MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO
VALDYMO INSTITUTAS

VILMA GABRIELIŪTĖ

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ĮVAIROVĖS VALDYMO DIEGIMO GALIMYBĖS ĮMONĖJE X

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
prof. dr. *Tadas Sudnickas*

VILNIUS
2019

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO
VALDYMO INSTITUTAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ĮVAIROVĖS VALDYMO DIEGIMO GALIMYBĖS ĮMONĖJE X

Lyderystės ir pokyčių vadybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa *621N61001*

Vadovas
_____prof. dr. Tadas Sudnickas
2019 – 12-

Recenzentas
_____
2019

Atliko
_____ stud. Vilma Gabrieliūtė
2019 –12-

VILNIUS
2019

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS 4
LENTELIŲ SĄRAŠAS 6
PRIEDŲ SĄRAŠAS 7
ĮVADAS 8
1. ĮVAIROVĖS IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ĮVAIROVĖS VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI IR STRATEGIJOS 10
1.1 Žmogiškųjų išteklių įvairovės samprata ir jos pasireiškimas organizacijose 10
1.1.1. Įvairovės samprata 10
1.1.2. Iššūkiai, susiję su žmogiškųjų išteklių įvairovės pasireiškimu darbo vietoje 11
1.2. Žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo teoriniai aspektai 15
1.2.1. Žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo sampratos vystymasis 15
1.2.2. Įvairovės valdymo samprata 17
1.2.3. Sėkmingo žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo nauda 18
1.3. Įvairovės valdymo diegimo organizacijoje strategijos 20
1.3.1. Pasipriešinimas pokyčiams organizacijoje 20
1.3.2. Įvairovės valdymo diegimo mechanizmas Lietuvos verslo sektoriuje 22
2. ĮVAIROVĖS VALDYMO DIEGIMO ĮMONĖJE X TYRIMO METODOLOGIJA 28
2.1. Tyrimo metodų aptarimas ir tyrimo eiga 28
2.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai 30
2.3 Kokybinio tyrimo rezultatai 59
2.4. Tyrimų rezultatų apibendrinimas 70
IŠVADOS 76
PASIŪLYMAI 78
BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS 79
PRIEDAI 86

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Įvairovės sampratos charakteristikos 11
2 pav. Darbuotojų reakcijos į įvairovę 14
3 pav. Pasipriešinimo pokyčiams formos 21
4 pav. Pasipirešinimą pokyčiams skatinantys barjerai 22
5 pav. Įvairovės valdymo diegimo mechanizmas Lietuvos verslo sektoriuje 24
6 pav. Respondentų patirtys įsidarbinant 32
7 pav. Respondentų nuomonė apie darbo sąlygas ir aplinką 33
8 pav. Respondentų nuomonė apie tai, ar jie žino, kam gali pranešti apie netinkamą elgesį darbe, atsižvelgiant į jų pareigas 33
9 pav. Tiriamųjų nuomonė apie patirtą netinkamą elgesį įmonėje 34
10 pav. Respondentų nuomonė, ar jie yra susidūrę su kolegų komentarais dėl lyties, atsižvelgiant į jų lytį 39
11 pav. Respondentų nuomonė, ar jie yra susidūrę su kolegų komentarais dėl lyties, atsižvelgiant į jų pareigas 39
12 pav. Respondentų nuomonė, ar jie yra susidūrę su kolegų komentarais dėl socialinio statuso, atsižvelgiant į tai, ar jie vieni augina daugiau nei vieną vaiką 40
13 pav. Respondentų nuomonė apie diskriminaciją įmonėje skirtingu asmens pagrindu 40
14 pav. Respondentų reagavimas į netinkamą ar diskriminuojamą elgesį 41
15 pav. Respondentų reagavimas į netinkamą ar diskriminuojamą elgesį su jais pačiais, atsižvelgiant į pareigas 42
16 pav. Respondentų reagavimas į netinkamą ar diskriminuojamą elgesį su klientais, atsižvelgiant į pareigas 43
17 pav. Respondentų elgesys matant netinkamą elgesį ar girdint netinkamus komentarus 43
18 pav. Respondentų nuomonė apie klimatą įmonėje 48
19 pav. Respondentų nuomonė apie karjeros galimybes įmonėje 49
20 pav. Respondentų dalyvavimas įmonės organizuotuose mokymuose apie įvairovę, nediskriminaciją, lygias galimybes, atsižvelgiant į pareigas 51
21 pav. Respondentų dalyvavimas mokymuose apie įvairovę, nediskriminavimą,, žmogaus teises savo iniciatyva, atsižvelgiant į pareigas 52
22 pav. Tiriamųjų nuomonė, kuriomis temomis per pastaruosius dvejus metus įmonėje buvo organizuojami renginiai ir iniciatyvos 53

23 pav. Respondentų nuomonė, ar per pastaruosius dvejus metus įmonėje buvo organizuojami renginiai ar iniciatyvos lyčių lygybės tema, atsižvelgiant į lytį 53
24 pav. Respondentų nuomonė, ar per pastaruosius dvejus metus įmonėje buvo organizuojami renginiai ar iniciatyvos įvairiomis temomis, atsižvelgiant pareigas 54
25 pav. Respondentų nuomonė, ar per pastaruosius dvejus metus įmonėje buvo organizuojami renginiai ar iniciatyvos seksualinės orientacijos ar lytinės tapatybės temomis, atsižvelgiant pareigas 54
26 pav. Respondentų nuomonė, ar per pastaruosius dvejus metus įmonėje buvo organizuojami renginiai ar iniciatyvos įvairiomis temomis, atsižvelgiant į pareigas 55
27 pav. Respondentų nuomonė, kokie veiksniai trukdo įgyvendinti iniciatyvas, susijusias su įvairovės valdymu, lygių galimybių užtikrinimu 56
28 pav. Respondentų nuomonė, ar darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams trukdo įgyvendinti iniciatyvas, susijusias su įvairovės valdymu bei lygių galimybių užtikrinimui, atsižvelgiant į lytį 56
29 pav. Respondentų nuomonė, ko reikėtų, kad visi darbuotojai galėtų geriau jaustis darbo vietoje 58
30 pav. Respondentų nuomonė, ar norint, kad visi darbuotojai galėtų geriau jaustis darbo vietoje, reikia, kad visi darbuotojai būtų supažindinti su lygių galimybių ir įvairovės politika, atsižvelgiant į lytį 59
31 pav. Autorės sudarytas „Įvairovės valdymo diegimo mechanizmas Lietuvos verslo sektoriuje“ 60

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Reakcijų į įvairovę kategorijos ir jų paaiškinimai 13
2 lentelė. Pozityvaus veiksmo ir įvairovės valdymo palyginimas 16
3 lentelė. Respondentų sociodemografiniai duomenys 31
4 lentelė. Respondentų, susidūrusių su netinkamu elgesiu darbe labai dažnai ar dažnai, profilis 35
5 lentelė Respondentų profilis, atsižvelgiant į jų elgesį, matant netinkamą elgesį ar girdint netinkamus komentarus 44
6 lentelė. Respondentų, nesutikusių su teiginiu, kad asmens lytis neturi įtakos atlyginimo dydžiui įmonėje, profilis 49

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS.....87
2 PRIEDAS.....93
3 PRIEDAS.....106

ĮVADAS

Temos aktualumas. Besikeičianti visuomenės demografinė struktūra ir didėjanti migracija tiesiogiai sąveikauja su ekonominės globalizacijos procesais. Tiek Europoje, tiek kitose šalyse pastebimas vis didesnis dėmesys ne tik žmogiškųjų išteklių valdymo metodams atsižvelgiant į padidėjusią įvairovę darbo vietose, bet ir susidomėjimas įvairovės valdymu kaip valdymo strategija, suteikiančia įmonei pridėtinės vertės. Kadangi įvairovės valdymas sietinas su veiksmais ar procesais, skirtais sukurti ir palaikyti palankią ir lygias galimybes užtikrinančią darbo aplinką visiems darbuotojams (Europos Komisija 2015, 8), verta atkreipti dėmesį į tai, kad Lietuvoje žmogaus teisių diskursas mažais žingsniais, bet tampa vis aktualesnis ir vis dažniau atpažįstamos sąsajos tarp žmogaus teisių užtikrinimo ir žmonių gerovės bei ekonominės ir socialinės plėtros (Liutkevičius 2018).

Kaip rašoma 2018 m. jau ir Lietuvoje įsteigtos „Įvairovės chartijos“ praktiniame vadove: „Įvairovė – tai turtas, <..> ir mes privalome kurti geriausias įmanomas sąlygas jos konkurencingumui, kelti ją puoselėjančių darbuotojų kvalifikaciją ir skatinti išmanų, tvarų ir integracinį augimą (Lietuvos „Įvairovės chartijos“ praktinis vadovas 2018, 5).

Besivystant darbo jėgos įvairovei organizacijoms svarbu peržiūrėti savo žmogiškųjų išteklių valdymo strategijas, ieškoti būdų, kaip reaguoti į pokyčius (Juodeikaitė ir Fominienė 2016, 25-26). Vis daugiau ir daugiau organizacijų suvokia, kad įvairėjanti darbo jėga nėra našta, o potenciali stiprybė, jeigu yra tinkamai valdoma. Į žmogiškųjų išteklių įvairovę yra reaguojama kalbant apie įtrauktį, o ne apie asimiliaciją, kaip buvo anksčiau (Thomas 1992, 20). Kai darbuotojams yra užtikrinamos jų galimybės, didėja organizacijos efektyvumas bei teigiamas požiūris į pačią organizaciją (Petrulis 2015, 62).

Temos ištirtumas. Įvairovės valdymo samprata dar yra nauja koncepcija Lietuvos kontekste. Nors pastaraisiais metais visuomenėje daugėja diskusijų apie darbuotojų įvairovę, bei su tuo susijusius reikalingus pokyčius žmogiškųjų išteklių valdymo srityje, tačiau randami tik keli tyrimai, kuriuose nagrinėjami su įvairovės valdymu susiję reiškiniai – tarpkultūrinė kompetencija (Gražulis ir Markuckienė 2014), multikultūralizmas (Bartochevis 2013), amžius (Čiutienė ir Railaitė 2013), lytis (Guščinskienė ir Čiburienė 2008). 2016 m. pirmą kartą parengtas magistro darbas pristato ir analizuoja žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymą Lietuvoje, organizacijoje X (Polujanova 2016). Autorė pateikia aprašomuosius įvairovės valdymo aspektus, tačiau nekelia įvairovės valdymo diegimo problematikos lietuviškajame verslo sektoriuje. Užsienio mokslinė literatūra jau kelis dešimtmečius nagrinėja struktūrinės nelygybės visuomenėje pasekmes, o pastaruoju dešimtmečiu daugėja tyrimų skirtingais įvairovės valdymo aspektais – tiek apie įvairovės valdymo diegimo strategijas (Chen 2011, 127-129),

tiek apie su darbuotojų įvairove susijusius iššūkius (Hubbard 2007, 258-261) ar naudą darbuotojų efektyvumui bei pasitenkinimui (Stahl ir kt. 2010, 14)

Šiandien dauguma pasaulio regionų ir šalių patiria vis didėjančią gyventojų ir darbo rinkų įvairovę. Jei verslo organizacijos nori ne tik egzistuoti bet ir klestėti, įmonėms yra būtina diegti įvairovės valdymo strategijas, įgalinančias suderinti darbo jėgos panašumus ir skirtumus bei kurti įtraukią darbo aplinką.

Žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymas įmonėse yra mažai tirtas Lietuvoje, daugiausiai apie jį kalbama iš amžiaus ir lyčių įvairovės valdymo perspektyvų. Tikimasi, kad šis darbas prisidės prie tolesnių mokslinių tyrinėjimų, atskleidžiančių įvairovės valdymo galimybes bei didins darbdavių ir darbuotojų sąmoningumą apie įvairovės valdymo versle naudą ir svarbą.

***Tyrimo objektas**:* žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo diegimo galimybės įmonėje X.

Problema / probleminiai klausimai: kokie trukdžiai ir motyvuojantys veiksniai daro įtaką įvairovės valdymo diegimui įmonėje X bei kokie veiksmai padėtų palengvinti įvairovės valdymo (į)diegimo praktikas?

Magistro baigiamojo darbo tikslas: nustatyti žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo diegimo trukdžius ir motyvuojančius veiksnius įmonėje X bei pateikti rekomendacijas sėkmingam įmonės X žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo praktikos diegimui.

Darbo uždaviniai:

1. Apžvelgti šiuo metu moksle ir praktikoje egzistuojančias žmogiškųjų išteklių įvairovės sampratas bei su ja susijusius iššūkius darbo vietoje;
2. Pateikti ir apibendrinti mokslinių tyrimų ir žmogiškųjų išteklių praktikos rezultatus apie įvairovės valdymo koncepciją, naudą, diegimo strategijas;
3. Ištirti įvairovės valdymo diegimo motyvuojančius veiksnius ir trukdžius pasirinktoje Lietuvos įmonėje;
4. Remiantis atlikta Lietuvos įmonės analize, pateikti pasiūlymus ir rekomendacijas įmonei X siekiant užtikrinti sėkmingą žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymą.

Informacijos rinkimo ir tyrimo metodai. Teorinėje dalyje buvo remiamasi įvairių mokslinės literatūros šaltinių lietuvių, anglų ir vokiečių kalbomis analize, sinteze, lyginimu bei apibendrinimu. Empyrinis tyrimas atliktas taikant kiekybinio bei kokybinio tyrimo metodus. Šie tyrimo metodai pasirinkti siekiant kuo išsamiau atskleisti esamą žmogiškųjų išteklių valdymo situaciją įmonėje X: į tyrimą įtraukiant tiek su tema susijusius ekspertus, tiek pačius įmonės darbuotojus. Kokybinio tyrimo duomenys rinkti taikant pusiau struktūruotą interviu, o kiekybinio tyrimo duomenys analizuoti taikant statistinės analizės metodą.

1. ĮVAIROVĖS IR ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ĮVAIROVĖS VALDYMO TEORINIAI ASPEKTAI IR STRATEGIJOS

1.1 Žmogiškųjų išteklių įvairovės samprata ir jos pasireiškimas organizacijose

Didžiausia organizacijos vertybė yra žmogiškieji ištekliai. Šiuolaikinėje darbo rinkoje pirmauja tos įmonės, kurios vertina savo darbuotojus, todėl žmogiškųjų išteklių valdymo strategijoms skiriamas vis didesnis dėmesys. Vienas iš globalizacijos poveikių yra didėjanti migracija pasaulyje ir su tuo susiję demografiniai pokyčiai. Skirtingų rasių, etniškumo, kilmės, religijų darbuotojai matomi net tokiose kultūriškai homogeninėse visuomenėse kaip Lietuva. „Įvairovė“ – sąvoka, girdima jau kelis dešimtmečius, vyrauja skirtingi jos apibrėžimai ir analizės pjūviai.

1.1.1. Įvairovės samprata

Įvairovės samprata nėra nauja – visa žmonijos istorija yra apie multikultūriškumą ir įvairovę. Visais laikais, visos civilizacijos susidėjo iš žmonių, kurie skyrėsi savo lytimi, amžiumi, rase, seksualine orientacija ir fizinėmis galimybėmis (Wilson 1998, 1-2).

Įvairovės sąvoką pirmieji skirtingi tyrinėtojai pradėjo naudoti XX a. pabaigoje. Tai laikotarpis, kai keitėsi lygybės suvokimas: iš pradžių svarbiausia buvo visus traktuoti lygiavertiškai, ir taip ignoruoti žmonių skirtumus, o palaipsniui prioritetu tapo teisingumas, skatinantis atpažinti skirtumus ir ieškoti būdų užtikrinti lygias galimybes skirtingoms socialinėms grupėms (Montes ir Shaw 2003, 388).

Verslo žodyne žmogiškųjų išteklių įvairovė apibūdinama kaip darbo jėga, pasižyminti skirtingomis patirtimis, žiniomis ir gebėjimais, kurie yra susiję su darbuotojų amžiumi, kultūrin aplinka, fiziniais gebėjimais, religiniais ir politiniais įsitikinimais, lyties ir kt. atributais (Business Dictionary 2016). Pasak. W.E. Hopkins įvairovės sąvoka apima skirtingas kategorijas: kultūrą, dvasingumą, kalbą, lytį, seksualumą, amžių. (cit pgl: Cavaleros, Vuuren, ir Visser 2002, 50)

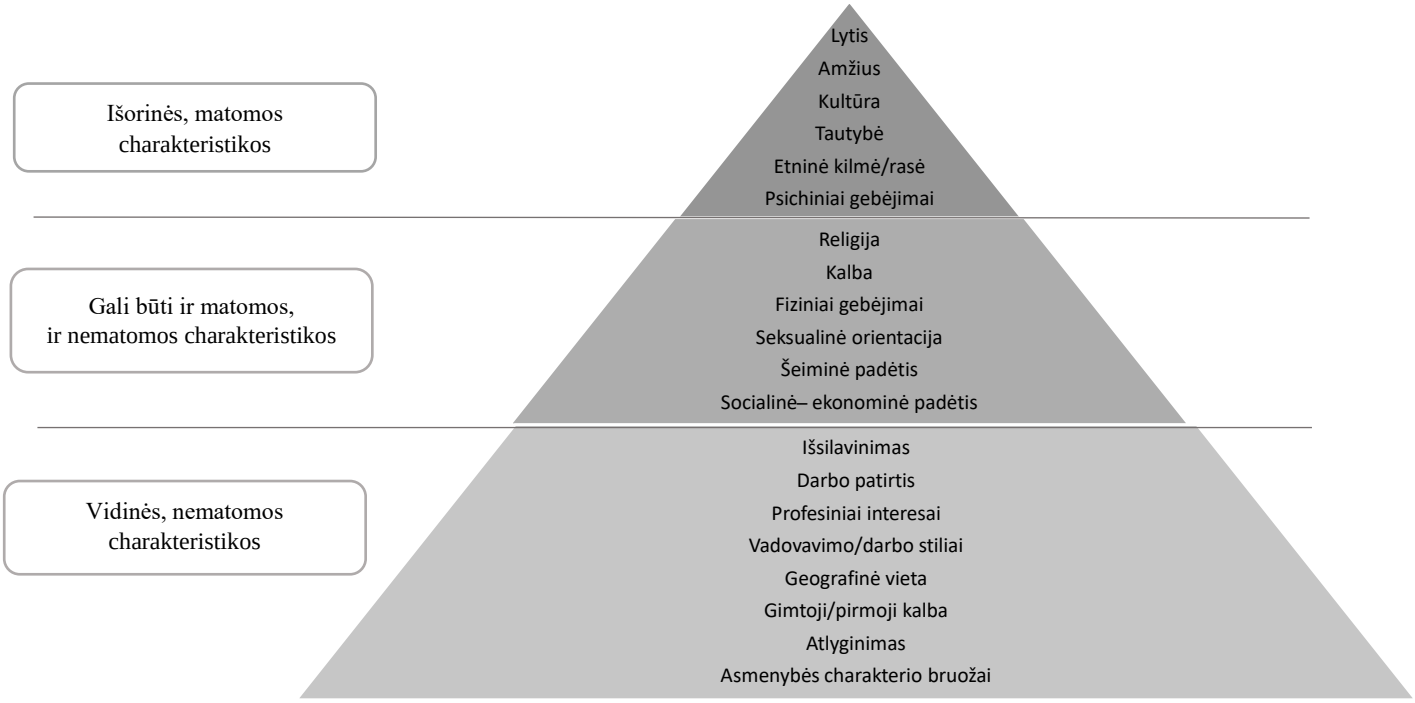
T. Coxas įvairovę apibrėžia kaip skirtingų grupių, gyvenančių vienoje socialinėje sistemoje, derinį (Cox ir Beale 1997).

Žmogiškųjų išteklių įvairovė gali būti apibrėžiama kaip skirtumų pripažinimas, priėmimas, vertinimas amžiaus, klasės, rasės, etninės kilmės, lyties, negalios ir pan. aspektais. Skirtingi tyrinėtojai išskiria tokias žmonių skirtumų kategorijas: Hopkins (1997) išskiria populiacijos grupę, lytį, kultūrą, dvasingumą, kalbą, negalią, seksualinę orientaciją, amžių; Diamante ir kt. (1995) išplečia sampratą įtraukdami išsilavinimą, gebėjimus, vadovavimo stilių, profesinius interesus, šeimyninę padėtį,

geografinius skirtumus; Thomas (1994) įvardija socialinį statusą bei fizinę ir psichinę žmogaus būklę (cit pgl: Cavaleros, Vuuren, ir Visser 2002, 50)

Kiti autoriai apibendrina asmens charakteristikas sugrupuodami jas į išorines, matomas ir vidines, nematomas įvairovės kategorijas (Casper, Wayne, & Manegold, 2013; Kacmar, Harris, Carlson, & Zivnuska, 2009; Cho ir kt. 2017, 195; Kim 2017, 1256; cit. pgl: Biga 2007, 4).

Apibendrinus tyrinėtojų įžvalgas galima jas suklasifikuoti, kaip pavaizduota schemoje (žr. 1 pav.).



1 pav. Įvairovės sampratos charakteristikos

Sudaryta darbo autorės pagal Cho ir kt. (2017, 195); Kim (2017, 1256); Biga (2007, 4), Hubbard (2004, 30–31)

E. E. Hubbardas paaiškina, kodėl jo manymu šios šešios tapatybės – lytis, amžius, etninė kilmė, fiziniai ir psichiniai gebėjimai, rasė ir seksualinė orientacija – yra svarbiausios įvairovės dimensijos. Šios charakteristikos atlieka lemiamą vaidmenį asmens ankstyvosios socializacijos procese ir lydi žmogų visą gyvenimą (2007, 30–31). Tos pačios dimensijos išvardijamos ir ES rasinės lygybės bei ES užimtumo lygybės direktyvose.

1.1.2. Iššūkiai, susiję su žmogiškųjų išteklių įvairovės pasireiškimu darbo vietoje

Globalizacijos laikais pastebimos dažnesnės tiek tarpkultūrinės sąveikos tarp žmonių, tiek ryškesnis pačių žmonių atvirumas dalyvaujant konkurencinėje pasaulinėje rinkoje (Dike 2013, 5). Didėjant žmonių įvairovei, auga ir ekonominis spaudimas atspindėti besikeičiančios darbo rinkos poreikius (Mazur 2015, 10). Įvairovė gali būti traktuojama tiek kaip problema, tiek kaip sprendimo būdas; įvairovė atneša iššūkių bet taip pat turi ir privalumų (Dike 2013, 5). Įvairovė dažnai siejama su skirtingomis rasėmis, kultūromis, etniškumu, įsitikinimais, kurie dažnai yra istoriškai įsišakniję,

paveldėti ar įsigyti ir neišvengiamai išjudina išankstines nuostatas ir stereotipus (Montes ir Shaw 2003, 388).

Įvairovės samprata yra suvokiama kaip skirtumai tarp žmonių, kurie sukelia diskriminacines nuostatas, kai yra taikomi nebe individui, o socialinei grupei (Krell 2004, 367 – 368). Todėl organizacijos lyderiai ir personalas turi turėti omenyje, kad darbo aplinka gali būti priešiška skirtingoms socialinėms grupėms priklausantiems darbuotojams, kad jie gali patirti atskirtį ar diskriminaciją (Dike 2013, 19 – 24). Neįsisąmonintas elgesys atsispindi ir kasdieninėje praktikoje, ir gali būti giliai įsišaknijęs organizacijos kultūroje (Miller 1998, 152).

Nors lygias galimybes užtikrinantys teisės aktai Lietuvoje (Lietuvos Respublikos Lygių galimybių įstatymas, Lietuvos Respublikos darbo kodeksas, Moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymas, Lietuvos Respublikos Konstitucija) įpareigoja darbdavius sudaryti visiems darbuotojams vienodas galimybes ir palankias sąlygas savo gebėjimų realizavimui, nepaisant įgimtų ar įgytų skirtumų bei užtikrinti, kad nebūtų pažeidžiamos jų teisės dėl amžiaus, lyties, rasės, etniškumo, seksualinės orientacijos, negalios ar religinių įsitikinimų, reali situacija įmonėse atrodo kitaip.

Apžvelgus situaciją Lietuvos darbo rinkoje, matome, kad net 57 proc. darbuotojų susiduria su diskriminacija dėl amžiaus, 12,2 proc. – dėl negalios, 9,3 proc. – dėl socialinės padėties. (Andrulevičiūtė 2018). Lygių galimybių kontrolieriaus tarnybos pateikta ataskaita parodo, kad 2018 m. gauta 25 proc. daugiau kreipimųsi, nei praėjusiais metais. 2018 metais daugiausia buvo kreiptasi dėl galimos diskriminacijos lyties pagrindu (40 proc. visų kreipimųsi), amžiaus pagrindu (13 proc.), ir negalios pagrindu (11 proc.) (2018 m. veiklos ataskaita 2019)

Visuomenės nuostatų tyrimų duomenys („Lietuvos gyventojų nuostatos etninių ir religinių grupių Lietuvoje atžvilgiu“ 2019) atskleidžia visuomenėje vyraujančius stereotipus ir neigiamą nusistatymą prieš tam tikras socialines grupes. Tarp nepalankiausiai vertinamų grupių yra romai, musulmonai ir homoseksualūs asmenys: didelė visuomenės dalis nenorėtų dirbti vienoje darbovietėje su romais (38,7 proc.), asmenimis su psichikos negalia (45,2 proc.), musulmonais (24,5 proc.), homoseksualiais asmenimis (22,4 proc.). Tai rodo, kad visuomenėje vis dar paplitę stereotipai kilmės, religijos, seksualinės orientacijos atžvilgiu, kurie gali turėti įtakos tiek tam tikrų diskriminacijos formų (ne)atpažinimui, tiek tapti kliūtimi įtraukios darbo aplinkos kūrimui.

Socialinės tapatybės teorija paaiškina, kaip socialinės kategorijos, kurioms žmonės jaučiasi priklausantys, turi įtakos jų elgesiui: žmonės jaučia palankumą priklausantiems tai pačiai kategorijai ir tuo pačiu gali turėti neigiamų nuostatų „kitiems“ (Stahl ir kt. 2010, 2). Kitaip tariant, kultūrinė įvairovė organizacijoje gali būti suvokiama per „mes“ ir „kiti“ dichotomiją ir pasireikšti tokiomis kliūtimis (Beebe ir kt., 2007; cit. pgl: Jančaitytė ir kt. 2009, 46), kurios trukdo bendrauti:

• Pranašumas – kai asmuo tampa etnocentrišku, nes laiko savo kultūrą pranašesne kitų atžvilgiu;

• Panašumo akcentavimas – kai asmuo mąsto, jog visi elgsis taip, kaip „mes“ elgiamės, nepripažįsta galimų kultūrinių skirtumų;

• Skirtumų akcentavimas – kai asmuo mąsto, jog aplinkiniai yra kitokie nei „mes“; nepripažįsta bendrų vertybių ir patirties, kuri gali padėti geriau suprasti vieni kitus;

• Stereotipai ir išankstinės nuostatos – kai asmuo kategorizuoja žmones, o nuomonę susidaro remdamasis ribota informacija.

R. W. Brislinas (2000) paaiškina, kodėl žmonės vadovaujasi išankstinėmis nuostatomis. Nuostatos leidžia prisitaikyti prie aplinkos, nuspėti kito elgesį, gali apsaugoti savigarbą, bei leidžia per jas išreikšti savo vertybes (cit. pgl: Jančaitytė ir kt. 2009, 50). T. Coxas (2008) akcentuoja, kad prieš pradedant imtis su įvairove susijusių iniciatyvų, yra svarbu gebėti atskirti du reiškinius: atpažinti įvairovę kaip darbuotojų charakteristikas ir įvairovės valdymą, kaip organizacijos reakciją į įvairovę. K. P. Meuse'as ir T. J. Hostageris (2001, 37) vertino darbuotojų ir vadovų jausmus, įsitikinimus ir elgesio intencijas įvairovės atžvilgiu ir išskyrė kelias reakcijų kategorijas (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Reakcijų į įvairovę kategorijos ir jų paaiškinimai

Reakcija	Reakcijos paaiškinimas
Emocinės reakcijos	Pirminė reakcija, kaip darbuotojas reaguoja į įvairovę
Išankstinės nuostatos	Turimi asmens įsitikinimai apie įvairovę – tai yra geras ar neigiamas reiškinys
Elgesio reakcijos	Kaip asmuo į įvairovę reaguoja kūno kalba arba verbaliai
Asmeninės pasekmės	Asmeniniai įsivaizdavimai, kaip įvairovė paveiks ją/jį
Poveikis organizacijai	Asmeniniai įsivaizdavimai, kaip įvairovė paveiks įmonę

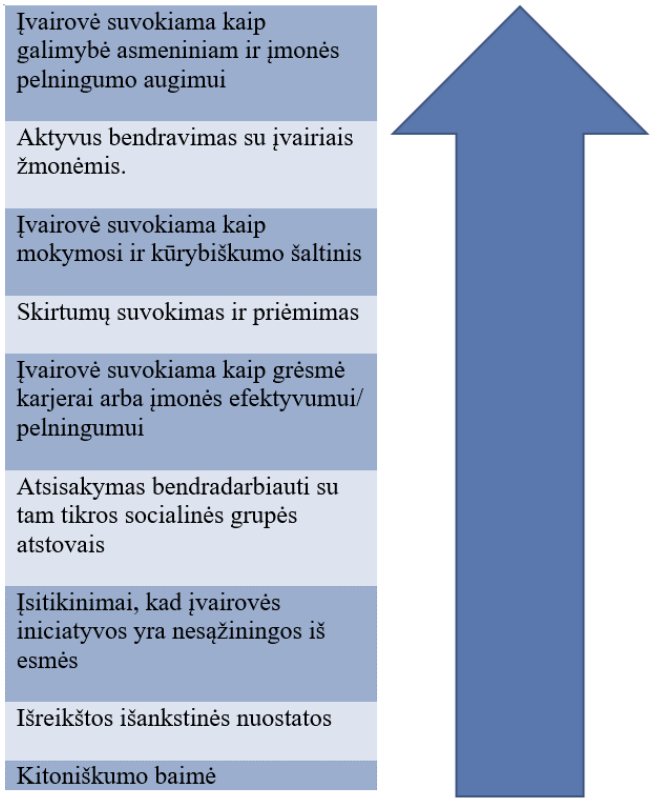
Cit pagal: Meuse ir Hostager (2001, 37)

(vertė darbo autorė)

T. Coxas (2008) išskiria tokius faktorius, kurie lemia, kaip bus reaguojama į įvairovės valdymo iniciatyvas asmeniniu ir tarpasmeniniu lygmeniu: tai darbuotojų nuostatos, stereotipai,

etnocentrizmas, asmeninės savybės. Organizaciniu lygmeniu yra svarbūs šie faktoriai: organizacijos kultūra, akultūracija (nuo asmiliacijos iki pliuralizmo), galios naudojimas, integracinių ir neformalių ryšių organizacijoje, žmogiškųjų išteklių politika ir praktikos.

Analizuojant mokslininkų (Cox 1993, Fine 1995, Cox ir Blake 1991, Thomas 1996; cit. pgl. Meuse ir Hostager 2001, 35; 48) tyrimus, galima suskirstyti darbuotojų reakcijas į įvairovę, kaip pavaizduota paveikslėlyje (žr. 2 pav.).



2 pav. Darbuotojų reakcijos į įvairovę
Cit. pagal Meuse ir Hostager (2001, 35; 48)
(vertė darbo autorė)

D. Chan (1998), nagrinėjęs organizacijų procesų modelius, išskyrė ryšį tarp organizacijos narių požiūrio į įvairovę ir galimybių užtikrinti sėkmingas jos valdymo strategijas. Jei organizacijoje silpnai išreikštas palankumas įvairovei, gali būti sudėtinga komunikuoti apie įvairovės valdymo tikslus. Jei įmonėje vyrauja žmogiškųjų išteklių įvairovė, ir joje yra palanki aplinka skirtingus poreikius turintiems žmonėms, tikėtina, kad organizacija pajus teigiamą įvairovės poveikį (cit. pgl: Rahim, Oluwafemi, ir Afolabi 2017, 415).

Kaip pastebi R. Thomas (1992), įvairovės valdymas gali būti siejamas su siekiu suniveliuoti, suvienodinti žmones. Aplinkoje, kur darbuotojai jaučia, kad turi būti kaip visi, mažėja jų galimybė išreikšti savo potencialą, darbuotojai nebesiremia savo stiprybėmis ar inovatyviomis idėjomis, nes visą energiją skiria siekiui prisitaikyti (Thomas 1992, 20).

Žmogiškųjų išteklių įvairovė darbovietėje pati savaime neatneša pridėtinės vertės, todėl jei organizacijoje nėra užtikrinamas sėkmingas įvairovės valdymas, organizacijoje gali pasireikšti prastos komunikacijos ar menkos darnos požymiai, kilę dėl kultūrinių skirtumų (Biga 2007, 12). Savo tyrinėjimuose A. Alesina ir E. La Ferrara taip pat pastebi, kad kuo grupės skirtingesnės, tuo jose pastebimas mažesnis pasitikėjimo lygis, didesnis konfliktų bei etinių pažeidimų skaičius. (cit. pgl: Chen 2011, 49). S. F. Ellison ir kt. akcentuoja, kad vienalytės grupės jaučiasi laimingesnės, tačiau pasižymi mažesniu produktyvumu (cit. pgl: Chen 2011, 50).

Žmogiškųjų išteklių įvairovė darbo vietoje veikia visą organizaciją: ne tik pažeidžiamas grupes (mažumas), bet ir privilegijos pozicijas užimančius asmenis visuomenėje (Chang, Astin, ir Kim 2004; cit. pgl: Chen 2011, 49). Kaip teigia V. Bartochevis (2013, 418): „Visuomenė, kuri yra akla skirtumams yra ne tik nežmoniška (kadangi nuslopina tapatybes), bet ir iš esmės yra, nesąmoningai ir subtiliai labai diskriminacinė.“ Todėl didžiausiu uždaviniu įmonėms tampa išgryninti žmogiškųjų išteklių įvairovės esmę ir ieškoti jos valdymo būdų, kurie leistų sėkmingai vystytis žmonėms ir organizacijai (Dike 2013, 5).

1.2. Žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo teoriniai aspektai

1.2.1. Žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo sampratos vystymasis

Žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo pirmųjų iniciatyvų atsiradimas siejamas su Pilietinių teisių akto 1964 m. priėmimu Jungtinėse Amerikos valstijose (JAV). Tuo metu įmonės pradėjo eksperimentuoti įvairiomis įvairovės valdymo priemonėmis, rengė mokymus, įvairovės vertinimus, mentorystės programas (Dobbin, Kalev, ir Kelly 2007, 25). Įvairovės valdymo pirmtakas R. Thomas 1983 m. įsteigė Įvairovės valdymo institutą (Thomas 1992, 8).

Iki pat 1990–ųjų tyrinėtojai Jungtinėse Amerikos Valstijose (JAV) rėmėsi teisinėmis ir lygių galimybių užtikrinimo perspektyvomis, dar kitaip vadinamomis pozityviu veiksmu (angl. *Affirmative Action*) bei lygiomis įdarbinimo galimybėmis (angl. *Equal Employment Opportunity*). Aiškią atskirtį tarp šių sąvokų nubrėžia T. J. Coxas ir R. L. Beale: lygios įdarbinimo galimybės yra *tikslas,* pozityvusis veiksmas yra *priemonė,* o įvairovės valdymas yra *procesas* (1997, 16). Pirmosios dvi sąvokos yra susijusios su teisės aktais, kurie suteikia apsaugą specifinėms grupėms, o įvairovės valdymo varomoji jėga yra verslo tendencijos ir organizacijų siekis maksimaliai padidinti ekonominius rezultatus ir jų organizacinės misijos vykdymą (Cox ir Beale 1997, 16–17). Tik vėliau tyrėjai pradėjo nagrinėti galimus įvairovės privalumus ir aiškintis, kaip įvairovės valdymas veikia organizacijos veiklą (Besler ir Sezerel 2012, 624).

Analizuojant įvairovės valdymo sąvoką, svarbu atskirti ją nuo pozityvaus veiksmo sampratos. Pozityvus veiksmas apibūdina priemones, naudojamas siekiant užtikrinti visų darbuotojų

lygiavertišką traktavimą, o įvairovės valdymas yra verslo tendencijų skatinamas procesas, siekiantis padidinti ekonominį organizacijos pranašumą (žr. 2 lentelę.) (Cavaleros, Vuuren, ir Visser 2002, 51).

2 lentelė. Pozityvaus veiksmo ir įvairovės valdymo palyginimas

Pozityvus veiksmas	Įvairovės valdymas
Remiamasi **teisiniu reguliavimu**	Grįstas **savanorišku** pagrindu
Siekia **lygių galimybių užtikrinimo**	Siekia pagerinti **verslo** rezultatus
Nėra orientuota į komandų formavimą	Naudojamas įtraukusis požiūris, siekiama sukurti **įvairias komandas**
Skirtas **pažeidžiamiausioms** grupėms **apsaugoti** (moterys, LGBT, tautinės ir etninės mažumos)	**Visi darbuotojai** traktuojami kaip **įvairovės sudėtinės dalys**
Vertinamas tam tikrų grupių reprezentavimas darbo rinkoje	Vertinamos padidėjusios galimybės ir produktyvumas dėl įvairesnių žmogiškųjų išteklių
Įvairovė traktuojama kaip problema, iššūkis	Įvairovė traktuojama kaip galimybė

Sudaryta darbo autorės pagal Besler ir Sezerel, (2012, 626), Ivancevich ir Gilbert (2000, 89) ir Cox ir Beale (1997, 17).

Tokios priemonės kaip pozityvus veiksmas ir lygios įdarbinimo galimybės atnešė sėkmingų pokyčių: XX a. pabaigoje JAV didėjo ne tik moterų skaičius darbo rinkoje, bet ir jų gaunamas atlygis (palyginus su vyrais). Teigiami pokyčiai atsispindėjo ir moterų, užimančių vadovaujančias pozicijas, skaičiuje (Konrad ir Linnehan 1995, 787). Tolygesnis moterų ir vyrų atstovavimas yra susijęs su vienodesnėmis galimybėmis daryti įtaką sprendžiant svarbius politinius, ekonominius bei socialinius klausimus (Mackevičiūtė 2007). W.Vromanas atkreipė dėmesį, kad septintajame dešimtmetyje didėjo juodaodžių vyrų atlygis palyginus su baltaodžių vyrų, ir juodaodžių moterų skaičius darbo rinkoje palyginus su baltoadėmis moterimis bei vyrais (cit. pgl: Konrad ir Linnehan 1995, 787). Kaip J. M. Ivancevich ir J. A. Gilbert pastebi, tuometinės žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos, kurios buvo jautrios tapatybės atžvilgiu (angl. *Identity-conscious*) yra efektyviausios, siekiant sumažinti diskriminacijos atvejus, reaguoti į įvykusius nelygybės atvejus bei siekti tolygesnio tautinių ir etninių mažumų bei moterų reprezentavimo vadovaujančiose pozicijose (Ivancevich ir Gilbert 2000, 82).

Nors teisiniai ir moraliniai motyvai vis dar yra stiprūs organizacinių pokyčių veiksniai, susiję su įvairovės valdymu, pagrindiniais motyvais lieka efektyvus žmogiškųjų išteklių naudojimas, ir pelningumas (Cox ir Beale 1997, 18). Dėmesys nuo darbo vietų pažeidžiamoms grupės užtikrinimo

nukreiptas į įtraukios ir saugios darbo vietos kūrimą, kurioje kiekvienas žmogus gali oriai dirbti ir įgyvendinti savo potencialą.

1.2.2. Įvairovės valdymo samprata

Įvertinus visuomenėje vyraujančias nuostatas ir diskriminacijos darbo rinkoje mastą, matome, kad visų pirma žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymas yra susijęs su lygių galimybių užtikrinimu skirtingų kultūrų ir socialinių grupių atstovams, o tai reiškia daugiau nei vien antidiskriminacinių gairių laikymąsi (cit. pgl: Thomas ir Ely 1996; Repečkienė, Kvedaraitė ir Jankauskienė 2011, 883).

Nors teisės aktai, pozityvaus veiksmo politika pagerino darbo vietų atvirumą ir prieinamumą pažeidžiamų grupių atstovams, visgi jų įtraukimas ir dalyvavimas sprendimų priėmimų procesuose dar yra menkas. Įvairovės valdymo programos turi kurti priimančią aplinką ypač toms tikslinėms grupėms, kurios praeityje, o vis dar ir dabar susidurdavo ar susiduria su kliūtimis gauti pelningą ar prestižinį darbą (Mor Barak 2014, 235). Kitaip tariant, įvairovės valdymas – tai tokios aplinkos sukūrimas, kuri atskleidžia įvairovės teikiamus privalumus ir sumažina galimus iššūkius (Cox ir Beale 1997, 2). Pozityvaus veiksmo priemonės skirtos tam, kad nurodytų įmonėms imtis lygias galimybes užtikrinančių veiksmų, o įvairovės valdymas yra sietinas su aktyviu procesu, siekiančiu skatinti įvairovę darbo rinkoje (Mor Barak 2014, 237). Įvairovės valdymo veiksmingumas organizacijose reiškia darbovietės, kurioje nėra diskriminacijos, kūrimą ir palaikymą, kurioje darbuotojai, klientai, tiekėjai, investuotojai jaučiasi palaikomi ir įtraukti nepaisant skirtumų dėl lyties, religijos, kultūros ir pan. (Staško 2012, 269).

Įvairovės valdymas yra išsamus, vadybinis procesas, kurio tikslas sukurti tokią darbo aplinką, kuri tiktų visiems darbuotojams, tai procesas, leidžiantis įmonėms išvystyti gebėjimus atskleisti darbuotojų talentą. (Thomas 1992, 21).

Įvairovės politika yra dažnai suvokiama kaip iniciatyvūs veiksmai, siekiant skatinti bendrą ekonominę gerovę. Įvairovė turėtų didinti ekonominį naudingumą, nesumenkindama nei vienos iš socialinių grupių padėties (Chen 2011, 49). P. Iles (1995) paantrina, kad įvairovės valdymas yra tikslingas ir konstruktyvus žmogiškųjų išteklių įvairovės naudojimas, mobilizuojant darbuotojų potencialą, užtikrinant lygias galimybes, suteikiant ekonominę naudą ir padedant užtikrinti konkurencinį pranašumą. (Repečkienė, Kvedaraitė ir Jankauskienė 2011, 883). M. E. Mor Barak savo tyrimuose taip pat akcentuoja, kad žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymas tiesiogiai siejasi su ekonominiu naudingumu ir įmonės (American On Line, IBM) pradeda tai atpažinti, inicijuodamos įvairovės valdymo programas arba įvairovę kaip vertybę įtraukdamos į savo viešųjų ryšių komunikaciją (2014, 237–238).

Mokslininkai, kurie tyrinėjo žmogiškųjų išteklių valdymą, pateikia panašias įžvalgas kaip ir įvairovės valdymo tyrinėtojai: organizacija gali pasiekti pokyčių tik tada, kai jos strategija yra

derinama su žmogiškųjų išteklių valdymo strategija (Juodeikaitė ir Fominienė 2016, 27). Poreikis reaguoti į aplinką, nuolatos keistis ir adaptuotis lėmė strateginį požiūrį į žmogiškųjų išteklių valdymą (Ozbilgin, 2007 cit. pgl: Besler ir Sezerel 2012, 625). Tam, kad pavyktų sukurti įtraukią darbo aplinką, įvairovės valdymas turi būti įtrauktas į visus žmogiškųjų išteklių valdymo (Scott, Heathcote, ir Gruman 2011, 750) procesus: verbavimas, samda, darbo santykių organizavimas, apmokėjimas, vertinimas, karjeros planavimas, pareigų skyrimas, ugdymas (Juodeikaitė ir Fominienė 2016, 30).

1.2.3. Sėkmingo žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo nauda

Žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymas reikalauja resursų, todėl dažnai verslo sektorius privalo išmatuoti ir pagrįsti įvairovės naudą. Ekonominis verslo modelis reikalauja, kad sąnaudos neviršytų gaunamos naudos, todėl autoriai, kurie nagrinėjo įvairovės valdymo procesus, skyrė daug dėmesio įvairovės valdymo iniciatyvų efektyvumo matavimui. Argumentai, kaip ir kodėl įvairovė veikia darbuotojus, yra labai svarbūs ir pagrindžiant įvairovės valdymo svarbą (Jansen ir kt. 2015, 1).

Efektyvus įvairovės valdymas ne tik gerina ekonominius rezultatus, bet prisideda ir prie socialinių procesų, lengvina prisitaikymą prie demografinių pokyčių bei palengvina užtikrinti teisės aktų laikymąsi (EK 2105, 8). Sėkmingai įgyvendintos žmogiškųjų išteklių valdymo iniciatyvos įgalina personalą atpažinti išankstines nuostatas ir jomis nebesivadovauti atrenkant pačius geriausius darbuotojus. Žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymas ir pagrįstas tuo, kad sudaro galimybes kiekvienam organizacijos nariui atnešti savo unikalią perspektyvą, sukuriančią organizacijai **pridėtinę vertę** (Mor Barak 2014, 249 – 260). Įvairesni talentai ir patys labiau kreipiasi į įmones, žinodami, kad įmonė siekia užtikrinti lygias galimybes ir įvairovę (Europos Komisija 2015, 8). Organizacijos, kurios savo įdarbinimo procese nuosekliai išreiškia savo poziciją, siunčia aiškią žinutę būsimiems darbuotojams, kad įvairovė šioje darbovietėje yra vertybė (Scott, Heathcote ir Gruman 2011, 741).

