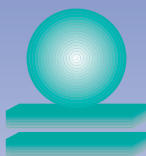


Optima egitaraua

*Enpresetako emakume eta
gizonen aukera-
berdintasunari buruzko
diagnostikoa egiteko
gida praktikoa*



Optima



EUROPAKO GIZARTE FONDOA
NOW-ENPLEGU EKIMENA



EMAKUNDE
EMAKUMEAREN EUSKAL ERAKUNDEA
INSTITUTO VASCO DE LA MUJER

Erakunde Autonomiaduna

Organismo Autónomo del

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

ENPRESETAKO EMAKUME ETA
GIZONEN AUKERA-
-BERDINTASUNARI BURUZKO
DIAGNOSTIKOA EGITEKO
GIDA PRAKTIKOA

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.

Enpresetako Emakume eta Gizonen Aukera-Berdintasunari buruzko Diagnostikoa Egiteko Gida Praktiko hau Aukera-Berdintasunerako Optima Egitarauaren markoan prestatutako material didaktikoen osagaia da **Ekintza Positiboak Garatzeko Gidarekin** eta **Ekintza Positiboaren Katalogoarekin** batera.

Material hauek CIREM Fundazioko Claudia Vallvék eta Gemma Tubert-ek eta Emakundeko teknikariek prestatu dituzte Madrileko Emakumearen Erakundearen eta Andaluziako Emakumearen Erakundearen lankidetzaz.

IZENBURUA:	"Enpresetako emakume eta gizonen aukera-berdintasunari buruzko diagnostikoa egiteko gida praktikoa"
EGILEA:	EMAKUNDE/Emakumearen Euskal Erakundea. Manuel Iradier, 36. 01005 Vitoria-Gasteiz
KOORDINATZAILEA:	Ana Rincón
DATA:	Maiatza 1996
ORRI ZENBAKIA:	132
ALE ZENBAKIA:	1000
DESKRIBATZAILEAK:	
FOTOKONPOSATZAILEA:	RALI. S.A. Particular de Costa, 8-10. Bilbao
INPRIMATZAILEA:	Gráficas Santamaría. Bekolarra, 4. 010010. Vitoria-Gasteiz
ISBN:	84-87595-42-1
LEGE GORDAILUA:	VI-183/96

Aurkezpena

Emakumezkoen lanarekiko gizarte-estereotipoek eta bere hartan dirauten lanbide-eredu zurrunek emakumezkoek ekonomiari dakarzkioten 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 hornituri-ko 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 nabarmen-tzen ari da enpresaren funtsezko baliabide gisa; enpresaraen antolamendua bertan lan egiten duten pertsonen jakindurian eta gaitasunean oinarrituz egituratzeko joera nagusitzen ari da. Ezagupen berezituen eskaria murriztuz doa koordinazio eta kudeaketarako gaitasunaren mesedetan eta, aldi berean, profesionaltasunaren baloraziorako ere irizpide berriak erabil-tzeko joera nabari da eta, horrenbestez, burujabetasunari, sormenari, egokitasunari edo mal-gutasunari gero eta garrantzi handiagoa aitortzen zaiela esan daiteke.

Emakumezkoen lan partaidetzaren ezaugarri batzuk, orain arate oztopotzat hartuak izan direnak, gerorako abantail bihur 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 iaio-tasuna, 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 tradi-zioz feminizatua izan den zerbitzu sektorearekin batera.

Faktore hauek guztiak industri prozesuetatako giza-baliabideak egokitzeko eta zerbitzuak sortarazteko ikuspegi batetik kontutan har daitezke. Horrela bada, gaitasun profesionalak garatzeko estrategiak sendotu behar dira, sexuaren arabera 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 European 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 ego- kitutako ekintzak planifikatzerakoan.

Ekintza positiboak gure enpresetako eguneroko jardunaren osagai bihurtzeko, 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 bultzat- zeko.

Gerora, 1995etik 1999ra bitarteko II. EEEPParen barruan jadanik, bide berberari jarraituz, aurrerapauso berriak eman eta ikasmaterialak prestatu dira eta, beste alde batetik, Enplegu- ko eta Giza Baliabideen Garapeneko 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 zabaltzeko eta, horrela, giza baliabideen optima- zioa 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, prestatuntza, enplegua bilatzeko laguntza eta enpresa ekimenetarako laguntza eskaintzeko zerbitzuak planteatzen ziren. Orain, berriz, beste urrats bat eman eta konpromezu hau enplegatzaileenganaino hedatu nahi da, hots, beren giza baliabideak ahalik eta gehien hobetzeko ahaleginetan ari diren eta emakumezkoen gaitasunez baliatu nahi duten enplegatzaileen 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 dagoen protagonismoa bereganatzen duten emakumeena, bai eta enpresena ere, hots, gizartearen aldaketa-prozesuan murgilduta daudelarik aukera berdintasunarekiko konpromezu argia hartzen duten enpresena.

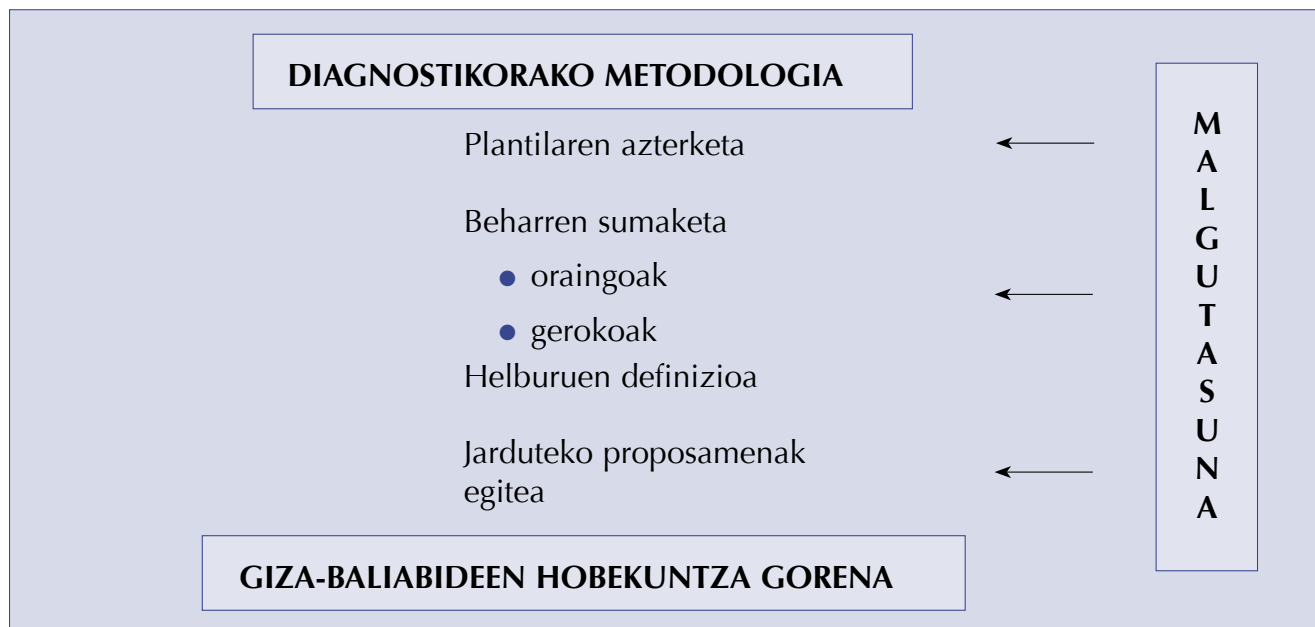
Esan nahi baita ezen, emakumeek enpresetan duten partehartzea kualitatiboki eta kuantitatiboki orekatzea ezinbesteko baldintza dela enpresak antolatzeke era berrien egokitza-penerako eta konpetitibitatearen gehikuntzarako, eta argitalpen honen helburu nagusia ere orekoahori lortzen nolabait laguntzea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

Emakunde/Emakumearen Euskal Erakundea

Gida Praktiko honetaz

Enpresetan aukera-berdintasunerako politikak ezartzearen helburua emakumezkoak enpresetan sartu, iraun eta mailaz igotzeko bideak zabaldu eta suspertzean datza, horrela, delako erakunde-ko langile guztien ahalmenak eta gaitasunak gara daitezen. Hortaz, giza-baliabideekiko politiken atonketa eta planifikazioan kontutan hartu beharreko alderdi bat da.

Ondoren azaltzen den gida praktikoaren helburu nagusia, berriz, enpresei beren plantilen ezaugarriak aztertu, langileen egoera hobetzeko helburuak zehaztu eta giza-baliabideak erarik egokienean erabili ahal izateko mekanismoak bilatzeko bide eman diezaiekeen **metodologia bat eskaintzea** da.



Gida praktiko hau doakien enpresak ezaugarri eta beharrian oso ezberdinak dituztela aintzakotzat harturik, era desberdinetako erakundeei gidaren edukina bakoitzaren behar berezietara moldatzeko aukera emango dien gida **orokorra** egitea hobetsi dugu. Gida hau, beraz, erakunde bakoitzaren beharretara malgutasunez egokitzen diren gomendioez hornituriko laguntza-tresna bat bezala hartu behar da, erreferentziazko abiapuntutzat alegia: gida praktiko honetan azaltzen den bideari jarraitu bai, baina ez dira beronetan azaldutako urratsak hertsiki eman behar, enpresa bakoitzaren beharretara eta ezaugarri berezietara egokitu eta aurrera egin baino.

Gida praktiko honen helburua tresna **erabilgarria** eta, batez ere, **praktikoa** izatea da, enpresetako aukera-berdintasunari buruzko diagnostikoa (aurrerantzean diagnostikoa) egin nahi duten erakundeentzako jarraibidea, alegia. Horretarako, gida honetan agertzen diren gomendioak praktikan jartzeko lagungarriak gerta daitezkeen **autodiagnostikorako tresnak** aurkezten dira.

