

Sulaužykite lyčių stereotipus, suteikite galimybę talentui

Vadovas
LYČIŲ STEREOTIPŲ
LAUŽYMAS —
GERESNIO VERSLO KŪRIMAS
Patarimai ir priemonės
sumaniems vadovams



Paruošė Tarptautinės darbo organizacijos (TDO) mokymo centras bendradarbiaudamas su Europos prekybos ir pramonės rūmų asociacija pagal sutartį „Keliančios įmonių sąmoningumą dėl kovos su lyčių stereotipais“, Europos Komisijos Užimtumo, socialinių reikalų ir lygių galimybių generalinio direktorato užsakymu.



Sulaužykite lyčių stereotipus, suteikite galimybę talentui

Vadovas
LYČIŲ STEREOTIPŲ
LAUŽYMAS - GERESNIO
VERSLO KŪRIMAS
Patarimai ir priemonės
sumaniems vadovams



Paruošė Tarptautinės darbo organizacijos (TDO) mokymo centras bendradarbiaudamas su Europos prekybos ir pramonės rūmų asociacija pagal sutartį „Keliant įmonių sąmoningumą dėl kovos su lyčių stereotipais“, Europos Komisijos Užimtumo, socialinių reikalų ir lygių galimybių generalinio direktorato užsakymu.



Šis leidinys yra finansuojamas pagal 2007–2013 m. Europos bendrijos užimtumo ir socialinio solidarumo programą (PROGRESS). Šią programą valdo Europos Komisijos Užimtumo, socialinių reikalų ir lygių galimybių GD. Ji įsteigta siekiant finansiškai paremti Socialinėje darbotvarkėje nustatytų Europos Sąjungos tikslų užimtumo ir socialinių reikalų srityje įgyvendinimą ir šitaip prisidėti prie Lisabonos strategijos tikslų šiose srityse įgyvendinimo.

Septynerių metų programa skirta visoms suinteresuotosioms šalims, kurios gali padėti rengti tinkamus ir veiksmingus užimtumo ir socialinės srities teisės aktus ir politiką 27 ES valstybėse, ELPA ir EEE, ES šalyse kandidatėse ir narystės ES siekiančiose šalyse.

Programos PROGRESS uždavinys – sustiprinti ES indėlį remiant valstybių narių įsipareigojimus ir pastangas sukurti daugiau ir geresnių darbo vietų bei darnesnę visuomenę. Šiuo tikslu programa PROGRESS padės:

- 1 analizuoti ir teikti politines konsultacijas programos PROGRESS politikos sričių klausimais,
- 2 stebėti ES teisės aktų ir politikos įgyvendinimą programos PROGRESS politikos srityse ir rengti šio įgyvendinimo ataskaitas,
- 3 remti dalijimąsi politikos žiniomis, mokymąsi ir valstybių narių savitarpio paramą ES tikslų ir prioritetų klausimais, ir
- 4 perteikti suinteresuotųjų šalių ir plačiosios visuomenės nuomonę.

Daugiau informacijos rasite:

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=327&langId=en>

Leidiny spausdinamas Europos Komisijos užsakymu projekto „Sulaužykite lyčių stereotipus. Suteikite galimybę talentui!“ ("Raising the awareness of companies about combating gender stereotypes") rėmuose. Projektui vadovauja Tarptautinės darbo organizacijos tarptautinio mokymo centras (ITC-ILO) bendradarbiaudamas su Europos prekybos ir pramonės rūmų asociacija (EUROCHAMBRES)“.

Dokumentą galima rasti 14 Europos kalbų svetainėje:

<http://www.businessandgender.eu>

Informacija, pateikiama šiame leidinyje, nebūtinai atspindi Europos Komisijos poziciją ar nuomonę. Nei Komisija, nei joks kitas jos vardu veikiantis asmuo nėra atsakingi už šio leidinio informacijos panaudojimą.

ISBN 978-92-9049-511-6

© Europos Bendrijos, 2009

Leidžiama dauginti, nurodžius šaltinį.

TURINYS

Puslapis

1. Įvadas.....	5
1.1 Vadovo „Lyčių stereotipų laužymas-geresnio verslo kūrimas: patarimai ir priemonės protingiems vadovams“ tikslas ir apimtis	5
2. Dabartinis kontekstas: lyčių lygybė ir konkurencingumas	7
2.1 Dabartinės ekonomikos krizės įtaka užimtumui ir augimui Europos šalyse kalbant apie mažąsias ir vidutines įmones	7
2.2 Lyčių segregacijos darbo rinkoje tendencijos ir krizės poveikis lyčių atžvilgiu.....	8
2.3 ES atsakas į krizę: politikos priemonės mažosioms ir vidutinėms įmonėms remti, Smulkiojo verslo aktas ir kitos Europos iniciatyvos	8
2.4 Iniciatyvų lyčių perspektyva: skatinti teigiamus veiksmus darbo rinkoje (ypatingą dėmesį skiriant mažosioms ir vidutinėms įmonėms) užimtumui ir konkurencingumui palaikyti.....	10
3. Paverskite lyčių lygybę savo sėkmė strategija: kaip pritraukti, išlaikyti ir skatinti talentus savo versle	11
3.1 Apžvalga. Personalo rainelės diagrama iš lyčių perspektyvos.....	11
3.2 Vadovo sandara.....	14
3.2.1 Darbuotojų paieška.....	14
Klausimai jūsų verslui	14
Keletas svarbiausių sąvokų.....	14
Lyčių perspektyva	15
3.2.1.1 Atranka	16
a) Tyrimas	16
b) Patarimai ateičiai	18
c) Valdymo priemonės	20
d) Gera praktika	22
3.2.1.2 Oficialus priėmimas į darbą ir supažindinimas	23
a) Tyrimas	23
b) Patarimai ateičiai.....	25
c) Valdymo priemonės	26
d) Gera praktika	28
3.2.2 Darbuotojų išsaugojimas	29
Klausimai jūsų verslui	29
Keletas svarbiausių sąvokų.....	29
Lyčių perspektyva	30

3.2.2.1 Darbo rezultatų valdymas	32
a) Tyrimas	32
b) Patarimai ateičiai	34
c) Valdymo priemonės	36
d) Gera praktika	37
3.2.2.2. Užmokestis ir sąlygos	39
a) Tyrimas	39
b) Patarimai ateičiai	40
c) Valdymo priemonės	41
d) Gera praktika	42
3.2.2.3 Darbo ir šeimyninio / asmeninio gyvenimo suderinimas	44
a) Tyrimas	44
b) Patarimai ateičiai	45
c) Valdymo priemonės	47
d) Gera praktika	49
3.2.2.4 Mokymai ir karjeros galimybės	50
a) Tyrimas	50
b) Patarimai ateičiai	51
c) Valdymo priemonės	54
d) Gera praktika	56
3.2.3 Darbuotojų atleidimas	57
Klausimai jūsus verslui	57
Keletas svarbiausių sąvokų	57
Lyčių perspektyva	58
3.2.3.1 Konfliktų sprendimas ir darbuotojų santykiai	58
a) Tyrimas	58
b) Patarimai ateičiai	60
c) Valdymo priemonės	61
d) Gera praktika	63
3.2.3.2 Darbuotojų atleidimo strategija	64
a) Tyrimas	64
b) Patarimai ateičiai	65
c) Valdymo priemonės	66
d) Gera praktika	68
3.3 Lyčių veiksmų plano mažosiose ir vidutinėse įmonėse įgyvendinimo lentelė ...	69
4. Dokumente vartojami terminai	72
Papildoma bibliografija ir nuorodos	75

1 SKYRIUS

ĮVADAS

1.1.

Vadovo „Lyčių stereotipų laužymas - geresnio verslo kūrimas: patarimai ir priemonės protingiems vadovams“ tikslas ir apimtis.

Vyrai ir moterys, atsidūrę tinkamoje vietoje, gali daug ką pakeisti.

Efektyvus ir teisingas personalo valdymas ir į vertybes orientuotas verslo organizavimas yra svarbiausios priemonės mažųjų ir vidutinių įmonių pridėtinei vertei, našumui ir konkurencingumui skatinti bei padėti priimti dabartinės ekonomikos krizės mestus iššūkius.

Vadovas „**Lyčių stereotipų laužymas - geresnio verslo kūrimas: patarimai ir priemonės protingiems vadovams**“ (2009) siūlo būdą, kaip valdyti personalą atsižvelgiant į lytį. Jame nagrinėjama įmonės darbuotojų paieška, išsaugojimas ir atleidimas sutelkiant dėmesį į lyčių lygybę ir neigiamą stereotipų poveikį. Į verslą orientuotos priemonės, tyrimai, praktiniai pratimai, geros ir blogos praktikos pavyzdžiai, nacionaliniai, ES ir tarptautiniai šaltiniai suteikia materialią bazę „Lyčių lygybės veiksmų planą“ įgyvendinti įmonėje.

Specifinis skyrius apie ekonominės krizės padarinius pridėtas tam, kad siūlomos priemonės būtų priderintos prie konteksto. Tiesą sakant, efektyvus, be šališkumo kuriai nors lyčiai talentų valdymas mažosiose ir vidutinio dydžio įmonėse galėtų būti dar viena galimybė įmonei išgyventi sunkmetį.

Šis vadovas papildo didesnę rinkinį, kurį sudaro:

- **Vadovas „Sulaužykite lyčių stereotipus, suteikite galimybę talentui. Vadovas MVĮ (mažųjų ir vidutinių įmonių) patarėjams bei personalo vadovams“** (2008): įrodymai ir argumentai, mokymo priemonės ir personalo valdymo patarimai, kaip kelti sąmoningumą dėl stereotipų atsisakymo darbo vietoje naudoti.
- Lyčių lygybės padėties **apžvalga** visų ES šalių narių ir dviejų Europos laisvos prekybos asociacijos (EFTA) šalių mažosiose ir vidutinėse įmonėse (Islandijoje ir Norvegijoje), statistiniai šalių darbo rinkų, ypač mažųjų ir vidutinių įmonių, duomenys apie dirbančius vyrus ir moteris.
- **Tinklalapis** (www.businessandgender.eu) dalintis informacija ir ištekliais visomis oficialiomis ES kalbomis, taip pat islandų ir norvegų kalbomis.
- **10 vaizdo klipų** apie gerą praktiką Europos mažosiose ir vidutinėse įmonėse.

Šie produktai yra integruoto metodo dalis: jų tikslai papildo vienas kitą, juos galima pritaikyti vartotojo interesams ir poreikiams. Šie produktai sukurti padėti visiems, besistengiantiems pagerinti darbo kokybę ir konkurencingumą mažosiose ir vidutinėse įmonėse, būtent:

- verslo „transliuotojams“, tokiems, kaip uždarų ar viešų verslo rėmimo organizacijų personalas, teikiantis konsultacijas, paramą ir mokymus mažosioms ir vidutinėms įmonėms, instruktoriams ir paslaugų tiekėjams.
- mažųjų ir vidutinių įmonių savininkams ar darbuotojams, atsakingiems už personalo valdymą, mokymą, kokybę, našumą ar naujoves.

Naudodamiesi šiomis priemonėmis, vartotojai gali matyti, kaip jų strategijos, politika, procesai ir veikla įmonių viduje orientuojama į lytis. Priemonės parodys stereotipais besiremiančias situacijas („Vadovas mažųjų ir vidutinių įmonių patarėjams ir personalo vadovams“, 2008 m.) ir padės įveikti talentingoms moterims ir vyrams trukdančius barjerus (vadovas „Lyčių stereotipų laužymas - geresnio verslo kūrimas: patarimai ir priemonės sumaniems vadovams“, 2009 m.).

Šie produktai, kurių neįsigysite komercinėje knygų rinkoje, sukurti remiantis dvejus metus trukusios iniciatyvos Europos šalyse praktine patirtimi. Produktai bus prieinami keliomis ES kalbomis¹; jie išbandyti seminaruose visoje Europoje ir sukurti remiantis didele tarptautine patirtimi.

Šis paketas paruoštas pagal 2008 m. sutartį „Keliant įmonių sąmoningumą dėl kovos su lyčių stereotipais“, atnaujintą 2009 m. Europos Komisijos ir Tarptautinės darbo organizacijos Tarptautinio mokymo centro (angl. ITC-ILO) bendradarbiaujant su Europos prekybos ir pramonės rūmais (EUROCHAMBRES).

¹ žr. <http://www.businessandgender.eu/en/products>

2 SKYRIUS

DABARTINIS KONTEKSTAS: LYČIŲ LYGYBĖ IR KONKURENCINGUMAS

2.1.

Dabartinės ekonomikos krizės įtaka užimtumui ir augimui Europos šalyse kalbant apie mažąsias ir vidutines įmones.

Dabartinės ekonomikos krizės mastas didžiausias nuo Antrojo pasaulinio karo. Dėl globalizacijos jos poveikis išplito už JAV nekilnojamojo turto ir kredito sektorių, sukurdamas pasaulinę paklausos ir užimtumo krizę.

Duomenys iki 2009 m. gegužės mėnesio rodo, kad nedarbas ES vis dar auga (šiuo metu bedarbių skaičius ženkliai viršija 20 milijonų), laisvų darbo vietų mažėja nuo pat krizės pradžios ir ji paveikė daugelį sektorių.² Šios tendencijos akivaizdžiai matomos visose šalyse narėse, anksčiau nieko panašaus nebuvo įvykę.³

Statybų ir eksporto sektorius anksti pajuto krizės poveikį. Krizė nuo pat pradžių smarkiausiai smogė finansų, draudimo, nekilnojamojo turto, statybų ir gamybos sektoriams. Tačiau buvo paveiktos ir įvairių dydžių įmonės. Kol visuomenės informavimo priemonės buvo susitelkusios į sunkią stambių įmonių padėtį, labai mažos ir mažosios bei vidutinės įmonės buvo smarkiai paveiktos krizės, viena iš priežasčių buvo atsiskaitymų už stambesnėms įmonėms parduotas prekes ar suteiktas paslaugas vėlavimas.⁴

Be to, krizė plečiasi į paslaugų sektorių, kuriame veikia daugelis labai mažų įmonių (įskaitant besiverčiančias pilną duodančią veiklą), savarankiškai dirbančių žmonių ir mažų šeimų įmonių.

Ir dar, nors ir sunku įvertinti krizės poveikį šešėlinei ekonomikai, būtina neužmiršti, kad šešėlinė ekonomika sudaro didelę rinkos dalį ir yra svarbus užimtumo šaltinis net ir pramoninėse šalyse⁵.

² Europos Komisija ; *EU Employment situation and social outlook*, Monthly monitor, 2009 m. birėlis, p.3
Duomenys ir statistika prieinami adresais: Eurostatas: <http://ec.europa.eu/eurostat> Žiūrėta 2009 m. birželį ir
OECD: www.oecd.org

³ Ten pat, p.3

⁴ Atsižvelgdamos į dabartinę krizę, keletas šalių narių pradėjo spręsti pavėluotų mokėjimų problemą nacionaliniu lygmeniu. Remdamasi įsipareigojimu Smulkiojo verslo akte, priimtame 2009 m. balandį, Europos Komisija pasiūlė naują politiką spręsti pavėluotų mokėjimų problemą ir pateikė svarbių 2000 m. direktyvos dėl kovos su pavėluotais mokėjimais pakeitimų
http://ec.europa.eu/enterprise/regulation/late_payments/index.htm

⁵ Dėmesys labai mažoms, mažosioms ir vidutinėms įmonėms, apsilankykite Tarptautinės darbo organizacijos tinklalapyje, leidinį „Sustainable Enterprise Programme, Micro, Small and Medium-sized Enterprises and the Global Economic Crisis – Impacts and Policy Responses“, 2009 m., galite rasti TDO tinklalapyje adresu: <http://www.ilo.org/publns>

DABARTINIS KONTEKSTAS: LYČIŲ LYGYBĖ IR KONKURENCINGUMAS

2.2.

Lyčių segregacijos darbo rinkoje tendencijos ir krizės poveikis lyčių atžvilgiu.

Iš pirmo žvilgsnio atrodo, kad krizė labiau paveikė vyrus nei moteris daugiausia todėl, kad labiausiai nukentėjusiuose sektoriuose (pvz., statybų ar automobilių gamybos) dirba daugiau vyrų negu moterų. Bedarbių vyrų skaičius ženkliai viršija moterų-tai iki šiol negirdėtas atvejis. Tačiau skaičiai kinta priklausomai nuo šalies, o poveikis moterims taip pat rimtas, kadangi paslaugų sektorius, kuriame moterys sudaro didžiąją dalį darbuotojų, taip pat neišvengė krizės poveikio, dėl kurio laisvų darbo vietų skaičius šiame sektoriuje taip pat ėmė mažėti.⁶

Be to, labai daug moterų dirba ne visą darbo dieną, dirba menkai apmokamus, žemos kvalifikacijos reikalaujančius darbus, prisitaiko prie darbo grafiko. Spaudimas šiems darbams gali padidinti moterų skurdą ir sumažinti moterų socialinį saugumą.⁷

Anksčiau minėta visuomenės informavimo priemonių tendencija didžiausią dėmesį skirti didelėms įmonėms taip pat iškreipia duomenis apie krizės poveikį vyrams ir moterims, kadangi daugumoje dėmesio centre esančių įmonių dominuoja vyrai, o paslaugų ir mažmeninės prekybos sektoriai, kuriuose darbuotojų daugumą sudaro moterys, susilaukė mažiau nušvietimo spaudoje nepaisant stipraus krizės poveikio.

2.3.

ES atsakas į krizę: politikos priemonės mažosioms ir vidutinėms įmonėms remti, Smulkiojo verslo aktas ir kitos Europos iniciatyvos.

2008 m. birželį Europos Komisija priėmė Smulkiojo verslo aktą, kuris atspindi Europos Komisijos politinę valią pripažinti svarbiausią mažųjų ir vidutinių įmonių vaidmenį ES ekonomikoje. Smulkiojo verslo aktą sudaro 10 principų, skirtų vadovautis įgyvendinant ES politikas ES ir tarptautiniu lygmeniu. Šie principai vaidina pagrindinį vaidmenį ES pagalbos programoje nuosmukio paveiktoms mažosioms ir vidutinėms įmonėms. Akto tikslai: pagerinti bendrą požiūrį į verslumą, politikos formavimo procese įtvirtinti principą „Visų pirma galvokime apie mažuosius“ ir skatinti mažųjų ir vidutinių įmonių augimą. Smulkiojo verslo aktu primenama moterų, kaip augimo ir atsigavimo varomosios jėgos, svarba ir skatinama moterų verslumo plėtra.

Per Pavasario Europos Vadovų Tarybos susitikimą užimtumo klausimais, vykusį gegužės mėnesį Prahoje, Europos Vadovų Taryba, kaip dalį ES atsako į krizę nustatė tris svarbiausius tikslus: išlaikyti užimtumą, kurti darbo vietas ir skatinti mobilumą. Remdamasi šiais tikslais, birželio 3 d. Europos Komisija pateikė „Bendrą įsipareigojimą užimtumo

⁶ Paimta iš 2009 m. gegužės 9 d. Europos Vadovų Tarybai ir G20 pateiktos ekonomikos gaivinimo ir finansų sistemos reformos analizės, kurią parengė atrinkta žymių Europos ekonominių ir socialinių mokslininkų moterų grupė (www.epws.org), remiama Europos moterų mokslininkų platformos, susirinkusi Briuselyje išanalizuoti dabartinės krizės poveikį lyčių atžvilgiu.

⁷ Europos moterų lobistinė organizacija, *Women and the economic crisis – an opportunity to assert another vision of the world*, 2009 m. redakcija
http://www.womenlobby.org/site/1actions.asp?DocID=2514&v1ID=&RevID=&namePage=&pageParent=&DoCID_sousmenu=

DABARTINIS KONTEKSTAS: LYČIŲ LYGYBĖ IR KONKURENCINGUMAS

sirtyje“ paskatinti ES ir šalių narių bei Europos socialinių partnerių bendradarbiavimą siekiant šių tikslų. Į numatytas priemones įtrauktas 19 milijardų eurų suplanuotas finansavimo projektas, skirtas padėti žmonėms išsaugoti darbo vietą ar susirasti naują tobulinant įgūdžius, skatinant verslumą ir gerinant valstybines užimtumo tarnybas Europos socialinio fondo lėšomis.⁸ Taip pat buvo įsipareigota užtikrinti galimybę atlikti stažuotę bent 5 milijonams jaunų bedarbių žmonių visoje ES bei parengta darbotvarkė, kurioje nustatyti tikslai suteikti jauniems bedarbiams galimybę mokytis ar dirbti.⁹

Liepos 2 d. Europos Komisija pasiūlė naują mikrofinansinę instituciją. Ji pritaikyta ypač mažoms įmonėms, kuriose dirba mažiau nei 10 žmonių (jos sudaro 91 proc. viso Europos verslo), ir bedarbiams ar neveikliems žmonėms, kurie nori savarankiškai įsidarbinti, bet neturi prieigos prie įprastinių banko paslaugų. Darbuotojai, netekę darbo ar rizikuojantys netekti ir siekiantys pradėti savo verslą, turės geresnę prieigą prie fondų ir galės geriau pasinaudoti tokiais paramos būdais, kaip mokymai ir konsultavimas. Socialiai remtini žmonės, įskaitant jaunos, kurie nori pradėti ar toliau plėtoti nuosavą verslą, taip pat gaus naudos iš garantijų ir pagalbos ruošiant verslo planus.¹⁰

MAŽOSIOMS IR VIDUTINĖMS ĮMONĖMS NAUDINGA EUROPOS POLITIKA

Smulkią verslo aktas

Principai ir priemonės Europos mažųjų ir vidutinio dydžio įmonių sąlygoms pagerinti.

http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/sba_en.htm

Internetinė mažųjų ir vidutinių įmonių finansavimo priemonė

Ši priemonė siekia pristatyti pagrindines Europos finansavimo programas mažosioms ir vidutinėms įmonėms ir pateikia glaustą informaciją bei pagrindinius kiekvienos programos tinklapius.

http://ec.europa.eu/enterprise/sme/funding_en.htm

Mažųjų ir vidutinių įmonių finansavimas iš ES fondų

Informacija, kaip mažosioms ir vidutinėms įmonėms pretenduoti į ES paramą, adresu:

<http://www.access2finance.eu/>

Europos verslo ir inovacijų tinklas

Specializuotų patarimų ir verslo paramos portalas. Mažųjų ir vidutinių įmonių nacionaliniai kontaktiniai padaliniai šalyse narėse.

http://www.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/index_en.htm

⁸ http://ec.europa.eu/employment_social/esf/news/news/article_7362_en.htm

⁹ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=514>

¹⁰ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=547&furtherNews=yes> Statistikos duomenimis, 99 proc. Europoje pradėdamų verslų yra labai mažos ar mažosios įmonės, trečdalių jų įkuria bedarbiai.