Kultūriniai skirtumai pasireiškia ir **skirtingais mąstymo bei suvokimo modeliais** ir būdais, **kaip reaguojama į problemas**, kas tiesiogiai sąveikauja su kūrybiškumu (Stahl, Maznevski ir Jonsen 2010, 3). Tyrimai rodo, kad ypač kultūrinė įvairovė susijusi tiek su padidėjusiu kūrybiškumu, tiek su padidėjusiu komandos narių pasitenkinimu, geresne komunikacija ir socialine integracija (Stahl, Maznevski ir Jonsen 2010, 10; 14). Autoriai (Cox ir Blake 1991; Mazur 2015, 12) akcentuoja, kad jei įmonė užtikrina sėkmingą įvairovės valdymą, pokyčiai pasireiškia padidėjusiu darbuotojų produktyvumu, kūrybiškumu, geresniu problemų sprendimu (Besler ir Sezerel 2012, 625). Darbuotojų kūrybiškumas bei žinių naudojimas kuriant produktus susijęs su komandos narių gebėjimu labiau save išreikšti ir bendradarbiauti tarpusavyje bei su mažesniu prisirišimu prie buvusių, įprastų idėjų ar normų (Scott, Heathcote ir Gruman 2011, 742).

Jeigu įmonės darbuotojai yra skirtingos kilmės, ar augę skirtingose kultūrose, turi sukaupę skirtingas patirtis, įvairesnį išsilavinimą, jų generuojamos idėjos yra daug **inovatyvesnės,** nei tos tarp panašią patirtį turinčių ar panašiomis tapatybės charakteristikomis pasižyminčių darbuotojų (Europos

Komisija 2105, 8). Žinoma, tam yra svarbi komunikacija tarp komandos narių, kuri įmanoma tik tada, jei organizacijoje kuriama įtrauki kultūra bei sudaromos sąlygos gauti pakankamai žinių (pvz.: moterų įtraukimas į inžinerijos sritį, tyrinėjimus ir vystymą, gamybą, kur įprastai moterys nėra matomos) (Scott, Heathcote ir Gruman 2011, 743).

Įvairovės valdymas skatina darbuotojų **nestandartinį** (angl. *out of the box*) **mąstymą,** kas leidžia sukurti nestandartinius sprendimus, leidžia pasiekti naujas rinkas, didinti pelną. Įvairove pasižyminti darbo jėga kuria produktus ir paslaugas, **labiau atspindinčias skirtingų visuomenės grupių poreikius ir lūkesčius.**Įvairovės valdymas skatina toleranciją ir **lankstumą reaguojant į pokyčius:** kuo daugiau įvairesnių asmenybių, tuo bus įvairesnės reakcijos į pokyčius (Europos Komisija 2105, 8).

Organizacija, kurioje vyrauja žmogiškųjų išteklių įvairovė, sudaro sąlygas **asmeniniam augimui:** darbuotojai susipažįsta su skirtingomis kultūromis, idėjomis, perspektyvomis (Thibeaux ir kt. 2006, 2). Tarpkultūrinis bendravimas keičia ksenofobines ar etnocentrizmui būdingas nuostatas, platėja darbuotojų pasaulio suvokimas (Dike 2013, 17-18). Be to, skirtingos komandos narių nuomonės skatina progresą ir tai sąlygoja ekonominius rezultatus (Europos Komisija 2015, 9).

Įmonės, kurios aiškiai iškomunikuoja savo išskirtinumą bei įtraukios aplinkos kūrimą kaip prioritetą, išsiskiria rinkoje ir tampa **populiaresniu prekės ženklu** prieš kitus konkurentus (Europos Komisija 2015, 19).

Vienas iš svarbiausių aspektų, kuo pasižymi įmonės, sėkmingai taikančios įvairovės valdymo strategijas, yra dėmesys žmogiškajam faktoriui. Nors verslo sektoriui svarbiausia yra ekonominis rodiklis, įgyvendinant įvairovės valdymo iniciatyvas vyksta socialiniai pokyčiai, ir prioritetu taip pat tampa **darbuotojų gerovė ir įmonės reputacija**. Organizacijos, kurios rūpinasi darbuotojų gerove, turi motyvuotus ir atsidavusius darbuotojus (Europos Komisija 2105, 20). Kai darbuotojai jaučia, kad jais yra rūpinamasi, suteikiamos kompensacijos ar sveikatos draudimas, didėja jų atsidavimas organizacijai ir produktyvumas, o tuo pačiu ir įmonės pelnas. (Dike 2013, 17) Kitaip tariant, sumažėja įmonės išlaidos, susijusios su darbuotojų neatvykimu į darbą (Scott, Heathcote ir Gruman 2011, 744). Tie organizacijos nariai, kurie jaučiasi vertinami ir gerbiami už tai, kokie jie yra, pasižymi didesniu darbingumu (pastebima mažiau neatvykimų į darbą dėl ligos), yra labiau lojalūs, rečiau palieka darbovietę (Europos Komisija 2105, 24).

Darbuotojas jaučiasi organizacijos dalimi, kai organizacijoje vyrauja atmosfera, kurioje jis gali jaustis autentiškai, jaučia, kad gali save išreikšti ir būti savimi (Jansen ir kt. 2015, 2).

Įtraukios aplinkos kūrimas gerina **įmonės vaizdą /suvokimą kaip socialiai atsakingos įmonės**. A. Wziątek-Staśko, nagrinėjanti įmonės socialinės atsakomybės įtaką darniam vystymuisi, akcentuoja, kad daugelis investuotojų įmonės finansinį patikimumą (stabilumą) sieja su socialiniu patikimumu (Wziątek-Staśko 2012, 267). Kreditoriams ir investuotojams yra labai patrauklios tokios

įmonės, kurios ne tik ekonomiškai yra sėkmingos, bet dar yra skaidriai valdomos, turi gerą reputaciją bei palaiko gerus santykius su aplinka/visuomene (Wziątek-Staśko 2012, 267). Darbuotojai vertina įdiegtas socialines programas, etikos kodeksą, aplinkosaugines programas ir pan.; vertina įmonės siekius spręsti socialines problemas (Wziątek-Staśko 2012, 267). Socialiai atsakingo darbdavio komanda pasižymi didesne atsakomybe, labiau tausoja organizacijos turtą, pasižymi punktualumu ir integralumu (Wziątek-Staśko 2012, 268).

Tyrimai rodo, kad žmogiškųjų išteklių valdymo procedūros, kuriose integruoti įvairovės valdymo aspektai, prisideda prie to, kad gerėja moterų ir mažumų **reprezentacija įmonėje** (Goodman, Fields ir Blum, 2003; cit. pgl: Podsiadlowski ir kt. 2013, 166).

Apibendrinant galima teigti, kad sėkmingas įvairovės valdymas atneša tiek ekonominę, tiek socialinę naudą bei pokyčius tiek visuomenėje, tiek organizacijos viduje. Žmogiškųjų išteklių valdymas sudaro sąlygas praplėsti kandidatų lauką, pritraukti įvairesnius talentus, sumažina diskriminacinius atvejus atrenkant ir įdarbinant darbuotojus. Gerėja atmosfera darbe, nes darbuotojai jaučiasi priimami, vertinami, todėl didėja jų efektyvumas. Kai darbo vietoje yra skatinama pagarba įvairovei, didėja jautrumas ir abipusė tolerancija. Gerėja darbdavio įvaizdis ir reputacija, nes pagarbus požiūris į darbuotojus kuria pasitikėjimo įvaizdį tarp būsimų darbuotojų, klientų ir verslo partnerių. Žmogiškųjų išteklių valdymas daro įtaką pokyčiams ir organizacijos viduje: gerėja lankstumo, prisitaikymo gebėjimai, priimami tikslesni sprendimai, keičiasi žmogiškųjų išteklių valdymo procesai, kas tiesiogiai sąveikauja su finansiniais įmonės rodikliais (Scott, Heathcote ir Gruman 2011, 747). Investicijos, kuriant įtraukią aplinką, atsiperka sumažėjusiomis išlaidomis, pozityviais rezultatais ir finansine nauda (Scott, Heathcote ir Gruman 2011, 748). Tačiau, kad įvairovė atneštų naudos, įmonėje reikia strateginių sprendimų.

1.3. Įvairovės valdymo diegimo organizacijoje strategijos

1.3.1. Pasipriešinimas pokyčiams organizacijoje

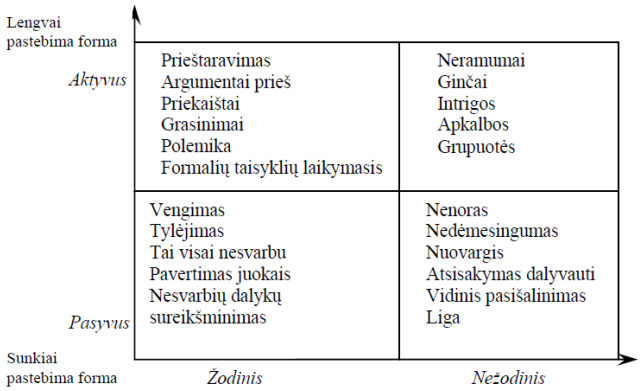
Kaip aptarta ankstesniuose skyriuose, įvairovės valdymas yra procesas ir kaip visi procesai praeina per visas pokyčių stadijas: inicijavimą, įgyvendinimą ir pokyčių institucionalizavimą (Grybienė ir Šimbelis 2005, 68). Inicijavimo stadijoje yra svarbi suformuota būtinybė pokyčiams bei darbuotojų pasirengimas dalyvauti šiame procese, o taip pat ir pakankamų išteklių, įskaitant ir laiką, prieinamumas. Kaip teigia B. Everard ir G. Morris (1997, 258), pokyčių procesą lemia ir tai, ar pačiai organizacijai tikrai reikalinga ir svarbi ši kaita, bei tai, ar ji yra įvykdoma, ar ne per daug kainuoja.

Mokslininkai (Jucevičius, 1996; Valackienė, 2005; Vasiliauskas, 2002; Zakarevičius, 2003 ir kt.) akcentuoja, kad pagrindinė pokyčių įgyvendinimo kliūtis – pasipriešinimas pokyčiams (cit. pgl: Grybienė ir Šimbelis 2005, 68). Individai nepalankiai žiūri į pokytį, jei jis nežada greitos naudos (Hughes 2015,18). Darbuotojų pasipriešinimą gali kelti ir jų nežinojimas, kaip į juos reaguoti bei polinkis

interpretuoti pokyčius kaip grėsmę darbuotojų interesams (Matusevičiūtė 2013, 65). P. Dassas ir B. Parkeris (1999) analizuodami skirtingas organizacijos narių reakcijas į įvairovę perspektyvas, išskyrė taip vadinamą pasipriešinimo perspektyvą - kai padidėjęs poreikis skirti dėmesio žmogišųjų išteklių įvairovei organizacijoje yra vertinamas kaip grėsmė. (cit.pgl: Podsiadlowski ir kt. 2013, 160)

N. Thom ir A. Ritz akcentuoja, kad norint suvaldyti pokyčius, svarbu gebėti kuo anksčiau atpažinti pasipriešinimą pokyčiams ir pasirengti įveikimo priemones. Tai padeda užtikrinti darbuotojų bendradarbiavimą ir formuoti darbuotojų tapatinimąsi su naujomis sąlygomis (Thom ir Ritz, 2004, 98).

A. Valackienė (2005) teigia, kad pasipriešinimą nėra paprasta atpažinti dėl jo pasireiškimo formų įvairovės (cit. pgl: Grybienė ir Šimbelis 2005, 69). Pasipriešinimo simptomus galima sugrupuoti į tokias pasipriešinimo formas: aktyvus, pasyvus, žodinis ir nežodinis (žr. 3 pav.).



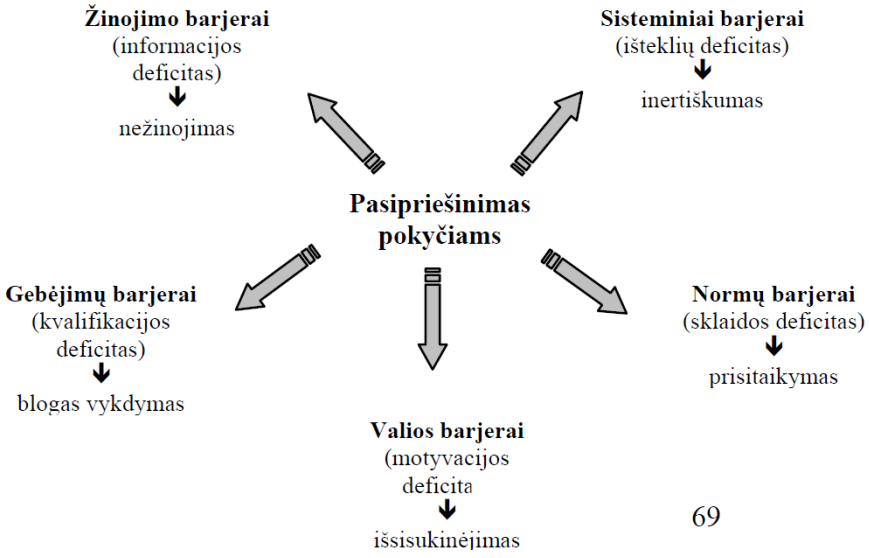
3 pav. Pasipriešinimo pokyčiams formos

Cit. pagal Grybienė ir Šimbelis (2005, 69)

Lengviausia pamatyti darbuotojų nepasitenkinimą, kai jis išreikštas aktyvia žodine forma, šiek tiek sunkiau atpažinti aktyvų nežodinį pasipriešinimą, nes jis labiau pasireiškia nekonkrečiai išreikštu nerimu: ginčais, apkalbomis. Pasyvų žodinį pasipriešinimą taip pat nėra lengva pastebėti, nes darbuotojai tiesiog vengia temos ir tiesiai nepasako, jog nesutinka su vadovu. Sunkiausia atpažinti pasyvų nežodinį pasipriešinimą, nes jo požymius lengviausia neteisingai interpretuoti (Grybienė ir Šimbelis 2005, 69).

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams pasireiškia skirtingai, todėl diegiant pokyčius, pasak K. Lukauskaitės (2000), ypač reikalingas vadovų sugebėjimas įžvelgti tai, kas slypi už atitinkamo darbuotojo elgesio, ir suprasti tikrąsias priešinimosi priežastis. (cit. pgl: Grybienė ir Šimbelis 2005, 69).

N. Thom ir A. Ritz (2004, 100) įvardina tokius pasipriešinimą skatinančius barjerus: žinių, gebėjimų, valios ir normų barjerai, taip pat sisteminiai barjerai (žr. 4 pav).



4 pav. Pasipriešinimą pokyčiams skatinantys barjerai

Cit. pagal N. Thom ir A. Ritz (2004, 100)

Išvardintieji barjerai leidžia labiau suprasti procesus, kurie vyksta diegiant įvairovės valdymo iniciatyvas. Darbuotojams gali trūkti žinių, o taip pat ir gebėjimų kaip reaguoti pokyčių procesuose, tai parodo, kad svarbu įvertinti ir asmenų motyvaciją. N. Thom ir A. Ritz (2004, 100), sako: „Vykstant kaitos procesams, elgesį ir nuostatas galima modifikuoti keičiant vertybines nuostatas arba taikant tinkamas paskatas“. Diegiant ir įtvirtinant normas didžiausią vaidmenį turi įtikinamai veikiantys vadovai, tad siekiant pokyčių reikia permąstyti lyderystės sampratą (Thom ir Ritz 2004, 100), ir remtis pokyčių vadybos principais (Kreitner 2003, cit.: Dike 2013, 25). Darbuotojų įtraukimas formuluojant ir įgyvendinant įvairovės iniciatyvas – taip pat viena iš pasipriešinimą mažinančių priemonių (Anita ir Swany 2018, 314)

1.3.2. Įvairovės valdymo diegimo mechanizmas Lietuvos verslo sektoriuje

Ankstesniuose skyriuose aptarėme, kad žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymas gali būti tik tada sėkmingas, kai jis integruojamas į kitus strateginius įmonės procesus. Šiame skyriuje aptarsime mokslinėje literatūroje apžvelgiamas įvairovės valdymo diegimo strategijas.

Siekiant pokyčių organizacijoje reikia stiprių motyvuojančių veiksnių. Tam, kad visa organizacija judėtų viena nauja kryptimi, reikia kruopščiai parengtos strategijos (Miller 1998, 151).

R. Kreitner (2003) akcentuoja, kad dėl žmonių požiūrio į pokyčius reikia remtis pokyčių vadybos principais. Pokyčių valdymas turėtų apimti tokius etapus: poreikio jausmo pokyčiams sukūrimas, palaikančios koalicijos subūrimas ir vizijos bei strategijos išvystymas, aiškus komunikacijos apie pokyčių viziją bei trumpalaikių laimėjimų numatymas ir kliūčių įvairovės valdymui pašalinimas. Svarbu, kad tie įmonės darbuotojai, kurie turi galios ir įtakos – vykdantieji vadovai, skyrių vadovai,

verslo mentoriai ir pan., dalyvautų kuriant pokyčius – tai paskatins ir kitus jais sekti (Kreitner 2003, cit.: Dike 2013, 25).

Analizuojant kaitos organizacijoje procesus, naudinga remtis K. Lewino trijų etapų modeliu (Stoner, Freeman, ir Gilbert 2000, 409–410). „Atšildymo“ etape pokyčiui yra rengiamasi psichologiniu ir informaciniu požiūriu. Šiame etape yra nustatomos organizacijos problemos, atskleidžiami darbuotojų lūkesčiai ir pareigos. „Įsikišimo“ etape vyksta dalyvių apmokymas problemas spręsti inovatoriškai bei organizuojamas sprendimo įgyvendinimas. „Užšaldymo“ etape, įsitikinus, kad sprendimas yra veiksmingas, pradedama sprendimo rezultatų analizė ir numatomi koreguojami veiksmai. Pokyčiai įteisinami organizacijos funkcionavimą reglamentuojančiais dokumentais, naujų veiklos pagrindų apmokomi susiję darbuotojai.

A. Draftas išskiria tokius sėkmingos kaitos etapus: suvokimo, kad organizacija turi keistis, suformavimas; būdų kaip pakeisti organizaciją sukūrimas; kaitos proceso įgyvendinimas; visų reikiamų išteklių suderinimas (cit.pgl: Obrazovas ir Vozbutienė 2005, 43).

O. Pollar (1998) pristatė penkių žingsnių sistemą (cit: Thibeaux ir kt. 2006, 5):

1. Suburti įvairovės valdymo grupę;
2. Atlikti kultūrinį auditą;
3. Išvystyti strategiją;
4. Surengti mokymus;
5. Išmatuoti efektyvumą (rezultatus).

R. Anita ir V. K. Swamy savo naujausiuose įvairovės valdymo tyrinėjimuose (2018, 313–314) suformulavo rekomendacijas, padedančias kurti įtraukią organizaciją. Autoriai akcentavo, kad yra svarbu įmonei aiškiai apsibrėžti įvairovės sampratą, kad ji išsikeltų realistiškus tikslus, bei nusimatyti konkrečius rodiklius, leidžiančius įvertinti įvairovės procesą. (Lobanova 2015, 20).

Tam, kad pasiektų išsikeltus tikslus, organizacijos turi suplanuoti ir nusimatyti išteklius bei stengtis pritraukti įvairius talentus, o taip pat skirti dėmesį vadybininkų **įgūdžių lavinimui.** Įvairovės kompetenciją galima apibrėžti kaip rinkinį požiūrių, savybių, žinių, įgūdžių, kurie yra būtini gyvenant ir dirbant globalizuotame pasaulyje (Johnson ir Rivera 2007, 18).

Leidinyje „Mokymų vadovas įvairovės valdymui“ (Keil ir kt. 2007) pristatyti šie įvairovės valdymo diegimo modelio žingsniai:

1. Įvairovės valdymo komiteto subūrimas, kuris turi susidėti iš kuo įvairesnių darbuotojų. Komiteto narių įvairovė (skirtingas amžius, lytis, rasė ir t.t.) leistų užtikrinti, kad į situacijas bus žiūrima skirtingu rakursu.

2. Ateities scenarijų sudarymas. Komitetas kartu su vykdančiaisiais vadovais turėtų parengti scenarijus, kaip turėtų atrodyti bei vystytis išorinė ir vidinė verslo aplinka 10–20 metų laikotarpyje, atsižvelgiant į įvairovės faktorių įtaką bei poveikį.

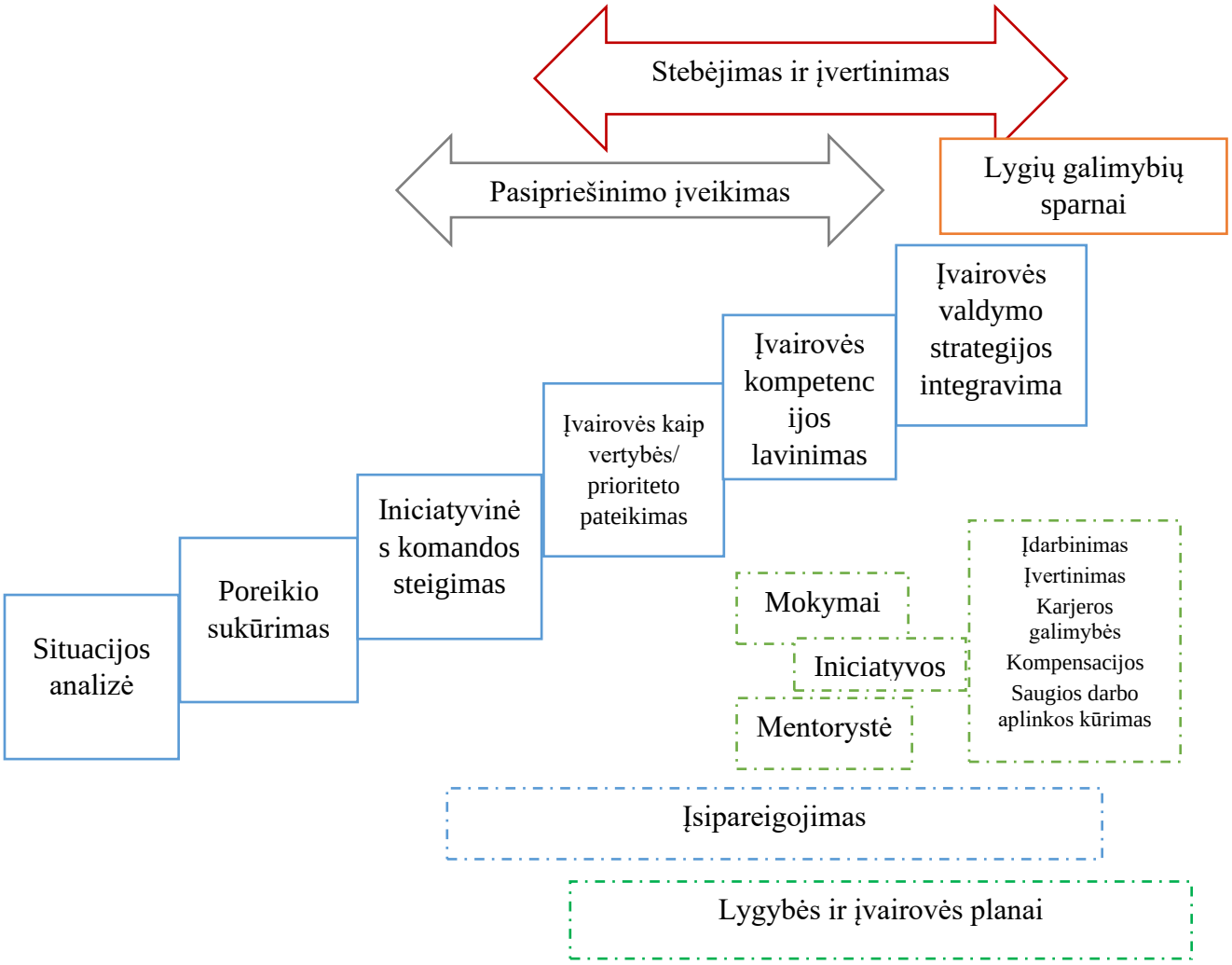
3. Vizijos ir strategijos kūrimas, kuris leidžia numatyti įmonės pranašumus, trūkumus, galimybes ir grėsmes, kylančias pagal pasirinktąjį scenarijų.

4. Įvairovės auditas, kuris skirtas įvertinti dabartinę įmonės politiką ir situaciją valdant žmogiškųjų išteklių įvairovę. Auditas vertina įmonės kultūrą, procesus, vadovybės požiūrį į įvairovę. Rezultatai leidžia kurti tokias strategijas, kokių konkrečiai organizacijai reikia.

5. Kompanijos tikslų apibrėžimas, taikant įvairovės valdymą. Šie tikslai turi būti suderinti su prieš tai nustatyta vizija ir misija ir turėtų įtraukti visus kompanijos skyrius, darbuotojus, kurie atitinkamai pritaiko tikslus savo reikmėms ir numato priemones jiems pasiekti.

6. Įvairovės valdymo įgyvendinimas, kuris įmanomas esant aiškiai vizijai, tikslams, veiksmų planui bei pakankamiems resursams.

Apibendrinant išanalizuotą medžiagą galima sudaryti įvairovės valdymo diegimo mechanizmą, (žr. 5 pav.), kuris susideda iš tokių pagrindinių etapų: situacijos analizė, poreikio sukūrimas, iniciatyvinės grupės steigimas, įvairovės kaip vertybės puoselėjimas, įvairovės kompetencijos didinimas, įvairovės valdymo strategijos kūrimas, pokyčio ir poveikio (į)vertinimas.



5 pav. Autorės sudarytas „Įvairovės valdymo diegimo mechanizmas Lietuvos verslo sektoriuje“

Situacijos analizė yra glaudžiai susijusi su poreikio atpažinimu, pirminėmis įžvalgomis, kad organizacijoje vyrauja kultūra, neužtikrinanti įtraukios aplinkos visiems darbuotojams. Prieš diegiant įvairovės valdymo iniciatyvas, kaip ir kitus pokyčius, svarbu atlikti organizacijos kultūros tyrimą bei darbuotojų požiūrį į įvairovę (Thomas 1992, 24). Lietuvoje įmonės gali naudotis „Lyčių lygybės liniuotės“ įrankiu, kuris leidžia įvertinti lyčių lygybės padėtį savo darbovietėje (2018 m. veiklos ataskaita 2019). Gali būti naudinga atlikti dokumentų ir organizacijos gerosios patirties analizę (Čiutienė ir Railaitė 2013, 35). Apskritai, šis etapas turėtų būti pirminis ir turėtų padėti įmonei suvokti, kokioje situacijoje įvairovės valdyme ji šiuo metu yra, kur nori būti ir ką pasiekti ateityje ir ko trūksta, norint tai įgyvendinti.

Poreikio sukūrimas remiasi įtikinamų priežasčių, kodėl reikalingas pokytis, pateikimu. Dažnai organizacijos remiasi būtent tai įmonei svarbiu motyvu, kuris skatina siekti pokyčių. Gali būti svarbu aiškiai apsibrėžti ir įvairovės sąvoką, tuomet organizacijos nariai labiau bus linkę įsitraukti į įvairovės iniciatyvas (Hughes 2015,18).

Iniciatyvinės grupės steigimas skirtas sustiprinti esamus išteklius, kurie palaiko įvairovės idėją, o ne jai priešinasi. Svarbu, kad aukščiausiojo lygio vadovai įsitrauktų ir prisidėtų prie įvairovės valdymo inicijavimo ir palaikymo. Kai kurios įmonės paskiria lygybės ir įvairovės koordinatorių, kuris pataria lygybės ir įvairovės skatinimo priemonių taikymo klausimais, aktualizuoja įvairovės naudą bei rūpinasi lygybės ir įvairovės integravimu į pokyčių procesą (Platovas ir Petrauskaitė-Kriauzienė 2013).

Įvairovės kaip vertybės puoselėjimas. Kad organizacijai pavyktų įdiegti žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo strategiją, ji turi turėti aiškią viziją, kodėl yra svarbu kurti įtraukią darbo aplinką ir kokius privalumus suteikia įvairesnė darbo jėga (Miller 1998, 153). „Norint išvystyti ir palaikyti stiprią ir darbuotojų įvairovei atvirą įmonės kultūrą turi būti aiškiai suformuluota ir stipri kompanijos strategija ir vizija, kurios vienas iš pagrindinių komponentų būtų įvairovė“ (Kuprytė ir Salatkienė 2011, 8).

Atsakomybė tenka vykdantiesiems vadovams, kurie turi aiškiai iškomunikuoti įvairovės naudą verslui (Koonce 2001, cit: Thibeaux ir kt. 2006, 8). Vidinė įmonės komunikacija supažindina ir skatina darbuotojų sąmoningumą žmogiškųjų išteklių įvairovės tema, o išorinė komunikacija prisideda kuriant geresnį kompanijos įvaizdį ir yra svarbi pritraukiant talentus ir naujus klientus (Polujanova 2016, 30). Lyderiams bus sunku vertinti įvairovę, jei jie nežinos, kokį poveikį organizacijai ji daro (Hughes 2015,17).

Svarbu, kad įvairovės valdymo iniciatyvos būtų palaikomos tiek organizacijos vadovo, tiek kitų vyresniųjų vadybininkų. Tam, kad iniciatyvos veiktų ir būtų sėkmingos, reikia vykdančiųjų ir aukščiausių vadovų įsitraukimo ir aiškios komunikacijos, kad įvairovė yra vertybė verslui (Thibeaux ir kt. 2006, 5).

Šiame etape gali būti svarbu ir viešai deklaruojamas organizacijos **įsipareigojimas** įgyvendinti įvairovės valdymo politiką. Įsipareigojime turi būti pasižadėjimas skatinti, branginti ir valdyti įvairovę bei įvardinta siekiamybė suburti darbuotojų kolektyvą, kuris kuo labiau atstovautų socialinių grupių spektrą (Platovas ir Petrauskaitė-Kriauzienė 2013). Lietuvoje verslo įmonės savo įsipareigojimą nuo 2018 spalio 3 d. išreiškia prisijungdamos prie Įvairovės chartijos (Lietuvos „Įvairovės chartijos“ praktinis vadovas 2018, 21). Svarbu, kad aukščiausiojo lygio vadovai ne tik aktyviai dalyvautų inicijuojant ir priimant įvairovės valdymo sprendimus, bet kad ir jų veiksmuose bei priimamuose sprendimuose „atsispindėtų įsipareigojimas įmonės įvairovės skatinimui“ (Layne 2002, 28).

Kompetencijos didinimas/ Įgūdžių lavinimas. Kaip teigia P. Zakarevičius (2006, 187), viena svarbiausių pasipriešinimo pokyčiams mažinimo priemonė – darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas. T. Coxas ir R. L. Beale (1997) siūlo lavinti taip vadinamą „įvairovės kompetenciją“. Autoriai kalba ne apie tam tikrus įgūdžius, kurie būtų reikalingi įvairovės valdymui, bet apie mokymosi procesą, leidžiantį asmenims efektyviai reaguoti į iššūkius, kurie kyla sociokultūrine įvairove pasižyminčioje aplinkoje (Cox ir Beale 1997, 2). Autoriai išskiria tris mokymosi proceso lygmenis: *sąmoningumas*, leidžiantis atpažinti/suvokti įvairovės poveikį organizaciniam elgesiui ir rezultatams, *supratimas,* kurio metu supažindinama kaip įvairovės valdymas susijęs su asmenų, komandų ir organizacijos darbu ir *veiksmai*, kuriais elgesys yra keičiamas (Cox ir Beale 1997, 3–4). Įvairovės valdymo kompetencijos modelis (Dalton, D‘Netto ir Bhanugopan 2015, 389) išskiria keturias įvairovės valdymo kompetencijos sritis:

1. Savęs pažinimas (gebėjimas atpažinti savo įsitikinimus ir suvokti jų poveikį, didėjantis atvirumas įvairioms kultūrinėms patirtims);
2. Kitų pažinimas (kultūrinės empatijos didėjimas, gebėjimas vertinti kitoniškumą, skirtingų kultūrų ekonominių, teisinių, vertybinių, socialinių sistemų žinojimas);
3. Darbovietės analizė (įvairovės ir su ja susijusių iššūkių bei privalumų darbo vietoje suvokimas, skirtumų priėmimas);
4. Pritaikymas darbovietoje (atviresnės komunikacijos didėjimas, gebėjimas naudoti kultūriškai jautrius metodus konfliktų valdymui).

Vienas iš būdų didinti darbuotojų gebėjimus, yra mentorystė. **Mentorystė** – tai procesas, kurio metu asmuo įgyja naujų gebėjimų, ar pagerina turimus įgūdžius, kad prisitaikytų esamoje aplinkoje (Hali, 1987; cit: pgl: Žukauskaitė 2014, 79). Mentorystės programos gali suteikti moterims ir kultūrinėms mažumoms karjeros konsultacijas ir padėti užmegzti svarbius ryšius (Dobbin, Kalev ir Kelly ir kt. 2007, 25). Mentorystė sumažina darbuotojų stresą, gerina komunikaciją, darbo atlikimo įgūdžius (Žukauskaitė 2014, 79). Įmonės naudoja mentorystės programas, siekdamos kad reikalingus įgūdžius turėtų visi darbuotojai, o taip pat siekdami pritraukti trūkstamų darbuotojų (pavyzdžiui, moterų įtraukimas į technologijų ir inžinerijos sritis) (Mor Barak 2014, 249).

Įvairovės valdymo strategija turi atspindėti bendrą organizacijos politiką ir būti integruota į kitus organizacijos funkcionavimą reglamentuojančius dokumentus (Stoner ir kt. 2000, 409–410). Komunikacijos tyrimų specialistas R. Gray (2005) akcentuoja, kad gerai suplanuotos įvairovės valdymo iniciatyvos turi būti suderintos su įmonės vizija (cit.pgl: Thibeaux ir kt. 2006. 4). Pokytis bus trumpalaikis, jei jis neatsispindės organizacijos misijoje dėl pasikeitusių politinių ar ekonominių priežasčių (Miller 1998, 153). Tam, kad įvairovė būtų vertinama, ji turi būti integruota į ir suderinta su kitomis jau organizacijoje vertinamomis sistemomis (Hughes 2015,17).

Siekiant praktinio lygių galimybių ir įvairovės politikos poveikio, rekomenduojama jos įgyvendinimą planuoti, sukuriant taip vadinamą „Lygybės ir įvairovės planą“, numatant konkrečias priemones, terminus ir siektinus rezultatus (Adutavičiūtė 2018). Plane svarbu nusimatyti nediskriminavimo ir įtraukties principų įgyvendinimą įvairiose darbo santykių srityse: tiek priimant į darbą, tiek sudarant vienodas darbo sąlygas ir profesinio tobulėjimo galimybes, tiek vertinant atliekamą darbą, tiek mokant darbo užmokestį. Dėmesys turėtų būti skiriamas ir saugios aplinkos kūrimui, lanksčioms darbo formoms ir aplinkos pritaikymui darbuotojams su negalia. Kiekvienas darbuotojas turi būti vertinamas atsižvelgiant į jo poreikius, o organizacijoje turėtų vyrauti tokia kultūra, kurioje nebūtų priekabiavimo ar patyčių (Platovas ir Petrauskaitė-Kriauzienė 2013).

Stebėjimas ir įvertinimas. Įgyvendinant įvairovės valdymo strategiją reikia vykdyti periodinę įvairovės priemonių vykdymo stebėseną ir įvertinimą (Kuprytė ir Salatkienė 2011, 8). J. Kuprytė ir A. Salatkienė (2011, 18) mokymų programoje „Įvairovė įmonėse: kaip pritraukti ir išlaikyti skirtingus darbuotojus“ rekomenduoja įmonės vadovybei sudaryti komandą iš skirtingomis tapatybėmis (amžius, rasė, tautybė, lytis ir pan.) pasižyminčių žmonių, kuri galėtų vertinti įmonės aplinką.

Reikia išmatuoti pokytį ir poveikį, atpažinti, su kokiais barjerais įmonė susiduria, analizuoti, kaip jaučiasi darbuotojai pokyčių procese. Todėl yra svarbu tiek pristatyti aiškią veiklos viziją, tiek paaiškinti apie pokyčių būtinybę bei eigą darbuotojams – tai didina jų pritarimą pokyčiams ir užtikriną moralinį palaikymą (Matusevičiūtė 2013, 66).

Siekiant paskatinti organizacijas siekti lygių galimybių užtikrinimo organizacijose, 2019 m. spalio mėn. Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba kartu su Žmogaus teisių stebėjimo institutu įsteigė iniciatyvą „Lygių galimybių sparnai“ („Organizacijas kviečiame auginti „Lygių galimybių sparnus“ 2019), leidžiančią organizacijoms įvertinti savo įsipareigojimą lygių galimybių užtikrinimo srityje. Ekspertai įvertina, kiek kriterijų atitinka organizacijos, ir pagal tai joms suteikiami vieneri, dveji ar treji „Lygių galimybių sparnai“ – pasiekimų lygių galimybių srityje įvertinimas. Iniciatyva skatina įmones prisijungti, imtis pirmųjų lygių galimybių ir įvairovės valdymo strategijos diegimo žingsnių, įsivertinti bei pasidžiaugti savo pasiekimais.

2. ĮVAIROVĖS VALDYMO DIEGIMO ĮMONĖJE X TYRIMO METODOLOGIJA

2.1.Tyrimo metodų aptarimas ir tyrimo eiga

Šiuo darbu siekiama išanalizuoti žmogiškųjų išteklių valdymo gerąsias praktikas bei atlikti tyrimą, kurio **tikslas** – nustatyti žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo diegimo trukdžius ir motyvuojančius veiksnius įmonėje X bei pateikti rekomendacijas sėkmingam įmonės X žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo praktikos diegimui.

Tyrimo metodologija/dizainas

Tyrimas atliktas taikant kiekybinio bei kokybinio tyrimo metodus. Šie tyrimo metodai pasirinkti siekiant kuo išsamiau atskleisti esamą žmogiškųjų išteklių valdymo situaciją įmonėje X: į tyrimą įtraukiant tiek su tema susijusius ekspertus, tiek pačius įmonės darbuotojus.

Kokybinio ir kiekybinio tyrimų duomenys rinkti ir analizuoti taikant skirtingus metodus: kokybinio tyrimo duomenys rinkti taikant pusiau struktūruotą interviu, o kiekybinio tyrimo duomenys analizuoti taikant statistinės analizės metodą.

Pasirengimas tyrimui ir tyrimo eiga

Tyrimas buvo įgyvendintas trimis etapais: mokslinės literatūros analizė, kokybinis tyrimas, kiekybinis tyrimas. Apžvelgus moksle ir praktikoje egzistuojančias žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo praktikas, bei susijusius iššūkius ir motyvuojančius veiksnius darbo vietoje, autorė sukūrė „Įvairovės valdymo diegimo mechanizmą Lietuvos verslo sektoriuje“. Tyrimui atlikti buvo pasirinkta įmonė X, kuri teikia telekomunikacijų paslaugas Lietuvoje ir priklauso tarptautinei įmonių grupei, veikiančiai Šiaurės ir Baltijos šalyse.

Remiantis mechanizmu ir įmonės dokumentų analize buvo parengti pusiau struktūruoto interviu klausimai: vienas klausimynas parengtas įmonės X žmogiškųjų ištekliui vadovui, kitas – lygių galimybių ir įvairovės koordinatorei. Šie ekspertai buvo pasirinkti tikslingai: žmogiškųjų išteklių vadovas galėjo suteikti svarbių įžvalgų darbuotojų įdarbinimo ir lygių galimybių darbo santykiuose užtikrinimo klausimais, tuo tarpu įvairovės koordinatorė galėjo apžvelgti lygių galimybių politikos diegimo veiksnius bei iššūkius. Atliekant kokybinį tyrimą, siekiama atskleisti tiriamojo reiškinio visybę jo įprastame kontekste (Gaižauskaitė ir Valavičienė 2016, 14), todėl su ekspertais buvo susitikta jų darbo aplinkoje, kas leido sukurti saugią ir atvirą aplinką pokalbiui. Kokybinio interviu pagalba, „atrandamas reikšmių ir patirčių turinys“ (Gaižauskaitė ir Valavičienė 2016, 16), sužinoma, kaip vyko procesas ir kokia jo reikšmė tyrimo dalyviams. **Kokybinio tyrimo metu buvo siekiama ištirti**, kaip ekspertai, kurie įmonėje X atsakingi už žmogiškųjų išteklių ir įvairovės valdymą vertina įvairovės valdymo poreikį organizacijoje, ištirti su kokiais iššūkiais jų vertinimu teko susidurti įgyvendinant iniciatyvas, sužinoti,

kokius trukdžius ir motyvuojančius veiksnius ekspertai įžvelgia diegiant įvairovės valdymo mechanizmą.

Remiantis mokslinės literatūros analize, kokybinio tyrimo rezultatais bei atsižvelgiant į autorės sukurtą Įvairovės valdymo diegimo mechanizmą, buvo parengta anketinė apklausa (žr. Priedas 1). Apklausa yra kiekybinio tyrimo duomenų rinkimo metodas, kai duomenys renkami pagal iš anksto suformuluotus, aiškius ir nekintama tvarka pateiktus klausimus respondentams (Gaižauskaitė ir Mikėnė 2014, 10).

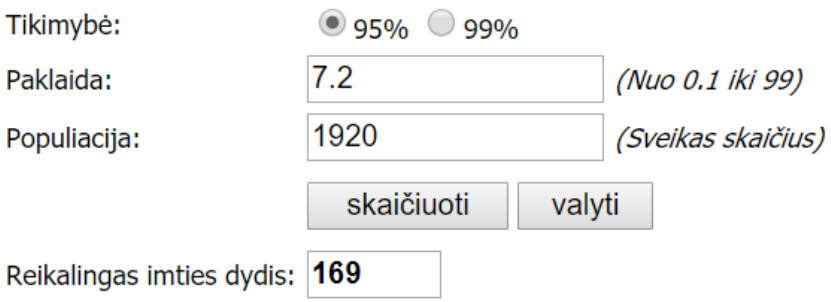
Kiekybiniu tyrimu buvo siekiama išmatuoti, kaip patys įmonės darbuotojai vertina lygių galimybių užtikrinimą įmonėje, kokie veiksniai trukdo įgyvendinti iniciatyvas bei kas prisidėtų prie to, kad visi įmonės darbuotojai galėtų geriau jaustis savo darbovietėje.

Dalyvauti apklausoje buvo kviečiami visi įmonės darbuotojai siunčiant anketą per įmonės intranetą, taip užtikrinant, kad tik įmonės darbuotojai galėtų į ją atsakyti. Dalyviams anketa buvo pateikta 2019 m. birželio mėn. pradžioje, pildymui buvo skirtos dvi savaitės. Organizuojant ir rengiant tyrimą **buvo laikomasi mokslinės etikos principų**. Anketos sklaida buvo suderinta su žmogiškųjų išteklių skyriumi, siekiant kuo didesnio darbuotojų įsitraukimo, nes dalyvavimas joje grįstas savanorystės principu. Parengta apklausa yra anoniminė, joje nėra asmens jautrių duomenų, kurie leistų atpažinti konkrečių žmonių patirtį. Anketos klausimai buvo aktualūs ir įmonei, nes tyrimo rezultatai prisidės prie saugesnės ir palankesnės aplinkos kūrimo ir įvairovės valdymo diegimo būtent šioje organizacijoje.

Sudarant anketą buvo skiriamas didelis dėmesys klausimų formulavimui, tinkamų žodžių parinkimui. Klausimai, kurie matavo darbuotojų savijautą, buvo pateikti su pavyzdžiais, kurie leido respondentams labiau suprasti klausimo esmę ir pobūdį. Klausimų tvarka taip pat buvo sudaryta atidžiai, kad respondentui anketos pildymo procesas būtų nuoseklus ir aiškus. Apklausos rezultatų tikslumas gali labai priklausyti nuo to, kaip tiksliai respondentas suprato klausimo turinį (Dikčius 2011, 5).

Anketoje buvo naudojama nominalinė skalė, kai buvo matuojami kintamieji, parodantys tam tikros savybės egzistavimą, kaip lytis, šeimyninė padėtis, patirtis ir darbo pozicijos lygmuo organizacijoje. Taip pat buvo matuojami ir įvairovės valdymo trukdžiai bei motyvatoriai. Intervalinė skalė leido išmatuoti darbuotojų savijautą bei kaip jie vertina lygių galimybių užtikrinimą įmonėje.

Tyrime buvo naudojama netikimybinės imties atranka, išsiunčiant anketą visiems, skirtingo lygio darbuotojams. Per nurodytą dviejų savaičių laikotarpį, anketą užpildė 170 darbuotojų. Remiantis Paniotto formule, tai sudaro paklaidos dydį iki 7,2 proc., kai tikimybė – 95 proc., kadangi imties dydį sudaro 170 respondentų, kai generalinės visumos dydis 1920 darbuotojų:



Gautiems rezultatams tvarkyti bei statistinei analizei atlikti buvo naudotas SPSS 20.0 statistinių duomenų apdorojimo programinis paketas ir Microsoft Excel programa. Grafikų ir iliustracijų rengimui naudota Microsoft Excel programa. Tyrimo rezultatams pateikti buvo naudojami skirtingi statistinės analizės metodai: tyrimo rezultatų aptarimui naudojami aprašomosios statistikos metodai – rangine ir nominaline skale išreikštiems duomenims apskaičiuoti dažniai (proc.), skaičiuojant respondentų nuomonės pasiskirstymą. Tyrimo rezultatai buvo lyginami skirtingose respondentų grupėse pagal lytį, darbuotojų lygį, darbo trukmę įmonėje. Skirtumų tarp šių respondentų grupių nustatymui buvo apskaičiuoti „Chi-kvadrato“ ($\chi 2$) kriterijus (rangine ir nominaline skale išreikštiems duomenims).

