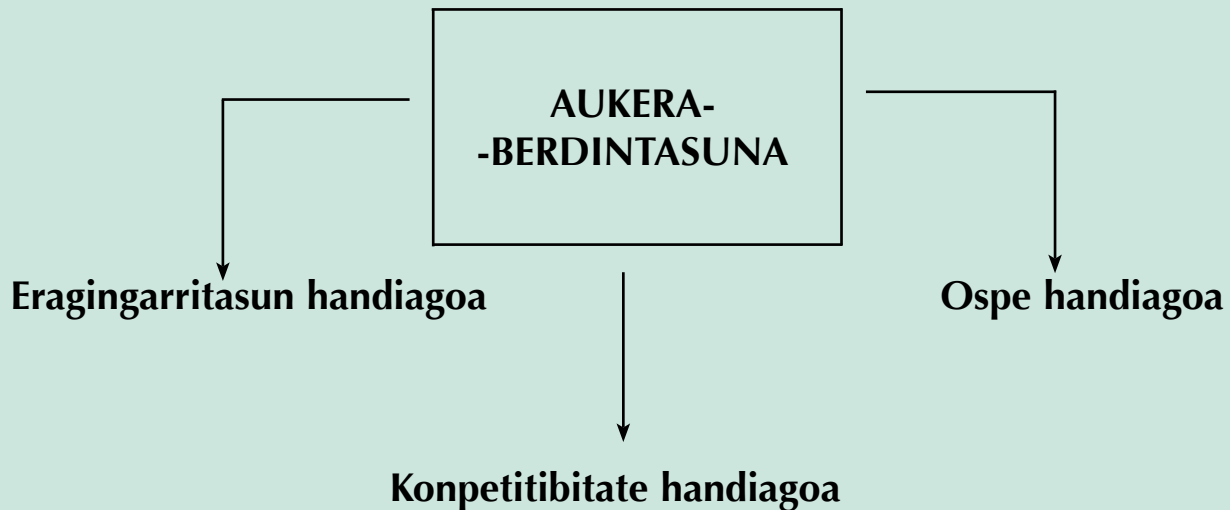
Hirugarrenik, **enpresa aukera-berdintasunaren alde jartzeak lan giro hobea sortarazten du.** Aukera-berdintasunerako politiken ezarketak lan giro osasungarriagoa eta lanarekiko atxikimendu handiagoa ekarriko ditu eta, horrenbestez, produktibitatea areagotu egingo da.

Azkenik, **ekintza positiborako neurriak gauzatuz, enpresek berriztatzeko eta aldaketara egokitzeko gaitasun handiago izaten dute.** Erabakiak hartzeko prozesuetan emakume eta gizonezkoek berdintsu parte hartzeak beharizan eta egoera gehiago kontutan hartzea ahalbidetuko du. Beste alde batetik, etengabe egokitu eta aldatu

behar izateak, merkatuan eta produkzioan gertatzen diren aldaketei aurre egiteko bide ematen dieten lana antolatzeko era berriak bilatzera behartzen ditu enpresak. Era berean, langileek ere, emakume zein gizonezkoek, lanaren eta lanetik kanpoko erantzukizun eta zaletasunen arteko oreka bat izateko aukera emango dieten lan egiteko era malguagoak eskatzen dituzte gero eta gehiagotan. Ekintza positiborako neurrien bitartez, bi alderdietako beharriaz erraz eta egokiro aurre egin ahal izateko irtenbide irudikorak eskain daitezke.

- Sexu arrazoiengatiko bereizkeriak ezabatzen saiatzen den enpresa **legea betetzen duen** enpresa da.
- Bere plantilan emakumezkoak sartzen dituen enpresa **etorkizunerako prestatzen den** enpresa da.
- Aukera-berdintasunaren aldeko erronkari heltzen dion enpresa **kanporantz irudi positiboa proiektatzen duen** enpresa da.
- Aukera-berdintasuna bultzatzen duen enpresa **bere giza-baliabideak modurik egokienean kudeatzen dituen** enpresa da.

Aukera-berdintasunaren aldeko erronkari heltzeak garrantzizko abantaila konpetitiboa hartzeko mesedegarria gerta dakioko enpresari



GIZA-BALIABIDEEN HOBEKUNTZARIK EGOKIENA

NOLA APLIKATZEN DITUGU EKINTZA POSITIBOAK?

Zer da Ekintza Positiboen Plan bat?

Zertarako Ekintza Positiboen Plan bat?

Zeini doakio Ekintza Positiboen Plan bat?

Nolako enpresetan ezar liteke?

Nola gauza daiteke?

Zer da Ekintza Positiboen Plan bat?

Ekintza Positiboen Plana lanean emakume eta gizonezkoen arteko benetako berdintasuna lortzera zuzendutako enpresa-estrategia bat dela esan genezake:

- emakumezkoen enpresa barruan erantzukizuneko karguetan jardun edo zenbait lanbide garatzeko aukera eragozten dizkieten oztopoak ezabatuz eta
- enpresan emakumezkoak sartu, bertan geratu eta mailaz igotzearen aldeko neurriak erabiliz,

lan eta hierarkia guztietan emakume eta gizonezkoen partehartze orekatua izan dadin lortzeko.

Ekintza Positiboen Plana:

Borondatezkoa

da

Ekintza positiborako neurrien ezarketa enpresak **borondatez hartutako erabaki** baten ondorioa da.

Kolektiboa

Ekintza positiboen bidez, emakumezkoen egoerari ez ezik, **plantila osoarenari** eragin nahi zaio positiboki.

Dinamikoa

Ez da finkoa, ez eta aldaezina ere, **progresiboa** eta **etengabe aldatzen dena** baizik.

Sistematikoa

Azken helburua (benetako berdintasuna) emaitza konkrituak eta zenbateko daitezkeenak ekarriko dituzten **helburu zehatz eta sistematikoak** betez lortzen da.

Malgua

Erakunde bakoitzak bere **neurrirako** Ekintza Positiboen Plana prestatzen du, bere tamainaren, beharrezanaren eta ahalbideen arabera.

Aldi baterakoa

Emakume eta gizonezkoen arteko benetako berdintasuna lortutakoan, Plana **amaitu egiten da**.

Zertarako Ekintza Positiboen Plan bat?

- Egungo irizkeria eta estereotipo sexualei buruzko gogoeta-prozesu bat irekitzeko eta emakumezkoen lan-integrazioa gizonezkoen baldintza berberetzat galarazi edo eragozten dituzten **jarrerak aldarazteko**.
- Emakumezkoen integrazioa errazten duten enplegu-ekintzak erabiliz, enpresan lan egiten duen **emakume-kopurua gehitzeko**, emakumeon presentzia urriegoia den lanpostu eta lanbideetan batez ere.
- Bai emakumezkoek egiten dituzten **lanak** eta bai gizonezkoek egiten dituztenak ere **dibertsifikatzeko** eta, horrenbestez, lanbide guztietan bi sexuen presentzia lortzeko.
- Enpresako emakume eta gizonezkoen **erantzukizunak orekatzeko** eta hierarkia-maila guztietan bi sexuen presentzia berdintsua lortzeko.
- Emakumezkoek produkzio-arloan ere izan ditzaketan gaitasun, talentu eta trebetasuna erakutsi ahal izateko **baldintzak sortarazteko**.
- **Lana** eta lan ordutegia emakumezkoen eta gizonezkoen beharrianetara **egokitze-ko**, horrela, lan erantzukizunak, familiarekikoak eta gizarte-mailakoak bateratzeko ahalbidea izan ditzaten.
- Osasun eta segurantza arloan, emakumezkoen **lan baldintzak hobetzeko**, haurdunaldian zehar eta berorren ondoren batez ere.