DABARTINIS KONTEKSTAS:
LYČIŲ LYGYBĖ IR KONKURENCINGUMAS

2.4.

Iniciatyvų lyčių perspektyva: skatinti teigiamus veiksmus darbo rinkoje (ypatingą dėmesį skiriant mažosioms ir vidutinėms įmonėms) užimtumui ir konkurencingumui palaikyti.

Moterys visuomet paveikiamos krizių, nes dauguma jų dirba krizės padariniams ypač jautrius darbus, neturi tinkamos socialinės apsaugos ir paprastai turi ribotą ekonominių ir finansinių išteklių kiekį. Dėl to, atsakas į krizę turi būti pakankamai orientuotas į lytis, kad užtikrintų, jog visos švelninančios priemonės darbo vietoms kurti ir investicijoms į socialinę sistemą atlikti moterims būtų tiek pat naudingos, kiek ir vyrams.¹¹

2009 m. Europos moterų ir vyrų ataskaita rodo, kad nepaisant smarkiai dėl nuosmukio pasikeitusio konteksto, svarbu ir toliau stiprinti lyčių lygybės politikas, kad dešimtmečių bendro kruopštaus darbo vaisiai (pagerinta moterų padėtis ir teisės), kurie prisidėjo prie ekonominės ir socialinės plėtros sustiprinimo, nenuieitų perniek. Tai nėra minėtų rezultatų išpūtimas, kadangi krizė padeda atskleisti visą moterų ir vyrų nelygybės, kuri jau egzistavo anksčiau, tačiau ekonominio pakylėjimo etapais nebuvo tokia akivaizdi, mastą. Ir nors nacionaliniai ir Europos atgaivinimo planai pabrėžia socialinės gerovės modelių svarbą, jie išlieka neutralūs lyčių atžvilgiu. Taigi, lyčių nelygybės poveikis ekonomikos gaivinimo priemonėms turi būti atidžiai stebimas, kad būtų užtikrinta dabartinės pažangos apsauga ir kad būtų tinkamai atsižvelgta į moterų ir vyrų poreikius.^{12 13}

Investicijos į viešąsias paslaugas ir žmonių vystymą taip turėtų būti prioritetas, padėsiantis palengvinti krizės naštą labiausiai nukentėjusiems gyventojams ir padėsiantis pamatus geresnei ateičiai. Reikia ypač kruopščiai tirti išlaidų mažinimo socialinėms paslaugoms, sveikatai ir švietimui poveikį moterims ir vaikams, nes skurstant moterims taip pat nukentčia vaikai ir demografinis vystymasis.

Lyčių žinių indėlis, skirtas iš esmės suprasti ir parinkti tinkamas priemones krizei įveikti, taip pat gali suteikti informacijos apie būsimas krizes (priežiūros, maisto, klimato, energijos) ir skatinti ekonominį atsigavimą, užtikrinant lyčių pusiausvyrą ir nuoseklumą apskritai.

Socialiniai partneriai, verslui atstovaujanti organizacijos, moterys, einančios personalo atrankos vadovo pareigas, ir moterų organizacijos - visi turi suvaidinti svarbų vaidmenį šiame procese petys į petį su ypač mažomis, mažosiomis ir vidutinėmis įmonėmis. Tai unikali proga, kurios negalima praleisti.

¹¹ Ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto generalinio sekretoriaus pavaduotojo pono Sha Zukang pareiškimas per 53 Europos Komisijos sesiją dėl moterų padėties. 2009 m. kovo 2 d., Niujorkas

¹² Europos moterų lobistinė organizacija, *Women and the economic crisis – an opportunity to assert another vision of the world*, 2009 m.
http://www.womenlobby.org/site/1actions.asp?DocID=2514&v1ID=&RevID=&namePage=&pageParent=&DocID_sousmenu=

¹³ Mark Smith, *Gender Equality and recession – analysis note*, Grenoble Ecole de Management EGGE (Europos Komisijos užimtumo ir lyčių lygybės ekspertų tinklas), 2009 m. gegužės mėn.
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=748&langId=en&furtherPubs=yes> p. 2

3 SKYRIUS

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:

kaip pritraukti, išlaikyti ir skatinti talentus savo versle

3.1.

Apžvalga. Personalo rainelės diagrama iš lyčių perspektyvos

Šis vadovas sukurtas padėti peržiūrėti savo praktiką ir galbūt atrasti priemonių, padėsiančių išvengti dabartinio ar būsimo personalo talentų švaistymo.

Kiekviename versle yra natūralus žmogiškųjų išteklių valdymo ciklas. Pirmas etapas yra **darbuotojų paieška**, tuomet **išlaikymas** ir galiausiai **atleidimas**. Šie etapai yra suskirstyti į smulkesnius, kurie nagrinėja svarbiausius darbdavio ir darbuotojo santykius.

Pavyzdžiui, prie **darbuotojų paieškos** taip pat priklauso ir naujų darbuotojų *oficialus priėmimas į darbą* ir darbuotojų *supažindinimas* su nauja atsakomybe. Svarbu rasti ir išsaugoti tam tikroms pareigoms tinkamą žmogų.

Priemonės geriems darbuotojams **išlaikyti** paprastai galima suskirstyti į keturias smulkesnes dalis:

- darbo našumo valdymas;
- užmokestis ir sąlygos;
- darbo ir šeimyninio / asmeninio gyvenimo suderinimas;
- mokymai ir karjera.

Žmonės **išeina** iš darbo dėl įvairiausių asmeninių priežasčių: amžiaus, sveikatos problemų, grįžta mokytis arba dėl tokių organizacinių priežasčių, kaip sąnaudų mažinimas, etatų mažinimas, prasti darbo rezultatai ar netinkamas elgesys. Kai jie išeina, ar pasidomite kodėl? Net jei aplinkybės nebuvo malonios, ar jie suprato, kad dėl jų padarėte viską, ką galėjote?

Šiuos ciklus atvaizdavome rainelės diagramoje. Jos centre-lyčių lygybė. Šiame dokumente pateikiame darbdavio ir darbuotojo santykių ciklą, savotišką **lyčių lęšį**, pro kurį tiriamo visą veiklą.

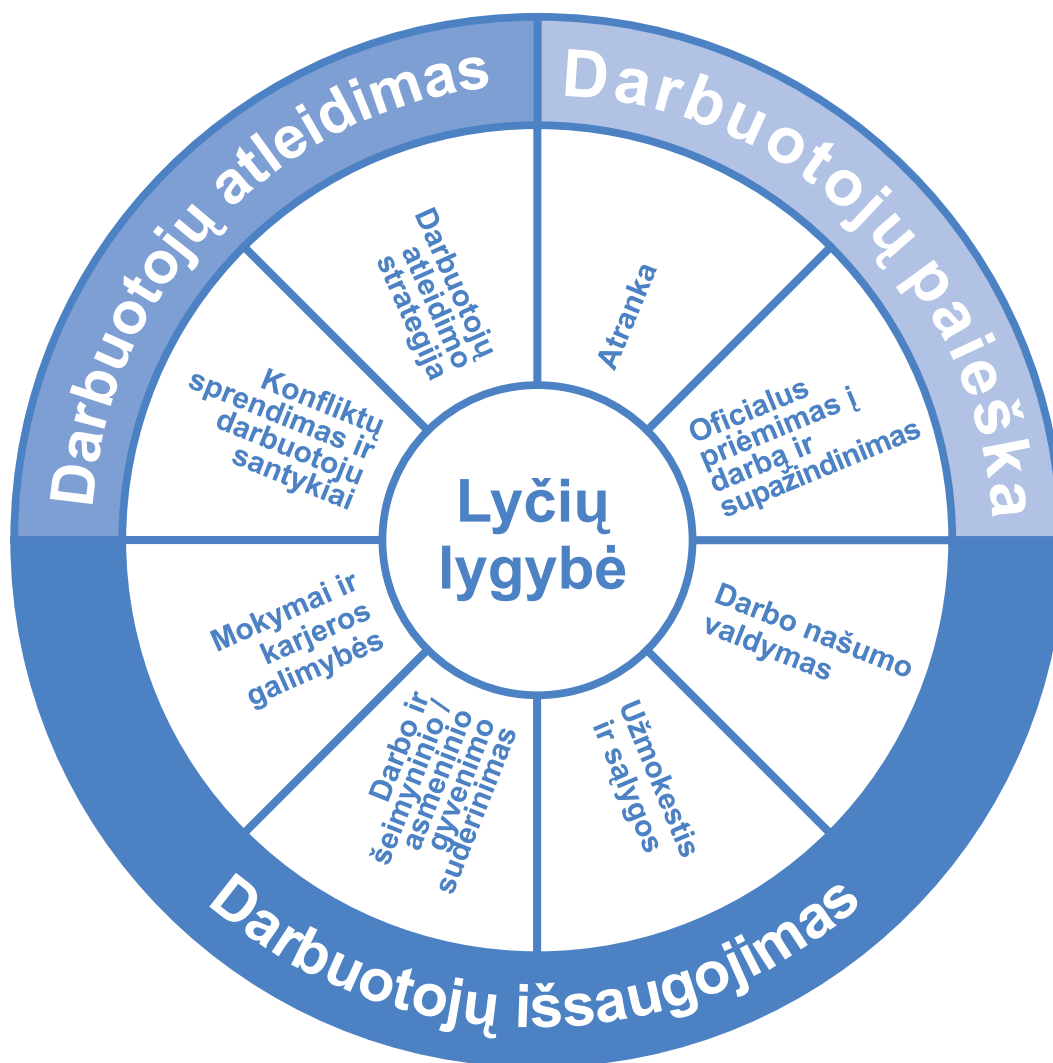
„Lyčių stereotipai yra apibendrinimas to, ko yra tikimasi iš vyrų bei moterų tam tikrame socialiniame kontekste. Tai yra supaprastintos idėjos apie skirtumus tarp moterų ir vyrų, jų gabumus, psichologinius požūrius, ambicijas ir elgesį. Iš pirmo žvilgsnio atrodytu, kad toks išankstinis nusistatymas gali padėti sutaupyti laiko ir energijos. O iš tikrųjų tai tik trukdo pamatyti asmens bruožus ir gabumus. ES nustatė, kad vadovavimasis lyčių stereotipais yra pagrindinė lyčių disbalanso ir darbo rinkos neproduktyvumo priežastis.“¹⁴

¹⁴ Iš: „Sulaužykite lyčių stereotipus, suteikite galimybę talentui — Vadovas mažųjų ir vidutinių įmonių patarėjams bei personalo vadovams“, Europos Komisija, 2008 m. (17 p.) – <http://www.businessandgender.eu>

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE

Kviečiame pagalvoti apie savo verslą ir santykius su darbuotojais iš lyčių perspektyvos: ar ištyrę savo veiklos sritis esate tikri, kad priimate ir stengiatės išlaikyti tinkamiausius darbuotojus? O galbūt atrasite pasenusią praktiką ir požiūrį, kurie trukdo pastebėti iš išsaugoti talentingus žmones?

Žmogiškųjų išteklių rainelės diagrama



PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE

3.2. Vadovo sandara

Žmogiškųjų išteklių rainelės diagrama sudaro vadovo trečiųjų skyriaus struktūrą. Tai trys pagrindinės sritys:

- darbuotojų paieška;
- darbuotojų išsaugojimas;
- darbuotojų atleidimas.

Kiekvieną iš dalių sudaro keletas punktų:

Dalys	Darbuotojų paieška	Darbuotojų išsaugojimas	Darbuotojų atleidimas
Punktai	Atranka Oficialus priėmimas į darbą ir supažindinimas	Darbo našumo valdymas Užmokestis ir sąlygos Darbo ir šeimyninio / asmeninio gyvenimo suderinimas Mokymai ir karjeros galimybės	Konfliktų sprendimas ir darbuotojų santykiai Darbuotojų atleidimo strategija

Pirma

Perskaitykite šias tris dalis ir jų atitinkamus punktus, tada, kad geriau suprastumėte jų apimtį:

- pagalvokite apie „klausimus savo verslui“
- įsitikinkite, kad suprantate svarbiausias idėjas

Toliau

Perskaitykite kiekvieno punkto:

- a) tyrimą;
- b) atlikite praktinius pratimus, kreipdami dėmesį į „patarimus ateičiai“;
- c) susipažinkite su siūlomomis priemonėmis ar pavyzdžiais;
- d) iširkite gerą ir blogą praktiką.

Tada

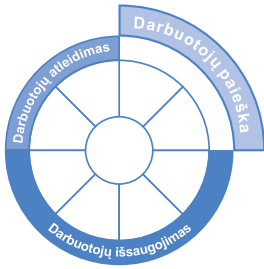
Pasinaudokite Lyčių lygybės veiksmų plano mažoms ir vidutinėms įmonėms (žr. 3.3) įgyvendinimo lentelę, kuri, atsižvelgiant į punktus, padės suprasti, kokias priemones jau pradėjote įgyvendinti, ir ko dar reikia jūsų įmonei:

- Ką galima padaryti esant dabartinei situacijai?
- Ko trūksta ir ką reikia įdiegti?

Kitos priemonės

Remkitės tyrimais, atlikite praktines užduotis, iširkite gerą ir blogą praktiką, naudokite kitas priemones, padėsiančias atrasti (i), kaip galima sulaužyti lyčių stereotipus ir atnešti naudos savo verslui (ii) bei įgyvendinti Lyčių lygybės veiksmų planą mažosioms ir vidutinėms įmonėms!

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE



3.2.1. DARBUOTOJŲ PAIEŠKA

Klausimai jūsų verslui

- Ar jūsų įmonė pasiruošusi ieškoti darbuotojų pagal nuopelnus?
- Ar jūsų vadovybės struktūroje yra moterų?
- Kai jūsų įmonė priima naują darbuotoją, ar taiko jam arba jai tą pačią oficialią priėmimo procedūrą (nešališkos personalo taisyklės, teisės, darbo sąlygos ir t. t.) nepriklausomai nuo lyties?
- Darbuotojui pakeitus pareigas įmonėje, ar jam / jai suteikiate tokią pačią konsultaciją dėl naujos užduoties ar pareigų?

Keletas svarbiausių sąvokų

Darbuotojų paieška ir atranka yra kvalifikuotų žmonių parinkimas tam tikroms pareigoms. Kartais reikalingas procedūras gali atlikti vadovai arba administratoriai. Kitais atvejais pagalbos kreipiamasi į išorinius darbuotojų paieškos profesionalus ar darbuotojų paieškos agentūras. Darbuotojų paiešką gali sudaryti tyrimo, reklamos, patikrinimo, atrankos, testų ar pokalbių dėl darbo etapai.

Oficialus priėmimas ir supažindinimas su darbu susideda iš personalo supažindinimo su organizacijai ir darbo aplinka bei jo aklimatizacija. Šiame etape išdėstomos darbdavio ir darbuotojo teisės ir įdarbinimo sąlygos. Priėmimo etapo metu turėtų būti išdėstomi visi su darbo vieta susiję teisiniai ir sutartiniai reikalavimai bei informacija apie darbo saugą ir galimą žalą sveikatai, kad nauji darbuotojai greitai ir efektyviai integruotųsi į komandas. Supažindinimo su darbu metu turi būti išdėstyta vidinė personalo veikla, kad nauji darbuotojai suprastų savo vaidmenį ir žinotų, į ką kreiptis iškilus klausimams.

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE

Lyčių perspektyva

Darbuotojų paieška ir darbui tinkamo žmogaus (moters arba vyro) parinkimas: *struktūriškai apibrėžtas požiūris padeda išvengti išlaidų: i) pasamdžius netinkamą žmogų, per didelį investavimą į mokymus; užsitęsęs žemas darbingumas; galimas atleidimas ir naujo darbuotojo paieškos; ii) netyčinis diskriminuojančios praktikos taikymas; lygių teisių pažeidimas ir gresiantis bylinėjimasis.*¹⁵ Struktūriškai apibrėžtos lyčių lygybę orientuotos procedūros palengvina lygių teisių užtikrinimą įsidarbinti norintiems vyrams ir moterims ir nepažeidžia įstatymo prieš diskriminaciją (darbdaviai turėtų paisyti ES įdarbinimo lygybės direktyvos Nr. 2000/78/EB, priimtos 2000 m. lapkritį-Oficialusis leidinys L 303, 2000 12 02 P. 0016-0022¹⁶, įkvėptos Tarptautinės darbo organizacijos konvencijos Nr. 111, 1985 m. dėl diskriminacijos dėl įdarbinimo ir profesijų¹⁷) ir padeda įmonėms išvengti minėtų išlaidų.

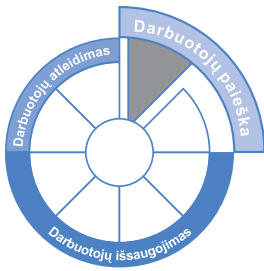
Vienodos priėmimo ir supažindinimo su darbu procedūros abiem lytims: įmonės vidinė politika naujai atėjusiems dirbti moterims ir vyrams gali garantuoti tinkamą pristatymą įmonėje ir prieigą prie informacijos apie teises, darbo sąlygas ir supažindinimą su naujomis pareigomis pakeitus darbo vietą toje pačioje įmonėje ar po pervedimo į kitą įmonės skyrių ar filialą. Supažindinimo su darbu metu taip pat būtina užtikrinti, kad tokios bendros organizacinės vertybės, kaip pagarba lygioms galimybėms ir individualiam talentui, yra aiškiai išdėstomos naujam personalui ir jų laikosi seniau dirbantys žmonės.

¹⁵ Daugiau informacijos šia tema rasite „Sulaužykite lyčių stereotipus, suteikite galimybę talentui vadovas mažųjų ir vidutinių įmonių patarėjams bei personalo vadovams“, Europos Komisija, 2008 m. (p. 43-46) – <http://www.businessandgender.eu>

¹⁶ Daugiau informacijos adresu: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32000L0078:en:HTML>

¹⁷ Daugiau informacijos adresu: http://www.ilo.org/declaration/info/factsheets/lang—en/docName—WCMS_DECL_FS_85_EN/index.htm

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE



3.2.1.1. Darbuotojų paieška ATRANKA

a) tyrimas: *Laisvų darbo vietų reklama*

leškodami naujų darbuotojų ir atlikdami jų atranką, mokykitės iš kitų klaidų

LAISVA DARBO VIETA: vyresnysis klinikinių tyrimų mokslo darbuotojas

Privatus tyrimų institutas ieško vyresniojo klinikinių tyrimų mokslo darbuotojo, turinčio nepriekaištingą reputaciją. Dirbantis didelėms ir vidutinio dydžio farmacinėms įmonėms, institutas veikia matricos struktūra, leidžiančia dalyvauti visuose šio verslo lygmenyse. Institutas turi gerų informacijos kanalų ir aukšto lygio kompetencijos darbuotojų. Šioms pareigoms geriausiai tiktų ryžtingas vyresnysis klinikinių tyrimų darbuotojas, turintis bent trejų metų patirtį ir sugebantis patikimai dirbti esant ribotai priežiūrai ir veikti visais lygmenimis.

Jūs atliksite savo bandymus ir spręsite santykių su kolegomis problemas. Jums padės komandos vadovas, tačiau jūs taip pat turėsite galimybę mokyti ir konsultuoti naują personalą. Jūs būsite atsakingas už biudžetą ir grafiką bei visus svarbiausius etapus.

Ilgūdžiai ir patirtis

Mokslinis laipsnis arba lygiavertė patirtis gyvosios gamtos mokslų arba medicinos mokslų srityje ir trejų metų patirtis dirbant:

- vyresniuoju mokslo darbuotoju;
- projektų vadovo ilgūdžiai, įskaitant biudžetą, darbų grafiką ir atsakomybę už pristatymą;
- nepriekaištingi raštingumo ir kalbėjimo ilgūdžiai;
- geras vadovavimo potencialas;
- motyvacija ir novatoriški gebėjimai.

Privalumai

- Galimybė prisijungti prie didelių farmacijos įmonių ir būti glaudžiai susijusios tyrimų grupės dalimi.
- Darbas kuriant naujausių technologijų produktus specifinėse terapijos srityse.
- Prieiga prie visų organizacinių lygmenų.
- Papildomi projektai technologinei ir su projektais susijusiai kompetencijai gerinti.
- Moderni infrastruktūra, įskaitant valgyklą, stovėjimo aikštes, geros socialinės garantijos.
- Gerai apmokama, nuolatinė darbo vieta, darbas tiesiogiai su klientu.

