ISBN-13: 978-9985-9570-8-0
ISBN-10: 9985-9570-8-3

Mees. Naine.
Võrdsed?

Doris Doblhofer
Zita Küng

Soolise võrdõiguslikkuse
arengu juhtimise

KÄSIRAAMAT

"Raputatult, mitte segatult"
(James Bond, aastast 1962)

Käsiraamatu väljaandmist toetas Euroopa Ühendus — meeste ja naiste võrdõiguslikkust käsitleva ühenduse raamstrateegiaga seotud tegevusprogramm (2001–2005).

Selles väljaandes (või muudes materjalides) sisalduv teave ei pruugi väljendada Euroopa Komisjoni seisukohti või arvamust.

Sotsiaalministeerium

Doris Doblhofer

Zita Küng

Soolise võrdõiguslikkuse arengu juhtimise käsiraamat

"Raputatult, mitte segatult"

(James Bond, aastast 1962)

Tallinn 2006

Tõlgitud projekti „Soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamine uutes liikmesriikides: Ungari pilootprojekt" raames Doris Doblhoferi ning Zita Küngi poolt kirjutatud käsiraamatust Handbuch für Gender Equality Management. „Geschüttelt, nicht gerührt" (James Bond, seit 1962). ISBN 9638727829

Tõlkinud tõlkebüroo A&A Lingua.

Toimetanud Sotsiaalministeeriumi soolise võrdõiguslikkuse osakond

Trükkinud AS Folger Art

Väljaandja Sotsiaalministeerium 2006

ISBN-13: 978-9985-9570-8-0
ISBN-10: 9985-9570-8-3

sotsiaal ministeerium

Käesolev käsiraamat valmis projekti „Soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamine uutes liikmesriikides: Ungari pilootprojekt" raames (www.genderpilot.hu).

Käsiraamatu väljaandmist toetas Euroopa Ühendus - meeste ja naiste võrdõiguslikkust käsitleva ühenduse raamstrateegiaga seotud tegevusprogramm (2001–2005).

Selles väljaandes (või muudes materjalides) sisalduv teave ei pruugi väljendada Euroopa Komisjoni seisukohti või arvamust.

Sisukord

Eessõna 4

A OSA — Üldised põhimõtted 5

1. Soolise võrdõiguslikkuse arengu juhtimise eelised 5

2. Põhiteadmised - mõistete selgitused 7

2.1. Soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamine – lühiselgitus 7
2.2.Soolise võrdõiguslikkuse arengu juhtimine 9
2.3. Mitmekesisus 9

3. Peaeesmärk on naiste ja meeste vaheline võrdsus 10

4. Võrdsuse standardid 12

4.1. Soo alusel eristatavad näitajad 12
4.2. Sooteadlik keel ja kuvandid 12
4.3. Naiste ja meeste võrdne osalemine otsuste vastuvõtmisel 13
4.4. Sugupoolte aspekti integreerimine järelevalve- ja hindamismeetmetesse 13

5. Juhtimine – eestvedamine, suunamine ja juhtimine 14

6. Juhtide vastutus soolise võrdõiguslikkuse arengu juhtimise eest 16

7. Vastuseis ja selle ületamine 18

7.1. Tõrjuva käitumise tüüpilised näited 18
7.2. Vastuseisu ületamine 20
7.3. Ülevaade mõningatest põhivajadustest 20

8. Soolise võrdõiguslikkuse edendamise kaheksa tegutsemisvaldkonda 22

8.1. Regulaarne andmekogumine ja nende töötlemine 22
8.2. Tooted ja teenused; suhtekorraldus 23
8.3. Töölevõtmine (tööpakkumine, valimine, lepingute sõlmimine) 24
8.4. Personali arendamine (koolitus, täiendõpe, karjääri edendamine, ametialane arendamine) 26
8.5. Töö- ja eraelu ühitamine 28
8.6. Meeste ja naiste partnerlussuhete toetamine töökohas 29
8.7. Võrdõiguslikkuse edendamise institutsionaliseerimine 30
8.8. Sooline võrdõiguslikkus kui osa ettevõtte olemusest (identiteedist) 31

B OSA — Juhtimisinstrumendid: kuidas saavutada arengut soosuhetes 33

9. Soolise võrdõiguslikkuse tulemuskaart kaheksa tegevusvaldkonna jaoks 36

10. Soolise võrdõiguslikkuse staatus organisatsioonis 44

11. 4R-meetod – analüüs sugupoolte aspektist 47

12. Juhend sugupoolte aspekti arvestamiseks projektides 51

12.1. Projektijuhtimine ja projektis osalemine 51
12.2. Lähteolukord 51
12.3. Projekti eesmärgid 52
12.4. Kliendid 52
12.5. Projekti sisu 52
12.6. Projektist teavitamine 52
12.7. Eelarve 53
12.8. Kontrollimine 53

13. Juhend soolise võrdõiguslikkuse eesmärkidega arvestamiseks toodete ja teenuste pakkumisel 54

14. Vastuseisude diagnoosimine 55

15. Soolise võrdõiguslikkuse standardite saavutamise hindamine 56

16. Lisa — Mõistetete selgitused: Käsiraamatus sisalduvate peamõistete lühike ja lihtne selgitus. 57

Eessõna

Meie tähelepanu keskmes on avaliku halduse ja eraettevõtluse kõigi valdkondade juhtide kompetentside väljaarendamine. Juhtimiskompetentside väljaarendamine soolise võrdõiguslikkuse edendamiseks eeldab nii vajalike teadmiste omandamist kui meetodeid ja vahendeid, millega soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamise strateegia ettevõttes või organisatsioonis ellu viia, et saavutada naiste ja meeste vaheline võrdsus.

2005. aasta kevadel esitati Brüsselis asuvale Euroopa Komisjonile Ungari ministeeriumi ja Gender Mainstreaming EWIV koostöös väljatöötatud projektitaotlus „Soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamine uutes liikmesriikides – Ungari pilootprojekt ".

Projekt kiideti heaks ja see käivitus 2005. a sügisel.

Käsiraamatust leiate kokkuvõtliku ülevaate soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamise üldistest põhimõtetest, aga ka strateegia elluviimiseks vajalikud konkreetsed instrumendid, mida saate kasutada igapäevases juhitöös.

Käsiraamat on sissejuhatuseks soolise võrdõiguslikkuse edendamise põhimõtetesse kõigile, kes selle teemaga esmakordselt kokku puutuvad. Kuid samas on see ka koondatud teave kõigile neile, kes on soolise võrdõiguslikkuse teemaga juba tegelenud ning soovivad siinkohal oma teadmisi kontrollida ja täiendada.

Juhtimismeetodite kasutamine nõuab teatud põhiteadmisi, kuid kõik vahendid on rakendatavad ka eraldi ja üksteisest sõltumatult, vastavalt teie positsioonile organisatsioonis ning kavandatavatele tegevustele.

Käsiraamat on Doris Doblhoferi ja Zita Küngi intensiivse koostöö tulemus. Käesolevaga annavad nad teie käsutusse kõik oma ettevõtete ja organisatsioonidega tehtud töö käigus omandatud teadmised ja kogemused. Mõlemad autorid on soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamise valdkonnas rahvusvaheliselt tunnustatud spetsialistid ning tegutsevad juba aastaid ettevõtete, avaliku sektori, poliitikute, ülikoolide ja mittetulundusühingute nõustajatena. 2004. aastal asutasid nad Euroopa soolise võrdõiguslikkuse võrgustiku Gender Mainstreaming EWIV.

Käsiraamatu sisu arendati järk-järgult ning sellesse töösse kaasati ka projektipartnerid Poolast, Eestist ja Ungarist.

Käsiraamatu ülesanne on toetada teid kui juhti teie igapäevatöös. Autorid loodavad südamest, et te saate pakutud meetodeid ja vahendeid rakendada oma ettevõttes, jõuate järeldusteni nende kasulikkusest ning töötate nende põhjal välja strateegiaid ning konkreetseid tegevusi.

Naiste ja meeste vaheline võrdsus tasub ennast ära! Järgmistel lehekülgedel on ära toodud suunised, kuidas te saate seda ka oma organisatsiooni heaks ära kasutada.

Mai 2006, Doris Doblhofer ja Zita Küng

P.S. Paar sõna selle käsiraamatu pealkirja, James Bondi ning naiste ja meeste vahelise võrdsuse omavahelise seose kohta:

James Bond joob oma martiinit ainult raputatult ja mitte segatult ning ei kuidagi teisiti. Jäägu igaühe otsustada, kas jook sellest ka paremaks muutub. Motona haakub see aga suurepäraselt sugudevahelise võrdsuse teemaga, mistõttu sobib ka selle käsiraamatu pealkirjaks. Seepärast tsiteerime me heameelega siinkohal salaagent 007 …

A OSA
Üldised põhimõtted

1. Soolise võrdõiguslikkuse arengu juhtimise eelised

Juhtidele korraldatavatel ja soolise võrdõiguslikkuse teemat käsitlevatel seminaridel on osavõtjad hetkeolukorra hindamisel enamasti ühel meelel: väga palju on juba tehtud, põhimõtteliselt ei ole enam naistel mingeid probleeme ja takistusi, mida ületada ning naiste ja meeste vaheline võrdsus on peaaegu saavutatud.

Faktid räägivad statistiliste näitajate põhjal aga hoopis midagi muud. Nn sooline lõhe ehk naiste ja meeste tegeliku olukorra erinevus on paljudes valdkondades ikka veel valdavalt ja vastuvõetamatult suur ning seda just naiste kahjuks!

Soolise ebavõrdsuse olemasolu tõestavad mitte ainult soolise võrdõiguslikkuse küsimustega tegelevate asjatundjate, vaid ka Euroopa Liidu, Maailmapanga ja Maailma Majandusfoorumi publikatsioonides avaldatud andmed.

Naiste ja meeste vaheline võrdsus on ülemaailmselt tähtsaks teemaks ning just seepärast ka ÜRO poolt nimetatud aastatuhande üheks peaeesmärgiks.

Selle kohta, kui kaua aega kulub veel naiste ja meeste täieliku võrdsuse saavutamiseni, on tehtud palju erinevaid oletusi. Eeldades, et asjad arenevad sama kiiresti kui viimastel aastakümnetel, saavutatakse täielik sooline võrdõiguslikkus ikkagi alles 250 aasta pärast.

Andmaks arengule hoogu juurde, tuleks järgida James Bondi soovitust: vaja on korralikult raputada, mitte ainult segada.

Kuid miks peaks mingi ettevõte või organisatsioon üldse tahtma saavutada naiste ja meeste vahelist võrdsust? Kas see pole mitte kõrvaline teema? Kas meie ettevõtluses või majanduselus pole tähtsamaid probleeme?

Käsiraamatu erinevates peatükkides leiate palju mõjuvaid argumente selle kohta, miks peaks organisatsioonis soolist võrdõiguslikkust edendama. Siinkohal pööraksime eelkõige tähelepanu sellele, millist majanduslikku kasu võib ettevõte saada soolise võrdõiguslikkuse edendamise eesmärkidest ning miks see end tegelikkuses ettevõttele sõna otseses mõttes ära tasub.

Viimased uuringud tõestavad, et ettevõtete jaoks on vastavate meetmete rakendamine tõepoolest tulus. Näitena tutvustame üht nendest uuringutulemustest, mis näitavad, millist lisaväärtust võib naiste ja meeste vaheline võrdsus anda teie organisatsioonile, või teisiti öeldes, millest te võite ilma jääda, kui ei juhi soolise võrdõiguslikkuse arengut.

Catalyst on USA juhtiv uurimis- ja nõustamisorganisatsioon, mis tegeleb naiste ja tööturu küsimustega ning teenindab ettevõtteid ja eksperte.

1

Sõltumatu mittetulundusühinguna viib Catalyst muuhulgas läbi uuringuid kõigi naiste töökarjääri arengut puudutavates aspektides ning pakub selles valdkonnas välja omapoolseid strateegiad ja nõustamist.

2004. aastal korraldati USA-s ülemaaline uuring soolise võrdõiguslikkuse ja majandusliku lisandväärtuse omavaheliste seoste kohta. Naiste ja meeste vahelise võrdsuse võtmeindikaatorina kasutati naiste osakaalu ettevõtete kõrgemates juhtimisstruktuurides ning lisandunud väärtuse indikaatoritena omakapitali tootlikkus ja aktsionäride kogutulu.

Uurimustulemuse põhijäreldused olid järgmised:

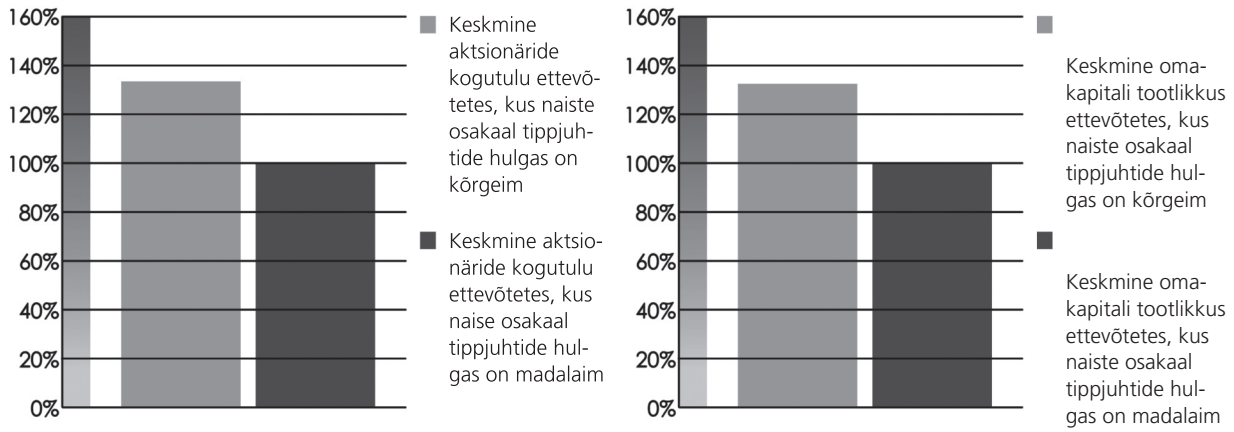
Ettevõtete grupis, kus naiste osakaal tippjuhtkonnas oli suurim, olid majandusnäitajad palju paremad kui seal, kus naisi oli juhtkonnas kõige vähem: omakapitali tootlikkus oli 35,1% ning aktsionäride kogutulu 34% suurem!

Majandustulemusi vaadeldi ka erinevate sektorite kaupa. Kõigi analüüsitud sektorite puhul saadi sama tulemus: omakapitali tootlikkus oli märkimisväärselt kõrgem ettevõtetes, kus tippjuhtkonda kuuluvate naiste osakaal oli kõrge. Sama kehtis ka aktsionäride kogutulu kohta.

Meie arvates on need järeldused muljetavaldavad ning peaksid olema ka teie jaoks heaks põhjuseks mitte viivitada naiste ja meeste vahelise võrdsuse saavutamisega tõhusalt ja jätkusuutlikult – ei ole mõtet aega kaotada.

Palun ärge ainult segage, vaid raputage korralikult![1]

Tabel 1: **Ettevõttete, mille tippjuhtide hulka kuulub naisi, majandustulemused on paremad** *(Catalysti uurimus 2004)*



Ettevõtete grupi, mille tippjuhtkonnas oli kõige rohkem naisi, finantstulemused olid paremad, kui sel ettevõtete grupil, kus vastaval positsioonil naisi oli kõige vähem. See järeldus kehtib mõlema analüüsitud finantsnäitaja kohta.
Omakapitali tootlikkus (ROE) on 35,1% kõrgem. Aktsionäride kogutulu (TRS) on 34% kõrgem.
Võrreldi 353 Fortune 500 ettevõtet.

[1] Autorite poolt kasutatav metafoor viitab tõsiasjale, et ühiskonnas ja organisatsioonides kehtiva soosüsteemi, sellega seotud stereotüüpide, soorollide ja arvamuste ning hoiakute, aga ka kehtiva sooideoloogia muutmine eeldab põhjalikku „läbiraputamist". Väljakujunenud organisatsioonistruktuure, juhtimisviise, organisatsioonikultuuri soolist kihistumist, võimuhierarhiat, keelekasutust või sümboleid ei saa üksikult kuigi efektiivselt muuta – vaja on kavandada kompleksne muudatuste protsess.

2. Põhiteadmised - mõistete selgitused

2.1. Soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamine – lühiselgitus

Selleks, et tagada meeste ja naiste võrdne osalus ühiskonna-, poliitika- ja majanduselus, on vaja välja töötada ja ellu viia tulemuslik ja ulatuslik strateegia. Soolise võrdõiguslikkuse eesmärgi integreerimine kõigi valdkondade tegevustesse naiste ja meeste võrdsuse saavutamise ühe strateegiana e. soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamine sugudevahelise võrdsuse saavutamiseks on õigustanud ennast terves maailmas.[2]

Soosuhted

Soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamise strateegia on suunatud soosuhetele, e. sugupooltevahelistele suhetele. Need on suhted, mis alati kutsuvad esile kommentaare. Sugudevaheline suhe pole küll alati tegevuste keskmes, küll aga püsivalt olemas, seda konstrueeritakse ja taastoodetakse pidevalt.

Peamine sotsiaal-poliitiline eesmärk soosuhete muutmise puhul on naiste ja meeste vaheline võrdsus. Soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamine on strateegia, millega saab soosuhteid kujundada võrdsemaks.

Tähelepanu keskpunktis on naised ja mehed

Seoses soosuhetega on meile siiani teada naiste nõudmised nende olukorra parandamiseks. Kaasajal on see aspekt lülitatud soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamise strateegiasse, kus arvestatakse ka meeste ja nende konkreetse olukorraga. Tänu sellele ei käsitleta naisi kui probleemide kandjaid, vaid neid nähakse ühe osapoolena soosuhetes. Ka mehi vaadeldakse soosuhete osapoolena. See on õige viis peegeldada ühiskonda tervikuna.

Sugu – *üldmõiste, millega eesti keeles tähistatakse mõlemat sugupoolt - naisi ja mehi nii nende sotsiaalses, ühiskondlikus ja kultuurilises (ingliskeelne vaste –* gender*) kui ka bioloogilises tähenduses (inglise keeles sõna* sex*).*

Peavool – *põhivool, endastmõistetavaks saanud trend (ingliskeelne vaste –*mainstreaming*).*

Peavooluks kujundamine – *X teema kaasamine põhivoolu, X teema käsitlemine endastmõistetavana.*

Kõik otsused mõjutavad soosuhteid

Kui siiani leidsid käsitlemist valdavalt töö- ja pere-eluga seotud teemad, siis soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamise rakendamine laiendab oluliselt meie silmaringi. Vastavalt süvalaiendamise põhimõtetele lähtume me asjaolust, et kõik vastuvõetavad otsused mõjutavad alati ka naiste ja meeste vahelisi suhteid, kuigi see esmapilgul ei ilmne. Seetõttu nii sotsiaal-, tehnika-, majandus-, juriidilise või hoopis mõne muu valdkonna meetmed mõjutavad ka sugudevahelisi suhteid.[3]

---

[2] Eesti keeles kasutatav mõiste „soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamine" tähistab strateegiat või strateegilist käsitlust, milles kõrgemal tasemel/astmel püstitatud soolise võrdõiguslikkuse eesmärke peetakse silmas kõigil madalamate tasandite puhul (süvitsi minev) ja kõigis tegevusvaldkondades (laiuti minev). Soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamist käsitletakse Eestis strateegiana, millega saab tuvastada naiste ja meeste erinevaid olukordi, arvestada nende erinevaid vajadusi ja huve ning muuta sugudevahelisi võimu- ja alluvussuhteid, et saavutada naiste ja meeste õiguste, vastutuse, kohustuste ja võimaluste võrdsus.

Käsiraamatu autorid kasutavad ingliskeelset Gender Mainstreaming mõistet ka teistes tähendustes, näiteks sooaspekti arvestamisega otsustusprotsessides või nähtuste analüüsimisel. Eesti keelde tõlkimisel on kasutatud komplekssе strateegilise lähenemisviisi mõttes soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamise mõistet, muudel puhkudel vastavalt kontekstile kas sugupoolte aspekti arvestamist või soolise võrdõiguslikkuse edendamist.

[3] Soolise võrdõiguslikkuse edendamise strateegia lähtub tõsiasjast, et naistel ja meestel on ühiskonnas erinev positsioon ning et soosuhted on enamasti domineerimis- ja allumissuhted. Näiliselt neutraalsed tegevused mõjutavad erineva staatusega isikuid ka sel juhul, kui säilitavad väljakujunenud struktuure.

Sise- ja väliskeskkonna vaatlemine

Seni tegeleti organisatsioonides naiste ja meeste võrdsuse küsimuse raames nende töötingimustega, osalusega erinevatel hierarhiatasanditel jms. Selline organisatsioonisisene vaatlus on jätkuvalt oluline. Soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamise rakendamine kutsub meid lisaks suunama oma pilgu ka väljapoole organisatsiooni: mida arvavad soosuhetest nais- ja meeskliendid, laiem avalikkus. Millised tooted või teenused toetavad soolise võrdõiguslikkuse edendamist?[4]

Ebavõrdsuse kõrvaldamine ja võrdsuse edendamine

Soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamist võib kirjeldada topeltstrateegiana. Kõrvaldamist vajava ebavõrdsuse puhul on vaja rakendada ühele sugupoolele suunatud erimeetmeid, et saavutada õiglasem olukord. Sellel aspektil on näiteks oluline koht projektides, mis toetavad naisi. Nimetatu arvessevõtmine näitab selgelt, et naiste ja meeste vahelise võrdsuse saavutamist ei tohi ära segada naiste ja meeste tehniliselt ühetaolise kohtlemisega. Igas konkreetses olukorras tuleb eraldi vaadata, kas soolise võrdõiguslikkuse eesmärgid on saavutatavad ainult naiste ja meeste võrdse kohtlemisega e. soolise diskrimineerimise vältimisega.