Zeini doakio Ekintza Positiboen Plan bat?

Esan dugun bezala, enpresan emakume eta gizonezkoen arteko oreka handiagoa bermatzea da Ekintza Positiboen Planaren helburua. Hortaz, **ez doakie emakumezkoei soilik, gizonezkoentzat ere, eta, azken finean, denontzat baita mesedegarria** Ekintza Positiboen Plana: helburua, beraz, erakunde konpetitiboagoa lortzea da, bere giza-baliabideekiko kudeaketa ahalik eta gehien hobetuz, bertan emakume eta gizonezkoek batera eta harmonikoki lan egitea erdietsiko duen erakundea, alegia.

Emakume edo emakume-talde batzuri, gainera, hainbat arrazoi direla medio, bereziki komeni zaie Ekintza Positiboen Plana gauza dadin; beste batzuren artean, honakook aipa daitezke:

- **Diharduten lanerako behar den kualifikazioa baino handiagoa duten** emakumezkoak. Dagokien lanbidean aritzea zaila den arloetako unibertsitate-karrerak (literatura, historia, etab.) egin eta diharduten lanpostuak behar duena baino gaitasun handiagoa duten emakumeak, esate baterako.
- Epe ertainera **zuzendari gisa aritzeko ahalbidea** izanik ere, enpresa barruan lanbide-mailaz igotzerakoan kultur estereotipoen ondoriozko oztopoak aurkitzen dituzten emakumezkoak.
- **Lana antolatzeko sistema berrien edo teknologia berrien sarrerak eragindako lanpostuetan dihardutelako**, enpresan jarraituko badute, lanbide-erreziklapenari ekin eta haietara egokitu beharra daukaten emakumezkoak. Mekanografian diharduten emakumezkoen kasua izango litzateke egoera honen adierazgarri argia, izan ere, informatikaren ezarpen orokorrak funtsezko eragina izan baitu haien lana betetzeko eskatzen diren kualifikazioetan.

Nolako enpresatan ezar liteke?

Ekintza Positiboen Plana edozein enpresak gauza dezake, jakina. Baina, hala ere, zenbait enpresatan beste batzutan baino beharrezkoagoa da hura aplikatzea, edo, errazago gauza daiteke.

Ekintza positiboak ezartzeko bereziki aproposak dira:

- **Hedatzen ari direlako**, plantila handitzeko beharra daukaten enpresak.
- **Aldaketa-bidean dauden** enpresak, mugimendu bertikalak eta horizontalak (lanpostu hutsen aurrikuspena, enpresa barruko lekualdaketak, langile berriak, promozioa) daramatzaten estrategiak burutzen ari direnak edo epe ertainera burutzeko asmoa dutenak.
- **Atzerapenean daudelako**, baliabideak hobetu beharra daukaten enpresak.
- Plantiletan **emakumezkoen portzentaia handia** nabari zaien enpresak.
- Plantiletan **emakumezkoen portzentaia urria** nabari zaien enpresak.
- **Bezerotzat emakumezkoak gehien bat dituzten** enpresak.
- **Emakumezko bezeroak erakarri nahi dituzten edo erakartzeko zailtasunak dituzten** enpresak.
- **Giza-baliabideen garapena dela eta arduraturik dauden** enpresak.

Nola gauza daiteke?

Jarraian, Ekintza Positiboen Planaren antolaketa azaltzen dugu bost fasetan sailkaturik: konpromezua, diagnostikoa, programazioa, ezarketa eta ebaluazioa.

EKINTZA POSITIBOEN PLANAREN FASEAK



Konpromezua

Enpresaren zuzendaritzak aukera-berdintasunaren aldeko politika aplikatzeko erabakia hartzen du eta jendaurreko konpromezua hartzen du erabakia bere langile guztiei jakinaraziz eta, hala komeni denean, enpresatik kanpo ere Plana ezagutaraziz. Fase honetan zehar, bestalde, Plana prestatu eta abaiarazteaz eta haren jarraipena egiteaz arduratuko diren pertsonak izendatzen dira.

Diagnostikoa

Plana bera, enpresako emakume eta gizonezkoen arteko aukera-berdintasunari buruzko azterlan bat eginez has daiteke. Fase honi **diagnostiko**-fasea esaten diogu eta, hain zuzen ere, plantilari buruzko xehetasunak eta enpresaren enplegu-politikari eta langileekikoari buruzko datuak zehatz-mehatz biltzean datza. Diagnostiko honen helburua, berriz, lehentasuna izango duten ekintza-eremuak zehaztu eta ondorengo fasean ekingo zaion Ekintza Positiboen Plana burutzeko abiapuntu baliagarria izatea da.

Programazioa

Fase honetan zehar, enpresak burutu behar diren helburuak zehaztu, helburuok lortzeko hainbat ekintza azaldu, ekintzok gauzatzeko behar diren giza-baliabideak eta bitarteko materialak izendatu, ebaluazio-irizpideak adierazi eta neurri hauek guztiak burutzeko egutegia erabakiko dueneko **programazioa** egiten da.

Ezarketa

Faserik luzeena da eta ezarritako neurriak martxan jartzean datza. **Ekintza Positiboen Planaren aplikazioari** dagokion fase honetan zehar, lortu diren emaitzak jakin eta ekin-tzak ezartzen diren bitartean ager daitezkeen oztopoak identifikatzea ahalbidetuko dituzten jarraipen-txostenak egingo dira aldiro-aldiro.

Ebaluazioa

Planaren **emaitzak** aztertzen dira, bai kuantitatiboki (erantzukizun handiagoko kargueta-ra heldu den emakume-kopurua, emakumeen presentzia urriegia nabari zaien lanbideetan kontrataturiko emakume-kopurua, etab.) eta bai kualitatiboki (erabilitako estrategien kalitatea, alboko ondorio mesedegarriak, etab.).

Ekintza Positiboen Plana, dena den, ez da, halaberharrez, hemen adierazitako hurrenkeran gauzatu behar, enpresa bakoitzaren egoera eta ezaugarrietara ondoen egoki-tzen den hurrenkeran baino. Are gehiago, litekeena da, lortu nahi diren helburuen arabera, diagnostikoa egiten hasi aurretik planifikazioa egitea eta, aldi berean, konpromezua zehazten aritzea, edo, faseak bata bestearen ondoan mailaz maila burutzea.