AURKIBIDEA

ZER DA DIAGNOSTIKOA?	13
• Enpresako aukera-berdintasunari buruzko diagnostikoa	15
• Zertarako balio dezake diagnostikoak?	17
• Diagnostikoaren hiru faseak	19
PLANIFIKAZIOA	21
• Lanaren planifikazioa	23
• Diagnostikoa egiteko erabakia jakinaraztea	27
INFORMAZIO BILKETA	29
• Informazioa biltzeko teknikak	32
• Enpresaren ezaugarriak	34
• Plantilaren ezaugarriak	35
• Giza-baliabideekiko politikak	44
• Langileen iritzia	54
ANALISIA ETA PROPOSAMENAK EGITEA	55
• Bildutako informazioaren analisia	57
• Diagnostiko-txostena	63
• Diagnostiko-txostena ezagutaraztea	64
• Proposamenak eztabaidatu eta formulatzea	64

ZER DA DIAGNOSTIKOA?

Enpresako aukera-berdintasunari buruzko diagnostikoa

Zertarako balio dezake diagnostikoak?

Diagnostikoaren hiru faseak

Enpresako aukera-berdintasunari buruzko diagnostikoa

Diagnostikoa enpresako emakume eta gizonezkoen arteko aukera-berdintasunari buruzko azterketa zehatza da; hark dirauen bitartean, bata bestearen ondoren, informazio bilketa, azterketa, barne-eztabaida eta, azkenik, Ekintza Positiboen Planean sar daitezkeen proposamenen formulazioa egiten dira.

Diagnostikoak helburu hirukoitza du:

- Enpresan lan egiten duten emakumezkoen eta gizonezkoen ezaugarriei, beharrei eta iritziei buruzko **informazioa** ematea.
- Izan litezkeen sexu arrazoiengatiko **desberdintasun** nahiz **bereizkeriak** detektatzea.
- **Ekintza positiboen plan** bat egiteko oinarri baliagarri izatea, enpresan ekintza positiboak martxan jartzen diren bitartean erreferentziazko markotzat hartuko den planarena alegia.

“Erakunde orok zehatz-mehatz ezagutu behar ditu bere alderdi guztiak, positiboak zein negatiboak, egokiak bultzatu eta okerrak zuzendu ahal izateko.” (Eliseo Santandreu, El chequeo de la empresa, 1993)

Diagnostikoa zera da:

Tresna

Diagnostikoa tresna bat da, ez helburua. Jarduteko eremu zehatzak mugatu ahal izateko baliabidea izan behar du. Hortaz, diagnostikoa egiten bada, gerora plan bat formulatzeko egingo da, burutu beharreko ekintza konketuak planteatu ahal izateko plana, alegia.

Aplikatua

Diagnostikoa tresna praktikotzat hartu behar da. Datu-kopuru handia bildu edo plantilaren ezaugarrien azterketa zehatza egitea baino, datuak bildu eta enpresari erabakiak hartzeko jarraibidea eskaini ahal dioten egoerak aztertzea da eginkizuna.

Malgua

Diagnostikoaren edukina, luze-zabala eta egiteko era enpresa bakoitzaren beharretara moldatu beharko dira. Kasu batzutan, erakundeko aukera-berdintasuna zehatz-mehatz ebaluatu eta, ondoren, burutu beharreko ekintzak planifikatzea izango da komenigarriena; beste batzutan, aldiz, aukera-berdintasunaren inguruko barne-eztabaida sortzea izango da egokiagoa; zenbait erakundetan, aukera-berdintasuna aztertu eta aldi berean ekintza konkrituak abaiaraztea hobe-tsiko da; beste batzuek, ordea, nahiago izango dute lehenbizi sail edo sektore jakin bat landu eta, gerora, Plana ezarian -ezarian zabaltzea enpresako gainontzeko arloetara. Erakunde bakoitzak bere beharren, ezaugarrien eta plan estrategikoen arabera erabaki beharko du berarentzat zein den metodologiarik egokiena.

Dinamikoa

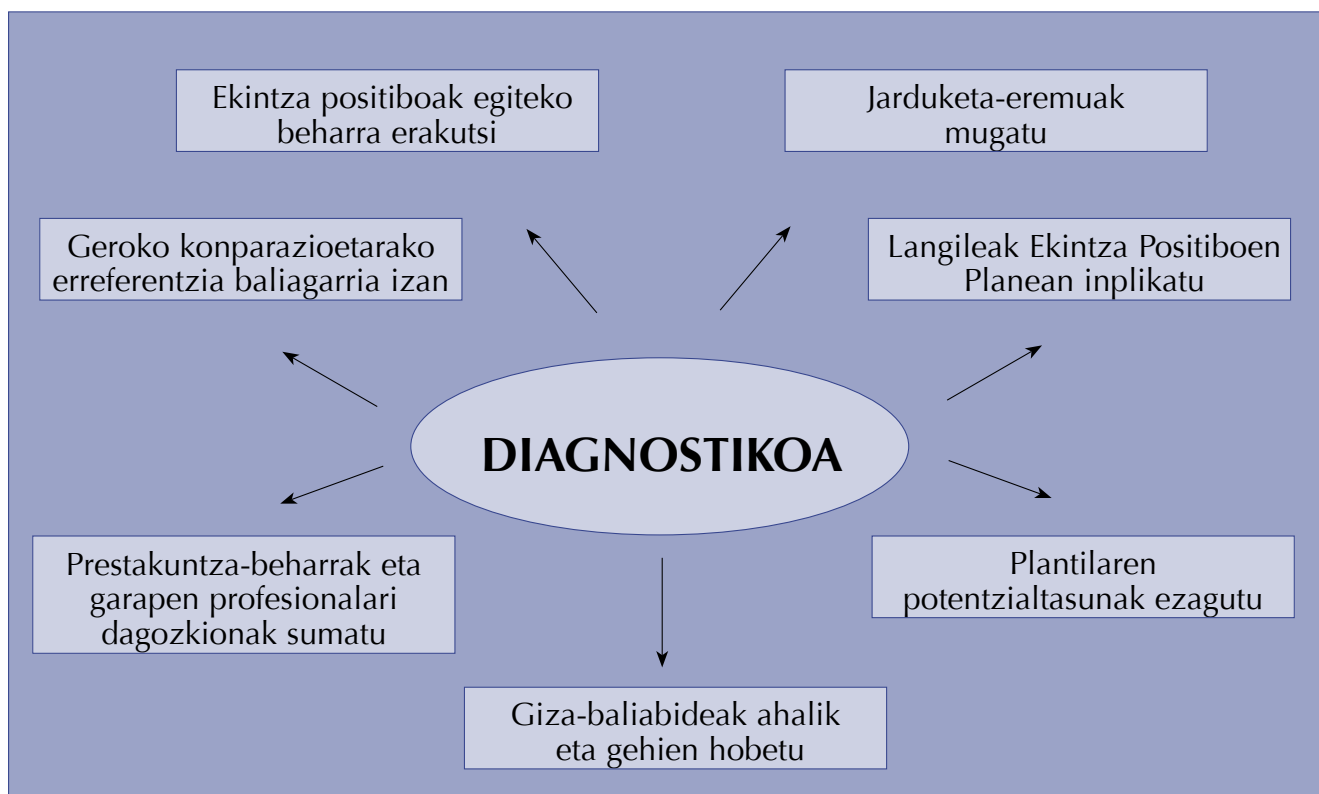
Diagnostikoa etengabe eguneratu beharko da, horrela bi funtzio beteko dituelarik: alde batetik, beharren analisi eta sumaketarako tresna izango da eta, bestetik, emaitzak ebaluatzeko mekanismoa.

ZERTARAKO balio dezake diagnostikoak?

- **Konpondu beharreko arazo nagusiak identifikatu eta jarduketarako lehenasunezko eremuak ezartzeko.** Diagnostikoa oinarritzat harturik, konpondu beharreko arazoak identifikatu, epe labur, ertain eta luzerako helburuak zehaztu eta ekin beharrekoak erabaki ahal izango dira.
- **Enpresan ekintza positiboak burutu beharra dagoela erakusteko.** Aukera-berdintasunerako politikak ezartzeko asmoa agertzen denean, oso arruntak izaten dira erakundean ez dagoela bereizkeriarik eta antzerako adierazpenak. Diagnostikoa egiteak seguraski ezkutuak zeuden desberdintasunak agerian jarri eta haiek ezabatzeko neurriak hartu beharra justifikatzeko balio dezake.
- **Gerora konparazioak egiteko abiapuntu bat eskaintzeko.** Diagnostikoa egin bitartean bildutako datuek enpresako aukera-berdintasunaren bilakaera aztertu eta burutzen diren ekintzen eraginkortasuna neurtzeko erreferentzia gisa balio dezakete: ekintza positiboak praktikan jarritzat lortutako emaitzak baloratu ahal izateko, funtsezkoa da hasierako egoera nolakoa zen jakitea.
- **Plantilaren prestakuntza-beharrak eta garapen profesionalaren mailakoak sumatzeko.** Langileen kualifikazio eta gaitasunak, haien ezaguerak eta helburuak aztertzeak plantilari prestakuntza-mailan eta garapen profesionalaren arloan antzematen zaizkion beharrak zehazteko bide eman dezake.
- **Plantilaren potentzialtasunak ezagutzeko.** Diagnostikoa, halaber, plantilaren potentzialtasunari eta eskariei buruzko informazioa emateko eta gutxiegi erabilitako gaitasunak aurkitzeko ere balio dezake.
- **Langileak Planaren garapenean inplikatzeko.** Egokia litzateke diagnostikoak ahalik eta pertsona-kopururik handiena bilduko duen eztabaida-prozesu bat sortaraztea. Zentzu honetan, aukera-berdintasunaren arazoak emakumezkoak zein gizonezkoak ukitzen dituela kontutan izan behar da eta, era berean, ekintza positiboen planak arrakasta

izango badu, langile guztien inplikazioa funtsezkoa dela. Horrela bada, diagnostikoa egitea oso lagungarria gerta daiteke plantila osoaren ikuspuntuak eta langileen iritziak, helburuak, jarrerak eta erreakzioak jasotzeko.