Soolise võrdõiguslikkuse edendamiseks tuleb rakendada meetmeid kõigis tegevusvaldkondades ja kõigi teemade puhul. Juhtumipõhiselt tuleb otsustada, kas vaja on rakendada mingeid spetsiifilisi abinõusid (positiivseid erimeetmeid) või süvalaiendamise strateegiat. Samuti tuleb osata neid mõlemaid omavahel targalt kombineerida.[5]

Soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamine on protsess

Jälgides regulaarselt soosuhteid, saab määrata, millises valdkonnas ollakse eesmärgile lähemal ning kus vajab olukord veel parandamist. Kuna soolise võrdõiguslikkuse taseme hindamine on pidev protsess, tähendab see ühtlasi pidevat kaasaaitamist soosuhete ümberkujunemisele.

Et protsess oleks edukas, on vajalikud järgmised tingimused:

- Innustus ja pühendumus kõige kõrgemal tasandil
- Teadlikkuse tõstmine kõigil tasanditel
- Ülalpool kirjeldatud topeltstrateegia rakendamine
- Vastutuse ja ressursside (aeg/raha/personal) täpne jaotamine
- Soosuhetega seonduva ekspertteadmise olemasolu (naiste ja meeste ning nendevaheliste suhete hetkeolukorra hindamiseks ning otsuste mõjude hindamiseks sugupoolte aspektist)
- Kontrollimine ja järelevalve

Vastutus lasub juhtkonnal

Soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamise strateegia rakendamisel selgub, et muutused soosuhetes ei toimu juhuslikult, vaid et seda on võimalik ja peab planeerima. Seepärast lasub otsustajatel ka vastutus selle eest, kuidas on soosuhted nende vastutusalas reguleeritud. Loomulikult on oma osa ka selles, kui kiiresti muudatused tegelikkuses ellu viiakse ja kui kaua nende mõju kestab, kõigil protsessis osalejatel. Vajalik on otsuste, hoiakute ja toimingute optimaalne kombinatsioon.

---

[4] Naisi ja mehi tuleb nii toodete kui teenuste pakkumisel käsitleda erinevate sihtgruppidena, arvestades nende erinevate huvide ja vajadustega, samas silmas pidades, et ei süvendataks kehtivaid soolisi stereotüüpe ja soorolliootusi.

[5] Euroopa Liidu soolise võrdõiguslikkuse poliitikas eristatakse seadusandlikke meetmeid (soolist diskrimineerimist keelavad normid) ja nn. topeltstrateegiat, millest ühena nimetatakse nn. positiivseid erimeetmeid ja teisena soolise võrdõiguslikkuse eesmärgi integreerimist kõikidesse tegevustesse kõikidel tasanditel ja kõigis valdkondades – nn. gender mainstreaming e. soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamine.

Euroopa Nõukogu 1998. a definitsioon mõistele „gender equality mainstreaming" soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamine:

„Soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamine on otsustusprotsesside re-organiseerimine, arendamine ja hindamine nii, et soolise võrdõiguslikkuse eesmärk on integreeritud kõikidesse poliitikatesse kõigil tasandeil. [6]

2.2. Soolise võrdõiguslikkuse arengu juhtimine

Võrdõiguslikkuse arengu juhtimine on osa ettevõtte ja personali juhtimisest, mille eesmärgiks on naiste ja meeste vahelise tegeliku võrdsuse saavutamine.

Võrdõiguslikkuse edendamine tähendab

- meeste ja naiste annete, oskuste ja vilumuste võrdset tunnustamist, arendamist ja rakendamist;
- meeste ja naiste võrdset osalemist vastutamisel, teabevahetuses ja väljaõppes ning võrdsust töö tasustamisel;
- võrdsuse põhimõtte käsitlemist organisatsioonikultuuri põhiväärtusena;
- ning seega firma esitlemist uuendusliku, tulevikule orienteeritud ja inimsõbraliku ettevõttena.

Kasu ettevõtte jaoks:

- olemasoleva inimressursi potentsiaali optimaalne kasutamine,
- kõigi töötajate eneseteadvuse, töövõime ja -valmiduse suurenemine ja seega kogu ettevõtte poolt loodava lisaväärtuse loomisprotsessi paranemine,
- kvalifitseeritud töötajate olemasolu ja jäämine ettevõttesse,
- töötajate tööga rahulolu suurenemine ja elukvaliteedi tõus.

2.3. Mitmekesisus

Mõistet *diversity* tuleks tõlkida eelkõige mitmekesisusena ning põhimõtteliselt kasutatakse seda juhtimistasandi, ettevõtte töötajaskonna jms isikulise koosseisu iseloomustamisel. Käsitlusviisi aluseks on oletus, et ettevõtted, mille kollektiivis erinevad töötajad selliste tunnuste poolest nagu vanus, etniline kuuluvus, puudelisus, seksuaalne orienteeritus, perekondlik staatus, sissetulek ja ka sugu, kannavad endas palju loovamat ja uuenduslikumat potentsiaali. N-ö „monokultuursed" ettevõtted aga jätavad olulise osa loovast potentsiaalist kasutamata.[7]

Mitmekesisuse ja erinevuste tähtsustamine on soolise võrdõiguslikkuse edendamise seisukohalt väga tervitatav ning soosuhete analüüsimisel võimaldab see arvestada ka muid gruppe iseloomustavaid iseärasusi, mis antud kontekstis poleks ehk vaatluse alla tulnud.

Siinkohal tahame aga rõhutada, et iga inimene on alati kas naine või mees. Asetades soo kui ühiskonna põhikategooria samale tasandile selliste tunnustega, nagu etniline kuuluvus jms, võib praktikas viia selleni, et naiste ja meeste võrdsust käsitletakse vähemuste küsimusena. Naised aga moodustavad elanikkonnas enamuse.[8]

---

[6] Tänapäeval tähistatakse ingliskeelse väljendiga „gender mainstreaming" sageli kõiki erinevaid strateegilisi lähenemisviise nii sugupoolte aspektiga arvestamiseks kui ka soolise ebavõrdsuse vähendamiseks ning naiste ja meeste vahelise võrdsuse saavutamiseks.

[7] Autorite poolt nimetatud „monokultuuriliste ettevõtete" all mõeldakse organisatsioone, kus domineeriv kultuur on kujundatud homogeense (ühes vanuses, ühest soost, ühiste väärtustega jms…) grupi poolt.

[8] Põhimõtteliselt loetakse naisi ja mehi ühiskonnas siiski kaheks enam-vähem võrdse suurusega grupiks, mille puhul ei räägita vähemustest ega enamusest.

3. Peaeesmärk on naiste ja meeste vaheline võrdsus

Sooline võrdõiguslikkus ei ole üheselt mõõdetav eesmärk, mida oleks võimalik saavutada mingi ühemõõtmelise abinõu rakendamisega. Sooline võrdõiguslikkus on keerukas ja mitmetahuline nähtus ning kõige parem on seda kirjeldada läbi konkreetsete eesmärkide loetelu.

3

Soolise võrdõiguslikkuse eesmärgid:

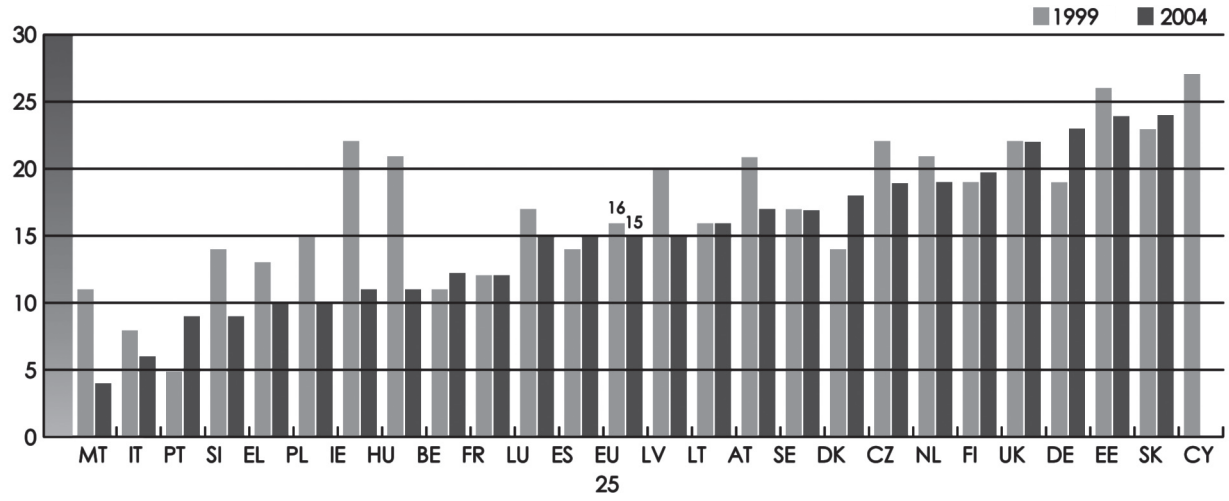
- Naiste ja meeste võrdne osalus teabevahetuses, hariduses, kultuuris, vastutuses, iseseisvus oma ajakasutuse üle otsustamisel, töös, koormuse vähendamisel ja töö tasustamisel. Selleks on vajalik vastavate struktuuride ja raamtingimuste loomine, kuid ainult sellest ei piisa. Vaja on ka:
- tagada naiste ja meeste võrdne motiveeritus adekvaatseks osalemiseks poliitikate kujundamisel ja otsuste vastuvõtmisel. See garanteerib, et nii naised kui ka mehed saavad tõepoolest võimaluse võrdselt osaleda nimetatud protsessides. Naisi julgustatakse aktiivselt osalema ka nende jaoks siiani ebatüüpilistes valdkondades ja vastutusaladel ning nende toetamiseks kasutatakse näiteks mentorlust või töö ja vastutuse jagamist juhtivatel ametikohtadel;
- Kõrvaldada stereotüüpsed soorolliootused avalikus ja erasfääris. Naistel ja meestel peavad olema võimalused kujundada oma elu vastavalt vajadustele, oskustele ja huvidele, vabana stereotüüpsest soorollidest tulenevatest piirangutest;
- Toetada soostereotüüpe vältivaid organisatsioone, institutsioone ja ettevõtteid. Institutsionaalsed traditsioonid ja tavad näitavad selgelt, mis tüüpi tegutsemine on soovitud ja milline mitte. Enamikku nendest seostatakse, – pikemalt järele mõtlemata, – kas naiselike või mehelike stereotüüpidega. Nii võib organisatsioone pidada maskuliinseteks (hierarhiliseks, autoritaarselt juhitavaks, kasumile orienteerituks jne) või feminiinseteks (koostööle, suhtlemisele orienteerituks, ressursse teadlikult kasutavaks jne);
- Jagada tasakaalustatult töö, vastutus, ajakasutus ja koormus. Ajakasutuse analüüsid, mis käsitlevad naiste ja meeste tasustatud ja tasustamata tööd, näitavad, et naistel on aastas kuni neli nädalat vähem vaba aega kui meestel! Võrdne tööjaotus tagab ka töö, aja, koormuse ja vaba aja tasakaalustatud jagunemise naiste ja meeste vahel;
- Avalik-õiguslike ressursside ja riiklike vahendite sooliselt õiglane jaotamine. See tähendab vahendite sellist jaotamist, mis tagaks võrdsuse kui eesmärgi saavutamise või sellele lähenemise. Kuni nimetatud eesmärgi saavutamiseni võib see ka tähendada, et tingituna senisest ebavõrdsusest, toimivad need vahendid pigem ühe sihtgrupi hüvanguks. Mõistega *gender budgeting* tähistatava sootundliku eelarve koostamise teema raames toimub Euroopas praegu elav arutelu selle eesmärgi saavutamiseks vajalike sobivate instrumentide üle.

Kõik eesmärgid on tähtsad, kuid kõigi nende samaaegne ja ühtmoodi range järgimine ei ole võimalik. Otsustele selle kohta, millal ja milline eesmärk muutub esmatähtsaks, avaldavad mõju väga erinevad tegurid, näiteks selle eesmärgi sisuline tähtsus, ühe sihtgrupi või vastutuskandjate tungiv soov, kiirete tulemuste võimalikkus jne. Need prioriteedid võivad aga ka muutuda.

Sõltuvalt olukorrast võib mõni eesmärk olla saavutatav vaid väheste jõupingutuste abil, mõne teise jaoks on aga vaja käivitada ulatuslik protsess, et üleüldse võimaldada energiaressursside ümbersuunamist võrdsuse saavutamise nimel. Seepärast on oluline tegeleda nii lühiajaliste eesmärkidega kui ka pikaajaliste protsesside algatamisega.

Tabel 2: **Naiste ja meeste korrigeerimata palgavahe EL liikmesriikides – 1999 ja 2004**

Naiste ja meeste keskmise tunnitasu vahe protsendina meeste keskmisest tunnitasust



Allikas: *LU puhul on kasutatud Eurostati ametkondlikke andmeid ning FR ja MT puhul Tööjõu-uuringut. Kõigi teiste puhul on allikaks siseriiklikud uuringud, v.a. alltoodud juhtudel:*

2004: Sissetuleku ja elutingimuste statistika (EU-SILC) – EL, ES ja IE. Selle uue EL uuringu tulemused on esialgsed ning võivad täpsustuda.

1999: Euroopa Ühenduse Leibkondade paneeluuring (ECHP) - BE, DE, IT, DK, IE, UK, EL, ES, PT, AT, FL.

NB: EU-25 näitajad põhinevad liikmesriikide viimastel olemasolevatel kogu elanikkonna kaalutud keskmistel näitajatel, mida on võimalusel korrigeeritud, et arvestada andmeallika muutusest tulenevaid erisusi.

Erandid võrdlusaastates: 2000 MT, 2001 BE ja IT, 2002 SI, 2003 AT, DK, FI ja PT puhul.

DK – andmeallika muutus 2002. aastal tõstis hinnanguliselt soolise palgavahe näitajat 4 protsendipunkti võrra.

DE – 2002. aastast on kasutatud riiklikku sissetuleku-uuringuid ning Saksamaa sotsiaalmajandusnäitajate paneeluuringut. Hinnanguliselt tõstis see muutus soolise palgavahe näitajat 1 protsendipunkti võrra.

ES – 2002. aastast alates on kasutatud tuludeklaratsioonide ja tööjõu-uuringu andmeid. Hinnanguliselt tõstis see soolise palgavahe näitajat 3 protsendipunkti võrra.

FI - andmeallika muutus 2002. aastal tõstis hinnanguliselt soolise palgavahe näitajat 4 protsendipunkti võrra.

UK - andmeallika muutus 2002. aastal tõstis hinnanguliselt soolise palgavahe näitajat 2 protsendipunkti võrra.

AT, IE, EL: 2003. aastast on andmeallikaks EU-SILC.

4. Võrdsuse standardid

Võrdsuse standarditega määratletakse põhinõuded ning parimal juhul ka selged ettevõttesisesed juhised soolise võrdõiguslikkuse saavutamiseks. Meie oleme sõnastanud need nii:

4.1. Soo alusel eristatavad näitajad:

Kõigil tasandeil ja kõigis valdkondades vastuvõetavate otsuste aluseks on alati lähteolukorra analüüs sugupoolte aspektist.

- Kõik andmed kogutakse, tõlgendatakse ja hinnatakse soo kategooriat silmas pidades.
- Kõigil juhtudel, kus eesmärkide saavutamine on seotud isikutega, tuleb andmed koguda nii, et mõõtmistulemused ja indikaatorid oleksid esitatavad naiste ja meeste kohta eraldi.

4.2. Sooteadlik keel ja kuvandid

„Keel on inimese kõige tähtsam suhtlemisvahend. Keele abil väljendame ja edastame me oma maailmanägemust ning määratleme iseennast ... Rääkimine on samas ka sotsiaalne tegevus. Keele abil konstrueeritakse tegelikkus, mis diskrimineerib, tõrjub ja alandab naisi.“ (Senta Trömel-Plötz)

Keel ja kuvandid ka väljendavad tegelikkust ning seega peegeldavad konkreetseid soosuhteid. Keelekasutus, mis arvestab naiste ja meeste võrdväärsusega (naisi ja mehi kutsutakse nimepidi, väldi-takse sooliselt stereotüüpseid väljendusi ja kuvandeid) on oluliseks panuseks võrdsuse saavutamiseks tegelikkuses.

- Kõigis dokumentides kasutatav keel ja pildid (eeskujud, ideaalkuvandid, turundusmater-jalid, blanketid jms) peavad lähtuma naiste ja meeste võrdse väärtustatuse põhimõttest. Vältida tuleb sooliselt stereotüüpseid väljendeid ja kuvandeid.

Sooteadlik keelekasutus aitab vältida stereotüüpe.

Välja on töötatud hulk erinevaid juhendeid sugupoolte aspekti arvestavaks keelekasutuseks, samuti meetodeid, mis aitavad mõlemat sugu nähtavaks teha. (Näiteks inglise keeles mõlema asesõna „he“ ja „she“ kasutamine). Saksa keeles võib sõna ainsuses tähistada ühte, mitmuse vormis aga mõlemat sugu.

(Näiteks saksakeelne sõna der Mitarbeitende ehk kaastööline kaasab ka naised, samas sõna der Mitarbeiter mitte).

Kuigi näiliselt sooliselt neutraalsed väljendid jätavad kõrvale isikud, ei pruugi need välistada tähen-dusi, mida vastavalt traditsioonilistele ettekujutustele teatud funktsioonidele omistatakse. St. et soo-liselt neutraalne keelekasutus tugevdab juba väljakujunenud ideoloogiat (Näiteks kui kõne all on juhtkond, eeldatakse, et tegemist on meestega, kui aga juttu tuleb vanematest ja nt nende vastutu-sest laste kasvatamisel, siis mõtleme me automaatselt emadele).

Soovitus sooteadlikuks keelekasutuseks oleks: kasuta selliseid kujundeid ja väljendusi, mis toovad esile mõlemad sugupooled.

Sooteadliku keele kasutamise standardit tuleb rakendada vastavalt individuaalsele keelekasutusele.

Pidevalt korduvad küsimused on:

- Kas meie oma keelekasutuses nimetame ära nii naised kui mehed?
- Kuidas nimetada naistest ja meestest koosnevat gruppi mitmuses? Kuidas tagada, et mõlemad sugupooled oleksid keeles ja kõnes selgelt ja ühemõtteliselt välja toodud ning et üks neist ei jääks mainimata?
- Kas on olemas üldiseid, näiliselt neutraalseid ja maskuliinsetest mõistetest tuletatud sõnu (nt ingliskeelne mankind) ning kuidas saab neid asendada (nt humanity)?[9]

4.3. Naiste ja meeste võrdne osalemine otsuste vastuvõtmisel

Eesmärk on naiste ja meeste võrdne jagunemine ja osalemine organisatsiooni struktuuri ja projektide kõigil tasandeil ja kõigis valdkondades.

Seda eesmärki on võimalik saavutada eriti tõhusalt ja kiiresti projektide abil, mis töötatakse välja ja viiakse ellu lühikeste tähtaegadega. Ülalnimetatud eesmärgi saavutamiseks on naiste osalemine lühiajalises perspektiivis ja võrdsetel alustel lihtsalt realiseeritav. Konkreetsed meetmed, mis innustavad naisi projektijuhtimist enda peale võtma, võivad oluliselt parandada naiste osalust otsustusprotsessides.

Selleks, et parandada organisatsioonistruktuuri kõrgematel tasanditel täheldatavat naiste alaesindatust, on vaja välja töötada spetsiaalsed keskpikad strateegiad.

Eesmärgi saavutamiseks vajalikud nõuded - standard on määratletud järgmiselt:

Vastutav juht informeerib pidevalt naiste ja meeste osaluse võrdsusest/ebavõrdsusest kolleege ja annab sellest aru oma ülemusele.

4.4. Sugupoolte aspekti integreerimine järelevalve- ja hindamismeetmetesse:

Soolise võrdõiguslikkuse eesmärk on kohustuslikult integreeritud järelevalve- ja hindamismeetmetesse. Vastavad hindamiskriteeriumid (näiteks eelarve analüüs sugupoolte aspektist) on määratletud ja rakendatud. Isikuandmed on esitatud soolises lõikes ja soo alusel võrreldavatena (nt töötajate rakendatus ja kaadri voolavus, töö tasustamine, küsitlused töötajate rahulolu väljaselgitamiseks, kliendiküsitlused, tagasiside vahendid jne).

Vajadusel võib välja töötada spetsiaalsed indikaatorid naiste ja meeste vahelise võrdsuse saavutamiseks tehtud edusammude mõõtmiseks ja arengu seireks.

Lisaks arenguseirele on kehtestatud sihttasemed ja eesmärgid vajalikud ka järelevalve jaoks. Eduaruande alusel tehakse järeldused järgmiseks planeerimisperioodiks ja need lülitatakse uute meetmete ja strateegiate väljatöötamisse.