2.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai

Tyrimo metu apklausti 170 įmonės X darbuotojų, kurių sociodemografinės charakteristikos pateikiamos 1 lentelėje. Tyrimo respondentai pagal lytį pasiskirstė beveik tolygiai: 45,9 proc. vyrų ir 54,1 proc. moterų. Aukštąjį išsilavinimą, iš viso turi 93 proc. tyrime dalyvavusiųjų darbuotojų, iš kurių 10 proc. turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. 77,6 proc. respondentų užima specialisto (-ės)/eksperto (-ės) pareigas, 20,6 proc. respondentų yra vidurinės grandies vadovai (-ės) ir 1,8 proc. – aukščiausio lygio vadovai (-ės). Daugiau negu pusė respondentų įmonėje dirba daugiau nei 4 metus (55,9 proc.), 15,3 proc. respondentų dirba trejus–ketverius metus, o 28,8 proc. – iki dvejų metų.

Šeimyninės padėties duomenys parodė, kad 55,3 proc. respondentų yra susituokę, 22,4 respondentai pažymėjo, kad turi gyvenimo partnerį (-ę), 12,9 proc. respondentų yra vieniši, o 2,4 proc. – išsiskyrę. 24,1 proc. kartu su partneriu(-e) augina vieną arba daugiau vaikų ir 3 proc. vieni(-os) augina vaiką arba vaikus. 0,6 proc. respondent turi įsipareigojimą rūpintis suaugusiu šeimos nariu.

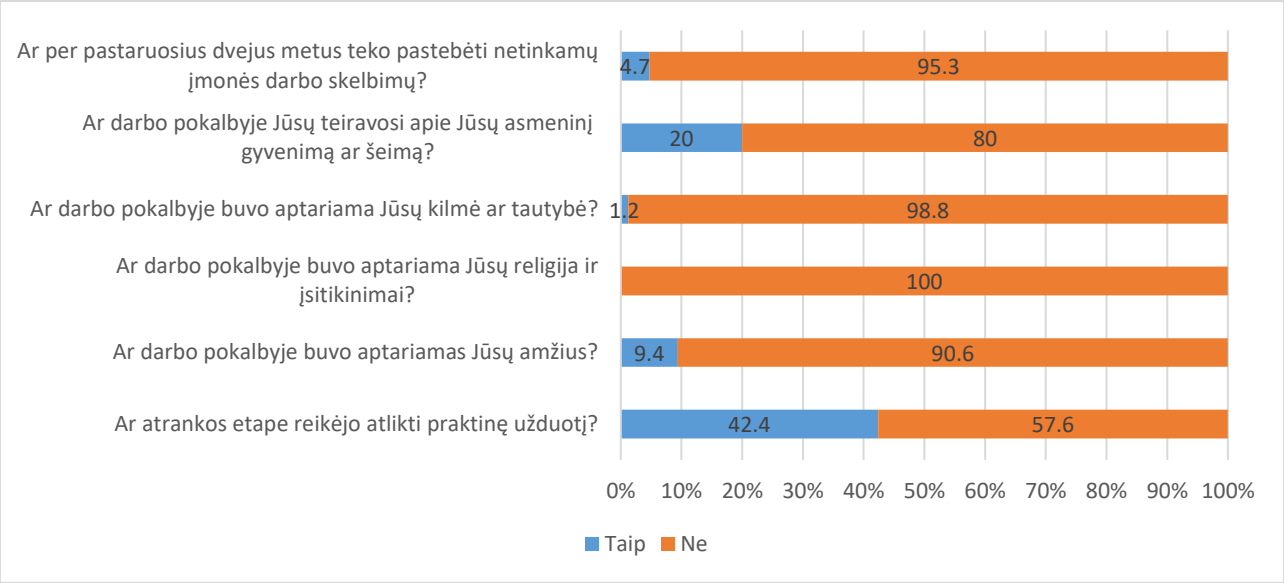
3 lentelė. Respondentų sociodemografiniai duomenys

Tiriamasis požymis		Proc.	N
Lytis	Vyras	45,9	78
	Moteris	54,1	92
Išsilavinimas	Vidurinis	1,2	2
	Profesinis	0,6	1
	Nebaigtas aukštasis neuniversitetinis	1,8	3
	Nebaigtas aukštasis universitetinis	2,9	5
	Aukštasis neuniversitetinis	10	17
	Aukštasis universitetinis	83,5	142
Pareigos	Specialistas(-ė)/ekspertas(-ė)	77,6	132
	Vidurinės grandies vadovas	20,6	35
	Aukščiausio lygio vadovas	1,8	3
Patirtis šioje darbovietėje	0 - 2 metai	28,8	49
	3 - 4 metai	15,3	26
	Daugiau nei 4 metai	55,9	95
Šeimyninė padėtis	Turi gyvenimo partnerę (-į)	22,4	38
	Yra susituokusi (-ęs)	55,3	94
	Augina vieną vaiką kartu su partnere (-iu)	8,8	15
	Augina daugiau nei vieną vaiką kartu su partnere (-iu)	15,3	26
	Viena (-s) augina vaiką	1,2	2
	Viena (-s) augina daugiau nei vieną vaiką	1,8	3
	Yra vienišas (-a)	12,9	22
	Yra išsiskyręs (-usi)	2,4	4
	Turi įsipareigojimą rūpintis suaugusiu šeimos nariu	0,6	1
	Turi įsipareigojimą rūpintis vaiku su negalia	0	0

Sudaryta darbo autorės

Respondentų patirtys įsidarbinant

Apklausos metu buvo siekiama apžvelgti, kokia vyrauja situacija organizacijoje, kiek yra dėmesio skiriama lygių galimybių ir nediskriminavimo užtikrinimui. Darbdavys turi užtikrinti lygias galimybes visose su darbo santykiais susijusiose srityse. Apklausa apžvelgė, kokios įmonės X darbuotojų patirtys įsidarbinant. Matyti, kad visi ar beveik visi tyrimo dalyviai paneigė tai, kad darbo pokalbyje buvo aptariama jų religija ar įsitikimai (100 proc.) ir kilmė ar tautybė (98,8 proc.). Tačiau beveik kas dešimtas tiriamasis nurodė, jog buvo aptariamas jų amžius (9,4 proc.), o penktadalis tiriamųjų teigė, jog jų teiravosi apie asmeninį gyvenimą ar šeimą (20 proc.).

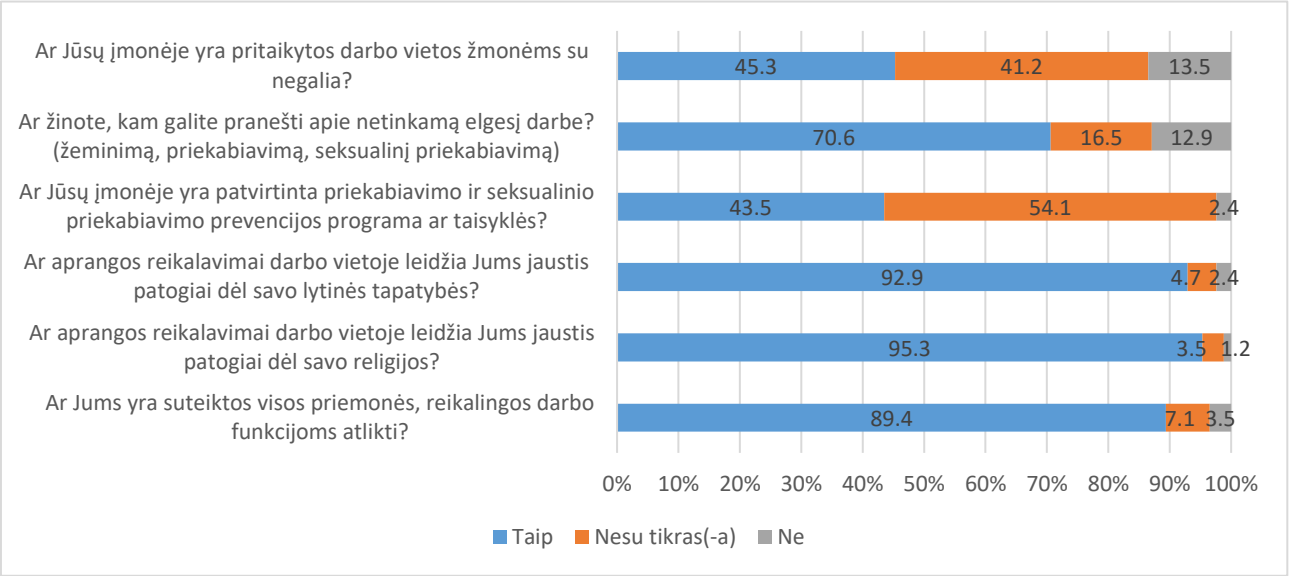


6 pav.. Respondentų patirtys įsidarbinant

Sudaryta darbo autorės

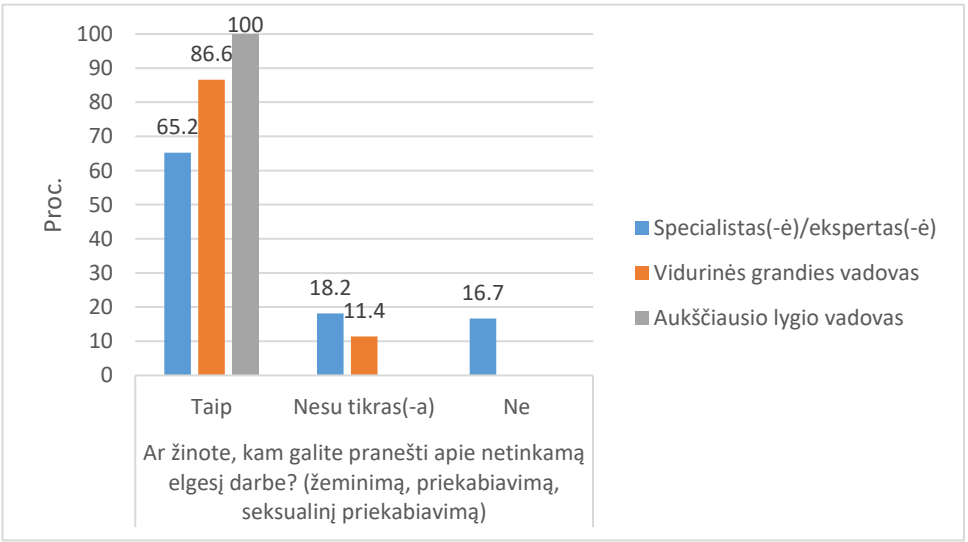
Palankios aplinkos kūrimas ir sąlygų sudarymas

Apklausa išmatavo ir kaip darbuotojai vertina priemones, taikomas palankios ir saugios aplinkos kūrimui. Tyrimo rezultatai parodė, kad beveik visi tyrimo dalyviai sutinka su tuo, jog aprangos reikalavimai darbo vietoje leidžia jaustis patogiai dėl savo religijos (95,3 proc.) ar lytinės tapatybės (92,9 proc.) ir teigia, kad jiems yra suteiktos visos priemonės, reikalingos darbo funkcijoms atlikti (89,4 proc.). Labiausiai tiriamieji abejoja dėl to, kad įmonėje yra patvirtintos priekabiavimo ir seksualinio priekabiavimo prevencijos programa ar taisyklės (54,1 proc.). Dažniausiai buvo nesutikta su teiginiu, jog įmonėje yra pritaikytos darbo vietos žmonėms su negalia (13,5 proc.), o 12,9 proc. teigė nežinantys kam gali pranešti dėl netinkamo elgesio darbe (žr. 7 pav.).



7 pav.. Respondentų nuomonė apie darbo sąlygas ir aplinką

Pritaikius Chi kvadrato kriterijų (χ2), pastebėta, kad tiriamųjų nuomonė apie kai kuriuos saugios darbo aplinkos kriterijus, priklauso nuo sociodemografinių rodiklių (8 pav.). Galima pastebėti, kad aukštesnes pareigas užimantys tyrimo dalyviai, statistiškai reikšmingai dažniau žino, kam gali pranešti apie žeminimą, priekabiavimą ar seksualinį priekabiavimą darbe, lyginant su žemesnes pareigas užimančiais darbuotojais.



x2=10,126; lls=4; p=0,038

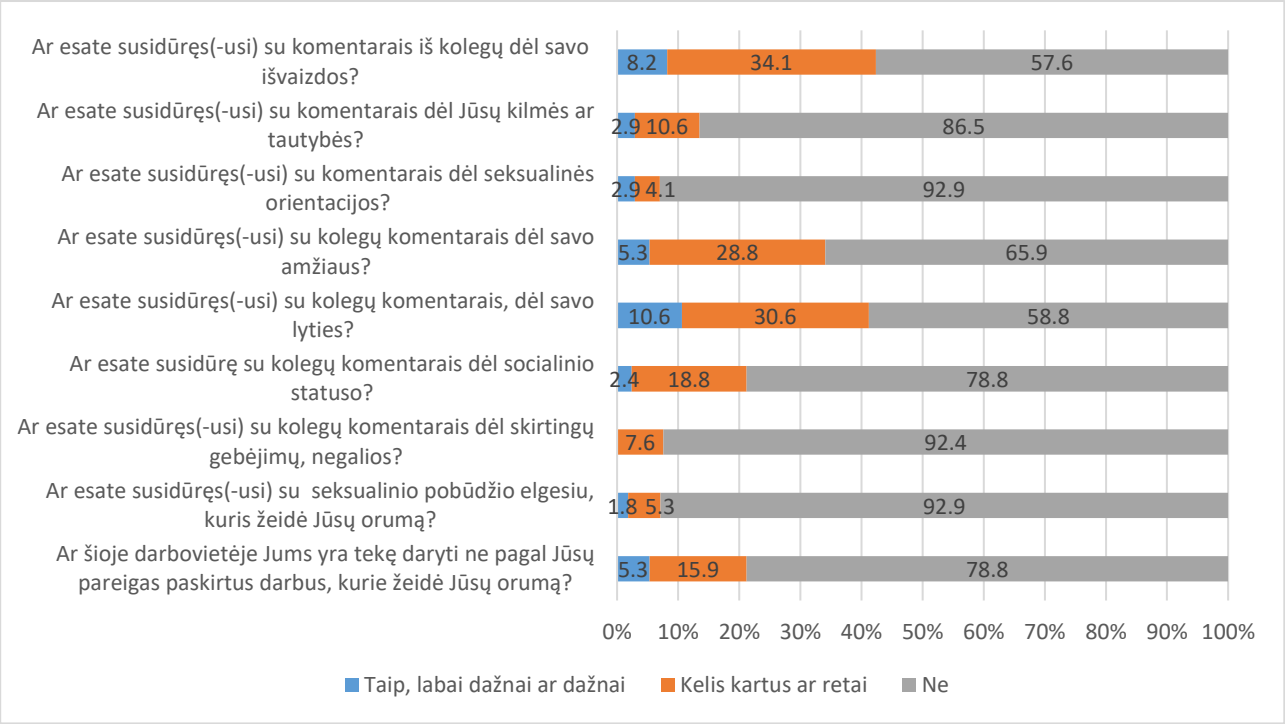
8 pav. Respondentų nuomonė apie tai, ar jie žino, kam gali pranešti apie netinkamą elgesį darbe, atsižvelgiant į jų pareigas

Sudaryta darbo autorės

Respondentų susidūrimas su netinkamu elgesiu įmonėje

Apklausa matavo ir kaip darbuotojai jaučiasi įmonėje, ar, ir su kokiu, netinkamu elgesiu jie yra susidūrę. Matyti, kad dažniausiai tiriamieji susiduria su kolegų komentarais dėl savo lyties (10,6 proc. nurodė, jog su tuo susiduria dažnai, o 30,6 proc. – kelis kartus ar retai), dėl išvaizdos (8,2 proc. – dažnai, 34,1 proc. – kelis kartus ar retai) ir dėl amžiaus (5,3 proc. – dažnai, 28,8 proc. – kelis kartus ar retai). Mažiausiai tyrimo dalyviai yra susidūrę su seksualinio pobūdžio elgesiu, kuris žeidė jų orumą (92,9 proc. nesusidūrė), taip pat su diskriminacija dėl seksualinės orientacijos ir dėl skirtingų gebėjimų ar negalės (žr. 9 pav.).

9 pav. Tiriamųjų nuomonė apie patirtą netinkamą elgesį įmonėje



Sudaryta darbo autorės

4 lentelėje matyti respondentų profilis, kurie darbe su netinkamu elgesiu susidūrė labai dažnai ar dažnai:

4 lentelė. Respondentų, susidūrusių su netinkamu elgesiu darbe labai dažnai ar dažnai, profilis

Tiriamasis požymis			N	Proc.
Yra susidūrę su komentarais iš kolegų dėl savo išvaizdos labai dažnai ar dažnai	Lytis	Vyras	6	42,9
		Moteris	8	57,1
	Patirtis įmonėje	0 - 2 metai	6	42,9
		3 - 4 metai	-	-
		> 4 metai	8	57,1
	Šeimyninė padėtis	Turi gyvenimo partnerę (-į)	5	35,7
		Yra susituokusi (-ęs)	6	42,9
		Augina daugiau nei vieną vaiką kartu su partnere (-iu)	2	14,3
		Yra vienišas (-a)	3	21,4
	Dalyvavo įmonės organizuotuose mokymuose	Taip	4	28,6
		Norėjo, bet nepateko	1	7,1
		Ne	9	64,3
	Mokymuose dalyvavo savo iniciatyva	Taip	3	21,4
		Ne	11	78,6
Yra susidūrę su komentarais iš kolegų dėl savo kilmės ar tautybės labai dažnai ar dažnai	Lytis	Vyras	4	80,0
		Moteris	1	20,0
	Patirtis įmonėje	0 - 2 metai	1	20,0
		3 - 4 metai	-	-
		> 4 metai	4	80,0
	Šeimyninė padėtis	Yra susituokusi (-ęs)	5	100,0
		Augina daugiau nei vieną vaiką kartu su partnere (-iu)	1	20,0
	Dalyvavo įmonės organizuotuose Mokymuose	Taip	1	20,0
		Norėjo, bet nepateko	-	-
		Ne	4	80,0
	Mokymuose dalyvavo savo iniciatyva	Taip	1	20,0
		Ne	4	80,0

4 lentelės tęsinys

Yra susidūrę su komentarais iš kolegų dėl savo seksualinės orientacijos labai dažnai ar dažnai	Lytis	Vyras	3	60,0
		Moteris	2	40,0
	Patirtis įmonėje	0 - 2 metai	1	20,0
		3 - 4 metai	1	20,0
		> 4 metai	3	60,0
	Šeimyninė padėtis	Turi gyvenimo partnerę (-į)	1	20,0
		Yra susituokusi (-ęs)	2	40,0
		Augina vieną vaiką kartu su partnere (-iu)	1	20,0
		Yra vienišas (-a)	1	20,0
		Yra išsiskyręs (-usi)	1	20,0
	Dalyvavo įmonės organizuotuose mokymuose	Taip	-	-
		Norėjo, bet nepateko	1	20,0
		Ne	4	80,0
	Mokymuose dalyvavo savo iniciatyva	Taip	-	-
		Ne	5	100,0
Yra susidūrę su komentarais iš kolegų dėl savo amžiaus labai dažnai ar dažnai	Lytis	Vyras	4	44,4
		Moteris	5	55,6
	Patirtis įmonėje	0 - 2 metai	2	22,2
		3 - 4 metai	-	-
		> 4 metai	7	77,8
	Šeimyninė padėtis	Turi gyvenimo partnerę (-į)	2	22,2
		Yra susituokusi (-ęs)	4	44,4
		Augina daugiau nei vieną vaiką kartu su partnere (-iu)	1	11,1
		Viena (-s) augina daugiau nei vieną vaiką	1	11,1
		Yra vienišas (-a)	1	11,1
		Yra išsiskyręs (-usi)	1	11,1
	Dalyvavo įmonės organizuotuose Mokymuose	Taip	2	22,2
		Norėjo, bet nepateko	1	11,1
		Ne	6	66,7

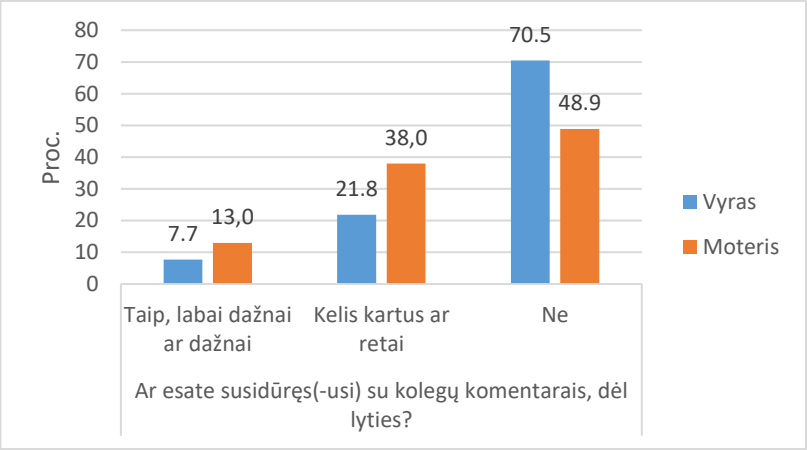
	Mokymuose dalyvavo savo iniciatyva	Taip	-	-
		Ne	9	100,0
Yra susidūrę su komentarais iš kolegų dėl savo lyties labai dažnai ar dažnai	Lytis	Vyras	6	33,3
		Moteris	12	66,7
	Patirtis įmonėje	0 - 2 metai	7	38,9
		3 - 4 metai	4	22,2
		> 4 metai	7	38,9
	Šeimyninė padėtis	Turi gyvenimo partnerę (-į)	8	44,4
		Yra susituokusi (-ęs)	7	38,9
		Augina vieną vaiką kartu su partnere (-iu)	1	5,6
		Augina daugiau nei vieną vaiką kartu su partnere (-iu)	1	5,6
		Yra vienišas (-a)	2	11,1
		Yra išsiskyręs (-usi)	1	5,6
	Dalyvavo įmonės organizuotuose Mokymuose	Taip	6	33,3
		Norėjo, bet nepateko	1	5,6
		Ne	11	61,1
	Mokymuose dalyvavo savo iniciatyva	Taip	5	27,8
		Ne	13	72,2
Yra susidūrę su komentarais iš kolegų dėl savo socialinio statuso labai dažnai ar dažnai	Lytis	Vyras	2	50,0
		Moteris	2	50,0
	Patirtis įmonėje	0 - 2 metai	-	-
		3 - 4 metai	1	25,0
		> 4 metai	3	75,0
	Šeimyninė padėtis	Turi gyvenimo partnerę (-į)	1	25,0
		Yra susituokusi (-ęs)	2	50,0
		Augina daugiau nei vieną vaiką kartu su partnere (-iu)	1	25,0
		Viena (-s) augina daugiau nei vieną vaiką	1	25,0

4 lentelės tęsinys

	Dalyvavo įmonės organizuotuose mokymuose	Taip	-	-
		Norėjo, bet nepateko	-	-
		Ne	4	100,0
	Mokymuose dalyvavo savo iniciatyva	Taip	-	-
		Ne	4	100,0
Yra susidūrę su seksualinio pobūdžio elgesiu, kuris žeidė jų orumą, labai dažnai ar dažnai	Lytis	Vyras	2	66,7
		Moteris	1	33,3
	Patirtis įmonėje	0 - 2 metai	1	33,3
		3 - 4 metai	-	-
		> 4 metai	2	66,7
	Šeimyninė padėtis	Turi gyvenimo partnerę (-į)	2	66,7
		Yra susituokusi (-ęs)	1	33,3
	Dalyvavo įmonės organizuotuose mokymuose	Taip	2	66,7
		Norėjo, bet nepateko	-	-
		Ne	1	33,3
	Mokymuose dalyvavo savo iniciatyva	Taip	1	33,3
		Ne	2	66,7
Darbovietėje yra tekę daryti ne pagal savo pareigas ar kvalifikaciją paskirtus darbus	Lytis	Vyras	6	66,7
		Moteris	3	33,3
	Patirtis įmonėje	0 - 2 metai	1	11,1
		3 - 4 metai	2	22,2
		> 4 metai	6	66,7
	Šeimyninė padėtis	Turi gyvenimo partnerę (-į)	2	22,2
		Yra susituokusi (-ęs)	6	6,7
		Augina daugiau nei vieną vaiką kartu su partnere (-iu)	1	1,1
		Viena (-s) augina vaiką	1	1,1
	Dalyvavo įmonės organizuotuose mokymuose	Taip	2	22,2
		Norėjo, bet nepateko	1	11,1
		Ne	6	66,7
	Mokymuose dalyvavo savo iniciatyva	Taip	-	-
		Ne	9	100,0

Sudaryta autorės

Analizuojant duomenis, pastebėta (žr. 10 pav.), kad tiriamųjų susidūrimas su netinkamu elgesiu, priklauso nuo jų sociodemografinių rodiklių: matyti, kad labai dažnai ar dažnai su kolegų komentarais dėl lyties susiduria statistiškai reikšmingai daugiau moterų, nei vyrų:

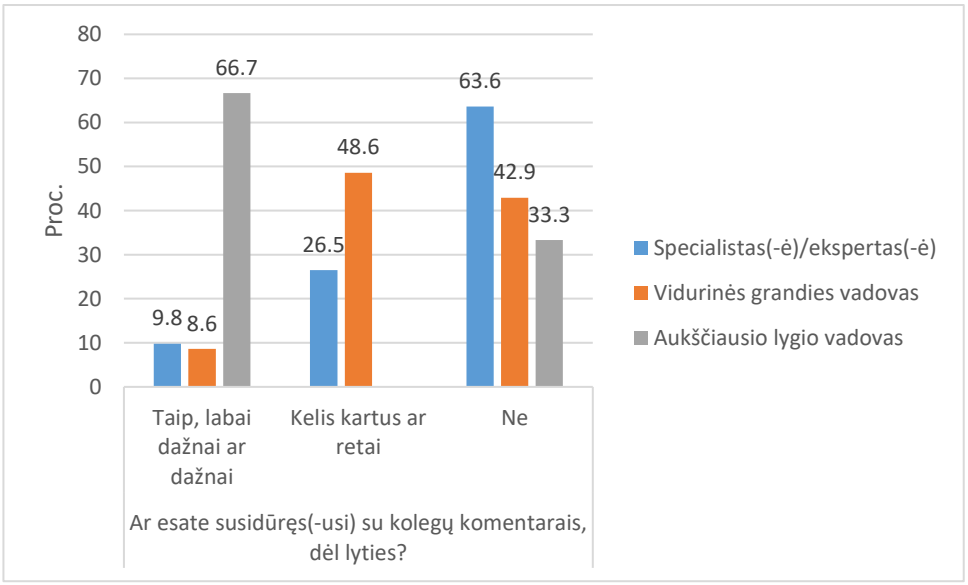


χ2=8,133; lls=2; p=0,017

10 pav. Respondentų nuomonė, ar jie yra susidūrę su kolegų komentarais dėl lyties, atsižvelgiant į jų lytį

Sudaryta darbo autorės

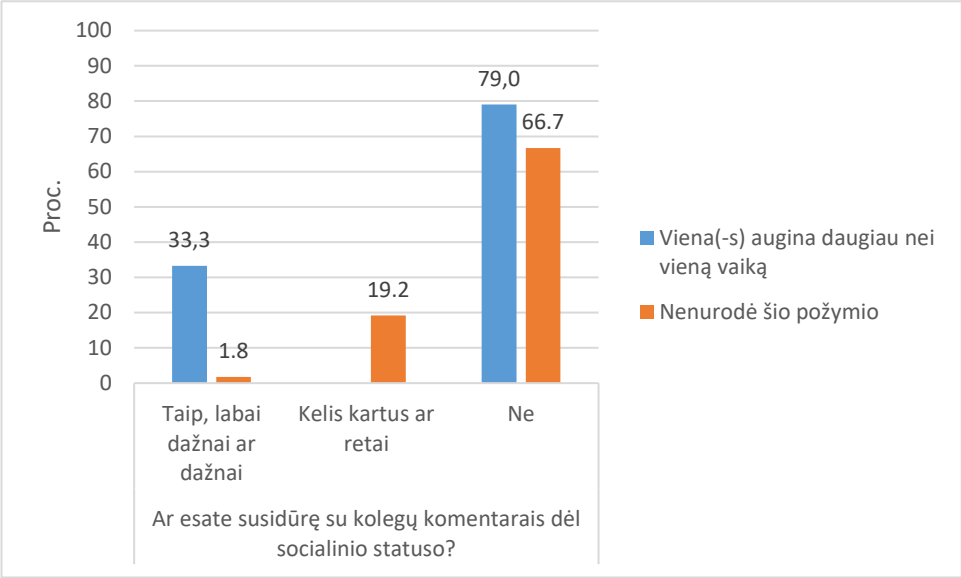
Aukščiausio lygio vadovai susiduria su kolegų komentarais dėl lyties statistiškai reikšmingai dažniau nei vidurinės grandies vadovai ar specialistai, neturintys pavaldžių darbuotojų. Kaip matome 11 pav., specialistai/ekspertai buvo linkę dažniausiai nurodyti, jog su minėtais komentarais darbe nesusiduria.



11 pav. Respondentų nuomonė, ar jie yra susidūrę su kolegų komentarais dėl lyties, atsižvelgiant į jų pareigas

Sudaryta darbo autorės

Verta atkreipti dėmesį ir į tai, kad trečdalis tiriamųjų, kurie vieni augina daugiau nei vieną vaiką, labai dažnai ar dažnai susiduria su kolegų komentarais dėl socialinio statuso, tai yra statistiškai reikšmingai daugiau, lyginant su tiriamaisiais, kurie šio požymio nenurodė (žr. 12 pav.).



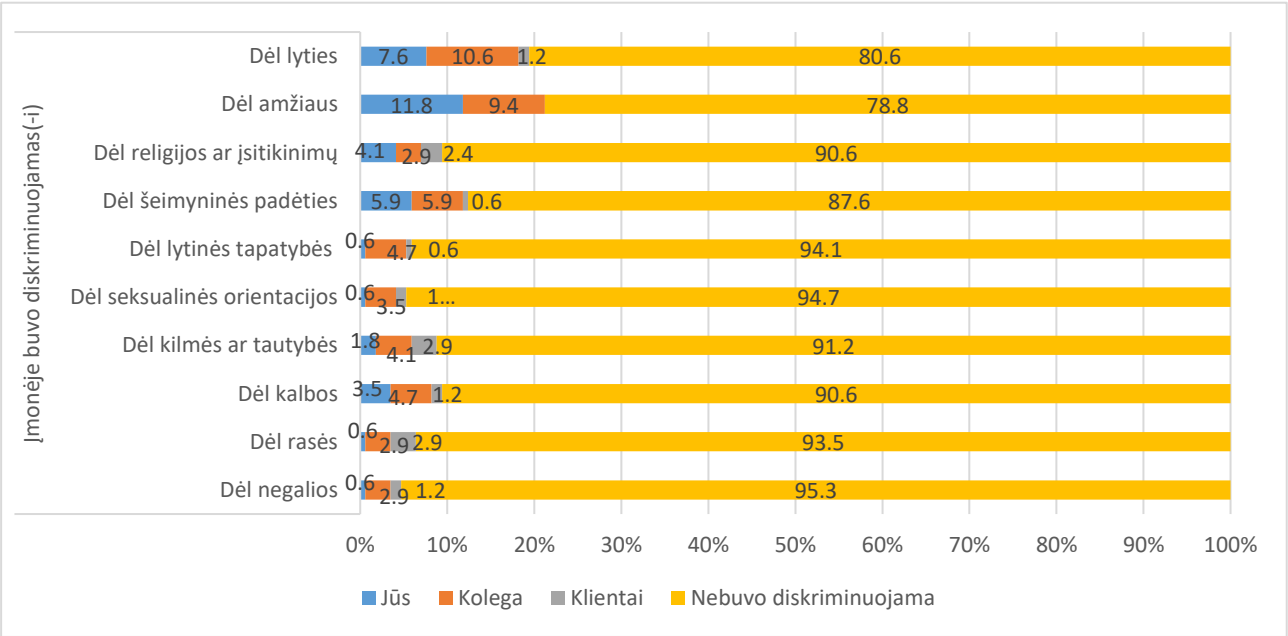
χ2=13,089; lls=2; p=0,001

12 pav. Respondentų nuomonė, ar jie yra susidūrę su kolegų komentarais dėl socialinio statuso, atsižvelgiant į tai, ar jie vieni augina daugiau nei vieną vaiką

Sudaryta darbo autorės

Diskriminacija: įstatymų saugomi tapatybės bruožai

Tai, kad netinkami komentarai kuria nepalankią aplinką darbuotojams parodo ir apklausos rezultatai, matuojantys kiek darbuotojai jaučiasi diskriminuojami arba mato netinkamą elgesį su kolegomis ir klientais.



13 pav. Respondentų nuomonė apie diskriminaciją įmonėje skirtingu asmens pagrindu

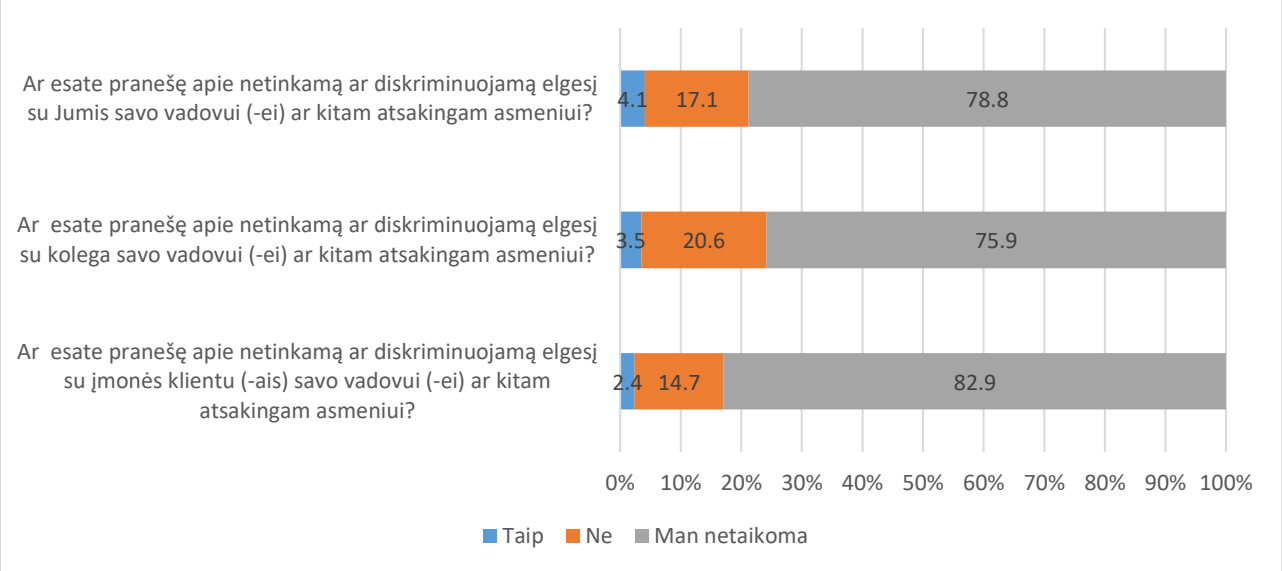
Sudaryta darbo autorės

Matyti, kad labiausiai darbuotojai įmonėje jaučiasi diskriminuojami dėl amžiaus (11,8 proc.) ir lyties (7,6 proc.) (žr. 13 pav.). Kitos su lytimi susijusios tendencijos: 5,9 proc. respondentų jautėsi diskriminuojami dėl savo šeimyninės padėties, tiek pat pastebėjo netinkamą elgesį su kolegomis šiuo pagrindu; 4,7 proc. – atpažįsta netinkamą elgesį su kolegomis dėl lytinės tapatybės. Diskriminaciją dėl šeimyninės padėties jaučiasi patyrusios daugiau moterys nei vyrai. Įdomu tai, kad darbuotojai labiau pastebi netinkamą elgesį kitų atžvilgiu, nei savo: kas dešimtas tiriamasis pastebėjo diskriminuojamą kolegą lyties pagrindu.

Verta atkreipti dėmesį, kad taip pat pastebimos neigiamos nuostatos seksualinės orientacijos pagrindu – 3,5 proc. darbuotojai pastebėjo netinkamą elgesį su kolega šiuo aspektu, o 4,7 proc. darbuotojų pastebėjo netinkamą elgesį su kolegomis dėl lytinės tapatybės. Įmonės aplinkoje pastebimas netinkamas elgesys dėl asmens rasės, kilmės, tautybės ir kalbos: dėl kalbos jaučiasi diskriminuojami 3,5 proc. darbuotojų, 4,1 proc. darbuotojų mano, kad kolegos yra diskriminuojami dėl kilmės ir tautybės. Netinkamas elgesys pastebimas ir su klientais – rasės ir kilmės pagrindais (taip mano po 2,9 proc. darbuotojų).

Mažiausiai diskriminuojami darbuotojai darbo aplinkoje jaučiasi dėl negalios, seksualinės orientacijos ir lytinės tapatybės ir rasės (po 0,6 proc.).

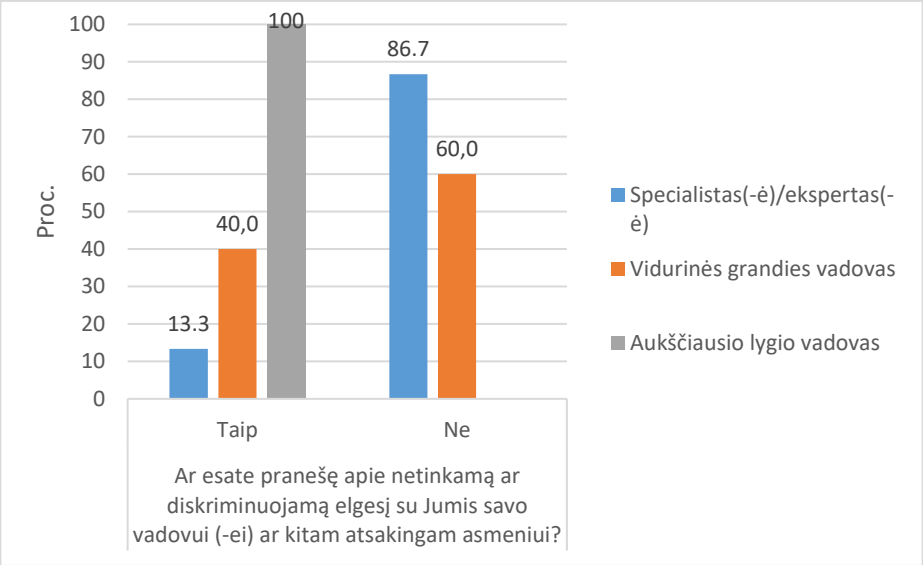
Respondentų reagavimas į netinkamą elgesį įmonėje



14 pav. Respondentų reagavimas į netinkamą ar diskriminuojamą elgesį

Sudaryta darbo autorės

14 paveiksle matoma tendencija, kad tyrimo dalyviai nėra linkę pranešti vadovui ar kitam atsakingam asmeniui apie netinkamą ar diskriminuojamą elgesį. Dažniausiai apie tai tiriamieji praneša, kai netinkamai elgiamasi su pačiu tyrimo dalyviu, rečiausiai – kai su klientu. Respondentų reagavimas į netinkamą ar diskriminuojantį elgesį priklauso ir nuo jų pareigų (žr. 15 pav.)

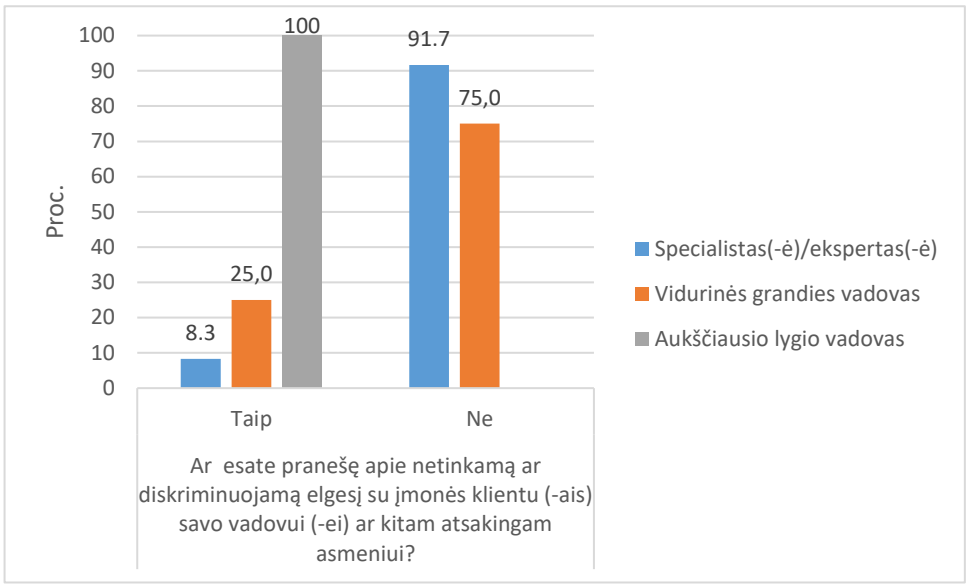


χ2=6,207; lls=2; p=0,045

15 pav. Respondentų reagavimas į netinkamą ar diskriminuojamą elgesį su jais pačiais, atsižvelgiant į pareigas

Sudaryta darbo autorės

16 paveiksle. matyti, kad visi aukščiausio lygio vadovai, kurie susidūrė su netinkamu ar diskriminuojamu elgesiu su jais pačiais, pranešė apie tai atsakingam asmeniui, šie tyrimo dalyviai taip elgėsi statistiškai reikšmingai dažniau lyginant su specialistais/ekspertais. Pastarieji tyrimo dalyviai buvo labiau nelinkę pranešti apie netinkamą elgesį. Panaši tendencija matoma ir kai kalbama apie netinkamą ar diskriminuojamą elgesį su įmonės klientu. Šiuo atveju, aukščiausio lygio vadovai taip pat buvo dažniau linkę pranešti apie tokį elgesį atsakingam asmeniui, lyginant su vidurinės grandies vadovais ar specialistais, neturinčiais pavaldžių darbuotojų.



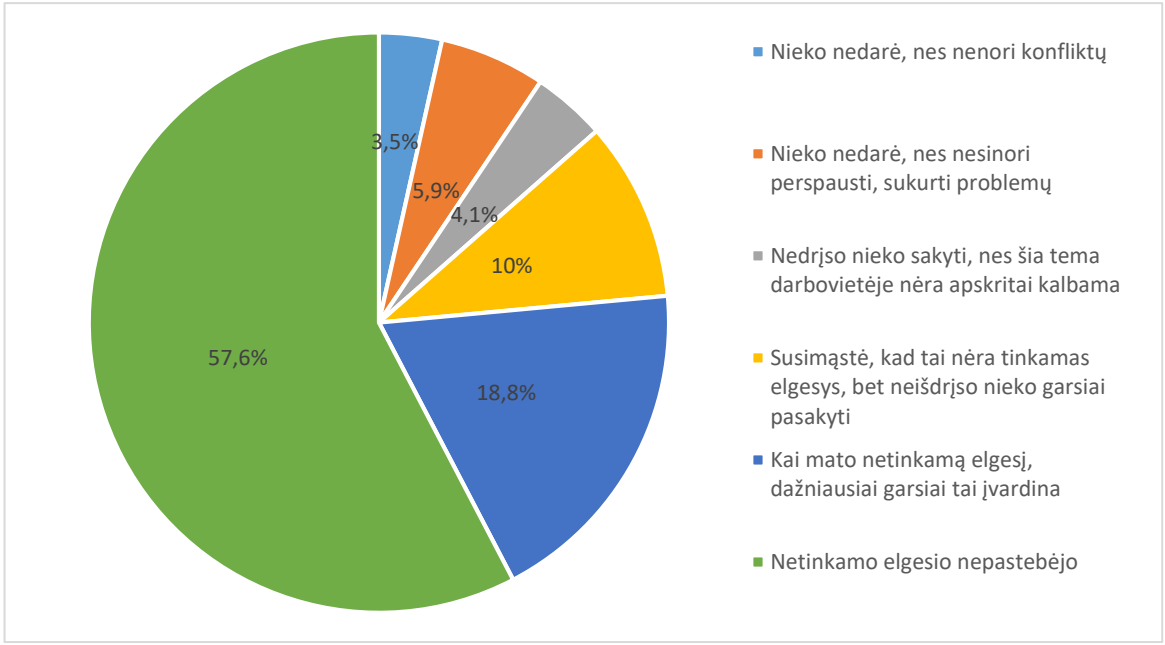
χ2=7,274; lls=2; p=0,026

16 pav. Respondentų reagavimas į netinkamą ar diskriminuojamą elgesį su klientais, atsižvelgiant į pareigas

Sudaryta darbo autorės

Netinkamo elgesio atpažinimas ir skundų nagrinėjimo tvarka

Kaip pavaizduota 17 paveiksle, daugiau nei pusė tyrimo dalyvių netinkamo elgesio ar komentarų nėra pastebėję, o tarp tokį elgesį mačiusių tiriamųjų didžiausia dalis nurodė, jog pamatę netinkamą elgesį, garsiai tai įvardija (18,8 proc.). Kas dešimtas tiriamasis, pamatęs netinkamą elgesį, susimąsto apie tai, tačiau nedrįsta garsiai pasakyti. Likę tyrimo dalyviai, pamatę netinkamą elgesį, nieko nedaro dėl skirtingų priežasčių.



17 pav. Respondentų elgesys matant netinkamą elgesį ar girdint netinkamus komentarus

Sudaryta darbo autorės

Išanalizavus penktą lentelę, galima įžvelgti sąsają tarp darbuotojų priimamo sprendimo, kaip elgtis matant netinkamą elgesį, ir jų žinių žmogaus teisių srityje. Net 35,3 proc. darbuotojų, kurie susimąstė, kad tai nėra tinkamas elgesys, bet neišdrįso nieko garsiai pasakyti, yra dalyvavę įmonės rengtuose mokymuose, o iš tų, kurie matydami netinkamą elgesį dažniausiai garsiai įvardina, 28,1 proc. dalyvavo mokymuose. Tuo tarpu, tik apie 20 proc. apklaustųjų darbuotojų, kurie nieko nedarė, nes nenori konfliktų, arba nereagavo, nes nenori sukurti problemų, yra dalyvavę mokymuose įmonės iniciatyva.