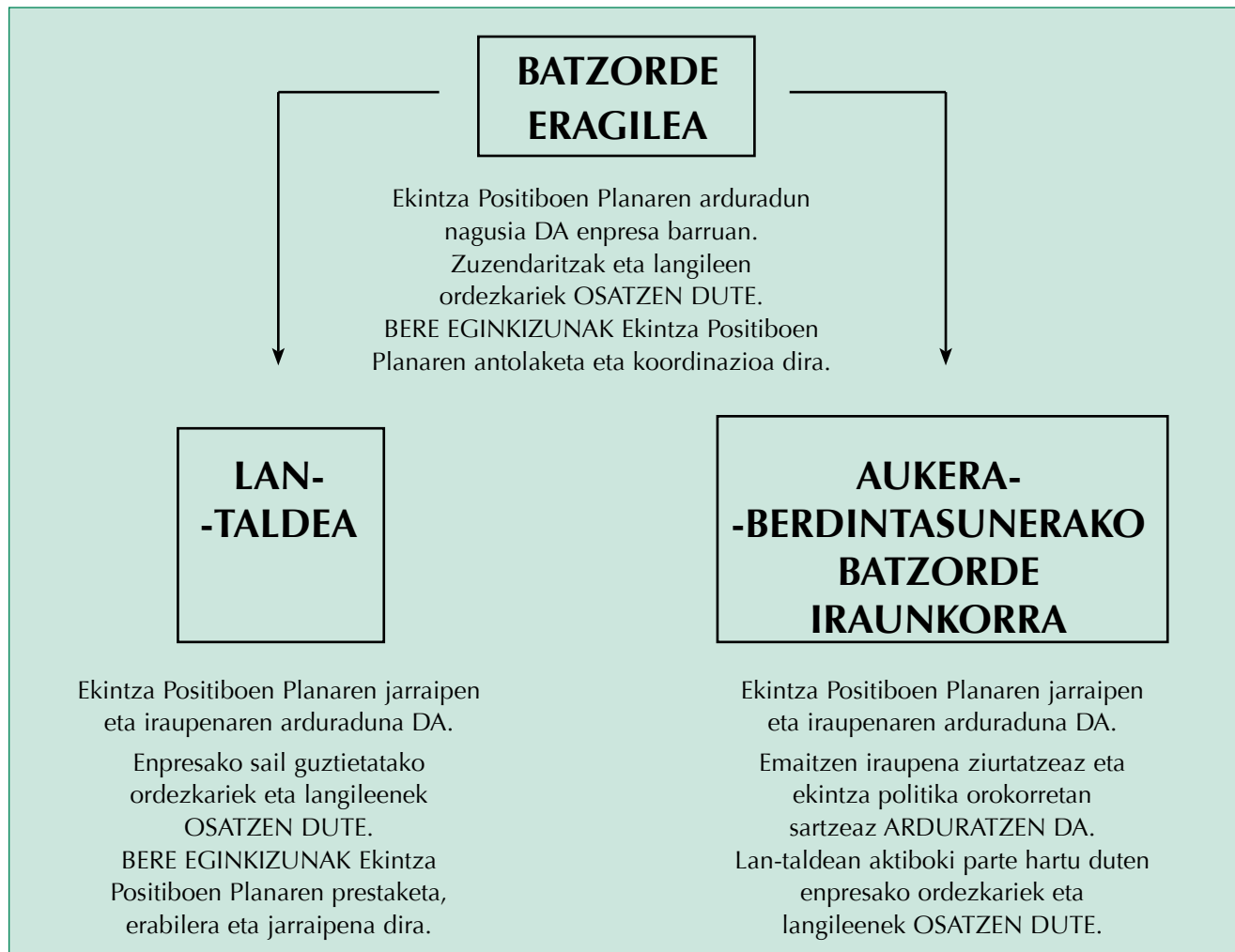
NOLA ANTOLATZEN DUGU LANA?

Batzorde Eragilea

Lan-Taldea

Aukera-Berdintasunerako Batzorde Iraunkorra

Ekintza Positiboen Plana martxan jartzerakoan, garrantzizkoa da haren garapenez arduratuko direnak izendatzea eta parte hartuko duten pertsona guztien erantzukizunak zehaztea. Erantzukizunen banaketa hau proposatzen dugu:



Eskema hau, noski, enpresa bakoitzaren neurrien eta ezaugarrien arabera egokitu behar izango da. Enpresa handietan, adibidez, sekzio edo lantegi bakoitzeko azpibatzaordeak ere sortu beharra gerta daiteke. Enpresa txikietan, aitzitik, ekintza positiboak burutzen arituko den pertsona-kopurua askoz ere txikiagoa izango da eta, horrenbestez, zeregin eta betebeharrak desberdinak pertsona gutxiren ardurapean bilduko dira eta lan-banaketa dextente txikiagoa izango da.

Batzorde Eragilea

Batzorde Eragilea Planaren martxan jartzea antolatu eta koordinatzeaz arduratzen da. Erakunde paritarioa da, zuzendaritzaren ordezkariak eta langileen ordezkariak osatutakoa. Batzorde honen eginkizunen artean honako hauek aipa daitezke:

- Aukera-berdintasuna bultzatzeko enpresak bere gain hartzen duen konpromezuaren edukina erabakitzea.
- Konpromezu hau ezagutaraztea, plantila osoari helaraziz eta, beharrezkotzat jotzen denean, enpresatik kanpo ere iragarritz.
- Lan-Taldea osatzen duten pertsonak izendatzea.
- Aukera-Berdintasunerako Batzorde Iraunkorra osatzen duten pertsonak izendatzea.
- Plana martxan jartzeko behar diren giza-baliabideak eta bitarteko materialak esleitzea.
- Planaren zabalkunderako baldintzak ezartzea.
- Lan-Taldeak eginiko programazioa onartzea.
- Aurrikusitako neurri eta ekintzen aplikazioaren berri izatea.

- Ekintza positiboak burutzen ari diren bitartean sor daitezkeen arazoak konpontzeko beharrezkotzat jotzen diren neurriak hartzea.

Lan-Taldea

Batzorde Eragileak, halaber, Plana gauzatzeaz arduratuko den **Lan-Taldea** izendatuko du. Lan-Talde hau enpresaren ordezkarietz eta langileen ordezkarietz osatua izango da. Ahal balitz, Lan-Talderik egokiena jarraian agertzen direnek osaturikoa litzateke:

Enpresaren zuzendaritzaren ordezkariak.
Giza-Baliabideen Saileko langileak.
Sindikatuaren ordezkariak.

Lan-Talde hau pertsona baten zuzendaritzapean egongo da, zuzendari hau, halaber, **Planaren Arduraduna** izango da. Ahal bada, emakumezkoa izango da.

Lan-Talde hau arduratuko da:

- Diagnostikoa egiteko informazio kuantitatibo eta kualitatiboaren bilketa atontzeaz.
- Bildutako informazioak ebaluatu eta zein egoeratan jardun behar den erabakitzeaz.
- Ekintza Positiboen Planaren programazioa egiteaz.
- Asmatu-erako ekintzen burutzapena antolatzeaz.
- Ekintza Positiboen Plana aldiro-aldiro ebaluatu eta hura aplikatzean ager daitezkeen oztopo eta arazoak zehazteaz.