[9] Kuigi eesti keeles pole grammatilist sugu, on sooliselt tähistatud näiteks mees-liitega sõnad, mille asemel on parem kasutada sooliselt neutraalseid (esimees asemel juhataja jms.).

5. Juhtimine – eestvedamine, suunamine ja juhtimine (*to lead, to guide, to manage*)

Rääkides eestvedamisest, mainitakse sageli isikuid ning kirjeldatakse nende oletatavaid omadusi. Nimetatud omadusi peetakse sageli eriti tähtsateks ja hädavajalikeks või vastupidi – nad tuuakse esile häirivatena. Nii luuakse liidritest väga erinevad ettekujutused.

Selge on see, et juhtideks võivad saada kõige erinevamate isikuomadustega inimesed. Kui juhtimise all mõistetakse teatud viisil tegutsemist või käitumist, siis ei saa seda pidada kaasasündinud isikuomaduseks, vaid oskuseks, mida saab muuta ja õppida. Juhil ei pea olema erilisi omadusi, mistõttu ei tohiks mingeid iseloomuomadusi pidada takistavateks asjaoludeks juhiks saamisel. Pigem tuleb välja selgitada, milliseid funktsioone juht peab täitma.

Inglise keel pakub selleks koguni kolme mõistet, mis kõik tähendavad juhtimist: *to lead, to guide* ja *to manage*.

***to lead* (juhatama, eest vedama)**

Liidriks saanud isik sammub esireas ja näitab teistele suunda. Selleks, et eestvedamine lähtuks konkreetsest situatsioonist ja asjaoludest, peab liider eelnevalt välja selgitama, milline on konkreetse ettevõtte sisekliima. Analoogiliselt ilmaennustusega tuleb leida vastused järgmistele küsimustele: millised näevad välja aastaajad, kui palju sooja tavaliselt on, kas esineb sademeid või kuivaperioode jne? Alles kõik vajalikud infokillud kokku kogudes saab juht otsustada „kuhu hakkame minema?" Otsus tehakse töötajatele teatavaks ning liider osutab soovitud suunda – sinnapoole! Liider näitab kogu oma isikuga veenvalt, et valitud eesmärgid on sobivad ja ennustab paljulubavat tulevikku. Ta teeb seda nii veenvalt, et juhitavad inimesed hakkavad kas suurema või vähema vaimustusega samuti samas suunas liikuma.

Tark juht vaatab aeg-ajalt ka seljataha, veendumaks, et järeltulijad jõuavad sammu pidada. Ühtlasi tuleb vahetevahel pöörata tähelepanu ka ilmastikule – kust suunast puhub tuul ning kas asjad liiguvad enam-vähem soovitud suunas? Hea liider tunneb juba varakult ära muutused ilmastikus ja on võimeline neile paindlikult ja adekvaatselt reageerima.

***to guide* (juhtima, juhendama)**

Juhtimist verbi *to guide* mõttes võiks piltlikult võrrelda karjase tööga. Igal karjasel on oma teekond, mille ta peab igal hooajal oma karjaga läbima. Ka karjased on suurepärased ilmatundjad. Piisab ainult pilgust taevasse ja juba nad teavad, millist ilma on lähiajal oodata. „Teenäitaja" peab tõsiselt võtma ka lühiajalisi eesmärke ning ta ei tohi lähtuda üksnes kogu hooaja jaoks püstitatutest. Ta peab suutma otsustada, millise ilma puhul tuleb otsida lähikonnas peavarju või kas siiski läbida õhtu jooksul pikem teekond. Lisaks ilmale jälgitakse täpselt ka loomade olukorda. Arvestada tuleb ka kõige väiksemaid muudatusi, et otsustada, milline tee on parim, et kõik jõuaksid hästi ja tervelt kohale. Tuleb otsustada, kas peaks minema ringiga, kas oleks võimalik ühineda mõne teise karjaga või kas peaks siiski liikuma peavarju poole nii kiiresti kui võimalik?

Igapäevaste otsuste tegemiseks selle kohta, milline tee valida, tuleb jälgida karja, ilmastikutingimusi, maapinda. Samuti tuleb nõu pidada teekonnal kohatud inimestega. Need inimesed võivad anda uut teavet, hoiatada ohtude eest, anda teada võimalusest lühendada teed jne. Selliselt kogutud informatsioon võimaldab karjastel vastu võtta häid otsuseid.

***to manage* (juhtima, korraldama, ohjama)**

Verbiga *to manage* tähistatakse juhtimist, mis on seotud konkreetsel päeval valitseva olukorraga. Ilmastiku mõttes tähendaks see pidevat taeva vaatlemist ja oletuste tegemist selle kohta, kas täna hakkab sadama või mitte. Kui sadu ei ole välistatud, võtab juht vastu otsuse, kas on vaja kaasa võtta keebid, vihmavarjud, -mantlid, kübarad või mitte. Otsustava tähtsusega on see, mis päevakavas veel ees seisab.

Juhid esitavad seega endale küsimuse, mis on täna vaja teha selleks, et valitud teekond saaks läbitud. Otsuseid võib langetada väga kiiresti ning sama kiiresti saab neid ka muuta. Nad ei olegi mõeldud pikaajaliste otsustena. Juhi ülesanne on öelda, mida täna veel peab tegema ning millised asjad võivad oodata homse või ka järgmise nädalani.

Kuid jäägem veel karja metafoori juurde – kõik juhtimisalased jõupingutused on suunatud sellele, et kari jõuaks tervena ja heas seisundis õigel ajal õigesse kohta. Selle ülesande täitmisel on juhile abiks kõigi kolme juhtimisfunktsiooni täitmiseks – lead, guide, manage – oskused. Selle kohta, kuidas nendest komponentidest parim tervik moodustada, ei ole olemas mingeid juhendeid, sest iga olukord erineb eelmisest. Kindel on aga see, et kõik kolm nimetatud aspekti on nõutavad ja kõigis neis tuleb kindlasti üles leida tõeliselt nõrgad kohad ning need puudujäägid mõne teise abil tasakaalustada.

Mainitud kolme juhtimisaspekti seas on lead-aspekt kindlasti kõige atraktiivsem. Küsimus, kui palju silmatorkavaid juhtimistegevusi peab karjane oma ülesande täitmiseks tegema, on lahtine. Oleme kõik näinud olukordi, kus karjad – ülekantud tähenduses muidugi – on õigeaegselt kohale jõudnud, VAATAMATA sellele, et karjane jättis midagi tähtsat tegemata.

Eduka tulemuse põhjuseks on asjaolu, et kliimat ja ilmastikutingimusi ei suuda hinnata ja tõlgendada mitte ainult juhid. Seepärast ongi juhtide ülesanne mitte ainult vastu võtta õigeid otsuseid, vaid ka edastada neid õigel viisil teistele. Erinevate ettevõttekultuuride puhul võib see viis olla väga erinev – alates käsustruktuuridest sõjaväelistes üksustes, kus arutelu ei olegi ette nähtud, kuni organisatsioonideni, kus diskussiooni peetakse enesestmõistetavaks.

Organisatsiooni kultuur on üks nendest elementidest, mida liider peab täpselt tundma ja suutma seda ka pidevalt jälgida, sest selles kajastuvad organisatsioonisisesed „ilmastikuolud". Organisatsiooni kultuuri arendamine on üks juhtide ülesannetest. Praktikas tähendab see kogemuste alalhoidmist, uute omandamist, nende kombineerimist jne.

Juhtimine toimub kogu aeg ja see on hädavajalik. Oluline on omada selget ettekujutust, kuidas sellega kõige paremini hakkama saada.

6. Juhtide vastutus soolise võrdõiguslikkuse arengu juhtimise eest

Alati on väga riskantne rääkida vastutusest. Kuulus sotsioloog Max Weber on andnud meile võimaluse mõista eetikat nii, nagu tema seda käsitleb. Weber näeb kahte võimalust - käsitleda eetikat kas veendumus- või vastutuseetikana.

Veendumuseetika puhul on tegutsev isik ise see, kes vastutab oma tegevuse motiivide, tahte, kavatsuste ja ka südametunnistuse eest.

Vastutuseetika puhul on tegutseval isikul silmade ees olukord, mida ta oma tegevuse või tegemata-jätmisega kujundada tahab. Ta vastutab oma kavatsetud või ettekavatsemata tegevuse tagajärgede eest.

Soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamise strateegia rakendamise seisukohalt on selline suhtumiste erinevus väga oluline. Ühelt poolt võime lähtuda sellest, et osaleme kõik pidevalt soosuhete konstrueerimises, olles neis üheks osapooleks. Teisalt on aga ka selge, et mitte kõik meie tegevused, mis soosuhteid mõjutavad ei ole taotluslikud, selgelt motiveeritud ning ei lähtu piisavast informeeritusest. Näiteks kui me ei ole praegu soosuhetes valitseva olukorraga veel täiesti rahul, pole sugugi teada, kas selle taga on konkreetselt tuvastatavate isikute tahe või mitte. Seepärast ei ole küsimus, „kes on süüdi“ meie jaoks oluline. Kuid küsimus, „kes selle eest vastutab?“ pakub suuremat huvi.

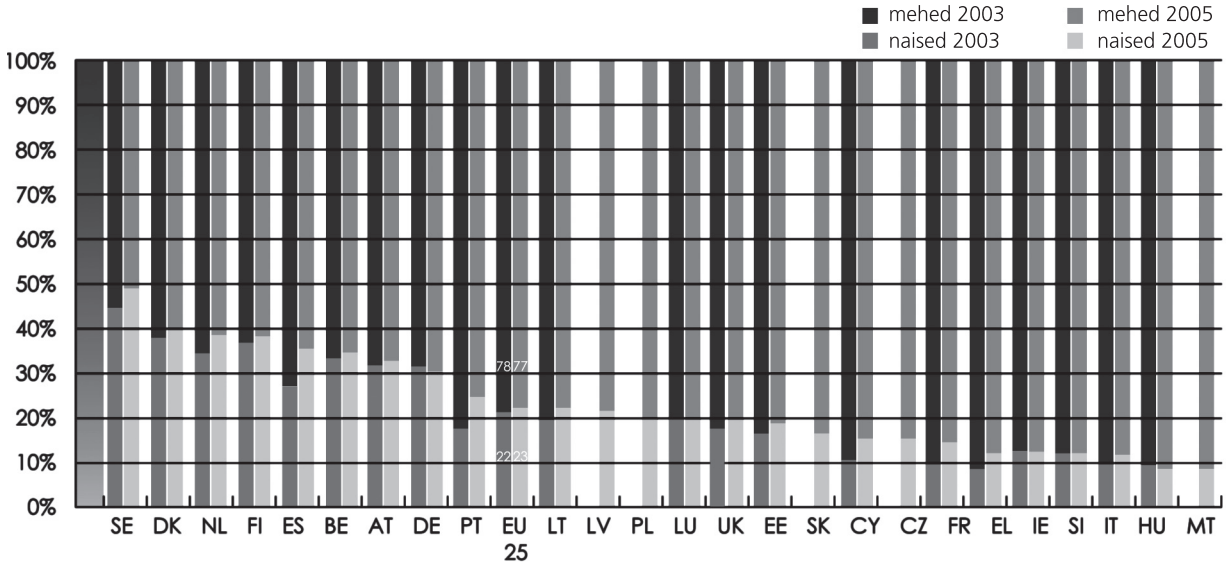
Vastutuseetika kohaselt peaksid otsustajad võtma endale vastutuse ka oma tegevuse tagajärgede eest. Otsustajateks on enamasti juhid. Kuna soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamine kujutab endast nn *top-down* (ülevalt alla) strateegiat, ei saa tippjuhid kõrvale jääda. Neil on volitused tegutsemiseks ja tegevuste lubamiseks, seega nad vastutavad iga konkreetse olukorra eest.

Järelikult on tähtis, et juhtidel oleks rohkem täpsemat informatsiooni selle kohta, milline on naiste ja meeste olukord konkreetsetes situatsioonides. Vastava teabe saamiseks tuleb ära kasutada kõik infoallikad. Näiteks kujuneb statistilistest andmetest, erinevatest uurimistulemustest, isiklikest hinnangutest ja muljetest tervikpilt, mida tuleb omakorda tõlgendada. Olukorda tuleb arutada ja hinnata. Tuleb kavandada tulevikuvisioonid, sõnastada eesmärgid ja töötada välja abinõud määratud eesmärkide saavutamiseks. Seejärel lähebki vaja liidrit, kes annab kätte suuna ja näitab teed. Edasi peab juht olema teenäitajaks, kes kannab ettenägelikult hoolt selle eest, et kõik liiguks etteantud kursi järgi, ning lõpuks korraldajaks, kelle ülesanne on kiirete otsuste langetamine üldeesmärgi saavutamise nimel. Nii on võimalik jõuda eesmärkideni ja saavutada edu.

Kõik vastutavad isikud peavad tõepoolest olema teadlikud, et nemad vastutavad selle eest, millised on soosuhted tema valdkonnas:

- Olukorra mittetundmist ei saa enam aktsepteerida; oluline roll on informatsioonil ja sugupoolte aspektide analüüsimisel;
- Keegi ei saa end välja vabandada sellega, et ei tea oma tegevuse mõjust soosuhetele.
- Tähtis on õppimine ja faktidest arusaamine. Põhiliseks muutub teadlik eesmärkide püstitamine ja nende saavutamine efektiivsete meetmete abil.

Tabel 3: **EL liikmesriikide parlamentide (alamkodade) liikmed – sooline jaotus 2003 ja 2005**



Allikas: *Euroopa Komisjon, Tööhõive, sotsiaalküsimuste ja võrdsete võimaluste peadirektoraat , naised ja mehed otsustamise juures andmebaas*

NB: indikaator on välja töötatud EL Ministrite Nõukogus Pekingi tegevusplatvormi järeltegevuste raames.

CZ, LV, PL ja MT kohta ei ole 2003. aasta andmed kättesaadavad. EU-25 on liikmesriikide näitajate keskmine, mis on arvutatud puuduvaid riike välja jättes.

Sel viisil muutuvad juhid huvitatud partneriteks ja sidustajateks. Loomulikult ei saavuta nad muudatusi ühe päevaga. Kindlasti peavad nad konsulteerima neid toetavate erialaspetsialistidega ning õppima, kuidas kasutada oma valdkonna informatsiooni.

4R-meetodil (Repräsentation – esindatus, Ressourcen – ressursid, Realitäten – reaalsus, Regelungen – ettekirjutused) põhineva soolise analüüsi rootslannast looja Gertrud Åström on öelnud: „Õiglus soosuhetes ei ole looduslik, kaasasündinud. Samuti pole seda ka sooline ebavõrdsus. Ning seepärast on meie ülesandeks selle suhte kujundamine."

7. Vastuseis ja selle ületamine

Kas soolist võrdõiguslikkust nähakse organisatsiooni põhieesmärgina? Kes poleks kuulnud kõiki neid ettekäändeid, kõrvalehiilimisi, kontekstist väljarebitud argumente tõendamaks, et sooline võrdõiguslikkus pole oluline ja ei vääri tähelepanu? Need kallaletungid ulatuvad kohmakatest, labastest ülimalt leidlikeni. Kuid ükski neist ei saa kummutada fakti, et naiste ja meeste vahelisi suhteid peab kujundama (Gertrud Åström).

Tegevused inimeste harimiseks ja nende teadlikkuse tõstmiseks soolisest võrdõiguslikkusest ei tõota kergeid tulemusi. Vastupidi, uuringutulemuste kohaselt tekitavad sellised püüdlused vastuseisu kogu teemavaldkonna suhtes.

Nii on oluline teada, milliseid vorme kaitsekäitumine võib võtta, mis on nende põhjuseks ning kuidas vastupanu kõrvaldada või ennetada.

7.1. Tõrjuva käitumise tüüpilised näited[10]

7.1.1. Aegunuks kuulutamine

Lausetega, nagu „See on ju eilne uudis!“, püütakse selgeks teha, et naiste ja meeste olukorrast rääkimine pole enam kaasaegne. Samas võib seda mõista ka nii: „Ma tean juba seda kõike“ või „Ma ei soovigi sellest midagi täpsemat teada“. Sageli ei ole nende väidete tähendused hästi eristatavad.

7.1.2. Mahasalgamine, kõrvale tõrjumine

Väitega „Naistel ja meestel on juba ammu võrdsed õigused“, üritab enamik inimesi öelda, et nad ei pea vajalikuks arutleda soo kui ühiskonna põhikategooria üle. Võrdseid õigusi peetakse endastmõistetavaks ja tegelikkuses juba ellurakendatuks. Sellist hoiakut toetavad ka naised, kes kogevad rõhumist (näiteks tööturul), kuid ei suuda näha selle struktuurseid põhjuseid.

7.1.3. Alaväärtustamine

„Juba jälle sama teema! Kui igav!“ – sellised ütlused loovad negatiivse õhkkonna soosuhete üle arutamiseks. Teema algatajaisse suhtutakse kriitiliselt ja püütakse välja selgitada nende tegevuse motiive. Seega juhitakse kogu tähelepanu probleemilt eneselt kõrvale ja suunatakse hoopis teema algatajale, mis on talle koormav.

7.1.4. Tagasi vanade aegade juurde

Võrdsust, ka naiste ja meeste võrdsust deklareeriti sotsialismi ajal. Seda ajalooperioodi peetakse ebaõnnestumiseks, millest on üle saadud või mis on ära kaotatud. Kes täna nõuab võrdsust naiste ja meeste vahel, riskib sellega, et teda hakatakse kahtlustama soovis pöörduda tagasi möödunud ühiskonnakorralduse juurde.

[10] Autorite poolt loetletud vastuseisude tüpoloogia toetub Austria ja Saksamaa kogemustele erinevates organisatsioonides ja võib Eestis ilmneda veidi erineval moel.

7.1.5. Biologiseerimine

Ütlus „Selles on ikka hormoonidel oma osa ka“, vihjab väidetavalt looduslikele erinevustele, mis järeldavad: „Tüdrukud ja poisid on lihtsalt sellised!“ Seega muutuvad ka edasised pingutused konkreetsete olukordade uurimise ja selgitamise osas näiliselt üleliigseks. „Loodus on kõik ju juba paika pannud!“

7.1.6. Individualiseerimine

„Minu tutvusringkonda kuuluvad naised ei tunne ennast üldse allasurutuna!“, „Mina ei tunne ennast mitte kuidagi diskrimineerituna!“. Just nii on tegelike struktuursete võimusuhete nägemine blokeeritud isikliku kogemusega, mis on „täiesti erinev“. Oma seisukoha toetamiseks kasutatakse tervet jada subjektiivsetest üksikutest ja vastupidistest näidetest, seades kahtluse alla ka teaduslike uuringute tulemusi.

7.1.7. Etteheide diskrimineerimise ja vastandamise kohta

„Te tahate, et tüdrukud oleksid poiste ja poisid tüdrukute moodi!“ ja “Te tahate olukorda enda kasuks pöörata!” ütlustega vihjatakse, et need, kes tegelevad sooküsimustega, tahavad luua uusi, vastupidiste väärtustega hierarhilisi süsteeme. Kuna soolise võrdõiguslikkuse küsimuste algatajad ja arutlejad on tihti naised, tekib kergesti kahtlus, et mitte naiselikkuse ja mehelikkuse sotsiaalseid kategooriaid ei peeta küsitavaks, vaid et rünnatakse, alavääristatakse ja diskrimineeritakse mehi ja mehelikkust võrreldes naiste ja naiselikkusega. Teiseks heidetakse sageli ette polariseerumist. Igasugust naisi ja mehi selgelt eristavaid käsitlusi soosüsteemist kiputakse nägema katsena lõhestada ühiskonda. Väidetakse, et sootundlik lähenemine leiab erinevusi ka seal, kus neid tegelikult ei ole.

7.1.8. Tüdimus ja ebarealistlikud ootused

„Kui nad jõuavad kooli, on kõik juba niikuinii ammu otsustatud, seda võiks ehk käsitleda lasteaia tasandil või veel varem.“ Kõigile, kes ei tööta lasteaias, on seega öeldud, et soosuhete parandamiseks ei saa nad enam midagi olulist ära teha. Nii tekib tüdimus. Teisalt väidavad selle seisukoha pooldajad, et maailmas on palju tähtsamaid asju, millega tegeleda, näiteks majandusraskused. On täheldatav, et demokraatlikke liikumisi ja neid esile kutsunud ühiskondlikke probleeme ja küsimusi mängitakse teineteise vastu välja ning teemasid nagu rassism, seksism, heteroseksuaalsus, puuetega inimeste diskrimineerimine jne vaadeldakse konkureerivate võimusuhetena, mitte omavahel seotud ja üksteisest sõltuvate probleemidena.

Peame mõistma, et soolise võrdõiguslikkuse teema ei kuulu spetsiaalselt ühegi eriala juurde ja seda ei saa käsitleda ega menetleda puhtalt tehnilise küsimusena. Tegemist on ikka veel emotsionaalselt ülitundliku teemaga, mis enam kui mingi muu puudutab iga inimese identiteedi põhiolemust, olenemata sellest, kas antud isik soovib neid küsimusi arutada või mitte.

Seepärast on oluline mõista, et inimesed püüavad juhtida kõrvale kõike, mis on vastuolus või ähvardab neile omaseks saanud maailma nägemise viise, käitumismustreid ning sügavalt kinnistunud arusaamu oma identiteedist. Selline enesekaitse tuleneb emotsionaal-tunnetuslikest protsessidest, mis annavad inimesele sisemise tasakaalustatuse, kindluse ja seega ka identiteedi stabiilsuse tunde ning tagavad, et tegelikkust või seda, kuidas seda ollakse harjunud nägema, ei seata kahtluse alla.