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA: KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE

Faktai

Atrinkimo procesas

Institutas gavo 4 moterų ir 16 vyrų CV ir motyvacinius laiškus. 12 atitiko reikalavimus: 8 vyrai ir visos 4 moterys. Personalo vadovas paskambino keturiems vyrams, iš kurių du pakvietė pokalbiui.

Galiausiai vyresniojo klinikinių tyrimų mokslo darbuotojo darbo vieta atiteko ponui Bryne. Jis buvo ponios Stepton kolega, kuri taip pat norėjo šito darbo ir pateikė įspūdingų kvalifikuotų rekomendacijų. Abiejų karjeros buvo panašios, vienodi moksliniai laipsniai ir panaši patirtis. Ponia Stepton parašė institutui užklausa, kodėl su ja niekas nesusiekė. Atsakymo ji negavo.

Svarstylini / diskutuotini aspektai

Diskusija grupėje

Darbo aprašymo analizė:

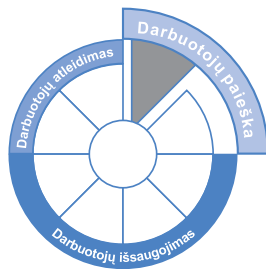
- Ar jis atsižvelgia į skirtingas lytis?
- Ar reikalingi gebėjimai ir požiūris aiškiai ir suprantamai išdėstyti?
- Ar yra elementų, kuriuos būtų galima priskirti vienai lyčiai?

Atrankos analizė:

- Kas priėmė sprendimus?
- Kokie buvo atrankos kriterijai? Kiek skirtingų priemonių: (CV analizė, pokalbiai, rekomendacijų patikra) buvo panaudota?
- Kodėl moterims nebuvo paskambinta?

Surašykite, kas negerai

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE



3.2.1.1. Darbuotojų paieška ATRANKA

b) patarimai ateičiai

Geros darbo reklamos pavyzdys

LAISVA DARBO VIETA: vyresnysis klinikinių tyrimų mokslo darbuotojas

Darbo aprašymas

Tinkami kandidatai turi turėti klinikinių tyrimų patirties farmacinėje srityje, valdymo ir bendravimo gebėjimų.

Darbdavys

Dirbantis didelėms ir vidutinio dydžio farmacinėms įmonėms privatus tyrimų institutas veikia matricos struktūra, leidžiančia dalyvauti visose šio verslo lygmenyse. Institutas turi gerų informacijos kanalų ir aukšto lygio kompetencijos darbuotojų. Institutas siūlo jaudinančią darbo aplinką, lankstų darbo organizavimą ir didelę asmeninę atsakomybę. Teikdamas ir dalydamasis žiniomis, institutas skatina ir siūlo puikias galimybes ilgalaikiam personalo profesiniam vystymuisi. Naudojamas šeimyniniam gyvenimui netrukdamas darbo organizavimas.

Pagrindinė atskaitomybė

Naujasis darbuotojas atsiskaitys skyriaus, į kurį bus paskirtas, vadovui ir bus atsakingas už:

- savo bandymus ir santykius su kolegomis;
- jums padės komandos vadovas, tačiau jūs taip pat turėsite galimybę mokyti ir konsultuoti naują personalą;
- jūs būsite atsakingas už biudžetą ir grafiką bei visus svarbiausius etapus.

Atrinkimo kriterijai

- Mokslinis laipsnis arba lygiavertė patirtis gyvosios gamtos mokslų arba medicinos mokslų srityje.
- Bent trijų metų klinikinių tyrimų mokslo darbuotojo patirtis.

Reikalinga kompetencija:

- projektų vadovo įgūdžiai, įskaitant biudžetą, darbų grafiką ir atsakomybę už pristatymą;
- neprikaištingi raštingumo ir kalbėjimo įgūdžiai;
- geras vadovavimo potencialas;
- motyvacija ir novatoriški gebėjimai;
- gebėjimas dirbti slaptai esant minimaliai priežiūrai ir visais lygmenimis.

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA: KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE

Privalumai

- Galimybė prisijungti prie didelių farmacijos įmonių ir būti glaudžiai susijusios tyrimų grupės dalimi.
- Darbas kuriant naujausių technologijų produktus specifinėse terapijos srityse.
- Prieiga prie visų organizacinių lygmenų.
- Papildomi projektai technologinei ir su projektais susijusiai kompetencijai gerinti.
- Gerai apmokama, nuolatinė darbo vieta, darbas tiesiogiai su klientu.
- Moderni infrastruktūra, įskaitant valgyklą, stovėjimo aikšteles, geros socialinės garantijos.

Tinkamumo kriterijai

Kad būtų pripažįstami tinkamais, kandidatai turi atitikti šiuos reikalavimus:

- būti pilnateisiu piliečiu;
- būti įvykdžiusiam visus įsipareigojimus dėl karinės tarnybos;
- turėti bent keturių metų trukmės universitetinį išsilavinimą, tai patvirtinantį diplomą bei bent dešimties metų atitinkamą profesinę patirtį.

Prieš pasirašant darbo sutartį, darbą gavęs asmuo turės pateikti visų reikalingų dokumentų originalus ar patvirtintas kopijas, įrodančias jo / jos kompetenciją, įskaitant policijos turimus įrašus.

Šis institutas laikosi lygių galimybių įdarbinimo politikos ir kviečia visus tinkamus kandidatus pateikti prašymus dėl priėmimo į darbą.

Atrankos proceso analizė iš lyčių perspektyvos

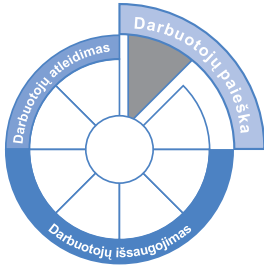
Pasamdyti tinkamus žmones (moteris ar vyrus) yra verslo sėkmės paslaptis, o klaidos gali brangiai kainuoti!

Dažniausiai pasitaikančios darbuotojų samdymo klaidos:

1. pasikliaujama tik pokalbių rezultatais; neargumentuotos prielaidos (lyčių stereotipai) gali labai paveikti jūsų analizę;
2. naudojami žinomų sėkmingų žmonių (įskaitant save) pavyzdžiai, kadangi tokiu atveju lyčių skirtumai gali turėti įtakos;
3. naudojama per daug įvertinimo kriterijų arba tokių, kurių negalima patikrinti;
4. vertinama asmenybė, o ne kompetencija; neargumentuotų lyčių stereotipų įtaka;
5. neatliekama rekomendacijų patikra.

Darbuotojų paieška turi teisingą potekstę. Darbuotojų paieškos procedūra reikalauja gerai apibrėžtos, į abi lytis orientuotos procedūros, pradedant profilio apibrėžimu ir baigiant galutiniu pokalbiu, priimant nešališkus, skaidrius ir nediskriminuojančius sprendimus.

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE



3.2.1.1. Darbuotojų paieška ATRANKA

c) valdymo priemonės

Kaip galima užtikrinti, kad profesiniai gebėjimai, o ne lytis lemia, kas gaus darbą?

Sąrašas ką galima ir ko negalima daryti

1. Parenkite struktūrizuotą, skaidrų procesą be diskriminacijos

Daug žmonių pasamdoma naudojant neoficialius tinklus, sutartis ir rekomendacijas ar per žmones, kuriems buvo pasiūlyta darbo vieta. *Struktūriškai apibrėžta darbuotojų paieška padeda įmonėms pasirinkti tinkamiausią žmogų tai darbo vietai dėl jo privalumų ir leidžia asmeniui, priimančiam sprendimą, aiškiai pagrįsti jo / jos pasirinkimą.*¹⁸

- Venkite neoficialių tinklų, dėl kurių dažniausiai padidėja vienos lyties darbuotojų.
- Įdarbinimo procesai turi būti sąžiningi lyčių atžvilgiu, skaidrūs, struktūrizuoti, atsižvelgiantys į kokybės ir sąžiningumo kriterijus.
- Užtikrinkite, kad visi dalyvaujantys darbuotojų paieškos ir įdarbinimo procese yra susipažinę su lyčių problemomis ir įstatymu prieš diskriminaciją bei gerbia įmonės samdymo procedūrą.

2. Parenkite objektyvų darbo aprašymą be lyčių diskriminacijos

- Išankstinis nusistatymas ir nuomonė apie lytis dažniausiai atsispindi paruoštame darbo aprašyme. Darbo aprašymai turi remtis esamais arba būsimais reikalavimais, o ne tiesiog nukopijuoti nuo senesnių.
- Sudarykite gerai apgalvotą reikalavimų sąrašą vengdami lyčių stereotipų ir teikdami pirmenybę talentui.
- Venkite tik vienai iš lyčių priskiriamų bruožų. Darbo aprašyme neturėtų būti žodžių, susijusių su vyrų ar moterų elgesio stereotipais.
- Jei už darbuotojų paiešką esate atsakingas jūs vienas, pasikonsultuokite su žmogumi, galimas daiktas, priešingos lyties, galinčiu jums padėti parengti darbo aprašymą ir užduoti svarbių klausimų.
- Venkite nereikalingų ar nepagrįstų reikalavimų, tiesiogiai ar netiesiogiai diskriminuojančių vieną lytį (pvz., reikalavimo, jog ieškomas jaunas žmogus, gali neatitikti moterys, ieškančios darbo po gimdymo).
- Pagalvokite apie aprašyme pavartotą kalbą, jo dizainą ir paveikslėlių reikšmę. Darbo aprašyme neturi būti diskriminuojančių elementų (pvz., paveikslėlių, vaizduojančių tik vyrus ar moteris).

¹⁸ Iš: „Sulaužykite lyčių stereotipus, suteikite galimybę talentui vadovas mažųjų ir vidutinių įmonių patarėjams bei personalo vadovams“, Europos Komisija, 2008 m. (44 p.) – <http://www.businessandgender.eu>

3

**PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE**

3. Sukurkite abejoms lytims subalansuotą atrankos sistemą

- Darbuotojų paieškos grupę turi sudaryti ir vyrai, ir moterys, kad būtų užtikrintas sąžiningas kandidato įgūdžių įvertinimas.
- Įtraukite moteris ir vyrus iš skirtingų komandų, kurios bendraus su nauju darbuotoju, taip palengvinsite naujo darbuotojo supažindinimą su darbu ir kolegomis bei sukursite gerą darbo aplinką.
- Užtikrinkite, kad visi dalyvaujantys darbuotojų paieškos ir įdarbinimo procese yra susipažinę su lyčių problemomis ir įstatymu prieš diskriminaciją.

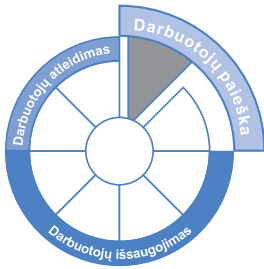
4. Užtikrinkite pokalbius dėl darbo be lyčių diskriminacijos

- Atrankos procesas prasideda kandidatams susisiekus sužinoti daugiau apie darbą.
- Užtikrinkite, kad su abiejų lyčių žmonėmis elgiamasi vienodai ir kad neužduodama su priėmimu nesusijusių klausimų.
- Išankstinis nusistatymas pasireiškia bendraujant su kitais. Norėdami padėti darbuotojų paiešką atliekantiems žmonėms tapti sąmoningesniais, nurodykite jiems įrašyti ir paskui išanalizuoti savo pokalbius su kitu darbuotojų paiešką atliekančiu asmeniu, galimas daiktas, priešingos lyties. Ar visi klausimai neutralūs, be asmeninio požiūrio ar nusistatymo?
- Kalbėtis su kandidatais turi ir moterys, ir vyrai.
- Paprašykite moterų ir vyrų ateiti pokalbiui dėl darbo ir užduokite tuos pačius klausimus.
- Iškilus ginčui, klausimai apie lytį, religiją, šeimyninį gyvenimą, amžių ir sveikatą yra laikomi įrodymu.

5. Vienodas elgesys su abiejų lyčių žmonėmis per vertinimą ir atranką

- Per pirmą patikrinimą, prašymuose priimti į darbą turi būti neatskleisti vardas, lytis, amžius ar kita su darbo vieta nesusijusi informacija. Su darbo vieta nesusijusi informacija įtakoja sprendimą daugiau, nei manoma.
- Būkite kritiškai savo sugebėjimams vertinti kandidatus.
- Jie naudojami testai ir kitos atrankos priemonės, būtina patikrinti, kaip ir kokiame kontekste jie buvo parengti, normas, kuriomis jie grindžiami, ir kaip gerai jie atspindi abiejų lyčių kandidatų patirtį ir įgūdžius. Ar yra labiau su viena lytimi susijusių rezultatų? Jei abejojate, kandidatų tinkamumui patikrinti naudokite daugiau nei vieną metodą.
- Ar vyrų ir moterų buitinė ir šeimyninė atsakomybė vertinama vienodai? Neužmirškite, kad atmesti moterų kandidatūrą dėl nėštumo ar vaiko auginimo yra nelegalu, taip besielgiantys darbdaviai rizikuoja būti paduoti į teismą.
- Tikrindami rekomendacijas, nepamirškite užduoti vienodus klausimus tiek moterims, tiek vyrams. Vienodas skaičius moterų ir vyrų yra geras modelis galutiniam pasirinkimui.

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE



3.2.1.1. Darbuotojų paieška ATRANKA

d) gera praktika

Ribotos atsakomybės LATVIJOS bendrovė „Taxi Nurx“¹⁹

Šis pavyzdys rodo, kaip darbuotojų paieškos politikos be lyčių diskriminacijos gali pagerinti įmonės našumą.

Latvijos verslininkas Normunds Nurks pamatė galimybę įsteigti moterų taksi vairuotojų įmonę vyrų dominuojamame taksi versle Latvijoje. Šiuo metu jis yra „Lady Taxi“, vidutinio dydžio įmonė, veikiančios nuo 2006 m., kurioje dirba 64 taksi vairuotojos moterys, direktorius ir bendrasavininkas. Nors pirmi metai buvo sunkūs dėl stereotipų (moterys yra prastos vairuotojos, toks darbas ne joms ir t. t.), reguliariai didėjantis klientų skaičius rodo ką kitą: įmonė susilaukia klientų padėkos, o jos teikiamos paslaugos įgijo gerą reputaciją net kaimyninėse šalyse. Įmonė įgyvendina vidaus kokybės sistemą: prieš pradėdami dirbti, visi darbuotojai turi išlaikyti specialius testus. Tas faktas, kad taksi vairuotojos yra moterys, teigiamai veikia įmonės našumą (klientams labiau patinka vairuotojos moterys), o įmonė įrodė, jog šiame versle moterys konkurencingumu nenusileidžia vyrams.

Estijos įmonė, užsiimanti prekyba statybų sektoriuje²⁰

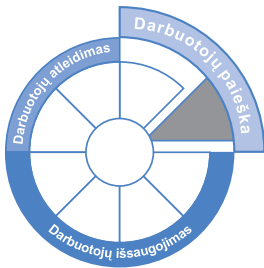
Šis pavyzdys rodo, kaip ieškant naujų darbuotojų sulaužyti lyčių stereotipus ir teikti pirmenybę talentui.

Tarptautinė prekybos įmonė, besispecializuojanti tvirtinimo ir surinkimo medžiagų prekyboje, ieškojo būdų padidinti įsidarbinimo galimybes moterims. Estijos įmonėje dirba daugiau nei 150 darbuotojų, jai priklauso beveik 20 parduotuvių visoje šalyje. Pagrindinė iškilusi problema-didelė horizontalioji segregacija: įmonėje beveik nebuvo moterų, darbo aplinka atspindėjo tradicinę, dominuojamą vyrų. 2003 m. įmonės vadovybė nusprendė samdyti pardavimų atstoves moteris, kurios 2007 m. sudarė daugiau nei 20 proc. pardavimų srityje dirbančių žmonių. Šių pokyčių rezultatas buvo toks: nepaisant pradinio neigiamo klientų požiūrio, pardavimo atstovių moterų kompetencija greitai buvo pripažinta. Prielaida, kad statybų sektoriaus klientai nepasitiki pardavimų atstovėmis moterimis, buvo paneigta ir dabar vis daugiau klientų yra patenkinti aptarnaujami moterų. Paaiškėjus šiems rezultatams, regionų vadybininkai prašo žmogiškųjų išteklių skyriaus kiekvienoje parduotuvėje pasamdyti bent vieną pardavimų atstovę moterį.

¹⁹ Iš: „Nacionalinės situacijos apžvalgos seminarų rengimo Latvijoje tikslais“, 2009 m. (14 p.) – <http://www.businessandgender.eu>

²⁰ Iš: „Nacionalinės situacijos apžvalgos s seminarų rengimo Estijoje tikslais“, 2008 m. (10 p.) – <http://www.businessandgender.eu>

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE



3.2.1.2. Darbuotojų paieška OFICIALUS PRIĖMIMAS Į DARBĄ IR SUPAŽINDINIMAS

a) tyrimas: *Įmonės vertybės*

Scenarijus

Jūsų įmonė augo ir dabar jūs suvokiate poreikį sukurti aiškias sistemas ir procesus. Praeityje jūsų įmonė buvo ganėtinai maža, todėl kiekvienas darbuotojas atlikdavo įvairias užduotis. Nedidelėje komandoje buvo lengva dalintis idėjomis.

Dabar, įmonei augant, jūs turite nubrėžti aiškesnes ribas, ką ir kaip kiekvienas darbuotojas turi daryti. Sunku visus surinkti ar visiems pademonstruoti, kaip jūs valdote įmonę. Dabar turite sukurti naują valdymo struktūrą ir užtikrinti tinkamą naujo personalo priėmimą ir paaugštinimą darbuotojų supažindinimą su naujomis pareigomis.

Jūs apibendrinote savo įsitikinimus tokiais žodžiais:

- Growth (Augimas)
- Excellence (Meistriškumas)
- Nurturing (Ugdymas)
- Dedication (Atsidavimas)
- Equality (Lygybė)
- Respect (Pagarba)

Norėdami paaiškinti, ką šie žodžiai reiškia, nusprendėte sukurti naują darbuotojų priėmimo ir supažindinimo su naujomis pareigomis procesą, kuris paaiškina ne tik kas yra daroma, bet ir *kaip* tai daroma, t. y. žmonių supažindinimas su organizacijos kultūra.

Pirmoji užduotis

Užpildykite šią lentelę pateikdami pavyzdžių, ką, jūsų nuomone, šie žodžiai galėtų reikšti jūsų įmonėje ir kaip jūs paaiškintumėte jų reikšmę kitiems. Angliška variante šešių žodžių pirmosios raidės sudaro žodį *GENDER* (lytis), taip norima pabrėžti šių žodžių sąsajas su lyčių lygybe.

Antroji užduotis

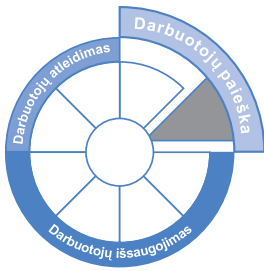
Sukurkite tokią priėmimo į darbą procedūrą, kad naujai priimtiems darbuotojams būtų pasakojama ne tik ką jie ir jų kolegos dirba, bet taip pat ko įmonės stengiasi pasiekti.

3

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE

Vertybės	Paaiškinimai ir pavyzdžiai	
	Pavyzdžiai jūsų įmonėje	Pavyzdžiai, susiję su lyčių lygybe
Growth (Augimas)		
Excellence (Meistriškumas)		
Nurturing (Ugdymas)		
Dedication (Atsidavimas)		
Equality (Lygybė)		
Respect (Pagarba)		

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE



3.2.1.2. Darbuotojų paieška OFICIALUS PRIĖMIMAS Į DARBĄ IR SUPAŽINDINIMAS

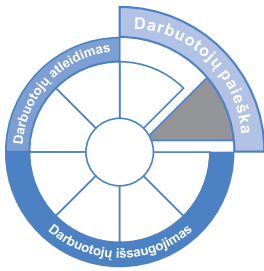
b) patarimai ateičiai

- **Būkite sąmoningi savo organizacinės kultūros atžvilgiu.** Socialinis antropologas ir vadovavimo teoretikas *Ed Schien*²¹ organizacinę kultūrą apibūdino **trimis lygmenimis**:
 - pirmas, **pastebimas** lygmuo: žmonių darbo produktai, matomi įmonėje, įskaitant plakatus, iliustracijas, ženklus, patalpų išdėstymas, darbo vietos privatumo lygis ir t. t.;
 - antras, **vertybių** lygmuo: organizacijos palaikomi įsitikinimai, paprastai perduodami rašytinės politikos forma ir nustatyta darbo tvarka, kuri skelbiama oficialiose skelbimų lentose ar išdalijama personalui;
 - trečias, „**imti už gryną pinigą**“ lygmuo: numanomi įsitikinimai, dėl kurių susitarta, bet greičiausiai plačiai nediskuotuota (pvz., aprangos kodas). Gana greitai daugeliui darbuotojų pasidaro sunku atpažinti šiuos įsitikinimus, ir personalas gali juos visai pamiršti, kol kas nors vieną jų pažeidžia. Nauji darbuotojai ne iš karto perims šias bendras prielaidas ir gali mums padėti atpažinti šias sutartines vertybes.
- **Dalinkitės savo vertybėmis.** Ruošdamos priėmimo į darbą ir supažindinimo su darbu programas, daugelis įmonių sutelkia dėmesį tik į darbo sritį, kolegas ir pagrindines procedūras ir procesus. Vis daugiau įmonių supranta, kaip svarbu dalintis *vertybėmis*, kad padėtų naujiems žmonės suprasti, kas priimtina, o kas ne.