- Ekintza Positiboen Plana aplikatuz lortutako emaitzak enpresa barruan eta enpresatik kanpo ezagutarazteaz.
- Enpresatik kanpo Ekintza Positiboen Planaren publizitatea egiteko erabili diren materialak (kartelak, hiruorrikoak, argazkiak, bideoak, etab.) begiratu eta bultzatzeaz.
- Ekintza positiboen Planaren aplikazioari buruzko txostenak aldiro-aldiro egin eta Batzorde Eragileari helarazteaz.

Aukera-Berdintasunerako Batzorde Iraunkorra

Lan-Taldearen indarraldia mugatua izango da: Ekintza Positiboak dirauen artean jardungo du eta, beraz, hura amaitzen denean, Lan-Taldea desegin egingo da. Horregatik komeni da **Aukera-Berdintasunerako Batzorde Iraunkorra** izendatzea, Ekintza Positiboen Plana amaitu ondoren ere jardun dezan. Aukera-Berdintasunerako Batzorde Iraunkor hau Lan-Taldean aktiboki parte hartu duten enpresaren ordezkariak eta langileenek osatuko dute eta hurrengo eginkizunon arduraduna izango da:

- Ekintza Positiboen Planaren emaitzen jarraipena egingo du.
- Ekintza Positiboen Planak gerora izandako bilakaeraren berri emateaz gainera, Planaren ondorioz burutuko diren jarduerak ere jakinaraziko dizkie langileei.
- Ekintza Positiboen Planak indarrean dirauen bitartean lortutako emaitzak hura bukatu ondoren ere beteko direla bermatuko du.

BIGARREN ZATIA: EKINTZA POSITIBOEN PLANAREN FASEAK

KONPROMEZUA

Hiru konpromezu-maila
Konpromezua jakinaraztea
Lan-talde baten eraketa

DIAGNOSTIKOA

Nola egingo dugu diagnostikoa?
Planifikazioa
Informazio bilketa
Analisia eta proposamenak

PROGRAMAZIOA

Helburuak
Ekintzak
Jarraipen eta ebaluaziorako irizpideak
Baliabideen esleipena eta egutegia

EZARKETA

Ekintzen burutzapena
Komunikazioa
Jarraipena eta kontrola

EBALUAZIOA

Zer da ebaluazioa?
Zer ebaluatzen dugu?
Noiz ebaluatzen dugu?
Nola ebaluatzen dugu?

KONPROMEZUA

Hiru-konpromezu-maila

Konpromezu jakinaraztea

Lan-talde baten eraketa

Plana behar den moduan gauzatzeko, ezinbestekoa da erakunde osoaren inplikazioa. Ekintza Positiboen Plana, beraz, **enpresak aukera-berdintasuna bultzatu eta ekintza positiboak martxan jartzeko konpromezua esplizituki eta publikoki hartu** ondoren hasiko da. Aurreko kapituluan proposatu den erantzukizunak banatzeko eskemari hel-tzen bazaio, **Batzorde Eragilea** arduratuko da aukera-berdintasuna bultzatzeari dagokio-nez enpresak hartutako konpromezuaren mugak ezartzeaz.

Ekintza Positiboen Planaren fase honetan zehar hurrengo urratsok emango dira:

- Enpresak bere gain hartuko du ekintza positiboak praktikan jartzeko konpromezua. Konpromezu hau ondokoei dagokie:
 - planari aitortzen zaion garrantzi-maila;
 - planarekiko inplikazio-maila;
 - planarekiko jarraipen-maila.
- Enpresako langileei Ekintza Positiboen Plan bati ekitea erabaki dela jakinaraziko zaie. Komenigarria irizten zaionean, enpresatik kanpo ere jakinaraziko da erabaki hau.
- Planaren arduraduna izendatuko da eta lan-talde bat eratuko da.

Hiru konpromezu-maila

Esan dugun bezala, **konpromezuan** hiru maila daude, eta guztiak dira beharrezkoak enpresa Planean benetan sartuta dagoela erakusteko.

1.- Planari aitortzen zaion garrantziarekiko konpromezua

Enpresak, Ekintza Positiboen Plana bere giza-baliabideak egokitzeko estrategiatzat hartu eta giza-baliabideekiko politikan aukera-berdintasunari, enpresaren gainontzeko politikek izan dezaten garrantzi-maila berberaz, funtzesko balioa emateko konpromezua hartzen du.

2.- Planean inplikatzeko konpromezua

Honen bidez hurrengook ziurtatzen dira:

- Enpresan erabakiak hartzeko postuetan dihardutenen konpromezua, hauen inplikazioa lortu ezik, Plana partzialki soilik ezarri, murrizketak izan edo porrot egin eta, azken finean, desagertzeko arriskuan bailegoke.
- Enpresako sail guztien zuzendarien konpromezua, bai eta erdi-mailako aginte-postuetan dihardutenena ere.
- Langileeriaren inplikazioa, haien ordezkarien bitartez edo, bestela, beste mekanismo batzuren bidez adierazia, enpresako langileez, emakume eta gizonezkoen, osatutako Berdintasunerako Batzordeak sortuz, esate baterako.

3.- Planaren jarraipen-mailarekiko konpromezua

Enpresak Plana martxan jartzeko beharrezkoak diren giza-baliabideak eta bitarteko materialak emateko konpromezua hartzean datza. Baliabide eta bitarteko hauek, ekintza positibo jakinak burutzekoak ez ezik, haien jarraipen eta ebaluaziorakoak ere izango dira. Enpresak Planaren arduraduna izendatu beharko du, hau da, aurreko kapituluan proposaturiko erantzukizunen banaketaren arabera, lan-taldearen zuzendari izateaz gainera, Planaren antolaketaz, aplikazioaz, ebaluazioaz eta jarraipenaz arduratuko dena.

Konpromezua jakinaraztea

Konpromezuaren jakinarazpena funtsezkoa da langileria osoa aukera-berdintasunarekin benetan inplikatzeko. **Enpresak aukera-berdintasunaren alde hartutako konpromezua argitara ematea, enpresa Plana praktikan jartzearen alde dagoela erakusteko era bat da.**

Era berean, proposaturiko helburuak lortzen lagun dezaketen pertsonen laguntza erdies- teko baliagarria izan daiteke, bai eta, langileei ekintza positibo bat **zer den** eta enpresak **zergatik** erabaki duen halako ekintzak aplikatzea aditzera emanaz, izan litezkeen gaizki- ulertzeak ekiditeko ere. Hortaz, helburu hauek lortuko direla ziurtatuko duen konprom- ezua jakinarazteko estrategia egoki bat moldatu beharra dago.

Jakinarazteko estrategiaren gakoak:

- Zein ukituko du ekintza positiboak martxan jartzeak?
- Nola ukituko ditu?
- Nolako eragozpenak aurki ditzakegu Ekintza Positiboen Plana aplikatzean?
- Nortzuk lagun diezagukete Planaren garapenean zehar?
- Nolako laguntza behar dugu?
- Nolako abantailak ekar diezazkieke Ekintza Positiboen Planak laguntza eman dezaketen pertsoneri?
- Zein da sindikatuen eginkizuna?