5 lentelė. Respondentų profilis, atsižvelgiant į jų elgesį, matant netinkamą elgesį ar girdint netinkamus komentarus

Tiriamasis požymis			**N**	**Proc.**
Nieko nedarė, nes nenori konfliktų	Lytis	Vyras	3	50,0
		Moteris	3	50,0
	Patirtis įmonėje	0 – 2 metai	2	33,3
		3 – 4 metai	1	16,7
		> 4 metai	3	50,0
	Šeimyninė padėtis	Turi gyvenimo partnerę (-į)	-	-
		Yra susituokusi (-ęs)	5	83,3
		Augina vieną vaiką kartu su partnere (-iu)	1	16,7
		Augina daugiau nei vieną vaiką kartu su partnere (-iu)	2	33,3
		Viena (-s) augina vaiką	1	16,7
	Dalyvavo įmonės organizuotuose mokymuose	Taip	1	16,7
		Norėjo, bet nepateko	1	16,7
		Ne	4	66,7
	Mokymuose dalyvavo savo iniciatyva	Taip	1	16,7
		Ne	5	83,3

5 lentelės tęsinys

Nieko nedarė, nes nesinori perspausti, sukurti problemų	Lytis	Vyras	5	50,0
		Moteris	5	50,0
	Patirtis įmonėje	0 - 2 metai	5	50,0
		3 - 4 metai	1	10,0
		> 4 metai	4	40,0
	Šeimyninė padėtis	Turi gyvenimo partnerę (-į)	6	60,0
		Yra susituokusi (-ęs)	3	30,0
		Augina daugiau nei vieną vaiką kartu su partnere (-iu)	1	10,0
		Yra vienišas (-a)	1	10,0
	Dalyvavo įmonės organizuotuose Mokymuose	Taip	2	20,0
		Norėjo, bet nepateko	1	10,0
		Ne	7	70,0
	Mokymuose dalyvavo savo iniciatyva	Taip	-	-
		Ne	10	100,0
Nedrįso nieko sakyti, nes šia tema darbovietėje nėra apskritai kalbama	Lytis	Vyras	4	57,1
		Moteris	3	42,9
	Patirtis įmonėje	0 - 2 metai	1	14,3
		3 - 4 metai	1	14,3
		> 4 metai	5	71,4
	Šeimyninė padėtis	Turi gyvenimo partnerę (-į)	2	28,6
		Yra susituokusi (-ęs)	3	42,9
		Augina vieną vaiką kartu su partnere (-iu)	1	14,3

5 lentelės tęsinys

		Augina daugiau nei vieną vaiką kartu su partnere (-iu)	2	28,6
		Viena (-s) augina daugiau nei vieną vaiką	1	14,3
		Yra vienišas (-a)	1	14,3
	Dalyvavo įmonės organizuotuose Mokymuose	Taip	-	-
		Norėjo, bet nepateko	1	14,3
		Ne	6	85,7
	Mokymuose dalyvavo savo iniciatyva	Taip	2	28,6
		Ne	5	71,4
Susimąstė, kad tai nėra tinkamas elgesys, bet neišdrįso nieko garsiai pasakyti	Lytis	Vyras	9	52,9
		Moteris	8	47,1
	Patirtis įmonėje	0 - 2 metai	2	11,8
		3 - 4 metai	4	23,5
		> 4 metai	11	64,7
	Šeimyninė padėtis	Turi gyvenimo partnerę (-į)	4	23,5
		Yra susituokusi (-ęs)	10	58,8
		Augina vieną vaiką kartu su partnere (-iu)	2	11,8
		Augina daugiau nei vieną vaiką kartu su partnere (-iu)	3	17,6
		Yra vienišas (-a)	3	17,6
	Dalyvavo įmonės organizuotuose mokymuose	Taip	6	35,3
		Norėjo, bet nepateko	-	-
		Ne	11	64,7
	Mokymuose dalyvavo savo iniciatyva	Taip	3	17,6
		Ne	14	82,4

5 lentelės tęsinys

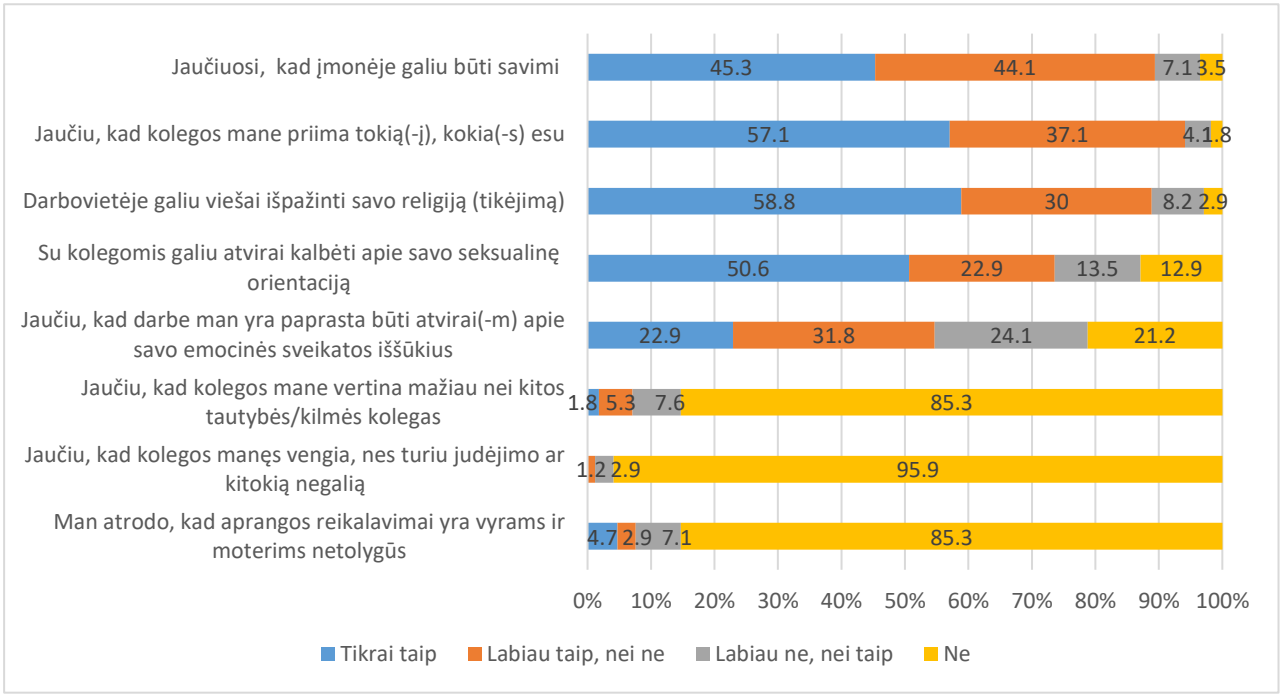
Kai mato tai netinkamą elgesį, dažniausiai garsiai įvardina	Lytis	Vyras	16	50,0
		Moteris	16	50,0
	Patirtis įmonėje	0 - 2 metai	9	28,1
		3 - 4 metai	6	18,8
		> 4 metai	17	53,1
	Šeimyninė padėtis	Turi gyvenimo partnerę (-į)	4	12,5
		Yra susituokusi (-ęs)	22	68,8
		Augina daugiau nei vieną vaiką kartu su partnere (-iu)	4	12,5
		Viena (-s) augina daugiau nei vieną vaiką	1	3,1
		Yra vienišas (-a)	4	12,5
		Yra išsiskyręs (-usi)	1	3,1
		Turi įsipareigojimą rūpintis suaugusiu šeimos nariu	1	3,1
	Dalyvavo įmonės organizuotuose Mokymuose	Taip	9	28,1
		Norėjo, bet nepateko	2	6,3
		Ne	21	65,6
	Mokymuose dalyvavo savo iniciatyva	Taip	8	25,0
		Ne	24	75,0

Sudaryta autorės

Dauguma respondentų, kurie nėra dalyvavę lygių galimybių užtikrinimo ir įvairovės mokymuose, yra specialistai. Tik 6,8 proc. tyrime dalyvavusių specialistų dalyvavo įmonės organizuojamose mokymuose, dar toks pats procentas darbuotojų dalyvavo mokymuose savo iniciatyva. 86,4 proc. specialistų nėra dalyvavę mokymuose.

Įmonės klimato vertinimas

Siekiant suprasti, kaip lygių galimybių politikos užtikrinimas veikia įmonės darbuotojus, buvo užduodami klausimai apie jų savijautą įmonėje. Dauguma tyrimo dalyvių pažymėjo, kad jaučia, jog kolegos juos priima tokiais, kokie jie yra (sutiko ar labiau sutiko nei nesutiko su teiginiu 94,2 proc. respondentų), įmonėje gali būti savimi (89,4 proc.) ir mano, kad gali viešai išpažinti savo religiją (88,8 proc.). Beveik pusė tyrimo dalyvių nesutiko ar labiau nesutiko nei sutiko su teiginiu, jog darbe yra paprasta būti atviram apie savo emocinės sveikatos iššūkius (45,3 proc.). Daliai darbuotojų (7,6 proc. atsakiusiųjų tikrai taip ir labiau taip nei ne) atrodo, kad aprangos reikalavimai moterims ir vyrams nėra tolygūs, ir 7,1 proc. (atsakiusiųjų tikrai taip ir labiau taip nei ne) jaučiasi vertinami mažiau nei kitos kilmės ar tautybės kolegos. Analizuojant šiuos duomenis, sąsajų su skirtingais sociodemografiniais rodikliais nebuvo rasta. (žr. 18 pav.)

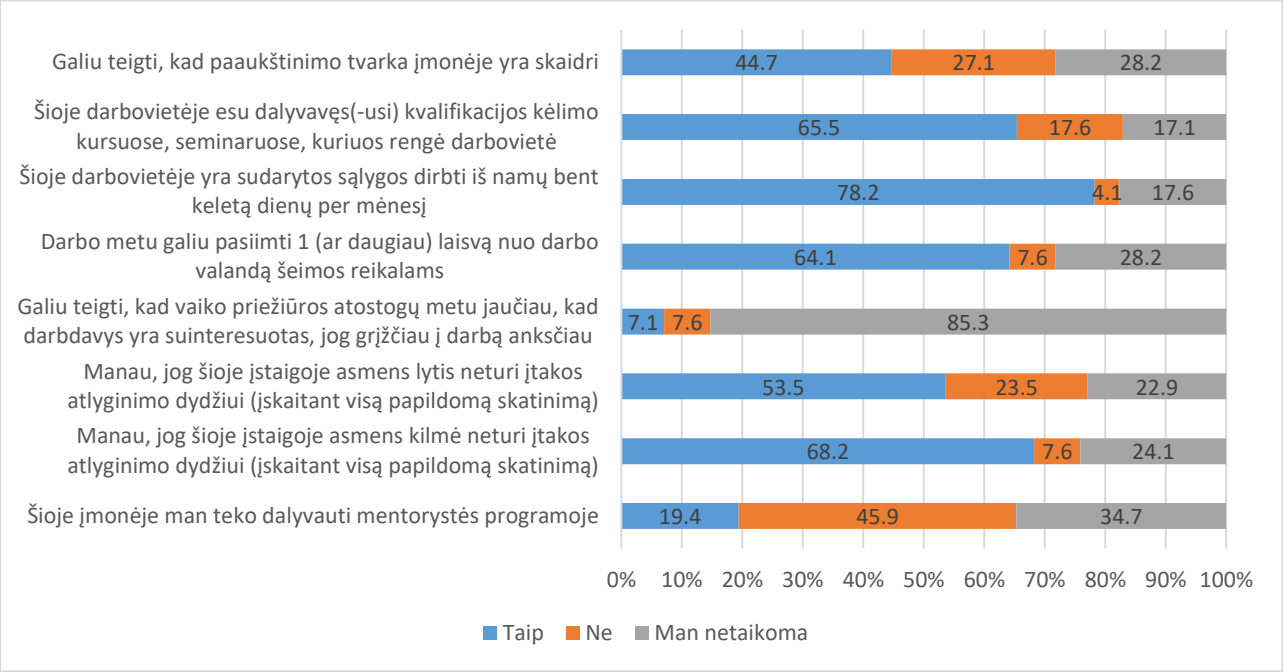


18 pav. Respondentų nuomonė apie klimatą įmonėje

Sudaryta darbo autorės

Karjeros galimybės, asmeninio ir profesinio gyvenimo derinimas įmonėje

Tiriant respondentų karjeros ir asmeninio bei profesinio gyvenimo derinimo galimybes, matyti, kad tyrimo dalyviai labiausiai sutinka su tuo, jog įmonėje sudarytos sąlygos dirbti iš namų bent keletą dienų per mėnesį (78,2 proc.), taip pat dauguma tiriamųjų mano, jog įmonėje asmens kilmė neturi įtakos atlyginimo dydžiui (68,2 proc.) (žr. 19 pav.).



19 pav. Respondentų nuomonė apie karjeros galimybes įmonėje

Sudaryta darbo autorės

Kaip matyti 6 lentelėje, tik beveik pusė tiriamųjų sutinka su tuo, kad paaukštinimo tvarka įmonėje yra skaidri (44,7 proc.). Dauguma tiriamųjų mano, jog įmonėje asmens kilmė neturi įtakos atlyginimo dydžiui (68,2 proc.), tačiau beveik ketvirtadalis tyrimo dalyvių nesutiko su teiginiu, kad šioje įstaigoje asmens lytis neturi įtakos (23,5 proc.). Tarp taip manančių – net 77,5 proc. moterų.

6 lentelė. Respondentų, nesutikusių su teiginiu, kad asmens lytis neturi įtakos atlyginimo dydžiui įmonėje, profilis

Tiriamasis požymis			**N**	**Proc.**
Mano, jog šioje įstaigoje asmens lytis turi įtakos atlyginimo dydžiui (įskaitant visą papildomą skatinimą)	Lytis	Vyras	9	22,5
		Moteris	31	77,5
	Patirtis įmonėje	0 - 2 metai	10	25,0
		3 - 4 metai	6	15,0
		> 4 metai	24	60,0
	Šeimyninė padėtis	Turi gyvenimo partnerę (-į)	9	22,5
		Yra susituokusi (-ęs)	21	52,5

6 lentelės tęsinys

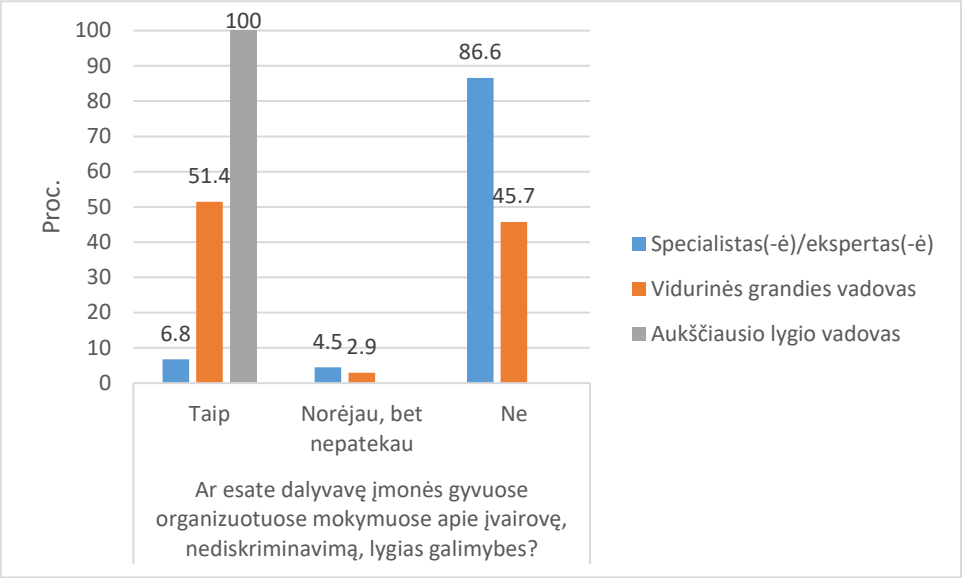
	Augina vieną vaiką kartu su partnere (-iu)	4	10,0
	Augina daugiau nei vieną vaiką kartu su partnere (-iu)	6	15,0
	Viena (-s) augina vaiką	1	2,5
	Viena (-s) augina daugiau nei vieną vaiką	1	2,5
	Yra vienišas (-a)	6	15,0
Dalyvavo įmonės Organizuotuose Mokymuose	Taip	10	25,0
	Norėjo, bet nepateko	1	2,5
	Ne	29	72,5
Mokymuose dalyvavo Savo iniciatyva	Taip	11	27,5
	Ne	29	72,5

Sudaryta autorės

Beveik pusė tiriamųjų nurodė, jog įmonėje neteko dalyvauti mentorystės programoje (45,9 proc.).

Mokymai apie lygias galimybes

Įmonės organizuotuose gyvuose mokymuose apie įvairovę, nediskriminavimą ir lygias galimybes yra dalyvavę 17,6 proc. tyrimo dalyvių, dar 4,1 proc. dalyvauti norėjo, tačiau į mokymus nepateko, o 78,2 proc. nurodė, kad tokiuose mokymuose nėra dalyvavę. Analizuojant duomenis pastebėta, kad darbuotojų dalyvavimas minėtuose mokymuose priklauso nuo jų užimamų pareigų (žr. 20 pav.



χ2=52,155; lls=4; p=0,000

20 pav. Respondentų dalyvavimas įmonės organizuotuose mokymuose apie įvairovę, nediskriminaciją, lygias galimybes, atsižvelgiant į pareigas

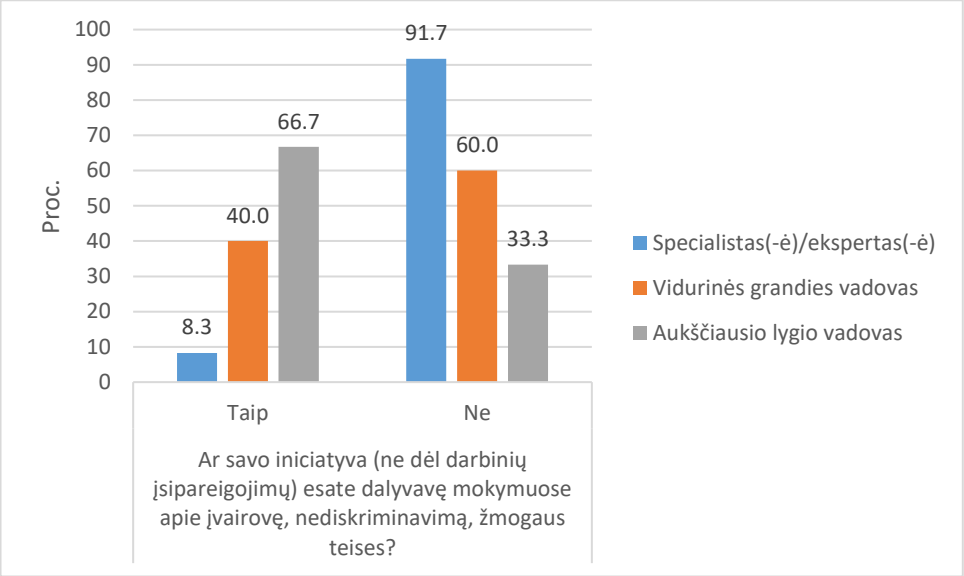
Sudaryta darbo autorės

Matyti, kad visi aukščiausio lygio vadovai dalyvavo įmonės organizuotuose mokymuose apie įvairovę, nediskriminavimą ir lygias galimybes, tai yra statistiškai reikšmingai daugiau lyginant su specialistais/ekspertais, šių tiriamųjų dauguma nurodė, jog tokiuose mokymuose nedalyvavo.

Tarp tyrimo dalyvių, kurie dalyvavo įmonės organizuotuose mokymuose, dauguma nurodė, jog mokymai truko 5–6 val. (59,4 proc.), kiek daugiau nei penktadalis mokymuose praleido mažiau laiko – 2–4 val. (21,9 proc.), o po 9,4 proc. tiriamųjų nurodė, jog mokymai truko nuo 7 iki 8 val. ar nuo 9 iki 16 val.

Savo iniciatyva mokymuose apie įvairovę, nediskriminavimą, žmogaus teises dalyvavo 15,9 proc. respondentų; likę tyrimo dalyviai nurodė, kad tokiuose mokymuose nėra dalyvavę. Pastebėta, kad dalyvavimas mokymuose savo iniciatyva, taip pat priklauso nuo tiriamųjų pareigų.

Nustatyta (žr. 21 pav.), kad aukštesnes pareigas užimantys darbuotojai buvo labiau linkę mokymuose apie įvairovę, nediskriminavimą, žmogaus teises dalyvauti ir savo iniciatyva. Aukščiausio lygio vadovai statistiškai reikšmingai dažniau dalyvavo mokymuose, lyginant su specialistais/ekspertais, tuo tarpu, beveik visi specialistai, neturintys pavaldžių darbuotojų, mokymuose savo iniciatyva nebuvo linkę dalyvauti.



χ2=26,660; lls=2; p=0,000

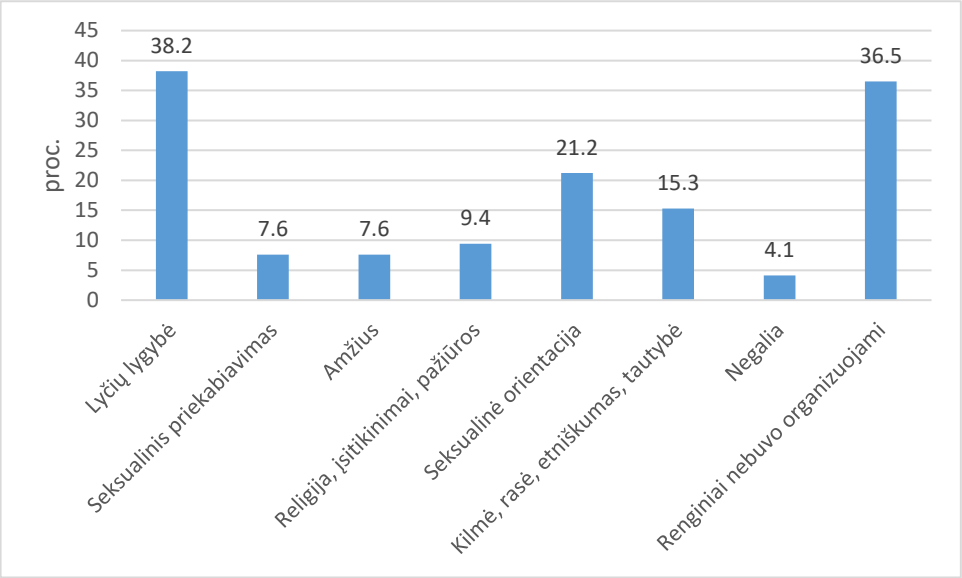
21 pav. Respondentų dalyvavimas mokymuose apie įvairovę, nediskriminavimą,, žmogaus teises savo iniciatyva, atsižvelgiant į pareigas

Sudaryta darbo autorės

Dauguma tiriamųjų, dalyvavusių mokymuose savo iniciatyva, nurodė, jog mokymų trukmė buvo 5–6 val. (62,1 proc.), likę tiriamieji mokymuose dalyvavo ilgiau: 7–8 val. – 17,2 proc., 9–16 val. – 6,9 proc. ir daugiau nei 16 val. – 13,8 proc.

Iniciatyvos, susijusios su įvairovės valdymu, lygių galimybių užtikrinimu

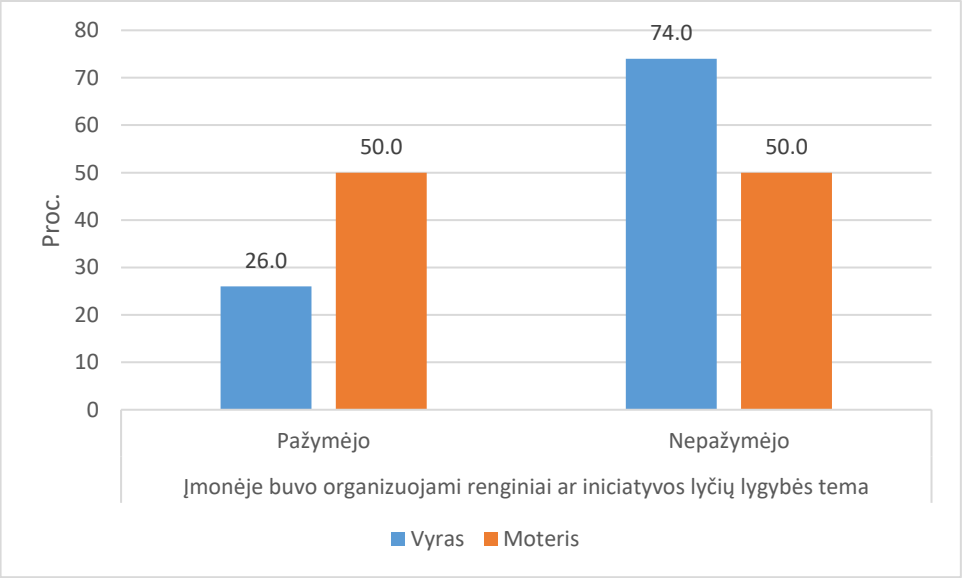
Apklausa apžvelgė ir kaip darbuotojai mato organizacijos įsitraukimą į lygių galimybių užtikrinimo ir įvairovės puoselėjimo procesą. Dauguma tyrimo dalyvių nurodė (žr. 22 pav.), jog per pastaruosius dvejus metus įmonėje buvo organizuojami renginiai ar iniciatyvos lyčių lygybės tema (38,2 proc.), kiek daugiau nei penktadalis nurodė, kad iniciatyvos buvo rengiamos ir seksualinės orientacijos bei lytinės tapatybės temomis (21,2 proc.), 15,3 proc. nurodė, jog buvo renginių ir kilmės, rasės, etniškumo ir tautybės temomis. Maža dalis pažymėjo kitas temas, tokias, kaip seksualinis priekabiavimas; amžius; religija, įsitikinimai ar pažiūros; negalia. Daugiau nei trečdalis tyrimo dalyvių nurodė, jog tokie renginiai įmonėje nebuvo organizuojami (36,5 proc.).



22 pav. Tiriamųjų nuomonė, kuriomis temomis per pastaruosius dvejus metus įmonėje buvo organizuojami renginiai ir iniciatyvos

Sudaryta darbo autorės

Analizuojant duomenis, pastebėta, kad tiriamųjų nuomonė apie įmonėje organizuojamus renginius ar iniciatyvas kai kuriomis temomis, priklausė nuo jų sociodemografinių rodiklių.

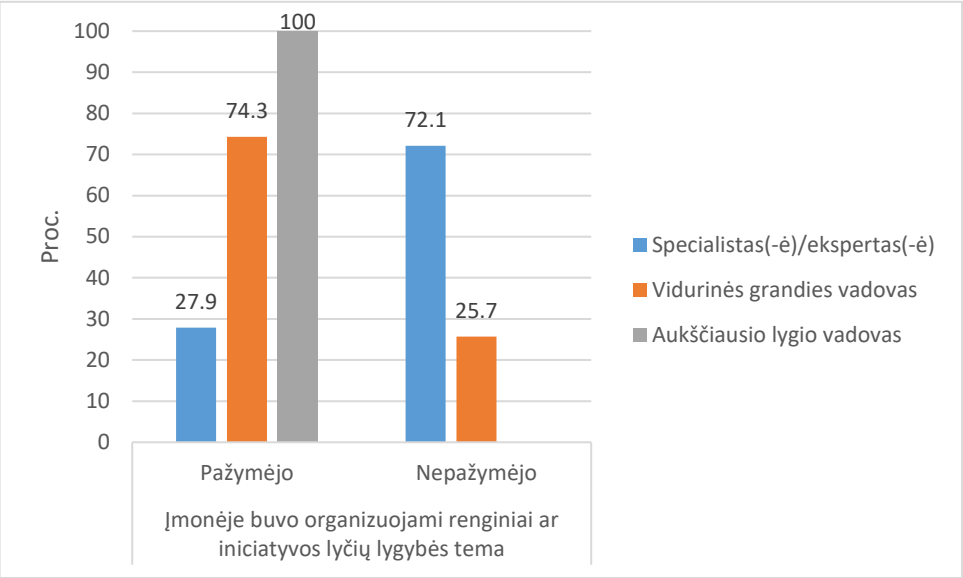


χ2=10,076; lls=1; p=0,002

23 pav. Respondentų nuomonė, ar per pastaruosius dvejus metus įmonėje buvo organizuojami renginiai ar iniciatyvos lyčių lygybės tema, atsižvelgiant į lytį

Sudaryta darbo autorės

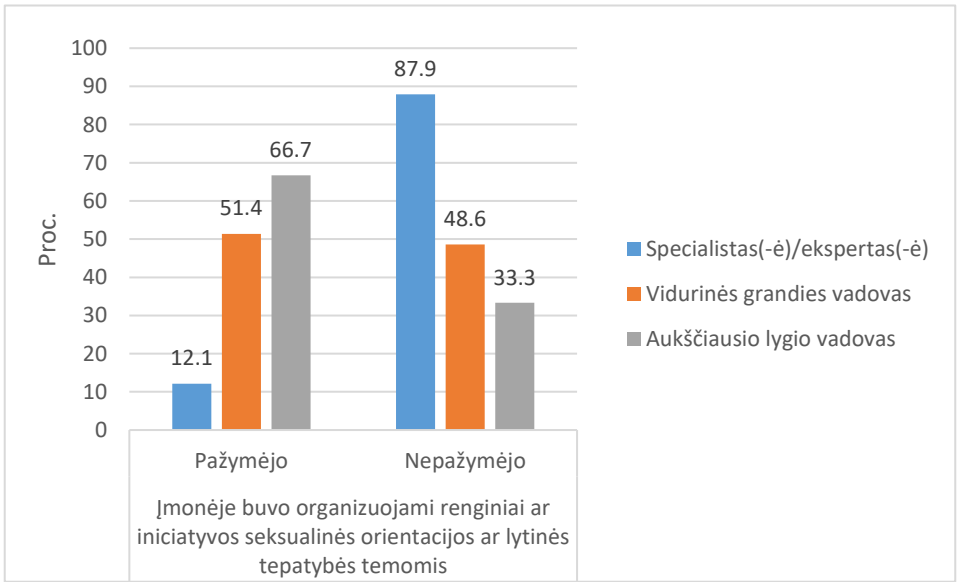
Kaip pavaizduota 23 pav., moterys statistiškai reikšmingai dažniau nurodė, kad įmonėje buvo organizuojamos iniciatyvos lyčių lygybės tematika, lyginant su vyrais. Tuo tarpu, vyrai buvo linkę dažniau nurodyti, kad iniciatyvos šia tema įmonėje nebuvo organizuojamos.



24 pav. Respondentų nuomonė, ar per pastaruosius dvejus metus įmonėje buvo organizuojami renginiai ar iniciatyvos įvairiomis temomis, atsižvelgiant pareigas

Sudaryta darbo autorės

Visi aukščiausio lygio vadovai nurodė, jog įmonėje per pastaruosius dvejus metus buvo vykdomos iniciatyvos lyčių lygybės tema, tai yra statistiškai reikšmingai dažniau, lyginant su specialistais/ekspertais. Pastarieji tyrimo dalyviai buvo dažniau linkę nurodyti, kad tokios iniciatyvos įmonėje nebuvo organizuojamos. (žr. 24 pav.)



2 χ2=29,393; lls=2; p=0,000

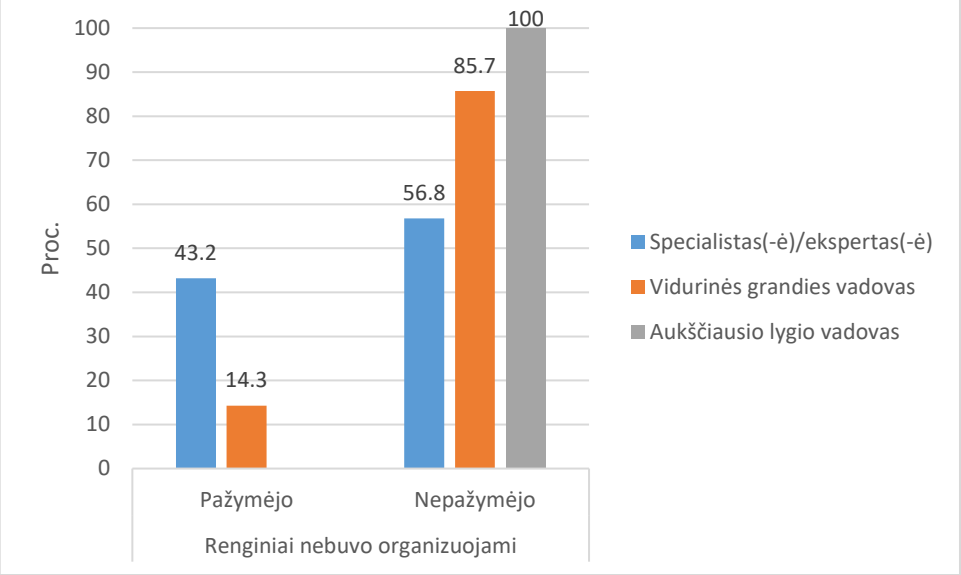
25 pav. Respondentų nuomonė, ar per pastaruosius dvejus metus įmonėje buvo organizuojami renginiai ar iniciatyvos seksualinės orientacijos ar lytinės tapatybės temomis, atsižvelgiant į pareigas

Sudaryta darbo autorės

Nustatyta (žr. 25 pav.), kad specialistai/ekspertai statistiškai reikšmingai rečiau nurodė, kad įmonėje per pastaruosius dvejus metus buvo organizuojamos iniciatyvos seksualinės orientacijos ar

lytinės tapatybės temomis, lyginant su vidurinės grandies vadovais ar aukščiausio lygio vadovais. Didžioji dalis specialistų, neturinčių pavaldžių darbuotojų, šio atsakymo varianto nesirinko.

Tarp tyrimo dalyvių, kurie nurodė, jog per pastaruosius dvejus metus įmonėje nebuvo organizuojami renginiai ar iniciatyvos skirtingomis temomis, statistiškai reikšmingai daugiau buvo specialistų/ekspertų nei vidurinės grandies vadovų ar aukščiausio lygio vadovų (žr. 26 pav.). Pastarieji tyrimo dalyviai dažniau buvo linkę šio varianto nesirinkti.



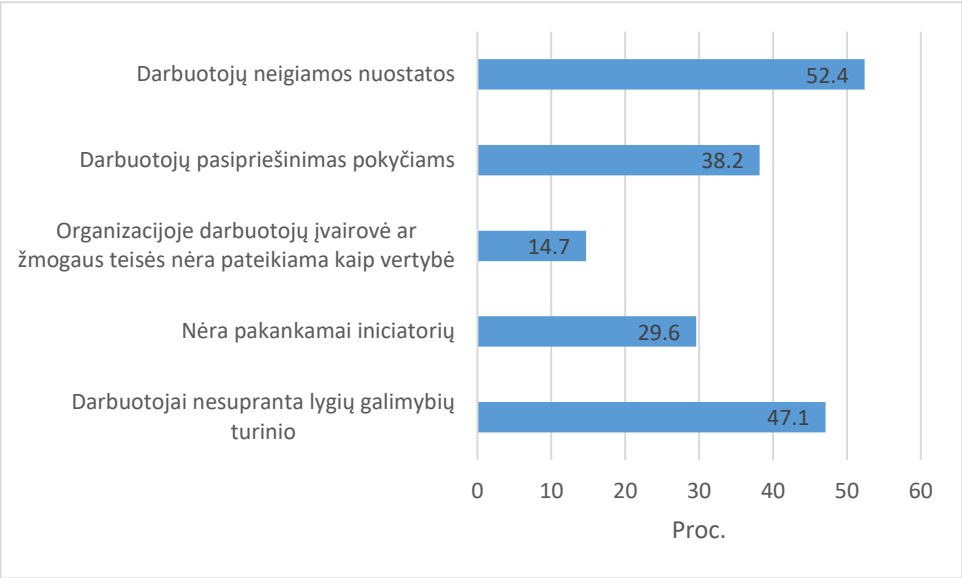
26 pav. Respondentų nuomonė, ar per pastaruosius dvejus metus įmonėje buvo organizuojami renginiai ar iniciatyvos įvairiomis temomis, atsižvelgiant į pareigas

Sudaryta darbo autorės

Įvairovės valdymo diegimo trukdžiai

Vienas iš tyrimo uždavinių buvo išmatuoti, kokius trukdžius lygių galimybių ir įvairovės valdymo iniciatyvoms mato įmonės darbuotojai. Daugiau nei pusė tyrimo dalyvių mano, kad įgyvendinti iniciatyvas, susijusias su įvairovės valdymu bei lygių galimybių užtikrinimu, trukdo darbuotojų neigiamos nuostatos (52,4 proc. respondentų), taip pat didelė dalis mano, kad darbuotojai nesupranta lygių galimybių turinio (žr. 27 pav.). Tai, jog organizacijoje darbuotojų įvairovė ar žmogaus teisės nėra pateikiama kaip vertybė, nurodė 14,7 proc.

Teiginius dėl neigiamų nuostatų papildo ir respondentų apklausos anketoje palikti komentarai apie žmogaus teisių iniciatyvas įmonėje: *„Nesidomėjau, nes nematau būtinybės“, „to ir nereikia. Įmonė yra verslas. Palikime šią temą bendrai gyventojams spręsti ir nepolitikuokime, kadangi perlenkiame lazdą“. „Įvairovė yra pakankama, iniciatyvų nereikia“.*

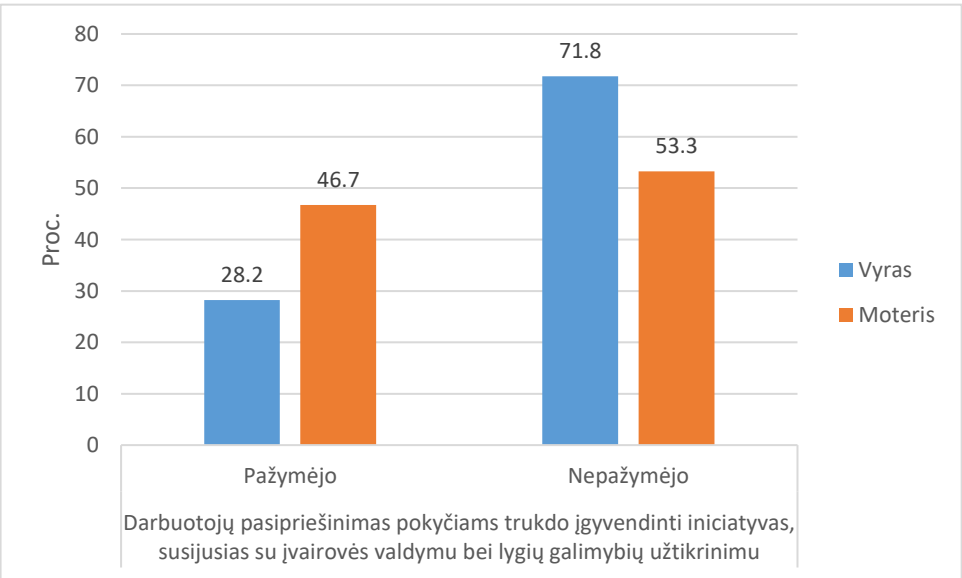


27 pav. Respondentų nuomonė, kokie veiksniai trukdo įgyvendinti iniciatyvas, susijusias su įvairovės valdymu, lygių galimybių užtikrinimu

Sudaryta darbo autorės

Pastebėta, kad tiriamųjų nuomonė, ar darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams trukdo įgyvendinti iniciatyvas, susijusias su įvairovės valdymu bei lygių galimybių užtikrinimu, priklauso nuo lyties. Kaip pavaizduota 28 paveiksle., moterys statistiškai reikšmingai dažniau šį atsakymo variantą pažymėjo kaip tinkamą, lyginant su vyrais.

$\chi 2=6,140$; lls=1; p=0,013



28 pav. Respondentų nuomonė, ar darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams trukdo įgyvendinti iniciatyvas, susijusias su įvairovės valdymu bei lygių galimybių užtikrinimui, atsižvelgiant į lytį

Sudaryta darbo autorės

Apklausos rezultatai rodo, kad darbuotojai mano, jog žmogaus teisių turinys įmonėje vis dar nėra pakankamai suvokiamas *(„Kad žmogus suprastų ir nebijotų turi suprasti kas tai yra“),* kaip ir

vyraujančios neigiamos darbuotojų nuostatos (*„Labiausiai priešiškas nusistatymas dėl seksualinės orientacijos. Todėl bet kokia iniciatyva, kur yra ir ši sąlyga, ignoruojama, nesuprantama.“).* Asmens nuostatos išreiškiamos su kylančiu pasipriešinimu:

„Niekas netrukdo, įmonė skelbiasi apie lygių galimybių užtikrinimą ir to pakanka. Neigiama darbuotojų reakcija kyla iš to, kad įmonė pernelyg įkyriai ir daug bruka darbuotojams šią temą į veidus. Visur. Tolerancija yra viena, o per didelis politikavimas – visai kas kita“.

„Nematau poreikio. O kokios nors tokios iniciatyvos iškėlimas gali tik pagilinti problemą“.

„Yra kvotos vienai lyčiai, kas iš esmės yra diskriminacija. Kalbos apie tai vadinamos „nepagarbiomis“. Karjeros atlyginimo prasme taip pat yra neskaidru ar siekiant lyčių lygybės moterys į darbą ir geriau apmokamas pozicijas yra pasirenkamos dažniau. Net viešoje įmonės reklamoje moterys nužiūrinėja vyrus – kas yra priekabiavimas.“

„Įmonė persistengia su lygybės ieškojimais ir iškelia mažumas, taip diskriminuodama daugumą, lyg dauguma neturėtų jausmų ir savo nuomonės.“

Keliems darbuotojams atrodo, kad skirtingos žmogaus teisių sritys gauna įmonėje daugiau dėmesio arba yra vertinamos labiau nei kitos:

„Aukščiausi vadovai nesupranta kas yra tikra lygybė. Vietos tikros lygybės ir nuomonių įvairovės brukama tik tam tikra pasaulėžiūra. Vienais atvejais įvairovė gerai, o kitai, kai kalbama apie religinius įsitikinimus jie atmetami ir net žeminami.“

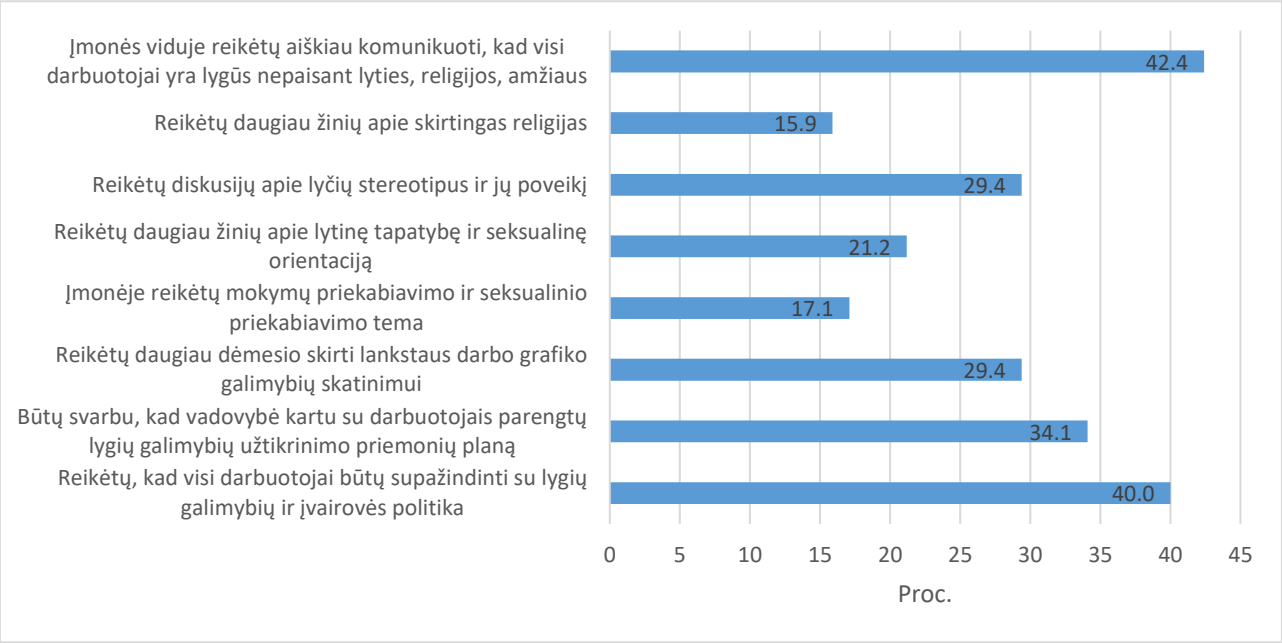
„Lygios galimybės neturėtų liesti tik LGBT, būtent jie buvo iškelti, o neįgalūs ir etc paminėti tik šiame straipsnyje su apklausa. Per siaura sritis paimta lygioms galimybėms, aš tai suprantu gerokai platesne prasme, todėl nepalaikau tokios stiprios iniciatyvos būtent jiems, nes tai nesąžininga/nelygu kitų atžvilgiu, kurie buvo nepastebimi.“

Sėkmingose įvairovės valdymo praktikose yra akcentuojama iniciatyvinės grupės svarba. Beveik 30 proc. apklausos respondentų mano, kad iniciatorių įmonėje trūksta, kai kurie akcentuoja, kad šis įsipareigojimas nėra lengvas: *„Iniciatoriai susiduria su dideliu neigiamu krūviu ir po kurio laiko pasitraukia“.* Finansiniai ištekliai taip pat priskiriami prie trukdžių: *„Riboti biudžetai“.*

Įvairovės valdymo diegimą motyvuojantys veiksniai

Apklausa siekė išmatuoti, kokie motyvuojantys veiksniai prisidėtų prie to, kad visi darbuotojai galėtų gerai jaustis darbo vietoje.