- **Enpresako giza-baliabideak ahalik eta gehien hobetzeko.** Diagnostikoa, bestalde, enpresako giza-baliabideak ahalik eta gehien hobetu eta garatzeko tresna baliagarria izan daiteke, plantilaren zati garrantzitsu baten gaitasunak, emakumezkoenak alegia, bultzatu eta suspertzera zuzendua baita.



Diagnostikoaren hiru faseak

Kronologikoki, ondoren proposatzen dugun diagnostikorako metodologia hiru fasetan banatuta dago:

- **LEHEN FASEAn lanaren planifikazioa** eta langileei diagnostiko bat egitea erabaki dela **jakinaraztea** sartzen dira.
- **BIGARREN FASEAn informazio bilketa** ageri da, plantilari eta enpresako aukera-berdintasunari buruzko informazio kuantitatiboa eta kualitatiboa biltzea, alegia.
- **HIRUGARREN FASEAn**, berriz, **lortutako informazioaren azterketa** eta Ekintza Positiboen eta aukera-berdintasunerako Planak ezarriz enpresako giza-baliabideen kudeaketa ahalik eta gehien hobetzeko **proposamenen prestaketa** eta **lortutako emaitzen zabalkundea** sartzen dira.

Ondoren, zehatzago aztertuko dugu fase bakoitza.

Fase bakoitzaren luze-zabala eta edukina erakunde bakoitzaren ezaugarrien, estrategien eta behar konkretuen arabera mugatuko dira, jakina. Hala ere, diagnostikorako ahaleginak ez dezala gerorako ezarritako ekintzen abiaraztea galarazi ziurtatu beharra dago.

PLANIFIKAZIOA

Lanaren planifikazioa

Diagnostikoa egiteko erabakia jakinaraztea

Lanaren planifikazioa

Plantilari buruzko datuak biltzen hasi aurretik, komenigarria da **lanaren planifikazioan** denbora bat ematea.

Lehenengo fase honen helburu nagusia diagnostikoaren helburuak eta hura burutzeko era zehaztea izango da.

LANA PLANIFIKATZEKO FUNTSEZKO ZORTZI GALDERA

- **Zergatik** egin nahi dut diagnostiko bat? Zer jakin nahi dut diagnostikoaren bitartez?
- **Nor** arduratuko da diagnostikoa egietaz? Nola banatuko dut lana?
- **Nola** egingo dut diagnostikoa? Nolako teknikak erabiliko ditut informazioa biltzeko?
- **Zein** baliabide esleituko ditut diagnostikoa egiteko?
- **Nolako** oztopoak aurki ditzaket diagnostikoa egitean? Nola gaindi ditzaket?
- **Non** egingo dut diagnostikoa? Enpresako zein arlotan ekingo diot diagnostikoari?
- **Noiz** egingo dut diagnostikoa? Zenbat denbora eman dezaket?
- **Nola** jakinaraziko diet langileei diagnostiko bat egiteko erabakia?

Planteatu behar dugun lehen galedera zera da, **zergatik egin nahi dugu diagnostikoa?, zer lortu nahi dugu diagnostikoaz?, zer arakatu edo baieztu nahi dugu?** Galdera eta erantzun jakinak diruditen arren, hasiera hasieratik kontutan hartu behar dira, informazio bilketa, azterketa eta geroko gomendio nahiz proposamenen formulazioa zehazki mugatu ahal izateko abiapuntu baliagarriak gertatuko baitzaizkigu. Diagnostikogintzak planifikazio, informazio bilketa eta azterketa-prozesuak dirauen bitartean erreferentziagune izango diren helburu zehatz eta mugatuekin lotuta egon behar du.

ZERTARAKO GERTA DAKIGUKE BALIAGARRIA ENPRESAN DIAGNOSTIKO BAT EGITEA

- Enpresako aukera-berdintasuna zenbaterainokoa den jakiteko.
- Emakumezkoiei doazkienean edo gizonezkoiei doazkienean, giza-baliabideekiko praktiketan izan litezkeen desberdintasunak sumatzeko.
- Plantilaren behar, iritzi eta helburuez ohartzeko.
- Enpresako hierarkia-maila desberdinetan aukera-berdintasunaren inguruko sentsibilizazio-ekintzak egin behar diren jakiteko.
- Langileak aukeratzean, prestakuntzan, ebaluazioan, ordainketan, barne-komunikazioan, etab., sexu arrazoiengatiko bereizkeriarik izaten den eta enpresako emakume eta gizonezkoiei aukera berdinak eskaintzen zaizkien jakiteko.
- Enpresako langileei, emakume zein gizonezkoiei, lanaren eta bizitza pribatuaren batezgarritasuna dela eta sortzen zaizkien arazo eta baharrei antzeman eta har litezkeen neurriak aztertzeko.

Azkenik, gomendagarria litzateke **jarduerak planifikatzeko taula** bat egitea. Horrela jakingo ditugu zein den eginkizun bakoitzaren arduraduna (estatistika datuen bilketarena, elkarrizketak egitearena, proposamenak prestatzearena, diagnostikoaren koordinaketarena, etab.), behar izango ditugun baliabideak, erabiliko ditugun teknikak, noiz egingo bide den lan bakoitza, burutu diren lanak eta eginkizun daudenak. Taula hau, beraz, lana planifikatzeko tresna gisa ez ezik, diagnostikoa egiteko ere erabil daiteke, prozesuak dirauen bitartean une bakoitzeko egoeraz ohartzeko bide ematen baitigu.

Burutu beharreko jardueren denborazko hurrenkera azalduko duen **jardueren egutegia** ere egin beharko litzatekeela uste dugu.

JARDUERAK PLANIFIKATZEKO TAULA

LANA	ARDURADUNA	BEHARREZKO BALIABIDEAK	HASIERA DATA	AMAIERA DATA	KONTROLA JARRAIPENA

JARDUEREN EGUTEGIA

Lana

Diagnostikoa egiteko erabakia jakinaraztea

Diagnostikoak arrakasta izango badu, garrantzizkoa da langile guztiek jakin dezatela enpresak hura burutzeko erabakia hartu duela. Diagnostikoa egiteko asmoa jakinaraztea, beraz, langileek hartan parte har dezatela lortzeko funtsezko elementua da.

Langileei buruzko informazioa bildu eta haien iritziak, esperientziak eta helburuak ezagutu nahi baditugu, ezinbestekoa da **zergatik** eta **zertarako** nahi dugun informazio hori esplikatzea. Bestela, plantilaren aldetik beharrezkoa zaigun lankidetzaz ez izateko arriskuan geundeko.

Diagnostikoa egiteko asmoa argitara emateko, hainbat estrategia erabil ditzakegu. Jarraian azaltzen ditugu erabil daitezkeen zenbait metodo:

- Aldizkako **informazio-bilerak**
- Informaziozko **iragarki-taulak** lantegi edo tailerretan
- **Informazio-orriak eta barne-adierazpenak**
- Zuzendaritzaren banakako **adierazpenak**
- Enpresaren **aldizkarietako** albisteak
- Enpresaren **irudi-kanpainak**

INFORMAZIO BILKETA

Informazioa biltzeko teknikak

Enpresaren ezaugarriak

Plantilaren ezaugarriak

Giza-baliabideen arloko politikak

Langileen iritziak

Lehen adierazi dugun bezala, diagnostikoaren bigarren fasea plantilaren ezaugarriei eta enpresako aukera-berdintasunari buruzko informazioa bilketan datza.

BILDU BEHARREKO INFORMAZIOA	
Enpresaren ezaugarri orokorrak eta antolaketa-egitura	- Enpresaren sailak edo atalak (organigrama) - Atal bakoitzaren eginkizunak - Enpresaren epe labur, ertain eta luzerako helburuak. - Enpresaren kanpo-irudia
Plantilaren ezaugarriak	- Sexua - Adina - Ikasketa-maila - Lanbide-kategoriak - Kontratu-motak - Lanaldi-motak - Sail eta hierarkia-mailakako banaketa - Langileen postu-aldaketak - Famili erantzukizunak
Giza-baliabideekiko politikak	- Langile-bilketa eta aukeraketa - Prestakuntza - Promozioa - Soldata politika
Langileen iritziak eta iradokizunak	- Langileen onartze-maila eta inplikazioa Ekintza Positiboen Planean - Gizarte-rolek lanean duten eraginari buruzko balorazioa - Plantila osoaren proposamenak

Aztertu beharreko gaien edukin zehatzari heldu baino lehen, erabil daitezkeen informazioa bil-tzeko teknika desberdinen ezaugarri nagusiak azalduko ditugu laburbildurik.