Viena tokių vertybių yra lyčių lygybė ir būtina aiškiai parodyti, kad reikia laužyti esančius lyčių stereotipus. Didesnės įmonės šį punktą gali įtraukti į veiklos kodeksus, tačiau mažosioms turėtų užtekti sugebėti aiškiai parodyti savo įsitikinimus pasitelkus atitinkamas priemones.
- **Informuokite žmones.** Aiškiai pareikškite savo įsitikinimus, ypač susijusius su lyčių lygybe, tegul žmonės supranta iš karto. Gali būti, kad nauji darbuotojai turės kitokių lūkesčių, todėl pokalbiai jų darbo pradžioje padės išvengti galimo konflikto. **Konsultavimas** yra naudingas būdas paskelbti naujam personalui įmonės politiką ir darbo tvarką. Konsultavimas padeda užtikrinti, kad jie supranta ir sutinka su pagrindinėmis vertybėmis ir praktika vos pradėdami dirbti. Geras vadovybės ir darbuotojų bendravimas užtikrina, kad įmonės veiklos kodeksą žino visas personalas (naujas ir senas) ir padeda valdyti vidaus konfliktus (taip pat žr. 3.2.3.1 Konfliktų ir darbuotojų santykių valdymas).

²¹ Daugiau informacijos adresu:
http://www.valuebasedmanagement.net/methods_schein_three_levels_culture.html

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE



3.2.1.2. Darbuotojų paieška OFICIALUS PRIĖMIMAS Į DARBĄ IR SUPAŽINDINIMAS

c) valdymo priemonės

„**Lygių galimybių politika**“ yra pareiškimas, kurį priėmusi organizacija pareiškia tikslą nediskriminuoti lyčių ir skatinti lyčių lygybę. Organizacijų skelbiama esančios „**už lygias įdarbinimo galimybes**“, tai rodo esant vidinę politiką. Tokie darbdaviai yra prisižadėję vengti diskriminacijos dėl lyties ar šeimyninės padėties bei taip pat gali įsipareigoti neįgaliems žmonėms ar etninėms mažumoms, vengti diskriminacijos dėl tėvystės, amžiaus, seksualinės orientacijos ar religinių ir politinių įsitikinimų.

Daugeliu atvejų šis įsipareigojimas užtikrinti lygias galimybes priimant į darbą nereiškia nieko daugiau, nei vengti neteisėtos diskriminacijos, ir yra viešas pareiškimas. Pavyzdžiui, darbo skelbimuose kai kurie darbdaviai gali pabrėžti teigiamas jų lygių galimybių politikos priemones.

Jie turėtų aiškiai nurodyti veiksmus, kurių bus imtasi organizacijai ar darbuotojui pažeidus šią politiką.

Galiausiai, naudinga paskir atsakomybę dėl tokios politikos įgyvendinimo vienam iš vadovų, kuris, vykdydamas šį įsipareigojimą, turi palaikyti ryšį su pripažintomis profesinėmis sąjungomis.

„Lygių galimybių politikos“ pavyzdys įmonėje²³

Lygios įdarbinimo galimybės

Politikos numeris _____

PATVIRTINTA:

[SIGALIOJIMO DATA:

PASKUTINĮ KARTĄ PERSVARSTYTA:

Tikslas: pareikšti sistemos įsipareigojimus Lygių įdarbinimo galimybių politikai.

Politika:

1. Įmonė XYZ didžiuojasi įdarbindama darbuotojus laikydamasi lygių galimybių įdarbinimo principų. Pagal įstatymą nei vieno žmogaus kandidatūra darbo vietai užimti negali būti atmesta dėl lyties, rasės, odos spalvos, religinių įsitikinimų, tautybės, kilmės, amžiaus, veterano statuso, šeimyninės padėties ar fizinių neįgalumų.
2. Ši politika taikoma ne tik ieškant ir samdant darbuotojus, tačiau taip pat skiriant darbuotojams darbo vietas, darbuotojus paaukštinant, pervedant į kitą skyrių ar įmonę, mokant atlyginimą ir atleidžiant.
3. Vykdomasis, valdantysis ir prižiūrintis personalas yra atsakingas už tolesnį šios politikos įgyvendinimą ir turi garantuoti, jog pavaldiniai jos laikosi.

²² Iš: <http://www.eurofound.europa.eu/emire/IRELAND/EQUALOPPORTUNITIESPOLICYOP-IR.htm>

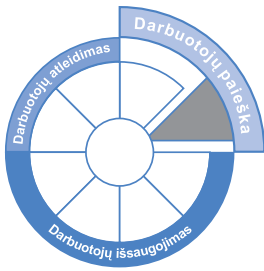
²³ Iš: http://www.elinfony.com/blog/index/wiki/Sample_EEO_Policy/

**PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE**

4. Bet kuris įmonės XYZ darbuotojas, pažeidęs nediskriminavimo politiką, yra laikinai nušalinamas nuo pareigų arba atleidžiamas iš darbo.
5. Bet kuris prižiūrėtojo ar vadovujančias pareigas einantis darbuotojas, žinantis apie tokį elgesį ir nesugebantis imtis atitinkamų skubių veiksmų, taip pat bus drausminamas.
6. Bet kuris diskriminuojamas asmuo turi aptarti šį reikalą su skyriaus direktoriumi arba, jei manoma, kad toks pokalbis neduos pageidaujamo rezultato, su žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovu.
7. Žmogiškųjų išteklių skyriaus personalo narys (arba į šį reikalą neįsipainiojęs personalo narys) bus paskirtas kaltinimui ištirti.
8. Apkaltintas asmuo gali būti nušalintas iki tyrimo pabaigos.
9. Bandytas keršyti kaltinimus pateikusiems asmenims nebus toleruojamas.

Be to, bet kokia kolegų, prižiūrėtojų, klientų ar pardavėjų diskriminacija ar seksualinis priekabiavimas mūsų darbuotojų atžvilgiu nebus toleruojama. Šis įsipareigojimas galioja darbuotojų paieškos, reklamos, samdymo, darbo vietos paskyrimo, paaukštinimo, mokymo, pervedimo į kitą skyrių, algų dydžio, socialinių garantijų, atleidimo iš darbo ir kitų privilegijų bei įdarbinimo sąlygų politikai.

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE



3.2.1.2. Darbuotojų paieška OFICIALUS PRIĖMIMAS Į DARBĄ IR SUPAŽINDINIMAS

d) gera praktika

Toliau pateikiami pavyzdžiai, kaip įmonės įgyvendina ir skleidžia vidaus politiką ir praktiką užtikrinti lygias įdarbinimo galimybes visam personalui.

„VicHealth“, AUSTRALIJA ²⁴

Maždaug 45 etatiniai Viktorijos sveikatos skatinimo fondo („VicHealth“) darbuotojai dirba kartu su organizacijomis, bendruomenėmis ir individualiais asmenimis siekdami skatinti gerą sveikatą.

Veikdama sveikatos ministro vardu, „VicHealth“ veikia etiškai, apgalvotai, nepažeisdama įstatymų. Ji įsipareigojusi priimti visas įmonės politikas, praktiką ir procedūras, skirtas užtikrinti darbovietę be diskriminacijos (Visi organizacijos darbuotojai turi vienodas galimybes. Asmenys priimami į darbą atsižvelgiant į jų privalumus) ir priekabiavimo.

Organizacija taip pat įsipareigojusi sukurti personalui malonią darbo aplinką ir skatinti gerus darbuotojų tarpusavio santykius.

„VicHealth“ taip pat įsipareigojusi pasiekti šiuos Lygių įdarbinimo galimybių tikslus:

- užtikrinti sąžiningą elgesį su visais darbuotojais;
- visiškai išnaudoti ir vystyti kiekvieno darbuotojo potencialą;
- užtikrinti visų politikų ir procedūrų atitikimą Lygių įdarbinimo galimybių principams;
- kelti darbuotojų moralę keliant personalo pasitikėjimą savo žmogiškųjų resursų tvarkymo praktika ir prieiga prie įdarbinimo galimybių;
- užtikrinti, kad mūsų tikslai bus pasiekti vykdant Lygių įdarbinimo galimybių politiką, į kurią įeina personalo mokymai Lygių įdarbinimo galimybių ir susijusiais klausimais.

„Dandižio“ koledžas, ŠKOTIJA (JK)²⁵

„Dandižio“ koledžas, vienas iš geriausių Škotijos koledžų, siūlo buhalterijos, komunikacijų, šokių ir kitų sričių studijų ir mokymų programas.

Koledžas įsipareigojęs vykdyti išsamią lygių galimybių politiką savo personalui ir paslaugų tiekėjams, siekdamas užtikrinti, kad su visais būtų elgiamasi vienodai, nepaisant amžiaus, negalės, šeimyninių įsipareigojimų, šeimyninio statuso, etninės kilmės, tautybės, religinių įsitikinimų, seksualinės orientacijos, veiklos profsajungoje ar teistumo už nedidelę nusikalstamą veiklą.

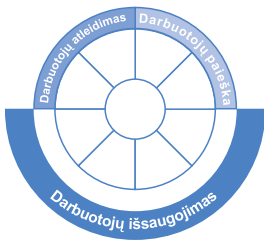
Kaip mokymo įstaiga ir kaip darbdavys, koledžas siekia, kad visi, nepaisant lyties, piliečiai galėtų dalyvauti jo veikloje. Koledžo bendruomenės įsipareigojo laikytis atitinkamų šalies įstatymų: 2006 m. Lygybės akto.

Personalas, studentai ir paslaugų teikėjai nedelsiant informuojami apie koledžo politiką.

²⁴ Daugiau informacijos adresu: <http://www.vichealth.vic.gov.au/en/About-VicHealth/Jobs-at-VicHealth/Equal-Employment-Opportunity-Policy.aspx>

²⁵ Daugiau informacijos adresu: http://www.dundeecollege.ac.uk/?equal_opportunities.xml

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA: KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE



3.2.2. DARBUOTOJŲ IŠSAUGOJIMAS

Klausimai jūsų verslui

Ar jūs:

- Vertinate personalo pažangą savo įmonėje neakcentuodami lyčių skirtumo?
- Manote, kad jūsų įmonėje dirbantys moterys ir vyrai turi tokius pačius iš anksto iškeltus tikslus?
- Mokate atlygį atsižvelgdami į atliktą darbą?
- Siūlote lygias darbo galimybes ir vienodai elgiatės su visais darbuotojais?
- Suteikiate ir vyrams, ir moterims galimybę mokytis ir tobulėti?
- Abiem lytims suteikiate vienodas mokymosi ir tobulinimosi galimybes? Ar vyrams arba moterims yra taikomi paaukštinimo ir kopimo karjeros laiptais apribojimai?
- Išnaudojate visą kiekvieno darbuotojo potencialą?

Keletas svarbiausių sąvokų

„Darbuotojų išsaugojimas“ apima keturis skirtingus žmogiškųjų išteklių valdymo punktus.

Darbo rezultatų valdymas: pažangos siekiant nustatytų verslo tikslų vertinimas ir darbo suderinimas su tikslais. Yra tokių technikų, kaip verslo planavimas, įvertinimas ir darbuotojų skatinimas. Jis sudaro:

- tikslų išskėlimas ir suderinimas su darbuotojais;
- atitinkamų komunikacijos strategijų naudojimas;
- pažangos siekiant užsibrėžtų tikslų stebėjimas ir apžvalga;
- aplinkos, leidžiančios darbuotojams prisidėti prie tikslų įgyvendinimo, kūrimas.

Užmokestis ir sąlygos: dėmesys sutelkiamas į darbo sutartį. Pagrindiniai punktai:

- atlyginimo dydis ir pobūdis;
- darbo vietų skyrimas;
- pensijų sistema;
- išankstinis perspėjimas apie atleidimą iš darbo;
- atostogų išmokos ir teisė į atostogas;

Paprastai šie punktai reglamentuojami įstatymų ir nurodomi rašytinėje sutartyje. Joje taip pat gali būti nurodyti susiję dalykai, pavyzdžiui, kompensacijos ir specialios išmokos.

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA: KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE

Darbo ir šeimyninio / asmeninio gyvenimo suderinimas: tarp veiksmingų priemonių ir politikų, sukurtų užtikrinti geriausias darbo sąlygas visiems darbuotojams, priemonės suderinimui užtikrinti reikalingos nuolatinei darbo ir šeimyninio gyvenimo konfliktui spręsti.

Mokymai ir karjeros vystymas siekia rasti būdų pagerinti įmonės darbą, padedant darbuotojams įgyti gebėjimų, žinių ir pažiūrų, reikalaujamų iš kompetentingos darbo jėgos.²⁶ **Mokymais** paprastai siekiama pagerinti darbo rezultatus tam tikrose darbo vietose gerinant gebėjimus, ypač kai dėl naujų technologijų atsiranda naujų gebėjimų poreikis ar kai darbuotojas tik priimamas į darbą, paaukštinamas ar perkeliamas į kitą skyrių. **Karjeros vystymas** reiškia veiklą, skirtą paruošti darbuotojus būsimoms pareigoms.

Lyčių perspektyva

Vienodas personalo darbo rezultatų valdymas: vyrų ir moterų darbo rezultatai įmonėje turėtų būti vertinami vienodai (ES ir TDO lyčių nediskriminavimo principas)²⁷, atsižvelgiant į skirtingus darbuotojų poreikius ir būdo bruožus ir užkertant kelią vidaus konfliktams. Standartai ir tikslai turėtų būti suderinami su personalu. Nustatyti personalo darbo rezultatų vertinimo mechanizmai turėtų būti be išankstinio nusistatymo ir lyčių stereotipų. Turėtų būti skatinamas apsikeitimas informacija ir bendravimas įmonės viduje, užtikrinantis grįžtamąjį ryšį.

Vienodas užmokestis ir sąlygos: ES moterys uždirba vidutiniškai 17,4 proc. mažiau už vyrus.²⁸ „Užmokesčio skirtumai išlieka viena pagrindinių nelygybės tarp moterų ir vyrų formų (...). Politika, skirta panaikinti lyčių diskriminaciją dėl skirtingo dydžio atlyginimų, turi panaikinti ne tik nelygybę darbo rinkoje, tačiau taip pat kovoti su moterų vaidmens, jų dalyvavimo socialiniame dialoge supratimu ir sunkumais stengiantis suderinti darbą ir šeimyninį gyvenimą.“²⁹ Skirtingo dydžio užmokestis turi daugelį priežasčių: dauguma moterų dirba prastesnius darbus arba dirba ne pilnu etatu, moterys yra prastesnės derybininkės, neobjektyvios darbo įvertinimo ir atlyginimo nustatymo sistemos. Šalių narių ratifikuotuose tarptautiniuose standartuose skatinamas vienodas užmokestis už tą patį darbą³⁰ (taip pat žr. 2008 m. vadovo 3 ir 4 skyrius). Atlikto darbo vertė turėtų būti nustatyta analizuojant atliktas užduotis ir reikalingą kompetenciją ir įvertinta remiantis objektyviais, nediskriminuojančiais, nesiremiančiais stereotipais kriterijais. Mažosios ir vidutinės įmonės gali padėti užpildyti šią spragą naudodamos vienodus metodus moterų ir vyrų atlyginimams ir sąlygoms nustatyti.

²⁶ Rogovsky, N., Tolentino, A. et al. „Sustainable enterprise promotion through good workplace practices and human resources management“, TDO Tarptautinis mokymų centras, 2007 m., p. 136.

²⁷ ES Įdarbinimo lygybės direktyva Nr. 2000/78/EB, 2000 m. lapkričio 27 d. – Oficialusis leidinys L 303, 2002 02 12, p. 0016 – 0022, įkvėpta TDO konvencijos Nr. 111, 1985 m., Dėl užimtumo ir profesinės diskriminacijos. „Lyčių lygybė reiškia lygias teises, atsakomybę ir galimybes, suteikiamas visiems žmonėms, nepriklausomai nuo lyties. Kadangi moterys paprastai atsiduria prastesnėje padėtyje darbovietėje, nei vyrai, lyčių lygybės skatinimas reiškia didžiulį dėmesį moterų poreikiams ir perspektyvoms. Taip pat yra ganėtinai stiprus neigiamas poveikis dėl nevienodo jėgos santykio ir skirtingų lūkesčių iš vyrų ir berniukų, kuriuos lemia stereotipai, ką reiškia būti vyru.“
(<http://www.ilo.org/global/Themes/Ecosocdev/Genderanddevelopment/lang-en/index.htm>)

²⁸ Daugiau informacijos apie lyčių darbo užmokesčio skirtumą ES adresu:
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=en>

²⁹ TDO ataskaita „Lyčių lygybė-svarbiausia tinkamo darbo dalis“, p. 119

³⁰ TDO Konvencija dėl vienodo užmokesčio Nr. 100 (1951 m.) <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C100>

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE

Darbo ir šeimyninio / asmeninio gyvenimo suderinimas: visiems turi būti užtikrinta gera darbo aplinka. Daugelis kokybiškos darbo vietos aspektų, įskaitant darbo valandas, pasitenkinimą darbu, darbo ir asmeninio gyvenimo suderinimą, su darbu susijusių sveikatos problemų sprendimą turėtų būti skatinami ir užtikrinami vienodai tiek moterims, tiek vyrams. ES skatina priemones darbo ir šeimyninio gyvenimo suderinimui gerinti.³¹ Šios priemonės veikia išvien su TDO konvencija Nr. 156 ir TDO rekomendacija Nr. 165.³² Į šeimyninį gyvenimą orientuoti susitarimai skirti ne tik moterims, jie skatina vyrus skirti daugiau dėmesio šeimai.

Lygios mokymų ir karjeros galimybės: TDO rekomendacijoje Nr. 195 (2004 m.) dėl žmogiškųjų išteklių valdymo³³ teigiama, kad „švietimas, mokymas ir nuolatinis mokymasis ženkliai prisideda prie asmenų, įmonių, ekonomikos ir visuomenės kaip visumos interesų skatinimo (...) Nuolatinio mokymosi įgyvendinimas turėtų būti paremtas aiškiu įsipareigojimu: (...) įmonių, mokant darbuotojus, ir asmenų, vystant savo kompetenciją ir karjerą (...). Šalys narės turėtų skatinti lygias moterų ir vyrų galimybes lavintis, dalyvauti mokymuose ir užsiimti nuolatinio mokymusi. (...)“

Įmonėms tenka svarbus vaidmuo kurti ir auginti „geras darbo vietas“.³⁴ Jos turėtų „visu asmens gyvenimo laikotarpiu užtikrinti ir skatinti jo dalyvavimą ir prieigą prie darbo vietų ir karjeros vystymo informacijos ir konsultacijos šiais klausimais (...)“ be lyčių diskriminacijos.

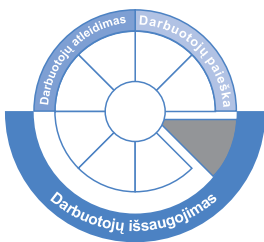
³¹ KOM (2008 m.) 635 galutinė- 2008 10 03 dėl „Geresnio darbo ir asmeninio gyvenimo balanso: didesnė parama darbui, asmeniniam ir šeimyniniam gyvenimui suderinti“, pateikia gerą ES veiksmų aprašymą šiuo klausimu <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0635:FIN:EN:DOC>

³² Daugiau informacijos adresu: <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwf/standards.htm>

³³ Daugiau informacijos adresu: <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?R195#Link>

³⁴ Daugiau informacijos apie TDO „tinkamo darbo“ suvokimą adresu: http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/Mainpillars/WhatIsDecentWork/lang-en/index.htm

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE



3.2.2.1 Darbuotojų išsaugojimas DARBO REZULTATŲ VALDYMAS

a) tyrimas: *Vairuotojas*

Bendro pobūdžio informacija

Jūs esate naujas skyriaus, kuriame dirba keletas vairuotojų, vadybininkas. Jane yra vienintelė vairuotoja moteris. Komandoje ji dirba du su puse metų. Jos reputacija prasta. Jūsų viršininkas sakė, kad jums reikia ją atidžiai stebėti, ji blogai vairuoja ir jos transporto priemonė purvina.

Situacija

Atkreipdami dėmesį į šį perspėjimą, pastebite, kad Jane nelyginėmis savaitės dienomis nebūna darbe dėl ligos. Taip pat netrunkate pastebėti, jog Jane nemėgsta bendradarbiai. Jie laido juokelius apie jos transporto priemonės būklę ir jos vairavimo įgūdžius, nors ji nė karto nepadarė avarijos. Vienas iš komandos narių jums sako, kad turėtumėte ją išaiškinti ir būti griežtesnis jai, nei jūsų pirmtakas.