Matyti (žr. 29 pav.), kad keturi iš dešimt tyrimo dalyvių mano, jog norint, kad visi darbuotojai galėtų geriau jaustis darbo vietoje, įmonės viduje reikėtų aiškiau komunikuoti, kad darbuotojai yra lygūs, nepaisant lyties, religijos ar amžiaus (42,4 proc.), bei darbuotojai turėtų būti supažindinti su lygių galimybių ir įvairovės politika (40 proc.).



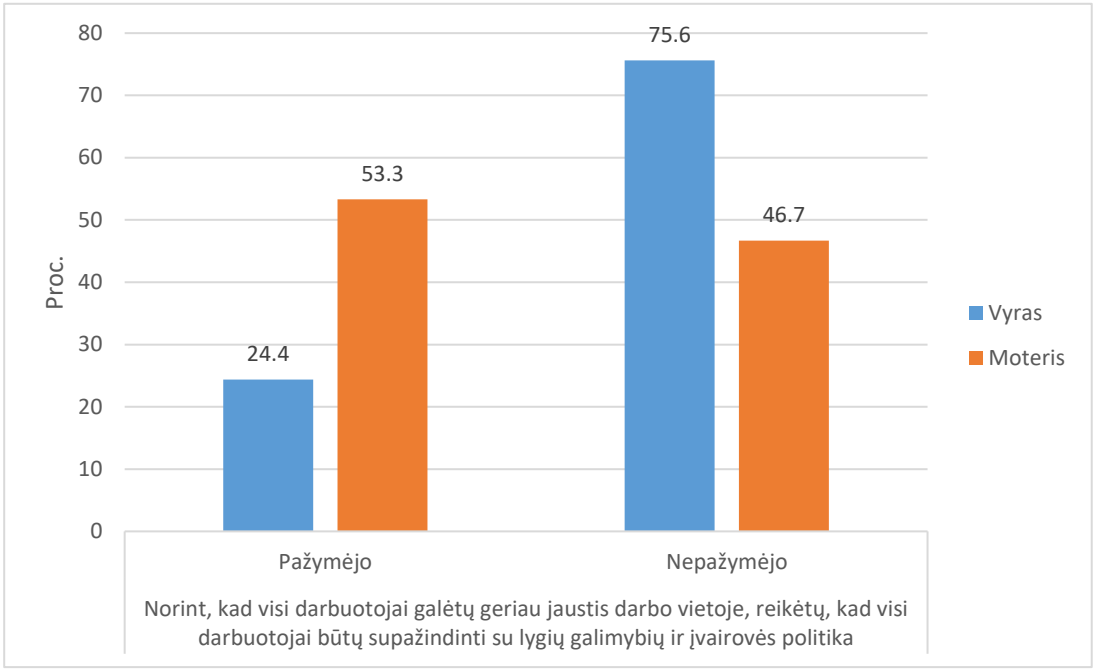
29 pav. Respondentų nuomonė, ko reikėtų, kad visi darbuotojai galėtų geriau jaustis darbo vietoje

Sudaryta darbo autorės

29,4 proc. apklaustųjų pažymėjo, kad įmonėje reikėtų diskusijų apie lyčių stereotipus ir jų poveikį, 21,2 proc. pageidautų daugiau žinių apie lytinę tapatybę ir seksualinę orientaciją, 15,9 proc. respondentų nurodė, jog reikėtų didesnių žinių apie skirtingas religijas.

Pastebima, kad didesnį susidomėjimą ir lygių galimybių palaikymą išreiškia moterys: jos labiau palaiko nuomonę, kad diskusijos apie lyčių stereotipus ir jų poveikį galėtų padėti darbuotojams geriau jaustis darbo vietoje; moterys taip pat statistiškai reikšmingai dažniau nei vyrai sutiko, kad darbuotojai galėtų geriau jaustis darbo vietoje, jei visi darbuotojai būtų supažindinti su lygių galimybių ir įvairovės politika, tuo tarpu, vyrai buvo labiau linkę nesirinkti šio varianto.

Pastebėta (žr. 30 pav.), kad tyrimo dalyvių nuomonė apie tai, ar diskusijos apie lyčių stereotipus ir jų poveikį galėtų padėti darbuotojams geriau jaustis darbo vietoje, priklauso nuo lyties. Matyti, kad moterys su tuo sutiko statistiškai reikšmingai dažniau, lyginant su vyrais.



χ2=14,692; lls=1; p=0,000

30 pav. Respondentų nuomonė, ar norint, kad visi darbuotojai galėtų geriau jaustis darbo vietoje, reikia, kad visi darbuotojai būtų supažindinti su lygių galimybių ir įvairovės politika, atsižvelgiant į lytį

Sudaryta darbo autorės

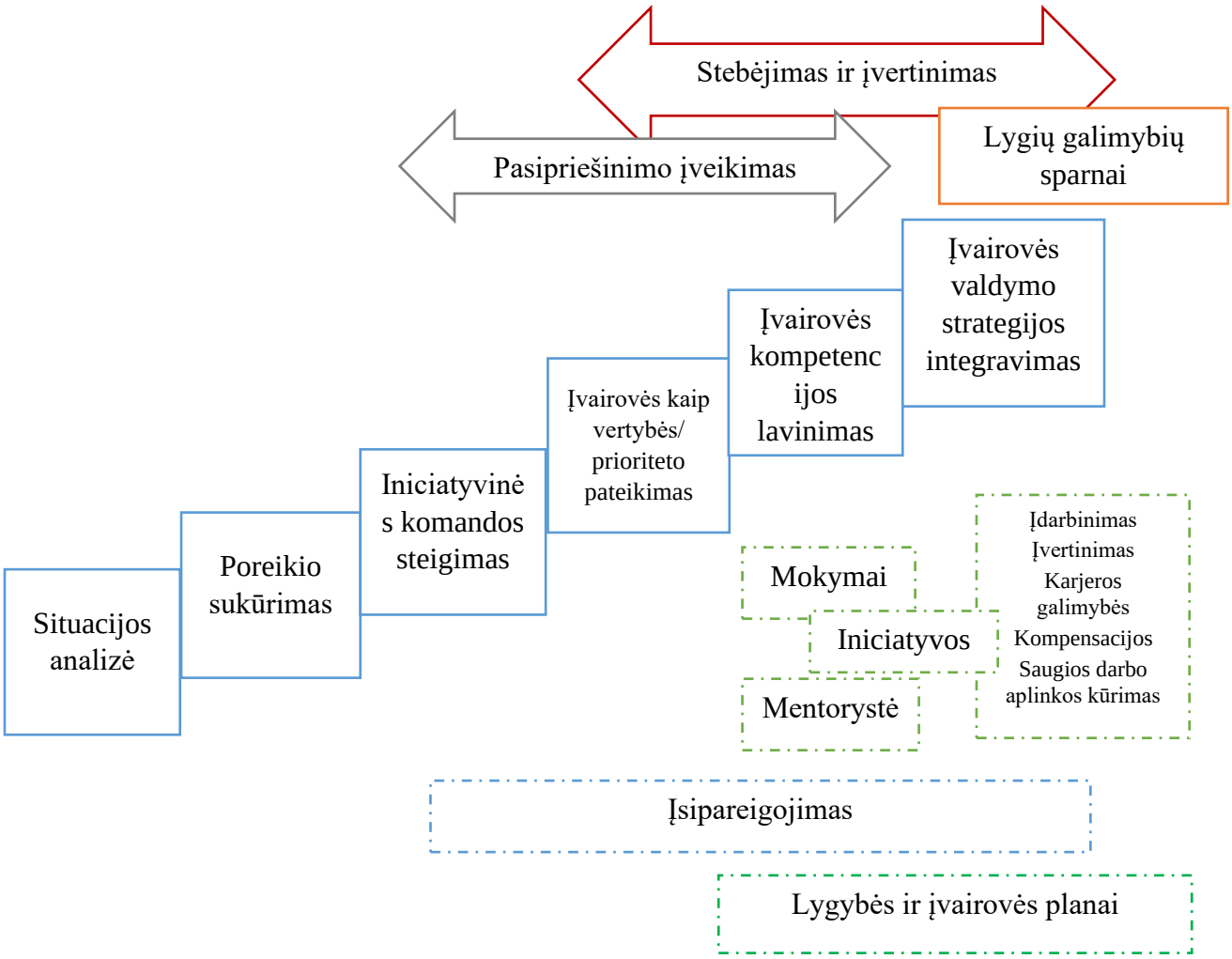
Nuo tyrimo dalyvių lyties taip pat priklauso nuomonė apie tai, ar darbuotojai galėtų geriau jaustis darbo vietoje, jei visi darbuotojai būtų supažindinti su lygių galimybių ir įvairovės politika. Moterys taip pat statistiškai reikšmingai dažniau nei vyrai su tuo sutiko, tuo tarpu vyrai buvo labiau linkę nesirinkti šio varianto.

Tarp tiriamųjų nuomonės apie tai, kas galėtų padėti geriau jaustis darbuotojams darbo vietoje, ir kitų sociodemografinių rodiklių, sąsajų nebuvo rasta.

Apklausti darbuotojai pažymėjo ir poreikį daugiau dėmesio skirti lankstaus darbo grafiko skatinimui (29,4 proc.) bei mokymų priekabiavimo ir seksualinio priekabiavimo tema (17,1 proc.).

2.3 Kokybinio tyrimo rezultatai

Kokybiniu tyrimu buvo siekiama sužinoti vykdančiųjų vadovų nuomonę apie žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymą. Buvo atlikti du interviu su žmogiškųjų išteklių vadovu (Ekspertas 1, žr. 2 priedas) ir Lygių galimybių ir įvairovės koordinatore (Ekspertė 2, žr. 3 priedas). Klausimai pusiau strukt8ruotam interviu buvo parengti remiantis „Įvairovės valdymo diegimo mechanizmu Lietuvos verslo sektoriuje“ (žr. 31 pav.)



31 pav. Autorės sudarytas „Įvairovės valdymo diegimo mechanizmas Lietuvos verslo sektoriuje“

Situacijos analizė

Siekiant suvokti organizacijoje vyraujančią **situaciją**, prieš interviu buvo atlikta įmonės dokumentų analizė, kuri leido susipažinti su darbuotojų sudėtimi lyties, amžiaus, negalios pagrindais. Tirtoje įmonėje dirba 65,1 proc. vyrų ir 34,9 proc. moterų. Vertinant darbuotojų sudėtį amžiaus aspektu, matyti, kad daugiausia darbuotojų dirba 21 – 40 m. amžiaus kategorijose: 27,5 proc. darbuotojų yra 21 – 30 m. amžiaus ir 34,8 proc. darbuotojų yra 31 – 40 m. amžiaus. 41 – 50 m. amžiaus kategorijoje yra 18,9 proc. darbuotojų, 51 – 60 m. amžiaus – 15,1 proc., o vyresnių nei 60 m. – 2,7 proc. Darbuotojų, kuriems nėra 20 metų, sudaro 0,5 proc. visų įmonėje dirbančiųjų.

Pasak organizacijos žmogiškųjų išteklių vadovo, darbuotojai įmonėje dirba įvairūs, tačiau akcentuoja, kad **darbuotojų profilį** lemia įmonės veiklos sritis:

Vyrų – moterų šiaip ten aplamai gal ir nėra taip blogai keturiasdešimt – šešiasdešimt pas mus kažkur tai. Bet yra <...> klasterizuotas tas reikalas, pavyzdžiui, technologijose mes turim dvidešimt

procentų tik moterų, vyrų yra absoliučiai dominuojantis kiekis. Customer service atvirkščiai, ta prasme, ten vat dvidešimt procentų vaikinų geriausiu atveju, o moterų yra aštuoniasdešimt procentų. Tai tarp tų, tai turim jau bendrai lyg ir neblogai, bet kai pradedi žiūrėt giliau, tų iššūkių yra daug (Ekspertas 1).

Įmonėje pastebimos tendencijos, kad vaiko priežiūros atostogų išeina tik moterys. Pasak žmogiškųjų išteklių vadovo, nėra susiformavusio suvokimo, kad vaikų auginimas – abiejų tėvų atsakomybė:

Mes turim dabar du šimtus kažkiek tai mamų, o tų tėčių tenai <...> Ne nėra tokio kažkaip tokio suvokimo, supratimo, nei senior rankuose. Vis tiek tų vaikų čia turi, čia visai normalu vėl darosi ir tris turėt, ne tiktai du, žinai, bet nelabai matosi (Ekspertas 1).

Tėvelių turim tik vieną iš kelių šimtų, turim tose tėvystės atostogose (Ekspertė 2).

Stereotipiniai lyčių vaidmenys atsispindi ir darbuotojų nuostatose:

Nuostatos, įsitikinimai labai konservatyvios, ir laiks nuo laiko, mes čia turėjom tokį fantastinį case'ą, kur per kovo aštuntą paleidom visą reikalą apie tai, kad nu merginas paskatinti eit į telekomunikacija, į IT, ir ateikit pašešėliaut, taip toliau. Nu ten gal dvidešimt penkios atėjo. Nu ir tada vienas bičas mūsų iš technologų, žinai, pakūrė reikalą ten tokį nu ten savo reikalą, žinai, <...> „technologijų ateitis vaikinų rankose“ (Ekspertas 1).

Ekspertai pastebi **amžiaus** įvairovę įmonėje, tačiau dėl tautybės tikslių duomenų ekspertai neturi, nes tokių duomenų rinkimą apriboja duomenų apsaugos įstatymas. Pasak lygių galimybių ir įvairovės koordinatorės, **kultūrinės įvairovės** organizacijoje trūksta:

Jeigu žiūrėt tautybių prasme, man kažkaip norėtųsi, <..> įsivaizdavau, kad čia daugiau turėtų būti šitoj vietoj įvairovės; žiūrint į organizaciją, atrodė, kad yra daugiau pozicijų, kur tikrai neturėtų riboti kažką kalba ir atėjus kažkaip vat pamačiau, kad nu mes labai pakankamai dar lokalūs (Ekspertė 2).

Žmogiškųjų išteklių vadovas akcentuoja, kad įmonės veiklos profilis sudaro galimybes darbuotojams, kalbantiems įvairiomis užsienio kalbomis tapti įmonės dalimi:

Bet mes, mes turim žmonių, kurie nešneka lietuviškai, mes turim vieną vat transformacijos komandą, kur ten dalis yra darbuotojai, dalis yra vadinami tie ilgalaikiai konsultantai. Tai turim čia kolegų ir iš Indijos, iš Izraelio, iš Britanijos, nu iš įvairių pasaulio kampų ir jie ten irgi keičiasi. Tai viena tokia labai aiški, tokia, na kaip pasakyt, tarptautinė komanda (Ekspertas 1).

Įmonės dokumentuose pažymėta, kad įmonėje dirba tik 0,8 proc. darbuotojų, kurie turi **negalią**, tai atsispindi ir lygių galimybių ir įvairovės koordinatorės pastebėjimuose:

<...> irgi jokio vaizdo neturėjau ir neįsivaizdavau, kurioj vietoj esam, nu ten tarkim, neįgalumo prasme, ar ne? Tai kažkaip šita tema išvis toks nu toks nulis: ar mes einam kur nors, ar mes darom ką nors? Šitoj vietoj išvis jokio aiškumo, ar yra poreikis, ar analizuota, ar mes galim kažką va

daryt šitoj vietoj, nu su kažkokia negalia žmonės priimti, kurie tikrai gali dirbti? Tai čia išvis toks jausmas, toks net… Nu čia mano tokie visiškai asmeniniai pastebėjimai, ką aš mačiau. (Ekspertė 2)

Pastebimos iniciatyvos žmonių su negalia integravimo klausimu – naujas įmonės biuras yra pritaikytas žmonėms su judėjimo negalia, organizacijoje yra darbuotojų, kurie domisi žmonių su regėjimo negalia įtrauktimi:

<...> dabar vėl bandysim iš naujo, čia neseniai mūsų už darbo vietas atsakingas vadovas buvo susitikęs su žmogum, na jis aklas, ir dabar jis taip užsidegė, jisai sako „aš čia noriu kažkaip pabandyt pritaikyt, nu va, kad galėtų žmogus dirbt". <...> sako, jeigu aš tą vieną žmogų sugebėčiau priintegruot, man tai būtų profesinis pasiekimas, kad vat nematantis žmogus geba su mūsų sistemom kažkokius tai darbus dirbti (Ekspertas 1).

Religinė įvairovė įmonėje pastebima, nors matoma kaip nedažnas atvejis. Pasak žmogiškųjų išteklių vadovo, sąlygos darbuotojams, kuriems reikėtų specialių sąlygų savo religijai išpažinti, būtų sudarytos:

Nes ten iš Indijos žmonės yra, kažką jie ten kitką tiki, negu mes, tai be to, kad jie tą su kariu savo pasišildo, bet kažkaip niekam per daug netrukdo. <...> Kad ten ar ten maldom, ar dar ką nors tokio, mes neturim tokio, jeigu kažkas ateitų sakytų, kad man reikia nu vat kažkokio kampo, tai čia tų kampų daug yra, tikrai sureaguotumėm (Ekspertas 1).

Kalbėdamas apie darbuotojų įvairovę ekspertas pamini ir **seksualinės orientacijos** aspektą:

O dėl lytinės orientacijos labai įdomiai, iš tikrųjų nu nėra daug žmonių, kurie atvirai apie tai šnekėtų pas mus įmonėj. Ir manau, kad tos tolerancijos čia yra pakankamai daug, ir bet vis tiek to tokio nu ne, nėra (Ekspertas 1).

Tiek kalbant apie seksualinę orientaciją, tiek apie translytiškumą įmonėje pastebimos neigiamos nuostatos:

Tai nežinau, tai nėr čia taip paprasta pas mus. Yra, kaip pasakyt, ir technologijose ypatingai ir tokių labai, atrodo, ir jauni žmonės, bet labai tokios pažiūros, nu kaip čia dabar, nu konservatyvios (Ekspertas 1).

Situacijos analizė apima ir **aplinkos, klimato vertinimą**, kaip su darbuotojais yra elgiamasi, kaip jie traktuojami, ar yra vykdoma priekabiavimo ir seksualinio priekabiavimo prevencija.

Lygių galimybių ir įvairovės koordinatorė darbo aplinkoje pastebi eidžistinių (su amžiumi susijusių) nuostatų, kai darbuotojų gebėjimai numanomi pagal jų amžių:

Aš turbūt, labiausiai kur aš matau tą tokį vat, bent aš asmeniškai, tai tas vat, kad žmogus jau tarkim virš penkiasdešimt metų, tai jau jis, nu jis lėtas, jis jau blogas <...>. Pritariu, kad kai kurie tokie ir yra, negali ginčytis. Bet tą taip stipriai suabsoliutint negali, nes tų žmonių yra labai skirtingų, ir kiti yra netgi energingesni, efektyvesni negu, negu tas jaunimas.

Poreikio sukūrimas

Pokyčius įvairovės valdymo srityje įmonėje lėmė keli faktoriai: 2016 m. atliktas auditas, kuris parodė, kad darbuotojai susiduria su diskriminaciniu elgesiu, bei buvo nuspręsta steigti poziciją, kuri būtų atsakinga už lygių galimybių ir įvairovės strategijos kūrimą įmonėje.

Žodžiu, viskas prasidėjo nuo to, kad „padėliok, strategiją“. Nu gerai, pabandžiau aš ten padėlioti, nes man irgi prisipažinsiu, buvo visiškai naujas dalykas. <..> pasakė, kad žiūrėk, dar viena iš tavo atsakomybių (Ekspertė 2).

Pokyčiams atsirasti svarbi ir vadovų motyvacija bei sąmoningumas žmogaus teisių klausimu:

Nežinau, aš biškį užsieniuose matęs šio bei to daugiau negu čia, Lietuvoj, ta tema, tai kažkaip nu norėjosi vieną ar kitą dalyką daryti (Ekspertas 1).

Iniciatyvinės komandos sukūrimas

Lygių galimybių ir įvairovės koordinatorė įžvelgia temos platumą ir su tuo susijusį pakankamų išteklių poreikį pradedant įgyvendinti su įvairovės valdymu susijusias iniciatyvas

<...> labai trūksta to... kitų žmonių, nu žmogiškųjų… vat rankų kaip aš sakau, rankų trūksta, Jeigu tų rankų būtų pakankamai, tai tikrai būtų daug ką galima padaryti (Ekspertė 2).

Įvairovės kaip vertybės pateikimas

Pokyčius paskatino ir galimybė prisijungti prie iniciatyvos Įvairovės chartija, kuri skatina organizacijas įsipareigoti užtikrinti lygias galimybes įmonėje. Pasak lygių galimybių ir įvairovės koordinatorės, pokyčiai pareikalavo nemažo įdirbio:

Iš tikrųjų, padėjo būtent visos tos įvairovės chartijos visa veikla. Aš labai daug ten jėgų skyriau, nes nu tai visiškai buvo nauja. Ir čia paaiškint visiems, ir visi tie reikalai <...> (Ekspertė 2).

Pokyčių metu labiausiai įtraukiami buvo tik pagrindiniai vadovai:

Gilyn ten stipriai organizacijoje neinant, nes ji per didelė, kad visiems pasakot, bet jo, tiems pagrindiniams vadovams, kas tai yra, paaiškinti (Ekspertas 1).

Ne, mano pagrindas ėjo kol kas tik per top menedžmentą. Nu ta prasme ne tą top, bet dar vienu laipteliu žemiau <...> (Ekspertė 2).

Aiškiai išreikšta pozicija, įvairovė pateikta kaip vertybė leistų įmonei užtikrinti saugią aplinką visiems darbuotojams bei teikiant paslaugas atlieptų skirtingų grupių poreikius:

Bet va kaip pradėt šnekėt, tai nežinau. Reiks kažkur irgi galvot, žinai, iš kur atrast tą kampą, žinai, kad tiem žmonėm čia būtų jauku. <...>Bet žinai, ką aš žinau, kažkaip irgi aiški kompanijos pozicija, kad mes tai vertinam ir norim, kad čia visiem čia būtų gera (Ekspertas 1).

Galų gale tai na aš tai labai paprastai į didesnę pusę žiūriu – mūsų visuomenė jinai ką, irgi yra vyrų, moterų, tautybių, gėjų, lesbiečių. Nesvarbu, kad žmonės apie tai nelabai atvirai dar ir nori šnekėt, bet tai nu tas ir paslaugas teikdamas tu turi (Ekspertas 1).

Pasipriešinimo įveikimas

Pirmosios iniciatyvos buvo sutiktos vienų darbuotojų su nuostaba, kad iš vis reikia apie tai kalbėti, o kitų – su nepasitenkinimu, nepritarimą išreiškiant humoro forma:

<...> kiti net sako „kodėl mes apie tai kalbam?“, nes kažkaip jie natūraliai priima, kad nu, nes va tie, kaip aš sakau, labai sąmoningi žmonės, jiems tai yra kraujyje ir jie labai natūraliai priima, taip buvo. Bet turiu pasakyt, kad buvo ir tokių, kurie, nu sakykim, per tokios lengvo nu jumoro ar tai biškį ironijos prizmę išsidavė, ką jie apie tai galvoja (Ekspertė 2).

<...> tai pasipriešinimas buvo va ta jumoro arba nu gal aš... Ironijos forma... (Ekspertė 2).

Lygių galimybių ir įvairovės koordinatorė įžvelgia, kad siekiant pokyčių žmogiškųjų ištekių įvairovės valdymo srityje labai svarbus yra viešai išreikštas įsipareigojimas ir žmogaus teisių užtikrinimo pateikimas kaip vertybė.

<...> ir netgi prie va tos įvairovės chartijos pasirašymo prisidėjus, ten aplamai tą rinką pradėjus labiau stebėt, aš taip pažiūrėjau, kad mes taip visai, visai gerai esam. <...> Vienas geras dalykas vat pas mus kai naujas generalinis nuo pernai metų atėjo, tai jis labai akcentuoja tą įvairovę, tai aš manau, tai yra labai geras ženklas, ir pas mus strategijos vat, sakykim, pristatymuose...<...>Kurias jis, vat pavyzdžiui, jis atvažiavęs prisistatinėjo, kaip jis mato organizacijos strategiją, tai tiesiog juodu ant balto jo prezentacijose, vat kurias jis pristato ir ką jis pats šneka, jam tai yra svarbu (Ekspertė 2).

Ekspertė taip pat akcentuoja pakankamų išteklių svarbą iniciatyvoms pradėti ir palaikyti:

Aš visų pirma ką matau, tai reikia, tikrai reikia tų pačių žmogiškųjų išteklių. <...> man fiziškai buvo per mažai laiko tam, kad aš tą galėčiau pilnavertiškai daryti. Nes kai tai yra dalis tavo darbo, aš, nu ta prasme, tikrai atvirai sakau, tai turi būti dedikuoti, nežinau, ar tai žmogus, ar tai kelių žmonių komanda, kad daryti, ta prasme, veiksmus ir kad jie, nu ta prasme, apčiuopiamus veiksmus, nes tai, tai... Nes vat kas ir yra, ar ne, toksai atrodo neapčiuopiamas dalykas, bet, bet jis labai laiko imlus (Ekspertė2).

Įsipareigojimas

Įmonė atskiros lygių galimybių ir įvairovės politikos neturi, tačiau susijusios nuostatos yra integruotos į įmonės dokumentus. Svarbus yra ir motininės įmonės palaikymas, kuris prisideda prie drąsesnių pokyčių iniciavimo:

Buvo paskirtas vienas žmogus kiekvienoj šaly, va tie koordinatoriai vadinami. Ir jau ten iš jų ėjo strategija. Tai aš, tai… Bet kaip aš sakau, tas grupės lygmeniu reikalai tai pakankamai lėtai juda. Aš tikiu, kad kažkuriuo metu ateis va tą, apie ką jūs kalbat, bet kadangi mes visąlaik truputėlį ahead būnam (juokiasi) keli žingsniai, tai gali būti, kad vat kažką pasidėliosim ir anksčiau tada (Ekspertė 2).

Mes turim people policy išsirašę tą visą dalyką, kurioj tie visi non–discrimination, equal treatment ir panašūs dalykai yra surašyti. <...> O paskui mes turim managemente pasitvirtinę tokias kaip nu focus areas ir gaires, tenai ir į intranetą nukomunikuojam mes ten laikas nuo laiko vieną kitą iniciatyvą (Ekspertas 1).

Pradėjom ten nu ar pernai, ar užpernai tuos visus pay-gapus sekti, pagalvojau nu tikrai nedaugelis organizacijų tą daro, kai pasižiūri bendrąja prasme atrodo, lyg ir neturiu ką pasakyti, bet va taip kažkur gilyn įlindus – darėmės auditą ten, kad pasižiūrėti, kaip ten mūsų personalo procesai, ar ne, ar jie ten labai kažkur nu tą lygybę iškreipia, ar ne. Nu ir kad nu nerandam tokių labai stiprių gapų <...> (Ekspertė 2).

Nors įmonė neturi parengtos lygių galimybių politikos ar veiksmų (lygybės) plano, žmogiškųjų išteklių vadovas pastebi įmonėje lygių galimybių užtikrinimo pastangas įdarbinimo procese, tačiau tai nėra visada paprasta:

Ir ateina moteris „tai čia atlygio klausimas man nesvarbus“. <...> <...> vyro alga čia atsiduria, moters čia (Ekspertas 1).

Mes bandėm, mes iš tikrųjų bandėm. Pas mus inžinierių nu yra vyriška totaliai, tie inžinieriai kurie instaliuoja paslaugas namuose pas mūsų klientus. Tai ten savo laiku buvo šimtas procentų, va taip vat šimtas tiksliai, be jokių ten dalių moterų. Tai tada sakom, kažką tai darom. Tai kaip mes pritraukiam? Tai parašo, mes rašom „inžinierius“, skliausteliuose „ė“, tai perrašėm „inžinierė/inžinierius“, ar net tik „inžinierė“, neatsimenu, čia prieš porą metų ta darėm. Ir failas, ir nieks neatsiliepė, nieks neatsiliepė, nes nėra tų inžinierių moterų, tai tu gali perrašyt, bet tai nu vis tiek... (Ekspertas 1).

Priekabiavimo ir seksualinio priekabiavimo prevencijos politikos įmonė taip pat neturi aprašytos, bet yra pozityvių griežto reagavimo į netinkamą elgesį pavyzdžių:

Nelabai žinau iš tikrųjų. Žinau, kad nu turėjom mes vieną case'ą, tai mes bent jau savo tuo, kaip darbdavio, elgesiu, ką mes davėm suprasti, kad mes tikrai to netoleruosim ir buvo visiem tas komunikuota (Ekspertė 2).

Kažkaip atskirai to darbuotojam neskalambijam, bet tarkim, atsitikus atvejui, mes savo veiksmais aiškiai duodam suprast, kad tai nebus toleruotina, nu tai va (Ekspertė 2).

Puoselėjant įvairovę organizacijoje, yra svarbu, kaip ji yra suvokiama. Lygių galimybių ir įvairovės koordinatorė apibūdino įtraukią darbo aplinką, kaip tokią, kurioje visi darbuotojai gerai jaučiasi:

<...> kur žmogus net nesusimąsto, nu ta prasme, vat jam net nekyla klausimų, kad kažkas man čia yra negerai. Jam yra komfortabilu, patogu dirbti, ta prasme, kiekvienai asmenybei yra komfortabilu ir patogu dirbti, nesusimąstant, ar ten man patogu–nepatogu, ar čia, ar į mane ne taip

pažiūrėjo, čia sakyt–nesakyt, ką pagalvojo–nepagalvojo? Tai vat aš tokiu labai apibūdinčiau, komfortabili vidinė savijauta (Ekspertė 2).

Žmogiškųjų išteklių vadovas įtraukų aplinkos kūrimą mato kaip erdvę, kur patenkinami žmogaus poreikiai ir jie jaučiasi saugiai:

Tai žinai, tas Maslow jis kam tinka, ne, bet jis vis tiek – neduosi žmogui pinigų, kažkokų pinigų, patalpų, dar kažko, tai nu neateis pas tave tie žmonės. Bet kai tai susitvarkai ir kai tai nebėra klausimas, tada, aišku, ieško savirealizacijos ir tada žmonės ieško, žinai, ar tai yra, va šitoj darbovietėj yra įdomiau, ar čia yra kažkas tai deklaruojama daugiau, negu kad užkalti eurą ir ar čia yra kažkokios tai vertybės, kurios ne tik deklaruojamos, bet nu ir bandoma gyvent. Tai man atrodo, kad tas nu ir žmones pritraukia, ir tie žmonės, kurie ateina, jie čia ir jaučiasi turbūt nu kažkaip kitaip – saugiau, geriau (Ekspertas 1).

Organizacijos įsipareigojimą parodo ir gerųjų patirčių pristatymas viešai:

Tada čia tokių pavyzdžiui turėjom irgi, tai juos prominom vidury, žinai, va pavyzdžiui pas mane HRė buvo darbuotoja ir išėjo jinai į pensiją, ir dar aš paskui ją laikiau, kiek galėjau. <...> žmogus išėjo šešiasdešimt septynių ar šem aštuonių metų, bet ten kur ten, šviesos, energijos, bet kokius jauniklius apdėdavo, žinai. Tai ir bet tą, tą irgi kiekviena proga, žinai, viešai šnekėdamas ar intranete vat bandai paminėti (Ekspertas 1).

Įvairovės kompetencijos lavinimas

Vienas didžiausių iššūkių įmonėje yra įgalinti darbuotojus, nes tam, kad jie praplėstų savo suvokimą, kad visi suprastų temas, turėtų žinių, reikalingi kompetencijos kėlimo mokymai, kuriais darbuotojus sudominti nėra lengva.

Bandai kažką taip vat, kas kam įdomu, vat papublikuoji, kas norit, ateikit. Aš manau, kad turi būti ta tokia privaloma švietėjiška veikla, įsitikint, ar... Ne tai, kad ten įvardint ten kažkokiais mokymais ar kažką, bet tai daugiau va pateikt per švietėjišką kažkokią… Nes nu taip imti ir by default nustatyt, kad OK, čia viskas gal gerai, gal visi esam on the same page, negalim (Ekspertas 1).

Žmogiškųjų išteklių vadovas akcentuoja, kad darbuotojus reikia sudominti, pasiūlyti temas, kurias darbuotojai rinktųsi pagal savo interesą, kad negalima siųsti į mokymus per prievartą.

*Tai va, tai mes irgi galvojam pakviest, ir galvojam ten siūlyt žmonėm, yra ten keletą temų, gal tau įdomesnė kažkuri, pasižiūrėk, ir taip toliau. Nu ir paskui toks labiau blended, gal aptarkit su darbuotojais, su vadovais ir t.t. <...> Nu bet mes vis tiek komercinė organizacija mes negalim, taip sakant, užsisakyt dvim dviejų valandų tokiam, arba bent jau tikrai ne pradžioj, žinai, nes nu tu užmuši, užmuši net norą eiti tenai (*Ekspertas 1).

Visgi įvairovės kompetencijos svarba yra pripažįstama:

<...> manau, kad to reikia, ir va ten dabar tam tikri (juokas) pastarųjų mūsų dienų įvykiai parodo, kad jo, manau, kad reikia (Ekspertė 2).

Mokymai būtini, ypač siekiant užtikrinti, kad nebūtų netinkamo elgesio su klientais apraiškų:

<...> kažką dėlios tokio konkretesnio, nes čia turėjom incidentų, žinai, ir retaile, kur nu žmonės ten neturėjo noro užgauti, bet nu vis tiek (Ekspertas 1).

Iniciatyvos

Pirmosios su lygių galimybių užtikrinimu ir įvairovės valdymu susijusios iniciatyvos organizacijoje buvo susijusios su **lyčių lygybės** sritimi: atlygio atotrūkis, nuostatų, susijusių su skirtingu vyrų ir moterų traktavimu peržiūra:

Su kolege, kuri dabar išėjo į motinystę, irgi vat galvojom, kaip mes galim ten, kokių tų iniciatyvų padaryti, sakykim, moterų prasme, ar ne va ta lyčių ta lygybė ir tie visi atlygio skirtumai <...> (Ekspertė 2).

<...> gimė paskui ta pay-gapo analizė, kažkokias tai mes pasileidom politikas, kaip mamas grįžtančias iš nėštumo ten integruojam, kaip atlygį jų peržiūrim (Ekspertas 1).

Paskui, pavyzdžiui, atlygio peržiūras darant irgi vadovams yra primenama, kad, aš nesakau, kad tas yra pas vadovus, akivaizdžiai, kad ten vyras turi daugiau gaut, moteris mažiau – bet taip jau atvirai yra pasakoma, pradėjom sakyti, kad yra toks dalykas kaip įvairovė ir neskirstykit ten vyras–moteris. Nu tai va tokie maži tie žingsneliai, kaip aš sakau <...> (Ekspertė 2).

Įmonėje buvo apsvarstytos galimybės, kaip kurti įtraukią aplinką **amžiaus** aspektu:

Amžiaus ten irgi žinai, mes daugiau tokio irgi, kad „jauni, dinamiški, lia lia lia“ bet paskui irgi sakom, reikia gal pasižiūrėt, žinai, kaip tu komunikuoji, nes nu ne visi čia jauni. Dinamiški tai turbūt visi, žinai (juokiasi), bet nu tą išimt (Ekspertas 1).

Etninės įvairovės temai prioritetas nebuvo skiriamas, tačiau LGBT (lesbietės, gėjai, biseksualūs ir translyčiai asmenys) temą įmonė nusprendė palaikyti artėjant Baltic Pride eitynėms Lietuvoje:

Priėmėm sprendimą remti ir „Baltic pride'ą“, tai čia bus žiauriai įdomu, nes ten, ten žmonių su, su kitokia nuomone, su labai tradicinėm pažiūrom tikrai yra daug. Ir viskas ok, bet, bet nu jie to nepriima, ar bent jau dalis, kartais jaučiasi, nepriima, kaip kažką tokio, ką reiktų nu sakyt, nu sudaryt terpę tiem žmonėm normaliai jaustis (Ekspertas 1).

Ekspertas akcentuoja, kad tomis temomis, kurios dar Letuvoje tabu, kalbėti darbo vietoje reikia:

Yra žmonių, kurie nu gal užklausus, bet aš irgi nesijaučiu, kad nu čia labai faina eit ir klaust, ar tu gėjus, ar tu lesbietė, žinai, <...> nu kodėl man tai turi rūpėt visų pirma? Man nesvarbu, kas tu esi. Bet iš kitos pusės, kai žmonės nešneka apie tai, tai reiškia, kažkas yra (Ekspertas 2).

Karjeros ir kvalifikacijos kėlimo galimybės

Žmogiškųjų išteklių vadovas mato įvairius vadovus etniškumo ir kilmės kontekste, tačiau pastebi, kad moterys technologijų srityje susiduria su stiklo lubų efektu:

Ten labiau dar klausimas, vat kodėl, kurioj vietoj moterų karjeros sustoja, ir kodėl va tose technologinėse kažkaip nebūtinai prasimuša jos (Ekspertas 1).

Įmonė kvalifikacijos kėlimui lėšų skiria, bet pastebi, kad jos nėra pakankamai išnaudojamos:

Planas yra. žinai, čia aplamai aš anądien pažiūrėjau, kiek mes pinigų esam skyrę ir kiek išnaudoję, tai ten norėtųsi dar didesnio aktyvumo tiek vyrų, tiek moterų. Kažkaip irgi ateina tauta, kuri įsivaizduoja, kad nu atlygis tai turi augt, o kiek aš čia žadu egzistuoti... (Ekspertas 1).

Pasak žmogiškųjų išteklių vadovo, įmonėje X skiriamas dėmesys persikvalifikavimui, įgūdžių, kurie yra svarbūs darbo vietoje, lavinimui ir šią funkciją atlieka mentoriai, konsultantai:

<...> konsultantai, jų rolė čia yra ateiti padaryti projektą ir perduoti žinias (Ekspertas 1).

Įmonėje taip pat rengiamos IT akademijos, į kurias siekiama pritraukti kuo daugiau skirtingo amžiaus merginų/moterų:

Nu dabar mes tas IT akademijas turim, tai čia buvau. <..> ten apie trečdalis turbūt merginų.

<...> tai ta publika jau yra, nu ten labai gal vyresnių nėra, bet bent jau tai tikrai ne jaunimėlis, bet mūsų amžiaus (Ekspertas 1).

Įvairovės valdymo nauda

Žmogiškųjų išteklių vadovas aptaria ir įvairovės valdymo naudą įmonės pelnui, įmonės įvaizdžiui bei kandidatų lauko praplėtimui:

Sako, jų artimųjų ratas yra dar turbūt dešimt procentų, tai sako va, žiūrėk, jau penkiolika procentų. O penkiolika procentų bet kokiam bizniui yra labai didelis customer base'as (Ekspertas 1).

<...> Bet nu mes tikim, mes tikim, kad taip darydami turbūt būsim sėkmingesni, įdomesni, pritrauksim kitokių, kūrybingesnių žmonių (Ekspertas 1).

Ekspertas cituoja ir užsienio patirtį, kur įvairių socialinių grupių atstovavimas laikoma įmonės vertybe:

Čia „Philip Morris“ buvo gavęs iš Niujorko LGBT bendruomenės laišką su klausimu, ką jūs darot šita tema. Šveicarijoj dirbau, tai irgi strugglino gerą atsakymą surašyt, nes mes nu maždaug advise'inam mūsų narius on investment decision, toks, nu taip, žinai, irgi lawer'iškai sukalta: „on investment decisions, so can you advise us what you do in this area?“. Nes ten irgi ten tolerancija viduj buvo, bet nu active tokio rėmimo ar nerėmimo irgi nebuvo, žinai. Tai buvo įdomi diskusija (Ekspertas 1).

Stebėjimas ir vertinimas

Ekspertas pateikia įžvalgas, kad didinant sąmoningumą įmonėje, stebėsenos rodikliai gali ne pagerėti, o pablogėti, nes darbuotojai turi daugiau erdvės kalbėti temomis, kurios buvo tabu ir labiau atpažįsta reiškinius.

Sako, „jeigu įmonėj pradėsit apie tai šnekėti, tai“, sako, „jūs apie tai sužinosite, kad pas jus žmonių bandžiusių nusižudyt buvo ten dešimt kart daugiau negu jūs dabar žinot, nes“, sako, „dabar jūs net nesuteikiat terpės ir pasitikėjimo, kad apie tai galima pas jus šnekėt“. Tai turbūt čia labai panašiai, žinai, kol tu apie tai nešneki, arba šneki labai mažai, atrodo, kad tu čia ir įvarius, ir labai čia visiem viskas gerai, ir taip toliau. Bet kai tu pradedi šnekėt ir kažką tai deklaruot, tada pasirodo, kad vieniem negerai, nes tu šneki apie tai, kiti pradeda džiaugtis, nes tu apie tai šneki, treti nori prisijungti (Ekspertas 1).

Lygių galimybių ir įvairovės koordinatorė akcentuoja, kad vertinant pokytį, yra svarbu turėti nustatytus rodiklius, juos matuoti ir rezultatus viešai deklaruoti:

<...> mes turėtume išsigryninti kažkokius KPI nu tuos vadinamus (Key Performance Indicators.). Tai ta prasme išsigryninti indikatorius, ką mes matuojame, <...> ką mes galime išmatuoti ir tuos sekti, kol to neturi tai tu va taip ir plaukioji. <...> Nu taip mano ir buvo toks tikslas, kad va toj strategijoj ir parašyta išsigryninti matuojamus dalykus ir juos sekti. Ir netgi apie juos viena iš minčių mano irgi buvo, kad tiesiog, gal čia mano per drastiškas buvo pasiūlymas toksai, kaip kitos užsienio organizacijos, netgi nebijot tuose visuose savo sustainability raportuose rodyti – vat mes matuojam tokius rodiklius, šiandien dienai mes esam čia, taip, galbūt jie ir nedžiugina, ar ne? Bet tą rodyti ir metai iš metų, bet tik taip galėsi sekti tą, kur, ar teisinga linkme eini (Ekspertė 1).

2.4. Tyrimų rezultatų apibendrinimas

Kokybinio tyrimo metu buvo siekiama ištirti, kaip ekspertai, kurie įmonėje X atsakingi už žmogiškųjų išteklių ir įvairovės valdymą, vertina įvairovės valdymo poreikį organizacijoje, su kokiais iššūkiais, jų vertinimu, teko susidurti įgyvendinant iniciatyvas, sužinoti, kokius trukdžius ir motyvus ekspertai įžvelgia diegiant įvairovės valdymo mechanizmą.

Kiekybiniu tyrimu buvo siekiama išmatuoti, kaip patys įmonės darbuotojai vertina lygių galimybių užtikrinimą įmonėje, kokie veiksniai trukdo įgyvendinti iniciatyvas bei kas prisidėtų prie sėkmingo įmonės X žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo praktikos diegimo.

Pokyčiai lygių galimybių užtikrinimo srityje įmonėje X prasidėjo po 2016 m. atlikto audito, kuris parodė, kad darbuotojai susiduria su diskriminaciniu elgesiu. Įmonėje buvo įsteigta pozicija, atsakinga už lygių galimybių ir įvairovės strategijos kūrimą. Prie pokyčių atsiradimo prisidėjo ir aukščiausiųjų vadovų sąmoningumas šioje srityje, darbo tarptautinėse įmonėse patirtys. Dedant pirmuosius žingsnius žmogiškųjų ištekių įvairovės valdymo srityje buvo svarbu tai, kad įmonės vadovas savo komunikacijoje dažnai **pabrėžia įvairovės svarbą** bei tai, kad organizacija viešai išreiškė įsipareigojimą prisijungdama prie iniciatyvos „Įvairovės chartija“. Taip įmonė aiškiai paskelbė savo darbuotojams, kad **žmogaus teisių užtikrinimas šioje darbovietėje yra vertybė**. Kadangi įmonė X yra tarptautinė, buvo svarbus motininės įmonės palaikymas, kuris iniciavo drąsesnius pokyčius.

Kokybinis tyrimas atskleidė **pakankamų žmogiškųjų išteklių svarbą** norint užtikrinti sėkmingą įvairovės valdymo diegimo procesą įmonėje. Kiekybinio tyrimo rezultatai papildė šią išvadą – net beveik 30 proc. apklaustųjų manė, kad tai, jog organizacijoje nėra pakankamai iniciatorių yra vienas iš trukdžių įgyvendinti iniciatyvas.

Dedant pirmuosius įvairovės valdymo diegimo žingsnius yra svarbu atlikti **situacijos analizę,** kuri leidžia išmatuoti, kokia kultūra ir klimatas vyrauja organizacijoje, kokie faktoriai trukdo kurti įtraukią aplinką darbovietėje. Atsižvelgiant į Lietuvos kontekstą reikia suvokti, kad visuomenėje vyrauja nuostatos tam tikrų socialinių grupių atžvilgiu, kurios pasireiškia ir darbo rinkoje. Siekiant užtikrinti sėkmingą įvairovės valdymą įmonėje, yra svarbu išanalizuoti situaciją konkrečioje įmonėje, kad būtų aišku, kaip jaučiasi darbuotojai, su kokiomis patirtimis įsidarbinant bei užtikrinant saugią darbo aplinką jie yra susidūrę.

Analizuojant kokybinio tyrimo duomenis galime padaryti įžvalgas, kad įmonės X **darbuotojų profilį** lyčių aspektu lemia visuomenėje vyraujančios nuostatos. Įmonės veiklos sritis – telekomunikacijos ir technologijos – vis dar laikoma vyrų sritimi, todėl moterys sudaro vos daugiau nei trečdalį visų darbuotojų. Segregacija pastebima ir skirtingose veiklos srityse: aptarnavimo centruose daugiau dirba moterys, tuo tarpu technologijų departamente dirba 80 proc. vyrų. Kokybinio tyrimo rezultatai parodė, kad nors įmonė X dėl duomenų apsaugos įstatymo apribojimo neturi tikslių duomenų apie darbuotojų tautybę ar kilmę, tačiau organizacijoje pastebimas kultūrinės įvairovės trūkumas.