Konpromezua argitara emateko hainbat baliabide erabil ditzakegu. Ondoren aipatzen dira batzuk.

Konpromezua **enpresa barruan** jakinarazteko:

- enpresaren aldizkarian edo barne-boletinean argitaratu;
- plantila osoarentzako informazio-bilerak, langileei Ekintza Positiboen Plana burutzea erabaki dela jakinarazi eta haren oinarrizko printzipioen eta lortu nahi diren emaitza orokorren berri emateko.

Konpromezua **enpresatik kanpo** zabaltzeko:

- enpresaren publizitate-bide guztietan berdintasunaren aldeko adierazpena argitaratu;
- komunikabideetan eta, bereziki, enpresa aldizkarietan, artikuluak sartu.

Lan-talde baten eraketa

Ekintza Positiboen Planaren lehenengo fase honetan eman beharreko hirugarren urratsa **Planaren arduraduna** izendatu eta Plana martxan jartzeari ekingo dion **Lan-Talde** bat eratzean datza.

Gomendio praktiko batzuk

Komenigarria da:

- Ekintza Positiboen Plana **bazkunaren beste estrategia bat** balitz bezala hartzea.
- **Zuzendaritzaren benetako inplikazioa** ziurtatzea.
- **Langileei, emakume eta gizonezkoei**, Planari ekitea erabaki dela **jakinaraztea**: erabakia hartzeko arazoak, lortu nahi diren helburu orokorrak eta emakume eta gizonen arteko aukera-berdintasunari dagokionez zuzendaritzak plantilarengandik espero duena aditzera emanaz.
- Argi eta garbi uztea ezen, ekintza positiboen helburua ez dela emakumezkoei pribilegioak ematea, ez eta gizonezkoei kalte egitea ere, baizik eta **konpentsaziozko neurriak direla**, helburutzat enpresan emakume eta gizonezkoen arteko oreka berrezartzea dutenak, alegia.
- Enpresako **ordezkaritza sindikalaren laguntza** lortzen saiatzea. Gomendagarria da enpresan aukera-berdintasunaren aldeko jokabideei ekiteko erabakia hartzen denetik sindikatuek Planaren garapenean parte har dezatela.

KONPROMEZUA

ERABAKIA



JAKINARAZTEA



LAN-TALDEAREN ERAKETA

DIAGNOSTIKOA

Nola prestatuko dugu diagnostikoa?

Planifikazioa

Informazio bilketa

Analisia eta proposamen-azalpena

Ekintza Positiboen Planaren ezarketa-prozesuko bigarren urratsa emakume eta gizonezkoen arteko berdintasuna eragozten duten oztopoak zeintzuk diren jakitean datza. Horretarako, enpresako aukera-berdintasunari buruzko diagnostiko bat egitea proposatzen dugu.

Diagnostiko hau enpresako emakume eta gizonen arteko aukera-berdintasunari buruzko azterlan kuantitatibo eta kualitatiboa da. Helburua: sexu arrazoiengatikoko desberdintasunek edo bereizkeriek sortaraz ditzaketen praktikak detektatzea.

Nolanahi ere, ez da ahaztu behar **Diagnostikoak tresna bat izan behar duela eta ez helburua**. Zuzendaritzak, giza-baliabideen sailak, erdi-mailako agintepostuak betetzen dituztenek eta, oro har, langile guztiek, emakume eta gizonezkoen arteko berdintasun handiagoa lortzeko hobetu beharko lirakekeen antolaketazko alderdiak identifikatu ahal izateko baliabidea izan behar du. Hortaz, ez dago enpresako aukera-berdintasunari buruzko azterlan zehatz-mehatza egin beharrik, garran-tzizkoena, aitzitik, Diagnostikoaren baliagarritasuna litzateke, funtzionala gerta dadila, alegia. Esan nahi baita, **Diagnostikoa Ekintza Positiboen Plana prestatu aurretik eman beharreko funtsezko urratsa dela**.

Nola prestatuko dugu Diagnostikoa?

Diagnostikoz Lan-taldea arduratuko da. Alabaina, eginkizun jakin batzutarako, galdeketak prestatu edo elkarrizketak egiteko, adibidez, gomendagarria da enpresatik kanpoko profesional adituen partaidetza edo ikuskapena.

Diagnostikoa egiteko, aukera-berdintasunari dagokionez, enpresa barruko emakume eta gizonezkoen egoerari buruzko informazioa bilduko dugu. Bildutako informazioa abiapuntutzat hartuta, Ekintza Positiboen Plana gertutu eta martxan jartzeko oinarri baliagarriak izango diren jarduketa-proposamenak azalduko dituen txosten bat landuko da.

Kronologikoki, jarraian proposatzen den Diagnostikorako metodologia hiru azpifasetan banatzen da:

- Planifikazioa.
- Informazio bilketa.
- Analisia eta proposamenen azalpena.

Planifikazioa

Erakundeko aukera-berdintasunari buruzko datuak biltzen hasi baino lehen, gomendagarria da denboratxo bat lana planifikatzen ematea. Zentzu honetan, geure buruari galdetu beharko genioke zeintzuk lirartekeen egin beharreko galderak eta, ondoren, galdera hauei erantzuteko baliagarriak gerta daitezkeen datuak bilatzeari ekin.

- Nolako informazioa lortzea interesatzen zait?
- Zein estatistika-datu erabil ditzaket?
- Zein baliabide ditut datu hauek ustiatzeko?
- Zenbat denbora dut?

Informazio bilketa

Enpresako aukera-berdintasunari buruzko informazioa biltzea interesatuko zaigu, bai eta enpresako emakume eta gizonezkoen artean bidegabeko bereizkeria edota desberdintasunak daudela erakutsi dezaketen datuak ere.

Ahal izanez gero, azken bost urteotako **estatistika-informazioa** bilduko dugu, eta horrela, aukera-berdintasunak enpresan izandako bilakaera aztertu eta, gainera, emakumezkoen eta gizonezkoen arteko desberdintasunak gehitu, gutxitu edo lehengoan mantentzen diren jakin ahal izango dugu.

Estatistikaren bidez lortutako informazioa **emakumezko eta gizonezko enplegatuen jarrerei, iritziei eta esperientzia praktikoei buruzko informazioaz** osatu beharko da. Helburua, plantilak enpresako aukera-berdintasunaz dituen iritziak ezagutzea izango da. Horrela bada, aukera-berdintasunari dagokionez, enpresa kultura eta langileek nahiz zuzendaritzakoek teorikoki bereganaturikoak aztertuko dira.