Informazioa biltzeko teknikak

Plantilari buruzko informazioa biltzeko erabil daitezkeen teknika nagusiak honako hauek dira:

- Estatistika-datu baliagarrien ustiapena
- Inkesta edo galde-sorta
- Banakako elkarrizketa
- Taldeko elkarrizketa eta eztabaida-taldeak
- Idatzizko informazioaren (hitzarmenak, enpresaren barne-arauak, etab.) analisia
- Langile bakoitzak dituen arazoen azterketa

Estatistika-datuen ustiapenaren bidez plantilari buruzko datu kuantitatiboak lortzen dira. Inkestek, berriz, plantilaren ezaugarriei buruzko informazio kuantitatiboa nahiz langileen iritziei eta beharrei buruzko informazio kualitatiboa lortzeko bide ematen dute. Elkarrizketak eta eztabaida-taldeak erabiliz, ordea, datu kualitatiboak ateratzen dira eta arazo zehatzak aztertu edo enpresako langileen iritzia, esperientziak nahiz helburuak hobeto ezagutu daitezke. Idatzizko informazioak, hau da, hitzarmenak, enpresaren barne-arauak, urteko memoriak, etab., inkesten eta elkarrizketen bitartez bildutako informazioa osatzeko bigarren mailako datuak eskaintzen ditu. Azkenik, une jakin batean planteatzen diren arazoak ere beste informazio-iturri garrantzitsu bat izan daitezke enpresarentzat, bereizkeriaz kutsaturiko jokabideak eta portaerak nabarmen baitituzake.

Nolako informazioa bildu nahi dugun, zein giza-baliabide eta tresna erabil ditzakegun eta enpresa bakoitzaren ezaugarriak aintzakotzat harturik erabakiko dugu zein teknika edo teknikak erabili, noski.

Inkesten bidez, esate baterako, talde zabal bati buruzko informazio orokorra bil daiteke eta horrela lortutako informazio estatistikoki lan daiteke. Elkarriketa eta eztabaida-taldeen bitartez, aitzitik, informazio kualitatibo anitz lortzen da, baina, denbora eta dedikazio handia eskatzen dutenez gero, talde mugatuagoei zuzendu behar zaizkie. Enpresa handi batean komenigarria izan daiteke langileen lagin errepresentakor bati zuzendutako inkesta bat egin eta zenbait pertsonarekiko elkarriketa sakonekin osatzea. Enpresa txiki batean, aldiz, enpresa handietan baino askoz ere langile gutxiago izanik, errazagoa da bildutako iritzien errepresentagarritasunaren baldintza betetzea eta, horrenbestez, ez legoke inkesta egin beharrik, informazio bilketa elkarriketa eta eztabaida-taldeen bidez egingo bailitzateke.

Hona hemen teknika hauetako bakoitzaren ezaugarri nagusiak:

TEKNIKA	INFORMAZIO-MOTA	BEHARREZKO BALIABIDEAK	APLIKAZIOAK
Estatistika informazioaren analisia.	Plantilaren osaketa eta ezaugarriei buruzko datu kuantitatiboak. Plantila osoari dagokiona.	Plantilari buruzko datu kuantitatiboak izatea. Estatistikaren ezaguera duten langileak. Estatistikazko informatika-paketeak.	Plantilari buruzko informazio kuantitatiboa. Kontratazio politiken. analisia.
Galde-sorta	Plantilaren ezaugarriei eta iritziei buruzko informazio orokorra. Talde zabal bati dagokiona.	Galde-sorta idatzi eta interpretatzeko adituak. Galde-sorta banatu eta jasotzeaz arduratuko direnak. Estatistikazko informatika-paketeak.	Plantilari buruzko informazio kuantitatiboa. Langileen iritziei buruzko informazioa eta emakume eta gizonezkoek adierazitako beharrei buruzkoa.

TEKNIKA	INFORMAZIO-MOTA	BEHARREZKO BALIABIDEAK	APLIKAZIOAK
Banakako elkarriketa	Gai konkretuei buruzko informazio zehatza (emakumezko langileen zeregina, erakundearen giza-baliabideen arloko politika, etab.). Talde txiki mugatu bati dagokiona.	Elkarriketak prestatu, egin eta aztertzen dakiten adituak. Ahal bada, enpresatik kanpokoak.	Langileen iritziei, esperientziei eta helburuei buruzko informazio zehatza. Giza-baliabideen garapenerako jokabideei buruzko informazioa eta analisia.
Estabaida-taldeak	Langileen iritzi, jarrera, giro eta helburuei buruzko informazio zehatza. Talde jakin bati dagokiona	Taldeak zuzetzen dakiten adituak.	Langileen balorazioei eta enpresan dagoen giroari buruzko informazioa.

Enpresaren ezaugarriak

Hasteko, enpresaren ezaugarriei buruzko informazio orokorra biltzeari ekingo diogu. Atal honetan, enpresaren antolaketa-egitura, epe labur, ertain eta luzerako helburu eta estrategiak, enpresa-kultura eta abarrak aztertuko ditugu.

Era berean, komenigarria da enpresaren instalazioak (aldagelak, komunak, etab.), plantilak eguneroko jardunean erabiltzen dituen altzarien, makinen eta tresneriaren ergonomia, enpresak barne-adierazpenetan, bisita-txarteletan, bulegoetako ateetan, prestakuntza-materialetan eta abarretan erabiltzen duen mintzaira, besteak beste, aukera-berdintasunaren ikuspegitik aztertzea.

Aztertu beharreko beste alderdi garrantzitsu bat enpresaren kanporanzko irudi-politika da. Alde honetatik, enpresak publizitate-kanpainetan proiektatzen duen irudia edo inprimaketan, formularioetan eta kanporako jakinarazpenetan erabilitako mintzaira aztertu beharko lirateke.

Plantilaren ezaugarriak

Enpresako aukera-berdintasunari buruzko informazio bilketan eman beharreko bigarren urratsa, berriz, enpresan lan egiten duten ezaugarriak ezagutzeko aukera emango digun **estatistika-informazioa** batzean datza. Datuak era askotakoak izan daitezke eta zeintzuk erabili erabakitzeko hainbat alderdi hartuko dira kontutan, esate baterako:

- **Lehendik daukagun informazioa**
- Informazio bilketaren **helburuak**
- Enpresa **bakoitzaren ezaugarriak**
- Dauzkagun **denbora eta giza-baliabide eta tresnak**

Gure kasuan, hala **plantila osoari buruzko informazioa**, nola **bi sexuei buruzko informazio bereizia** lortzea interesatzen zaigu, horrela, enpresan lan egiten duten emakumezkoen ezaugarriak eta gizonezkoenak alderatu eta haien arteko bidegabeko desberdintasunak ikusi ahal izango baititugu.

Batzutan, ordea, aurreko urteetako (azken bost urteetako, adibidez) biltzea interesatuko zaigu, enpresako aukera-berdintasunaren **bilakaera** aztertu ahal izateko. Baliteke, enpresaren arlo ezberdinen arteko bereizketa egin beharra gertatzea edo, enpresaren jarduna bi herritan edo gehiagotan gauzatzen bada, **lurraldekako** bereizketa egin behar izatea.

Jarraian, plantilaren ezaugarriei buruzko informazio bilketa antolatzen hainbat fitxa eskaintzen ditugu. Fitxa hauek betetzeko honako urrats hauek eman behar dira:

- Lehenengo eta behin, adierazitako item bakoitzari (plantila osoa, emakume guztiak eta gizon guztiak) dagozkion **zifra absolutuak** bilduko dira.
- Zifra hauek oinarritzat harturik honako **portzentaia** hauek kalkulatu ahalko dira:
 - adierazitako item bakoitzeko emakumezkoen proportzioa plantilako emakume guztien aldean. (E%)
 - adierazitako item bakoitzeko emakumezkoen proportzioa plantila osoaren aldean. (P%)
 - adierazitako item bakoitzeko gizonezkoen proportzioa plantilako gizonezko guztien aldean. (G%)
 - adierazitako item bakoitzeko gizonezkoen proportzioa plantila osoaren aldean. (P%)

ADIBIDEA							
BILDU BEHARREKO DATUAK	PLANTILA	EMAKUMEAK		(P)%	GIZONAK		(P)%
		GUZTIRA	(E)%		GUZTIRA	(G)%	
Datu-multzoa							
- lehen azpimultzoa	A (a_1+a_2)	a1	a_1/n_1	a_1/A	a2	a_2/n_2	a_2/A
- bigarren azpimultzoa	B (b_1+b_2)	b1	b_1/n_1	b_1/B	b2	b_2/n_2	b_2/B
- hirugarren azpimultzoa	C (c_1+c_2)	c1	c_1/n_1	c_1/C	c2	c_2/n_2	c_2/C
- laugarren azpimultzoa	D (d_1+d_2)	d1	d_1/n_1	d_1/D	d2	d_2/n_2	d_2/D
	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----
- Guztira	N(n_1+n_2)	n1	100	n_1/N	n2	100	n_2/N
OHARRAK:							

PLANTILAREN EZAUGARRIAK: SAILKAKO BANAKETA/UNITATEAK							
BILDU BEHARREKO DATUAK	PLANTILA	EMAKUMEAK		(P)%	GIZONAK		(P)%
		GUZTIRA	(E)%		GUZTIRA	(G)%	
Plantilaren banaketa sexuka (*) - A unitatea - B unitatea - C unitatea - D unitatea							
OHARRAK:							

(*) Sailkako, lantegikako, lurralde-unitatekako, etab. informazioa atara.