Įmonėje pastebimos iniciatyvos žmonių su negalia integravimo klausimu – naujas įmonės biuras yra pritaikytas darbuotojams su judėjimo negalia, organizacijoje yra darbuotojų, kurie domisi žmonių su regėjimo negalia įtrauktimi. Tai gali būti vertinama kaip teigiami požymiai siekiant pokyčių, kad organizacijoje dirbtų skirtingų gebėjimų darbuotojai. Religinė įvairovė įmonėje egzistuoja, nors matoma kaip nedažnas atvejis. Neheteroseksualios orientacijos darbuotojai atvirai apie savo seksualinę orientaciją nekalba, kas gali būti susiję su organizacijoje vyraujančiais neigiamais ir konservatyviais įsitikinimais.

Įmonėje dauguma darbuotojų įmonėje yra jauni (21 – 40 m.), o mažiausiai dirba darbuotojų, kuriems virš 60 m. Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad tai gali būti susiję ir su organizacijoje vyraujančiomis nuostatomis dėl vyresnio amžiaus žmonių.

Respondentų patirtys įsidarbinant. Vertinant darbuotojų patirtis įsidarbinant, matyti, kad beveik kas dešimtas tiriamasis nurodė, kad darbo pokalbyje buvo aptariamas jų amžius. Tai atspindi ir visuomenėje vyraujančius įsitikinimus amžiaus aspektu, kuris aktyviai pasireiškia įdarbinimo procese.

Penktadalis tiriamųjų teigė, jog darbo pokalbio metu jų teiravosi apie asmeninį gyvenimą ar šeimą. Matyti, kad moterys sudarė beveik 70 proc. visų respondentų, kurie vieni ar su partneriu (-e) augina vaikus ir jų darbo pokalbyje buvo klausiama apie asmeninį gyvenimą ar šeimą. Iš visų atsakiusiųjų, kad Jų apie asmeninį gyvenimą ir šeimą nesiteiravo, 72 proc. respondentų pažymėjo, kad yra susituokę ar gyvena su partneriu (-e), tačiau vaikų neaugina. Įdarbinimo praktikų peržiūrėjimas užtikrintų ne tik formuotų lygias galimybes politiką įmoneje, bet ir tiesiogiai paliestų šiuo metu dažniau auginančių vaikus darbuotojų grupės – moterų profesinius gyvenimus.

Tai, kad beveik pusė respondentų atrankos procese privalėjo atlikti praktinę užduotį parodo, kad kandidatams į įmonės darbuotojus sudaromos sąlygos pademonstruoti savo kompetencijas patiems, taip sumažinant įdarbinimo sprendimus priimančio personalo išankstinių nuostatų poveikį.

Kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad organizacijoje yra skiriamas dėmesys **palankios aplinkos darbovietėje ir sąlygų sudarymui**: beveik visi tyrimo dalyviai sutinka su tuo, jog aprangos reikalavimai darbo vietoje leidžia jaustis patogiai dėl savo religijos ar lytinės tapatybės ir teigia, kad jiems yra suteiktos visos priemonės, reikalingos darbo funkcijoms atlikti (89,4 proc.). Tačiau daugiau nei pusė apklaustųjų abejoja dėl to, kad įmonėje yra patvirtintos **priekabiavimo ir seksualinio priekabiavimo prevencijos programa ar taisyklės** (54,1 proc.), o 12,9 proc. teigė nežinantys kam gali pranešti dėl netinkamo elgesio darbe. Tyrimo rezultatai, parodantys, kad aukštesnes pareigas užimantys tyrimo dalyviai, statistiškai reikšmingai dažniau žino, kam gali pranešti apie žeminimą, priekabiavimą ar seksualinį priekabiavimą darbe, lyginant su žemesnes pareigas užimančiais darbuotojais, gali signalizuoti, kad su įmonės vidaus dokumentais yra labiau susipažinę vadovaujančias pozicijas užimantys darbuotojai. Svarbu ne tik parengti įmonės priekabiavimo ir seksualinio priekabiavimo taisykles, bet ir organizuoti mokymus, skirtus visų darbuotojų gebėjimų didinimui atpažinti netinkamą

elgesį. Darbuotojai taip pat turi būti informuoti apie būdus pranešti apie diskriminavimą, mobingą, priekabiavimą.

Apklausa matavo ir tai, kaip darbuotojai jaučiasi įmonėje, ar ir **su kokiu netinkamu elgesiu jie yra susidūrę**. Matyti, kad dažniausiai tiriamieji susiduria su kolegų komentarais dėl savo lyties, dėl išvaizdos ir dėl amžiaus. Analizuojant duomenis, pastebėta, kad su kolegų komentarais dėl lyties susiduria daugiau moterų, nei vyrų. Tai gali būti tradicinių lyčių vaidmenų kultūros palaikymo įmonėje požymiai: kai normalizuojamas moters išvaizdos, gebėjimų aptarinėjimas, priskiriant juos tam tikriems lūkesčiams lyties atžvilgiu. Darbo aplinkoje nuo komentarų apie išvaizdą vertėtų susilaikyti, nes tokie komentarai dažnai atspindi ir įtvirtina visuomenėje vyraujančias nuostatas tiek lyties, tiek amžiaus, kartais ir etninės kilmės pagrindais. Skirtingų lytinių tapatybių ir socialinės padėties kontekste tokie komentarai taip pat gali būti žalingi, peržengiantys privatumo ir pagarbos ribas. Verta atkreipti dėmesį ir į tai, kad trečdalis tiriamųjų, kurie vieni augina daugiau nei vieną vaiką, labai dažnai ar dažnai susiduria su kolegų komentarais dėl socialinio statuso, tai yra statistiškai reikšmingai daugiau, lyginant su tiriamaisiais, kurie šio požymio nenurodė.

Vertinant komentarų apie išvaizdą ir komentarų, susijusių su lytimi, mąstą, galima teigti, kad darbuotojų **gebėjimas atpažinti seksualinį priekabiavimą** yra menkas: net 92,9 proc. apklaustųjų pažymėjo, kad nėra susidūrę su seksualinio pobūdžio elgesiu, kuris žeidė jų orumą.

Panašias tendencijas parodė ir kiekybinio tyrimo rezultatai, matuojantys, kiek **darbuotojai jaučiasi diskriminuojami** arba **mato netinkamą elgesį su kolegomis ir klientais**: labiausiai darbuotojai įmonėje jaučiasi diskriminuojami dėl amžiaus (11,8 proc.) ir lyties (7,6 proc.); mažiausiai diskriminuojami darbuotojai darbo aplinkoje jaučiasi dėl negalios, seksualinės orientacijos ir lytinės tapatybės ir rasės (po 0,6 proc.). Tai atspindi ir Lietuvoje vyraujančias tendencijas: kas antras asmuo jaučiasi patyręs diskriminaciją dėl amžiaus, o Lygių galimybių tarnyba 2018 m. sulaukė daugiausiai skundų ir kreipimųsi lyties pagrindu (amžius antroje vietoje). (2018 m. veiklos ataskaita 2019). Kitos su lytimi susijusios tendencijos: 5,9 proc. darbuotojų jautėsi diskriminuojami dėl savo šeimyninės padėties, tiek pat pastebėjo netinkamą elgesį su kolegomis šiuo pagrindu, 4.7 proc. darbuotojų atpažįsta netinkamą elgesį su kolegomis dėl lytinės tapatybės. Diskriminaciją dėl šeimyninės padėties jaučiasi patyrusios vėlgi daugiau moterys nei vyrai, kas gali būti sietina su visuomenėje vyraujančiu lūkesčiu, kad pasirūpinti vaikais ir buitimi yra moters pareiga („Reprezentatyvi visuomenės nuomonės apklausa apie lyčių stereotipus ir smurtą“ 2019). Mažiausiai pastebima diskriminacija įmonėje dėl negalios, kas gali būti susiję su tuo, kad darbuotojų su judėjimo negalia yra mažai.

Įdomu tai, kad darbuotojai labiau **pastebi netinkamą elgesį kitų atžvilgiu**, nei savo: kas dešimtas tiriamasis pastebėjo diskriminuojamą kolegą lyties pagrindu, 3,5 proc. apklaustųjų darbuotojų įvardino pastebėję kolegų diskriminavimą seksualinės orientacijos aspektu, o 4,7 proc. darbuotojų pastebėjo netinkamą elgesį su kolegomis dėl lytinės tapatybės. Įmonės aplinkoje pastebimas netinkamas

elgesys dėl asmens rasės, kilmės, tautybės ir kalbos: dėl kalbos jaučiasi diskriminuojami 3,5 proc. darbuotojų, 4,1 proc. darbuotojų mano kad kolegos yra diskriminuojami dėl kilmės ir tautybės. Netinkamas elgesys pastebimas ir su klientais – rasės ir kilmės pagrindais (taip mano po 2,9 proc. darbuotojų).

Nors didžioji dauguma apklaustų darbuotojų pažymėjo, kad jaučia, jog **kolegos juos priima tokius,** kokie jie yra, kad įmonėje gali būti savimi, beveik pusė kiekybinio tyrimo respondentų negali būti atviri apie savo emocinės sveikatos iššūkius ir daugiau nei ketvirtadalis negali kalbėti apie savo seksualinę orientaciją. Kaip parodė kokybinis tyrimas, prie nepalankios aplinkos kūrimo prisideda neigiamos darbuotojų nuostatos seksualinės orientacijos klausimais. Tokie rezultatai išryškina „tabu“ temas organizacijoje, kurioms spręsti siūlomi sąmoningumo didinimo renginiai ir įvairovės kompetencijos kėlimo mokymai.

Matoma tendencija, kad tyrimo dalyviai nėra linkę **pranešti** vadovui ar kitam atsakingam asmeniui **apie netinkamą ar diskriminuojamą elgesį**. Dažniausiai apie tai tiriamieji praneša, kai netinkamai elgiamasi su pačiu tyrimo dalyviu, rečiausiai – kai su klientu. Apie netinkamą elgesį su jais pačiais bei su įmonės klientais dažniau praneša aukščiausio lygio vadovai, lyginant su specialistais/ekspertais. Kas dešimtas tiriamasis pamatęs netinkamą elgesį, susimąsto apie tai, tačiau nedrįsta garsiai pasakyti. Likę tyrimo dalyviai pamatę netinkamą elgesį, nieko nedaro dėl skirtingų priežasčių: tiesiog neišdrįsta garsiai pasakyti arba neišdrįsta, nes darbovietėje šia tema nėra apskritai kalbama. Kiti respondentai pažymėjo, kad nieko nedarė, nes nenori perspausti, sukurti problemų, dar kiti – nes nenori konfliktų. Tai signalizuoja apie nepakankamas priekabiavimo prevencijos kultūros diegimo priemones organizacijoje: darbuotojai turėtų žinoti, koks elgesys yra netinkamas jų darbovietėje, gebėti jį atpažinti ir drąsiai reaguoti, be baimės būti persekiojamam. Pastebėta sąsaja tarp darbuotojų priimamo sprendimo kaip elgtis matant netinkamą elgesį ir **jų žinių žmogaus teisių srityje:** į netinkamą elgesį reaguoja bei geriau atpažįsta tie darbuotojai, kurie yra dalyvavę įmonės rengtuose mokymuose.

Karjeros galimybės, asmeninio ir profesinio gyvenimo derinimas įmonėje. iekybinis tyrimas parodė, kad įmonėje yra taikomos lankstaus darbo grafiko galimybės, leidžiančios geriau derinti asmeninį ir profesinį gyvenimą, tačiau jos nėra pakankamos. Papildomos asmeninio ir profesinio gyvenimo derinimo galimybės darytų teigiamą poveikį įmonėje dirbančioms moteris, nes pastebimos tendencija, kad vaiko priežiūros atostogų šioje organizacijoje išeina tik moterys.

Analizuojant **karjeros galimybes** įmonėje X, pastebėta, kad dauguma tiriamųjų mano, jog įmonėje asmens kilmė neturi įtakos atlyginimo dydžiui (68,2 proc.), tačiau beveik ketvirtadalis tyrimo dalyvių nesutiko su teiginiu, kad šioje įstaigoje asmens lytis neturi įtakos (23,5 proc.). Tarp taip manančių – net 77,5 proc. moterų. Tokie rezultatai gali būti susiję su organizacijos viduje

vyraujančiomis ir palaikomomis nuostatomis lyčių aspektu, siejančiomis lyderystę su vyriškumu, bei su tuo, kad viuomenėje informacinių technologijų sritis vis dar laikoma vyrų sfera.

Tik beveik pusė tiriamųjų sutinka su tuo, kad paaukštinimo tvarka įmonėje yra skaidri (44,7 proc.). Šie rezultatai turėtų paskatinti žmogiškųjų išteklių valdymo ir vykdančiuosius vadovus peržiūrėti priimamus sprendimus ir įsivertinti save nuostatų testais bei didinti sąmoningumą apie tai, kaip nuostatos veikia sprendimų priėmimą.

Beveik pusė tiriamųjų nurodė, jog įmonėje neteko dalyvauti mentorystės programoje (45,9 proc.), tad vertėtų peržvelgti siūlomas galimybes ir darbuotojų poreikius šioje srityje.

Įvairovės valdymo diegimo trukdžiai ir motyvuojantys veiksniai. Kokybinis tyrimas atskleidė, kad pirmosios įvairovės valdymo diegimo iniciatyvos buvo sutiktos su darbuotojų **pasipriešinimu**: nuostaba, kad iš vis reikia apie tai kalbėti, arba su nepasitenkinimu, nepritarimą išreiškiant humoro forma. Kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad polinkis priešintis pokyčiams ir darbuotojų neigiamos nuostatos gali būti labai didelis iššūkis, siekiant įgyvendinti lygių galimybių užtikrinimo politiką. Tyrimo metu išryškėjo darbuotojų nuostatos ir įsitikinimai tam tikrų socialinių grupių atžvilgiu, matyti, kad trūksta žinių apie skirtingų grupių poreikius ir kasdieninius iššūkius.

Įmonė atskiros **lygių galimybių ir įvairovės politikos** neturi, tačiau susijusios nuostatos yra integruotos į įmonės dokumentus. Kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad ne visiems darbuotojams yra aišku, ar tokia politika įmonėje egzistuoja, ar žmogaus teisės ir darbuotojų įvairovė organizacijoje yra vertybė. 40 proc. apklaustųjų darbuotojų teigė, kad galėtų geriau jaustis darbo vietoje, jei visi darbuotojai būtų supažindinti su lygių galimybių ir įvairovės politika, kas patvirtina tokios politikos poreikį ir gali būti vertinamas kaip vienas iš pasipriešinimo pokyčiams prevencijos elementų. Labai svarbu ir tai, kad už lygių galimybių užtikrinimą ir įvairovės puoselėjimą atsakingi vadovai panašiai suvokia, kas tai yra **įtrauki organizacija:** tai tokia darbo aplinka, kurioje atsižvelgiama į darbuotojų poreikius ir visi darbuotojai gerai bei saugiai jaučiasi.

Kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad darbuotojų neigiamos nuostatos kyla iš nežinojimo bei lygių galimybių turinio nesuvokimo. Kokybinis tyrimas papildo šias įžvalgas: ekspertai akcentuoja **įvairovės kompetencijos lavinimo** svarbą – tam, kad darbuotojai galėtų kurti pagarbią aplinką, kad gebėtų atpažinti savo ir kitų netinkamą elgesį, reikia kad jie turėtų pakankamai žinių šioje srityje. Tam, kad darbuotojai norėtų dalyvauti tokiuose mokymuose, siūloma darbuotojus sudominti bei siūlyti pačių darbuotojų interesus atspindinčias temas. Kiekybinio tyrimo rezultatai parodė, kad įmonės organizuotuose mokymuose apie įvairovę, nediskriminavimą ir lygias galimybes dažniau dalyvauja aukščiausio lygio vadovai lyginant su specialistais/ekspertais; panaši tendencija matoma ir vertinant dalyvavimą mokymuose savo iniciatyva. Rekomenduojama peržiūrėti galimybes, užtikrinti galimybes skirtingo lygio darbuotojams dalyvauti mokymuose, kurie prisidėtų prie darbuotojų įvairovės kompetencijos didinimo.

Įvairovės kompetencijos didinimo svarbą patvirtina ir apklausos rezultatai, parodantys, kokie veiksniai prisidėtų prie to, kad visi darbuotojai galėtų gerai jaustis darbo vietoje. Darbuotojai mato poreikį **didinti organizacijos narių sąmoningumą** skirtingomis asmens tapatybės pagrindų temomis – dalis apklaustųjų pažymėjo, kad įmonėje reikėtų diskusijų apie lyčių stereotipus ir jų poveikį (29,4 proc.), 21,2 proc. pageidautų daugiau žinių apie lytinę tapatybę ir seksualinę orientaciją, 15,9 proc. respondentų nurodė, jog reikėtų didesnių žinių apie skirtingas religijas.

Kadangi įmonė X jau įgyvendina lygių galimybių politiką, tyrimas siekė išmatuoti, kokias iniciatyvas įmonės darbuotojai šioje srityje pastebi, ar jos yra matomos ir vertinamos. Pagal kiekybinio tyrimo rezultatus, organizacijoje labiausiai buvo pastebėtos **iniciatyvos** lyčių lygybės (38,2 proc.), seksualinės orientacijos ir lytinės tapatybės (21,2 proc.) bei kilmės, rasės, etniškumo ir tautybės temomis (15,3 proc.). Mažiau pastebėtos liko seksualinio priekabiavimo, amžiaus, religijos, negalios temos. Verta atkreipti dėmesį į tai, kad moterys dažniau nei vyrai, bei aukščiausio lygio vadovai dažniau nei specialistai, nurodė, kad įmonėje buvo organizuojamos iniciatyvos lyčių lygybės tematika. Panašios tendencijos išryškėja ir apžvelgiant kaip vertinamos iniciatyvos seksualinės orientacijos ar lytinės tapatybės temomis. Apibendrinant šias tendencijas galima daryti įžvalgą, kad su lytimi ir lytiškumu temos artimos moterims, nes jos patiria daugiau atskirties susijusios su lytimi (daugiau moterų augina mažus vaikus, labiau aptarinėjama jų išvaizda ar kompetencijos)

Daugiau nei trečdalis kiekybinio tyrimo dalyvių, iš kurių net 43,2 proc. specialistų, nurodė, jog iniciatyvos žmogaus teisių, lygių galimybių ir įvairovės valdymo temomis įmonėje nebuvo organizuojamos. Galima teigti, kad organizacijoje vyrauja tendencija, kad informacija žemesnio rango darbuotojus, neturinčius pavaldinių, pasiekia rečiausiai.

Kiti darbuotojų išskiriami motyvuojantys veiksniai atliepia išmatuotus geros savijautos darbe indikatorius: reikėtų didinti sąmoningumą skirtingų pagrindų temomis bei užtikrinti priekabiavimo ir seksualinio priekabiavimo prevenciją, o taip pat peržiūrėti asmeninio ir profesinio gyvenimo derinimo galimybes.

Kokybinio tyrimo rezultatai patvirtino ir mokslinėje literatūroje pateiktas įžvalgas: tam, kad būtų galima įvertinti, išmatuoti pokytį, yra svarbu turėti nustatytus rodiklius, kuriais bus matuojamos įvairovės valdymo iniciatyvų atnešami pokyčiai, juos matuoti ir rezultatus viešai deklaruoti.

IŠVADOS

1. Mokslinių šaltinių analizė atskleidė, kad žmogiškųjų išteklių įvairovė gali būti apibūdinama kaip darbo jėga, pasižyminti skirtingomis patirtimis, žiniomis ir gebėjimais, susijusiais su darbuotojų amžiaus, kultūrinės aplinkos, fizinių gebėjimų, religinių ir politinių įsitikinimų, lyties ir kt. atributais, kurie gali būti matomi, nematomi arba ir matomi, ir nematomi. Jei įvairove pasižyminčioje organizacijoje nėra užtikrinamas sėkmingas įvairovės valdymas, joje gali pasireikšti prastos komunikacijos ar menkos darnos požymiai, mažesnis pasitikėjimo lygis tarp darbuotojų. Pastebimos ir skirtingos darbuotojų reakcijos į įvairovę, kurios gali pasireikšti išreikštomis išankstinėmis darbuotojų nuostatomis, pasipriešinimu ar sumažėjusiu bendradarbiavimu.

2. Apibendrinant mokslinių tyrimų rezultatus, žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo koncepciją galima apibrėžti kaip verslo tendencijų skatinamą vadybinį procesą, kuriuo siekiama padidinti ekonominį organizacijos pranašumą atskleidžiant įvairių darbuotojų talentą. Tokioje organizacijoje vienu iš pagrindinių siekių tampa lygių galimybių darbovietėje užtikrinimas visiems, atsižvelgiant į skirtingus darbuotojų poreikius. Sėkmingas žmogiškųjų išteklių valdymas sukuria organizacijai pridėtinę vertę: didėja organizacijos narių kūrybiškumas, komunikacija, priimami inovatyvūs sprendimai, įmonė lanksčiau reaguoja į pokyčius, gerėja įmonės reputacija ir finansiniai rodikliai. Remiantis mokslinės literatūros ir žmogiškųjų išteklių praktikos analize autorės sudarytas įvairovės valdymo diegimo mechanizmas susideda aštuonių pagrindinių etapų: situacijos analizės, poreikio sukūrimo, iniciatyvinės grupės steigimo, įvairovės kaip vertybės puoselėjimo, įvairovės kompetencijos didinimo, įvairovės valdymo strategijos kūrimo, pokyčio ir poveikio (į)vertinimo.

3. Labiausiai įvairovės valdymui įmonėje X trukdo darbuotojų neigiamos nuostatos (ypač lyties, amžiaus, seksualinės orientacijos aspektais) bei jų žinių trūkumas lygių galimybių srityje, kas sąlygoja darbuotojų pasipriešinimą įvairovės valdymo diegimo iniciatyvoms. Darbuotojai neatpažįsta netinkamo elgesio, menkai į jį reaguoja ir retai praneša. Įmonėje X trūksta įvairovės valdymo iniciatorių,darbuotojų įvairovė ir žmogaus teisės nėra pakankamai deklaruojama organizacijos vertybė.

4. Didžiausias motyvuojantis veiksnys diegiant įvairovės valdymą įmonėje X yra pagarbios darbo aplinkos kūrimas, kurioje visi darbuotojai gali jaustis lygūs, nepaisant lyties, religijos. Svarbu,kad šios nuostatos atsispindėtų įmonės lygių galimybių ir įvairovės politikoje, su kuria

būtų supažindinti visi darbuotojai. Darbuotojams taip pat svarbu, kad organizacijoje būtų didinamas narių sąmoningumas skirtingomis asmens tapatybės pagrindų temomis: apie lyčių stereotipus ir jų poveikį, lytinę tapatybę ir seksualinę orientaciją, apie skirtingas religijas. Kiti tyrimo metu atskleisti motyvuojantys veiksniai: priekabiavimo ir seksualinio priekabiavimo prevencijos bei asmeninio ir profesinio gyvenimo derinimo galimybių užtikrinimas.

PASIŪLYMAI

Atsižvelgiant į atliktų tyrimų rezultatus ir remiantis žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo diegimo mechanizmu, siekiant užtikrinti sėkmingą žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo diegimą įmonėje X, įmonės X žmogiškųjų išteklių skyriui rekomenduojama:

1. Įtraukiant skirtingo lygio ir įvairių tapatybių darbuotojus, suburti iniciatyvinę grupę, kuri parengtų įmonės X lygių galimybių politiką arba, remiantis lygių galimybių ir įvairovės nuostatomis kituose įmonės dokumentuose, sukurtų lygių galimybių užtikrinimo planą (lygybės planą).
2. Parengti įmonės priekabiavimo ir seksualinio priekabiavimo taisykles, aptarti jas su skirtingo lygio darbuotojais ir informuoti visus darbuotojus apie būdus pranešti apie diskriminavimą, mobingą, priekabiavimą.
3. Parengti nešališko skundų nagrinėjimo procedūros aprašą.
4. Peržiūrėti darbuotojų atrankos ir įdarbinimo procesus atsižvelgiant į lygių galimybių užtikrinimo rekomendacijas.
5. Atlikti įvertinimą, siekiant užtikrinti visas galimybes žmonėms su judėjimo negalia kandidatuoti ir rasti tinkamas darbo pozicijas šioje įmonėje.
6. Peržvelgti darbuotojų asmeninio ir profesinio gyvenimo derinimo galimybes, atkreipti dėmesį, kad vaiko priežiūros atostogų eina vien tik moterys, ieškoti galimybių taikyti lengvatas, susijusias su vaiko priežiūra.
7. Peržiūrėti komandiruočių ir paskyrimų į mokymus tvarką, kad juose dalyvautų įvairaus lygio darbuotojai.
8. Skirti dėmesio diskusijoms apie lyčių stereotipus ir jų pasekmes, skatinti darbuotojų kritinį mąstymą apie vaidmenis, priskiriamus vyrams ir moterims.
9. Supažindinti darbuotojus su lytiškumo žodynu, kad būtų aiškios lytinės tapatybės, seksualinės orientacijos sąvokos ir su jomis susijusios temos.
10. Didinti darbuotojų kultūrinės įvairovės kompetenciją, didinant sąmoningumą atpažinti savo nuostatas bei suteikiant žinių apie skirtingų etninių grupių iššūkius ir religijų įvairovę.
11. Paskatinti žmogiškųjų išteklių valdymo ir vykdančiuosius vadovus peržiūrėti priimamus sprendimus ir įsivertinti save nuostatų testais bei didinti sąmoningumą apie tai, kaip nuostatos veikia sprendimų priėmimą.
12. Skirti dėmesio darbuotojų psichikos sveikatai, rekomenduotina surengti sąmoningumo didinimo renginius apie streso valdymą, depresiją, kitus emocinės sveikatos iššūkius, mažinant vyraujančią stigmą.

BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Moksliniai šaltiniai (knygos, monografijos, studijos ar jų dalys, moksliniai straipsniai):

1. Adutavičiūtė, Mėta. 2018. *Lygių galimybių įgyvendinimo vadovas darbdaviams*. Vilnius: Žmogaus teisių stebėjimo institutas. https://www.lygybe.lt/data/public/uploads/2018/11/lygiugalimybiuvadovas.pdf.
2. Anita R., ir V.K. Swamy. 2018. „Diversity Management at Workplace: Aspects, Challenges, and Strategies“. *International Journal of Engineering Technology Science and Research* (5): 306-316.
3. Bartochevis, Vladas. 2013. „Multikultūralizmo kontekstualizavimas, sampratos įvairovė ir modeliai“. *Socialinių mokslų studijos* 5(2): 407–420.
4. Besler, Senem, ir Hakan Sezerel. 2012. „Strategic Diversity Management Initiatives: A Descriptive
5. Biga, Andrew. 2007. „Measuring diversity management skill: Development and validation of a situational judgment test“. Graduate Theses, University of South Florida. https://pdfs.semanticscholar.org/37c5/b5aff50f3c6ddf4dbe4fa0343829e9e29ea5.pdf
6. Cavaleros Colette, L.J. van Vuuren ir Deléne Visser. 2002. „The effectiveness of a diversity awareness training programme“. *SA Journal of Industrial Psychology* 28 (3): 50-61.
7. Chen, Sheying. 2011. *Diversity Management : Theoretical Perspectives and Practical Approaches. Management Science--Theory and Applications*. New York: Nova Science Publishers, Inc.
8. Cho, Sangumi, Kim, Ahraemi, ir Mor Barak, Michalle E. 2017. „Does diversity matter? Exploring workforce diversity, diversity management, and organizational performance in social enterprises“. *Asian Social Work and Policy Review* 11 (3): 193–204. https://doi-org.skaitykla.mruni.eu/10.1111/aswp.12125
9. Cox, Taylor Jr. 2008. *Synergy by Diversity*. Berlin: Bertelsmann Stiftung. https://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/gesellschaft-soziales/integration/downloads/Leitbild-neu-Stand_Jaenner_2009/AK2-Wirtschaft/Synergy_der_Vielfalt-_Diversity-Organizational_Performance.pdf
10. Cox, Taylor, ir Ruby L. Beale. 1997. *Developing Competency to Manage Diversity: Readings, Cases & Activities.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
11. Čiutienė Rūta, ir Rasa Railaitė. 2013. „Darbuotojų amžiaus įvairovės valdymas“. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* (68): 27-40

12. Dalton, Linda, Brian D'Netto, ir Ramudu Bhanugopan. 2015. „Cultural diversity competencies of managers in the Australian energy industry". *The Journal of Developing Areas* 49 (6): 387-394.
13. De Meuse, Kenneth, ir Todd Hostager. 2001. „Developing an instrument for measuring attitudes toward and perceptions of workplace diversity". *Human Resource Development Quarterly* 12 (1): 33-51.
14. Dike, Priscilla. 2013. „The impact of workplace diversity on organizations." Degree Thesis, Programme in International Business, Arcada University of Applied Sciences. https://core.ac.uk/download/pdf/38093915.pdf.
15. Dobbin, Frank, Alexandra Kalev, ir Erin Kelly. 2007. „Diversity Management in Corporate America". *Contexts* 6 (4): 21-28. https://scholar.harvard.edu/dobbin/publications/diversity-management-corporate-america.
16. Europos Komisija. 2015. *Diversity within small and medium-sized enterprises best practices and approaches for moving ahead.* Luxembourg: Publications Office of the European Union. https://www.raznolikost.hr/admin/uploads/trainers/diversity_sme2015_en.pdf.
17. Everard, Bertie ir Geoffrey Morris. 1997. *Efektyvus mokyklos valdymas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
18. Gaižauskaitė, Inga, ir Natalija Valavičienė. 2016. *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: Valstybės įmonė Registrų centras. https://ebooks.mruni.eu/pdfreader/socialini-tyrim-metodai-kokybinis-interviu.
19. Gražulis, Vladimiras, ir Elžbieta Markuckienė. 2014. „Current Issues of the Development of Employee Intercultural Competency in a Work Environment (a Case-Study of Small Municipalities of Lithuania)." *Socialiniai Tyrimai* (3): 78–89. EBSCOhost, search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=103377467&site=ehost-live.
20. Grybienė A., ir D. Šimbelis. 2005. Pokyčiai organizacijoje: pasipriešinimo pokyčiams valdymas. Panevėžys: KTU Panevėžio institutas.
21. Guščinskienė, Jūratė, ir Jadvyga Čiburienė. 2008. „Opportunities in the Labour Market: Gender Equality Aspect in Lithuania." *Socialiniai Tyrimai* (4): 47–55. http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=37376218&site=ehost-live.
22. Hubbard, Edward E. 2007. „The Diversity Scorecard: How to Strategically Measure Diversity Results". *International Journal of Diversity in Organisations, Communities & Nations* 7 (5): 255–65. doi:10.18848/1447-9532/CGP/v07i05/39438.
23. Hughes, Claretha. 2015. *Impact of Diversity on Organization and Career Development*. Hershey, PA: IGI Global

24. Ivancevich, John, ir Jacqueline A. Gilbert. 2000. „Diversity Management Time for A New Approach“. *Sage journals* (29): 75-92. https://doi.org/10.1177/009102600002900106
25. Jančaitytė, Raminta, Natalija Valavičienė, Rita Augutienė, ir Romas Prakapas. 2009. *Tarpkultūrinės kompetencijos didinimas bei įvairovės valdymo gebėjimų stiprinimas.* Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
26. Jansen Wiebren S., Menno W. Vos, Sabine Otten, Astrid Podsiadlowski, ir Karen I. van der Zee. 2015. „Colorblind or colorful? How diversity approaches affect cultural majority and minority employees“. Journal of Applied Social Psychology (1): 1-13.
27. Johnson, Richard G., III, ir Mario A. Rivera. 2007. „Refocusing Graduate Public Affairs Education: A Need for Diversity Competencies in Human Resource Management.“ *Journal of Public Affairs Education* 13 (1): 15–27. http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=508026019&site=ehost-live.
28. Juodeikaitė, Monika, ir Asta Fominienė. 2016. „Žmogiškųjų išteklių valdymo procesų pokyčių vertinimas: teorinis ir praktinis aspektas“. *Informacijos mokslai* 74: 25-26.
29. Keil, Marion, Amershi, Badrudin, Holmes, Stephen, Jablonski, Hans, Lüthi, Erika, Matoba, Kazuma, Plett, Angelika, ir Kailash von Unruh. 2007. *Mokymų vadovas įvairovės valdymui. International Society for Diversity Management*. idm. www. idm-diversity.org
30. Konrad, Alison M., ir Frank Linnehan. 1995. „Formalized HRM Structures: Coordinating Equal Employment Opportunity Or Concealing Organizational Practices?“. *Academy of Management Journal* 38: 787-820.
31. Krell, Gertraude. 2004. „Managing Diversity und Gender Mainstreaming: ein Konzeptvergleich“. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis* 27 (4): 367-376. http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-38385.
32. Kuprytė, Jurgita, ir Aiva Salatkienė. 2011. *Įvairovė įmonėse: kaip pritraukti ir išlaikyti skirtingus darbuotojus.* VšĮ „SOPA“. http://sopa.lt/wp-content/uploads/2017/01/Ivairoves-mokymai_programa-galutine.pdf.
33. Layne, Peggy. 2002. „Best practices in managing diversity.“ *Leadership and Management in engineering* 4 (2): 28-30
34. Liutkevičius, Karolis. 2018. *Žmogaus teisės Lietuvoje 2016–2017*. Vilnius: Artis Esse. https://hrmi.lt/wp-content/uploads/2018/06/2016-2016_Zmogaus_teisiu_apzvalga.pdf.
35. Lobanova, Liudmila. 2015. „Žmogiškųjų išteklių vadyba, metodai ir standartai.“ *Viešasis administravimas* 47- 48 (3-4): 17-28

36. Mackevičiūtė, Indrė. 2007. *Diskriminuoti draudžiama integruoti: normos, stereotipai, išankstinis nusistatymas, galimybės.* Vilnius: Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba. https://www.lygybe.lt/data/public/uploads/2015/11/brosiura.pdf.
37. Matusevičiūtė, Eglė. 2013. „Permainų iššūkiai Lietuvos organizacijoms. Žmogiškasis faktorius nuo teorijos prie praktikos (X kolegijos atvejis)“. Magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas. https://vb.mruni.eu/object/elaba:1896056/index.html.
38. Mazur, Barbara. 2015. „Managing Cultural Diversity as a Societal Approach to Sustainable Human Resource Management.“ *Social Sciences* 89 (3): 8-18.
39. Miller, Frederick A. 1998. „Strategic Culture Change: The Door to Achieving High Performance and Inclusion.“ *Public Personnel Management* 27 (2): 151-60. doi:10.1177/009102609802700203
40. Montes, Tony, ir Graham Shaw. 2003. „The Future of Workplace Diversity in the New Millennium“. *Individual Diversity and Psychology in Organizations*, 386-402.
41. Mor Barak, Michalle E. 2014. *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. UK: SAGE Publications, Inc.
42. Obrazcovas, Vladimiras, ir Asta, Vozbutienė. 2005. „Kaitos administravimas viešojo ir privataus tipo organizacijose”. *Viešoji politika ir administravimas* (14): 40-52. https://repository.mruni.eu/handle/007/13498
43. Petrulis, Arnoldas 2015. „Vadovavimas Darbuotojams Demografinių Pokyčių Kontekste.“ *Regional Formation & Development Studies* (16): 54–65. doi:10.15181/rfds.v15i2.1085.
44. Platovas E. ir Vitalija Petrauskaitė-Kriauzienė. 2013. *Lygybės ir įvairovės politika mūsų darbo vietose.* http://www.lgl.lt/assets/5-knygele-darbdaviai-WEB-galutinis.pdf.
45. Podsiadlowski, Astrid, Daniela Gröschke, Marina Kogler, Cornelia Springer, ir Karen van der Zee. 2013. Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations* 37(2): 159– 175. https://research.vu.nl/en/publications/managing-a-culturally-diverse-workforce-diversity-perspectives-in.
46. Polujanova, Indrė Luka. 2016. „Žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymas X organizacijoje“. Magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas.
47. Rahim, A. Ganiyu, Akintunde Oluwafemi, ir Abiodun Ademola Afolabi. 2017. „Homogeneity and Heterogeneity of the Workforce: Leveraging on Diversity Management to Build Inclusive Workplace.“ *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management / Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie* (100): 409–26.

http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=122782166&site=ehost-live..

48. Repečkienė, Aušra, Nida Kvedaraitė, ir Vaiva Jankauskienė. 2011. „Intercultural competence as precondition for cultural diversity management". Ekonomika ir vadyba (16): 882-891.
49. Scott, Kristyn A., Joanna M. Heathcote, ir Jamie A. Gruman. 2011. „The Diverse organization: finding gold at the end of the rainbow". Human Resource Management 50 (6): 735– 755. DOI:10.1002/hrm.20459
50. Stahl, Günter. K., Martha L Maznevski, Andreas Voigt, ir Karsten Jonsen. 2010. „Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups". Journal of International Business Studies (41): 690-709.
51. Stoner, James A. F., R. Edvard Freeman, ir Daniel R. Gilbert 2000. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
52. *Strateginis mąstymas apie įvairovės valdymą ir integraciją darbo vietoje.* Lietuvos „Įvairovės chartijos" praktinis vadovas. 2018. http://www.diversitygroup.lt/files/projects/dimain/Dimain_Guide_to_diversity_managemnet_Lithuania_Lt.pdf.
53. Study". 8th International Strategic Management Conference. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (58): 624 – 633. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1040
54. Thibeaux, Stephanie, Gwen Tillotson, Terrance Falls, ir Reginald L. Bell. 2006. „Imposition Of Diversity: The Imposition Of Diversity-Training Through Top Down Management Communication". Journal of Diversity Management 2(1):1-12
55. Thom Norbert, ir Ritz Andrian. 2004. *Viešoji vadyba. Inovaciniai viešojo sektoriaus valdymo metmenys: monografija.* Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
56. Thomas, Roosvelt. 1992. *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity*. New York: AMACOM Books
57. Wilson, Elisabeth. 1998. „Successful Diversity Management Initiatives: A Blueprint for Planning and Implementation." *Gender, Work & Organization* 5 (1): 63–64.
58. Wziątek-Staśko, Anna. „Diversity management as a key factor in the regional development process." *Regional Formation and Development Studies* 3 (8): 265-274.
59. Zakarevičius, Povilas. 2006. „Pokyčių organizacijose kliūtys ir jų priežastys". *Organizacijų vadyba*: sisteminiai tyrimai (38): 183-194
60. Žukauskaitė, Irena. 2014. „Mentorystė ir naujų darbuotojų socializacija: laikas galvoti apie mentorių atranką?" *Acta Paedagogica Vilnensia* (33):79–95. http://search.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/login.aspx?direct=true&db=eue&AN=102220364&site=ehost-live.

Teisės ir kiti normatyviniai aktai:

61. „Lietuvos Respublikos lygių galimybių įstatymas“. Galiojanti suvestinė redakcija nuo 2019 liepos 1d. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.222522/asr.
62. „Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas“. Galiojanti suvestinė redakcija nuo 2016 liepos 1d. https://e-d. https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f6d686707e7011e6b969d7ae07280e89/asr.
63. Lietuvos Respublikos Moterų ir Vyrų lygių galimybių įstatymo Nr. VIII-947 pakeitimo įstatymas. Įsigaliojo nuo 2017 sausio 1 d. https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/d6ed8e50a74a11e68987e8320e9a5185
64. „Lietuvos Respublikos Konstitucija“ įsigaliojo 1992 m. lapkričio 2 d. https://www.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm

Internetiniai šaltiniai (organizacijų tinklapiai ir kt.):

65. „Business Dictionary“. 2016. Žiūrėta 2019 m. spalio 10 d. http://www.businessdictionary.com/definition/diversity.html.
66. „Lietuvos gyventojų nuostatos etninių ir religinių grupių Lietuvoje atžvilgiu“ Lietuvos socialinių tyrimų centro Etninių tyrimų institutas. Žiūrėta 2019 m. rugsėjo 10 d. http://www.ces.lt/2019/05/lietuvos-gyventoju-nuostatos-etniniu-ir-religiniu-grupiu-lietuvoje-atzvilgiu-2019-m/.
67. „Lietuvos socialinių tyrimų centro etninių tyrimų instituto užsakymu atliktos visuomenės nuostatų apklausos 2019 m. rezultatai“. 2019. Žiūrėta 2019 m. gegužės 9 d. http://www.ces.lt/wp-content/uploads/2010/02/Visuomen%C4%97s-nuostatos-apklausos-rezultatai_20191.pdf.
68. „Organizacijas kviečiame auginti „Lygių galimybių sparnus“.2019. Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba. Žiūrėta 2019 m. spalio 20 d. https://www.lygybe.lt/lt/kvieciame-auginti-lygiu-galimybiu-sparnus.
69. „Reprezentatyvi visuomenės nuomonės apklausa apie lyčių stereotipus ir smurtą“. 2018. Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba. Žiūrėta 2019 m. spalio 10 d. https://www.lygybe.lt/data/public/uploads/2019/09/visuomenes_nuomones_apklausa_vilmorus.pdf.
70. 2018 m. veiklos ataskaita. 2019. Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba. Žiūrėta 2019 m. balandžio 10 d. https://www.lygybe.lt/data/public/uploads/2019/04/lgk-2018-m.-veiklos-ataskaita-.pdf.

71. Andrulevičiūtė, Vilija. 2018. „Diskriminacijos darbe tyrimas: kas antras lietuvis jaučiasi diskriminuojamas dėl amžiaus“. 2018 m. spalio 3 d. https://www.15min.lt/gyvenimas/naujiena/santykiai/diskriminacijos-darbe-tyrimas-kas-antras-lietuvis-jauciasi-diskriminuojamas-del-amziaus-1024-1038898?copied.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

Žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo diegimo trukdžių ir motyvuojančių veiksnių nustatymo anketa

Rūpindamiesi įmonės darbuotojų gerove, kviečiame Jus atsakyti į klausimus, kurie leis išmatuoti organizacijos klimatą, bei atsižvelgti į Jūsų poreikius, kuriant įtraukią darbą aplinką visiems darbuotojams. Anketa parengta bendradarbiaujant su edukologe, žmogaus teisių ugdymo specialiste Vilma Gabrieliūte, kuri savo magistro darbe (MRU) nagrinėja veiksnius, sąlygojančius įvairovės valdymo iniciatyvų diegimo veiksnius Lietuvos įmonėse. Apklausa anoniminė, klausimai uždari, tad užtruksite tik apie 15 min. Esame dėkingi už Jūsų indėlį!

1) **Jūsų lytis:**
- Moteris
- Vyras

2) **Jūsų išsilavinimas:**
- Pagrindinis
- Vidurinis
- Profesinė kvalifikacija
- Nebaigtas aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Nebaigtas aukštasis universitetinis
- Aukštasis universitetinis

3) **Jūsų šeimyninė padėtis ir asmeniniai įsipareigojimai** (galimi keli atsakymai)
- Turiu gyvenimo partnerę (-į)
- Esu susituokusi (-ęs)
- Auginu vieną vaiką kartu su partnere (-iu)
- Auginu daugiau nei vieną vaiką kartu su partnere (-iu)
- Viena (-s) auginu vaiką
- Viena (-s) auginu daugiau nei vieną vaiką
- Esu vienišas (-a)
- Esu išsiskyręs (-usi)
- Turiu įsipareigojimą rūpintis suaugusiu šeimos nariu
- Turiu įsipareigojimą rūpintis vaiku su negalia

4) **Kiek laiko dirbate šioje įmonių grupėje:**

- 0-2
- 3-4
- Virš keturių metų

5) **Jūsų pareigos:**

- Aukščiausio lygio vadovas (-ė)
- Vidurinės grandies vadovas (-ė)
- Specialistas (-ė) / ekspertas (-ė) (neturiu pavaldžių darbuotojų)

6) **Pasirinkite labiausiai tinkamą atsakymą (Taip/ Nesu tikras (-a)/Ne) į pateiktus klausimus:**

- Ar Jūsų įmonėje yra pritaikytos darbo vietos žmonėms su negalia**?** Ar žinote, kam galite pranešti apie netinkamą elgesį darbe? (žeminimą, priekabiavimą, seksualinį priekabiavimą)
- Ar Jūsų įmonėje yra patvirtinta priekabiavimo ir seksualinio priekabiavimo prevencijos programa ar taisyklės?
- Ar aprangos reikalavimai darbo vietoje leidžia Jums save jaustis patogiai dėl savo lytinės tapatybės?
- Ar aprangos reikalavimai darbo vietoje leidžia Jums save jaustis patogiai dėl savo religijos?
- Ar Jums yra suteiktos visos priemonės, reikalingos darbo funkcijoms atlikti?

7) **Pažymėkite tinkamą (Taip/Ne) atsakymą:**

- Ar per pastaruosius dvejus metus teko pastebėti netinkamų įmonės darbo skelbimų (kur akcentuojama kandidato (-ės) lytis ar amžius)?
- Ar darbo pokalbyje Jūsų teiravosi apie Jūsų asmeninį gyvenimą ar šeimą?
- Ar darbo pokalbyje buvo aptariama Jūsų kilmė ar tautybė?
- Ar darbo pokalbyje buvo aptariama Jūsų religija ir įsitikinimai?
- Ar darbo pokalbyje buvo aptariamas Jūsų amžius?
- Ar atrankos etape reikėjo atlikti praktinę užduotį?

8) **Pasirinkite labiausiai tinkamą atsakymą (Taip, labai dažnai/Dažnai/Kelis kartus/Retai/Ne)į pateiktus klausimus:**

- Ar esate susidūręs (-usi) su komentarais iš kolegų dėl savo išvaizdos**?** Ar esate susidūręs (-usi) su komentarais dėl Jūsų kilmės ar tautybės?(Pvz.: asmens rasę pašiepiantys „juokeliai“; tyčiojimasis iš asmens kalbos; asmens vardo iškraipymas.)