Azkenik, Diagnostikoaren funtsezko osagai bat aipatu behar da, hau da, enpresaren **enplegu-politiken eta jokabideen azterketa**. Langileen kontratazio, promozio, ebaluazio, ordainketa eta prestakuntzarako prozedurak arretaz aztertu beharko dira. Informazio hau biltzerakoan, beste iturri batzuren artean, hitzarmen kolektiboetara eta enpresak gai hauetaz dituen arauetara jo daiteke. Plantilari buruzko estatistika-datuak ere oso baliagarriak gerta daitezke. Datu hauek giza-baliabideen eta prestakuntzaren arduradunen iritziekin kontrastatuko dira. Informazio hauen bilketak metodologi diseinu korapilotsua eskatzen du eta, beraz, gai hauei ikuspegi objektibo batetik ekin diezaieketen enpresatik kanpoko pertsonen parte hartzea gomendagarria da.

Ondoren, erakundeko aukera-berdintasunari buruzko Diagnostikoa egiteko bildu behar-ko liratekeen hainbat datu kuantitatibo eta kualitatiboen zerrenda osagabea azaltzen dugu.

BILDU BEHARREKO INFORMAZIOA	
Plantilaren ezaugarriak	<ul style="list-style-type: none"> - Sexua - Adina - Ikasketa-mailak - Lanbide-kategoriak - Kontratu-motak - Lanaldi-motak - Sail eta hierarkia-mailakako banaketa - Langileen lekualdaketak - Famili erantzukizunak
Giza-Baliabideekiko Politikak	<ul style="list-style-type: none"> - Langile-bilketa eta aukeraketa - Prestakuntza - Promozioa - Soldata politika
Langileen iritziak eta iradokizunak	<ul style="list-style-type: none"> - Langileen onartze eta inplikazio-maila Ekintza Positiboen Planean. - Lanean emakumezkoari atxikitako rolari buruzko iritziak - Emakumezkoek adierazitako beharrak - Plantila osoaren proposamenak

Analisisa eta proposamenen azalpena

Bildutako informazioa aztertu ondoren, enpresako aukera-berdintasunari buruzko azterlanetik ateratako ondorioak laburbildu eta hobetu daitezkeen alderdiei buruzko gomendioak azalduko dituen txosten bat egingo da.

Txosten honen xede nagusia, beraz, lortu beharreko helburu edo jomugak zehaztu eta, oro har bada ere, helburuok lortzeko garatu beharko liratekeen zenbait neurri eta ekintza ezartzea da.

Gomendio praktiko batzuk:

Komenigarria da:

- **Enpresako zuzendaritzakoak informaturik daudela eta** plantilari buruzko informazioa bildu eta enpresako langileei inkestak nahiz elkarrizketak egiteko **baimena eman dutela** ziurtatzea.
- Informazioa **zergatik** eta **zertarako** biltzen ari den argi eta garbi azaltzea.
- Galde-sorten idazketan eta estatistika-datuen ustiapenean **adituen** partaidetza izateko ahaleginak egitea.
- Elkarrizketak enpresatik **kanpokoan** ardurapean uztea.
- Inkestei nahiz elkarrizketei erantzutean esandakoak **isilean** gordeko direla bermatzea.
- Inkesten **itzulketa ahalik eta gehien erraztea** (inkesten erantzunak emateko erantzukizuna erdi-mailako agintepostuetan daudenei utziz, bidaltzeko helbidea eta zigilua daramatzaten gutunazalak emanez, etab.).
- **Bukatzeko presa gehiegirik ez izatea** - halako gauzak hasieran uste baino gehiago luza daitezke-.

DIAGNOSTIKOA

PLANIFIKAZIOA



INFORMAZIO BILKETA



ANALISIA ETA PROPOSAMENEN AZALPENA

PROGRAMAZIOA

Helburuak

Ekintzak

Jarraipen eta ebaluaziorako irizpideak

Baliabideen esleipena eta egutegia

Diagnostikoaren araberako gomendioak oinarritzat harturik, **gauzatu beharreko helburu batzuk mugatu, helburuok lortzeko hainbat ekintza planteatu, ebaluazio-irizpideak zehaztu eta hori guztia egiteko beharrezkoak diren tresnak eta giza-baliabideak esleituko dituen** programazio bat taiutuko da.

Hortaz, Ekintza Positiboen Planari dagozkion **funtsezko galderak** honako hauek dira:

ZENBAT DENBORA?

ZERTARAKO?

NOLA?

NORENTZAT?

ZER ERABILIZ?

NOIZ?

NOLA EBALUATUKO DUT?

Planifikazioa

Helburuak

Ekintzak

Doakien pertsonak

Baliabideak

Egutegia

Ebaluazio-irizpideak

Helburuak

Aurreneko urratsa enpresak lortu nahi dituen **azken helburuak** ezartzean datza. Helmuga bat ipintzea, epe luzera izan arren, erreferentzia legez balioko digu prozesu osoan zehar: non gauden jakin ahal izango dugu eta nondik jo erakutsiko digu.

Helburu orokor bat edo gehiago izan daitezke, erakunde bakoitzaren beharrianen arabera.

Baliteke helburu orokor hauek lortzeko bidea Ekintza Positiboen Plana bera baino luzeagoa izatea. Hortaz, epe laburrerako **helburu konkretuak** ezartzea komeni da, aurrerakorrak eta helburu orokorrekin bat datozenak, alegia, Plana garatzen den bitartean bete eta hura burututakoan orokorretara heltzeko bide ematen dutenak.

Lortu nahi ditugun helburuak mugatzerakoan, oso garrantzitsua da hurrengook kontutan hartzea:

- Diagnostiko-fasean sumaturiko beharrianak;
- enpresaren egoera, egitura eta ezaugarriak;
- Ekintza Positiboen Planari eskain diezaizkiokegun baliabideak;
- Ekintza Positiboen Planaren iraupena.

Ekintzak

Erdietsi nahi ditugun helburuak mugatu ondoren, helburuok lortzeko burutu beharko ditugun ekintza konketuak zehaztea da hurrengo urratsa. Oso garrantzitsua da helburuen eta ekintzen arteko koherentzia, atonduko ditugun ekintzek gure helburuak lortzeko bide eman behar baitigute. Ekintza bakoitzak, beraz, helburu baterako lorbide izan behar du, eta helburu bakoitzarentzat ekintza bat edo gehiago prestatu behar dira.

Burutu beharreko ekintzak planifikatzerakoan, berriz, hurrengook kontutan hartu beharko ditugu:

- **Zein** helburutarako lorbide den.
- **Zeini** doazkion - normalean, desberdintasuna jasaten duten pertsoneri edo aukeraberdintasunerako politikak martxan jar ditzaketeneri edo horretan eragina duteneri.
- **Nor** den haren ezarketaren arduraduna.
- **Zein** metodo erabiliko diren.
- **Nola** neurtuko den haren betearazpena.

Gida honekin batera doan Ekintza Positiboen Katalogoan litezkeen ekintza positiboen zerrenda hornitua eskaintzen da. Katalogo hori hainbat fitxaz osatua da, eta fitxa bakoitzean ekintza positibo bana azaltzen da, hala nola, hura doakion kolektiboa, ezarketaren ardura duten pertsonak eta praktikan jartzeko erabil daitezkeen baliabide eta teknikak. Fitxak sei gai-multzotan sailkatu dira eta gai-multzo bakoitza helburu orokor banari dagokio. Jarraian, Katalogoan garatzen diren ekintzen eta lortu nahi diren helburuen zerrenda eskaintzen da.