PLANTILAREN EZAUGARRIAK: ADINA							
BILDU BEHARREKO DATUAK	PLANTILA	EMAKUMEAK		(P)%	GIZONAK		(P)%
		GUZTIRA	(E)%		GUZTIRA	(G)%	
Plantilaren banaketa adinaren arabera: - 20 urtetik behekoak - 20-29 urte - 30-39 urte - 40-49 urte - 50 urte edo gehiago - Guztira Batezbesteko adina							
OHARRAK:							

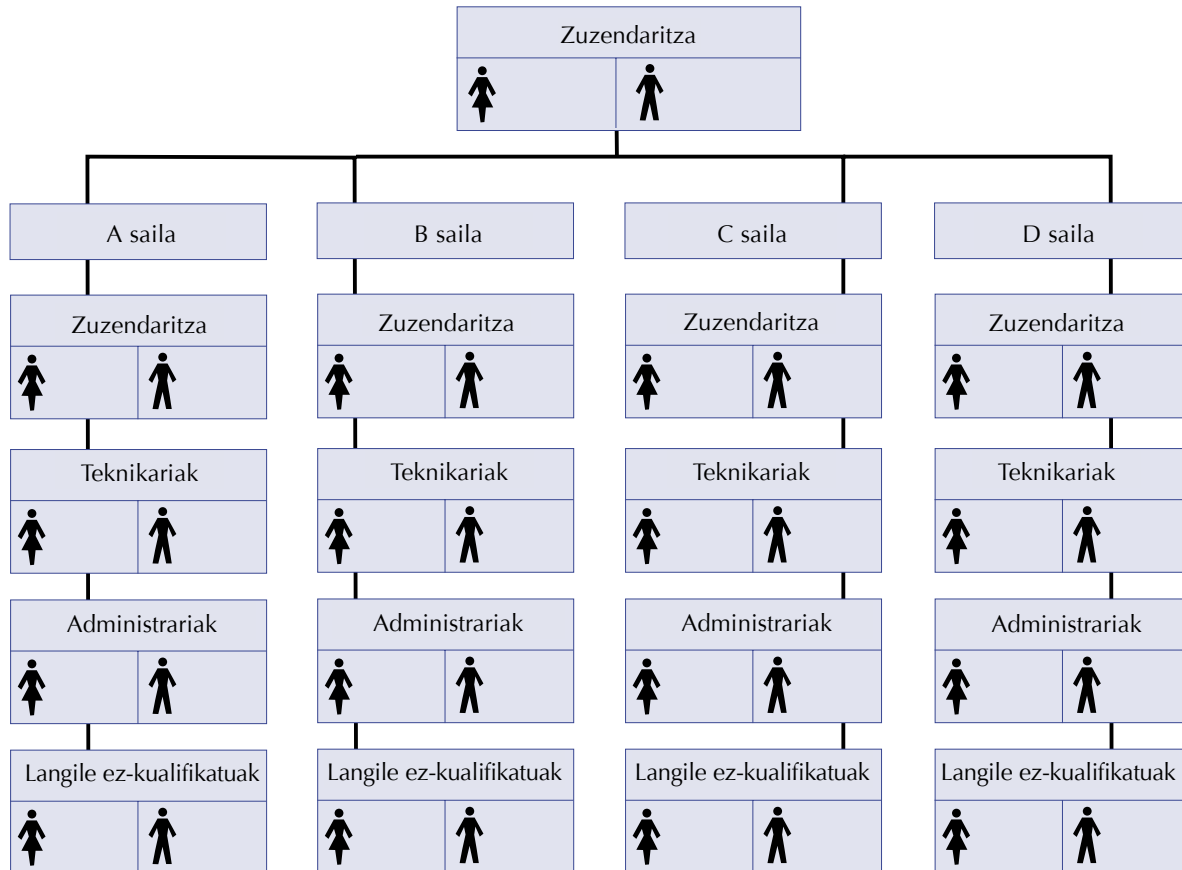
PLANTILAREN EZAUGARRIAK: IKASKETAK							
BILDU BEHARREKO DATUAK	PLANTILA	EMAKUMEAK		(P)%	GIZONAK		(P)%
		GUZTIRA	(E)%		GUZTIRA	(G)%	
Ikasketa-maila: - Ikasketarik ez - Lehen mailakoak - Bigarren mailakoak - L.H. - Unibertsitate-diploma - Lizentziatua/ingeniaria - Guztira							
OHARRAK:							

PLANTILAREN EZAUGARRIAK: LANBIDE-KATEGORIAK							
BILDU BEHARREKO DATUAK	PLANTILA	EMAKUMEAK		(P)%	GIZONAK		(P)%
		GUZTIRA	(E)%		GUZTIRA	(G)%	
Plantilaren lanbide-kategoria (*): - Zuzendaritzakoak - Erdimailako agintedunak - Langile kualifikatuak - Langile ez-kualifikatuak - Administrariak - Guztira							
OHARRAK:							

(*) Sailkapen hau enpresa bakoitzak ezarritako kategorien izenei egokitu beharko zaie ahalik eta erarik zehatzean. Administrazioen kasuan, adibidez: lehen mailako ofiziala, bigarren mailako ofiziala etab. bereiziz.

PLANTILAREN BANAKETA

Enpresaren sail eta hierarkia-maila desberdinetako emakumezkoen banaketa aztertzeko, sail bakoitzeko emakume-kopurua eta gizon-kopurua erakutsiko dituen organigrama grafiko bat proposatzen dugu. Organigrama hau enpresa bakoitzeko kategoria eta mailen izenak kontutan harturik prestatuko da, noski.



PLANTILAREN EZAUGARRIAK: KONTRATAZIOA/LANALDIA							
BILDU BEHARREKO DATUAK	PLANTILA	EMAKUMEAK		(P)%	GIZONAK		(P)%
		GUZTIRA	(E)%		GUZTIRA	(G)%	
Kontratu-mota: - mugagabea - aldi baterakoa - praktikaldikoa - ikastun-kontratua - bestelakoak - Guztira							
Asteko lanorduak: - 20 ordu baino gutxiago - 20-34 ordu - 35-39 ordu - 40 ordu - 40 ordu baino gehiago - Guztira							
OHARRAK:							

PLANTILAREN EZAUGARRIAK: PLANTILA MUGIMENDUAK					
BILDU BEHARREKO DATUAK:	PLANTILA	EMAKUMEAK		GIZONAK	
		GUZTIRA	(P)%	GUZTIRA	(P)%
Sarrera-kopuruaren bilakaera: - 1994 - 1993 - 1992 - 1991 - 1990 Baja-kopuruaren bilakaera: - 1994 - 1993 - 1992 - 1991 - 1990					
Azken urtean izandako baje zergatiak: - Jubilazioa - Lanetik bidaltzea - Kontratua bukatzea - Borondatezko lanuztea - Norberaren ardura peko pertsonen zaintzagatik lanuztea - Beste batzuk					
Azken urteko aldibaterako baja-orduen kopurua: - Eritasunagatik - Amatasun/aitasunagatik - Norberaren ardura peko pertsonen zaintzagatik - Soldadutzagatik - Bestelakoengatik					
Azken urtean zehar lekuz aldatu rik pertsona-kopurua: - AA.EE.etik irten gabe - Estatutik irten gabe - Atzerria					
OHARRAK:					

PLANTILAREN EZAUGARRIAK: FAMILI ERANTZUKIZUNAK					
BILDU BEHARREKO DATUAK:	PLANTILA	EMAKUMEAK		GIZONAK	
		GUZTIRA	(P)%	GUZTIRA	(P)%
Seme-alaba kopurua: - 0 - 1 - 2 - 3 edo gehiago					
Seme-alaba kopurua: - 3 urtetik gorakoak - 4-6 urte bitartekoak - 7-14 urte bitartekoak - 15 urte edo gehiagokoak					
Norberaren ardura peko beste pertsona batzuk: - 0 - 1 - 2 - 3 edo gehiago					
OHARRAK:					

Komenigarria gerta daiteke, halaber, erakunde bakoitzak bere egoera bereziaren eta interesen arabera egokitzen jotzen dituen **aldagaiak gurutzatzea**. Jarraian, aldagaiak gurutzatzeko fitxa-eredu bat eskaintzen dugu, kasu honetan lanbide-kategoria (zuzendaritzakoak, teknikariak, administrariak, etab.), adinarekin, ikasketa-mailarekin, seme-alaba kopuruarekin edo sailkako banaketarekin gurutzatzen da. **Egokitzen jotzen diren aldagai-gurutzaketa adina fitxa presta daitezke.**

LANBIDE-KATEGORIA :							
BILDU BEHARREKO DATUAK	PLANTILA	EMAKUMEAK		(P)%	GIZONAK		(P)%
		GUZTIRA	(E)%		GUZTIRA	(G)%	
Adina: - 20 urtetik behekoak - 20-29 urte bitartekoak - 30-39 urte bitartekoak - 40-49 urte bitartekoak - 50 urte edo gehiagokoak - Guztira							
Ikasketa-maila: - Ikasketarik gabekoak/lehen m. - Bigarren mailakoak/LH - Unibertsitateko diplomatura - Lizentziatura/ingeniaritza - Guztira							
Seme-alaba kopurua: - 0 - 1 edo 2 - 3 edo gehiago - Guztira							
Sailkako banaketa: - A saila - B saila - C saila - Guztira							
OHARRAK:							

Giza-baliabideekiko politikak

Informazio bilketan eman beharreko hirugarren urratsa enpresaren **giza-baliabide arloko politikak aztertzean** datza.

Horretarako, komenigarria izango da enpresako giza-baliabideen kudeaketaren osagai desberdinei buruzko hausnarketa egitea eta, baldin badago, arlo bakoitzeko estatistika-informazioa bildu eta erkatzea.

Ondorio praktikoetarako lau arlo nagusi bereiziko ditugu:

- Langile-bilketa eta aukeraketa
- Prestakuntza
- Errendimenduaren ebaluazioa eta promozioa
- Soldata-politikak

Ondoren, politika hauetako bakoitzari buruzko informazioa biltzeko hainbat fitxa eskaintzen ditugu eta, bide batez, enpresako giza-baliabideen kudeaketari buruzko informazio kualitatiboa biltzerakoan kontutan hartu beharreko zenbait arazo azaltzen dira.