Klausimai, į kuriuos vertėtų atkreipti dėmesį



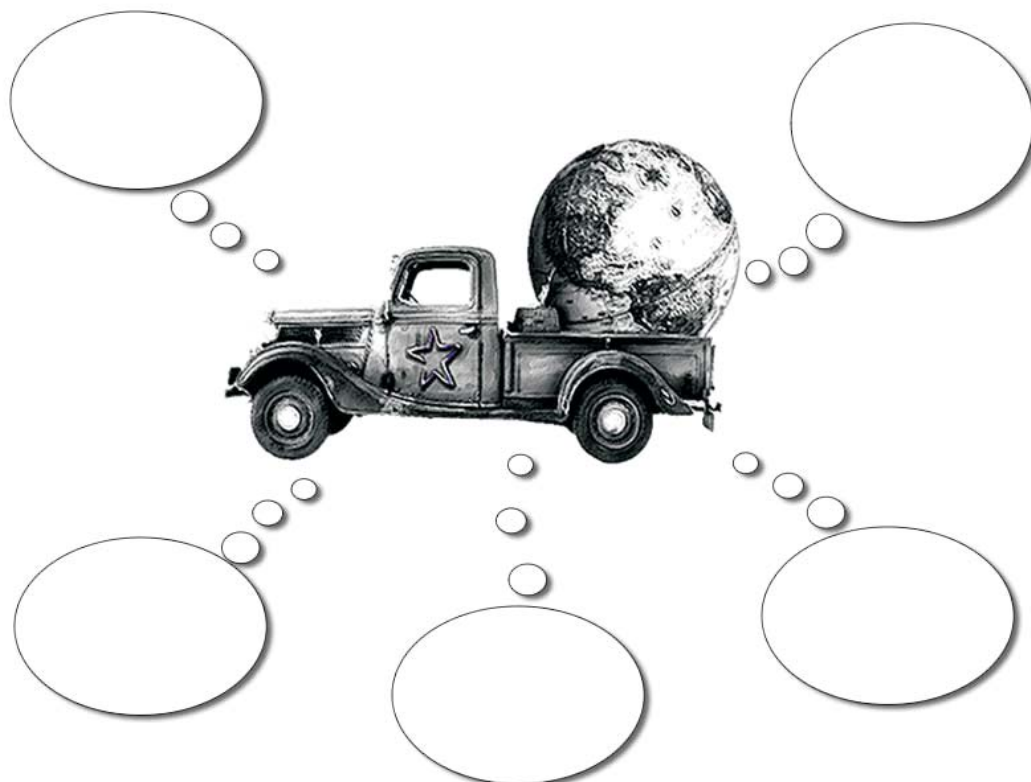
- Ar naujasis vadybininkas pasirengęs tinkamai įvertinti darbuotoją?
- Ar viršininkas (naujojo vadybininko viršininkas) paaiškino ir išdėstė verslo tikslus?
- Ar buvo sukurta vairuotojų darbo rezultatų įvertinimo sistema?
- Ar darbuotojai dalyvauja nustatant darbo įvertinimo kriterijus ir standartus?
- Ar darbuotojai dalyvauja planuojant ir įgyvendinant darbo įvertinimo procesą?
- Ar buvo nustatyta darbo svarba ar prioritetai?

Svarstyti / diskutuoti aspektai

1. Nustatykite pagrindines problemas (naudokitės „minčių žemėlapiu“ diagrama).
2. Kokių priemonių imtumėtės?
3. Kokie įgūdžiai ir pasirengimas jums padėtų?

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE

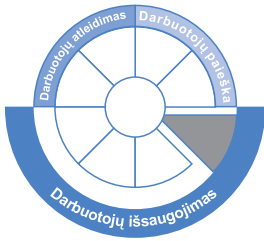
1 iliustracija: Vadybininko „minčių žemėlapis“



Veiksmų planavimas: *Vairuotojas*

Nustatytos problemos	Veiksmai	Pasiruošimas

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE



3.2.2.1 Darbuotojų išsaugojimas DARBO REZULTATŲ VALDYMAS

b) patarimai ateičiai

Atsakymų lapas

2005 m. beveik 36 proc. ES dirbančių moterų dirbo tik šešiose iš 130 profesinių kategorijų (ISCO-88 trijų skaitmenų), o šešiose pagrindinėse vyrų profesijose dirbo vos daugiau nei 25 proc. vyrų. Be to, šios profesijos ženkliai skyrėsi moterims ir vyrams.³⁵ Motorinės transporto priemonės vairuotojas – viena iš šešių pagrindinių vyrų profesijų. Taigi, galima numanyti, jog yra ryšis tarp Jane, kaip blogos vairuotojos, reputacijos ir paplitusio stereotipo, kad: „moterys netinkamos dribti tokį pat darbą, kaip ir vyrai, ir atvirkščiai“. Tai vienas iš dviejų metastereotipų, esančių pagrindine lyčių segregacijos priežastimi (žr. 2008 m. vadovo 1 ir 2 skyrių).

- **Tikslų ir standartų įrodymai:** svarbu skirti deramai atsižvelgti į juokelius apie Jane ir jos darbą. Kuo paremti tokie įsitikinimai? Norėdami efektyviai vadovauti Jane ir kitiems vairuotojams, būtina jiems duoti svarbius, teisingus ir objektyvius tikslus ir standartus. Vyrams ir moterims jie gali būti panašūs, kai kurie net identiški. Taip pat reikia išsiaiškinti, kodėl nelyginėmis darbo dienomis Jane neateina į darbą dėl ligos. Suteikę svarbius tikslus ir standartus, galėsite stebėti kiekvieną asmenį ir įsitikinti, kad jie juos įgyvendina, o jei darbuotojai tikslų nesuprato, galės nurodyti nesuprantamas vietas. Juokeliai ir tam tikra nuomonė, gali sukelti išankstinį nusistatymą ir žmonės, išsiskiriantys iš minios, taps potencialiais taikiniais juokeliams. Po ranka turėdami įrodymų, galėsite mesti iššūkį pasenusiai informacijai ir stereotipams.
- **Iššūkis stereotipams:** dalis komandos narių gali vadovautis neigiamais stereotipais: moteris „vyriškame“ darbe gali versti juos jaustis nejaukiai. Tokių jausmų ignoravimas nepadės komandos nariams pripažinti lyčių skirtumų. Svarbu diskutuoti komandos lygmeniu, kaip toks išankstinis nusistatymas veikia verslą, ir tuomet nustatyti atitinkamus standartus komandos nariams.
- **Komandos vystymas:** jei komandos nariai pamatys, kad kažkas gauna „ypatingą dėmesį“ ar turi dirbti mažiau nei kiti, pasipiktins. Sąžiningumas nereiškia, kad reikia su visais elgtis vienodai. Tai reiškia atpažinti kiekvieno asmens sugebėjimus ir naudoti tą informaciją komandos darbui pagerinti. Mažesni tikslai ar nuolaidžiavimas todėl, kad ji yra moteris, neišeis Jane į naudą ir gali tik padidinti kitų komandos narių pasipiktinimą. Tai pat Jane nereikia stengtis labiau už kitus, kad įrodytų, jog ir moteris gali dirbti šį darbą.

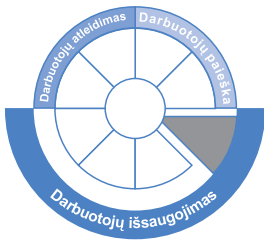
³⁵ EUROSTATAS, *Statistics in focus*, 53/2007 „The concentration of men and women in sectors of activity“, Ana Franco.

3

**PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE**

- **Asmeninė parama:** Jane ir kiti komandos nariai turi reguliariai privačiai kalbėtis su savo vidutinio lygmens vadovu. Tai suteiks galimybę stebėti pažangą įgyvendinant tikslus. Taip pat Jane galės kalbėtis apie savo santykius su bendradarbiais. Jei kas nors komandoje išsiskiria iš kitų ir sunkiai pritampa, jūsų atsakomybė yra išsiaiškinti priežastis ir rasti problemos sprendimą.
- **Sėkmės paviėšinimas:** kai kurie vyrai „moterišką darbą“ ar moterys - „vyrišką“ priima kaip iššūkį. Jie gali ieškoti savo įrodymų savo įsitikinimui ir pastebėti tik neigiamus aspektus. Vienas iš būdų pakeisti tokį elgesį - pateikti įrodymų, kad tam asmeniui puikiai sekasi dirbti. Tai nereiškia, kad reikia išskirti tą sunkiai pritampantį asmenį iš kitų, bet žinant, kaip dirba kiekvienas komandos narys, užtikrintai kalbėti apie komandos sėkmę.

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE



3.2.2.1 Darbuotojų išsaugojimas DARBO REZULTATŲ VALDYMAS

c) valdymo priemonės

Darbo rezultatų įvertinimas

Tai yra personalo darbo rezultatų įvertinimo ir užrašymo procesas, reikalingas nuomonei suformuoti ir sprendimams daryti. Tai gana interaktyvus procesas, įvairiapusiskai įtraukiantis visų lygmenų personalą nustatant darbo lūkesčius, rengiant darbo aprašymus, parenkant tinkamus įvertinimo kriterijus, vystant įvertinimo priemones ir procedūras ir renkant, analizuojant bei pristatant rezultatus.

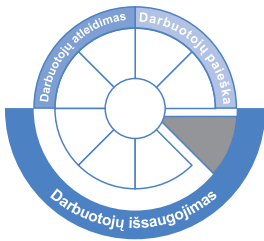
Darbo rezultatų įvertinimas turėtų būti atliekamas dalyvaujant personalui, interaktyvus, sukurtas konsultuojantis su suinteresuotomis šalimis ir atviras bendradarbiavimui su jomis, tikslai turėtų būti orientuoti į tokią galimą naudą, kaip:

- padidinta motyvacija efektyvesniam darbui;
- padidinta personalo savigarba;
- pagerintas personalo ir prižiūrėtojų įžvalgumas;
- geriau apibrėžtos darbo funkcijos ir atsakomybė;
- vertingos informacijos apie darbo įvertinimą perdavimas darbuotojams;
- padidintas personalo savęs supratimas ir įžvalgumas dėl vertingos plėtros;
- atlygis išdalintas sąžiningai ir teisingai;
- išaiškinti organizaciniai tikslai, kad juos greičiau priimtų;
- pagerintas institucijos / skyrių darbo jėgos planavimas, testų patvirtinimas ir mokymo programų vystymas.

Pagrindiniai efektyvios darbo įvertinimo sistemos bruožai yra **aiškumas**, **atvirumas** ir **sąžiningumas**. Ji turi vengti šališkumo, pavyzdžiui: geresnis elgesys su tam tikrais personalo nariais, viso personalo vertinimas vienodai, per didelis nuolaidžiavimas ar per didelis griežtumas visam personalui ar jo daliai, sąmoningas ar nesąmoningas rasinės ar lyčių diskriminacijos demonstravimas. Vienas ar daugiau vertintojų (maišytos moterų ir vyrų komandos) gali padėti išvengti šališkumo. Be to, efektyvi sistema numato **nuolatinį** darbo vietos ir darbuotojo, užimančio šią vietą, įvertinimą.

Darbo aprašymai turi būti pakankamai tikslūs, suprantami ir aiškūs, kad darbuotojai žinotų, ko iš jų reikalaujama. Jie turėtų sutelkti dėmesį į tai, ką daro darbuotojas, ir kokių rezultatų, susietų su bendrais organizaciniais tikslais, iš jo tikimasi. Jei įmanoma, personalo nario atsakomybė turėtų būti nurodyta ir įvertinta pagal svarbą bei **patikrinta, ar joje nėra lytis diskriminuojančių elementų**.

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE



3.2.2.1 Darbuotojų išsaugojimas DARBO REZULTATŲ VALDYMAS

d) gera praktika

„Market Makers“, JK³⁶

Šis pavyzdys rodo vienodą elgesį su darbuotojais, vertinant jų darbo pažangą ir tobulinant jų profesinius įgūdžius.

„Market Makers“ yra nedidelė marketingo agentūra (64 darbuotojai). Didžiąją personalo dalį sudaro jauni, apie 25 metų amžiaus darbuotojai. Moterų ir vyrų proporcija yra didelė – 44:56. Visi vadybininkai paskirti įmonės viduje. Darbuotojai teigia „mūsų tobulėjimui įmonėje nėra ribų“ (83 proc.). „The Sunday Times“ paskelbtame 2009 m. geriausių mažųjų ir vidutinių įmonių sąrašė įmonė užima 25-ąją vietą.

Didelis moterų skaičius bei vadybininkų parinkimas iš įmonės darbuotojų rodo, kad įmonė vienodai vertina moterų ir vyrų darbo rezultatus ir taiko sąžiningą karjeros vystymo politiką. Dėl mažos darbuotojų kaitos (10 proc.) sutaupoma pinigų naujų darbuotojų paieškai.

Ribotos atsakomybės AB „J Sainsbury“, JK³⁷

Šis pavyzdys rodo, kaip darbdaviai gali skatinti vienodas galimybes ir vienodą elgesį su personalu.

Ribotos atsakomybės AB „J Sainsbury“ yra didelė mažmenine maisto prekių prekyba užsiimanti įmonė. Ji pripažįsta sąžiningo ir lygaus elgesio darbovietėje svarbą ir priėmė lygybės ir įvairovės politiką. Jos įsipareigojimai buvo pripažinti „FTSE Female Index“³⁸, kurio sudarytojai 2008 m., kada 30 proc. įmonę valdančių asmenų sudarė moterys, skyrė įmonei 4-ąją vietą.

Įmonė parengė „Lygybės ir įvairovės valdymo grupę“, norėdama užtikrinti įmonės lygybės tikslų įgyvendinimą, kurio pažanga matuojama kiekybiškai nustatomais tikslais ir iš kolegų gaunamu atgaliniu ryšiu atliekant:

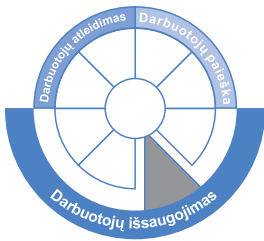
- šešių mėnesių apklausą, kurios metu įmonė, atsižvelgdama į lyčių skirtumus, klausia darbuotojų, ką jie mano apie darbą įmonėje, jų nuomonės apie įmonės veiklos rezultatus ir kaip jie supranta įmonės verslo strategiją;
- kasmetinį visų lygmenų darbuotojų stebėjimą;
- kasmetinę žmogiškųjų išteklių valdymo politikos peržiūrą, siekiant užtikrinti, kad ji nediskriminuoja darbuotojų;
- kasmetinis darbuotojams siūlomų mokymų karjerai vystyti stebėjimas. Įmonė leidžia moterims ir vyrams išeiti iki vienerių metų trukmės asmeninio tobulinimosi atostogų.

³⁶ Daugiau informacijos adresu:
http://business.timesonline.co.uk/tol/business/career_and_jobs/best_100_companies/article5667569.ece

³⁷ Iš: „Lyčių lygybė ir tinkamas darbas – gera praktika darbovietėje“, TDO (2004 m.)

³⁸ Daugiau informacijos adresu:
<http://www.hbosplc.com/community/The%20Female%20FTSE%20Report%202008%20-%20A%20Decade%20of%20Delay.pdf>

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE



3.2.2.2 Darbuotojų išsaugojimas UŽMOKESTIS IR SĄLYGOS

a) tyrimas: *Kelionių agentūra „Blue Skies“*

Bendro pobūdžio informacija

Kelionių agentūra „Blue Skies“

Ši agentūra veikia jau 10 metų. Jos įkūrėjas ir savininkas - ponas Makarious. Agentūra nuolat augo ir prieš penkerius metus išsiplėtė iki dabartinio dydžio. Joje dirba šeši žmonės, ponas Makarious kasdienėje įmonės veikloje nedalyvauja, tačiau paprastai kiekvieną spalį pakelia darbuotojų atlyginimus (jei leidžia pelnas). Ponas Makarious nevedęs, šis verslas jam tarsi šeima.

Kasdienius reikalus tvarko ponas Dubois, agentūroje dirbantis šešis metus. Jis pradėjo darbą pono Makarious asistentu, tačiau, plečiantis verslui, prieš tris metus, priėmus į darbą naujus užsakymų vadybininkus, buvo paaukštintas iki vyresniojo užsakymų vadybininko.

Ponas Warne (42 metai) buvo priimtas į darbą užsakymų vadybininku prieš penkis metus, jis turi tris vaikus ir gyvena tame pačiame mieste, kuriame yra agentūra.

Du nauji vadybininkai buvo ponas Thomas (32 metai) ir ponija Kiln (43 metai). Jie pradėjo darbą prieš tris mėnesius, gaudavo vienodą atlyginimą. Anksčiau šiais metais, gimus pirmajam vaikui, ponas Makarious pakėlė pono Thomas atlyginimą.

Panelė Royce dirba raštinės tarnautoja ir atlieka visą administracinį darbą, įskaitant finansinių pervedimų ir korespondencijos tvarkymą. Ji nepriima užsakymų ir tiesiogiai nebendrauja su klientais. Ji dirba tik penkias valandas per dieną, nes turi paimti vaikus iš mokyklos.

Ponija Chani (55 metai) dirba valytoja visu etatu, ji valo pono Makarious namus ir visą agentūros teritoriją. Kartais ji atlieka tokių darbus, kaip apsipirkimas ponui Makarious.

Ponas Makarious mano, kadsu savo personalu elgiasi gerai ir sąžiningai. Jis nepastebi skirtingos lyties darbuotojams mokamų skirtingo dydžio atlyginimų, tačiau tiki, kad personalui mokama sąžiningai ir kad darbe nėra jokios lyčių diskriminacijos.

Kelionių agentūros „Blue Skies“ organizacinė struktūra

Pareigos	Kategorija arba atlyginimo dydis	Dirba moteris (M) ar vyras (V)	Išdirbtas laikas
1. Direktorius	50 000	V	10 metų
2. Vyresnysis užsakymų vadybininkas	25 000	V	6 metai
3. Raštinės tarnautoja	15 000	M	6 metai
4. Užsakymų vadybininkas	20 000	V	5 metai
5. Užsakymų vadybininkas	18 000	M	3 metai
6. Užsakymų vadybininkas	18 500	V	3 metai
7. Valytoja	10 000	M	9 metai

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE

Kelionių agentūros „Blue Skies“ darbo vietos pagal lytį ir atlyginimą

Pareigos	Kategorija arba atlyginimo dydis	Dirba moteris (M) ar vyras (V)	Išdirbtas laikas
1. Direktorius	50 000	V	10 metų
2. Vyresnysis užsakymų vadybininkas	25 000	V	6 metai
3. Užsakymų vadybininkas	20 000	V	5 metai
4. Užsakymų vadybininkas	18 500	V	3 metai
Metinis bendras darbuotojų vyrų uždarbis	113 500		
Vidutinis uždarbis	28 375		
5. Raštinės tarnautoja	15 000	M	6 metai
6. Užsakymų vadybininkė	18 000	M	3 metai
7. Valytoja	10 000	M	9 metai
Metinis bendras darbuotojų moterų uždarbis	43 000		
Vidutinis uždarbis	14 333		

Svarstyti / diskutuoti aspektai

Vyrų ir moterų metinis bendras uždarbis pakankamai skiriasi.
Pagalvokite, kas galėtų būti to priežastis?

Lyčių darbo užmokesčio skirtumo priežastys	Galimybė, kad taip atsitiks ir jūsų įmonėje	Veiksmai to išvengti...
Tiesioginė / netiesioginė diskriminacija		
Moterų darbo neįvertinimas		
Vertikali ir horizontali darbo rinkos segregacija		
Stereotipai ir tradicijos		
Asmeninio gyvenimo ir darbo suderinimas		
...		

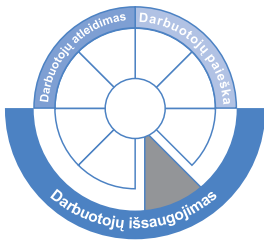
Jei radote priežasčių, ar galite nurodyti veiksmus, kurių reikia imtis, kad būtų sumažintas ar panaikintas lyčių darbo užmokesčio skirtumas?

Šio pratimo tikslas-parodyti skirtumus, kurie gali būti įmonėje. Tik nuo jūsų priklauso, ar juos panaikinti, ar palikti.

Šis pratimas tėra pradinė priemonė daug sudėtingesnio proceso, kuriame ši priemonė atlieka pradinę sąmoningumo kėlimo funkciją. Vadovaudamiesi ja, turėtumėte ne tik suprasti, kad vyrams ir moterims turėtų būti mokami vienodo dydžio atlyginimai už tą patį darbą, bet ir suvokti „vienodo užmokesčio už vienodą darbo vertę“ koncepciją. Norėdami sužinoti daugiau apie lyčių nediskriminuojančius darbo vertinimo metodus, informacijos ieškokite literatūros sąrašė.

Moterų ir vyrų užmokesčio skirtumą lemia daug priežasčių. Išsamiau sužinoti priežastis galite toliau pateikiamose „Patarimuose ateičiai“.

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE



3.2.2.2 Darbuotojų išsaugojimas UŽMOKESTIS IR SĄLYGOS

b) patarimai ateičiai

Nepaisant daugelį metų Europoje galiojančių įstatymų, statistika rodo, kad vidutiniškai moterys uždirba 17,4 proc. mažiau nei vyrai.³⁹ Gebėjimas smulkiai išskaidyti jūsų įmonės užmokesčio duomenis padės jums ištirti galimybes, panaikinti ar palikti skirtingo dydžio atlyginimus moterims ir vyrams. Šios problemos priežasčių yra daug ir ji gali atsirasti dėl:

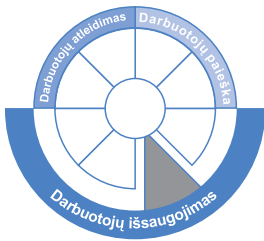
- **Tiesioginės diskriminacijos:** pagalvokite, ar moterims už tą patį darbą mokate mažiau, nei vyrams? Europos įstatymai draudžia diskriminaciją. Įsitikinkite, kad nepažeidžiate įstatymų ir nerizikuojate būti nubausti.
- **Principo „vienodas užmokestis už vienodą darbo vertę“ nesilaikymas:** Europoje netiesioginė diskriminacija pasitaiko dažniau, nei tiesioginė. Moterims dažnai siūlomas toks pat darbas, kaip ir vyrams, bet už mažesnę atlyginimą. Vadinamos „moteriškos“ darbo vietos, kuriose didžiąją dalį darbuotojų sudaro moterys, paprastai yra prasčiau vertinamos ir apmokamos, nei „vyriški“ darbai.