MODULUA	EKINTZAK
1. INFORMAZIO BILKETA	Plantilaren ezaugarriei buruzko datuak biltzea Enpresaren enplegu-politikei eta jokabideei buruzko informazioa biltzea Langileen iritziei buruzko informazioa biltzea Langileen aukera-berdintasunarekiko jarrerai buruzko informazioa biltzea Lanaren eta bizitza pribatuaren arteko bateragarritasun-beharrei buruzko informazioa biltzea
2. JARRERA ALDAKETA	Langileei Ekintza Positiboen Planari buruzko informazioa ematea Zuzendaritzako langileen jarrerak aldaraztea. Giza-baliabideen arloko langileen jarrerak aldaraztea Erdi-mailako zuzendaritza-taldekoen jarrerak aldaraztea Langileen ordezkarien jarrerak aldaraztea Gainontzeko langileen jarrerak aldaraztea
3. BEREIZKERIAK EKIDIN	Enplegu eskaintzetan bereizkeriak ekiditea Enplegu eskabideetan bereizkeriak ekiditea Test psikoteknikoen eta lanbide-proben erabileran bereizkeriak ekiditea Aukeratzeko elkarrizketan bereizkeriak ekiditea Lanpostuen deskribapenean eta balorazioan bereizkeriak ekiditea Prestakuntzarako sarbidean bereizkeriak ekiditea Jardunaren ebaluazioan bereizkeriak ekiditea Ordainketan bereizkeriak ekiditea Barne-komunikazioan bereizkeriak ekiditea Lan giroan bereizkeriak ekiditea
4. AUKERA-BERDINTASUNA ESKAINI	Langile-bilketan aukera berdina eskaintzea Langile-aukeraketan aukera berdina eskaintzea Prestakuntzan aukera berdina eskaintzea Berriazko prestakuntzaren bitartez aukera-berdintasuna eskaintzea Promozioan aukera berdina eskaintzea
5. BERDINTASUNERAKO BITARTEKOAK JARRI	Lanaldiaren antolaketan berdintasuna lortzeko bitartekoak jartzea Lanaren eta familiaren bateragarritasunerako erraztasunak emanez berdintasunerako bitartekoak jartzea Lan osasuneko baldintzetan berdintasunerako bitartekoak jartzea Emakume eta gizonentzako aukera-berdintasuna defendatzeko bitartekoak jartzea
6. KANPORANTZ BERDINTASUNAREN ALDEKO IRUDIA PROIEKTATU	Bezeroenganantz berdintasunaren aldeko irudia proiektatzea Beste enpresatarantz berdintasunaren aldeko irudia proiektatzea Ikastegi eta enplegu zerbitzuetarantz berdintasunaren aldeko irudia proiektatzea Jendaurrean, oro har, berdintasunaren aldeko irudia proiektatzea

Jarraipen eta ebaluaziorako irizpideak

Aurrikusitako ekintzak eta helburuak benetan beteko direla ziurtatzeko, gomendagarria da burutuko diren jardueretik etengabeko **jarraipena** egitea. Era berean, Plana bukatutakoan beronen emaitzak baloratuko dituen **ebaluazioa** egin beharko da.

Gomendagarria da, halaber, Ekintza Positiboen Planak alde zuzenetik zehaz dezala nola egingo den jarraipena eta zein ebaluazio-irizpideei jarraituko zaien, eta hain zuzen ere:

- Planaren jarraipen eta ebaluazioaz **arduratuko diren pertsonak**.
- Planaren jarraipen eta ebaluazioan emango den **denbora** eta horretarako esleituko diren **baliabideak**.
- Egin beharreko **ebaluazio-mota**.
- Ebaluaziorako erabili behar diren **tresnak** eta **metodoak**.
- Enpresaren Zuzendaritzak Planaren funtzionamenduaren eta emaitzen berri izango duela ziurtatzeko **mekanismoak**.
- Langileak Planaren funtzionamenduaren eta emaitzen berri izango duela ziurtatzeko **mekanismoak**.

Baliabide esleipena eta egutegia

Azkenik, Ekintza Positiboen Planak jarraitu beharreko faseak eta hauetako bakoitzean parte hartuko duten pertsonak adierazi beharko ditu. Horrez gainera, jarduteko egutegia eta aurrikusitako jardueretako bakoitza burutu beharreko baliabideen aurrikuspina ere agertuko dira.

Gomendio praktiko batzuk:

Komenigarria da:

- Diagnostiko-fasean sumatutako beharrei **erantzun ahal izateko** helburuak proposatzea.
- Enpresaren egoerara, egiturara eta ezaugarrietara **egokitutako** helburuak planteatzea.
- Erronka handien beldurrik ez izatea, baina, aldi berean, **emaitza konkretu eta agerikoak** ekarriko dituzten helburu konkretu eta sistematikoak ezartzea.
- Ezarri ditugun helburuak **erdiesteko aukera emango** diguten ekintzak asmatzea.
- **Hurrenkera edo ordena** bat jartzea, aldez aurretik burutzeak gerokoei aurre egitea errazten duten ekintzak lehenesteko.
- Ezarritako helburuak lortu eta ekintzak burutzeko **adina baliabide** izango direla ziurtatzea.
- Aurrikusitako helburuen arabera **ebaluatzea**.
- Bai zuzendaritzaren aldetik eta bai langile guztien aldetik, Ekintza Planarekiko **adostasuna dagoela egiaztatzea**.

PROGRAMAZIOA

HELBURUAK



EKINTZAK



DOAKIEN LANGILEAK



BEHARREZKO BALIABIDEAK



EBALUAZIORAKO IRIZPIDEAK

EZARKETA

Ekintzen burutzapena

Jakinarazpena

Jarraipen eta kontrola

Gure Ekintza plana badugunez, orain abiarazi beharra dago, aurrikusi ditugun ekintzak burutu eta proposatutako helburuak beteko direla ziurtatu behar da.

Fase honetan zehar hurrengo eginkizunak gauzatuko dira:

Ekintzen burutzapena

Ekintza Positiboen Planean aurrikusitako ekintzak burutzea

Puntu honetan, ezinbestekoa gertatuko da Plana aplikatzerako nolabaiteko **malgutasuna**, litekeena baita egunean eguneko jardunean ustegabekoak sortzea.

Jakinarazpena

Langileek, emakumezko zein gizonezkoak, Planaren markoan egiten direnen berri dutela ziurtatzea

Konpromezu-fasean bezalaxe, burutuz joango diren ekintza eta jardueren **berri emateko** estrategia bat definitu beharko da, langileak Planean ahalik eta gehien sar daitezten.

Ahal den neurrian, halaber, arlo honetan izandako esperientziak beste erakunde batzurekin trukatzeko bideak jartzea ere egokia litzateke.