LANGILE-BILKETA ETA AUKERAKETARAKO POLITIKAK

Langile-bilketa eta aukeraketa egiten denean ez dagoela bereizkeriarik eta enpresako lanpostu betegabeetara heltzerakoan bi sexuei aukera berdinak eskaintzak zaizkiela ziurtatzea da enpresako aukera-berdintasunaren aldeko politika eraginkor baten funtsezko elementua.

Beste arlo batzutan ez bezala, zaila izaten da langile-bilketari eta aukeraketari buruzko informazio kuantitatiboa eskuratzea. Arazo honi aurre egiteko, **aukeraketaren jarraipenerako fitxa** bat erabiltzea proposatzen dugu, fitxa horretan prozesuko etapa bakoitzean parte hartzen duten emakume-kopurua eta gizon-kopurua agertuko dira. Enpresak langileak plantilaratu beharra daukan bakoitzean bete beharko da fitxa hau. Horrela, emakume eta gizonezkoen artean gerta litezkeen desberdintasunak sumatu ahal izateko datuak lortuko ditugu.

AUKERAKETAREN JARRAIPENERAKO FITXA		
LANPOSTU BETEGABEA:	HASIERA DATA	
SAILA:		
AUKERAKETA-TALDEA:	AMAIERA DATA	
	EMAKUMEAK	GIZONAK
Aurkeztutako hautagaiak Lehenengo proba Bigarren proba Hirugarren proba Azken hautagaiak Aukeratuak		
Aukeratutako pertsona hautatzeko funtsezko arrazoiak:		

Beste alde batetik, komenigarra da, halaber, langile berriak kontratatzeko bideak zehatz-mehatz aztertzea, bai eta aukeraketa prozesuan erabilitako irizpide eta teknikak ere. Ondoren, hainbat aztergai aipatzen dira:

LANGILEEN BILKETA ETA AUKERAKETA AUKERA-BERDINTASUNAREN PRINTZPIOETARA EGOKITZEN DIREN DIAGNOSTIKATZEKO, KOMENIGARRIA DA:

- Enpresako lanbide-perfilen eta lanpostuen deskripzioan erabiltzen den metodoa **BERRIKUSTEA.**
- Enpresan hutsik geratzen diren lanpostuen berri emateko erabiltzen diren bideak **BERRIKUSTEA.**
- Lan-eskaintzen mintzaira eta edukina **BERRIKUSTEA.**
- Enpresak erabilitako lan-eskabideetako mintzaira eta egiten diren galderak **BERRIKUSTEA.**
- Langileak aukeratzeko prozesuko fase edo etapa desberdinetan erabiltzen diren irizpideak **BERRIKUSTEA.**
- Langileak aukeratzeko prozesuetan zehar erabiltzen diren proba, test eta abarren edukina **BERRIKUSTEA.**
- Aukeraketarako elkarrizketetan egiten diren galderak eta jorratzen diren gaiak **BERRIKUSTEA.**
- Langileen kontratazioa ebazten duten arrazoiak (prestakuntza-maila, esperientzia, baliagarritasuna, gidatxartela, etab) **BERRIKUSTEA.**
- Langileen aukeraketaz arduratzen diren taldeen sexukako osaketa, haien prestakuntza-maila eta aukera-berdintasunarekiko sentsibilizazioa **BERRIKUSTEA.**
- Enpresan emakumezkoak sartzen laguntzeko erabiltzen diren mekanismoak **BERRIKUSTEA.**

PRESTAKUNTZA POLITIKA

Giza-baliabideen kudeaketaren barruan aztertu beharreko beste alderdi garrantzitsu bat enpresaren prestakuntza-politika da, beronek mugatuko baitu, hein handi batean, bertan lan egiten duten emakumezkoek aukera berdinak izan ditzatela gizonezkoen laspostu eta erantzukizun berberetara heltzerakoan.

GIZA-BALIABIDEEN KUDEAKETA: PRESTAKUNTZA					
BILDU BEHARREKO DATUAK:	PLANTILA	EMAKUMEAK		GIZONAK	
		GUZTIRA	(P)%	GUZTIRA	(P)%
Prestakuntza eman zaien pertsona-kp. - 1994 - 1993 - 1992 - 1991 - 1990					
Azken urtean prestakuntzan emandako ordu-kp.: - lanaldian zehar - lanalditik kanpo					
Ondoko prestakuntza eman zaien pertsona-kp.: - informatika - hizkuntzak - kudeaketa/management - zuzendaritzako trebetasunak - prestakuntza berezitua - bestelakoa					
Hurrengo prestakuntza-mota eman zaien pertsona-kp.: - hobekuntzak - birkualifikazioa - promozioa					
Kanpoko prestakuntza ikastaroetara (masterrak, gradu-ondokoak, etab.) joateko laguntza hartu duten pertsona-kp.					
OHARRAK:					

Datu hauek konparatiboki aztertuz, prestakuntzarako sarbidean nahiz emakumezko eta gizonezkoei emandako prestakuntzan izan daitezkeen desberdintasunak sumatu ahal izango ditugu. Era berean, enpresan lan egiten duten emakume edo gizonezkoen prestakuntzan izan daitezkeen akatsak ere detektatzeko aukera izango dugu. Horrez gainera, prestakuntza prozesu osoari buruzko datu kualitatiboak biltzea ere interesgarria gerta dakiguke. Hona hemen erre-flexio-gai batzuk:

PRESTAKUNTZA-POLITIKA AUKERA-BERDINTASUNAREN PRINTZIPIOETARA EGOKITZEN DEN DIAGNOSTIKATZEKO, KOMENIGARRIA DA:

- Plantilaren prestakuntza-beharrak **BERRIKUSTEA.**
- Enpresa barruan prestakuntza-eskaintzak ezagutarazteko erabili ohi diren bideak **BERRIKUSTEA.**
- Enpresan ematen den prestakuntzaren azken helburuak (erreziklapena, promozioa, birkualifikazioa, etab.) **BERRIKUSTEA.**
- Enpresako langileei eskaintzen zaizkien ikastaro eta jardueretara heltzeko baldintzak **BERRIKUSTEA.**
- Kanpoko prestakuntza (masterrak, gradu-ondokoak, ikastaro berezituak, etab) errazteko erabiltzen diren irizpideak **BERRIKUSTEA.**
- Langileentzako ikastaroetara joateko joan-etorriek eta lanalditik aparteko orduetako dedikazioak sortarazitako arazoak **BERRIKUSTEA.**
- Langileei prestakuntza ikastaroen eta famili erantzukizunen arteko bateragarritasuna lortzen laguntzeko zerbitzu-eskaintza eta erraztasunak **BERRIKUSTEA.**
- Ikastaroetan emakumezkoen partehartzea bultzatzeko erabiltzen diren mekanismoak **BERRIKUSTEA.**

PROMOZIO POLITIKA

Azken urteetan zehar enpresa barruan mailaz igo diren pertsonen buruzko informazioa biltzea ere interesgarria da. Promozioen azterketa zehatza oso baliagarria gerta daiteke enpresan, sail desberdinetan eta lanbide-kategoria bakoitzean, emakume eta gizonentzako aukera berdinak dauden ikusteko.

GIZA-BALIABIDEEN KUDEAKETA: PROMOZIOA					
BILDU BEHARREKO DATUAK:	PLANTILA	EMAKUMEAK		GIZONAK	
		GUZTIRA	(P)%	GUZTIRA	(P)%
Mailaz igo diren pertsona-kp. - 1994 - 1993 - 1992 - 1991 - 1990					
Lanbide-kategoria bakoitzean mailaz igo diren pertsona-kp. - Zuzendaritza-maila - Teknikarien maila - Erdi-maila. - Administrazioen maila					
Mailaz igo diren pertsona-kp., sailka: - A saila - B saila - C saila					
Geografi mugikortasunarekin loturiko promozio-kp.: - AA.EE.etik irten gabe - Estatutik irten gabe - Atzerri					
OHARRAK:					

Analisi honekin batera, enpresako langileen promozioaren egiturari buruzko hausnarketa egin beharko da, hau da: nork, nolako irizpideak erabiliz, eta zein prozeduraren bitartez, erabakitzen dituen maila-igoerak.

PROMOZIO POLITIKA AUKERA-BERDINTASUNAREN PRINTZIPIOETARA EGOKITZEN DEN DIAGNOSTIKATZEKO, KOMENIGARRIA DA:

- Enpresa barruko geroko promozioei buruzko aurrikuspenak **BERRIKUSTEA.**
- Lanpostu betegabeak daudenean, haietara heltzeko aukera duten langileei haien berri emateko erabili ohi diren bideak **BERRIKUSTEA.**
- Langileen lanbide-karrerak planifikatzeko erabiltzen diren irizpideak **BERRIKUSTEA.**
- Promozioetan jardunaren ebaluazioak duen eragina **BERRIKUSTEA.**
- Mailaz igoteko hautagaiak diren langileek izan litzaketen gaitasunak zenbateraino ebaluatzen diren **BERRIKUSTEA.**
- Langile-promozioetan baloratzen diren ezaugarriak **BERRIKUSTEA.**
- Ebaluazioaz eta langileen promozioa erabakitzeaz arduratzen diren taldeen sexukako osaketa, haien prestakuntza-maila eta aukera-berdintasunarekiko sentsibilizazioa **BERRIKUSTEA.**
- Enpresaren prestakuntza-eskaintzaren eta langileen lanbide-karreraren planifikazioaren arteko erlazioa **BERRIKUSTEA.**
- Enpresa barruko erantzukizuneko lanpostuetara emakumezkoak heltzeko erabilitako mekanismoak **BERRIKUSTEA.**

SOLDATA POLITIKA

Giza-baliabideen kudeaketari dagozkion politikei buruzko diagnostikoaren azkenengo alderdia enpresaren soldata politikaren azterketan datza. Soldata enpresan dauden pertsonen lanari aitortzen zaion balioaren adierazgarritzat jotzen badugu, bertan lan egiten duten emakume eta gizonezkoek jasotako soldaten analisi konparatiboa zeharo interesgarria gerta daiteke enpresako aukera-berdintasunari buruzko diagnostiko egiterakoan.