- Ar esate susidūręs (-usi) su komentarais dėl seksualinės orientacijos? (žeminančios replikos apie homoseksualius ar biseksualius asmenis; jautėtės, kad Jūsų neįtraukia į tam tikras veiklas dėl tariamos ar esamos Jūsų seksualinės orientacijos ir pan.)
- Ar esate susidūręs (-usi) su kolegų komentarais dėl savo amžiaus?
- Ar esate susidūręs (-usi) su kolegų komentarais, susijusiais dėl lyties? (Pvz.: įžeidūs „juokeliai“, anekdotai, įsitikinimai priskiriami visai socialiniai grupei: „tikras vyras“, „visos jos tokios“ „moterys daro kavą, vyrai neša suolus ir pan.)
- Ar esate susidūręs (-usi) su kolegų komentarais dėl socialinio statuso? (Pvz.: žeminantys komentarai dėl atlyginimo ar užimamų pareigų, socialinės padėties ir pan.)
- Ar esate susidūręs (-usi) su kolegų komentarais dėl skirtingų gebėjimų, negalios? (Pvz.: žeminantys ar nepagarbūs komentarai dėl regėjimo, judėjimo problemų ir pan.)
- Ar esate susidūręs (-usi) su seksualinio pobūdžio elgesiu, kuris žeidė Jūsų orumą? (pvz.: netinkami ar seksualinio pobūdžio komentarai, žinučių ar laiškų rašymas, intymių vietų lietimas ir pan.)
- Ar šioje darbovietėje Jums yra tekę daryti ne pagal Jūsų pareigas ir kvalifikaciją paskirtus darbus (pvz., sutvarkyti patalpas, suplauti indus ir pan.), kurie žeidė Jūsų orumą?

9) Pažymėkite Jums tinkamą (Taip Ne) atsakymą. Jei nesate pastebėję netinkamo ar diskriminuojamo elgesio, pažymėkite „Man netaikoma“.

- Ar esate pranešę apie netinkamą ar diskriminuojamą elgesį su Jumis savo vadovui (-ei) ar kitam atsakingam asmeniui?
- Ar esate pranešę savo vadovui (-e) ar atsakingam asmeniui apie netinkamą ar diskriminuojamą elgesį su kolega ?
- Ar esate pranešę savo vadovui (-e) ar atsakingam asmeniui apie netinkamą ar diskriminuojamą elgesį su įmonės klientu (-ais) ?

10) Pažymėkite iš meniu (Su Jumis, su kolega, su klientu), kuriuo asmens tapatybės pagrindu su juo buvo elgiamasi netinkamai ar jis susidūrė su diskriminacija atitinkamai:

- Dėl lyties
- Dėl amžiaus
- Dėl religijos ar įsitikinimų
- Dėl šeimyninės padėties
- Dėl lytinės tapatybės
- Dėl seksualinės orientacijos
- Dėl kilmės ar tautybės

- Dėl kalbos
- Dėl rasės
- Dėl negalios
- Kita:

11) Jei matėte netinkamą elgesį ar komentarus, bet niekam nepranešėte, kaip elgėtės toliau:

- Nieko nedariau, nes nenoriu konfliktų
- Nieko nedariau, nes nesinori perspausti, sukurti problemų
- Susimąsčiau, kad tai nėra tinkamas elgesys, bet neišdrįsau nieko garsiai pasakyti
- Kai matau netinkamą elgesį, dažniausiai garsiai tai įvardinu
- Nedrįsau nieko sakyti, nes šia tema darbovietėje nėra apskritai kalbama

12) Pasirinkite Jums tinkamą (Taip, ne) atsakymą. Jei šioje darbovietėje neteko imti vaiko priežiūros atostogų, pažymėkite variantą „ Man netaikoma“

- Galiu teigti, kad paaukštinimo tvarka įmonėje yra skaidri. Šioje darbovietėje esu dalyvavęs (-usi) kvalifikacijos kėlimo kursuose, konferencijose, seminaruose, kuriuos rengė ar apmokėjo darbovietė
- Šioje darbovietėje yra sudarytos sąlygos dirbti iš namų bent keletą dienų per mėnesį
- Darbo metu galiu pasiimti 1 (ar daugiau) laisvą nuo darbo valandą šeimos reikalams (pvz., išeiti valandą anksčiau iš darbo, kad galėčiau paimti vaiką iš mokyklos, nuvežti sergantį tėtį pas gydytojus ir kt. atvejais)
- Galiu teigti, kad vaiko priežiūros atostogų metu jaučiau, kad darbdavys yra suinteresuotas, jog grįžčiau į darbą anksčiau negu po 2 metų
- Manau, jog šioje įmonėje asmens lytis neturi įtakos atlyginimo dydžiui (įskaitant visą papildomą skatinimą, priemokas, premijas)
- Manau, jog šioje įmonėje asmens kilmė neturi įtakos atlyginimo dydžiui (įskaitant visą papildomą skatinimą, priemokas, premijas)
- Šioje įmonėje man teko dalyvauti mentorystės programoje.

13) Pasirinkite labiausiai tinkamą atsakymą (Tikrai taip/Labiau taip, nei ne/Labiau ne, nei taip/Ne) į pateiktus klausimus:

- Jaučiuosi, kad įmonėje galiu būti savimi
- Jaučiuosi, kad kolegos mane priima tokią (-į), kokia (-s) esu
- Darbovietėje galiu viešai išpažinti savo religiją (tikėjimą)
- Su kolegomis galiu atvirai kalbėti apie savo seksualinę orientaciją

- Jaučiu, kad darbe man yra paprasta būti atvirai (-m) apie savo emocinės sveikatos iššūkius (depresija, nerimo sutrikimas ir pan.)
- Jaučiu, kad kolegos mane vertina mažiau nei kitos tautybės/kilmės kolegas
- Jaučiu, kad kolegos manęs vengia, nes turiu judėjimo ar kitokią negalią
- Man atrodo, kad aprangos reikalavimai yra vyrams ir moterims netolygūs (pvz.: moterys privalo nešioti aukštakulnius ar sijonus, o vyrams nepatogi apranga nėra privaloma)

14) Ar esate dalyvavę įmonės gyvuose organizuotuose mokymuose apie įvairovę, nediskriminavimą, lygias galimybes?

- Taip
- Norėjau, bet nepatekau
- Ne

15) Jei taip, kiek valandų skyrėte šiems mokymams?

- 2-4
- 5-6
- 7-8
- 9-16
- 16>

16) Ar esate dalyvavę mokymuose apie įvairovę, nediskriminavimą, žmogaus teises savo iniciatyva, ne dėl darbinių įsipareigojimų?

- Taip
- Ne

17) Jei taip, kiek valandų skyrėte šiems mokymams?

- 2-4
- 5-6
- 7-8
- 9-16
- 16>

18) Pažymėkite, kuriomis temomis per pastaruosius dvejus metus įmonėje buvo organizuojami renginiai ar iniciatyvos: (galimi keli atsakymai)

- Lyčių lygybė

- Seksualinis priekabiavimas
- Amžius
- Religija, įsitikinimai, pažiūros
- Seksualinė orientacija, lytinė tapatybė
- Kilmė, rasė, etniškumas, tautybė
- Negalia
- Renginiai nebuvo organizuojami
- Kita:

19) Kaip Jūs manote, kokie veiksniai trukdo įgyvendinti iniciatyvas, susijusias su įvairovės valdymu, lygių galimybių užtikrinimu? Pažymėkite visus Jums tinkamus variantus. (galimi keli atsakymai)

- Darbuotojų neigiamos nuostatos
- Darbuotojų pasipriešinimas pokyčiams
- Organizacijoje darbuotojų įvairovė ar žmogaus teisės nėra pateikiama kaip vertybė
- Nėra pakankamai iniciatorių
- Darbuotojai nesupranta lygių galimybių turinio
- Kita:

20) Pažymėkite visus variantus, kurie prisidėtų prie to, kad visi darbuotojai galėtų geriau jaustis darbo vietoje? Jei turite savo pasiūlymą, įrašykite

- Įmonės viduje reikėtų aiškiau komunikuoti, kad visi darbuotojai yra lygūs ir vertingi nepaisant lyties, religijos, amžiaus ir pan.
- Reikėtų daugiau žinių apie skirtingas religijas
- Reikėtų diskusijų apie lyčių stereotipus ir jų poveikį
- Reikėtų daugiau žinių apie lytinę tapatybę ir seksualinę orientaciją
- Įmonėje reikėtų mokymų priekabiavimo ir seksualinio priekabiavimo tema
- Reikėtų daugiau dėmesio skirti lankstaus darbo grafiko galimybių skatinimui
- Būtų svarbu, kad vadovybė kartu su darbuotojais nuspręstų, kokių reiktų priemonių ir parengtų lygių galimybių užtikrinimo priemonių planą
- Reikėtų, kad visi darbuotojai būtų supažindinti su lygių galimybių ir įvairovės politika
- Kita:

Interviu su Ekspertu Nr. 1 išrašas

V: Kaip jūs apibūdintumėt savo darbuotojų profilį per įvairovės prizmę?

R: šiandien naują, naują definiciją man pasakė: tai yra tie, kurie turi e... nu „Android“. Nu čia technologų įmonės leksikonas. Kas turi androidinę platformą, ir kas turi iOSinę platformą – pasirodo, labai skirtingi žmonės. Tai čia naują potemę tokią išrado. O jeigu rimtai, oi, tas profilis mūsų gan įvairus, mes ten. Ir amžiaus prasme, tai turim žmonių, kažkada aš ten žiūrėjau, tai kokie dvim penki iki trisdešimt, trisdešimt – keturiasdešimt dar dvim penki, keturiasdešimt – penkiasdešimt dvim penki, ir virš penkiasdešimt.

Tai dabar čia gal mažiau tų vyresnių žmonių, nes tos restruktūrizacijos praėjusios, tai dalis, dalis ten mes *outsourcinom,* daug ateina, ir ten, kaip taisyklė, vyresni žmonės yra. Tai amžiaus prasme tikrai labai platus tas spektras.

Vyrų – moterų šiaip ten aplamai gal ir nėr taip blogai keturiasdešimt – šešiasdešimt pas mus kažkur tai. Bet yra tam tikros, nu labai jau, labai jau na, klasterizuotas tas reikalas, pavyzdžiui, technologijose mes turim dvidešimt procentų tik moterų, vyrų yra absoliučiai dominuojantis kiekis. *Customer service* atvirkščiai, ta prasme, ten vat dvidešimt procentų vaikinų geriausiu atveju, o moterų yra aštuoniasdešimt procentų. Tai tarp tų, tai turim jau bendrai lyg ir neblogai, bet kai pradedi žiūrėt giliau, tų iššūkių yra daug.

Tada nežinau, tautybių tai čia mes, ką mes čia turim Lietuvoj, tą turim. čia pas mus ir lenkų, ir rusų. Mes šiaip, dabar net įdomu, su tuo BDRu tai net ir tokios rinkti informacijos kaip ir negalim, tai...

V: Taip taip, tai čia labiau galit pasakyt, kaip jums atrodo, kas matosi, su kuo susiduriat?

R: Man atrodo, tai toj vietoj pas mus vienodai, ar tu čia lenkas, ar tu rusas.

V: O kalba pas jus pagrindinė lietuvių?

R: Anglų ir lietuvių, dviem mes čia pagrinde. Tai va, tai toj… Bet mes, mes turim žmonių, kurie nešneka lietuviškai, mes turim vieną vat transformacijos komandą, kur ten dalis yra darbuotojai, dalis yra vadinami tie ilgalaikiai konsultantai. Tai turim čia kolegų ir iš Indijos, iš Izraelio, iš Britanijos, nu iš įvairių pasaulio kampų ir jie ten irgi keičiasi. Tai viena tokia labai aiški, tokia, na kaip pasakyt, tarptautinė komanda.

V: Tai jums ir tokią komunikaciją reikia atsižvelgti, ir kaip susirinkimus vedat?

R: Nu mūsų generalinis yra švedas, tai jis, aišku, lietuviškai be „labai diena“ ir „aš gyvenu Užupio respublikoj“ nieko galbūt ten, nelabai, tai anglų kalba. Ką mes norim labiau, kad ta kompanijos kalba, kad būtų anglų ta darbinė, nes nu vis tiek tu, jeigu nori technologiškai būt pažangus, tai vis tiek visa na, naujausia informacija, jinai ateina anglų kalba. Čia tau patinka nepatinka – tiesiog taip yra. Tai jeigu nemoki kalbos, tai nu toks tada tampi į pašalę nustumtas.

V: Tai aišku, aišku.

R: Tada neturi priėjimo, nes nieks čia nevers tos informacijos.

V: Apie prieinamumą kalbant, ir su negalia aš mačiau, kad darbuotojų turit?

R: Turim mes. Ir šitas ofisas aišku yra – gera naujiena...

V: Pritaikytas?

R: Pritaikytas. Čia mes labiau gal, tiesą pasakius, *struggle'inam* dabar, dabar vėl bandysim iš naujo, čia neseniai mūsų už darbo vietas atsakingas vadovas buvo susitikęs su žmogum, na jis aklas, ir dabar jis taip užsidegė, jisai sako „aš čia noriu kažkaip pabandyt pritaikyt, nu va, kad galėtų žmogus dirbt". Mes bandėm taip labiau struktūruotai ir su pavydu žiūrim vat į „Rimi", kur, mano galva, iš to, kas matosi, gan sėkmingai tą daro. Tai bandėm ir tų NGO suieškot, kurie padėtų, nes ne viską patys norim, bet ten šiaip labai keistai baigėsi. Kai jau sakom, gerai, rašomės ant popireiaus, ką jūs duosit mum, ką... tai „ne, ne, mes čia tik pingus norim įsisavinti", tai taip kažkaip nusivylėm truputį.

V: Nelabai gražu.

R: Nelabai gražu, bet, nu žinai, tai nereiškia, kad nebandysim toliau. Bet mes turim tų *Customer service'o* vietų, turėjom patirčių Kaune, kur ten ir ir ir neregiams, berods, mes buvom pakūrę kelias darbo vietas, ir aptarnauti. Ten taip… bet nesinori, kad, ten buvo tokie vat socialiniai projektai, kad tai taptų kasdienine integruota rutina.

V: Bet nuo projektų prasideda, nuo iniciatyvų, ane?

R: Bet žmonės labai, labai vat sakau, Patrikas , mūsų darbo vietų vadas, jisai ten užsidegęs, ten jam pagal pareigas, gali tą daryt, gali nedaryt, žinai, bet nieks tau nepasakys, kad tu čia privalai daryt, žinai. Bet sako, jeigu aš tą vieną žmogų sugebėčiau priintegruot, man tai būtų profesinis pasiekimas, kad vat nematantis žmogus geba su mūsų sistemom kažkokius tai darbus dirbti.

V: Dar ką atkreipiau dėmesį, šiaip vat jūsų ta statistika, kur žiūrėjau amžių ir, ir lyties tai tiesiog nu tikrai labai gerai atrodo, palyginus, nu ten gal per kelis tik sektorius matosi, kad daugiau ar techninės grupės tokios pagal, nes ta segregacija Lietuvoj labai stipri pagal profesiją. Tiktai mačiau, kad tėčiai nelabai eina vaiko priežiūros atostogų?

R: Jo, berods vienas ar du yra, kiek jų čia yra.

V: Mažai ten. Per visas tris įmones ten gal penki.

R: Aš kažkada man statistiką sakė, tai buvo berods vienas išėjęs į tas tėvystes atostogas, bet tas, ne tas mėnesio, bet tas ilgas.

V: Ne ne, tas vaiko priežiūros, jos vadinasi vaiko priežiūros.

R: Ne tas mėnesio tai ten pasiima žmonės, bet tas ilgas tai ne. Ne nėra tokio kažkaip tokio suvokimo, supratimo, nei *senior rankuose.* Vis tiek tų vaikų čia turi, čia visai normalu vėl darosi ir tris turėt, ne tiktai du, žinai, bet nelabai matosi.

V: Ir jūsų dauguma darbuotojų tam amžiuj yra, kur ten nuo dvidešimt iki keturiasdešimt labiausiai...

R: Jo jo jo, ne, mes turim dabar du šimtus kažkiek tai mamų, o tų tėčių tenai, sakau, man kažkas sakė vienas, dabar gal keliais daugiau.

V: O buvo tokių situacijų, kad nu vat vis tiek ar dėl religijos, ar dėl lytinės tapatybės reikėjo kažką pakeist, nu ar ten įpročius kažkokius, ar aprangą pritaikyt? Nu tokių gal įdomesnių istorijų kažkaip taip?
R: Nu ne vat, man tas įdomus klausimas yra, bet ten dėl religijos ten... Nes ten iš Indijos žmonės yra, kažką jie ten kitką tiki, negu mes, tai be to, kad jie tą su kariu savo pasišildo, bet kažkaip niekam per daug netrukdo. Tai tas turbūt didžiausias, tas toks fiziškai pastebimas bent jau kultūrinis skirtumas. Kad ten ar ten maldom, ar dar ką nors tokio, mes neturim tokio, jeigu kažkas ateitų sakytų, kad man reikia nu vat kažkokio kampo, tai čia tų kampų daug yra, tikrai sureaguotumėm. O dėl lytinės orientacijos labai įdomiai, iš tikrųjų nu nėra daug žmonių, kurie atvirai apie tai šnekėtų pas mus įmonėj. Ir manau, kad tos tolerancijos čia yra pakankamai daug, ir bet vis tiek to tokio nu ne, nėra, nėra, nėra. ir ar aprangą, ar ką nu tai mes gal salonuose ten tos aprangos, bet tai kažkaip...
V: Nu aš tokių, kur būna, pavyzdžiui, kai žmogus pasikeičia lytį, jeigu žiūri biologiškai, o dokumentai, pavyzdžiui, jeigu nepakeisti, tai būna tokių situacijų.
R: Tokio atvejo mes neturėjom, neturėjom bent jau kiek aš čia dirbu.
V: Nes dažniausiai būna priimi, kaip žmogus prisistato, tai tu jam atitinkamai uniformą.
R: Jo jo, neturėjom tokio atvejo, tai va būtų... Tai nežinau, tai nėr čia taip paprasta pas mus. Yra, kaip pasakyt, ir technologijose ypatingai ir tokių labai, atrodo, ir jauni žmonės, bet labai tokios pažiūros, nu kaip čia dabar, nu konservatyvios.
V: Nu tokios nuostatos ar ne, įsitikinimai?
R: Nuostatos, įsitikinimai labai konservatyvios, ir laiks nuo laiko, mes čia turėjom tokį fantastinį *case'ą*, kur per kovo aštuntą paleidom visą reikalą apie tai, kad nu merginas paskatinti eit į telekomunikacija, į IT, ir ateikit pašešėliaut, taip toliau. Nu ten gal dvidešimt penkios atėjo. nu ir tada vienas bičas mūsų iš technologų, žinai, pakūrė reikalą ten tokį nu ten savo reikalą, žinai, *a la* po įmonės vėliavom, bet iš tikrųjų ne, tai, kad jie tada... „technologijų ateitis vaikinų rankose“.
V: Mačiau šitą.
R: Ir jis išplatino jisai, tai žinai, iš vienos pusės, kaip, nu kaip, teisė į tokią nuomonę yra, žinai, ta prasme. Iš kitos pusės, tai irgi klausi, o tai kas va tą *triggerina*, ir tų kažkokių baimių žmonės turi. Tai mes va po to kaip tik dabar ieškom daugiau tokius *diversity* mokymus daryti, viduj. Tai mes paėmėm vat jūsų tas yra irgi *onlininis,* ir jau ten buvom pasiruošę. Bet paskui E. pasigilino, sako „žinai, ten rašo dvim dvi valandos, gal dvim dviejų nereikia?“. Nu bet mes vis tiek komercinė organizacija mes negalim, taip sakant, užsisakyt dvim dviejų valandų tokiam, arba bent jau tikrai ne pradžioj, žinai, nes nu tu užmuši, užmuši net norą eiti tenai. Tai mes dabar bandysim kažkaip vat komunikacijų kampą, kaip tik diskutavom vakar su komunikacija per tokį kaip labiau nu *voluntary* kad būtų, kad na… Aš ir pats „*Business Review*“ skaičiau tom temom, tai man ten, mačiau, studija berods Amerikoj buvo padaryta, tos įmonės, kurios, kaip sako...
V: Prievarta neveikia?

R: ...per prievartą: „visi mūsų darbuotojai turi padaryti ten *non–discrimination* mokymus“, žinai. Nu o kitos, kurios sako „*we invite you to participate etcetera*“, tai ten paskui darė studiją po keleto metų, maždaug ten padidėjo ten tos diversity, ar ne. Tai va tie, kur prievarta, pasirodo, sumažėjo, o tie, kur voluntary – tai padidėjo. Tai va, tai mes irgi galvojam pakviest, ir galvojam ten siūlyt žmonėm, yra ten keletą temų, gal tau įdomesnė kažkuri, pasižiūrėk, ir taip toliau. Nu ir paskui toks labiau *blended*, gal aptarkit su darbuotojais, su vadovais ir t.t. Ir paskui su Karoliu E. bvuo susitikus, tai kažką dėlios tokio konkretesnio, nes čia turėjom incidentų, žinai, ir *retaile*, kur nu žmonės ten neturėjo noro užgauti, bet nu vis tiek.

V: Ta nuostata išlenda savaime?

R: Ta nuostata išlenda ir ir ir apie jas reikia šnekėt. Tai mes tenai irgi bandysim tokį kaip ir mokymą, bet ten jau taip nei privaloma, nei neprivaloma, bet va tokiu metu bus va toksai.

V: Bet jūsų kai tiek daug yra, tai bandysit visus kažkaip, kažkokiais lygiais, pasiekt darbuotojus savanoriškai, ar labiau nuo viršaus pradėsit?

R: Nu va tą tai nuo viršaus, nes ir iš pačios įmonės yra, kaip tik vakar dalyvavau pristatyme *diversity* programos. Tai nuo *management teamų*, DCO ir taip toliau, tai tą irgi darysim. Nu paskui bandysim, kas ką duoti čia turbūt ir, net ir pusmetį, nežinau, per kiek laiko mums pavyks. Nes vis tiek gi tie žmonės pas mus čia tai yra kiek, čia tai pusė tos organizacijos tik sėdi, čia, šitam pastate, visa kita pusė po Lietuvą išsibarsčiusi, tai ten ir *retaile*, ir ten tos, nu po du–tris žmones tam *shopike*, ir ten vis tiek juos, kada juos ten apmokyti, jeigu kažkokiom grupėm, jie nu negali visi išeiti vienu metu, nes ten neužrakinsi gi tos parduotuvės: „dabar mes mokomės *diversity*, žinai, ir išeinam kažkur“. Tai reiks sugalvot kažkaip per laiką.

V: O kaip viskas prasidėjo, prieš kiek laiko tas koordinatorius vat įvairovės, lygybės, kaip ten jūs vadinat, atsirado?

R: Iš tikrųjų tai labai gražiai prasidėjo. Žinai, ta tema buvo visada kažkaip pašnekam, pašnekam ir jinai… Nežinau, aš biškį užsieniuose matęs šio bei to daugiau negu čia, Lietuvoj, ta tema, tai kažkaip nu norėjosi vieną ar kitą dalyką daryti, bet žinai, pradėjau, buvo kitų prioritetų, kažką *managemento teamus* keist, kultūrą ir ką tik nori, paskui ir va šita tema. Paskui pas mus prisisamdėm naujų žmonių ir paskui turbūt iš *big four'ų* atėje keli žmonės sako „va čia tokią temą mes norim daryt“. Nu tai sakau „tai *davai*, pakurkit tokią kaip ir...“. Kaip jie ten užsivadino? Nežinau, *focus* grupė.

V: Ką reiškia iš *big four'ų*?

R: Iš *big four*...

V: Ai, *big four,* ok.

R: Yra ten „Deloitte“, neatsimenu, iš kurių. Nu bet kur matė va tų praktikų, sako, „kaip čia va šitoj įmonėj nėra jokio struktūrizuoto, formalizuoto“. Sakau „tai pakurkit“, tai jie tokie va, iniciatyvinė grupė,

žinai, užsikūrė. Kaip kiekviena iniciatyvinė, jinai iš pradžių labai aktyvi, ir paskui tas nu gęstantis, žinai. Tai jie tenai iš pradžių...

V: Prieš kiek metų?

R: Čia turbūt prieš kokius du su puse, du su puse. Ir tada, aišku, ta jų iniciatyva, tai jie ten irgi nu pažiūrėjo, tai kokiais kampais. Iš pradžių noras buvo padaryt viską, kaip visada, žinai, paskui tu suvoki, kiek energijos tam reikia įdėt. Tada mes apsibrėžėm, kad daugiau mum vyrų – moterų tema mums technologijose yra akutalu, nes ten ir *paygapas* iš to atsiranda milžiniškas. Nes nu technologijų moka Lietuvos rinkoj plius dvidešimt procentų, ir jeigu vyrų yra aštuoniasdešimt procentų technologijose, o moteru dvidešimt, nu tai matematika labai aišku, kokį *paygapą* gausi, žinai. Ir beje tas statistišikai ir gaunasi, ta prasme, nu tiek, kad dvidešimt procentų *gapas* ir tada dar kiek, pas mus berods penkiolika ar šešiolika yra procentų, taip jau vidutiniškai vyrai ir vidutiniškai moterys. Kai imi pagal pareigybių lygius, tai ten gaunasi gal keturi – penki, o *customer service* tai net ir nėra, žinai, bet tas jau toks absoliutus nu va, kiek vyrai, kiek moterys. Nes paskui irgi skatint tokius dalykus kaip, pavyzdžiui, *part time job,* kur vien moterys labiau ima, nu tai spėkit, kas su vidurkiu darosi.

V: Taip...

R: Tai va. Bet grįžtant prie tos temos, tai iš pradžių buvo tokia labai na, iniciatyva labai gerai, žinai, mes ir ant to važiavom, ir nieko praktiškai nereikėjo daryt. Ten Giedrė ir aš pasirašėm būti to teamo sponsoriais, ir į *managementą* atėjo, pristatė mintis, idėjas, ir pradėjom žiūrėti. Tai iš to ten ir gimė paskui ta *paygapo* analizė, kažkokias tai mes pasileidom politikas, kaip mamas grįžtančias iš nėštumo ten integruojam, kaip atlygį jų peržiūrim, kad nebūtų to, nu kaip sakant, kažkokį paimam vidurkį, jeigu ten buvai ten tris metus ar penkis, žinai, tai kad už ten kiekvienus metus buvo kažkokie vidutiniai pakėlimai, nu tai va yra rekomendacija pakelti tiek algą, žinai, kad neatsirastų tas vat grynai dėl to, kad tu buvai iškritus. Tai turim mes tokius *guideline'us* va dabar pasirašę. Tada *paygapą*, ta grupė ten ir inicijavo tokius dalykus, nes pirma buvo, pirmas atvejis suprasti, iš kur tas atsiranda. Amžiaus ten irgi žinai, mes daugiau tokio irgi, kad „jauni, dinamiški, lia lia lia“ bet paskui irgi sakom, reikia gal pasižiūrėt, žinai, kaip tu komunikuoji, nes nu ne visi čia jauni. Dinamiški tai turbūt visi, žinai (juokiasi), bet nu tą išimt. Bet paskui, aišku, ten ir žmonės keitėsi, ir tie patys, žinai, kaip kiekviena iniciatyva, per laiką, žinai, nu jinai, energijos lygis tam skiriamas mažėja, tai tada va T. prisijungė ir jau tada pradėjom formalizuot.

V: Ir ką formalizavot? Kažkokį turit apsirašymą ar? Nes aš klausiau E. sakė, kad nėra kaip atskiros politikos.

R: Mes turim *people policy* išsirašę tą visą dalyką, kurioj tie visi *non–discrimination, equal treatment* ir panašūs dalykai yra surašyti. Kas... ką aš žinau, čia gerai ar blogai, bet nu tiesiog tai yra įmonės *people policy*, kurią mes tą esam įsivardinę. O paskui mes turim *managemente* pasitvirtinę tokias kaip nu *focus areas* ir gaires, tenai ir į intranetą nukomunikuojam mes ten laiks nuo laiko vieną kitą iniciatyvą. Tai yra

tokių ir nu, ar *powerpointas* dokumentas šiais laikais? Amerkoj jeigu jį naudoja teismuose? Tai va, tai turim įsivardinę tenai pagrindines prioritetines kryptis, kaip ir kada mes darysim.

V: Yra, ar ne, tokie?

R: Ir *managementui* buvo pristačiusi T., buvo praeitų metų pabaigoje, kol jinai turėjo, jinai pristatė.

V: O gal žinai kokias kelias sritis, kas ten įrašyta?

R: Tai vyrų – moterų visas reikalas, *paygapo* visas reikalas, tada labiau tą tokį *reskillingą* žmonių

V: Kur persikvalifikavimas?

R: Persikvalifikavimas. Nu ten ir į amžių netiesiogiai...

V: Čia lytis ir amžius turbūt greičiausia? Gal etniškumas, jeigu būtų su užsieniečiais?

R: Nu čia mes tokio kažkaip nei jų labai daug turim, tiek, kiek turim, neturim kažkokio tokio nu sakau... Ir jie tokia gal tokia kitokia grupė, konsultantai, jų rolė čia yra ateiti padaryti projektą ir perduoti žinias. Nu tas kažkaip natūraliai veikia ir ten eiti ieškot žinai, va, čia kad dabar išsiaiškint kokių jūs čia tautybių, ten nu nebuvo tokio poreikio. Bent jau ir grupė ta mūsų ir ta iniciatyvinė grupė, kai turėjom dvylika žmonių bebuvo, neįvardino to, kaip va tas, kas čia atrodytų. Aš ten manau, va dabar tą visą na seksualinės orientacijos klausimą. Priėmėm sprendimą remti ir „Baltic pride'ą“, tai čia bus žiauriai įdomu, nes ten, ten žmonių su, su kitokia nuomone, su labai tradicinėm pažiūrom tikrai yra daug. Ir viskas ok, bet, bet nu jie to nepriima, ar bent jau dalis, kartais jaučiasi, nepriima, kaip kažką tokio, ką reiktų nu sakyt, nu sudaryt terpę tiem žmonėm normaliai jaustis, ten žinai, ta prasme. Priima tokį kaip kažkokį nu va kažkas čia blogai dėl to.

V: Tai kažką planuojat su tuo daryti? Ateity gal? Sąmoningumą kažkokį?

R: Galvojam žini irgi, ir ir ir komunikaciją, kodėl mes priėmėm sprendimą dalyvauti, ir kaip. Nu ir nežinau, šita tema aš irgi, netgi irgi kažkada buvau, domėjausi, žinai, buvau sutikęs... toks Baltaduonis buvo, Ričardas?

V: Rimvydas.

R: Rimvydas, jo. „Lūžio taške“ kur aš jį sutikęs buvau, jis pats gėjus, atvirai apie tai šneka, tai sakau „tu nu man papasakok, kaip tu įsiviazduoji galima ateiti iki tos temos įmonėj, kurioj nešnekama apie tą temą“, žinai. Nu bet jo ten idėjos buvo super amerikoniškos: „sukviesk visus, kurie sako, kad yra gėjai ar lesbietės,“ ir sako, „jie va tegul pašneka, kaip jie jaučiasi“. Sakau, kad nė vienas nu ne… ne tai, kad... Yra žmonių, kurie nu gal užklausus, bet aš irgi nesijaučiu, kad nu čia labai faina eit ir klaust, ar tu gėjus, ar tu lesbietė, žinai, nu ar tu… nu čia neišei.. nu kodėl man tai turi rūpėt visų pirma? Man nesvarbu, kas tu esi. Bet iš kitos pusės, kai žmonės nešneka apie tai, tai reiškia, kažkas yra. Nu, aš Šveicarijoj gyvenau, nu tai žmonės ateina, labai paprastai...

V: Yra savim?

R: Yra savim ir sako „aš čia gėjus, žinai, ar čia ką, turiu draugą, draugę“, ir čia nu va kažkur dalis gyvenimo dingusi iš žmogaus, jis apie tai nešneka. Aišku, kiti ir ir nesocialūs, irgi apie tai nešneka, nu

čia OK, žinai, bet ar tikrai nešneka dėl to, kad... Mano galva dėl to, kad nu nesijaučia, kad bus visada suprasti ir ir ir ir ir nu nesijaučia saugiai paprasčiausiai. Tai va. Bet va kaip pradėt šnekėt, tai nežinau. Reiks kažkur irgi galvot, žinai, iš kur atrast tą kampą, žinai, kad tiem žmonėm čia būtų jauku. Tai lygiai taip pat nemanau, kad čia būtų labai daug ir nustebimo, ar... Būtų turbūt. Bet žinai, ką aš žinau, kažkaip irgi aiški kompanijos pozicija, kad mes tai vertinam ir norim, kad čia visiem čia būtų gera. O jeigu kažkas prieštarauja, kad va tokie žmonės apie tai laisvai čia šneka, tai problema yra ne su tuo gėjum ar lesbiete, o su tuo, kuris nenori nu to priimti.

V: Paminėjot poziciją, kad, tai aš galvoju vis tiek įmonė jau nemažai komunikuoja. Vis tiek komunikavot, kad yra laimingiausia darbovietė išrinkta, kad „Diversity Chapter“ prisijungėt, ar ne? Aš galvoju, kiek vat čia yra toks strateginis žingsnis apie tai, nu būt matomiems, kaip tie, kurie pasisako už įvairovę?

R: Žinai, tam tikra prasme, taip. Ir turbūt čia vadovų komandoj yra kažkoks noras toks kažkaip plačiau žiūrėti į tą klausimą. Galų gale tai na aš tai labai paprastai į didesnę pusę žiūriu – mūsų visuomenė jinai ką, irgi yra vyrų, moterų, tautybių, gėjų, lesbiečių. Nesvarbu, kad žmonės apie tai nelabai atvirai dar ir nori šnekėt, bet tai nu tas ir paslaugas teikdamas tu turi... Rimvydas man pasakojo, kad keturi procentai statistiškai yra gėjų ir lesbiečių.

V: Nu gali būt ir daugiau.

R: Sako, nu gal ir… Nu bet priimkim, kad keturi. Sako, jų artimųjų ratas yra dar turbūt dešimt procentų, tai sako va, žiūrėk, jau penkiolika procentų.O penkiolika procentų bet kokiam bizniui yra labai didelis *customer base'as*. Ir tada klausimas: ar tu tam jau tiesioginiam *targetui* ir jų, jų artimiesiem, ar tu...

Čia „Philip Morris“ buvo gavęs iš Niujorko LGBT bendruomenės laišką su klausimu, ką jūs darot šita tema. Šveicarijoj dirbau, tai irgi *strugglino* gerą atsakymą surašyt, nes mes nu maždaug *advise'inam* mūsų narius *on investment decision*, toks, nu taip, žinai, irgi *lawer'iškai* sukalta: „*on investment decisions, so can you advise us what you do in this area?"*. Nes ten irgi ten tolerancija viduj buvo, bet nu *active* tokio rėmimo ar nerėmimo irgi nebuvo, žinai. Tai buvo įdomi diskusija.

V: Nes įdomu, kaip jūs pats matot, nes vis tiek bendravot su skirtingo lygio vadovais, ir komunikaciją turbūt matot, kaip įmonė komunikuoja, nes tie, kas jau pradeda vadinkim gaudytis įvairovėj, labai atsispindi komunikacijoj: kaip skelbimus daro, ten žinai, kad ne visi baltaodžiai, kad ten nebūtinai tik mama tėtis ir vaikas. Gal pastebėjot kažkokių tokių pokyčių?

R: Mes bandėm, mes iš tikrųjų bandėm. Pas mus inžinierių nu yra vyriška totaliai, tie inžinieriai kurie instaliuoja paslaugas namuose pas mūsų klientus. Tai ten savo laiku buvo šimtas procentų, va taip vat šimtas tiksliai, be jokių ten dalių moterų. Tai tada sakom, kažką tai darom. Tai kaip mes pritraukiam? Tai parašo, mes rašom „inžinierius“, skliausteliuose „ė“, tai perrašėm „inžinierė/inžinierius“, ar net tik „inžinierė“, neatsimenu, čia prieš porą metų ta darėm. Ir *failas*, ir nieks neatsiliepė, nieks neatsiliepė, nes nėra tų inžinierių moterų, tai tu gali perrašyt, bet tai nu vis tiek...

V: Nes problemos daug anksčiau prasideda?

R: Problemos ten kažkur, nežinau, vaikystėj prasideda, šeimoj, profiliavimas, ten ką ten kala į galvą, kas bus inžinierius, kas, kas, kas mokytoja, ar kažkaip, žinai. Tai tas irgi OK, žinai, ta prasme ten baltų–juodų irgi ten nu turbūt reikia atliept irgi reikia į tą visuomenę, žinai, kuri žinai... Amžiaus, jo, mes ten bandom padėliot truputėlį skirtingai, žinai, sakau va tuos jaunus, jaunus nuėmėm ir bandai kažkaip kitaip atspindėt. Taip, norisi aktyvių, taip, ir jie nebūtinai turi būti nu... Tada čia tokių pavyzdžiui turėjom irgi, tai juos *prominom* vidury, žinai, va pavyzdžiui pas mane HRė buvo Zita Blažienė ir išėjo jinai į pensiją, ir dar aš paskui ją laikiau, kiek galėjau. Jinai su profsąjungom dirbo, žinai, žmogus išėjo šešiasdešimt septynių ar šem aštuonių metų, bet ten kur ten, šviesos, energijos, bet kokius jauniklius apdėdavo, žinai. Tai ir bet tą, tą irgi kiekviena proga, žinai, viešai šnekėdamas ar intranete vat bandai paminėti. Žinai, ir aš dar labai dažnai ir jaunimėliui tam sakau, tai va taip reikia judėt, tokiu tempu, su idėjom, mintim ir, ir pozitivymu ir taip toliau, žinai. Tai va, nu labiau tokia iš komunikacinės pusės, tai va. Tai ir ir *recruitment teamas,* ten irgi aš sakau, galim ten kažkaip bandyt nu nuimti ten tuos visus vyrų moterų atrankas darant.

V: Va, dėl šito norėjau paklaust, aha?

R: Jie ten tuo tarpu nėra padarę tokio, bet labiau per mokymus labiau *challenge'inti*. Mūsų nu vis tiek *recruiteriai* dirba su komandų vadovais, tai pagalvot, ar čia moteris galėtų būti, ar čia vyrai ir taip toliau. Aš čia *recruitment* agentūros, kai *senior management* kažką ieškom, tai davę *briefffą*, kad būtų nu nežinau, verskis per galvą, bet būtų bent vienas kandidatas, žinai, moteris. Ir nu nebūtinai yra. Dabar vat ieškom vadovo, pristatė penkis kandidatus visus vyrus, sakau „kur moteris?". Nu sako „eik tu pas kitą *recruiterį*, aš tau negaliu pristatyt moters tik dėl to, kad moteris", žinai. Bet nu vis tiek...

V: Bet bent jau tokie reikalavimai iškomunikuoti, čia jau svarbu.

R: Toks reikalavimas, jis čia yra, B2C buvo kandidačių, mes vis vien pasirinkom vyrą. Aš ten tikiu tuo *meritocracy* principu, kad turi tas geriausias kandidatas būt, žinai, o ne tai, kad pagal lytį, žinai. Nu kiti kitokių nuomonių turi.

V: O dar perkvalifikavimą prisiminkim, tai kažkokias irgi gal tendencijas pastebėjot, kas ten dažniausiai dalyvauja?

R: Nu dabar mes tas IT akademijas turim, tai čia buvau. Trečią sezoną uždarėm, Šiauliuose buvo. Tai aš ten buvau nuėjęs, tai tiesiog jeigu pirmoj buvo daug žalio jaunimėlio, nu vos ne studentija, ir vieną turėjom kolegę, turbūt jau virš keturiasdešimt jai, teisininkė, kuri persikvalifikavo į SAPą.

V: Kas reiškia SAP?

R: SAP IT *a la* kažkas. Tai mes ją irgi *prominom* kaip *example*, žinai, ir taip toliau. Tai dabar toj trečioj akademijoj pažiūrėjau, tai ta publika jau yra, nu ten labai gal vyresnių nėra, bet bent jau tai tikrai ne jaunimėlis, bet mūsų amžiaus.

V: O lytis, yra...?

R: Yra merginų, yra yra yra merginų, ir ten apie trečdalis turbūt merginų. Tai va tas iniciatyvas, kurias mes, kaip sakant, pradedi nuo nulio. Tai ten trisdešimt – keturiasdešimt procentų moterų technologijose, jų yra. Ir tarkim mūsų va tas SAPo, *team* SAP, ant ko mes čia save konstruojam, *core net, core billingo* sistemas, tai yra finansų ir taip toliau, ten apie penkiasdešimt – penkiasdešimt yra. Kai tu jas konstruoji nuo nulio su tam tikru sąmoningumo lygiu, va yra apie tai. Ir jos ten *performina*, ten nėra klausimo apie tai, kad ten, ar vyrai, ten tikrai nėra to klausimo, yra klausimas, kaip pritraukti. Yra klausimas, kaip nuo anksti užkabinti, kad tai yra įdomu. Ir kad paskui tie žmonės augtų, ta prasme O ten *performanso*, tai...
V: O viduj įmonės? Nu sakykim, čia pradėjau dirbt, augau augau, kaip ten ta, visi. Kliūčių kažkokių yra tarp lyčių ar tarp amžiaus, va dėl etniškumo?
R: Dėl etniškumo tai ten nežinau, ten mes dabar turim porą *acting*, taiAlina Datkevičienė jinai latvė yra, nu Lietuvoj gyvenanti, su fantastišku latvišku akcentu kalba. Danielius mūsų lenkas. Ką čia mes dar turime? C trijų lygmeny tai mes turim ir žydų, ir rusų, ir ko tik nori, tai ką aš žinau, kažkaip toj vietoj tikrai arba kažko nematau, arba tikrai arodo nėra kažkokio tai... Vis tiek čia kalba eina apie labiau nu prakutusius, išsilavinusius žmones, žinai, kitaip tu ten jau neužsikabarosi į tą, į tą lygį. Ten labiau dar klausimas, vat kodėl, kurioj vietoj moterų karjeros sustoja, ir kodėl va tose technologinėse kažkaip nebūtinai prasimuša jos.
V: Tai kaip jums atrodo, kodėl?
R: Nežinau aš, yra turbūt… Irgi kas čia, D.G. sakė, žinai, kažkur mes ten ir šiaip susitinkam pašnekėt, sako, žinai, aplikuoja vyrai ir savo tą algą užsikala bet kokią ir suaplikuoja moteris tai „kiek bus, tiek“ – tai žinai. Tai yra sąmoningai stebėjau kelis kartus, nu ir teisybė, šventa teisybė. Ateina vyras išlupęs akis ten, kiek ten yra – nėra tos kompetencijos, nu vis tiek, yra, tarkim, nėr taip, kad ateitų su nuliais. Bet na ta prasme tas iš vidaus eina, žinai, „aš įsivaizduoju, kad“...
V: Pasitikėjimas?
R: „...mano atlygis turi būti toks ir kad aš *tadada“*. Ir ateina moteris „tai čia atlygio klausimas man nesvarbus“. Ir tas yra. Ir tada, žinai, tu... Gerai, nu mes turim rėžius, tai jo, mes esam priėmę, žinai, tą *conscious decision* kad nesamdyt žmonių, ir ten dauguma atvejų taip ir yra, ant mažesnio negu minimumas. Bet nu žinai, jeigu atlygio rėžis yra nuo minimumo, tu pasiprašai žemiau minimumo, nu tai iki minimumo čia taip kažkaip tai įvyks.
V: Taip, taip atskirtis ir formuojasi.
R: Ir formuojasi, ir tas toks žinai, jo tada bandai žiūrėt bet palauk, čia ta kompetencija tokia, tokia, tai gal čia reikia daugiau, bet vis tiek tu pritempinėji, ir tada nu tas toks kaštų klausimas, kiekvienoj normalioj kontoroj yra, nieks, nedalini tų pinigų, nu bet tai gal čia tada dar reikia truputį daugiau, bet nu kažkiek tai daugiau. Ateina jie su tokiu nu tai kažką dar ten reikia nusiderėt, ir vis vien pabaiga proceso, vyro alga čia atsiduria, moters čia.

V: Tai dėl to yra rekomendacijos, kur turėtų aiškų langelį, kokia bus pozicijos kaina, jau ateinant žmogui, nesvarbu, kokios jisai ten, žinai, lyties ar kitų aspektų.

R: Tai čia žinai, teorija, praktika yra tokia, tau reikia žmogaus kad vyras sako, aš be pusantro neimsiu, tu gali užsidėt langely tūkstantį du, ką darai? Čia nėra tie, ne tie laikai, nu va kad buvo penki ir pasiimk tą, kuris telpa į langelį.

V: Visi derasi?

R: Viskas, viskas šiais laikais va taip va, žinai, ir ten mielai paimsi moterį, kuri norėjo mažiau, ir įdėsi į tą langelį, jeigu ten jų tų moterų irgi nėra per daug. Aš čia su danais šnekėjau, sako, visos kontoros, gal pas mus mažiau, bet Danijoj tikrai daugiau, turi tą *diversity policy* ir ir ieško moterų. Tai sako žinai, kas atsitiko, tiesiog išbrango darbo jėga, ir sako, moterys Danijoj prašo dar daugiau, tam *senior* lygmeny, nes žino, kad visos kontoros nori moterų.

V: Ai, konkurencija padidėjo?

R: Yra šansas, ta prasme, yra konkurencija padidėjus, labiau nu pasiūla didesnė iš moterų pusės ir sako, tas padeda, nu, pasikelt algas, kas yra gera naujiena moterim, arba bent jau kad kažkoks atsiranda žinai, suvokimas, kad iš to irgi gali uždirbt.

V: Dar dėl kvalifikacijos, kai būna tie metiniai pokalbiai, vis tiek darot, ar ne, turbūt?

R: Taip, mes turim tuos *frequent checkins*, tai

V: aš galvoju, ten tokie klausimai yra, kad gali pažymėt, kokios kvalifiakacijos kėlimo, jeigu reikia ar ten?