Ekintzen jarraipen eta kontrola egitea

Azkenik, Plana behar den moduan garatzen ote den begiratu beharko da, eta horretarako gomendagarria da:

- Langileek Ekintza Positiboen Planaren garapenez dituzten iritziak jasotzea.
- Planaren garapenean zehar sor litezkeen arazoak identifikatu eta irtenbideak bilatzea.
- Planak enpresan izandako eragina zenbaterainokoa den jakiteko bide eman dezakeen burututako ekintzei buruzko informazioa biltzea.
- Planaren garapen eta bilakaeraren Batzorde Eragileari aldizka informatzea.

Gomendio praktiko batzuk:

Komenigarria da:

- Enpresako **arlo edo sektore jakin batean** esku hartzea; enpresa handietan, batez ere, ekintzak nola hedatu eta orokor daitezkeen jakiteko datuak lor daitezke.
- **Ekintzak etengabe egokitzea** Ekintza Positiboen Planean aurrikusi ez diren beharrian eta ustekabekoetara.
- Beharrezkoa dela uste denean, **pertsona adituen laguntza edo aholkuaz** baliatzeko zalantzarik ez izatea.

EZARKETA

AURRIKUSITAKO EKINTZEN BURUTZAPENA



JAKINARAZPENA



JARRAIPEN ETA KONTROLA

EBALUAZIOA

Zer da ebaluazioa?

Zer ebaluatzen dugu?

Noiz ebaluatzen dugu?

Nola ebaluatzen dugu?

Zer da ebaluazioa

Ebaluazioaren xedea burututako ekintzen egokitasuna baloratu eta lortu nahi ditugun helburuekiko koherentzia egiaztatzean datza.

Ebaluazioa egiteko funtsezko galderak honako hauek dira:

- Orain arte burutu ditugun ekintza positiboek dagokienez, ezarritako helburuak lortzeko egokienak al dira?
- Esleitu ditugun baliabideei dagokienez, ekintzak abiarazteko adina baliabide al ditugu?
- Orain arte lortutako emaitzei dagokienez, egin dugun inbertsioa justifikatzen al dute?

Zer ebaluatzen dugu?

Lehenengo eta behin, ekintzen **planifikazioa ebaluatzen dugu**, hau da, behar den moduan prestatu ote diren:

- Plana enpresaren errealitatera aplikagarria den;
- lortu nahi ditugun helburuak egokiak diren;
- aurrikusitako ekintzak ezarritako baliabideekin eta helburuekin bat datozen.

Ondoren, Planaren **kudeaketa edo gestioa** ebaluatzen dugu, hau da:

- ekintzak ezarritako epeetan burutu diren;
- azpiegitura egokia izan den;
- erabilitako metodologia aproposa gertatu den.

Eta azkenik, ekintzen **emaitza** ebaluatzen dugu:

- aurrikusitako emaitzak lortu diren;
- ekintzetan parte hartu duten pertsonen gogoia bete den;
- ezarritako helburuak erdietsi diren.

Noiz ebaluatzen dugu?

Plana **garatzen den bitartean** ebaluatzen dugu:

- ezarri ditugun helmuga edo helmugen arabera lortzen ari garen aurrerapena ezagutzeko;
- une oro jakiteko zein puntutan gauden eta zein bide urratu behar dugun helmugara heltzeko;
- izan litezkeen eragozpenak detektatu eta ager daitezkeen arazoei aurre egiteko konponbideak bilatzeko.

Eta Planaren **amaieran** ere ebaluatu egiten dugu, ezarritako helburuak zenbateraino lortu diren baloratzeko, eta horrenbestez:

- Planak arrakasta lortu badu, etorkizunerako helburu berriak jarri eta jomuga berriak ezarri ahal izateko;
- eta lortu nahi ziren helburuak erdietsi ez badira, ekintza berrien abiapuntu izango diren estrategia berriak mugatu ahal izateko.

Nola ebaluatzen dugu?

Ebaluazio zehatza egin ahal izateko, garrantzizkoa da alde zurretik ebaluatu nahi duguna mugatzea eta, ahal bada, ebaluazioaren helburuak zehaztea bai kuantitatiboki eta bai kualitatiboki.

Helburuen definizioaren arabera, teknika desberdinak erabili ahal izango dira, hots:

- alde **kuantitatibotik**, ebaluazio-tresnarik arruntenak galde-sortak eta testak dira;
- alderdi **kualitatiboen** ebaluazioa, berriz, behaketa, banakako elkarrizketak, eztabaida-taldeak eta jarrera-eskalak bezalako tekniken bitartez egin daiteke.

Ekintza Positiboen Planaren xede diren langileen iritziak nahiz hura praktikan jartzen dihardutenean aztertuko ditugu. Plana doakien pertsonen iritziei dagokienez, ekintza positiboen burutzapenean erabilitako metodoaz galdetuko zaie, euren nahierara burutu den, informazio-mailaz, etab.; Planaren garapenaz arduratzen diren pertsonengandik, berriz, ekintzen programazioari eta antolaketari buruzko argibideak, enpresako langileen aldetiko onartze-maila edo aurikusitako emaitzak zenbateraino lortu diren jakin ahal izango dugu.

Jarraipen-orri arrunt bat, besterik gabe, Planaren aplikazioaren arduradunek ezarri diren helburuak kontutan harturik Planaren jardunaz uste dutena sistematizatzeko baliagarria gerta daiteke. Era berean, enpresako langileek burutzen diren ekintzez uste dutena jasotzeko baliabidea izan daiteke.

JARDUEREN EGUNKARIA	
EKINTZA	
HASIERA-DATA:	AMAIERA-DATA:
PLANAREN EZARKETAREN ARDURADUNAK:	DOAKIEN LANGILEAK:
JARDUERAREN DESKRIPZIOA:	
ALDERDI AIPAGARRIAK:	
HOBE DAITEZKEENAK:	

Azkenik, baliagarri gerta daiteke, halaber, enpresako aukera-berdintasunaren egoera alde-
ratzea Ekintza Positiboen Plana **aplikatu baino lehen** eta **aplikatu ondoren**. Horretarako,
aurretiazko Diagnostikotik ateratako emaitzez balia gaitezke eta Plana bukatutakoan
erakundearen sumatzen diren aldaketak ikusi.

Gomendio praktiko batzuk:

Komenigarria da:

- Ekintza positiboen eragina **epe luzera** nabarmentzen dela baina berehalako emaitzek geroko prozesuari antzeman eta finkatzeko bide ematen dutela gogoan izatea.
- **Helburu zehatzak** kontutan hartzea. Emaitza konkretu eta neurgarriek bide ego-kia urratzen ari garela erakutsiko digute.
- Planaren aldian aldiko ebaluazioak langileak sensibilizatu eta haien interesa pizteko erabiltzen jakitea.
- **Langileei galdetzea** Planaz eta burututako ekintzez. Ekintza bakoitzaren ondoren, haien iritziak, iradokizunak eta Plana hobetzeko proposamenak jaso behar-ko lirateke.

EBALUAZIOA

LORTUTAKO EMAITZEN ANALISIA



GOMENDIOEN AZALPENA