GIZA-BALIABIDEEN KUDEAKETA: SOLDATA POLITIKA							
BILDU BEHARREKO DATUAK:	PLANTILA	EMAKUMEAK		(P)%	GIZONAK		(P)%
		GUZTIRA	(E)%		GUZTIRA	(G)%	
Soldata (hileko gordina guztira; oinarritzkoa gehi pizgarriak): - 100.000 pta. baino gutxiago - 100.000-149.000 pta. - 150.000-199.000 pta. - 200.000-299.000 pta. - 300.000 - 399.000 pta. - 400.000 pta. edo gehiago - Guztira							
Batezbesteko soldata ((hileko gordina guztira; oinarritzkoa gehi pizgarriak)							
Azken urteko osagarritzko gizarte-onuren banaketa: - kotxea - bizitza aseguruia - jubilazio plana - etxebizitza - ikasketak - haurtzaindegia - bestelakoak							
OHARRAK:							

Enpresaren soldata politikaren analisisian kontutan hartu beharreko beste gai garrantzitsu bat emakumezkoek edo gizezkoek gehien bat egiten dituzten lanen eta soldataren arteko erlazioa da, arlo honetantxe izaten baitira sexu arrazoiengatik bereizkeriarik larrienak. Ondoko fitxa baliagarria gerta daiteke bi sexuen arteko soldata-bereizketarik dagoenentz ikusteko.

GIZA-BALIABIDEEN KUDEAKETA: SOLDATA POLITIKA (*)			
Lanbide-kategoria	Emakumeen %	Batezbesteko soldata	
		Emakumeak	Gizonak
Zuzendaritzako langileak			
Erdi-mailako agintedunak			
Langile kualifikatuak			
Administrariak			
Langile ez-kualifikatuak			
Guztira			

(*) Sailkapen hau enpresa bakoitzak ezarritako kategorien izenei egokitu beharko zaie ahalik eta erarik zehatzenean (administrarien kasuan, adibidez: lehen mailako ofiziala, bigarren mailako ofiziala etab. bereiziz).

Gomendagarria da, halaber, enpresaren soldata politika alderdi kualitatibotik ere zehatz-mehatz aztertzea. Horretarako, jarraian adierazten direnak bezalakoak kontutan har daitezke.

SOLDATA POLITIKA AUKERA-BERDINTASUNAREN PRINTZPIOETARA EGOKITZEN DEN DIAGNOSTIKATZEKO, KOMENIGARRIA DA:

- Soldata igoerak erabakitzerakoan erabiltzen diren irizpideak **BERRIKUSTEA**.
- Pizgarriak eta gizarte-onurak langileen artean banatzerakoan erabiltzen diren irizpideak **BERRIKUSTEA**.
- Ebaluazioaren, promozioaren eta soldata igoeren arteko lotura **BERRIKUSTEA**.
- Soldataren eta lanpostu bakoitzerako eskatzen diren gaitasun eta kualifikazioen arteko lotura **BERRIKUSTEA**.
- Emakumezkoek edo gizonezkoek gehien bat egiten dituzten lanen soldatak **BERRIKUSTEA**.

Langileen iritziak

Azkenik, enpresan lan egiten dutenek adierazten dituzten **alderdi subjektiboak** (iritziak, usteak,... etab.) ezagutzea ere komenigarria da.

Beste batzuren artean honako hauek azter ditzakegu:

- 1.- Enpresak ekintza positiboak abiarazteari dagokionez, enpresako langileen (emakume eta gizonezkoen) aldetiko **onartze eta inplikazio-maila**. Horrela, aukera-berdintasunaren aldeko politiken eta berauen ondoriozko antolaketa-aldaketaren aurka izan litezkeenak suma daitezke, eta enpresak halakoak ekiditeko neurri egokiak sar litzake.
- 2.- Enpresa batzordearen eta ordezkari sindikalen **iritzi eta iradokizunak**. Sindikatuen inplikazioa funtsezkoa gerta daiteke aukera-berdintasunerako politikak eta ekintza positiboak praktikan jartzerakoan. Hortaz, haiek hau guztiari zer deritzoten jakitea ez ezik, beren iradokizun eta proposamenak jaso eta hasiera-hasieratik Ekintza Positiboen Planean inplika daitezela ziurtatzea ere komenigarria litzateke.
- 3.- Lanean emakumezkoei eta gizonezkoei atxikitako rol desberdinez eta horren ondorioez enpresako plantilak dituen **iritziak**, aukera-berdintasuna enpresaren balore-sisteman eta kulturen integratua izanaren adierazgarri bezala. Bereziki garrantzitsua da zuzendaritzakoen iritzia eta erdi-mailako kargudunena jakitea, funtsezko eragina izango baitute Ekintza Positiboen Plana abiarazterakoan.
- 4.- **Emakumezkoek** beren lanbidearen garapena dela-eta **adierazitako beharrak eta iritziak**. Ildo honetatik, emakumezko langileek enpresan egindako lan-ibilbideaz, beren lanbide-asmoak betetzeko aukerez, prestakuntza arloko beharrez, lankideekiko eta nagusiekiko harremanez, etorkizunerako helburuez eta abarrez uste dutena jakitea interesgarria gerta daiteke.

ANALISIA ETA PROPOSAMENAK EGITEA

Bildutako informazioaren analisia

Diagnostikoaren txostena

Diagnostikoaren txostena ezagutaraztea

Proposamenak eztabaidatu eta formulatzea

Diagnostikoaren azken fasean, bildutako informazioetatik eta egindako oharretatik sor daitezkeen proposamenak aztertu eta eztabaidatuko dira.

Hurrengo jarraibidea proposatzen dugu:

- Bildutako informazioaren analisia
- Diagnostiko-txostena prestatzea
- Diagnostiko-txostena ezagutaraztea
- Eztabaida eta proposamenak egitea

Bildutako informazioaren analisia

Bildutako informazioaren analisiak enpresako langileen ezaugarrien deskripzioa eskainiko digu, bi sexuetako langileen artean izan daitezkeen desberdintasunei erreparatzeko bide eman eta, halaber, egoera hobetzeko nolako neurriak har daitezkeen hausnartzen lagunduko digu.

Jarraian, interpretazio hau egiterakoan planteatzen diren zenbait galdera azaltzen dira.

PLANTILAREN EZAUGARRIEI BURUZKO INFORMAZIOA AZTERTZEKO ZENBAIT BIDE

- Emakume eta gizonezkoen banaketa homogenoa al dago enpresako sail/lantegi/lurralde unitate desberdinetan? **Enpresako arlo jakinetan emakumezkoen presentzia bultzatzeko neurriak hartu beharko al lirateke?**
- Zein da enpresako langileen batezbesteko adina?, eta gizonezkoena? 50 urtetik gorako langileen artean zein portzentaia dagokie emakumezkoen?, eta 30 urtetik beherako langileen artean? **Emakume eta gizonezkoen adinetan desberdintasun nabarmenak agertzen al dira?**
- Zenbat langilek dituzte seme-alabak?, eta bere ardura peko pertsonak? **Langile hauei lanaren eta famili erantzukizunen arteko bateragarritasuna errazteko ekintzak ezartzea egokia izango al litzateke?**
- Zein ikasketa-maila du emakumezko langileen gehiengoak?, eta gizonezkoenak? Unibertsitateko ikasketak dituzten langileetatik ehuneko zenbat dira emakumezkoak?, eta gizonezkoak? **Sexu batekoen ikasketa-mailaren eta bestekoenaren artean desberdintasunak nabari al dira?**
- Nolako erlazioa dago ikasketa-mailaren eta lanbide-kategoriaren artean? Emakumezko eta gizonezko langileen ikasketa-mailen eta diharduteneko lanposturako eskatzen direnen arteko desorekarik nabari al da? **Sexu batekoen eta bestekoen artean “gehiegizko kualifikaziozko” egoerak ageri al dira?**
- Kualifikaziorik gabeko zenbat emakume eta gizon daude enpresan? **Kolektibo hauentzako prestakuntza eta birkualifikazio programak egin beharko al lirateke?**
- Hierarkia-maila batzutan sexu bateko nahiz besteko langileen kontzentrazioa nabari al da? **Emakumezkoen zenbait kategoriatarako sarbidea errazteko neurriak hartu beharko al lirateke?**
- Kontratu mugagabea duten emakumezkoen zein portzentaia dagokie plantilan?, eta lanaldi partzialeko kontratua dutenei? **Emakumezkoen eta gizonezkoen kontratu-baldintzetan alde nabarmenak al daude?**

LANGILE-BILKETA ETA AUKERAKETARAKO POLITIKEI BURUZKO INFORMAZIOA AZTERTZEKO ZENBAIT BIDE

- Epe labur, ertain edo luzera langileak hartzeko asmorik al dago?, zein lanbide-kategoriatan?, zein lanpostutarako? **Aurrikusitako plaza hutsak emakumeen presentzia urri-giko lanpostuetan gertatzen badira, nolako neurriak har daitezke lanpostu horietarako emakumezkoen kontratazioa bultzatzeko?**
- Lan-eskaintzak bi sexuetako pertsonengana berdin heltzen diren bideak erabiliz ezagutarazten al dira? Lan-eskaintzetan erabilitako mintzairak ez dituela sexu batekoak nahiz bestekoak baztertzen ziurtatzen al da? Emakumezkoen presentzia urriegia nabari zaien enpleguetarako hautagai izateko suspergarriak eskaintzen al zaizkie emakumezkoiei? **Lan-eskaintzak aukera-berdintasunaren printzipioetara egokituak direla ziurtatzeko neurriak hartzea kontseilagarria gertatuko al litzateke?**
- Zeintzuk dira enpresan sartu nahi duten hautagaiengan gehien baloratzen diren ezaugarriak? Irizpide hauetako zenbait tipikoki maskulinoak diren kalitateekin lotuta al daude? **Aukeraketa prozesuan zehar gerta litezkeen bereizkeriak ekiditeko, langileak aukeratzear arduratzen diren pertsonak hezi beharra al dago?**
- Lanbide-perfilak mugatzerakoan, **delako lanpostuan arrakastaz jarduteko eskakizun objektiboak bakar-bakarrik kontutan hartzen al dira?**
- Enplegu-eskabideek, elkarrizketak egiteko teknika eta gidoiek, lanbide-probek eta test psikoteknikoek, langileak aukeratzeko taldeen osaketak, **aukeraketa prozesu osoan zehar emakume eta gizonezkoen arteko aukera-berdintasuna izango dela bermatzen al dute?**