7.2. Vastuseisu ületamine

Soosuhete temaatika tutvustamine inimestele ei taga pikaajalist mõju seni, kuni inimesed tajuvad emotsionaal-kognitiivset vastuseisu. Sellise ühes või teises vormis osutatava vastuseisuga tuleb arvestada ning seda tuleb teadlikult tervitada.

Inimesed kaitsevad oma seisukohta rohkem siis, kui nad tunnevad, et neid kasutatakse ära või nende kogemustes kaheldakse. Lisaks teadmiste (teaduslike uuringute tulemuste, andmete jne) edastamisele tuleb alati luua ka võimalused konkreetsete osalejate praktiliste teadmiste ärakasutamiseks.

Tegevuslik, identiteeti avastav, tähendusi interpreteeriv osalemine peab olema seostatav kergesti objektiveeritava teabega. Sellega välditakse olukordi, kus inimese teadmised ja pädevus seatakse kahtluse alla. Vastupidi, teda vaadeldakse kui huvitavat, väärtuslikku ja õppimisvõimelist isikut.

Ebamugavus, mis põhjustab hoiakulise vastuseisu, tuleneb alati rahuldamata vajadustest või hädaohu tunnetamisest. Vajadused on omased kõigile inimestele ja neid ei saa rahuldada ühel ja ainsal viisil. Vajadused sunnivad inimesi tegutsema.[11]

On väga individuaalne ja sõltub olukorrast, milline vajadustest on keskne ja mõjutatud naiste ja meeste temaatikast.

7.3. Ülevaade mõningatest põhivajadustest

Autonoomia

Sõltumatus — unistuste/eesmärkide/väärtuste valik, nende realiseerimiseks vajalike viiside valik, areng

Vastastikune sõltuvus

Seotuse tunnetamine — tunnustuse kogemine, lähedus, isikuga arvestamine, oma panuse andmine elu rikastamisse, tähelepanu, ausus (meid elus raskusi ületama õpetava aususe hindamine ja väärtushinnangud), armastus, turvatunne, austus, toetus, usaldus

Terviklikkuse tunnetamine

Tõelisuse, elu mõtte ja tähenduse tunnetamine; loovus

Tunda rõõmu, pühitseda

Pühitseda, mida elu on toonud või võtnud (leinamine)

---

[11] Vastuseisu ei saa alati taandada indiviidile. Vastuseisude põhjused võivad tuleneda nii indiviidist kui organisatsioonist. Indiviidide puhul on nendeks kartus kaotada võimu, prestiiži, palka või soodustusi, aga ka kartus määramatuse ees, soovimatus muuta oma harjumusi, tõekspidamisi, väärtushinnanguid jms. Oma osa on usalduse puudumisel juhtkonna suhtes ning isiksuseomadustel (kohanemisvõime ja enesekindluse puudumine, kartus riskida jms).

Organisatsioonist tuleneva vastuseisu põhjusteks võivad olla organisatsioonikultuur ja grupinormid, mis väärtustavad stabiilsust, hierarhiliste struktuuride jäikus, organisatsiooni eri osade vaheliste seoste vähene arvestamine.

Füüsilised vajadused

Õhk, toit, vesi, kaitstus (kõigi elu ohustavate ning inimestest, elusolenditest, keskkonnast lähtuvate ohtude eest), puhkamine, liikumine, seksuaalne eneseväljendamine, eluase, füüsilised kontaktid

Mängimine

Pinge, lõdvestumine, ühtsus

Vaimse ühtsuse tunnetamine

Ilu, harmoonia, vaimustus/inspiratsioon, korrastatus, rahu

Kui me soovime ületada vastuseise, tuleb hoolitseda, et kellelgi ei jääks muljet, nagu oleksid tema põhivajadused ohustatud. Vastupidi, sugupoolte võrdsuse käsitlemine peab kujunema põhivajaduseks, mis rahuldamist nõuab.

Vastuseisude analüüsi ja neist jagusaamise meetodid on ära toodud B osa peatükis "Vastuseisude diagnoosimine".

8. Soolise võrdõiguslikkuse edendamise kaheksa tegutsemisvaldkonda

8.1. Regulaarne andmekogumine ja nende töötlemine

Kvaliteetne andmestik on aluseks:

- organisatsioonis meeste ja naiste vahelise võrdsuse taseme hindamisele
- tulemuste hindamisele, et võrrelda erinevatel ajahetkedel kogutud andmeid,
- soolise võrdõiguslikkuse suunas toimuva arengu regulaarsele jälgimisele,
- rakendatud meetmete toime kontrollimisele ja tähtajaliste normide püstitamisele.

A. Juhtkond otsustab, mis tüüpi andmestikku pidada relevantseks igas teatud valdkonnas. Lähtuvalt sellest toimub vastavate andmete süstemaatiline kogumine ja soo lõikes analüüsimine.

Olulised andmed käsitlevad olukorda tööl, kontrollimist, kvaliteedi tagamist jne.

Siinkohal olgu ära toodud mõningad näited, mille puhul on oluline võrrelda naiste ja meeste vahelisi erinevusi:

- juhtimisfunktsioonide täitmises (kõrgematel hierarhiatasanditel)
- eriülesannete täitmises (nt projektijuhtimine)
- töö tasustamise eri tasandites (aastane brutosissetulek, lisasissetuleku komponendid)
- osalise ja täieliku tööajaga töötamises;
- kvalifikatsioonis (kõrgeim lõpetatud haridusaste, omandatud lisakvalifikatsioonid; perekohustused);
- täiendkoolitus järgmiste tunnuste lõikes:
  - o sisu (erialased kompetentsid, sotsiaalsed kompetentsid, juhtimisalased kompetentsid),
  - o täiendõppe päevade arv,
  - o täiendkoolituse maksumus (päevas ja naiste/meeste kohta).
- vanuses ja ettevõttes töötamise kestuses
- perekonnaseisus (laste arv)
- töötajate töölevõtmises, koondamises ja kaadri voolavuses
- kontrollimisel kogutud andmetes isikute kohta (nt. edutegurite mõõdikud, töö kvaliteedi hindamise kriteeriumid)
- kvaliteedijuhtimises kasutatavates mõõdikutes (nt klientide rahulolu jne)
- …

B. Oluliste andmete omavaheline võrdlemine ja seostatud analüüs on juhtkonnale lähtealuseks olukorra muutmisele ja järgnevale seirele (nt kui palju mehi/naisi on osalenud täiendõppekursustel, kui palju päevi kulutati täiendõppele, kui suured olid keskmiselt mees- ja naistöötaja täiendõppe kulud).

C. Juhtidele edastatakse regulaarselt seireandmeid, et võimaldada nende vastutusalas arengut pidevalt fikseerida ja jälgida. Juhtide ülesanne on jälgida ja tõlgendada ka teistes valdkondades kogutud võrdlusandmeid. Seire tulemused on aluseks soolise võrdõiguslikkuse arengu juhtimisele juhi vastutusalas.

D. Juhindudes faktilistest andmetest ja nende alusel rakendatud meetmetest, annavad juhtivtöötajad oma ülemustele ja kolleegidele regulaarselt aru naiste ja meeste olukorrast nende vastutusalas.

Näide:

Personalivahendust pakkuv suurfirma töötleb nii töötajaid kui ka kliente puudutavaid andmeid soo lõikes.

Kõik aasta jooksul saavutatavad eesmärgid määratletakse eraldi naiste ja meeste jaoks ning loomulikult antakse neile kontrollimise käigus vastavalt hinnangud. Need aastased eesmärgid on naiste ja meeste osas erinevad ja sõltuvad lähteolukorrast ja vahepeal saadud kogemustest. Nii on näiteks üheks püstitatud eesmärgiks hooldusalaste kompetentside parandamine ja hooldustegevusega seotud töökohtade vahendamine.

Tegemist on valdkonnaga, kus domineerivad naised, ning seepärast on eesmärgipüstituses vahendatavate naiste arv suurem kui meeste arv. Siiski on ka meeste jaoks püstitatud eesmärgid ambitsioonikad ja väljakutsuvad sooliste stereotüüpide suhtes.

Juhtivtöötajad saavad regulaarselt oma käsutusse soo lõikes töödeldud andmeid ning on kohustatud rakendama vajalikke meetmeid, et saavutada naiste ja meeste jaoks kehtestatud aastased sihteesmärgid. See nõuab sihipäraseid meetmeid, mis julgustaksid mehi selles sektoris töötama.

8.2. Tooted ja teenused; suhtekorraldus

Kõik organisatsioonid ja ettevõtted toodavad kaupu ja teenuseid, tarbijaid silmas pidades. Tooted ja nende turustamine avaldavad mõju ka soosuhetele. Need võivad kas taastoota traditsioonilisi stereotüüpseid soorolle või edendada soolist võrdõiguslikkust, arvestades sooliste erinevustega sihtgrupis ning soolise võrdõiguslikkuse nõuetega.

Nimetatud tegevusvaldkonnas on tegemist eelkõige:

- sihtgruppide analüüsiga sugupoolte aspektist, mis on aluseks:
- sooteadlikule tootekujundusele,
- võrdõiguslikkuse eesmärgi integreerimisele plaanide väljatöötamisse (sihid, eesmärgid ja indikaatorid).

Protsesside tulemusena paraneb toodete kvaliteet ja atraktiivsus, naistele ja meestele suunatud tarbijajuhised.

Selles kontekstis on oluline järgmine:

- Sihtgruppide analüüs sugupoolte aspektist, mis on aluseks toodete ja teenuste väljatöötamisele. Selleks töötab organisatsioon välja juhendid ja rutiinsed protseduurid;
- Organisatsiooni tooted ja teenused annavad oma panuse meeste ja naiste võrdsuse saavutamisse ning loobuvad soolistest stereotüüpidest või vähemalt ei soodusta diskrimineerimist;
- Organisatsioonis on ettekirjutused soolise võrdõiguslikkuse eesmärkide lõimimiseks projektidesse, toodetesse ja teenustesse.
- Teatud valdkondades on mõlemast soost klientide jaoks olemas just neile suunatud strateegiad ja tooted (nt põhjusel, et niimoodi rahuldatakse paremini just nende vajadusi ja aidatakse kaasa naiste ja meeste vahelisele võrdsusele;
- Juba kavandamisel määratletakse, millised on sugudevahelise võrdsuse eesmärgid antud toodete ja teenuste pakkumisel. See on aluseks edasisele tootearendusele.
- Eesmärgid, tulemusindikaatorid määratletakse, kontrollitakse ja hinnatakse, arvestades sooliste erinevustega.
- Organisatsioonis on tähtajalised normid naiste ja meeste osalusmääradele (nii ettevõttes kui ka väljapoole suunatud tegevustes) suhtekorraldustöös, samuti reklaami- ja turundusvaldkonnas. Normid on kehtestatud keelekasutusele, valitud kuvanditele ning ühtlasi ka soosuhete kujutamisele.

8

Näited toodete ja teenuste kohta:

Meditsiin: Statistiliselt sureb igal aastal südameinfarkti tõttu rohkem mehi kui naisi. Kui aga vaadata suremuse näitajaid eraldi sugupoolte kaupa, st kui palju naisi/mehi sureb võrreldes haigestumiste arvuga, siis on naiste suremus südamehaiguste puhul märgatavalt kõrgem. Selle kahetsusväärse erinevuse uurimine näitab, et naiste südameinfarkti sümptomid erinevad oluliselt meeste omadest. Arstid, kelle väljaõpe oli siiani suunatud haiguste ja nende sümptomite äratundmisele mehe keha kui normi järgi, avastavad vastava haiguse vanematel naistel liiga hilja või üldse mitte. Seetõttu ei võeta tarvitusele vajalikke abinõusid või jäädakse nendega hiljaks ning südamehaiguste tõttu sureb naisi rohkem.

Meditsiinialane väljaõpe ja nõustamine peab tulevikus hakkama lähtuma haiguste sooteadlikust diagnoosimisest, mille eesmärgiks on võrdselt kvaliteetse meditsiiniabi tagamine nii naistele kui ka meestele.

Kool/õppimine: Tüdrukute ja poiste õppimiskäitumised on erinevad, muuhulgas ka matemaatikas. Tagamaks õppimise optimaalsust mõlema sugupoole jaoks, peab õppetöö (peamine kooli pakutav teenus) arvestama sooliste erinevustega. See võib toimuda näiteks teatud ainetes teatud etapil tüdrukutele ja poistele eraldi toimuva õppetöö vormis.

8.3. Töölevõtmine (tööpakkumine, valimine, lepingute sõlmimine)

Selleks, et naistele ja meestele avaneksid töölevõtmisel tõepoolest kõigis valdkondades ja kõigil tasanditel võrdsed võimalused, tuleb tähelepanu pöörata paljudele erinevatele aspektidele.

Eelkõige on vaja töö funktsioonid või nende kombinatsioonid, sisu, vastutus ja maht määrata paindlikult ja sooteadlikult. Selleks on vajalikud terviklikud ametikohtade kirjeldused, mis selgelt näitavad, et antud ametikohale võivad tööle asuda nii naised kui mehed. Samuti peab ametikoha profiil lubama rakendada kompetentse, mis on saadud erinevate kogemustega (hariduse, täiendõppe, perekondlike kogemustega jne).

Naiste ja meeste juurdepääs kõigi erialade väljaõppele aitaks vabaneda ametite jagunemisest tüüpiliselt „meeste ametiteks" (nt tehnilised erialad) ja „naiste ametiteks" (nt asjaajamine, põetamine), aga ka karjäärivõimaluste erinevustest.

Sooteadlik töö väärtuse hindamine aitab vähendada vahet, mis siiani on naiste ja meeste palkade vahel.

Sooteadlik tööpakkumine peab olema selgesõnaliselt suunatud nii naistele kui ka meestele, või siis eriti naistele või meestele, kui nemad on selles töövaldkonnas alaesindatud sugupooleks. Nais- või meessoost tudengite või õpilaste eesmärgipärane teavitamine (spetsiaalsed, üritused, kõned, tegevused, praktilised kursused ja koolitused) innustavad tütarlapsi või naisüliõpilasi valima ebatüüpilisi ameteid. Siinkohal võiks viidata sellistele üritustele nagu näiteks Saksamaal korraldatav Girls Day (tüdrukute päev) või ka teistele projektidele, mis keskenduvad tütarlaste või naiste kaasamisele tehnikaerialadele.

Siinkohal oleks hea mainida ka laiaulatuslikke meetmeid meeste värbamiseks näiteks lastekasvatuse ja sellega seotud (lasteaiakasvatajad, algkooliõpetajad jne) või põetamise erialadele, aga selliseid projekte pole veel läbi viidud.

Kui töökohta pakutakse osaliselt või täielikult ettevõttesiseselt, on vaja kriteeriumid sõnastada selgelt nii, et kaasa aidata soolise võrdõiguslikkuse edendamisele.

8

Tööle valimine nõuab soolise võrdõiguslikkuse aspektist erilist tähelepanu. Keskse tähtsusega on seejuures järgmised küsimused:

- Milliseid kvalifikatsioone arvestatakse ja uuritakse (s.h perekondlikud kogemused, ühiskondlik töö jms)?
- Milliseid valikukriteeriume rakendatakse?
- Kas erinevaid kompetentsusi hinnatakse sooteadlikult?
- Kas valikumenetlus ise on läbipaistev ja vastab võrdse kohtlemise kriteeriumidele? (Kes vastutab valiku eest? Kuidas toimub valimine? Kas valijatel olid kompetentsid sugupoole aspektiga arvestamiseks?)
- Kas on abinõud, et tõsta alaesindatud sugupoole osalusmäära? (Näiteks samasuguse kvalifikatsiooni puhul eelistatakse naist/meest)

Näide:

Suur autotootja õpetab igal aastal välja umbes 45 õpilast. Taotlusi laekub kaugelt üle 3000, noortelt naistelt aga vaid käputäis. Valikuprotseduur on standardiseeritud ja väga detailne, et kindlustada parimate väljavalik. Naissoost õpilase valiku korral paistab ta enamasti silma suurepäraste tulemustega. See asjaolu ajendas ettevõtet rakendama aktiivsemaid abinõusid, et motiveerida noori naisi omandama selles ettevõttes tehnilisi erialasid. Ettevõte näeb naistes suurt potentsiaali väga heade õpilaste/kaastöötajatena.

Ettevõtte poolt rakendatavad abinõud koonduvad kahele tasandile. Ettevalmistavas etapis korraldatakse koolide infotehnoloogia õpetajatele seminar, kus neile tutvustatakse tehniliste erialade väljaõppe sisu ja ametialaseid arenguvõimalusi eelkõige noorte naiste jaoks.

Seejärel korraldatakse eranditult tüdrukutele mõeldud lahtiste uste päev, mille jooksul naisõpilased ja -õpetajad tutvustavad tehniliste ametitega seonduvaid karjäärivõimalusi. Üritus on nii edukas, et suure huvi tõttu tuleb seda korrata kuus korda.

Eesmärgistatud meetmetel on ilmselge mõju – järgmise konkursi väljakuulutamisel osaleb selles mitmeid kordi rohkem noori naisi ja nii võetakse neid ka väljaõppesse rohkem. Lisaks õppetöö taseme tõusule tekib väljaõppeprotsessis osalevate naiste suurema osakaalu tõttu veel üks oluline lisaefekt – õppetöökodades valitsev atmosfäär muutub palju positiivsemaks.

8.4. Personali arendamine (koolitus, täiendõpe, karjääri edendamine, ametialane arendamine)

Personali arendamine võib anda olulise panuse naiste ja meeste võrdõiguslikkusesse ettevõttes. Esmatähtis on, et organisatsioonis kasutatavad personali arendamise vahendid oleksid läbivaadatud sellest aspektist, kas neile on juurdepääs nii naistel kui ka meestel ja kas nad vastavad võrdse kohtlemise kriteeriumidele. Toome siinkohal ära mõningad personali arendamise aspektidest.

- Personali arendamise kavandamisel lähtutakse kvalifikatsiooni tõstmise aluseks olevatest naiste ja meeste täiendkoolituse kohta käivatest andmetest. Juhul, kui juurdepääs on olnud raskendatud, rakendatakse eesmärgipäraseid meetmeid.

Näide: Põhimõtteliselt peab naiste ja meeste juurdepääs koolitusele toimuma ühesuguste reeglite kohaselt. Juhataja otsustada on, kes tema osakonna töötajatest saadetakse ühele või teisele täiendõppeseminarile. Vastavate andmete uurimisel ilmneb, et mõned ülemused saadavad täiendõppekursustele ainult meeskolleege kui potentsiaalsemaid. See juhtub vaatamata asjaolule, et samas meeskonnas töötavad sama kvalifikatsiooni ja samade kompetentsidega naised. Sellisel juhul peab võtma tarvitusele vajalikud abinõud - konkreetsed vestlused ja/või asjakohaste juhiste andmine osakonnale.

- Arenguvestlused, mille eesmärgiks on töötajate potentsiaali suurendamine ja parandamine, toimuvad vastavalt juhenditele ja teemakäsitlustele, mis sõnaselgelt arvestavad soolise võrdõiguslikkuse eesmärke. Vestlusi korraldavatel juhtidel on soolise võrdõiguslikkuse alased kompetentsid ning nad näevad vestlusi naistöötajatega hea võimalusena avastada nende potentsiaal, seda edendada ja ka ära kasutada.

  Naistel ja meestel on võrdsed võimalused osaleda igasuguses täiendkoolituses (erialaste, sotsiaalsete ja juhtimiskompetentside arendamiseks), selliseid võimalusi antakse ka näiteks lapsehoolduskohustustega inimestele. Samad põhimõtted kehtivad ka osalise tööajaga töötajate või emaduspuhkusel olevate naistöötajate jaoks.

- Selliseid ameteid nagu projekti- ja meeskonnajuht, juhi asetäitja, liige komisjonides, erialaekspert jne antakse võrdselt nii meestele kui naistele. Üksuse juhi ülesanne on pöörata erilist tähelepanu sellele, et ka naised (kui sellistes funktsioonides alaesindatud sugupool) neid ameteid endale võtaksid.
- Eesmärgipärase personali arendamise vahendeid (võimekuse hindamine, töö mitmekesistamine, enesehindamine ja välishindamine, tagasiside vahendid juhtivtöötajate jaoks jne) töötatakse välja ja neid kasutatakse naiste ja meeste vahelise võrdsuse kriteeriumi silmas pidades. Vahendeid kasutavad ja seiret teostavad isikud on kompetentsed sooküsimustes.
- Noorte juhtide edutamine ja nende edasijõudmine on läbipaistev protsess ning annab nii naistele kui ka meestele võrdsed võimalused (ligipääs võrgustikele, mentorlusele, läbipaistvad karjääriteed).
- Personali arendamise üks instrument on (ka osalise tööajaga töötavate) naistöötajate arengu eesmärgipärane toetamine, pakkudes neile soolise võrdõiguslikkuse edendamise seisukohalt oluliseks määratletud töökohti nt naiste informeerimise, naiste karjäärijuhtimise abil.
- Täiendõppe kõigis valdkondades kasutatakse naiskonsultante ja koolitajaid/lektoreid. Koolitajatelt, nõustajatelt ja lektoritelt oodatakse kompetentse soolise võrdõiguslikkuse küsimustes ja seda ka kontrollitakse.