Dažnai atlyginimas už darbą daugiau ar mažiau prestižinėmis vadinamose darbo vietose skiriasi dėl neargumentuotų priežasčių, nors jos ir nelabai tesiskiria nuo kitų darbo vietų. Ar jūsų įmonėje panašios darbo vietos vadinamos skirtingai?

- **Stereotipai:** stereotipai gali būti skirtingų dydžių moterų ir vyrų atlyginimų priežastimi. Stereotipai taip pat palaiko esančią darbo rinkos segregaciją, pasenusias ir nepateisinamas užmokesčio apskaičiavimo sistemas.
- **Vertikali ir horizontali segregacija:** nedaug moterų užima vadovaujančius ir aukštesnius postus (vertikali segregacija), dauguma jų dirba menkai apmokamus, nedidelių gabumų reikalaujančius darbus (horizontali segregacija). Net ir toje pačioje įmonėje moterys ir vyrai dominuoja skirtinguose sektoriuose. Pagalvokite, ar šią situaciją sukelia objektyvios priežastys, o galbūt lengvai galėtumėte ją pakeisti ir gauti daugiau pelno iš turimų žmogiškųjų išteklių.
- **Darbo ir šeimyninio gyvenimo suderinimas:** darbo ir šeimyninio gyvenimo suderinimas neturėtų įtakoti užmokesčio ir darbo sąlygų. Darbuotojai, nusprendę dirbti ne visu etatu, kad suderintų skirtingus įsipareigojimus, ne tik gauna mažesnes pajamas, tačiau dažnai turi ribotas karjeros galimybes. Pagalvokite, kiek talentingų darbuotojų galite netekti, kiek gabumų nepakankamai panaudojama, nepasiūlant darbuotojams karjeros galimybių dėl to, kad jie dirba ne visą darbo dieną.
- **Nepakankamas dėmesys lyčių skirtumams** gali baigtis netinkamu įmonės darbuotojų įvertinimu ir netinkamos organizacinės sistemos sukūrimu. Pasirinkimai vadovaujantis nusistovėjusiais papročiais, o ne talentu, gali būti netinkamo atlyginimo apskaičiavimo, paskatinimų skyrimo priežastis.

³⁹ Daugiau informacijos adresu: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=en>

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE



3.2.2.2 Darbuotojų išsaugojimas UŽMOKESTIS IR SĄLYGOS

c) valdymo priemonės

Įmonėje naudinga:

- Sudaryti esamų darbo vietų sąrašą ir nustatyti kiekvienos darbo vietos atlyginimo dydį neatskaičiavus mokesčių (įskaitant išmokas).
- Nustatyti asmens, šiuo metu einančio šias pareigas, lytį.
- Naudojant šiuos duomenis, nustatyti ir palyginti vidutinius dirbančių moterų ir vyrų atlyginimus.

Jūsų įmonė:

Darbo vietos pagal lytį ir atlyginimą			
Pareigos	Kategorija arba atlyginimo dydis	Dirba moteris (M) ar vyras (V)	Išdirbtas laikas
1.			
2.			
3.			

- Sudėkite visų šiuo metu vyrų atliekamų darbų atlyginimus ir padalinkite iš vyrų skaičiaus.
- Taip pat apskaičiuokite moterų atlyginimus.
- Iširkite atlyginimų duomenis ir pagalvokite apie pastebėtus skirtumus ir galimas jų priežastis.

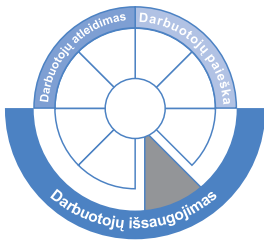
Darbo sutartys turi laikytis esančių įstatymų dėl vienodo atlyginimo, ypač:

- TDO konvencijos dėl lygių atlyginimų Nr. 100, 1951⁴⁰
- Europos įstatymų (jau 1957 m. EEB sutartyje buvo numatyta nuostata, draudžianti skirtingo dydžio atlyginimą vyrams ir moterims už tą patį darbą. Ši nuostata buvo peržiūrėta Amsterdamo sutartyje. Nuo 1975 m. ES išleido keletą direktyvų dėl lyčių diskriminacijos, o Europos Teisingumo Teismas nagrinėjo nemažai bylų dėl lyčių diskriminacijos).⁴¹

⁴⁰ Daugiau informacijos adresu: <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C100>

⁴¹ Daugiau informacijos adresu: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=420&langId=en>

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE



3.2.2.2 Darbuotojų išsaugojimas UŽMOKESTIS IR SĄLYGOS

d) gera praktika

Viešbučiai ir restoranai Portugalijoje

Viešbučių ir restoranų darbuotojų darbo vertinimas be lyčių diskriminacijos⁴²

Portugalijos viešbučių ir restoranų sektorius pirmasis šalyje taiko rezultatų įvertinimą be lyčių diskriminacijos.

Neseniai įgyvendintas projektas pavadinimu „Iš naujo įvertink darbą lyčių lygybei skatinti“ (*Revalorizar o Trabalho para Promover a Igualdade*) buvo finansuojamas Europos Bendrijų iniciatyvos EQUAL ir koordinuojamas Portugalijos generalinės darbuotojų konfederacijos (*Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses – Intersindical, CGTP-IN*).

Įvertinimo sistema leidžia nustatyti, ar šio sektoriaus darbo vietos vertinamos sąžiningai, t. y. ar darbuotojams mokamas atlyginimas už atliktą darbą, ar nėra diskriminacijos.

2005 m., kuomet projektas buvo pradėtas, FESAHT⁴³ buvo susirūpinusi dėl darbo sąlygų viešbučių ir restoranų sektoriuje. Sektoriuje dominavo moterys, dirbančios paprastai moteriškais laikomus darbus (virėjos, maitinimo padėjėjos), kurie yra mažiau kvalifikuoti ir menkiau apmokami, nei kiti paprastai vyriškais laikomi darbai. 2004 m. šiose įstaigose dirbančios moterys gaudavo maždaug 9 proc. mažesnį atlyginimą nei vyrai.

Atsižvelgiant į darbo įvertinimo metodų įvairovę, projekto organizatoriai nusprendė sukurti analitinį metodą, leidžiantį sistemaiškai įvertinti ir palyginti kiekvieną organizacijos darbo vietą, naudojant įprastus, tikslius ir išsamius kriterijus. Atsižvelgiant į kriterijus, šis „punktų metodas“ tinka lyčių lygybei įvertinti. Naudojant šį metodą, galima nustatyti ir panaikinti su lytimi susijusių stereotipų ir išankstinio nusistatymo poveikį nustatant vyrų ir moterų atlyginimą.

Darbo įvertinimo metodui sukurti reikalinga informacija buvo surinkta pateikus apklausą 25 restoranams ir gėrimais prekiaujančioms įstaigoms (iš viso 79 įvairių rūšių darbo vietos).

Užbaigiant projektą, socialiniai partneriai padarė išvadą, kad išsamiai išanalizavus darbo pobūdį ir keliamus reikalavimus šis metodas taip pat prisidėjo prie žmogiškųjų resursų valdymo gerinimo aspektų: darbuotojų paieškos, profesinių mokymų, darbo rezultatų vertinimo, užmokesčio ir sveikesnės ir saugesnės darbo vietos. Kadangi metodas numato aktyvų socialinių partnerių dalyvavimą, jis taip pat skatina kolektyvines derybas ir socialinį dialogą.

⁴² Daugiau informacijos adresu: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2009/02/PT09020491.htm>

⁴³ <http://www.fesaht.pt/>

**PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE****AB „Sörmlands Grafiska Quebecor“, Švedija****Lygybės planai⁴⁴**

Užtikrinti vienodą atlygį įmonėje ar organizacijoje yra svarbus žingsnis lyčių lygybės link bei priemonė iš naujo nustatyti darbo reikalavimus ir atlyginimo mokėjimo procedūras.

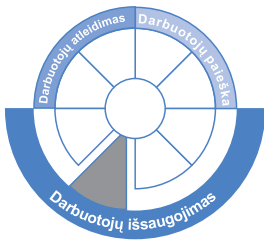
AB „Sörmlands Grafiska Quebecor“ yra pirmaujanti ofsetinio spausdinimo srities įmonė Švedijoje. Pagal Lygių galimybių aktą, Švedijos darbdaviai turi rinkti duomenis ir lyginti moterų ir vyrų, dirbančių tą patį darbą, atlyginimus. „Sörmlands Grafiska“ prisijungė prie Europos projekto už vienodą užmokesį (PEP), kad gautų pagalbos šiai užduočiai įvykdyti. Iš projekto išsivystęs tinklas pasitarnavo kaip idėjų rezonatorius ir taip pat suteikė vertingos paramos sprendžiant įvairius praktinius ir strateginius klausimus, kilusius užmokesčio nustatymo proceso metu.

Be darbo užmokesčio, buvo nustatytos ir kitos silpnosios vietos, susijusios su lyčių lygybe. Kai kuriose darbo vietose ir skyriuose vyrai sudaro didžiąją dalį darbuotojų arba dirba vien tik vyrai ir trūksta aukštesnes pareigas einančių moterų. Remiantis užmokesčio tyrimu ir siekiant ištaisyti šiuos trūkumus, bus sukurtas veiksmų planas.

Užmokesčio tyrimai ne tik atskleidžia moterų ir vyrų užmokesčio skirtumus, tačiau taip pat parodo darbdaviams išsamų darbo reikalavimų ir atsakomybės vaizdą, kadangi šie duomenys nurodomi atliekant darbo įvertinimą. Šie rezultatai gali įtakoti žmones iš naujo pagalvoti apie vyraujančią nuomonę dėl konkretaus darbo sudėtingumo ir iš naujo įvertinti tam tikras profesijas.

⁴⁴ Daugiau informacijos adresu: http://www.equalpay.nu/docs/en/quebecor_eng.pdf

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE



3.2.2.3 Darbuotojų išsaugojimas

DARBO IR ŠEIMYBINIO / ASMENINIO GYVENIMO SUDERINIMAS

a) tyrimas: *Tėvystės atostogos*

Bendro pobūdžio informacija

Joe jums dirba ketverius metus, gerai pritampa prie likusio personalo, vadovauja pardavimų komandai, apie jį gerai atsiliepia klientai.

Jis tapo tėvu. Jo žmona, buhalterė, uždirba daugiau už jį. Jis paprašė penkių dienų tėvystės atostogų, kad galėtų pabūti su žmona ir naujagimiu, kadangi šiuo metų laiku daug darbo nėra, jūs sutikote.

Situacija

Tačiau jis grįžo ir paprašė vienerių metų tėvystės atostogų, kad galėtų prižiūrėti vaiką, o jo žmona grįžtų į darbą. Jis norėtų sugrįžti, kai vaikui sueis vieneri ir jis galės lankyti darželį.

Jo viršininkas linkęs sutikti su Joe reikalavimu, tačiau nusprendė aptarti šį klausimą savo komandos susirinkime.

Pardavimų komanda iš (skliausteliuose nurodytas laikas, išdirbtas įmonėje):

- Joe (vyras), komandos vadovas, 33 metų amžiaus (4 metai);
- TT (vyras), komandos vadovo pavaduotojas, 59 metų amžiaus (10 metų);
- Mary (moteris), pardavimų vadybininkė, 45 metų amžiaus (1 metai);
- Jasmine (moteris), pardavimų vadybininkė, 30 metų amžiaus (2 metai);
- Marco (vyras), komandos administratorius, 22 metų amžiaus (8 mėnesiai).

Svarstyti / diskutuoti aspektai

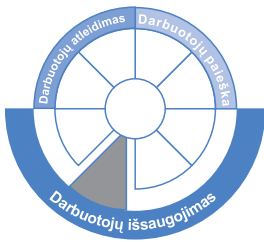
Paruoškite prezentaciją, kurioje pristatysite problemas ir savo rekomendacijas. Pasiruoškite galimiams jūsų komandos narių prieštaravimams, ypatingą dėmesį kreipkite į galimus stereotipus.

Štai keletas pagrindinių klausimų:

- Koks jūsų pradinis atsakymas?
- Kokių atsakymų galite tikėtis iš savo komandos?
- Kokių stereotipų gali pasitaikyti?
- Kaip užtikrinsite, kad Joe išliks komandos dalimi?
- Koks būtų jūsų atsakymas, jei Joe būtų moteris?
- Kaip galite patenkinti verslo ir darbuotojų poreikius?
- Kokios informacijos reikia galutiniam jūsų atsakymui suformuluoti?

Jei tikrai norite išspręsti šią problemą, galima padaryti taip, kad ir Joe, ir likusi komanda turės naudos. Vertėtų išsiaiškinti galimus iššūkius ir naudą, leidus Joe išeiti tėvystės atostogų. Galite ištirti teigiamus ir neigiamus veiksnius ir tuomet planuoti, kaip išnaudoti teigiamus veiksnius ir sumažinti galimas kliūtis.

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE



3.2.2.3 Darbuotojų išsaugojimas

DARBO IR ŠEIMYBINIO / ASMENINIO GYVENIMO SUDERINIMAS

b) patarimai ateičiai

Siūlomoms priemonėms: toliau pateikiamas sąrašas padės sugalvoti idėjų priemonėms, padėsiančioms jūsų darbuotojams sėkmingai suderinti darbą, šeimyninį ir asmeninį gyvenimą.

šeimyniniam gyvenimui nekenkiantis darbo organizavimas⁴⁵

Darbo organizavimas

- Trumpesnė darbo savaitė visu etatu dirbantiems žmonėms
- Lankstus darbo grafikas ir budėjimo tvarkaraštis
- Tik neterminuotos darbo sutartys
- Galimybė trumpam arba visam laikui dirbti ne visu etatu
- Darbo pasidalijimas
- Galimybė dirbti namie naudojantis ryšių priemonėmis

Vaikų ir senyvo amžiaus žmonių priežiūra

- Darbovietėje ar atitinkamoje įstaigoje
- Galimybė atsivesti vaikus į darbą / šeimoms skirtas patalpas
- Finansinė parama vaikų auginantiems tėvams
- Patalpos, kur būtų galima pamaitinti kūdikių krūtimi
- Darbovietės parama vaikų ar senyvo amžiaus žmones prižiūrintiems darbuotojams
- Darbo telefonas skambinti šeimyniniais reikalais

Atostogos

- Nelaimės atveju, norint pasirūpinti šeima
- Mokamos atostogos
- Neapmokamos atostogos
- Nedarbingumo atostogos dėl ligos
- Nėštumo atostogos
- Motinystės / tėvystės atostogos
- Vaiko auginimo atostogos
- Senyvo amžiaus giminių priežiūros atostogos
- Karjeros pertrauka
- Atostogos mirusio šeimos nario laidotuvėms

⁴⁵ Daugiau informacijos adresu:
<http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwffworkplace.htm>

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA: KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE

Svarbi informacija ir mokymai

- Motinytės atostogų išmokos / informacija apie motinystės atostogas
- Politika aktyviai informuoti personalą apie galimas išmokas ir skatinti jomis naudotis
- Papildoma pagalbinių informacija, pavyzdžiui, apie vietinę vaikų priežiūrą
- Bendravimas motinystės / tėvystės atostogų metu
- Informaciniai ir pagalbiniai kursai bei seminarai, padedantys pasirengti grįžti į darbą

Stereotipai: daugelyje šalių tėvystės atostogos pripažįstamos tik kaip trumpalaikės, sunkiai suvokiama ir pati mintis, kad vyras gali auginti kūdikį vienas. Tiriant prieštaravimus, gali paaiškėti, jog už to slypi įsitikinimas, kad „vyras atlieka moters vaidmenį“.

Šalyse, kur yra tėvystės ar motinystės atostogas reglamentuojantys įstatymai⁴⁶, lengviau priimti ir patenkinti tokį prašymą, bus sukurtos tinkamos procedūros. Jei įstatymų nėra ar jų nedaug, labai sunku kovoti su stereotipais.

Verslo poreikiai: apsvarstykite galima naudą verslui šioje situacijoje; galbūt jau nustatėte įvairių galimybių, pavyzdžiui:

- pagerinti darbuotojų darbo rezultatus, motyvaciją ir įmonės našumą;⁴⁷
- išlaikyti gerus darbuotojus ir didinti jų lojalumą ir atsidavimą įmonei ir tuo pačiu sumažinti darbuotojų kaitą, dėl ko gali sumažėti išlaidos naujų darbuotojų paieškai, jų supažindinimui su darbu ir mokymui;⁴⁸
- pritraukti norimus darbuotojus siūlant dosnias tėvystės atostogų išmokas (didesnes, nei reikalauja įstatymas);⁴⁹
- sumažinti pravaikštas ir vėlavimą į darbą;⁵⁰
- sukurti ir išlaikyti konkurencingumą ir novatoriškumą, kuris prisideda prie pagerinto konkurencingumo;⁵¹
- sustiprinti savo įmonės reputaciją ir tapti „Geidžiamiausiu darbdaviu“;
- suteikti atsakomybės kitiems personalo nariams ir toliau tobulinti jų kompetenciją;
- pradėti planavimą dėl senų darbuotojų pakeitimo.

„Šeimyniniam gyvenimui netrukdančios politikos įgyvendinimas yra verslo strategija, turinti dvigubą darbotvarkę sukurti tokias sąlygas, kad būtų naudinga ir įmonei, ir darbuotojams. Šeimyniniam gyvenimui netrukdančios iniciatyvos padidina darbuotojų pasitenkinimą darbu, atsidavimą, lojalumą ir moralę ir prisideda prie teigiamos ir darbuotojus remiančios darbo aplinkos kūrimo. Darbdaviui svarbiausia padidėjęs našumas, mažiau pravaikštų ir nedidelė darbuotojų kaita. Šeimyniniam gyvenimui netrukdanči darbo praktika padeda

⁴⁶ Europos nacionalinių įstatymų dėl vaiko auginimo atostogų suvestinę rasite TDO standartų duomenų bazėje adresu:
<http://www.ilo.org/travaildatabase/servlet/maternityprotection?pageClass=org.ilo.legislation.work.web.RegionSearchPage>

⁴⁷ Iš: „Šeimyniniam gyvenimui netrukdanči darbovietė“ - Informacinė forma Nr. WF-3 / TDO, programa dėl darbo ir užimtumo sąlygų: <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/pdf/infosheets/wf-3.pdf>

⁴⁸ Daugiau informacijos adresu:
<http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwffworkplace.htm>

⁴⁹ Ten pat

⁵⁰ Ten pat

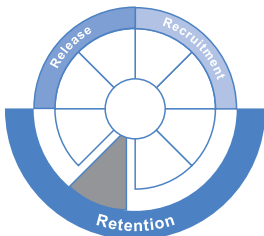
⁵¹ Ten pat

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA: KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE

organizacijai pritraukti, pasamdyti ir išsaugoti personalą bei sumažinti išlaidas naujų darbuotojų paieškai.⁵² Tokia į šeimyninį gyvenimą orientuota praktika taip pat gali pagerinti įmonės įvaizdį akcininkų, investuotojų ir klientų akyse.

Komandos rūpesčiai: pagalvokite, dėl ko gali nerimauti komanda, ir užtikrinkite, kad jie gali iki galo išsakyti savo rūpesčius. Atidžiai klausykitės ir nurodykite jiems problemos sprendimo būdą. Kad šis metodas pasiteisintų, turi būti aktyvumą skatinantys komandos vadovai, kad komandos nariai galėtų iki galo išsakyti visus savo rūpesčius ir išbandyti kitas galimybes, atsiradusias dėl būsimų pokyčių.

Socialiniai reikalai: Europoje „kartų regeneracijos“ lygmuo yra 2,1 vaiko vienai moteriai. ES vaisingumo vidurkis yra 1,53 vaiko.⁵³ Valstybės turi skatinti teigiamą aplinką vaikams auginti, kad palaikytų gimstamumą. Jei gimstamumas ir toliau mažės, bus mažiau darbingų žmonių senyvo amžiaus žmonių poreikiams tenkinti ir socialinės apsaugos sistemų tvarumui palaikyti. Net ir darbuotojai gali prisidėti, naudodami šeimyniniam gyvenimui nekenkiančias priemones, tokias kaip lankstesnis darbo grafikas, specialios atostogos, vaikų priežiūros priemonės ir t. t., padedančias jaunosms šeimoms suderinti darbą ir šeimyninį gyvenimą.