R: Taip. Planas yra. žinai, čia aplamai aš anądien pažiūrėjau, kiek mes pingų esam skyrę ir kiek išnaudoję, tai ten norėtųsi dar didesnio aktyvumo tiek vyrų, tiek moterų. Kažkaip irgi ateina tauta, kuri įsivaizduoja, kad nu atlygis tai turi augt, o kiek aš čia žadu egzistuoti...

V: kiek aš pats augsiu?

R: ir augu, tai čia dar kitas klausimas.

V: Na gerai, prisiminkim tas pirmas iniciatyvas, vat su įvairove susijusios. Kaip va reagavo, man įdomu, darbuotojai, ar buvo kažkokių pasipriešinimų, kokios reakcijos, galbūt kažkokių turit?

R: Pradžioj ne, pradžioj buvo viskas taip, dabar jau du metai, va čia taip jau du su puse, tai va prieš pusmetį prasidėjo reakcijos, kai turbūt pamatė tam tikra kategorija žmonių, kuriem galbūt tai kliūtų. Nu žinai, kaip ir su kieviena iniciatyva didelė kontora priima, pažiūrėsim kiek čia išgyvens, ištemps ir taip toliau. žodžiu, nebuvo jokių. tikrai, nei gerai, nei blogai, žinai. Krūva žmonių ten prisijungė, žinai, kam įdomu. Kam neįdomu – daro kažką kitą, žinai ir... bet tokio nebuvo, ir sakau, va tokios labiau probleminės ir jau tikra vidinė diskusija įmonėj užsisuko prieš gerą pusmetį.

V: O tai kas sąlygojo tą?

R: Aš manau, kad sąlygojojo kad tas tęstinumas ir kada žmones suprato, kad, ta prasme nu čia, šita įmonė pasirodo, jau šitą temą nuosekliai pasiruošus...

V: Jau, kaip sako, ne naujiena?

R: Ne naujiena, jo, kad bus nuosekliai vystoma, aš taip galvoju, kad bus nuosekliai vykdoma, ir tada žmogui jau *triggeriai* paėjo. Nes prieš tai gal buvo ai, tai tą bandė, tą, čia apie LEANą pašnekėjo vieną ketvirtį, apie kitą dar kažką, čia irgi pašnekės ir dings. Bet kai pamatė, kad tas yra tęstinis dalykas, čia turbūt trečia ar ketvirta ta kovo aštunta, kada kažką bandėm daryt ta tema, tai va tada jau ir iššoko tam tikri dalykai.

V: O tas įstojimas į „Diversity Charter“ galėjo kažką, kažką?

R: Tai turbūt vienas iš elementų, turbūt vienas iš elementų, kad nu irgi tęstiniai. Donas irgi atvažiavęs, žinai, irgi save pristato, sako, man vertybės yra svarbu ir ta prasme, ir *equality* ir *diversity* pas jį yra tema, kur jis kiekvienam susitikime vis apie, apie jas primena. Tai va, tai žmones tas paskui ir *triggerina,* tam tikrą dalį.

V: Gerai, mes jau einam į pabaigą. Tai dar tik galvoju dėl tos kompetencijos lavinimo, nu aš vadinu įvairovės kompetencija, tai čia viskas įeina, lygios galimybės, ar vat, kaip sakėm, skirtingais pagrindais, tai… Tai klausimas čia, ar per pastaruosius metus kažkiek investavot į tai? Tai kaip supratau, per kažkokias iniciatyvas šiek tiek buvo, kad vis pasikalbat?

R: Jo, mes turėjom ir buvom, vat ir iš lygių galimybių turėjom pasikvietę kolegų ten pristatymą irgi darė, ir, ir, ir, ir tai, tai čia, čia vienas dalykas buvo. Paskui nu įvairios iniciatyvos, ir ten vienokia ar kitokia forma, „*women go tech*“ ir taip toliau. Yra sklaida, kvieti žmones prisijungti. Formalių mokymų tai vat tas vienas toksai buvo ir dabar va planuojam nu jau ženkliai rimčiau užsiimt šitu klausimu šiais metais. Ir kas įdomu irgi va, E. prisijungė, „jo man būtų įdomu, man būtų įdomu“, bet jinai dabar čia kokius du mėnesius turbut, jai, žiūriu, su kievkiena svavaite jai čia užsidegimas ženkliai didesnis, kiekvienas iššokęs iš technologijų, kad maždaug čia „kas čia per“, tai dukart labiau ją uždega. Tai irgi va tas įdomu, kad nu žmonės nori dalyvauti tokiam. Ir čia nebuvo, žinai, T. sako, „aš čia labiau noriu su profsąjungom“, ir sako, „man čia žiauriai daug, aš neturiu kokybiškai laiko skirti šitai temai“, sako, „ar yra kas norit?“ E. sako „na, kodėl gi ne?“ nu tai ir, ir...

V: Tai čia svarbu, kad būtų, kas veda?

R: Kad būtų, kas veda. Ir man atrodo čia irgi, mes esam čia ją visur pristatę irgi, kad va tas žmogus pas mus koordinuoja šitą temą. Aišku, tas gal kokių dešimt – penkiolika procentų jos darbo laiko, žinai, bet, bet nu yra labai aiškus žmogus. Ir kitas dalykas turbūt gal irgi *triggeris* buvo, kad technologijų *people* partneriai, o ne kažkas kažkur, nes nu to tokio, kaip sakau, tradicinio tikėjimo ženkliai daugiau ten pas juos, negu kitose srityse.

V: Fainiai. Ir dar aš galvoju, nu vat aš irgi tą teorinę dalį tai labai daug tyrimų ir parodė, kad tik tada efektyvi ta įvairovės valdymo schema, kai jinai matoma, kaip strategija. Nu mes taip maždaug ir kalbėjom, kad kaip ir jūs iš patirties sakot, kad kol buvo pavienės iniciatyvos kažkaip tarsi jos ir nutyla, o jeigu tai būtų kaip strateginis žingsnis, tai būtų daug efektyviau. Ar jūs čia taip pritariat, ar ne?

R: Vienareikšmiškai, žinai, tiktai tiek, kad su ta strategija, žinai, kaip čia, kaip esu su kažkuo diskutavęs, postkomunistinėse šalyse nu to tokio, pats žodis „strategija“, „tikėjimas“ jie buvo per penkiasdešimt metų nu užnuodyti neteisingais dalykais, žinai. Tai čia su tokiais kiniečiais teko dirbt anksčiau, tai žinai, čia sako, „jūs vakariečiai nusibrėžiat kryptį ir atseit einat ten, kol jūs nusibrėžiat, laikas jau, kryptis jau ne ta“, žinai, laikas bėga. Sako „pas mus tai“, sako „*its like a many drops into one direction“*. Tai vat, tai ir čia aš, gal kryptis labai aiški, žinai, bet jinai vis tiek, esmė susideda iš kasdieninių kažkokių tai darbų ir darbelių, žinai, ir taip, yra labai aiškus supratimas, žinai, kad mūsų verslui tai yra ilgalaikėj perspektyvoj gerai. Kad, kad pas mus ateina daug žmonių, kurie sako, „aš mačiau, jūs padarėt tą, pasakėt tą, ir tai atitinka mano vertybes“, ar tai ten būtų „women go tech“, ar tai ten būtų kažkoks tai kitas, žinai, nu įmonės pasisakymas socialiniais klausimais, ar įmonės vadovų pasisakymas socialiniais klausimais. Ateina karta žmonių į darbo rinką, kuriem nu ne tik atlygis, ar ten kažkokia tai įdomi pozicija technologinė, ar ten kažkoks tai kad nežinau, antpečiai karjeriniai, jiems tas vertybinis pagrindas, jis yra labai svarbu.

V: Žiūrėkit, aš tokį vat klausimą jums neuždaviau, bet man atrodo, kad ką tik atsakėt. Kaip jūs apibūdintumėt, kas tai yra saugi, lygias galimybes užtikrinanti ir įtrauki darbo vieta? Tai praktiškai...

R: Nu tai iš tikrųjų turi, tas atlygio klausimas jis vis tiek, jeigu tu ne, ne... Tai žinai, tas Maslow jis kam tinka, ne, bet jis vis tiek – neduosi žmogui pinigų, kažkokų pinigų, patalpų, dar kažko, tai nu neateis pas tave tie žmonės. Bet kai tai susitvarkai ir kai tai nebėra klausimas, tada, aišku, ieško savirealizacijos ir tada žmonės ieško, žinai, ar tai yra, va šitoj darbovietėj yra įdomiau, ar čia yra kažkas tai deklaruojama daugiau, negu kad užkalti eurą ir ar čia yra kažkokios tai vertybės, kurios ne tik deklaruojamos, bet nu ir bandoma gyvent. Tai man atrodo, kad tas nu ir žmones pritraukia, ir tie žmonės, kurie ateina, jie čia ir jaučiasi turbūt nu kažkaip kitaip – saugiau, geriau. Ir tie turbūt žmonės, jie nori prisidėt prie to tolesnio to vertybių, žinai, tobulinimo ir... Nu turbūt nuo to tiktai geriau visems. Visuomenei geriau.

V: Tada ir paskutinį dar noriu paklausti, irgi susijęs. Sakėt va pavyzdžiui, kad kol nusibrėži kryptį, ir pasikeičia kryptis, tai aš galvoju, ką jūs manot apie tai, kad svarbu susirinkti ir atgalinį ryšį, tiesiog stebėt tą procesą, gal kokius įrankius įsivaizduotumėt, ką reikėtų daryt, kad matyt, kaip čia sekasi tą įvairovės valdymą organizuot?

R: Na taip, žinai, gal ir būtų, irgi turbūt čia, daeisim iki to. Žinai va dabar tas, sakau, prasidėjo toks kažkoks *feedbackas* iš organizacijos, kuris tam tikra prasme iš vienos pusės lygtai gal ir ūpą galėtų numušt, nes atrodo, nepriima tavo čia tų tavo idėjų, iš kitos pusės irgi tu, kokia čia tema su kažkuo šnekėjau, žinai, ai, savižudybių tema. Sako, „jeigu įmonėj pradėsit apie tai šnekėti, tai“, sako, „jūs apie tai sužinosite, kad pas jus žmonių bandžiusių nusižudyt buvo ten dešimt kart daugiau negu jūs dabar žinot, nes“, sako, „dabar jūs net nesuteikiat terpės ir pasitikėjimo, kad apie tai galima pas jus šnekėt“. Tai turbūt čia labai panašiai, žinai, kol tu apie tai nešneki, arba šneki labai mažai, atrodo, kad tu čia ir įvarius, ir labai čia visiem viskas gerai, ir taip toliau. Bet kai tu pradedi šnekėt ir kažką tai deklaruot,

tada pasirodo, kad vieniem negerai, nes tu šneki apie tai, kiti pradeda džiaugtis, nes tu apie tai šneki, treti nori prisijungti. Bet nu tas pats ėjimas tuo keliu jau, jau taip sakant žmonės renkasi, čia su tavim ar ne. Kas irgi yra gerai, žinai, nu kažkam labai blogai, jeigu mes „Baltic pride“ remiam, tai gal yra įmonių, kurios neremia, nu tai ir jeigu tai yra tavo vertybinis pasirinkimas, nu mes irgi ne prieš, kad tu turį jį tokį, kol jis ten nevirsta kažkokia tai fizine prievarta, tol tu gali tikėt, kuo tu tiki, gi čia laisva šalis, visom kryptim, žinai. Bet nu mes tikim, mes tikim, kad taip darydami turbūt būsim sėkmingesni, įdomesni, pritrauksim kitokių, kūrybingesnių žmonių.

V: Ir taip, ir dar čia ir nuo savęs pridėčiau, kad darot įtaką visai visuomenei, nes iškomunikuodami tam tikrą žinutę, net ir tiems, kurie mąsto kitaip, parodot, kas yra, kokia gali būti vertybė. Ir vis tiek keičiasi tos nuostatos

R: Aš nežinau, Gražulis mūsų klientas, ar ne, bet jeigu jis po to atsisakys mūsų paslaugų, tai jo, ta prasme, kiekvieno kliento euras yra svarbus euras, bet turbūt dėl to prarasto euro neverksim.

V: Nu va super, labai gerai, ačiū jums labai, labai įdomiai pašnekėjom.

R: Dėkui.

Interviu su Eksperte Nr. 2 išrašas

R: Tai aš tokią kaip nu, gavau kaip papildomą atsakomybę, nu ta prasme, tikrąja to žodžio prasme, priskirtą nu tą *diversity* kažką pradėt daryt, ar ne? nu Ir aš vat bandžiau kažką, kiek čia gavosi? Metus? Ką nors daryti, paskui perėmė…

Vilma: Prieš porą metų, ar ne?

R: Septynioliktų pabaigoj. Nu tai va, tai, o paskui perdaviau tą vairą E., nu paskui biškį pareigų perskirstymas pas mus buvo, nu tai va, tai dabar...

V: Galit pasakyt, pavyzdžiui, kaip jums atrodo...

R: Man irgi „tu“ sakyk.

V: Kaip tau atrodo, kaip organizacija, vat koks organizacijos profilis įvairovės prasme? Nu va jeigu taip pažiūrėjus iš šono, nes jūs vis tiek tiesiogiai su personalu nedirbat, bet ką matot? Kas jums krenta į akį? Kaip čia apibūdintumėt darbuotojus?

R: Aš manau, kad, ta prasme, mes tikrai… Ta prasme, ar įvairi organizacija iš principo?

V: Nu jo, kokie žmonės? Nu tai pavyzdžiui, per tuos skirtingus galima pagrindus ten: amžius, etniškumas...

M: Amžiaus prasme tikrai skirtingi, kadangi jungėsi dvi organizacijos, reikia tą turėt minty, ar ne. Ir turim ir labai ilgamečių darbuotojų, ir labai šviežių, yra ir labai senų, yra... ta prasme, pagyvenusių, ir yra jaunų žmonių. Tai toks miksas. Jį buvo pakankamai sunku matyti, kadangi mes labai buvom išsibarstę, tas mūsų ofisas. Vilniečiai turiu minty. Tai va, dabar, kai mes čia, viename šitame, vietoje, esam, tada tu labiau pradedi matyt, kiek mes turim skirtingų žmonių iš tikrųjų, tarkim, amžiaus prasme. Jeigu žiūrėt tautybių prasme, man kažkaip norėtųsi, ir įsivaizdavau, kad čia turėtų būti (nu kadangi aš tik pusantrų metų tik organizacijoj, ar ne?), įsivaizdavau, kad čia daugiau turėtų būti šitoj vietoj įvairovės. Ir iš tikrųjų, kai aš gavau tą *diversity* vat nu vairą, sakykim, pradėt kažką daryti, nes aš buvau ta, kuriai buvo pasakyta „nu padėliok strategiją“, tai ir auditas prieš tai buvo darytas (aš dabar nepamenu, kaip jis vadinosi, E. gal tau galės detalizuoti), irgi sakė, kad tos tokios kaip bendrąja prasme įvairovės trūksta pas mus. Tokį kaip pastebėjimą, ne kaip kažkokį ten, kad reikia taisyt kažką, bet kad trūksta...

V: O kaip jums atrodo, kodėl etniškumo tos vat įvairovės trūksta? Kas čia gali lemti? Nes žiūrėkit, jūsų dvi kalbos gi pagrinde, nu tokios gi, tai jau anglų kalbos mokėjimas savaime atidaro tokias duris?

R: Kažkaip aš įsivaizdavau, nu nežinau, aš taip įsivaizdavau, kad čia yra daugiau, matyt, vat kaip iš išorės žiūrint į organizaciją, atrodė, kad yra daugiau pozicijų, kur tikrai neturėtų riboti kažką kalba ir atėjus kažkaip vat pamačiau, kad nu mes labai pakankamai dar lokalūs. Nu ir visgi, matai, klientų aptarnavimas, visa kita... Ta kalba vis tiek yra reikalinga didžiajai daliai. Technologijose – taip, yra galbūt, bet nesigilinau, nežinau, bet nepasakyčiau, kad matytus. Ne, š Bet ten, aš manau, mes dar labiau, daugiau galėtume šitoj vietoj išnaudoti. Kas išvis, pavyzdžiui, irgi jokio vaizdo neturėjau ir

neįsivaizdavau, kurioj vietoj esam, nu ten tarkim, neįgalumo prasme, ar ne? Tai kažkaip šita tema išvis toks nu toks nulis: ar mes einam kur nors, ar mes darom ką nors? Šitoj vietoj išvis jokio aiškumo, ar yra poreikis, ar analizuota, ar mes galim kažką va daryt šitoj vietoj, nu su kažkokia negalia žmonės priimti, kurie tikrai gali dirbti? Tai čia išvis toks jausmas, toks net… Nu čia mano tokie visiškai asmeniniai pastebėjimai, ką aš mačiau.

V: Taip taip, tai labai gerai, asmeniškai.

R: Nu ir iš tikrųjų, kai aš pradėjau darbuotis su ta, taip ir gavosi. Atsisėdau, dar ir Ramūnui sakiau – „Ramūnai, sakau, gal pradžioj…“ – nu kadangi mes aplamai dar tik bandėm susidėliot tą strategiją, kur mes einam – „tai sakau, gal labai nesiblaškom ir paimam tą, ką mes labiausiai matome“. Tai mes tokį lyg neoficialiai išsigryninome, kad dirbame ties „paygapais“ visais ir nu ten tuo vyrų – moterų balansu.

V: Lyčių tuo klausimu?

R: Jo, nes va kaip sakau, kai pamačiau, kad kiti ten tie visi, įvairovė, net mes patys nežinom, kur esam, tai bent jau kažkur judėkim. Tai bet žinau, kad dabar jau E. nori ten bendrąja prasme imti, nieko nieko neišskiriant, nu tai va, tai ką aš žinau, tokie pamąstymai.

V: O tai pavyzdžiui, dėl seksualinės orientacijos, dėl skirtingų šeimos formų?

R: va būtent, ta prasme...

V: nematomi gal net?

R: tokie net nematomi tokie aspektai, ta prasme jo, visiškai. Toks nu, tai dėl to ir sakau, toks buvo, buvo toks, kad imam ką kažką apčiuopiamo galim, o ten jau tokie per *soft* dalykus, bet čia jau reikia jau įdirbio ir pasimatavimo netgi.

V: O jūs pati vat kaip iš šono kažkokius skundus girdėjote, kad darbuotojai dėl ko nors skųstųsi, kad patiria diskriminaciją, priekabiavimą?

R: Aš pati ne, tiktai iš nuogirdų, galbūt kažkas, bet pačiai kad, ar netgi matyčiau tą, tai mm.

V: O tai va sakėt, kad buvo atliekami tie tyrimai, ten kaip klimato vertinimo kažkokie tai? Ar nelabai žinot? Nes jie išmatuoja, kaip jaučiasi žmonės, va ten galit tokius kriterijus, apie įvairovę jūs citavot, kad sakė žmonės, kad per mažai įvairovės?

R: Ten buvo auditas, ne, ten buvo oficialus auditas. Tiesiog įmonės auditas buvo, aš ten, šešioliktais metais buvo darytas, aš nedalyvavus jame, man tiesiog pasakė, kad… Nu kodėl mes pradėjom apie tai organizacijoj aplamai kalbėti, ar ne? Ir kreipti dėmesį. Bet, kuo remiantis, kuo grindžiant, tas buvo, nepasakysiu, čia gal E. galėtų pasidalinti.

V: Pati pastebėjote, kad būtų kažkokių tai iššūkių dėl, kylančių dėl to, kad žmonės tiesiog skirtingi? Įvairovė kažkaip pasireiškia, ar ten trukdo vieni kitiem, ar nuostatos kažkokios, konfliktai?

R: Konfliktai ne, bet manau, kaip ir visur tas yra vat... Aš turbūt, labiausiai kur aš matau tą tokį vat, bent aš asmeniškai, tai tas vat, kad žmogus jau tarkim virš penkiasdešimt metų, tai jau jis, nu jis lėtas, jis jau blogas, jis jau…

V: Toks požiūris?

R: Aš tokį matau, bet aš asmeniškai. Aš nesakau, kad tai visi gali matyti, bet aš tą matau. Pritariu, kad kai kurie tokie ir yra, negali ginčytis. Bet tą taip stipriai suabsoliutint negali, nes tų žmonių yra labai skirtingų, ir kiti yra netgi energingesni, efektyvesni negu, negu tas jaunimas.

V: Lėtų yra ir jaunų (juokiasi).

R: Jo… Tai va, tai va šitas turbūt.

V: Tai dabar va pasakojot jūs, kaip vat, sakot, tapot įvairovės koordinatorė, tai kažkokių tai ėmėtės iniciatyvų. Kokios jums įstrigusios labiausiai?

R: Žodžiu, viskas prasidėjo nuo to, kad „padėliok, T., strategiją“. Nu gerai, pabandžiau aš ten padėlioti, nes man irgi prisipažinsiu, buvo visiškai naujas dalykas. Turiu minty, iš profesinės, nu va kaip organizacijos atstovės, kaip daryti…

V: O kaip čia jus? Kodėl jus?

R: Tiesiog, tiesiog man ateinant į šią, į įmonę, man buvo, Ramūnas pasakė, kad žiūrėk, dar viena iš tavo atsakomybių.

V: Priskyrė?

R: Jos, nes aš… Pas mane tokia rolė gavosi, kad aš ir verslo partneris personalo, ir darbo santykių atstovė. Nu ir sako, dar *diversity* paimk dalį, nes kol kas neturim to nu oficialaus žmogaus, kuris organizacijoj atstovautų. Buvo neoficialiai tokia grupelė, kuri tą darė. Nu tai aš tą gavau, tai man tai buvo visiškai nuo nulio, bandžiau padėlioti, aiškinausi, kas iki tol buvo daryta ir ką mes, sakykim, padarėm. Iš tikrųjų daug energijos, taip labai bendrai sakant, mano tie metai tai buvo pagrindo padėjimas, judėti toliau su *diversity*. Aš kaip sakau, aš tokį gerą padėjau pagrindą, ir sakau, va E., aš taip ramia sąžine dabar galiu va sakyti, kad...

V: O tai kas yra tas pagrindas? Ko reikia?

R: Aš labai... Iš tikrųjų, padėjo būtent visos tos įvairovės chartijos visa veikla. Aš labai daug ten jėgų skyriau, nes nu tai visiškai buvo nauja. Ir čia paaiškint visiems, ir visi tie reikalai, tai vat šita…

V: Tai jums reikėjo, atsiprašau, kad pertraukiau, jums reikėjo paadvokatauti, taip sakant, įmonėje pačioje, kad jūs norit įstoti į tą, į chartiją?

R: Jo jo jo. Gilyn ten stipriai organizacijoje neinant, nes ji per didelė, kad visiems pasakot, bet jo, tiems pagrindiniams vadovams, kas tai yra, paaiškinti…

V: Kodėl reikia?

R: Jo, jo, jo. Tai va šitas visas dalykas buvo. Ir iš tikrųjų, ką aš dabar matau, jis ir yra labai gerai, kaip pagrindas, toliau E. pildyti. Ir tuo labiau yra asociacija, tie žmonės, tas bendradarbiavimas. Jau, jau žiūriu, jei reikia daryti kažkokių iniciatyvų, labai padeda, nes jau yra ratas, jau yra žmonės, jau gali patirtimi dalintis, tai va tą matau. Su kolege, kuri dabar išėjo į motinystę, irgi vat galvojom, kaip mes galim ten, kokių tų iniciatyvų padaryti, sakykim, moterų prasme, ar ne va ta lyčių ta lygybė ir tie visi

atlygio skirtumai, ir visi kiti. Tai į mamytes pradėjom labai žiūrėti, grįžtant, nu ne tik mamytes, tėvelius, bet tėvelių turim tik vieną iš kelių šimtų turim tose tėvystės atostogose, kurie grįžta po vaiko priežiūros… Tai iš tikrųjų tai džiaugiamės, nes iš tikrųjų susidėliojom tokią tvarką, gaires, kaip mes va su jais elgiamės.

V: Tai čia atlyginimą peržiūrit?

R: Mhm.

V: O kur tos gairės aprašytos, jos ten?

R: Internete, viešai turim, jo, tai… O kadangi mes turim tokius organus, kaip profsąjungas, tai kai jiems papasakojom, tai čia jiems iš viso buvo „*wow*, rimtai turit?“. Nes jie pradėjo verkti „bet tai va tai, o tai čia skriaudžiat mamas“ – palaukit palaukit, nu va, pažiūrėkit, pernai metais čia vat pasidarėm, tai irgi labai…

V: O dėl ko skriaudžiat?

R: Nu aš tai, žinot, kaip, profsąjungos – kita tema. Aš kadangi už darbo santykius atsakinėju, visąlaik verkia, kad viskas blogai. Nes nu pas juos žmonės eina paverkti.

V: Pobūdis darbo toksai?

R: Čia yra toks pobūdis. Bet kai pasakai „palauk palauk“, nu tai ai, nu va… Tai tokie dalykai. Paskui, pavyzdžiui, atlygio peržiūras darant irgi vadovams yra primenama, kad, aš nesakau, kad tas yra pas vadovus, akivaizdžiai, kad ten vyras turi daugiau gaut, moteris mažiau – bet taip jau atvirai yra pasakoma, pradėjom sakyti, kad yra toks dalykas kaip įvairovė ir neskirstykit ten vyras–moteris. Nu tai va tokie maži tie žingsneliai, kaip aš sakau, aš negaliu sakyt, kad čia kažkas kalnų padaryta.

V: O kas buvo ta tikslinė grupė, su kuria dirbot paskui daugiausiai? Ar tik vis tiek viršuj likot su top menedžmentu, ar buvo ir darbuotojams kažkaip tai?

R: Ne, mano pagrindas ėjo kol kas tik per top menedžmentą. Nu ta prasme ne tą top, bet dar vienu laipteliu žemiau, ten tie kaip mes? C2 – mūsų top mendžmentas, tai C3.

V: Ai, girdėjau, C3 girdėjau.

R: Tai va iki C3 buvom nuėję. Darėm kai kam pristatymą va tos strategijos, ką aš sudėliojau, ir kas norėjo, vadovai, dar žemiau paleidom, turėjau pristatymus, tai buvo, jo, kas…

V: O kaip dabar vat, jeigu sakytų, parodykit dokumentus, kurie susiję su lygių galimybių arba ten įvairovės įgyvendinimu, tai ką jūs paduotumėt? Nes ta struktūra per skirtingus dokumentus atsispindi, ar ne?

R: Jo… jo nu tai ten va ką E. jums siuntė, dalinosi ir yra pagrindiniai mūsų, kažkokių papildomų... nes jinai manęs ir klausė, tai aš jai ir pasakiau, kurie ten.

V: Tai labai gerai, nes aš taip dėliojuosi vaizdą… Tik aš galvoju, kaip jums pačiai atrodo, ar būtų svarbu, kad būtų įmonėje ta tokia, nu dabar terminais, kurie yra įvardinti, yra „lygybės planai“, toks kaip dokumentas, kuris yra... Jūs sakot „strategija“, tai ten panašiai turbūt ir gautųsi, ne ten yra žingsniai, ką

tu planuoji toj srity daryti. Tai kaip jum atrodo, ar būtų naudinga tokį turėti, ar tokį ir turit, tik kitaip vadinat?

R: Neturim tokio. Jo, tikrai neturim. Galbūt tai ateis su laiku, nes vat irgi, ką turbūt turėčiau paminėti, kad tik pernai metais labai aktyviai visa įmonių grupė pradėjo eiti į tą *diversity* ir *inclusion,* dėliotis strategiją visą. Ir ten taip ir gavosi, kad aš pavasarį iš savo pusės sudėliojau, o iniciatyva iš grupės atėjo...

V: Iš grupės reiškia čia tarptautiniu lygiu? Ar ne tą reiškia?

R: Ta prasme, mūsų visos grupės, per visas šalis, buvo priskirti…

V: Tarptautinis?

R: Jo. Buvo paskirtas vienas žmogus kiekvienoj šaly, va tie koordinatoriai vadinami. Ir jau ten iš jų ėjo strategija. Tai aš, tai… Bet kaip aš sakau, tas grupės lygmeniu reikalai tai pakankamai lėtai juda. Aš tikiu, kad kažkuriuo metu ateis va tą, apie ką jūs kalbat, bet kadangi mes visąlaik truputėlį *ahead* būnam (juokiasi) keli žingsniai, tai gali būti, kad vat kažką pasidėliosim ir anksčiau tada.

V: Super. Ai, vat, man labai patinka šitas klausimas: kaip jūs apibūdintumėt, kas yra saugi, lygias galimybes užtikrinanti ir įtrauki darbo aplinka? *Inclusive,* kaip sakant. Kas ta *inclusive*, ar *diverse*, ar ten aplinka? Paprastais žodžiais?

R: Aš kaip sakau, kur žmogus net nesusimąsto, nu ta prasme, vat jam net nekyla klausimų, kad kažkas man čia yra negerai. Jam yra komfortabilu, patogu dirbti, ta prasme, kiekvienai asmenybei yra komfortabilu ir patogu dirbti, nesusimąstant, ar ten man patogu–nepatogu, ar čia, ar į mane ne taip pažiūrėjo, čia sakyt–nesakyt, ką pagalvojo–nepagalvojo? Tai vat aš tokiu labai apibūdinčiau, komfortabili vidinė savijauta.

V: Ir aš galvoju, vis tiek dabar jūs buvot ta, ta viena iš iniciatorių, kaip jums, kokias turit įžvalgas apie tai, kokių čia išteklių reikia vat, jeigu diegiant va tokią įvairovės valdymo strategiją, žingsnius tokius, nu kiek įmonė turi skirti dėmesio, kad nu reikalingi tie ištekliai, arba kokius…?

R: Aš visų pirma ką matau, tai reikia, tikrai reikia tų pačių žmogiškųjų išteklių. Tai... Nes va pavyzdžiui, kas gavosi ir ir ir vat… ką aš pati patyriau, ar ne, vat taip tarp mūsų kalbant, nors aš ir Ramūnui buvau sakiusi, kad man fiziškai buvo per mažai laiko tam, kad aš tą galėčiau pilnavertiškai daryti. Nes kai tai yra dalis tavo darbo, aš, nu ta prasme, tikrai atvirai sakau, tai turi būti dedikuoti, nežinau, ar tai žmogus, ar tai kelių žmonių komanda, kad daryti, ta prasme, veiksmus ir kad jie, nu ta prasme, apčiuopiamus veiksmus, nes tai, tai... Nes vat kas ir yra, ar ne, toksai atrodo neapčiuopiamas dalykas, bet, bet jis labai laiko imlus.

V: Taip.

R: Ir ir ir resursų, nu ta prasme, žmogiškieji resursai, turint žmogišk... Taip, kažkuriais etapais, ar kažką įgyvendint tu nori nenori yra piniginiai ištekliai, bet visų pirma jeigu tu randi, dedikuoji išteklius, tai jau galima daug padaryti.

V: O kaip vat įvairovės valdyme jum atrodo, kokią reikšmę užima nu ar mokymai, ar kaip čia pavadinsi, aš tai vadininu „įvairovės kompetencija“.

R: Aha?

V: Čia tokia nauja sąvoka. Kaip atrodo, kiek čia dėmesio tam reikėtų skirti, kaip čia nustatyti, kam reikia mokytis? Kam nereikia mokytis?

R: Nu mes kalbėjom, irgi su E. vis pasišnekam ta tema, tai... (atsidūsta), yra, ta prasme yra skirtinga, pavyzdžiui, Ramūnas yra, bent jau anksčiau būdavo, prieš prievartinius mokymus, ar ne? Nu gerai, pabandėm mes tų, kad tų nereikia. Bandai kažką taip vat, kas kam įdomu, vat papublikuoji, kas norit, ateikit. Aš manau, kad turi būti ta tokia privaloma švietėjiška veikla, įsitikint, ar... Ne tai, kad ten įvardint ten kažkokiais mokymais ar kažką, bet tai daugiau va pateikt per švietėjišką kažkokią… Nes nu taip imti ir *by default* nustatyt, kad OK, čia viskas gal gerai, gal visi esam *on the same page*, negalim,. Pastikrinimui turėtų būt kažkokie. Kokioj formoj? Vėlgi tai nu reikėtų sugalvoti, tą tokią, kad žmonės nepriimtų kaip mokymų, bet aš manau, kad to reikia, ir va ten dabar tam tikri (juokas) pastarųjų mūsų dienų įvykiai parodo, kad jo, manau, kad reikia.

V: Jo, stebėjome, kad tas pats ir su E...

R: Jo, jo, jo, tai vat būtent, nes tas toks priėmimas, kad visi sąmoningi ir visi vienodai, tai...

V: Iliuzija?

R: Iliuzija, iliuzija.

V: O prisiminkit, kai buvo tik pačios pirmos iniciatyvos, ar pajutot, kad kažkoks vat pasipriešinimas arba, nu galbūt ne pa... Bet kokia buvo reakcija?

R: Kadangi sakau, kadangi mano dar toj pradinėj stadijoj aš nenuėjau labai į organizaciją su komunikacija gilyn, aš daugiau su tais vadovai buvau, tai... Iš principo, kaip aš sakau, jie taip kiti net sako „kodėl mes apie tai kalbam?“, nes kažkaip jie natūraliai priima, kad nu, nes va tie, kaip aš sakau, labai sąmoningi žmonės, jiems tai yra kraujyje ir jie labai natūraliai priima, taip buvo. Bet turiu pasakyt, kad buvo ir tokių, kurie, nu sakykim, per tokios lengvo nu jumoro ar tai biškį ironijos prizmę išsidavė, ką jie apie tai galvoja. Pasipriešinimo nebuvo, nes tiesiog nu kai tu aiškini, kad tai yra, kur organizacija eina, vat kaip aš sakau, galbūt tu ir sakai, kad neispriešinsi, bet tavo kai kurie...

V: Tai juokeliai gali būti kaip pasipriešinimo forma? Kitokia gal?

R: Tai va, nu jo, jeigu įvardint, kad, kaip pasipirešinimą, tai pasipriešinimas buvo va ta jumoro arba nu gal aš... Ironijos forma...

V: Tai kaip, kaip, kaip dirbot su tuo, kaip sprendėt? Su tom reakcijom?

R: Nu tai aš tiesiog iškart tą vietoj tą grįžtamąji į ryšį sakau, juokai juokeliais, bet....

V: Žodžiu ta tokia norma, kaip čia, standartą išlaikot, kaip čia yra svarbu, vertybė va žodis geras, ar ne? Čia mums svarbu, tai mes to ir laikysimės? O kalbant apie tai, kaip jūs pati matot, irgi iš šono galit pažiūrėt, kiek ta įvairovė išsikomunikuoja pačioj įmonėj, viduj, arba į išorę? Nes yra ta išorinė

komunikacija, kur žinai, labai skirtingai gali pasireikšti. Gali pasireikšti nuo to, kiek kas mini, kad yra svarbu, ten susitikimuose kažkokiuose, iki to, kaip ten vat skelbimus darot, ar plakatus. Kiek pačios įvairovės atspindi?

R: Nu mes dar tik judam ta linkme, aš manau, bet taip vat ir netgi prie va tos įvairovės chartijos pasirašymo prisidėjus, ten aplamai tą rinką pradėjus labiau stebėt, aš taip pažiūrėjau, kad mes taip visai, visai gerai esam. Ta prasme vat nu, nes vis tiek stebime, žiūrim, turim ten tas iniciatyvas ten su tais visais „*women go techais*“ buvo, ar ne? Pradėjom ten nu ar pernai, ar užpernai tuos visus *paygapus* sekti, pagalvojau nu tikrai nedaugelis organizacijų tą daro, kai pasižiūri bendrąja prasme atrodo, lyg ir neturiu ką pasakyti, bet va taip kažkur gilyn įlindus – darėmės auditą ten, kad pasižiūrėti, kaip ten mūsų personalo procesai, ar ne, ar jie ten labai kažkur nu tą lygybę iškreipia, ar ne. Nu ir kad nu nerandam tokių labai stiprių *gapų*, bet kad kažką komunikuoti tokio labai… Vienas geras dalykas vat pas mus kai naujas generalinis nuo pernai metų atėjo, tai jis labai akcentuoja tą įvairovę, tai aš manau, tai yra labai geras ženklas, ir pas mus strategijos vat, sakykim, pristatymuose...

V: Kuriuose? Tiesiog įmonės ten?

R: Kurias jis, vat pavyzdžiui, jis atvažiavęs prisistatinėjo, kaip jis mato oranizacijos strategiją, tai tiesiog juodu ant balto jo prezentacijose, vat kurias jis prisitato ir ką jis pats šneka, jam tai yra svarbu. Tai aš manau, tas yra svarbu, bet tai yra maži žingsniai nu nes jis kaip naujas vadovas dar, dar, dar toliau ir toliau….

V: Nu bet jeigu nuo viršaus ateina tos žinutės?

R: išorinėj komunikacijoj nemanau, kad mes ten kažkur labai veržiamės, vėlgi galbūt E. galėsiu paskyt, kad pagalvotų, kur mes čia labiau galėtumėm...

V: tai čia yra toka tema, daug aspektų, ta įvairovė tokia plati tema kuo daugiau į mišką, tuo ir tą ir tą galima...

R: taip taip, nes trodo, vat nuoširdžiai sakau, gavau tą užduotį ir atrodo ,nežinai nuo ko pradėti, ar ne? kai pradedi, tai o dieve, tiktai sakau labai labai trūksta to... kitų žmonių, nu žmogiškųjų… vat rankų kaip aš sakau, rankų trūksta, Jeigu tų rankų būtų pakankamai, tai tikrai būtų daug ką galima padaryti.

V: Ko dar nepaklausiau? Apie priekabiavimą, ar prevenciją kažkokią, priekabiavimas tai seksualinis priekabiavimas eina, kokia čia yra pas jus situacija?

R: Nelabai žinau iš tikrųjų. Žinau, kad nu turėjom mes vieną *case'ą*, tai mes bent jau savo tuo, kaip darbdavio, elgesiu, ką mes davėm suprasti, kad mes tikrai to netoleruosim ir buvo visiem tas komunikuota. Ar kažkokių proaktyvių veiksmų tarkim, kaip, kaip tą... Nelabai galiu pakomentuoti, nes mano kolegos labiau su tuo frontu dirba, kur, nes čia pas mus, mes irgi labai žiūrim nu į tą kur ir su klientais daug bendrauja, nes pas mus ten irgi tų... nu tas kontaktas, kur eina su tiesioginiu klientu, o čia dar viduj… Kažko ne...

V: Nes pagal įstatymą, čia irgi papasakot noriu, pagal įstatymą yra svarbu užtikrint darbdaviui, kad tarp darbuotojų nebūtų priekabiavimo, nes su paslaugom, nu tai...

R: Aš suprantu, aš suprantu... Kažko specialaus – ne, bet vat tarkim, kai turėjom tą atvejį….

V: Tai bent jau parodėt, kas yra…

R: Ne, mes kaip organizacija, mes žinom, kad mes visiškai to netoleruojam. Kažkaip atskirai to darbuotojam neskalambijam, bet tarkim, atsitikus atvejui, mes savo veiksmais aiškiai duodam suprast, kad tai nebus toleruotina, nu tai va.

V: Mhm, taip. Dar aš noriu paklaust apie… Nu jūs jau pripažinot, kad, nu kaip įgarsinot pati, kažkaip vis sakot žodis „strategija, strategija“, tai turbūt jau patvirtinsit tą mano tokį teiginį kad turbūt įvairovės valdymas nelabai bus efektyvus, jeigu jis nebus matomas strategijoje. Tada dar klausimas, o kaip, ko reikėtų, kokių priemonių tam procesui įvertinti, kad būtų aišku, mes čia į tą pusę einam, ar ne į tą pusę einam, tiesiog, kas čia galėtų, kas čia galėtų padėti? Kad nu ...

R: Aš tai šitoj vietoj sakiau, irgi kad, mano mintis yra, kad mes turėtume išsigryninti kažkokius KPI nu tuos vadinamus (juokas) nu juokingai, čia biznio KPI būna, ar ne? Bet nu čia...

V: O ką reiškia?

R: *Key Performance Indicators*. Tai ta prasme išsigryninti indikatorius, ką mes matuojame, ir nu ta prasme, ką mes galime išmatuoti ir tuos sekti, kol to neturi tai tu va taip ir plaukioji. Toksai nu ta prasme turi būti, jeigu mes ten nežinau... Nu taip mano ir buvo toks tikslas, kad va toj strategijoj ir parašyta išsigryninti matuojamus dalykus ir juos sekti. Ir netgi apie juos viena iš minčių mano irgi buvo, kad tiesiog, gal čia mano per drastiškas buvo pasiūlymas toksai, kaip kitos užsienio organizacijos, netgi nebijot tuose visuose savo *sustainability* raportuose rodyti – vat mes matuojam tokius rodiklius, šiandien dienai mes esam čia, taip, galbūt jie ir nedžiugina, ar ne? Bet tą rodyti ir metai iš metų, bet tik taip galėsi sekti tą, kur, ar teisinga linkme eini.

V: Jo, man irgi atrodo, kad čia Lietuvos kontekste mes čia pirmus žingsnius gi dedam, tai čia žinai, normalu, kad mes jeigu per tuos laiptelius, jau sieju su tuo modeliu, tai kad mes, žinai, šitoj net laiptely, kur ten toli, mes norim vertint, kaip mum sekasi, truputį susisieja su ta pati pradžia, nes pati pradžia yra apie situacijos analizę, kai tu pati supranti, pats supranti, kokia yra struktūra įmonės ir paskui ieškai tų, žinai…

R: Taip, taip, jau tada jo, susidėlioji tuos, juos išsimatuoji, jeigu gali, ane, nu ir va tada kažkur judi.

V. Štai ir visko paklausiau, ačiū Jums!

SANTRAUKA

Užsienyje pastebimas vis didesnis susidomėjimas žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymu kaip valdymo strategija, suteikiančia įmonei pridėtinės vertės. Nors Lietuvoje darbdaviai vis dažniau atpažįsta sąsajas tarp žmogaus teisių užtikrinimo ir žmonių gerovės bei ekonominės ir socialinės plėtros, įvairovės valdymo iniciatyvos mūsų šalyje pastebimos tik kaip pavieniai atvejai. Lietuvių tyrimuose randamos tik kelios studijos, nagrinėjančios atskirus su žmogiškųjų išteklių įvairove susijusius reiškinius; tyrinėjimuose pasigendama įvairovės valdymo diegimo galimybių analizės.

Šio darbo tikslas - nustatyti žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo diegimo trukdžius ir motyvus įmonėje X ir pateikti rekomendacijas sėkmingam įvairovės valdymo praktikos diegimui. Darbe buvo naudojamas mokslinės literatūros analizės metodas, taikyti kokybinio ir kiekybinio tyrimo metodai: pusiau struktūruotas interviu ir apklausa.

Apžvelgus mokslinėje literatūroje egzistuojančias žmogiškųjų išteklių įvairovės sampratas, su įvairove susijusius iššūkius darbo vietoje, įvairovės valdymo naudą ir įvairovės valdymo diegimo strategijas, buvo sukurtas Įvairovės valdymo diegimo mechanizmas Lietuvos verslo sektoriuje.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad labiausiai įvairovės valdymo diegimui įmonėje X trukdo darbuotojų neigiamos nuostatos (ypač lyties, amžiaus ir seksualinės orientacijos aspektais) bei jų žinių trūkumas lygių galimybių srityje, o tai sąlygoja darbuotojų pasipriešinimą įvairovės valdymo diegimo iniciatyvoms. Labiausiai motyvuojantis veiksnys, diegiant įvairovės valdymą įmonėje X, yra pagarbios darbo aplinkos kūrimas, kurioje visi darbuotojai galėtų jaustis lygūs, nepaisant lyties, religijos ar amžiaus. Atsižvelgiant į atliktų tyrimų rezultatus ir remiantis žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo diegimo mechanizmu, įmonei X pateiktos rekomendacijos sėkmingam įmonės žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo praktikos diegimui.

Tikimasi, kad šis magistro darbas paskatins tolesnius tyrinėjimus žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo diegimo srityje ir padidins darbdavių ir darbuotojų sąmoningumą apie įvairovės valdymo versle naudą ir svarbą.

Pagrindiniai raktiniai žodžiai: įvairovė, įvairovės valdymas, žmogiškųjų išteklių valdymas, įtrauki organizacija, įvairovės valdymo iššūkiai, įvairovės valdymo nauda, žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymas.

SUMMARY

There is a growing interest in Europe and the rest of the world in diverse human resource management as a management strategy that adds value to the company. Although employers are increasingly recognizing the links between ensuring human rights and human well-being, as well as the economic and social development, diversity management initiatives in Lithuania is only sporadically used. The concept of diversity management is still new in the Lithuanian context: only a few studies in research related to the diverse human resources are found; however, the analysis of the feasibility of implementing diversity management is lacking.

The objective of this thesis is to identify obstacles and motives for human resource management implementation in Company X and to provide recommendations for a successful diversity management strategy. To achieve these objectives the scientific literature analysis, qualitative and quantitative methods, such as semi-structured interviews and a survey several methods were used. After reviewing the existing concepts of human resource diversity, challenges related to diversity in the workplace, the benefits of the diversity management and the strategies for implementing the diversity management, the author presents the Diversity Management Implementation Mechanism in the Lithuanian Business Sector.

The results of the research revealed the factors that the biggest obstacle to the diversity management implementation in Company X is the negative attitudes of the employees (especially regarding gender, age and sexual orientation) and their lack of knowledge in the field of equal opportunities, resulting in employees' resistance towards the diversity management initiatives. The research revealed that creating a respectful work environment where all employees feel equal regardless of their gender, religion or age is a major motivator for implementing the diversity management in Company X. Based on the results of the research as well as on the Diversity Management Implementation Mechanism in Lithuanian Business Sector, Company X has been given recommendations for a successful implementation of the diversity management practices in a Company.

Hopefully, this Master thesis will encourage further research into the implementation of diversity management practices, and it will increase the awareness of its benefits and illustrate the importance of the diversity management among employers and employees.

Key Keywords: diversity, diversity management, human resource management, inclusive organization, diversity management challenges, diversity management benefits, human resource diversity management.