  Juhtide täiendõppe keskseks osaks on nende kvalifikatsiooni tõstmine soolise võrdõiguslikkuse edendamise alal.
- Soolise võrdõiguslikkusega seotud küsimused kuuluvad täiendõppe kõigisse aspektidesse, puudutagu see siis kas seminari sisulist ja keelelist osa (seoses dokumentide/seminari materjalidega), õpetamise meetodeid või koolituses osalemise tingimusi (nt lapsehoiuvõimaluste pakkumist täiendõppe ajal).

Näide: Ühes 100 töötajaga teenindusettevõttes on juhtivatel ametikohtadel vähe naisi, kuid ka kaadri voolavus on väga väike. Seetõttu tulevad juhtimistasandil tehtavad muudatused kõne alla üksnes pikemate ajavahemike jooksul. Selleks, et teadlikult aidata kaasa naiste ametialasele arengule ning anda neile võimalus vastutada juhtidena, rakendatakse järgmisi abinõusid:

Kuna ettevõttesiseste projektide arv üha suureneb, on välja töötatud ainult naistele mõeldud projektijuhtimisalase kvalifikatsiooni omandamise süsteem. Seega juhitakse tulevasi projekte professionaalsemalt ja seda teevad valdavalt naised. Need naised omandavad juhtimisalaseid kompetentse, mis on omakorda kasulik ka hilisemate kandideerimiste jaoks.

8.5. Töö- ja eraelu ühitamine

Kõik töötajad, nii mehed kui ka naised, noored ja vanad, lastetud ja lastega jne, soovivad, et nende töö ja eraeluga seotud vastutuse ja ootuste vahel valitseks tasakaal, et need oleksid ühitatavad. Selle tagamine kindlustaks motiveeritud töötajate head tööalased tulemused ja parema elukvaliteedi. Töö ja eraelu ühitamise võimaldamiseks sobivad eriti hästi järgmised abinõud:

- Kõigi töötajate paindlik tööaeg hierarhia kõigil tasandeil (libisev graafik, nn töötundide arvestus, fikseeritud aastane töötundide arv, paljud erinevad osalise tööaja vormid, loomepuhkus, individuaalsed kokkulepped, paindlikkus eriolukordade puhul jne), mis vastab töötajate sageli muutuvatele vajadustele ja ka ettevõtte nõudmistele.
- Olulised nõupidamised ja arutelud toimuvad põhitööajal, nii et ka osalise tööajaga töölised saaksid neist osa võtta.
- Juhtkonna üks kõige tähtsamatest ülesannetest on tagada pideva infovoo jõudmine kõigi kaastöötajateni, sõltumata nende tööaja pikkusest.
- Töökoha paindlik asukoht (kaugtöö eri variandid, ka vastutusrikaste ülesannete puhul ja hierarhia kõigil tasanditel) tõstab sageli tööviljakust ja on õigesti korraldatuna kasulik ka ettevõtte jaoks.
- Lastehoiu võimalusi pakutakse koostöös vastavat teenust pakkuvate ettevõtteväliste organisatsioonidega, nagu kohalikud lasteaiad, pereteenuse pakkujad või muude meetmetega. Loomulikult on sellised võimalused suunatud emadele ja isadele. Võimalusi, mida pakutakse kõigis vanuses lastele nende vaba aja sisustamiseks näiteks koolivaheajal jne näitavad, et vajadust lapsehoolduse järele võetakse tõsiselt ka pärast nende lasteaiaea möödumist. Ettevõttekultuuri hulka kuuluvad ka isadele suunatud töö- ja pereelu ühitamise meetmed.
- Osalise tööaja kasutamine juhtide poolt (job sharing ehk töö jagamine) võimaldab eelkõige emadel ühitada juhi vastutust oma eraelukohustustega. Kuid ka isade puhul vastab see üha suurenevale tendentsile, mille kohaselt isad soovivad aina enam täita isakohustusi.
- Võimalused, mida pakutakse lapsehoolduspuhkuse ja haigete pereliikmete hooldamiseks võetud puhkuse ajal, lubavad ära kasutada puhkusel olijate potentsiaali ning teha organisatsioonile/ettevõttele tööd ka puhkuse ajal. Selliste pakkumiste ja/või meetmetena võib nimetada näiteks järgmisi:
  - Arenguvestlus juhi ning töötaja vahel hoolduspuhkusele mineku ja tööle naasmise küsimustes
  - Informeerimine ja täiendõppe võimaldamine (ametialase kvalifikatsiooni mugandamine vastavalt olukorrale, täiendõpe eemärgiga lihtsustada töölenaasmist) hoolduspuhkusel oleku ajal
  - Ajutine töötamine puhkusel olevate ja haigete töötajate asendamise vormis
  - Kohtumised kogemuste vahetamise eesmärgil, kutsumine ettevõtte koosolekule, väljasõidule jne.
- Veel võimalusi töö- ja eraelu ühitamiseks: lapsed võivad käia ettevõtte sööklas söömas, sealt saab toitu ka koju kaasa võtta, kogu pere saab osaleda töökohtumistel jne.

Ettevõtte toetust töö ja eraelu paremale ühitamisele väljendavad töötajate tervise säilitamise ja haiguste ennetamise huvides pakutavad võimalused, seda näiteks eriti töötajate osas, keda ähvardab läbipõlemise sündroom, aga ka meetmed, mille eesmärgiks on haiguste ennetamine või abi tõsiste ja kriitiliste olukordade puhul.

Näide: 1000 töötajaga ja väga suure naiste osakaaluga ettevõte seisab küsimuse ees, kuidas oleks võimalik suurendada pärast lapse sündi tööle naasvate naiste arvu ja samaaegselt lühendada nende eemalviibimise aega. Ettevõte võtab tarvitusele järgmised abinõud: töötatakse välja naistöötajatega peetavad intervjuud, mis viiakse läbi juba raseduse ajal. Intervjuud peaksid põhiliselt toetama tööle naasmist. Selle juurde kuulub ka uus pakkumine – pärast lapse sündi on nendel töötajatel võimalus osaleda täiendõppes ning asendada puhkusel või haiguslehel olevaid kolleege. Sellega tagatakse tööalaste teadmiste alalhoidmine ning pärast tööle tagasitulekut võimalus koheselt tööprotsessi lülituda. See on nii ettevõtte kui ka töötaja huvides.

8.6. Meeste ja naiste partnerlussuhete toetamine töökohas

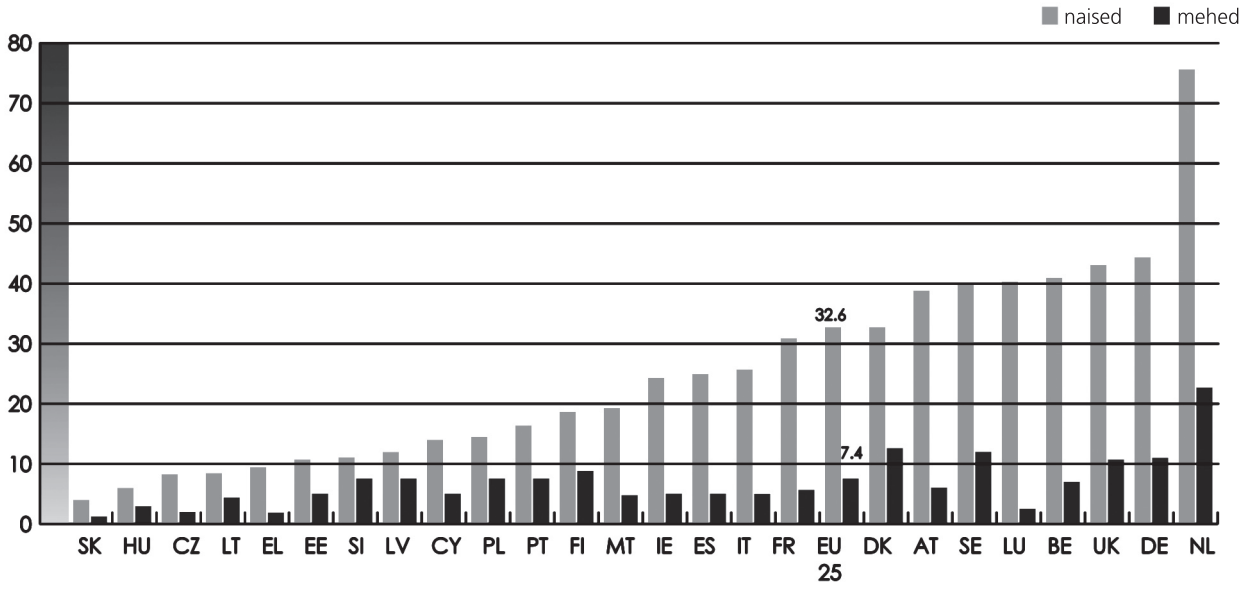
Partnerlussuhetele toetuva naiste ja meeste vahelise koostöö edendamine töökohal on juhtidele oluline ülesanne. See sisaldab endas laia sekkumismeetmete ja abinõude spektrit, näiteks:

- Meeskondade ja projektigruppide moodustamine mõlema soo esindajatest tagab tasakaalustatud ja paremad tulemused. Seejuures on oluline, et missioon ja vastutus jaguneksid võrdselt mõlema soo vahel.
- Eesmärgipärased meetmed, nagu teemakohased seminarid või diskussioonid soolise võrdõiguslikkuse teemal edendavad ja toetavad hea, partnerlusel põhineva õhkkonna tekkimist tööl.
- Osalise ja täieliku tööajaga töötavate kolleegide vahelise koostöö kujundamine näitab, et osalise tööajaga töötajaid väärtustatakse ettevõttes nagu teisigi ja et ka lastetute ning täisajaga töötajatel on vaja töö- ja eraelu ühitada.
- Juhtide spetsiifiline väljaõpe ja neile partnerlusel põhineva koostöö küsimuste tutvustamine võimaldab sellekohaste põhimõtete edukat väljatöötamist ja rakendamist kõigis vastutusalades.
- Ettevõttes kehtivad diskrimineerimise, seksuaalse ahistamise ja tööalase ahistamise vastu suunatud konkreetsed strateegiad ja abinõud on aluseks partnerlussuhetel põhineva organisatsioonikliima kujundamisel. Sellisteks abinõudeks võivad olla näiteks sõltumatute vestluspartnerite kaasamine probleemide ja/või konfliktide lahendamisse, kindlaksmääratud protseduurid selliste juhtumite või konfliktide lahendamiseks (menetluskäik, vahekohus jne), selliste strateegiate fikseerimine kollektiivlepingutes.

Näide: Ühes pangas võetakse kasutusele diskrimineerimise ning seksuaalse ahistamise ja tööalase ahistamise vastu suunatud programm. Selleks luuakse eraldi sõltumatu struktuuriüksus ja sätestatakse kindlad suhtlemiseeskirjad konkreetsete olukordade lahendamiseks. Juhtidele mõeldud käsiraamatus juhitakse tähelepanu nende vastutusele selles valdkonnas ning pakutakse konkreetseid tegutsemisvõimalusi.

Kuigi selles firmas polnud partnerlussuhetes ka varem erilisi probleeme, loodi nende meetmete rakendamisega probleemsetesse olukordadesse sattunud osapooltele võimalus pöörduda sõltumatu kontaktisiku poole ning nad võisid arvestada probleemi õiglase lahendamisega.

Tabel 4: **Osaajaga töötajate osakaal hõivatute hulgas EL liikmesriikides – 2005**



Allikas: *Eurostat, Tööjõu-uuring, kevad 2005*
NB: Erandid võrdlusaastast: LU: 2004
LU: kevadise seisu asemel on kasutatud aasta keskmist.

8.7. Võrdõiguslikkuse edendamise institutsionaliseerimine

Võrdõiguslikkuse saavutamise eesmärgi püstitamine institutsionaalsel tasandil tähendab sellega seotud tegevuste sätestamist organisatsiooni/ettevõtte struktuurides ja eeskirjades. Siinkohal mõned näited selle kohta:

- Võrdõiguslikkuse edendamise juurutamise ja selle kontrollimisega tegeleva juhendaja ja nõustaja ametikoha (staabi, töögrupi, toimkonna jne) loomine.
- Konkreetsete projektide läbiviimine soolise võrdõiguslikkuse edendamiseks.
- Põhimõtted ja meetmete rakendamine naiste osalusmäärade tõstmiseks:
  - Juhtivatel ametikohtadel (läbi mentorluse, karjääriedendamise, naisjuhtide ja potentsiaalsete naistöötajate koostöövõrgustiku kaudu jne);
  - valdkondades, kus siiani on domineerinud mehed (tehnika, logistika, uurimistöö jne).
- Põhimõtted ja meetmete rakendamine meeste osakaalu tõstmiseks valdkondades, kus siiani on domineerinud naised.
- Soolise võrdõiguslikkuse eesmärgi integreerimine kollektiivlepingusse või seda teemat käsitleva ettevõttesisese kokkuleppe sõlmimine.

- Sugudevahelise võrdsuse põhimõtte integreerimine kõigisse kontrollimise vahenditesse. Näiteks tööhõive alal valitseva olukorra pidev seire ja aruannete esitamine, mis peavad sisaldama andmeid kaadri voolavuse, nais- ja meestöötajate rahulolu kohta, juhtidele antavatest tagasisidemeetoditest, kvaliteedijuhtimisest jne.
- Eelarve sootundlik analüüsimine (gender budget) hindamaks selle mõju naistele ja meestele ja selleks vajalike meetmete olemasolu
- Sootundlike värbamise ja personali arendamise meetodite rakendamine (lapsehoolduspuhkuste programmid, arenguvestlused, juhtide ühendused/võrgustikud, karjääriteed jne)
- Sooteadliku keelekasutuse rakendamine kõigis dokumentides, blankettidel jne nii sõnas kui ka pildis.

Näide: 100 töötajaga ettevõte juurutab naiste ja meeste võrdsuse saavutamisele suunatud abinõusid. Muutmaks seda protsessi jätkusuutlikuks, võetakse tööle mitte ainult võrdõiguslikkuse volinik, vaid sõlmitakse ka neid teemasid käsitlev ettevõttesisene kokkulepe juhtkonna ja ettevõtte nõukogu vahel. Kokkuleppes sätestatakse nii eesmärgid kui ka nende konkreetsed rakendusmeetmed.

8.8. Sooline võrdõiguslikkus kui osa ettevõtte olemusest (identiteedist)

- Ettevõtte/organisatsiooni suhtumine naiste ja meeste vahelisse võrdsusesse väljendub eelkõige igapäevatöös, ettevõttesiseses suhtlemises ja tegutsemisviisides. Samuti väljendub see publikatsioonides, toodetes ja teenustes, nais- ja meesklientidele suunatud pöördumistes jne.
- Juhtkonna seotus soolise võrdõiguslikkuse edendamisega avaldub organisatsiooni missioonis, ettevõtte tegevuspõhimõtetes ja selles, kuidas tutvustatakse ennast koduleheküljel.
- Soolise võrdõiguslikkuse saavutamise eesmärk väljendub otseselt või kaudselt ettevõtte tegevust, tooteid ja teenuseid tutvustavates infomaterjalides ja brošüürides. See avaldub ka selles, kuidas kujutatakse naisi ja mehi suhtekorralduses (nii sisse- kui väljapoole suunatud suhtekorralduses), aga ka reklaami- ja turundusvaldkonnas (mainekujunduses, sihtgruppidele suunatud turundusmeetmetes, töökohtade pakkumises jne) ning kas see vastab võrdõiguslikkuse standarditele.
- Ettevõtte juhtkond rõhutab (sise- ja väliskeskkonnaga suhtlevate) juhtide ja töötajate teadlikkuse tõstmise vajadust (korraldades selleks nt üritusi, tutvustades soolise võrdõiguslikkuse valdkonnas saavutatut, kindlustades, et teemakohastel üritustel on kohal kõrgem juhtkond, edastades oskusteavet teistele ettevõtetele).

Näide: Organisatsiooni missioonis kajastub organisatsiooni olemus. Üks katoliku kiriku piiskopkond otsustas töötada välja võrdõiguslikkuse eesmärkide mudeli. Tsitaat selle eessõnast: „Piiskopkonna kõik ametkonnad ja institutsioonid peavad kõigis tegevusvaldkondades lähtuma naiste ja meeste võrdsusest, sest meie põhimõtteks on:

- et naised ja mehed on väärikuse ja väärtuse mõttes võrdsed;
- et naiste ja meeste koostöö pakub suuremat perspektiivi;
- et partnerlusel põhinev koostöö motiveerib ja annab rahulolutunde;
- et inimeste juhtimine ja elu edendamine on ka vaimne ülesanne.

Eriti kehtib see personalivaliku ja -arendamise valdkondades, töö- ja eraelu ühitamise ning ka partnerlusel põhineva koostöö kohta.

Selle hoiakuga nõustume soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamise rakendamisega.

14 konkreetset punkti kujutavad mudelit, millest lähtume oma töös, plaanide koostamises ja otsuste vastuvõtmisel, arvestades naiste ja meeste vahelise võrdsuse saavutamise eesmärki."

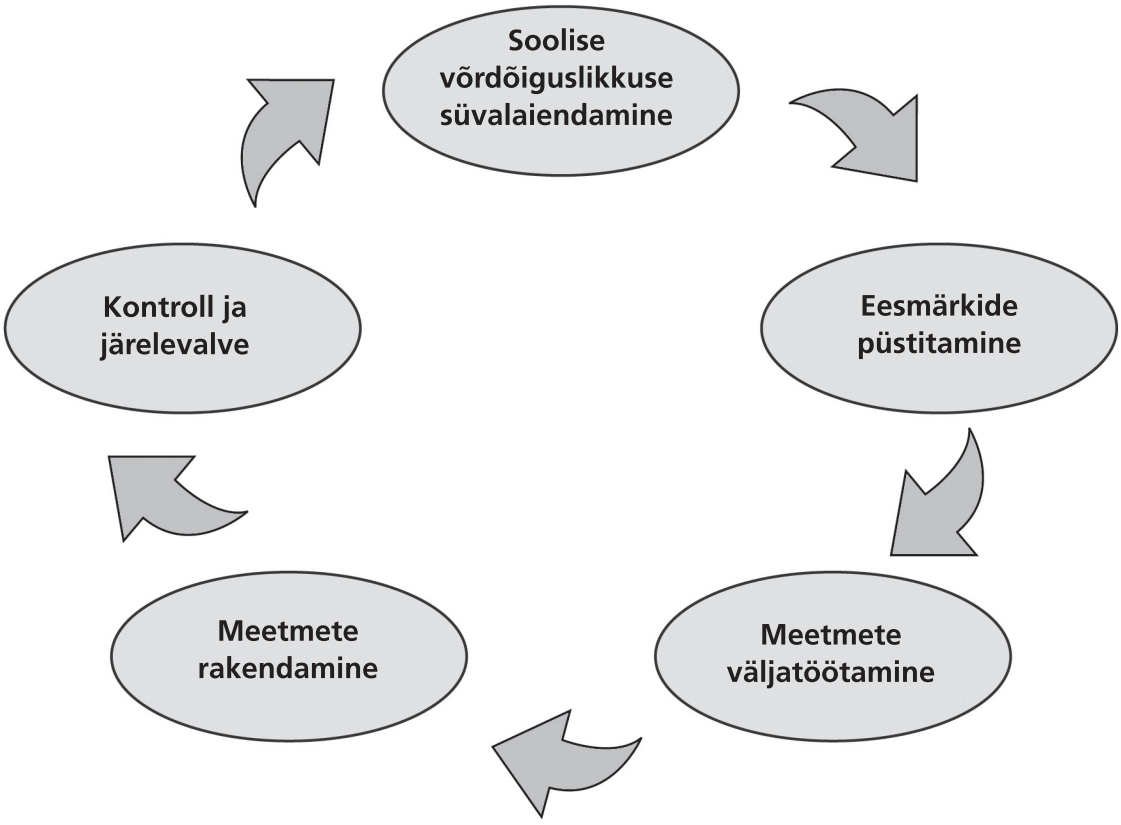
B OSA

Juhtimisinstrumendid: kuidas saavutada arengut soosuhetes

B-osa keskendub konkreetsetele meetoditele ja vahenditele, mida saab teie organisatsiooni/ettevõtte igapäevaelus kasutada soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamise strateegia rakendamiseks.

Meetodeid ja vahendeid saab kasutada ka üksteisest sõltumatult ning erinevatel etappidel või erinevate küsimuste puhul.

Alustuseks tahame kirjeldada, milline peaks olema soolise võrdõiguslikkuse edendamise juhendi ideaalne rakendamine. Protsessi saab rakendada iga üksiku küsimuse/küsimustiku, aga ka organisatsiooni/ettevõtte kui terviku suhtes.



Protsess koosneb peamiselt järgmistest sammudest, mis ühtlasi langevad kokku kvaliteedi parandamiseks tehtavatega:

Lähteolukorra analüüs sugupoolte aspektist

Strateegia algab alati lähteolukorra analüüsiga sugupoolte aspektist, sõltumata sellest, kas teie eesmärgiks on soolise võrdõiguslikkuse saavutamine ühes kindlas valdkonnas (nt naiste osakaal juhtivatel ametikohtadel / avaliku pargi kujundamine / 14-aastaste lugemus / ravimite väljatöötamine) või kogu ettevõttes tervikuna (vt kaheksat tegevusvaldkonda).