3.2.2.3 Darbuotojų išsaugojimas DARBO IR ŠEIMYNINIO / ASMENINIO GYVENIMO SUDERINIMAS

c) valdymo priemonės

Darbo sutartys turi laikytis įstatymų, reglamentuojančių motinystės / tėvystės atostogas. Ypač šių:

- **Tarptautiniai principai – TDO konvencijos dėl:**
 - Darbuotojų, turinčių šeimyninių įsipareigojimų – Nr. 156, 1981 m. ir TDO rekomendacijos Nr. 165, 1981 m.
 - Motinystės apsauga Nr.183, 2000 m. arba, jei ši direktyva nebuvo ratifikuota,
 - Motinystės apsauga Nr. 103, 1952 m.
- **ES įstatymai – ES direktyvos dėl:**
 - Darbo laiko (Direktyva 93/104/EB, 1993 m. lapkričio 23 d. – OL L 307, 1993 12 13, p. 0018 – 0024);
 - Tėvystės atostogų (Direktyva 96/34/EB, 1993 m. birželio 3 d. – OL L 145, 1996 06 19, p. 0004 – 0009);

⁵² TDO-programa dėl Darbo ir užimtumo sąlygų – Darbo ir šeimyninio gyvenimo suderinimas: įmonių politika: <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwf/entpolicies.htm>

⁵³ Šaltinis: Eurostatas – 2006 m. statistika

⁵⁴ Daugiau informacijos adresu: <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/reconcilwf/standards.htm>

⁵⁵ Direktyvą ratifikavusios ES narės: Austrija, Bulgarija, Kipras, Vengrija, Italija, Latvija, Lietuva, Liuksemburgas, Nyderlandai, Rumunija, Slovakija. Daugiau informacijos adresu: <http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/family/maternity/maternity.htm>

**PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE**

- Motinystės atostogų (Direktyva 92/85/EB, 1992 m. spalio 19 d. – OL L 348, 1992 11 28, p. 0001 – 0008);

■ **Šalies / vietos įstatymai**

Šalies arba vietinė valdžia skatina ir įgyvendina darbo ir šeimyninio gyvenimo suderinimo politiką. Europos šalys priėmė įvairių būdų spręsti darbo ir šeimyninio gyvenimo suderinimo problemas.⁵⁶ Geras pavyzdys-Švedijos įstatymai.⁵⁷

Šalis	Apmokamos motinystės atostogos	Apmokams tėvystės atostogos	Neapmokams motinystės atostogos	Neapmokams tėvystės atostogos	Apribojimai
Švedija	480 dienų (16 mėnesių) (pirmas 390 dienų išmoka nuo 80 proc. darbo užmokesčio sumos iki nustatytų lubų, likusias 90 dienų- fiksuoto dydžio išmoka) - bendra išmoka abiem tėvams (60 dienų).	480 dienų (16 mėnesių) (pirmas 390 dienų išmoka nuo 80 proc. darbo užmokesčio sumos iki nustatytų lubų, likusias 90 dienų- fiksuoto dydžio išmoka) - bendra išmoka abiem tėvams (60 dienų) bei dar 10 dienų turint omeny vaiko gimimą.	Pirmi 18 mėnesių (ne daugiau), atidedant bendrą užmokestį.	Pirmi 18 mėnesių (ne daugiau), atidedant bendrą užmokestį.	/

Darbo sutartyse taip pat turi būti atsižvelgta į socialinių partnerių dvišales derybas dėl tėvystės atostogų.⁵⁸

■ **Kolektyvinių derybų susitarimai**

Socialinių partnerių tarpusavio susitarimai kolektyvinių derybų būdu dažnai sustiprina ir potencialiai viršija įstatymų reikalavimus. Dvišaliai darbdavių organizacijų ir darbuotojų susitarimai yra įrodytas būdas užtikrinti nacionalinę ir darbo vietos politiką, svarbią ir atsižvelgiančią į visų šalių poreikius.

Įmonės įsipareigojimas remti darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausvyrą taip pat labai svarbus:

■ **Įmonių valdymo praktika**

Šeimyninio gyvenimo ir darbo suderinimo priemonės taip pat gali būti vykdomos įmonės lygmeniu. Šeimyniniam gyvenimui nekenkiančių priemonių skatinimas darbo vietoje ir darbo sąlygų gerinimas, užtikrinant įmonės konkurencingumą, yra ženkliai naudingas įmonei ir jos personalui bei visuomenei apskritai.

■ **Mokymai ir patarimai vidutinio lygmens vadovams**

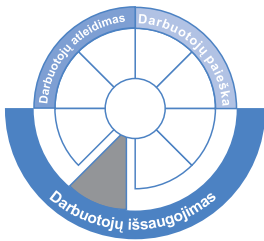
Aukšto lygio vadovai gali parodyti savo įsipareigojimą patys taikydami į šeimyninį gyvenimą orientuotus metodus. Taip pat svarbu pasiūlyti tinkamus mokymus vadovams, kurie dažnai atsakingi už vidaus politikos įgyvendinimą, kad būtų užtikrintas priemonių taikymas. Vadovų ir personalo dialogas ir bendravimas yra būtinas sėkmingai taikyti praktiką.

⁵⁶ Europos nacionalinių įstatymų santrauką rasite ILO standartų duomenų bazėje adresu: <http://www.ilo.org/travail/database/servlet/maternityprotection?pageClass=org.ilo.legislation.work.web.RegionSearchPage>

⁵⁷ http://en.wikipedia.org/wiki/Parental_leave

⁵⁸ 2009 m. birželio 18 d. ES lygmens darbdavių ir darbuotojų atstovai oficialiai pasirašė 1995 m. sutarties dėl vaiko auginimo atostogų peržiūrėtą ir pataisytą leidimą. Daugiau informacijos adresu: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=329&langId=en>

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE



3.2.2.3 Darbuotojų išsaugojimas

DARBO IR ŠEIMYNINIO / ASMENINIO GYVENIMO SUDERINIMAS

d) gera praktika

„DeLeMa“ įmonių grupė, Kipras⁵⁹

Šis pavyzdys rodo, kaip darbdaviai gali skatinti vienodas galimybes ir darbo bei asmeninio gyvenimo suderinimo politiką personalo tarpe.

„DeLeMa“ yra reklamos / komunikacijų įmonių grupė, kurią sudaro „DeLeMa Communication Ltd“, „DeLeMa Consultants Ltd“ ir „RedMelon Universal Cyprus Ltd“. Įmonių grupėje dirba maždaug 50 žmonių. Nuo 2006 m. įmonių grupė iš savo išteklių remia lyčių lygybės politiką, kuri, jų, nuomone, yra svarbi:

- Tėvystės atostogos gimus naujam vaikui šeimoje: tėvas gauna trijų dienų apmokamas atostogas gimus vaikui.
- Padidintos motinystės ir tėvystės dovanos gimus naujam kūdikiui: darbuotojai moterys ir vyrai, kurių šeimoje gimsta naujas kūdikis, dovanų gauna 1 700 eurų grynaisiais.
- Seksualinio priekabiavimo apsaugos politika vyrams (kai prižiūrėtojas / vadovas yra moteris): kadangi įmonių grupėje dirba daug vadovų moterų, grupės politika buvo išplėsta, įtraukiant moterų vadovų priekabiavimą pavaldiniams vyrams.

Grupė teigia, kad darbuotojai dirba našiau, o komandinis darbas-išskirtinis. Darbuotojai ne tik pavadoja motinystės atostogų išėjusią moterį, tačiau taip pat gerbia ir vyriškius bei juos pavadoja, kai jiems reikia padėti auginti kūdikį. Grupė laikoma „geidžiamu darbdaviu“ dėl kūrybinio darbo kokybės ir dėl jos misijos, skatinančios žmonių tobulėjimą nepaisant lyties.

Daugiau informacijos apie įmonę sužinosite pažiūrėję vaizdo klipą apie gerą praktiką adresu: <http://www.businessandgender.eu>

„TDC“, Danija⁶⁰

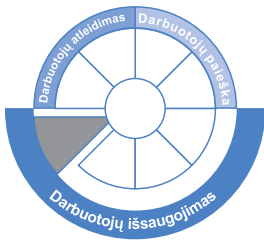
Šis pavyzdys rodo, kaip darbdaviai gali skatinti tėvystės atostogas personalo tarpe.

„TDC“ yra pirmaujanti komunikacinių sprendimų tiekėja Danijoje. Šiame privačiame versle kasmet būna apie 250 naujų tėvų, kurie, gimus kūdikiui, išsina 14 dienų visiškai apmokamų tėvystės atostogų. Įmonė taip pat siūlo papildomas 10 savaičių visiškai apmokamas tėvystės atostogas, kuriomis tėvas gali pasinaudoti pirmasis savo naujagimio gyvenimo metais. Dėl šios sistemos darbuotojai yra geriau subalansuoti ir labiau motyvuoti, ji naudinga ir įmonei, ir šeimai. Vidutiniškai daugiau naujų tėvų rinkosi pusantros savaitės atostogas 2005 m., nei 2002 m., kada buvo pradėtas įgyvendinti „Dad's stuff“ projektas.

⁵⁹ Daugiau informacijos apie įmonę sužinosite pažiūrėję vaizdo klipą adresu: <http://www.businessandgender.eu/en/products/video>

⁶⁰ Iš: „Nacionalinės situacijos apžvalga s seminarų rengimo Danijoje tikslais“, 2009 m. (13 p.) – <http://www.businessandgender.eu>

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE



3.2.2.4 Darbuotojų išsaugojimas MOKYMAI IR KARJEROS GALIMYBĖS

a) tyrimas: Suvirintojai

Situacija

Daktarė Tatjana S. dirba žmogiškųjų išteklių vadove vidutinio dydžio mašinų statybos gamykloje. Generalinis direktorius paprašė jos nurodyti 10 darbuotojų suvirintojų mokymams.

Norėdamas pagerinti įmonės konkurencingumą, generalinis direktorius pradeda reorganizaciją: sumažinti prastos kokybės gamybos metodus ir įgyvendinti darbuotojų mokymus.

Prieš reorganizaciją įmonėje dirbo 10 suvirintojų, dvi moterys ir aštuoni vyrai. Moterys buvo pirmos tokios profesijos darbuotojos per visą įmonės istoriją. Iš pradžių nedaug kas tikėjosi, kad jos dirbs taip pat greitai kaip jų kolegų vyrai, tačiau greitai pasidarė aišku, jog jos dirbo greitai ir kokybiškai. Buvo nuspręsta padvigubinti suvirintojų skaičių.

Pardavimų skyriuje dirba 25 moterys ir 65 vyrai: didžioji dalis moterų yra menko išsilavinimo ir dirba nekvalifikuotą darbą.

Daktarė Tatjana atsakinga už visą mokymų procesą nuo informacijos platinimo gamyklos viduje iki mokymų dalyvių parinkimo ir galutinio programos įvertinimo.

Pratimas

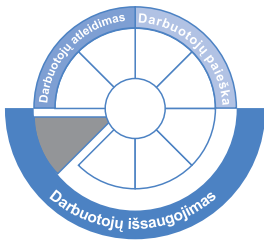
Įsivaizduokite save daktarės Tatjanos vietoje.

1. Nustatykite, kaip reklamuoti ir platinti informaciją apie mokymus gamykloje. *Jūs norite, kad kuo daugiau darbuotojų užsirašytų į mokymus.*
2. Nustatykite kriterijus dešimčiai dalyvių atrinkti.

Pradėkite diskusiją grupėje šiais klausimais:

- Kaip perduosite vadovams / prižiūrėtojams ir darbuotojams (i) ir mokymus atliekančiam instruktoriui (ii) generalinio direktoriaus mokymų poreikius?
- Kokį stilių, vaizdus, kalbos priemones pasitelksite?
- Ar naudodamiesi ir pritaikydami jau esančias mokymų reklamas atkreipsite dėmesį į jų sudarymą (t. y. ar jos buvo orientuotas į tam tikros lyties, amžiaus ir t. t. žmonių grupę)?
- Ar apmokomiems asmenims reikės tam tikrų gebėjimų, žinių ar savybių?
- Kokiais kriterijais vadovausitės atrinkdami dalyvius?

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE



3.2.2.4 Darbuotojų išsaugojimas MOKYMAI IR KARJEROS GALIMYBĖS

b) patarimai ateičiai

Geriausias turimų talentingų darbuotojų panaudojimas

Iššūkiai

Intensyvi užsienio konkurencija ES plėtros ir globalizacijos kontekste verčia Europos mažąsias ir vidutinio dydžio įmones gerinti savo inovacines galimybes ir tobulinti darbuotojų kvalifikaciją bei gebėjimus. Europos gyventojai sensta ir įmonės susiduria sudidėjančiu gabių darbuotojų trūkumu.

Mokymai brangiai kainuoja mažoms ir vidutinėms įmonėms, turinčioms **susigražinti investicijas**. Dažnai mažosios ir vidutinės įmonės apmoko darbuotojus, o jie išeina į geriau apmokamas darbo vietas didesnėse įmonėse. Mažoms įmonėms rasti laiko dalyvauti mokymuose gali būti sudėtinga. Svarbu parinkti tinkamus žmonėms mokymams ir užtikrinti, kad pasibaigus mokymams jie neišeis dirbti kitur.

Moterys užsirekomendavo puikiai galinčios eiti netradicines pareigas, ar jos būtų susijusios su technika, ar vadovavimu. Į tas profesijas **pritraukti talentingas**, lojalias moteris ir padėti joms panaudoti visą turimą potencialą gali būti pergalinga strategija.

Tyrimai parodė, kad moterų ir vyrų darbo sąlygos vis dar nėra vienodos ir kad be „vidinių“ barjerų (pvz., pasitikėjimo savimi stokos ir žemo savęs vertinimo) taip pat yra ir išorinių barjerų ar kliūčių, trukdančių moterims užimti netradicines ar vadovaujančias pareigas (pvz., darbdavio išankstinis nusistatymas dėl jų sugebėjimų ar manymas, kad moteris negalės tinkamai atlikti savo pareigų, nes turi šeimyninių įsipareigojimų).

Mokymai ir gebėjimų ugdymas gali padėti išspręsti kai kurias šių problemų.

Patarimai abejoms lytims pritaikytų mokymų ir karjeros vystymo praktikai taikyti

- **Įtraukite mokymus ir karjeros vystymą į savo konkurencingo verslo planą ir abiem lytims pritaikytą žmogiškųjų išteklių politiką.** Kokių gebėjimų jums reikės? Kiek žmonių išeis iš darbo? Kaip tvarkysitės su staigiais pokyčiais (dideliu užsakymu ar būtinybe sumažinti kai kurių gamybos linijų darbą)? Savo darbuotojų mokymas ir jų karjeros vystymas, įskaitant moteris ir dirbančius žemos kvalifikacijos darbus, gali padėti susidoroti su staigiais pokyčiais ir ši strategija gali būti tvaresnė, nei išorinis darbuotojų samdymas.
- **Tinkamai surinkite duomenis apie esamus darbuotojus.** Sužinokite, kas dalyvavo mokymuose praeityje ir kas buvo po to. Kas ir kokiuose kursuose dalyvavo? Ar moterys buvo linkusios pagerinti esamą darbą, o gal keitė profesijas? Kam buvo suteikta galimybė dalyvauti karjeros / vadovavimo įgūdžių vystymo veikloje? Ar pagerinti vadovavimo įgūdžius, ar technologinius gebėjimus? Kodėl? Kas paliko jūsų verslą ir kodėl? Kam nepasisėkė ir kodėl? Ar taip nutiko dėl nepakankamos

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA: KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE

kompetencijos, ar nepakankamos paramos? Išorinis spaudimas (baimė dirbti su nedraugiškai nusiteikusiais kolegomis)?

- **Pasiekite aukščiausių vadovų įsipareigojimą užtikrinti geresnį lyčių balansą visais lygmenimis, techniniu ir vadovaujančiu.** Surinkite kiekybinius duomenis apie dirbančias moteris, ištyrinkite sektinus pavyzdžius, jų darbo standartus ir sužinokite, ar geresnis lyčių balansas darbovietėje pagerino darbo kokybę ir našumą.
- **Sužinokite daugiau apie turimus užslėptus talentus.** Kokių talentingų žmonių gali būti jūsų darbovietėje, ypač mažai kvalifikuotos gamybos srityje, apie kuriuos nieko nežinote? Parenkite nedidelę apklausą apie jų interesus ir laisvalaikio praleidimą. Arba pasiūlykite nedidelę pinigų sumą kaip priedą už mokymus, kurią kiekvienas gali išleisti savo nuožiūra, su sąlyga, kad pasakys jums. Dažnai nekvalifikuoti darbuotojai turi nepaprastų talentų, galinčių atnešti naudos jūsų verslui.
- **Darbuotojams vyrams ir moterims siūlykite panašias galimybes ir skatinkite geriausius talentus.** Suteikite kiekvienam darbuotojui progą papasakoti savo tobulėjimo planus. Tačiau siūlydami tobulėjimo ir paaukštinimo galimybes (žr. 3.2.1.1 Atranka), naudokite tikslia, skaidrią, nešališką atrankos procedūrą, karjerai vystyti nustatykite aiškius tikslus ir standartus (žr. 3.2.2.1 Darbo rezultatų valdymas). Venkite diskriminacijos dėl lyčių stereotipų, kurie gali nesąmoningai įtakoti jūsų pasirinkimus!
- **Mokymus ir karjeros vystymą naudokite kaip galimybę savo verslo strategijai perduoti.** Užtikrinkite, kad visi darbuotojai išvelgia pasiūlytų mokymo galimybių naudą ir reikšmę. Galite paruošti ir išdalinti personalui priimtina dokumentą, kuriame paaiškinama verslo strategija ir mokymų vaidmuo joje.
- **Pasitelkite į pagalbą vadovus ir prižiūrėtojus.** Trumpai išaiškinkite jiems, kaip skleisti informaciją apie mokymų ir karjeros vystymo galimybes nediskriminuojant darbuotojų ir vadovaujantis objektyviais, į lytį neatsižvelgiančiais kriterijais.
- **Mokymus ir jų rezultatus (tapimas suvirintoju, techniku, vadybininku...)** pateikite kaip patrauklią galimybę, kuria gali pasinaudoti tiek moterys, tiek vyrai. Užtikrinkite, kad visi reikalavimus atitinkantys darbuotojai būtų informuoti ir motyvuoti dalyvauti. Venkite techninio žargoną, neplatinkite informacijos tik tam tikrose grupėse. Paprašykite jau naujas pareigas (technines, vadovaujančias) einančių moterų pasidalinti patirtimi ir sėkme.
- **Plačiai reklamuokite** vartodami ne techninę kalbą, vengdami stereotipų ir rodydami teigiamus sektinus pavyzdžius, įskaitant moteris, kurios jau sėkmingai dirba šiuos darbus. Įsitinkinkite, kad reklaminiuose skelbimuose nėra ženklų, netiesiogiai rodančių, kas bus atrinktas, pavyzdžiui, kalbos vartojimas, naudojami atvaizdai (naudokite ir moterų, ir vyrų atvaizdus).
- **Mokymus naudokite kaip galimybę atsinaujinti.** Nenaudokite senos mokymų programos. Įvertinkite reikalingus gebėjimus, pabrėžkite iššūkius ir jau sėkmingai šiuos darbus dirbančių žmonių, vyrų ir moterų, patirtį ir sukurkite mokymų ir karjeros vystymo programą, orientuotą į turimus gebėjimus ir dalyvių poreikius.
- **Naudokite įvairius mokymo metodus** skirtingiems darbuotojų poreikiams patenkinti. (pvz., mokymai darbo vietoje, rotacija, ugdymas, mokymasis per atstumą). Moteris gali tekti padiršinti ne tokiems oficialiems mokymų metodams išbandyti arba suteikti paramą paremti jų vadovavimo ir valdymo įgūdžių vystymo metu. Tegul darbuotojus ugdo ir kolegos.
- **Užtikrinkite pasiekiamumą ir panaikinkite nereikalingus barjerus galimo bylinėjimosi ateityje rizikai sumažinti.** Tai ypač svarbu, jei mokymai yra reorganizacijos strategijos dalis arba jei jie tiesiogiai susiję su paaukštinimu ir užmokesčio padidinimu. ES įstatymuose, kurie turi būti perkelti nacionaliniu lygmeniu, teigiama, kad viešosios ir privačios įstaigos turi užtikrinti, jog *moterims*,

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE

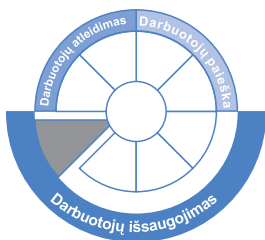
tiesiogiai ar netiesiogiai, nėra užkertama prieiga visais lygmenimis prie profesinių konsultacijų, mokymų ir persikvalifikavimo, įskaitant praktinę darbo patirtį.⁶¹ Taip pat TDO pabrėžia darbdavio įsipareigojimus skatinti bei įgyvendinti švietimo, mokymų ir mokymosi visą gyvenimą programas darbuotojo darbiniu laikotarpiu.⁶² Turėkite omeny iššūkius, su kuriais gali susidurti moterys ar vyrai, auginantys mažus vaikus ar prižiūrintys senyvo amžiaus žmones, pavyzdžiui, problemos dėl darbo laiko (reikalinga galimybė dirbti ne visu etatu, reikalingi lankstūs darbuotojai) ir viešojo transporto pasiekiamumo. Be to, dalyvauti mokymuose ir karjeros vystymo programoje norintiems žmonėms neturėtų būti jokių papildomų reikalavimų (pvz., oficialus techniko išsilavinimą įrodantis diplomatas, kai darbo vietai tokio išsilavinimo nereikia), kurie *de facto* užkerta kelią dalyvauti kai kurioms moterims.