PRESTAKUNTZA POLITIKARI BURUZKO INFORMAZIOA AZTERTZEKO ZENBAIT BIDE

- Sexu bateko langileek eta bestekoek egindako ikastaro-kopuruari dagokionez, alde nabarmenak agertzen al dira?, eta prestakuntzan emandako ordu-kopuruari dagokionez? Baieztekotan, zerk sortaraz litzake alde horiek? **Enpresaren prestakuntza ikastaroetan emakumezkoen partehartzea errazteko neurriak hartzea baliagarria gerta al liteke?**
- Prestakuntza ikastaroak bi sexuetakoa pertsonengana berdin heltzen diren bideak erabiliz ezagutarazten al dira? Enpresak finantzaturiko kanpoko prestakuntzara (masterrak, gradu-ondokoak, ikastaro bereziak, etab.) heltzerakoan, emakume eta gizonezkoen arteko desberdintasunak nabari al dira? **Enpresaren prestakuntza politikak aukera-berdintasuna bermatzen al du?**
- Prestakuntza-jardueretan parte hartuko duten langileak zeintzuk izango diren erabakitze erabili ohi diren irizpideei dagokienez, emakumezkoen partehartzea erraztu edo murriztu egiten dute? Lanorduetatik kanpoko prestakuntza ikastarorik egiten al da?, eta lantegitik urrun ematen direnak? **Komenigarria al litzateke prestakuntza ikastaroetan partehartzea langileen famili erantzukizunekin bateratu ahal izateko neurriak hartzea?**
- Emakumeek jasotako prestakuntzaren edukina eta gizonezkoek jasotakoarena desberdinak al dira?, eta delako prestakuntzaren helburuak? Baieztekotan, zergatik dira desberdinak? **Kontseilagarria al litzateke tradizioz gizonentzat izan diren arloetako prestakuntzara emakumezkoak bultzatzeko neurriak hartzea?**
- Prestakuntza-beharrak sumatzeari eta prestakuntzaren planifikazioari begira, **mesedegarria gertatuko al litzateke emakumeentzako berariazko prestakuntza ikastaroak egitea? Zein gai (oinarrizko prestakuntza, zuzendarientzako prestakuntza, asertibitatea, komunikazio teknikak, norberaren irudi profesionala, etab.) jorratu beharko lirateke ikastaro hauetan?**

PROMOZIO POLITIKARI BURUZKO INFORMAZIOA AZTERTZEKO ZENBAIT BIDE

- Promozio aukerei dagokienez, emakume eta gizonezkoen arteko desberdintasunak nabari al dira?, eta mugikortasun geografikoarekin loturiko promozioez onuratzeari dagokionez? Desberdintasunak badaude, **nolako neurriak hartu beharko lirateke desberdintasunok ekiditeko?**
- Emakumezkoak eta gizonezkoak proportzio berberean heltzen al dira zuzendaritzako karguetara?, eta erdi-mailako karguetara? **Enpresa barruko erantzukizuneko postuetara emakumezkoak igotzera zuzendutako ekintzak burutu beharko al lirateke?**
- Langileen ebaluazioaz arduratzen diren taldeetan emakumezkoek al dihardute? Nolako irizpideak erabiltzen dira langileen errendimendua ebaluatu eta lanbide-karrerak planifikatzerakoan? Irizpideon artean, emakumezkoak enpresa barruan mailaz igotzea oztopo dezakeenik al dago? **Sexu arrazoiak direla eta bazterketarik izan ez dadin, komenigarria al litzateke mailaz igo daitezkeen langileak zeintzuk diren erabakitzen duten pertsonak hezitzea?**
- Lanbideak planifikatzerakoan, **langileek beren lanbide-erantzukizun berriak eta familiarekiko betebeharrak bateratu ahal izateko neurriak hartzea kontutan izaten al da?**

SOLDATA-POLITIKEI BURUZKO INFORMAZIOA AZTERTZEKO ZENBAIT BIDE

- Zein da enpresan lan egiten duten emakumezkoen batezbesteko soldata?, eta gizonezkoena? Zein da 100.000 pta. baino gutxiago kobratzen duten emakumezkoen portzentaia? 300.000 pta. baino gehiago kobratzen duten langileen artean zein portzentaia dagokien emakumezkoen? **Gizon eta emakumezkoen soldaten artean alde nabarmenak ageri al dira?**
- Nolako irizpideei jarraitzen zaie soldata-igoerak ezartzerakoan? Eta pizgarrien banaketan? Noiz lortzen dira soldataz aparteko hobariak (kotxea, etxebizitza, etab.). **Kontseilagarria al litzateke emakume eta gizonezkoen arteko soldata-berdintasuna ziurtatzeko baliabideren bat erabiltzea?**
- Emakumezkoek gehien bat egiten dituzten lanei edo gizonezkoek batez ere egiten dituztenei atxikitako soldatak desberdinak al dira? Desberdintasunak badaude, zein da arrazoia?, delako lanpostuan jarduteko beharrezkoak diren gaitasun eta kualifikazioekin zerikusirik al dute? **"Balio berdineko lanagatik soldata berdina" delako printzipioa betetzen al da?**

Diagnostiko-txostena

Analisi hau oinarritzat harturik, ateratako ondorio nagusiak laburbildu eta gerora ekintza positiboen plan bat prestatzeko balioko duten gomendioak azalduko dituen txosten bat egingo da. Txosten honi **diagnostiko-txostena** deituko diogu. Jarraian, txosten hau garatzeko eskema eginkor bat proposatzen dugu:

DIAGNOSTIKO-TXOSTENA GARATZEKO ESKEMA

1.- Sarrera.

2.- Emakume eta gizonentzako aukera-berdintasuna enpresan.

2.1. Enpresaren ezaugarri orokorrak eta antolaketa-egitura.

2.2. Plantilari buruzko estatistika-datuen analisitik ateratako ondorio nagusien laburpena.

2.3. Enpresaren giza-baliabide arloko politiken analisia:

- langile-bilketa eta aukeraketa;
- prestakuntza;
- errendimenduaren ebaluazioa eta promozioa;
- ordainketa.

2.4. Plantilaren iritziak emakumeei eta gizonei lanean dagozkien rolei buruz eta berauen ondorioei buruz

3.- Ondorioak

3.1. Sumatu diren arazo nagusiak

3.2. Proposamenak (lortu beharreko helburuak eta garatu beharreko ekintzak)

Txosten honen helburua ez da plantilaren ezaugarriei edo enpresaren giza-baliabideen kudeaketari buruzko azalpen zehatza ematea, ekintza positiboen plana praktikan jarri nahi duten pertsonen arteko eztabaidarako oinarri baliagarria izatea baizik.

Diagnostilo-txostena ezagutaraztea

Txostenaren emaitzak beronen egile izan diren guztiei jakinaraziko zaizkie, bai eta enpresan ekintza positiboak martxan jartzeko prozesuan parte hartuko duten guztiei ere (enpresaren zuzendaritza, giza-baliabideen sailean dihardutenak, enpresako sail desberdinen zuzendariak, langileen ordezkariak, etab.). Diagnostikoaren bitartez lortutako ondorio nagusiak, berriz, gaintzeko langileei ere jakinaraziko zaizkie.

Proposamenak eztabaidatu eta formulatzea

Diagnostiko-txostenak enpresan aukera-berdintasun handiagoa lortzeko bideari buruzko eztabaidari ekiteko abiapuntu baliagarria izan beharko du. Eztabaida horren helburua honako hau izango da:

- Konpondu beharreko arazo nagusiak aztertzea.
- Jarduteko lehentasunezko arloak ezartzea.
- Lortu beharreko helburu orokorrak formulatzea.
- Garatu beharreko ekintza konkrituak iradokitzea.

Horretarako, enpresan ekintza positiboak abiarazten ahaleginduko diren pertsonen arteko bilerak antolatu ahalko dira, diagnostiko-txostenean iradokitako proposamenak eztabaidatu eta enpresako aukera-berdintasunez elkarrekin hausnartzeko. Horrez gain, langileen proposamen eta iradokizunak ere jasoko dira.

Hau guztiau, burutu beharreko helburuak mugatu, helburuok lortzeko ekintzak azaldu ebaluaziorako irizpideak adierazi eta behar diren giza-baliabideak eta bitarteko materialak esleituko dituen ekintza positiboen plana prestatzeko baliagarria izango da. Gida Praktiko honekin batera doan Ekintza Positiboak Garatzeko Gidan, Ekintza Positiboen Plan hau burutzeko behar den informazioa agertzen da. Era berean, Ekintza Positiboen Katalogoan, zeintzuk diren burutu beharreko jarduera konketuak jakiteko erakundeei mesedegarriak gerta dakizkieken ekintzen zerrenda hornitua eskaintzen da.