Analüüs sugupoolte aspektist lähtub alati järgmistest küsimustest:

- **Kuidas kirjeldada naiste ja meeste olukorda mingi konkreetse küsimuse kontekstis? Mis on sarnane ja mis erineb?**
- **Mida tähendab naiste ja meeste vaheline võrdsus selles valdkonnas? Või teisiti sõnastatult:**
- **Mille järgi tunneksime me ära naiste ja meeste vahelise tegeliku võrdsuse antud valdkonnas?**

Selleks, et saada vastuseid nendele küsimustele, tuleb asjakohased andmed kokku koguda ja analüüsida.

Võtame aluseks küsimuse sissetulekute õiglusest:

Siin avalduks naiste ja meeste vaheline võrdsus selles, et võrreldavate ametikohtade puhul pole erinevusi naiste ja meeste töötasudes. Sooliseks analüüsimiseks on vaja uurida ja võrrelda naiste ja meeste töötasusid. Tulemusena saate andmed töö tasustamises valitsevast olukorrast. See teadmine on aluseks 2. sammule.

Eesmärkide püstitamine

Tänu oma teadmistele olemasolevast olukorrast on teile selge, millised on teie ettevõtte tugevad küljed ja kus on veel arengupotentsiaali. Vastavalt oma positsioonile saate koos teiste otsuseid vastuvõtvate isikutega töötada välja ja kehtestada teatud ajaetapi jaoks konkreetsed ja mõõdetavad eesmärgid palgavahede vähendamiseks. Need eesmärgid on omakorda aluseks 3. sammule ning moodustavad ka raamistiku kontrollimiseks (5. samm).

Meetmete väljatöötamine

Püstitatud eesmärkide saavutamiseks tuleb teie ettevõtte jaoks välja töötada konkreetne tegevuskava. Kõige paremad tulemused saavutatakse siis, kui sellega tegeleb naistest ja meestest koosnev meeskond, kellel on nii teadmisi vastava valdkonna (töö tasustamise) kui ka soosuhete kohta. Kui ettevõttes ei ole veel piisavalt sugupoolte-alast oskusteavet, on soovitatav kaasata mõni ettevõtteväline nõustaja. Ideid saab positiivsetest näidetest teistes ettevõtetes saavutatu kohta, aga ka allpool kirjeldatud edendamisvahenditest. Meetmete väljatöötamine lõpeb nende rakendamise otsuse vastuvõtmisega.

Meetmete rakendamine

Väljatöötatud abinõud tuleb ka ellu viia. Väga oluline on seejuures otsustajate pühendumus ning sobivate meetmete rakendamist toetavate projektide olemasolu.

Kontroll ja järelevalve

Kontrollimine kujutab järelduste tegemist protsessi kohta ja viib vahetult järgmise tsükli esimese sammu juurde. Projektide arengut jälgitakse meetmete rakendamise seirega kogu protsessi jooksul. Eelnevalt määratud tähtaegadel hinnatakse meetmete mõju ning fikseeritakse vastavate andmete alusel kas eesmärgi saavutamine või sellest kõrvalekaldumine. Siinkohal tehakse kokkuvõte kogu protsessi kohta ning võrreldakse saadud andmeid püstitatud standarditega. Analüüsitakse eesmärkide saavutamise või nendest kõrvalekaldumise põhjuseid ja tulenevalt sellest püstitatakse uued eesmärgid.

Kõigi alljärgnevalt toodud juhtimisvahendite ülesanne on toetada teid meetmete rakendamisel:

- Soolise võrdõiguslikkuse edendamise tasakaalustatud tulemuskaart võimaldab analüüsida A osas kirjeldatud kaheksat tegevusvaldkonda sugupoolte aspektist. Tasakaalustatud tulemuskaarti sobib kasutada oma ettevõtte/vastutusala ulatuslikuks analüüsiks. Samas võite kasutada seda vahendit ka konkreetsete eesmärkide püstitamisel ja vajalike meetmete väljatöötamisel.
- Soolise võrdõiguslikkuse staatuse määramiseks organisatsioonis on vahend, mis võimaldab teha kindlaks võrdõiguslikkuse alase teadlikkuse taseme teie organisatsioonis, rühmitada isikud selle alusel kolme erinevasse sihtgruppi ning ühtlasi välja selgitada arenguvõimalused.
- 4R-meetod on teiste kirjeldatavate meetoditega võrreldes klassikaliseks vahendiks. Meetod võimaldab väga diferentseeritult kirjeldada kindlate sihtgruppide lähteolukorda. Meetod annab ideid nii konkreetsete eesmärkide püstitamiseks kui sobivate tegevuste leidmiseks.
- Konkreetsed küsimustikud, mis on koostatud projektide, toodete/teenuste jaoks, on kasutatavad kõigil rakendusetappidel.
- Vastuseisu hindamise küsimustik võimaldab ära tunda oma organisatsiooni/ettevõtte barjääre ja vastuseisu põhjuseid, neid hinnata ning leida konkreetseid võimalusi nende tegurite kõrvaldamiseks ja töötajate teovõime ärakasutamiseks.
- Soolise võrdõiguslikkuse standardite rakendatuse hindamise vahend näitab ära, millised A-osas kirjeldatud võrdõiguslikkuse standarditest on teie organisatsioonis/ettevõttes juba ellu viidud ja kus on vaja veel edasi tegutseda.

Soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamise strateegia rakendamiseks on olemas veel terve rida muidki meetodeid, mida võiks siinkohal samuti kirjeldada. Loodame siiski, et meie tehtud valik teid piisavalt inspireerib ja aitab neid oma igapäevases juhitöös kasutada.

Kui teil on kavas viia ellu kogu teie ettevõtet või laiemat valdkonda hõlmav soolise võrdõiguslikkuse edendamine, on soovitatav kaasata ettevõttevälised nõustajad.

9. Soolise võrdõiguslikkuse tulemuskaart kaheksa tegevusvaldkonna jaoks

1. Tegevusvaldkond				
Vajalike andmete kogumine ja jälgimine	**Jah, täielikult**	**Suuremalt jaolt**	**Osaliselt**	**Ei, üldse mitte**
Kas tööalast olukorda, kontrolli, kvaliteedi tagamist jt valdkondi käsitlevad olulised andmed kogutakse ja hinnatakse eraldi naiste ja meeste kohta? Olulised andmed iseloomustavad näiteks nais- ja meestöötajate osakaalu töötajaskonnas, kõigil kvalifikatsiooni- ja hierarhiatasanditel ning täiendõppes, töö tasustamist, tööaja kasutamist, kaadri voolavust, kontrollimisel saadud andmeid isikute kohta, nt edukuse hindamise indikaatoreid jne, muuhulgas ka klientide seas tehtud küsitluste tulemusi jne.				
Kas andmete analüüsid edastatakse regulaarselt juhtkonnale seireks (hetkeseisu fikseerimine ja arengu jälgimine)**?**				
Kas juhid kasutavad neid andmeid algmaterjalina soolise **võrdõiguslikkuse eesmärkide saavutamiseks** vajalike meetmete ja strateegiate väljatöötamiseks oma vastutusalas**?**				
Kas olukord tööl väljendab teie arvates naiste ja meeste vahelist võrdsust?				

2. Tegevusvaldkond

Tooted, teenused, suhtekorraldus	Jah, täielikult	Suuremalt jaolt	Osaliselt	Ei, üldse mitte
Kas on tähtajaliselt määratud normid selle kohta, et teie **tooted ja teenused teenivad naiste ja meeste võrdõiguslikkuse saavutamise eesmärki** (ja/või vähemalt ei aita kaasa diskrimineerimisele või ei kinnista stereotüüpseid soorolle)**?**				
Kas teie ettevõttes analüüsitakse sihtgruppe sugupoolte aspektist, mis on aluseks tootearendusele?				
Kas soolise võrdõiguslikkuse eesmärgid kajastuvad teie kõikides planeerimisprotsessides (nt selgesõnalised määratlused selle kohta, mida tähendab naiste ja meeste vaheline võrdsus konkreetses vastutusalas, või eesmärgid ja indikaatorid, mis hindamisel arvestavad sugupoolte aspekti)?				
Kas teil on strateegiaid, tooteid või teenuseid, mis on sihipäraselt suunatud teie nais- või meesklientidele (nt põhjusel, et niimoodi suudate paremini rahuldada nende vajadusi või et sel viisil toetate soolise võrdõiguslikkuse eesmärke).				
Kas naisi ja mehi kajastatakse suhtekorralduses, reklaamis ja turunduses vastavalt sugudevahelise võrdsuse põhimõtetele?				

3. Tegevusvaldkond				
Personali värbamine (töökuulutused, valikuprotsess, lepingute sõlmimine)	**Jah, täielikult**	**Suuremalt jaolt**	**Osaliselt**	**Ei, üldse mitte**
Kas kõigi ametikohtade jaoks on välja töötatud ametikoha profiil (s.o. nõuded ametikoha täitjale), mis arvestab kõige erinevamate kogemuste baasil omandatud oskustega (koolitused, täiendõpe, pereeluga seotud kogemused, erialased kogemused, ühiskondlik töö jne)?				
Kas kõikidele ameti- ja väljaõppekohtadele on võrdne juurdepääs nii naistel kui meestel?				
Kas sooteadlik töökohtade hindamine on rakendatud kõigis üksustes selleks, et vähendada naiste ja meeste palgavahet?				
Kas konkursid vabade ametikohtade täitmiseks on ka tegelikkuses suunatud naistele ja meestele?				
Kas ettevõttesisene ametikohtade täitmine on läbipaistev protsess ja toimub sooteadlikult?				
Kas valiku ja töölevõtmise protsessis on tagatud naiste ja meeste võrdne kohtlemine (nt intervjueerijate/ametnike vastav koolitus, testimismenetluse ja edukriteeriumite sooteadlikkus)?				
Kas naisi julgustatakse asuma juhtivatele ametikohtadele?				

4. Tegevusvaldkond

Personali arendamine (koolitus ja täiendõpe, karjääriedendamine, ametialane enesetäiendamine)	Jah, täielikult	Suuremalt jaolt	Osaliselt	Ei, üldse mitte
Kas naiste ja meeste jaoks korraldatakse regulaarselt arenguvestlusi, et tõsta nende võimekust ja laiendada valikuid?				
Kas naistel ja meestel on võrdne ligipääs kõigile täiendõppevõimalustele?				
Kas osalise tööajaga töötajatel on ligipääs kõigile täiendõppevõimalustele?				
Kas naistöötajatel on lapsehooldus-puhkusel viibimise aja jooksul ligipääs kõigile täiendõppevõimalustele?				
Kas naistele usaldatakse erifunktsioonide täitmist sama palju kui meestele (nt juhtide asendamine, projekti juhtimine, meeskonna juhtimine, ekspertarvamuste avaldamine, töötamine komisjonides, esindamine üritustel)?				
Kas naistel ja meestel on võrdne ligipääs noori juhte toetavatele programmidele?				
Kas ettevõttel on naistele suunatud personali arendamise meetmed (nt mentorlus, naistele pakutavad võimalused karjääri planeerimiseks)?				
Kas soolise võrdõiguslikkuse edendamine moodustab juhtide kvalifikatsioonis ja koolituses kindla komponendi?				
Kas naiste ja meeste võrdõiguslikkuse küsimused kuuluvad kõigi valdkondade täiendõppesse (õppekavad, seminaride teemad, koolitajate kompetentsus soolise võrdõiguslikkuse küsimustes, sooteadlik keelekasutus, töö- ja eraelu ühitamise võimaldamine jne)?				

5. Tegevusvaldkond

Töö- ja eraelu ühitamine	Jah, täielikult	Suuremalt jaolt	Osaliselt	Ei, üldse mitte
Kas kõigi hierarhiatasandite töötajate jaoks on loodud tingimused tööaja paindlikuks kasutamiseks? (libisev töögraafik, tööajakontod, aastane töötundide arvestamine, individuaalsed kokkulepped, puhkeaastad, paindlikkus kriisiolukordade puhul jne)?				
Kas kõigil ametikohtadel on loodud võimalused töökoha paindlikuks korraldamiseks (nt kaugtööks)**?**				
Kas toetatakse laste eest hoolitsemist ja/või selle korraldamist?				
Kas ettevõttel on olemas sihipärane isade toetamise süsteem töö- ja eraelu ühitamiseks?				
Kas töötajatele tehakse ettepanekuid lapsehoolduspuhkuse ajal (vestlused lapsehoolduspuhkuse ja töölenaasmisest, informatsiooni edastamine ning võimalused täiendõppeks, asendustöö jm ajutise töö pakkumised)**?**				
Kas ka juhtidel on osalise tööajaga töötamise võimalus (nt *job sharing* – ühte ametikohta jagavad kaks isikut)?				

6. Tegevusvaldkond

Naiste ja meeste partnerlusel põhineva koostöö edendamine töökohal	Jah, täielikult	Suuremalt jaolt	Osaliselt	Ei, üldse mitte
Kas tiimide ja projektigruppide koostamisel peetakse silmas naiste ja meeste võrdset esindatust?				
Kas ülesannete ja vastutuse jaotamine on sootundlik?				
Kas rakendatakse sihipäraseid meetmeid, näiteks seminare partnerlusel põhineva koostöö teemadel?				
Kas juhid on teadlikud partnerlusel põhinevast koostööst ja on vastavalt koolitatud?				
Kas on olemas diskrimineerimise, seksuaalse ahistamise ja alandamise vastu suunatud konkreetsed strateegiad ja abinõud?				

7. Tegevusvaldkond

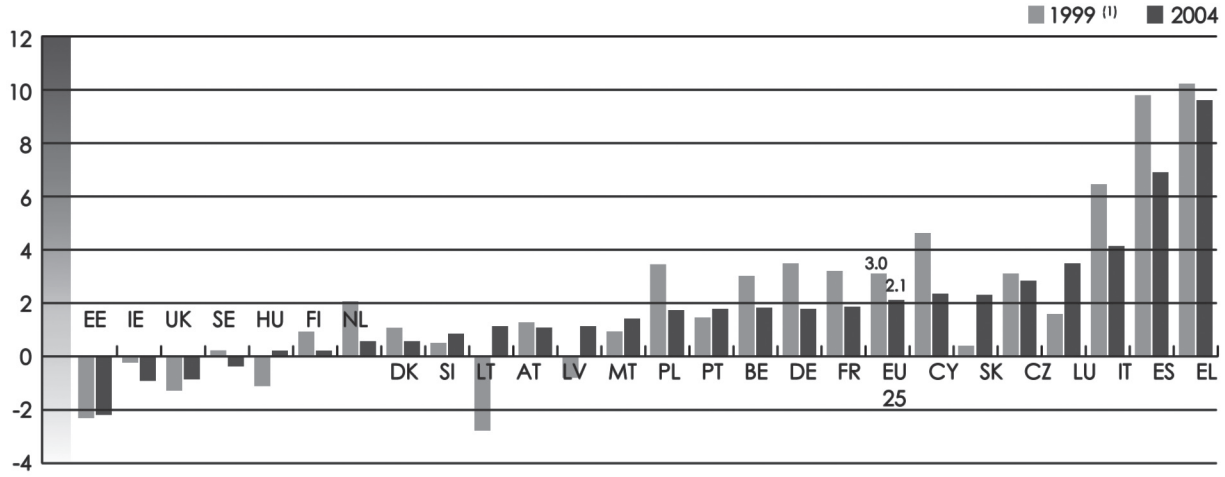
Soolise võrdõiguslikkuse eesmärkide püstitamine institutsionaalsel tasandil	Jah, täielikult	Suuremalt jaolt	Osaliselt	Ei, üldse mitte
Kas on olemas ametikoht/töögrupp vms, mis teostab seiret ja nõustab soolise võrdõiguslikkuse edendamisel?				
Kas on olemas ideed ja abinõud naiste osakaalu sihiteadlikuks suurendamiseks ametikohtadel, kus nad siiani on olnud alaesindatud?				
Kas sooline võrdõiguslikkus kui eesmärk on integreeritud järeleval-ve- ja hindamismeetoditesse?				
Keel ja pildid konstrueerivad reaalsust ning seega ka suhtumist sugupooltesse. Naiste ja meeste vahelise võrdsuse saavutamisel on oluline mõlema sugupoole suhtes õiglane keele- ja pildikasutus. **Kas teie ettevõttes on normid ja juhendid sooteadlikuks keelekasutuseks kõigis dokumentides ning stereotüüpselt ja naisi diskrimineerivate piltide vältimiseks?**				

8. Tegevusvaldkond

Naiste ja meeste vaheline võrdsus ettevõtte ideoloogias	Jah, täielikult	Suuremalt jaolt	Osaliselt	Ei, üldse mitte
Kas soolise võrdõiguslikkuse eesmärgid on organisatsiooni olemust peegeldavates dokumentides selgelt sõnastatud (missioon, poliitikad, kodulehekülg)?				
Kas tõstetakse juhtkonna ja töötajate teadlikkust soolisest võrdõiguslikkusest (vastavad üritused, edulood jms)?				

Tabel 5: **Absoluutne sooline lõhe töötuse määras (15-aastased ja vanemad naised ja mehed) EL liikmesriikides – 1999 ja 2004**

Erinevused naiste ja meeste töötuse määras



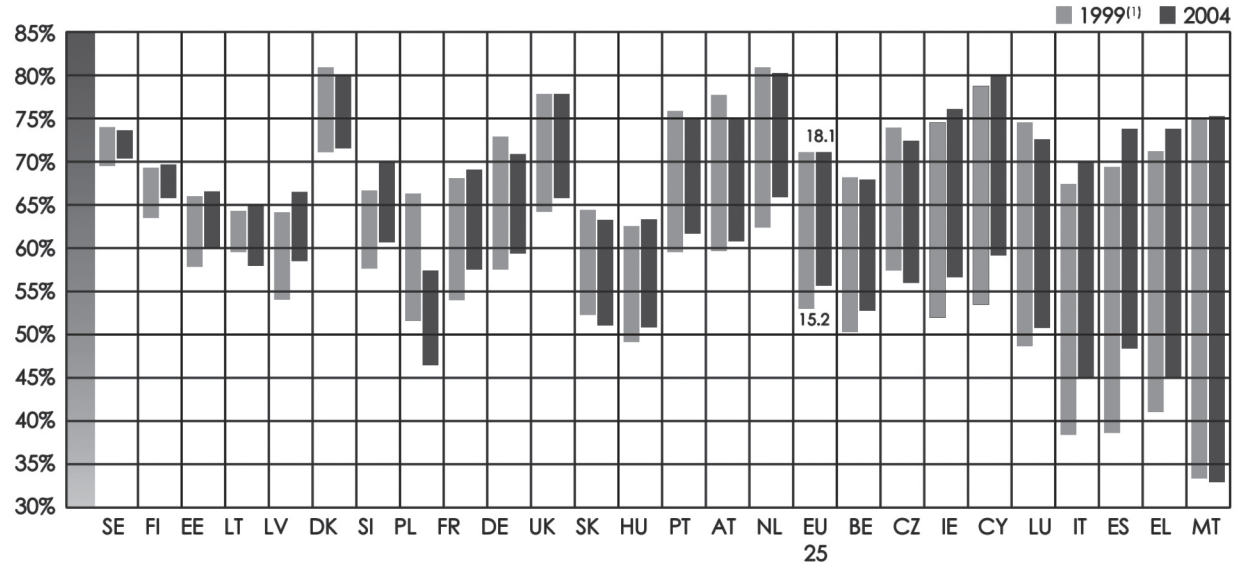
Allikas: *Eurostat*

NB: Positiivne lõhe näitab naiste kõrgemat töötuse määra meestega võrreldes, negatiivne lõhe vastupidist olukorda

(1) Erandid võrdlusaastas: MT ja CY: 2000. EU-25 on arvutatud puuduvate riikideta.

Tabel 6: **Absoluutne sooline lõhe töötuse määras (15-64-aastased naised ja mehed) EL liikmesriikides – 1999 ja 2004**

Erinevused naiste ja meeste töötuse määras



Allikas: *Eurostati Tööjõu-uuring.*

NB: Tulba ülemine näitaja tähistab meeste tööhõive määra alumine naiste tööhõive määra. Erandid võrdlusaastas: MT ja CY: 2000. EU-25 on arvutatud puuduvate riikideta.

10. Soolise võrdõiguslikkuse staatus organisatsioonis

Käesoleva vahendi rakendamine näitab, mida on ettevõte saavutanud soolise võrdõiguslikkuse edendamise alal, millised probleemid on juba lahendatud ja millega tuleb veel tegeleda. Selleks tuuakse välja kolm erinevat isikute rühma ja iseloomustatakse nende käitumist seoses muudatustega.

Arvamusi ja hoiakuid organisatsioonis asetleidva soolise võrdõiguslikkuse edendamiseks tehtava töö suhtes iseloomustab hulk erinevaid tegureid, näiteks:

- põhimõttelised kohustused
- isiklikud veendumused ja kogemused
- ootused ja standardid (mida peetakse sugupoolte aspekti integreerituse rahuldavaks tasandiks?)
- kas analüüs sugupoolte aspektist toetub heaolu, õigluse, võimustamise jne teoreetilistele käsitlustele?
- mure organisatsiooni maine pärast (mitte niivõrd sisemine veendumus)
- kelle ees on isik vastutav või kelle ees ta tunneb vastutust
- pragmatism, soov tõhustuda
- hirm, süü, häbi, kohmetus
- teadlik isiklik huvi
- alateadlik huvi/uudishimu

10

Tabel näitab erinevaid mustreid ja dünaamilisi protsesse, mida täheldatakse soosuhete arengus nii järgnevatena kui üheaegsetena toimuvatena. Tabelis on toodud organisatsioonis soolise võrdõiguslikkusega tegeleva kolme erineva grupi — juhtkonna, ametnike ja aktivistide tüüpilised reaktsioonid soosuhete arengus toimuvatele muudatustele.

Skeem on rakendatav paindliku vahendina. Tabel tundub staatiline ja lineaarne, kuid tegelikkuses on vastastikused suhted, kooslused, ajas toimuvad arengud, mõjutegurid ja ka tagasilöögid omavahel hoopis keerulisemates suhetes. Vaadeldes toodud hoiakute tüpoloogiat näiteks ajalist arengut illustreerivana, võib täheldada isikute ümberpaiknemist ühest grupist teise.

Organisatsiooniliste muudatuste tüüpilised mudelid ja reaktsioonid:

Soolise võrdõiguslikkuse alase teadlikkuse tase/ staatus organisatsioonis	Juhtkonna/ domineeriva grupi reageerimine soolise võrdõiguslikkuse teemale	Teiste töötajate tüüpilised reaktsioonid	Muudatusi läbiviivate isikute rollid ja olukord	Muudatuste võtmeisikute poolt kasutatavad strateegiad
Soopime suhtumine: puudub soov tunnistada sooliste erinevuste olemasolu. Esitatavad oletused sisaldavad eelarvamusi, mis toetavad olemasolevaid soosuhteid	**Kaitseseisund:** kergesti süüdistavad, isoleeritud võimupositsiooni tõttu	**Passiivne:** teadlikkuse puudumine	**Üksik pioneer:** sageli stigmatiseeritud, vajab toetust; esmane tugi tuleb sageli väljastpoolt organisatsiooni	Soolise võrdõiguslikkuse teemade esiletoomine; faktide ja arvnäitajate esitamine; formaalne ja informaalne organiseerimine
Sooteadlik suhtumine: tunnistab soolisi erinevusi, sageli fragmenteeritult, rakendab nii ka praktikasse	Võivad tunda end rünnatuna või hirmutatuna. Võivad otsida lahendusi, et täita soolise võrdõiguslikkuse edendamise kohustusi, mis ei ohusta *status quo*'d. Otsivad kergeid lahendusi, et teemast vabaneda	Teadlikkus muutub üha suuremaks, kuid valdav on hirm millegi uue algatamise ees; nõuavad konkreetseid meetodeid, mis täpselt ütlevad, mida teha. Mõned soovivad soolist võrdõiguslikkust edendada, kuid neil puudub poliitiline/ institutsionaalne tugi riskide võtmiseks	**Võitleja:** karismaatiline isik, kiire, riskib, ei karda konflikte, omab väikest toetust organisatsioonis **Bürokraatlik ettevõtja**: analüüsib institutsionaalseid võimalusi ja takistusi	Argumendid toetuvad ideoloogiale ja väärtustele, kujundab strateegilisi ühendusi nii organisatsiooni sees kui sellest väljaspool. Otsib võimalusi ja ressursse vastavalt organisatsiooni kontekstile
Liikumine soorollide/võimu ümberjagamisele: meetmed on suunatud sellele, et muuta olemasolevat rollide jaotust ja luua tasakaalustatumad suhted naiste ja meeste vahel	Hoolitseb organisatsiooni maine eest soolise võrdõiguslikkuse valdkonnas, on huvitatud kokkulepete sõlmimisest nendega, kes taotlevad muudatuste tegemist, vajab tuge meetodite väljatöötamisel ja nende elluviimisel	On valmis toetama juhtkonda, vajab oskusi ja vahendeid poliitikate eluviimiseks	**Mängur:** kasutab ära mänguruumi, tunneb ära võimalused, peab läbirääkimisi, on paindlik ja hea diplomaat **Katalüsaator:** Rakendamise asemel soovib toetada teisi poliitikate ellurakendamisel	Hindamissüsteemide väljatöötamine, kavandamine ja järelevalve; vahendite loomine õppimiseks ja vastutuse mõõtmiseks; uuenduslike meetodite toetamine; välisvõrgustike ülesehitamine

Allikas: MacDonald, M., Sprenger E., Dubel, I. 1997. Gender and Organisational Change: Bridging the Gap Between Policy and Practice. The Netherlands: Royal Tropical Institute

Mõjutamist ja surveavaldamist esineb ka töösuhetes. Arvamusliidrid avaldavad teistele survet ja mõjutavad nii ülemusi kui alluvaid. Seetõttu võib see domineerivas grupis tekitada tunde, et neid rünnatakse (võitlejate poolt) või süüdistatakse (pioneeride poolt), ning sellest tulenevalt võivad juhid tunda süütunnet ning vastuseks hakata kaitsma oma huve ja positsioone. Mõju allapoole, peamisele alluvale grupile võib olla hariv, teadlikkust tõstev.

Mudel kujutab raamistikku, mida saab kasutada soolise võrdõiguslikkuse teema olulisuse hindamiseks organisatsioonis. Tüüpiliste käitumisviiside äratundmine annab tõendeid selle kohta, milline staatus on soolisel võrdõiguslikkusel organisatsioonis. Hindamine toob selguse, mis võimaldab juba edaspidiseid samme.

11. 4R-meetod – analüüs sugupoolte aspektist

4R-meetodi abil kogutakse informatsiooni teatud sihtgruppi kuuluvate naiste ja meeste kohta, mis võimaldab teha põhimõttelisi järeldusi selles sihtgrupis valitsevate soosuhete kvalitatiivsete ja kvantitatiivsete tunnuste kohta. Meetod sobib soolise võrdõiguslikkuse eesmärgi lõimimiseks ettevõtte tegevusse. 4R-meetod võimaldab kirjeldada, hinnata soolise võrdõiguslikkuse staatust ja mõõta soolise võrdõiguslikkuse eesmärkide saavutatuse taset. Meetodi abil saab fikseerida, millisel määral vastab hetkeolukord püstitatud eesmärkidele ja kus on veel vaja tegutseda.

1. samm: sihtgrupi määratlemine

Selleks, et protsess oleks väga konkreetne ning ei hõljuks „vaakumis", tuleb kindlaks määrata, millist sihtgruppi hakatakse kirjeldama. Paljudel juhtudel on erinevaid võimalusi. Nii võib vaadelda näiteks ühe ettevõtte kõiki töötajaid, samuti võib aga huvi pakkuda vaid üks osa töötajatest, nt jooksva aasta jooksul tööle asunute või ühe konkreetse osakonna nais- ja meestöötajate või ainult juhtkonna olukord. Samuti võib vaadelda ettevõttest väljaspool olevaid sihtgruppe, nt mingis kindlas geograafilises piirkonnas elavaid ja viimase aasta jooksul mingit kindlat toodet tarbinud nais- ja meeskliente või mõne kavandatava teenuse potentsiaalseid nais- ja meestarbijaid.

Pilk sissepoole

Millised soosuhted on meie ettevõttes töötavate naiste ja meeste vahel?

2. samm: eesmärgi sõnastamine

Kui sihtgrupp on määratletud, tuleb kirjeldada, mida mõistetakse määratluse „naiste ja meeste vahelise võrdsuse eesmärk saavutatud" all. Pidades silmas selle mõiste sisu ja arvestades erinevaid tegureid, kirjeldatakse valitsevat olukorda. Orientiirideks pakub 4R-meetod esindatust, ressursse ja tegelikku olukorda ning norme.

Mehi ja naisi väärtustatakse ja edutatakse võrdselt. Mehed ja naised on võrdselt motiveeritud ja rahul oma töötingimustega.

3. samm: 4R-meetod – analüüs sugupoolte aspektist

R – esindatus *(Representation)*

Milline on naiste ja meeste arvuline esindatus (potentsiaalses) sihtgrupis? Kas see arv on teada? Kui ei, siis millist arvulist vahekorda eeldatakse?

Kui palju naisi ja mehi töötab meie ettevõttes (..... kuupäeva seisuga)?

R – ressursid *(Resources)*

Millised ressursid tagavad suutlikkuse täita antud ülesanded? Esimesel etapil tuleb võrrelda raha, aja ja ruumide olemasolu.

Raha: *selles olukorras tähendab raha palka. Tegemist on väga olulise ressursiga. Me eeldame, et naiste ja meeste palkade vahel ei oleks erinevusi.*

Aeg: *käesolevas kontekstis tööaeg või tööleminekuks kuluv aeg. Tööaeg on oluline näitaja. Kas naiste ja meeste kokkulepitud tööajad on erinevad? Kui jah, siis kas on võimalik, et see fakt võib tekitada ühest või teisest soost töötajatele mingeid raskusi?*

Füüsiline ruum: *näiteks büroo- või laboriruumide suurus, ligipääs infrastruktuuri ruumidele, ligipääs hoonele, parkimiskohtadele jne. Kõik aspektid on uurimist väärt. Kas ühel või teisel ressursil on mingit tähtsust? Kui jah, kas siis oleks andmeid, kuidas need ressursid jagunevad naiste ja meeste vahel?*

Teises etapis tuleks vaadelda juurdepääsu sellistele ressurssidele nagu haridus, informatsioon, liikumisvõimalused, infrastruktuur, võrgustikud, sotsiaalsed kontaktid, keeleline kompetents, koolitused.

Positsioon hierarhias: *kui palju naisi ja mehi on erinevatel hierarhiatasanditel? Kas naiste ja meeste protsentuaalne esindatus muutub kõrgematel hierarhiatasanditel?*

Nähtavus: *kui paljud naised ja mehed on avaldanud enam kui kümme publikatsiooni? Kui palju naisi ja mehi esindavad ettevõtet/institutsiooni rahvusvahelistel kongressidel ja on erialakomisjonide liikmed? Kas eelnevate sooline jaotus vastab töötajaskonna soolisele koosseisule?*

Motivatsioon: *kas mehed ja naised on võrdselt motiveeritud oma tööd tegema?*

Pärast tähtsamate ressursside väljaselgitamist (rusikareegel: maksimaalselt viis näitajat) hakatakse koguma andmeid, mis näitavad, kuidas ressursid on jagunenud naiste ja meeste vahel. Kui sellised andmed puuduvad, tuleb püstitada oletuslikud küsimused selle kohta, kas naistel ja meestel on võrdne juurdepääs ressurssidele või mitte või kas võib oletada, et erinevused on olemas.

R – Reaalsus *(Realities)*

Erinevalt R-ressurssidest, mis on kvantitatiivselt iseloomustatavad, sisaldab tegelikkuse kirjeldus kvalitatiivseid andmeid olukorra teatud elementide kohta. Kui uurimise seisukohalt huvitavaid elemente on rohkem, valitakse nende hulgast üks. Seejärel uuritakse antud küsimust olemasolevate vahendite abil. Tulemusena saadakse vastus üksikküsimusele ja kirjeldatakse ühtlasi vastavat elementi.

Motivatsioon: *töötajate hulgas tehtava küsitluse teel selgitatakse välja töötajate motivatsioon ja hinnatakse seda naiste ja meeste võrdluses.*

R – Normid *(Regulations)*

Millised kirjutatud ja kirjutamata seadused/reeglid mõjutavad teatud situatsioonis sugudevahelisi suhteid? Kas on olemas ka selliseid ettekirjutusi, millega ettekavatsematult kaasneb naiste ja meeste jaoks täiesti erinev toime?

Konkreetses situatsioonis kehtiv soolise võrdõiguslikkuse (naiste ja meeste võrdse kohtlemise) seadus, töölepingud ja ettevõttesisesed normid ja eeskirjad. Üle tuleks vaadata eeskirjadega sätestamata edutamismenetlus.

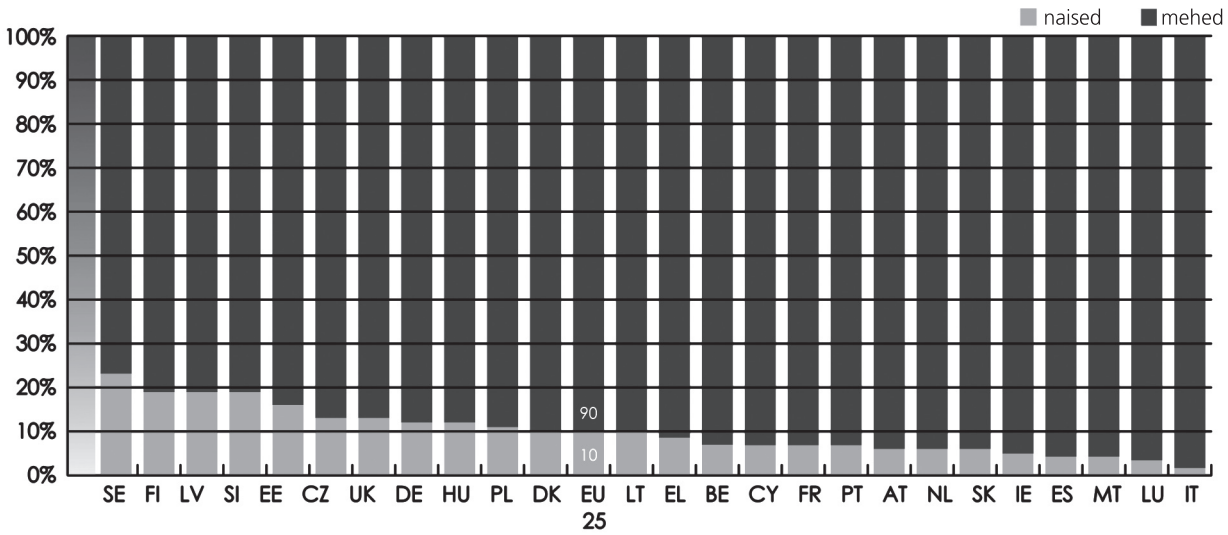
4. samm: andmete kogumine

Tuleb selgeks teha, kust saab olukorda kõige paremini iseloomustavaid kvantitatiivseid andmeid. Kindlasti tuleb hinnata ka andmete hankimiseks vajalikke kulutusi. Tuleb otsustada, milliste kulutustega arvestada ja milline on organisatsiooni sisemine või väliskeskkonna võimekus.

Kui andmed puuduvad, peavad oletused olema läbipaistvad, nt soolise jaotuse kohta ettevõtte esindamisel või ressurssidele ligipääsu jne kohta.

1. Esindatus: andmed personalistatistikast.
2. Ressursid: andmed palga, ametialase staatuse ja kokkulepitud tööaja kohta saab personalistatistikast. Nähtavust kajastavad näitajad selguvad aastaaruannetest.
3. Tegelikkus: hinnangu motiveeritusele saab anda töötajate hulgas tehtud küsitluse tulemuste põhjal
4. Õigused/ettekirjutused: andmed edutamismenetluste kohta saadi erinevate töötajatega tehtud intervjuudest.

Tabel 7: **Börsiettevõtete esiviiekümnesse kuuluvate ettevõtete tegevjuhtkonna liikmed – sooline jaotus 2005. aastal**



Allikas: *Euroopa Komisjon, Tööhõive, sotsiaalküsimuste ja võrdsete võimaluste peadirektoraat, naised ja mehed otsustamise juures andmebaas.*

NB: EU-25 on riikide keskmine.

5. samm: olukorrale hinnangu andmine

Kui faktid on kogutud, kirjeldatakse 4R-meetodi alusel sugupooltevahelisi suhteid. Selle käigus fikseeritakse, milliste tähtsate küsimuste osas probleeme pole, millised küsimused on vaja tulevikus lahendada ja/või kus on võrdõiguslikkuse eesmärgi saavutamiseni veel pikk tee.

Kuigi osalise tööajaga töötab rohkem naisi kui mehi, ei nähtud selles mingit probleemi. Palgatingimuste ja naiste esindatuse kohta juhtivatel ametikohtadel püstitati küsimus, kas nimetatud valdkondades nähakse probleeme. Nähtaval olemine (trükiste avaldamine, osalemine kongressidel, erialakomisjonides) oli ilmselgelt meeste pärusmaa.

Naiste motivatsioon ettevõttes – ja seda kõigis töövaldkondades – oli meestega võrreldes oluliselt madalam. Juhtkond määratles tegevusprioriteedina selle tõstmise.

6. samm: sihtide ja eesmärkide formuleerimine, meetmete väljatöötamine ja elluviimine

Kui sekkumisvajadus on välja selgitatud, formuleeritakse pikaajalised, keskmise kestusega ja lühiajalised eesmärgid, mis teatud aja jooksul tuleb saavutada. Selleks tuleb välja töötada tõhusad meetmed ja need ka ellu viia.

Teatud aja möödudes analüüsitakse olukorda 4R-meetodi alusel ja antakse hinnang soosuhetes toimunud arengule.

Eesmärk: *naiste madalama motiveerituse põhjused tuleb välja tuua ja samm-sammult kõrvaldada.*

Meetmed: *naised ja mehed kutsuti välislektori seminarile, mille käigus selgitati juhtkonna jaoks välja madalama motivatsiooni põhjused.*

Osavõtt seminarist oli aktiivne, selle vältel leiti 37 erinevat takistust, mis reastati tähtsuse järjekorras. Ettevõtte juhtkond võttis vastu abinõude kava, mida praegu ellu viiakse.

4R-meetod - analüüs sugupoolte aspektist	
Valdkond	
Sihtgrupp	
1. Esindatus	
2. Ressursid	
3. Reaalsus	
4. Normid	

12. Juhend sugupoolte aspekti arvestamiseks projektides

Projektid kujutavad endast eriti head võimalust soolise võrdõiguslikkuse teema lülitamiseks nii projektide struktuuridesse kui sisusse – projektid kavandatakse ja organiseeritakse uutmoodi, vastupidiselt väljakujunenud hierarhiale. Vastutused jagatakse laiali ja sisu korraldatakse ümber. Alljärgnev kontrollküsimustik annab võimaluse analüüsida käigusolevaid või uusi koostatavaid projekte sugupoolte aspektist.

Põhitähelepanu on pööratud projekti struktuurilisele korraldatusele ja sisule. Kontrollküsimustiku eesmärgiks on maksimaalselt abistada analüüsimist.

12.1. Projektijuhtimine ja projektis osalemine

Kas mehed ja naised on projektigruppides võrdselt esindatud?

- Kas ettevõttes toetatakse naiste osalemist neile ebatüüpilistes valdkondades (ja/või meeste osalust valdkondades, kus siiani on domineerinud naised)?
- Kuidas on jagatud projekti ülesanded?

Funktsioonid	Naine	Mees
Tellija / ülesande andja		
Projekti juhtimine		
Vahendamine		
Protokollimine ja dokumenteerimine		
Töögrupi juhtimine		
Eksperdiks olemine		
Töötaja		
Teised		

- Kas naistel ja meestel on võrdsed võimalused osalemiseks ja otsustamiseks?

12.2. Lähteolukord

- Kuidas kirjeldada situatsiooni projekti käivitamisel?
- Kas projektiga seotud valdkonnas esineb erinevusi naiste ja meeste võimaluste vahel (õigustes, staatuses, kogemustes, põhitingimustes jms)? Nõuanne: probleemidesse süvenemiseks võib kasutada 4R-meetodit.

- Kui jah, siis mis tüüpi erinevused need on? Milliseid põhjusi ja võimalikke mõjutegureid on antud kontekstis võimalik välja selgitada? Kas need erinevused on kavatsuslikud ja soovitud?
- Kui te peaksite täheldama osalejate puhul mingit vastupanu, kasutage vastupanude diagnoosimist.

12.3. Projekti eesmärgid

- Milliseid eesmärke projektiga taotletakse?
- Milliseid soolise võrdõiguslikkusega seotud eesmärke sisaldab projekt?
- Kuidas saab soolise võrdõiguslikkuse eesmärke seostada projekti eesmärkidega?
- Milline on projekti panus soolise võrdõiguslikkuse saavutamisse / ebavõrdsuse kõrvaldamisse?

12.4. Kliendid

- Kes on projekti kliendid?
- Keda see mõjutab?
- Millised on klientide probleemid, vajadused, kogemused?
- Kuidas teha kindlaks, et naistel ja meestel on võrdsed kasutamis- ja/või osalemisvõimalused?

12.5. Projekti sisu

- Milline on projekti põhisisu?
- Kuidas saab rakendada projekti sisu soolise võrdõiguslikkuse edendamiseks?
- Kuidas on tagatud, et projektiga ei taastoodeta ebavõrdsust?

12.6. Projektist teavitamine

- Millised sise- ja välissuhtluse strateegiad on projekti jaoks kavandatud?
- Millisel viisil arvestatakse plakatite, PR-töö, keelekasutuse ja piltide puhul sugupoolte aspektiga seonduvat ja võimalikke soolisi erinevusi?
- Kuidas kujutatakse naisi ja mehi sõnas ja pildis? Kas hoidutakse traditsioonilistest rollijaotustest ja ebavõrdsusest?
- Kuidas toimub projektisisene suhtlemine?
    - Protokollid

- o Intranet
- o Plakatid
- o Ajaleht
- o Muu:_____

12.7. Eelarve

- Kui suur on projekti eelarve?
- Millised kulud toovad rohkem hüvesid naistele ja millised meestele?
- Kuidas tõlgendatakse andmeid? Kas nad väljendavad võrdsust?

12.8. Kontrollimine

- Milliseid mõõtmisühikuid kasutatakse soolise võrdõiguslikkuse eesmärkide mõõtmiseks?
- Kuidas teha kindlaks, et teie käsutuses on kõik vajalikud andmed?
- Kuidas siduda kontrolli tulemusi tulevaste projektidega?

13. Juhend soolise võrdõiguslikkuse eesmärkidega arvestamiseks toodete ja teenuste pakkumisel

Järgnev kontrollküsimustik annab näpunäiteid, kuidas analüüsida teie osakonnas/organisatsioonis/ettevõttes tooteid ja teenuseid, arvestades soolise võrdõiguslikkuse eesmärke.

Koostage loetelu teie osakonna/ettevõtte toodetest ja teenustest. Valige välja üks toode/teenus ja analüüsige seda järgnevalt:

1. Kaalutlege, mida tähendab sooline võrdõiguslikkus teie toodete ja teenuste kontekstis?
2. Kirjeldage detailselt oma toodet või teenust: kellele see on mõeldud, kes on sihtgrupp (sihtgruppi peaks määratlema võimalikult täpselt ka sugupoolte aspektist , nt väikelaste isad, üle 40-aastased naised jne)?
3. Kas toote või teenuse sihtgrupis esineb erinevusi naiste ja meeste vahel (ressursside, olukorra, arvamuste, kogemuste, põhitingimuste jms osas)? Kui jah, siis millised need on? Mis on nende erinevuste põhjused ja võimalikud võtmetegurid? Kas need erinevused on taotluslikud ja soovitud? Nõuanne: sügavamaks analüüsiks võib kasutada 4R-meetodit.
4. **Kliendid:** milline on naiste ja meeste, poiste ja tüdrukute osakaal toote või teenuse tarbijate grupis? Kas see toode või teenus avaldab naistele ja meestele erinevat mõju? Mis on selle põhjuseks ja võimalikeks mõjuteguriteks? Kas need on kavatsuslikud?
5. Mida näeme, kui uurime oma eelarve jagunemist sugude ja vanuse lõikes? Millised kulutused toovad kasu meestele, millised naistele ja millistele vanusegruppidele? Kuidas neid andmeid tõlgendada? Kas tervikpilt peegeldab naiste ja meeste võrdsust?
6. Mida saab sellest analüüsist järeldada
   - Teie toote/teenuse jaoks?
   - Teie eelarve koostamise jaoks?

Kuidas tagada analüüsitulemuste jätkusuutlikkus?

Milliseid muudatusi tahate ellu viia?

7. Määratlege soolise võrdõiguslikkuse eesmärgid:
   - Kuidas määratleti soolise võrdõiguslikkuse eesmärk 1. punktis? Millised peaksid olema järgmised sammud selle suunas?
   - Kuidas saab soolise võrdõiguslikkuse eesmärke arvestada ja peegeldada eelarves?
8. **Rakendamine:** kuidas analüüs ja soolise võrdõiguslikkuse eesmärgid mõjutavad meie tooteid ja teenuseid? Kuidas me peaksime neid muutma, et saavutada püstitatud eesmärgid? Milliseid meetmeid tuleb rakendada, et viia ellu järgmised konkreetsed sammud võrdõiguslikkuse poole?
9. **Kontroll:** kuidas kontrollida, kas püstitatud soolise võrdõiguslikkuse eesmärgid on saavutatud? Kas selleks vajalikud andmed on soo lõikes? Kuidas arvestada ja lülitada tulemused tulevastesse plaanidesse?

14. Vastuseisude diagnoosimine

Meetod vastuseisude diagnoosimiseks ja nende kõrvaldamiseks

1. Tsiteerige üht põhilist argumenti, mis on suunatud sugupoolte teema käsitlemise vastu	
2. Liigitage see mõtteavaldus A osas toodud kaheksast vastuseisumudelist ühe juurde	
3. Analüüsige, milline selle mõttekäiguga esinenud isiku vajadustest on ohustatud juhul, kui ta peaks oma vastuseisust loobuma	
4. Leidke selle isiku kogemustest sellised pidepunktid, mis annaksid talle võimaluse rahuldada ohustatuna tundu-vat vajadust ja aktsepteerida sugupoolte küsimust	
5. Töötage ühiselt välja argumendid, kuidas sugupoolte küsimused seostuksid isiku vajadustega	
6. Asuge ühiselt lahendama sugupoolte aspektidega seotud küsimusi.	

Tabel 8: **Meeste ja naiste ajakasutuse võrdlus vanuses 20-74** *(tunnid ja minutid päevaarvestuses)*

Naised	BE	DE	EE	ES	FR	IT	LV	LT	HU	PL	SI	FI	SE	UK	NO
Töötamine, õppimine	2:07	2:05	2:33	2:26	2:31	2:06	3:41	3:41	2:32	2:29	2:59	2:49	3:12	2:33	2:53
Kodutööd	4:32	4:11	5:02	4:55	4:30	5:20	3:56	4:29	4:58	4:45	4:58	3:56	3:42	4:15	3:47
Reisimine	1:19	1:18	1:06	1:05	0:54	1:14	1:20	1:04	0:51	1:06	1:02	1:07	1:23	1:25	1:11
Uni	8:29	8:19	8:35	8:32	8:55	8:19	8:44	8:35	8:42	8:35	8:24	8:32	8:11	8:27	8:10
Enda eest hoolitsemine*	2:43	2:43	2:08	2:33	3:02	2:53	2:10	2:22	2:19	2:29	2:08	2:06	2:28	2:16	2:08
Vaba aeg	4:50	5:24	4:36	4:29	4:08	4:08	4:09	3:49	4:38	4:36	4:29	5:30	5:04	5:04	5:51
Kokku	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24

Mehed	BE	DE	EE	ES	FR	IT	LV	LT	HU	PL	SI	FI	SE	UK	NO
Töötamine, õppimine	3.30	3.35	3.40	4.39	4.03	4.26	5.09	4.55	3.46	4.15	4.07	4.01	4.25	4.18	4.16
Kodutööd	2.38	2.21	2.48	1.37	2.22	1.35	1.50	2.09	2.40	2.22	2.40	2.16	2.29	2.18	2.22
Reisimine	1.35	1.27	1.17	1.16	1.03	1.35	1.25	1.13	1.03	1.13	1.09	1.12	1.30	1.30	1.20
Uni	8.15	8.12	8.32	8.36	8.45	8.17	8.35	8.28	8.31	8.21	8.17	8.22	8.01	8.18	7.57
Enda eest hoolitsemine*	2.40	2.33	2.15	2.35	3.01	2.59	2.10	2.25	2.31	2.23	2.13	2.01	2.11	2.04	2.02
Vaba aeg	5.22	5.52	5.28	4.46	4.46	5.08	4.48	5.29	5.29	5.25	5.34	6.08	5.24	5.32	6.03
Kokku	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24

Allikas: *siseriiklik ajakasutusuuring. Täpsustamata aeg on lisatud vaba aja hulka.*
FR: pikad puhkeperioodid loeti uneaja hulka, teistes riikides puhkusena vaba aja hulka.
NO: vestlusele kulutatud aega soovitati päevikutäitmise juhendis lugeda põhitegevuseks (sotsialiseerumine, mis on osa vaba aja tegevustest)
Riikide infot ümardati, seetõttu võib esineda erinevusi.

** sh söömine (originaalis: meals, personal care)*

15. Soolise võrdõiguslikkuse standardite saavutamise hindamine

Võrdõiguslikkuse standard	Rakendatus			
	Täies ulatuses	Enamasti	Osaliselt	Üldse mitte
1. Soo lõikes olevad andmed Kõigil tasanditel ja valdkondades tuginevad otsused lähteolukorra analüüsile sugupoolte aspektist Andmed on kogutud, analüüsitud ja esitatud soo lõikes võrreldavana Kõigil juhtudel, kus eesmärgid on seotud isikutega, kogutakse mõõtmisvahendite ja indikaatorite jaoks vajalikke andmeid sooliste erinevustega arvestades				
2. Sooteadlik keelekasutus Kõik dokumendid (põhiteesid, turundusmaterjalid jne) on formuleeritud sugupoolte aspekti arvestades Kõik dokumendid ja turundusmaterjalid on illustreeritud sooteadlikult, hoidudes sooliselt stereotüüpsete kujutiste ja sõnastuse kasutamisest Kasutatakse keelt, mis muudab nähtavaks mõlemad sugupooled (ja ei neutraliseeri neid)				
3. Naiste ja meeste võrdne osalemine otsustamisel Püstitatud on siduvad eesmärgid naiste ja meeste võrdse osaluse tagamiseks otsuste vastuvõtmise kõigil tasanditel Projektijuhtidena eelistatakse naisi Juhid tagavad oma vastutusalas pideva informeerituse ja läbipaistvuse meeste ja naiste osalemisest soolise võrdõiguslikkuse eesmärkide saavutamisel Üksuse juht informeerib oma kolleege ja esitab oma ülemustele vastavad aruanded				
4. Kontrollimisel arvestatakse soolise võrdõiguslikkuse eesmärkidega Kõik eesmärgid, mis on seotud isikutega, määratletakse 1. standardi kohaselt ning nende saavutamist hinnatakse ja suunatakse, arvestades soolisi erinevusi Juhid esitavad regulaarseid aruandeid soolise võrdõiguslikkuse eesmärkide saavutamise kohta Tulemuste hindamine ja sellele toetuvate uute eesmärkide, strateegiate ja meetmete arendamine on kontrollimise loomulikuks osaks				

16. Lisa[12]

Mõistete selgitused: käsiraamatus sisalduvate peamõistete lühike ja lihtne selgitus

4R-meetod *(4-R Gender analysis)*

Analüüsivahend, mis aitab esindatuse, ressursside, reaalsuse ja normide abil iseloomustada kindlat sihtgruppi teatud olukorras.

Analüüs sugupoolte aspektist *(Gender analysis)*

Meetod, mis võimaldab analüüsida konkreetses sihtgrupis teatud olukorras naiste ja meeste vahelisi suhteid. Analüüsimiseks valitakse erinevad kvantitatiivsed ja kvalitatiivsed tunnused, mis lihtsustavad hindamist.

Ebavõrdsus *(Inequalities)*

Kõigis olukordades ja kõige erinevamates vormides väga sageli esinev nähtus. Naiste ja meeste vaheline erinevus annab alust uurida, kas mingi konkreetse ebavõrdsuse ilmingu puhul ei ole tegemist ebaõiglusega, mis tuleb tingimata kõrvaldada.

Ebaõiglus *(Injustice)*

Nähtus, mis vastandub inimesele omasele õiglusevajadusele. Terve sotsiaalse grupi või selle teatud osa diskrimineerimine on õigustamatu ja ebaõiglane. Soolise võrdõiguslikkuse saavutamine on seega sammuks õigluse poole.

Ekspertteadmine sooküsimustes *(Gender expertise)*

Oskusteave soosuhete ajaloolisest arengust, sh vahendid, mis võimaldavad meil igasuguseid olukordi analüüsida, soolise võrdõiguslikkuse eesmärke ja sihte seada ning protsesse välja töötada ja järelevalvet teostada.

Hoiakud *(Attitudes)*

Hoiakud on sooküsimuste puhul olulised — ühelt poolt on tegemist osalejate isiklike ning teiselt poolt ettevõttesisest kliimat ja ettevõtte filosoofiat kujundavate hoiakutega.

Inimressursid *(Human resources)*

Erinevalt finants- ja materiaalsetest ressurssidest moodustavad ettevõtte nais- ja meestöötajad inimjõu, mis töötab ettevõtte eesmärkide saavutamise nimel.

Institutsionaliseerimine *(Institutionalizing)*

Sugupooltega seotud küsimused on institutsionaliseeritud, kui ettevõttesiseselt on kindlaks määratud, kelle ülesandeks on koguda kokku vajalikud andmed, neid täiendada ja aru anda ning see, kus ja millal otsustatakse aktuaalsemad sugupooltega seotud küsimused.

[12] Alljärgnevad mõisted ja nende tähendus on toodud käesoleva käsiraamatu konkekstis

Juhtimine (*Management*)

Juhtimine pakub võimalust ettevõtlikuks tegutsemiseks. Sellega seoses ka vastutamist tulemuste eest, sealhulgas naiste ja meeste võrdsuse küsimuses.

Juhtimine (kontroll) (*Steering/Controlling*)

Kontrollimine tähendab soosuhete analüüsi, soolise võrdõiguslikkuse eesmärkide formuleerimist ja protsessi juhtimist üksikute meetmete või projektide abil võrdsuse saavutamise suunas. See tähendab soosuhete jälgimist, probleemide arutamist ja arengu juhtimist.

Kaksikstrateegia (*Double strategy*)

Eesmärkide saavutamiseks kasutatakse ühe strateegia raames kahte erinevat meetmetekogu. Mõlemad on suunatud eesmärgi saavutamisele ning neid ei tohi kasutada teineteise vastu.

Kontrollimine (*Controlling*)

Kontrollimine on osa juhtimisest. Ettevõtte kontekstis eeldab see indikaatorite ja mõõtmisvahendite/meetodite kogumit, mis võimaldab seada eesmärke ja mõõta nende eesmärkide saavutamist, st juhtida ettevõtet.

Meetmed (*Measures*)

Meetmed on tegevused või sammud, mis kavandatakse peale eesmärgi püstitamist selle saavutamiseks.

Mitmekesisus (*Diversity*)

Tegemist on USA päritolu juhtimiskontseptsiooniga, mis keskendub diskrimineerimise vältimisele juhtkonna koosseisus, eelkõige rassi ja etnilise päritolu tõttu.

Naiste edutamise projektid (*Projects to promote women*)

Naiste ja meeste staatuse analüüs näitab, et naistel on oma staatuse tõstmiseks vaja palju teha. Olemasoleva ebavõrdsuse kõrvaldamiseks kavandatud abinõud esitatakse ja rakendatakse naiste edutamiskavade vormis.

Naiste ja meeste vaheline võrdsus (*Gender equality*)

Võrdsus on globaalne eesmärk, mis näeb ette õiged ja õiglased soosuhted.

Organisatsioonikultuur (*Corporate culture*)

Väärtuste, hoiakute ja käitumisviiside kogum, mis ühtib ettevõtte filosoofiaga.

Osalemine (*Participation*)

Naiste ja meeste osalemine otsustamisel ja olukordade muutmisel on näitaja, mis soolise võrdõiguslikkuse edendamisel nõuab pidevat jälgimist.

Osasaamine (*Share*)

Osasaamine hüvedest ja kohustustest kujutab endast näitajat, mis annab meile infot soolise võrdõiguslikkuse olukorrast.

Otsused *(Decisions)*

Selleks, et liikuda soolise võrdõiguslikkuse suunas, tuleb pidevalt võtta vastu otsuseid. See ei ole seotud mitte ainult spetsiifiliste projektidega, vaid adekvaatse informatsiooni põhjal tehtud otsustega kõigis valdkondades ja kõigi teemade kohta.

Peavoolu põhimõte *(Mainstreaming principle)*

X teema lülitatakse peavoolu/põhitegevusse ning edaspidi käsitletakse seda rutiinselt ja täie endastmõistetavusena osana sellest.
X teemat mõistetakse läbiva teemana kõigi tegevuste puhul.

Projektid *(Projects)*

Erinevad igapäevase töö käigus täidetavatest jooksvatest ülesannetest selle poolest, et nende sihiks on määratud aja jooksul saavutada mingi kindel eesmärk. Projekti realiseerimiseks pannakse sageli kokku eraldi meeskond. Pärast projekti lõppu saadetakse see enamasti laiali.

Protsess *(Process)*

Soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamise strateegiat vaadeldakse protsessina, seda erinevalt ettekujutusest, nagu oleks naiste ja meeste vahelise võrdsuse eesmärk saavutatav mingi üksikabinõu, mõne ühekordse kampaania vms abil.

Põhitingimused *(General conditions)*

Soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamise strateegia rakendamine vajab erinevaid toetavaid tingimusi - juhtkonna veendumus, ajalised, sisulised ja rahalised ressursid, organisatsioonilised tingimused.

Põhiväärtus *(Basic value)*

Naiste ja meeste võrdsus on põhiväärtus, mille aluseks on vajadus õigluse järele. Õiglustundel on nii isiklik kui ka sotsiaalne aspekt, millega tuleb võrdõiguslikkuse edendamisel arvestada.

Ressursid *(Resources)*

Ressurssideks peetakse vajalikke allikaid, mis on teatud olukorra lahendamiseks kas nõutavad, olemas või vajalikud. Need on teadmised, suhted, positsioonid, vahendid, aeg jms. Kui naiste ja meeste käsutuses on neid ressursse erineval määral, on see soolise ebavõrdsuse küsimus.

Sihtgrupp *(Target group)*

Naiste ja meeste vaheline võrdsus on oluline igaühe jaoks. Sõltuvalt situatsioonist tegeletakse konkreetse sihtgrupiga.

Soolise võrdõiguslikkuse eesmärgid *(Gender equality objectives)*

Eesmärgid, mis võidakse püstitada erinevatel soolise võrdõiguslikkuse seisukohalt olulistel tasanditel: hüvede ja kohustuste jaotus, vastutus ja osalemine olukordade muutmisel, valmisolek stereotüüpsete soorollide ja struktuuride muutmiseks.

Soolise võrdõiguslikkuse juhtimine *(Gender equality management)*

Soolise võrdõiguslikkuse juhtimine on aluseks sugupoolte aspektiga arvestamisele kõigis ettevõtte- ja personalijuhtimise tegevustes.

Soolise võrdõiguslikkuse süvalaiendamine *(Gender mainstreaming)*

Mõistega tähistatakse strateegiat, mis on suunatud naiste ja meeste vahelise võrdsuse saavutamisele kõigis valdkondades ja kõigil tasanditel.

Soostereotüübid *(Gender stereotypes)*[13]

Soostereotüüpideks nimetatakse kujutlusi naistele ja meestele sobivast käitumisest. Enamasti kujutatakse naisi ja mehi vastavalt soostereotüüpidele, mis ei vasta tegelikkusele.

Soosuhted *(Gender relations)*[14]

Kirjeldab olukorda, milles naised ja mehed tegutsevad, ning püstitab küsimusi selle kohta, kus erinevused ilmnevad ja kuidas neid hinnata.

Strateegia *(Strategy)*

Strateegia tähendab moodust, mis näib ühes kindlas olukorras mingi konkreetse eesmärgi saavutamiseks kõige paljulubavam.

Subjektid, tegutsejad *(Actors, relevant)*

Soosuhteid loovad alati inimesed, naised ja mehed. Seepärast on igaüks subjektiks/tegutsejaks. Mida teadlikumalt nad tegutsevad ja mida mõjukamad nad on, seda olulisemaks nad muutuvad.

Sugu *(Gender)*

Termin tähistab sugu *(gender)* selle sotsiaalses, ühiskondlikus ja kultuurilises mõttes (bioloogilist sugu tähistatakse inglise keeles sõnaga *sex*). Naised ja mehed kui sugupooled ei kujuta endast homogeenset gruppi, vaid koosnevad erineva profiiliga gruppidest olenevalt elusituatsioonidest, sotsiaalsest taustast jne.

Teadlikkuse tõstmine *(Consciousness-raising)*

Sugupooltega seotud küsimusi nähakse erinevalt, sõltuvalt sellest, kui hästi isik teemat tunneb. Teadmiste suurenemine viib teadlikkuse tõusuni, mis on aluseks sooteadlikule käitumisele ja vastutustundlikule soosuhete juhtimisele ning kontrollimisele.

Tegevused *(Actions)*

Soosuhteid võib kirjeldada mingi konkreetse hetke seisuga, kuigi tegemist on pidevalt kulgevate tegevustega, mille käigus naised ja mehed oma teadliku või vähemteadliku tegutsemisega soosuhteid kujundavad, arendavad ja muudavad.

---

[13] Soostereotüübid on ühiskonnaliikmete kollektiivsed lihtsustatud uskumused naiste ja meeste olemuslike erinevuste kohta, mida hakatakse omistama kõigile sugupoole esindajatele. Soostereotüüpide abil piiritletakse normaalne ja ebanormaalne ning aktsepteeritav ja aktsepteerimatu käitumine ja mõtlemine.

[14] Soosuhted on sotsiaal-psühholoogiliste suhete alaliik, milles peegelduvad antud ühiskonnas välja kujunenud normatiivsed arusaamad naiste ja meeste staatusest ja rollidest, psüühilistest omadustest ja käitumise eripärast.

Tooted ja teenused *(Products and services)*

Üldmõistega, mida majandusalases kirjanduses kasutatakse toodetavate ja pakutavate kaupade nimetamiseks. See kehtib nii tootmisettevõtete kui ka haldusinstitutsioonide, väikeettevõtete ja rahvusvaheliste kontsernide puhul.

Vastutus *(Responsibility)*

Iga isik peab otsustama, kuidas sugupooltevahelistes suhetes käituda ning võtab sellega endale vastutuse olukorra eest. Soosuhetega seotud vastutuse ulatus on ettevõttes piiritletud vastutusega teistes valdkondades, nt vastutusega eelarve, mingi sektori töö või ülesande sisulise külje eest.

Võrdõiguslikkuse standardid *(Equality standards)*

Soolise võrdõiguslikkuse standardid kirjeldavad põhimõttelisi teemasid/küsimusi, millega tuleb soolise võrdõiguslikkuse edendamisel arvestada kõigis valdkondades. Lisaks võrdõiguslikkuse standardite täitmisele tuleb alati koostada täiendavaid projekte, et juhtida arengut soolise võrdõiguslikkuse suunas.