- **Skatinkite lojalumą.** Būkite „geidžiamu darbdaviu“, kad mokymus baigę darbuotojai neišeitų dirbti kitur. Sąžiningos karjeros vystymo galimybės ir aiškus darbo įvertinimo valdymas arba bendras darbo ir šeimyninio gyvenimo suderinimo problemų sprendimų ieškojimas atneš naudos ne tik moterims, bet ir vyrams bei darbo aplinkai.
- **Skatinkite ir kalbėkite apie komandų formavimą.** Esant svarbiems pokyčiams komandų viduje, gali būti naudinga suorganizuoti komandos formavimo renginį, kad komandos nariai (moterys ir vyrai) turėtų galimybę geriau susipažinti su pokyčiais ir jų įtaka darbuotojų vaidmeniui ir indėliui. Tokio renginio metu taip pat galima iširti komandos standartus ir darbo procesus, siekiant užtikrinti jų atitikimą komandos palaikomoms vertybėms ir įsitikinimams.
- **Jokios tolerancijos seksistinėms pažiūroms!** Darbo ir mokymų aplinkoje nėra vietos seksistiniams juokeliams, stereotipams ir seksualiniam priekabiavimui.

⁶¹ (Direktyva 2002/73/EB) teigiama, kad „nebus tiesioginės ar netiesioginės diskriminacijos dėl lyties viešajame ar privačiąjame sektoriuose, įskaitant viešąsias institucijas, dėl: (b) prieigos prie visų rūšių ir visų lygmenų profesinės konsultacijos, profesinio mokymo, aukštesnio lygio profesinio mokymo, persikvalifikavimo, įskaitant praktinę darbo patirtį.“

⁶² TDO rekomendacija Nr. 195, 2004 m., dėl Žmogiškųjų išteklių vystymo – <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?R195>

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE



3.2.2.4. Darbuotojų išsaugojimas MOKYMAI IR KARJEROS GALIMYBĖS

c) valdymo priemonės

Organizacinių pokyčių valdymas naudojant mokymus ir karjeros vystymą

1 žingsnis.

Pasinaudokite lentelę savo personalo ateities poreikiams nustatyti ir planuoti mokymų ir karjeros vystymo priemones.

- Kaip galite panaudojate visą kiekvieno darbuotojo potencialą?
- Ar galite taip apmokyti darbuotojus, kad, reikalui esant, jie galėtų laikinai dirbti kitus darbus?
- Ar išorinis darbuotojų samdymas yra efektyviausias būdas išlaidų atžvilgiu?

	Šiandien		Po 2, 3, 5 metų		Mokymai?	Samdymas?
	V	M	V	M		
Vadovaujantys postai						
Administraciniai darbai, sekretoriaus (-ės) pareigos						
Marketingas						
Prižiūrėtojai						
Techniniai darbuotojai						
Gamybos linija						

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE

2 žingsnis.

Naudokite toliau esantį kontrolinį sąrašą problemoms, su kuriomis galite susidurti skatindami moteris dirbti netradicinius darbus ar užimti vadovaujančius postus, nustatyti.

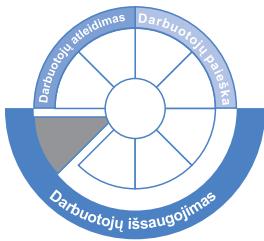
Galimos kliūtys	Galimi atsakymai / sprendimai
Moterys nenori užimti vadovaujančių postų, jos nepakankamai stengiasi, šeima moterims svarbiau už darbą.	
Techninis darbas moterims yra nepatrauklus, joms reikia viršvalandžių	
Paprastai moterys neturi pakankamai reikalingos patirties ir dėl to netinka vadovaujantiems postams užimti	
Organizacijai reikia agresyvesnių ir konkurencingesnių vadovų, o moterys dažnai neturi šių savybių arba jos nepakankamos	
Jei moteris vadovautų vyrų komandai, problemų neišvengtumėte	
Nėra sektinių pavyzdžių moterims, kad jos norėtų dirbi vadovaujantį ar techninį darbą	
Kartą turėjome vadovę moterį, ji buvo siaubinga, nenorime, kad tai pasikartotų!	
Moterims paprastai trūksta reikalingos kvalifikacijos	
Jei moteris dirbtų techninį darbą vyrų komandoje, jai būtų labai sunku	
Technine darbuotoja dirbusi moteris buvo niekam tikusi ir nesutarė su kitais	
Kartą turėjome sekretorių vyrą ir jis nebuvo pakankamai kruopštus	
Klientams labiau patinka, kai juos aptarnauja graži mergina, tačiau kalbant apie techninius darbus, vyrai yra patikimesni.	

Naudingas patarimas įmonėms

ES mokymų mažosiose ir vidutinėse įmonėse gide (2009 m. liepa) siekiame parodyti, kaip mažosios ir vidutinės įmonės gali sėkmingai spręsti kasdienes problemas, susijusias su darbuotojų mokymu ir jų gebėjimų tobulinimu. Šis gidas paremtas praktine patirtimi ir jame taip pat yra **50 praktinių geros praktikos pavyzdžių**.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=103&newsId=544&furtherNews=yes>

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE



3.2.2.4 Darbuotojų išsaugojimas MOKYMAI IR KARJEROS GALIMYBĖS

d) gera praktika

UAB „Skubios siuntos“ (įgaliotasis UPS atstovas), Lietuva⁶³

Šis pavyzdys rodo, kaip įmonė skatina lygias moterų mokymų galimybes

Tarptautinė siuntų pristatymo įmonė UAB „Skubios siuntos“ buvo įkurta 1991 m. Kaune, tada joje dirbo 70 darbuotojų (38 proc. moterų ir 62 proc. vyrų). Įmonė sudarė sutartį su UPS ir tapo jos įgaliotuoju atstovu Lietuvoje.

Nuo 2001 m. įmonė stengiasi kovoti su lyčių stereotipais ir moterų profesine segregacija, imdamasi tokių veiksmų:

- skatindami moterų dalyvavimą verslo seminaruose ir konferencijose (pvz., sumokant dalyvavimo mokestį);
- skatindami moteris baigti mokslus universitete (sumokant dalį ar visą studijų kainą): 40 darbuotojų turi universitetinį išsilavinimą (18 vyrų, 22 moterų, 11 moterų baigė bakalaurą ar magistro studijas jau dirbdamos įmonėje).
- kviesdami moteris dalyvauti įmonės mokymuose išėjus motinystės atostogų ir siūlo galimybę ir teisę tęsti karjerą įmonėje grįžus iš motinystės atostogų;
- skirdami moteris į aukščiausius postus: 8 iš 10 įmonės skyrių vadovauja moterys;
- skatindami inovacijas, pavyzdžiui, trys moterys įgyvendino žmogiškųjų išteklių projektą, kurio metu darbuotojai galėjo patys nustatyti užmokesčio dydį. Už šį projektą įmonė gavo apdovanojimą „Geriausias personalo valdymo projektas Lietuvoje 2008 m.“

„Etap Lighting SA“, Malle, Belgija⁶⁴

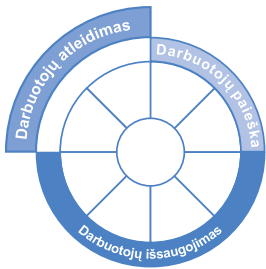
Šis pavyzdys rodo, kaip įmonė gali skatinti moteris dirbti vyriškais laikomus darbus, pasitelkdama mokymus.

Prieš keletą metų ši svarbi Belgijos apšvietimo įrenginių gamintoja pradėjo taikyti politiką samdyti menkai išsilavinusias ar visai be išsilavinimo moteris, dirbusias ne kvalifikuotą darbą pramoninėse įmonėse. Prieš tris metus įmonė pradėjo mokymus, kad moteris įgytų techninę kvalifikaciją (įrenginių operatorė), šis darbas buvo laikomas vyrišku. Tokia politika suteikia moterims paaukštavimo galimybių, kokias turi ir vyrai. Politikos tikslas buvo padidinti specializuoto techninio personalo skaičių. Žmogiškųjų išteklių strategija-samdyti darbuotojus iš visų trijų socialinių sluoksnių, moterys skatinamos siekti vadovaujančių pareigų, tuo tarpu technologinis centras rengia specializuotus mokymus padėti moterims įgyti reikiamą kompetenciją. Pradėdamos dirbti, moterys gauna naudos iš intensyvaus ugdymo programos.

⁶³ Daugiau informacijos adresu: <http://www.skubiossiuntos.lt/>

⁶⁴ Iš: „Nacionalinės situacijos apžvalgos seminarų rengimo Belgijoje tikslais“, 2009 m. (15 p.) – <http://www.businessandgender.eu>. Daugiau informacijos adresu: <http://www.etaplighting.com/content.aspx?id=918>

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE



3.2.3. DARBUOTOJŲ ATLEIDIMAS

Klausimai jūsų verslui

- Ar spręsdami vidaus konfliktus, užtikrinate vienodą elgesį su visais darbuotojais?
- Kai reikia sumažinti personalą, ar pagalvojate, kaip tai paveiks jūsų įmonės darbuotojus, moteris ir vyrus?

Keletas svarbiausių sąvokų

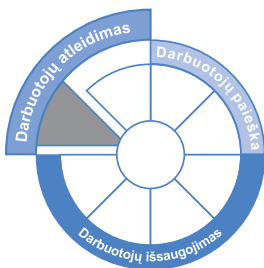
„Atleidimas“ apima tris skirtingus žmogiškųjų išteklių valdymo punktus:

- **Konfliktų sprendimas ir darbuotojų santykiai:** šis punktas susijęs su rūpestingumu darbuotojams (esant nusiskundimams ir taikant drausminamąsias priemones) ir darbuotojų konfliktų sprendimu. Į konfliktų sprendimo sąvoką gal įeiti ir ilgalaikiai, sunkiai išsprendžiami konfliktai bei priemonės, kurių galima imtis. Įmonės darbuotojų santykiai susiję su priemonių, padedančių pasiekti abipusį susitarimą bendradarbiaujant, kūrimu ir išlaikymu. Į šių priemonių sąvoką įeina visi būdai spręsti darbuotojų nusiskundimus (pavyzdžiui, apkalbas, kivirčius, vengimą ir kt.). Įmonės ir kitos organizacijos turėtų sukurti šių problemų sprendimus. Tiesioginės informacijos srautų ir informacijos naudojimo procesai galioja tiek vidinėms, tiek išorinėms įmonės ar organizacijos grupėms.
- **Darbuotojų atleidimo strategija:** dar žinoma kaip atleidimo planas ar strateginis atleidimas. Strategija susijusi su tuo, kaip įmonė su darbuotoju apžvelgia talentus ir kompetenciją, kurių trūks, ką galima padaryti, kad būtų išsaugotos teigiamos darbuotojo savybės, ir kaip įmonė prisiima dalį atsakomybės užtikrinti sklandų perėjimą, leidžiantį darbuotojui išeiti iš darbo oriai ir jam patogiu metu. Mažųjų ir vidutinių įmonių kontekste darbuotojų atleidimo strategija turi dvi reikšmes; pirma susijusi su darbuotojais, kurie nori išeiti iš darbo ar yra priversti išeiti dėl amžiaus; antra susijusi su būtinais etatų mažinimais ar įmonės išlaidų mažinimu ar dėl verslo perdavimo šeimos nariams ar jo pardavimo išorinėms suinteresuotoms grupėms.

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE

Lyčių perspektyva

- **Lyčių nelygybės apraiškos darbuotojų santykiuose ir sprendžiant konfliktus:** sprendžiant konfliktus, turi būti taikomi tie patys vienodo elgesio ir vienodų galimybių užtikrinimo moterims ir vyrams principai. Lyčių nelygybė darbe dažnai kyla dėl gilių kultūrinių tradicijų, štai kodėl įmonė turi priimti vidaus politiką lyčių nelygybės problemoms spręsti (pavyzdžiui, priemonės prieš seksualinį priekabiavimą). Suprasti strategiją yra būtina, kad būtų galima sukurti palankią aplinką diskusijoms ir pasitikėjimą savimi skatinančią atmosferą.
- **Lygios atleidimo iš darbo strategijos moterims ir vyrams:** dėl ekonominės krizės daugelis Europos įmonių vykdo restruktūrizaciją. Šie pokyčiai negali stipriai paveikti moterų ir vyrų darbo vietų. Darbdaviai, kuriantys darbuotojų atleidimo strategiją, turėtų atsižvelgti į TDO konvenciją Nr. 158, 1982 m., ir rekomendaciją Nr. 166, 1982, dėl darbo sutarties nutraukimo. Turi būti gerbiami vienodo elgesio su moterimis ir vyrais principai. Šeimų valdomose mažosiose ir vidutinio dydžio įmonėse stereotipai, kad *vyras uždirba pinigus, o moteris rūpinasi vaikais ir namais*, atlieka nesąmoningą vaidmenį, sprendžiant, kas bus atleistas, norint sumažinti įmonės išlaidas ar tiesiog pakeisti darbuotojus.



3.2.3.1 Darbuotojų atleidimas KONFLIKTŲ SPRENDIMAS IR DARBUOTOJŲ SANTYKIAI

a) tyrimas: *Konfliktas*

Bendro pobūdžio informacija

Prieš 6 mėnesius jūs paskyrėte Džoną savo įmonės registratoriumi. Nors sprendimas buvo gana neįprastas, nes prieš tai visi administratoriai buvo moterys, tačiau Džonas atrodė tinkamiausias kandidatas. Jis gerai atlieka savo pareigas, nevėluoja, neprašo išeiginių, draugiškai elgiasi ir padeda klientams, puikiai prižiūri savo darbo vietą. Jo darbą prižiūri administracijos vadovė Sara.

Situacija

Jūs kalbėjotės su Sara, kuri mano, jog Džonas nelabai tinka šiam darbui, nes neturi tokių pačių vertybių ir patirties kaip kiti komandos nariai. Sara ir kiti komandos nariai mano, kad jis nesistengia pritapti. Kai aptarėte Džono darbo rezultatus, Sara padarė užuominą, kad jūs ir klientai nežinote, koks Džonas yra iš tiesų-paniūręs ir nebendruojantis. Dėl to jo komanda nusprendė jį ignoruoti ir nekviesti Džono dalyvauti su darbu nesusijusioje veikloje, manydami, kad jiems nebūtina Džono kviesti priešpiečių, nes tai jų laikas. Administracijos komanda ilgą laiką buvo pastovi, darbuotojų kaita buvo labai nedidelė. Komandoje dirba keturi administratoriai / kanceliarijos darbuotojai ir vyresnysis pareigūnas. Komandos kabinetas yra sujungtas su registratūra. Jūs rinkote duomenis

3

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA: KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE

pusmečio įvertinimui, ir nors klientai ir kiti žmonės puikiai atsiliepė apie Džoną, administracijos atsiliepimai buvo visiškai priešingi. Jie sakė, kad:

- „Jis nepritampa“
- „Jis nemoka dirbti komandoje“
- „Išėjus prieš tai buvusiai registratorei, viskas nebe taip, kaip buvo“
- „Kas jam yra? Nejaugi jis negali susirasti tikro vyriško darbo?“

Niekas iš komandos narių neužtarė Džono, ir tai jums atrodo keista. Jūs atskleidėte problemą, apie kurios egzistavimą nieko nenučiuokėte, o pakalbėję su Džonu sužinojote, kad jis nepatenkintas, kaip su juo elgiamasi. Jis papasakojo, kad kabinete su juo niekas nesikalba, niekas nekviečia jo priešpiečių su likusiais komandos nariais ir kad niekas net nepasistengė ką nors apie jį sužinoti. Džonas išgėrė vaistų nuo streso, kurį sukėlė ši situacija, ir galvoja pateikti oficialų skundą. Jis mano, kad taip elgiamasi tik todėl, kad jis yra vyras, o jei vyrai taip elgtųsi su moterimi, seksizmas nebūtų toleruojamas.

Svarstylini / diskutuotini aspektai

1. Išvardinkite problemas ir suskirstykite į požymius ir pagrindines priežastis;
2. Nurodykite galimus sprendimo būdus, pasakykite, kuris jums priimtinausias ir kodėl;
3. Kadangi nenorite, kad Džonas išeitų, sukurkite veiksmų planą problemoms išspręsti ir komandos elgesiui pagerinti.

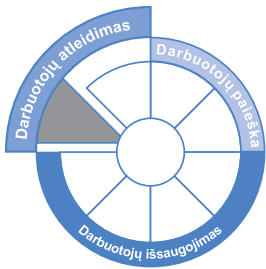
Veiksmų planas

Nustatinėdami problemas ar jų požymius, galite pastebėti, kad yra viena ar dvi pagrindinės priežastys. Būtina spręsti būtent pagrindines priežastis, nes panaikinę tik požymius neišspręsite problemos.

Veiksmų planas

Problema / požymis	Pagrindinė priežastis	Veiksmas

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE



3.2.3.1 Darbuotojų atleidimas KONFLIKTŲ SPRENDIMAS IR DARBUOTOJŲ SANTYKIAI

b) patarimai ateičiai

Pirmiausia pasistenkite suprasti: pirmas ir svarbiausias žingsnis sprendžiant konfliktus – atidus klausymasis, užtikrinant, kad visoms šalims suteikta galimybė kalbėti apie savo problemas. Atidus klausymasis taip pat verčia žmones jaustis vertinamais. Tik iki galo išklausę, ką pasakė (ir ko nepasakė) kiekviena šalis, galėsite imtis veiksmų.

Efektyvus permains skatinančių veiksmų naudojimas: naujam darbuotojui prisijungus prie komandos, nebloga mintis naudoti „bičiulio“ sistemą. Parinkite komandą įtakojantį asmenį (oficialiai ar neoficialiai) ir paprašykite jo būti naujo darbuotojo „draugu“, kad padėtų jam greičiau pritapti prie komandos. Permainas skatinantis veiksnys taip pat gali būti naudingas užtariant naują komandos narį ir metant iššūkį bet kokiems esamiems neigiamiems stereotipams, kuriais vadovaujasi kiti komandos nariai.

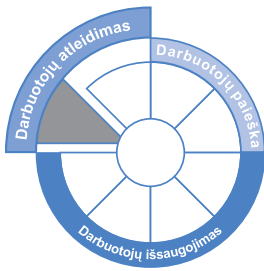
Skirtumų išaukštinimas: kai kuriose komandose žmonės suveda panašumai, o ne skirtumai. Dėmesys panašumams gali būti silpnoji vieta. Tai lengva pastebėti, jei jūsų komandoje paplitęs kolektyvinis mąstymas. Įmonės, kuriose dirba skirtingi žmonės, dirba geriau, nei įmonės, kuriose visi žmonės panašūs. Žiūrint iš lyčių perspektyvos, skirtumus reikia pateikti taip, kad būtų pabrėžiama lyčių skirtumų nauda. Įmonės darbo rezultatai priklauso nuo to, kaip lyčių įvairovė yra valdoma. Palaikanti organizacinė aplinka gali padėti išspręsti konfliktus ir patvirtinti lyčių įvairovės naudą. Kuo įvairesnė jūsų komanda, tuo lengviau priimti naujus ir skirtingus žmones.

Per didelis vadovavimasis stereotipais: grupė kuria neigiamus stereotipus apie žmones, kurie grupei nepriklauso, ir taip elgdamasi didina spaudimą pritapti prie grupės, spaudimą, kurį patiria kiekvienas grupės narys, išdrįsęs paprieštarauti grupės stereotipams, iliuzijoms ar įsipareigojimams, prieštaravimai laikomi neištikimybe. Grupė taip pat gali sukurti vieningumo iliuziją, dėl kurios grupės nariai neteisingai nusprendžia, jog visi sutinka su grupės sprendimais, tylėjimas laikomas sutikimu, o reikšti kitokią nuomonę nėra vertinama ar skatinama. Kad pritaptų prie grupės, darbuotojai dažnai susilaikys nuo kitokios nuomonės išsakymo.

Tokiose situacijose dažnai aptinkamas netikras nepažeidžiamumo jausmas, kuomet darbuotojai vengia pavojaus ir yra labai optimistiški, taip pat gali būti, kad nariai turi moralės iliuziją, tikėdami, kad jų sprendimai yra teisingi, ir ignoruodami etines pasekmes.

Grupės nariai taip pat dažnai diskredituoja ir sumenkina daugumos nuomonei prieštaraujančius teiginius, kai kurie komandos nariai net tampa „minčių sargais“, saugančiais grupę nuo neigiamos informacijos, galinčios sudrumsti grupės ramybę.

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE



3.2.3.1 Darbuotojų atleidimas KONFLIKTŲ SPRENDIMAS IR DARBUOTOJŲ SANTYKIAI

c) valdymo priemonės

Yra penki būdai konfliktams spręsti:

- Pirmas ir dažniausiai naudojamas - **vengti** konflikto. Šis būdas gali būti sėkmingas, jei nesvarbūs nei pasiekimai, nei santykiai arba svarbūs tik laikinai. Tačiau nuolat vengiant konfliktų, yra galimybė, kad neapykanta tik didės ir ją bus sunkiau suvaldyti.
- Naudojant **konkurencingumo** būdą, rizikuojama, kad bus laimėtojų ir pralaimėtojų. Daugiausia galios turintis žmogus greičiausiai „laimės“.
- Didelis dėmesys santykiams, o ne užduotims / pasiekimams, gali sukurti „**prisitaikymo**“ atmosferą, kuomet asmuo atsisako savo tikslų, kad tik išlaikytų gerus santykius, tačiau gali būti ir taip, kad stipriausią valią turintys darbuotojas pasieks savo, tačiau tai nėra labai gerai įmonei.
- Dažnai randamas **kompromisas**, greitas konflikto sprendimas, neatsižvelgiant į pagrindinę konflikto priežastį. Toks būdas gali būti naudingas, kai reikia greitų rezultatų, ar kai atsiduriate aklavietėje, bet yra didelė tikimybė, kad konfliktas pasikartos, kadangi pagrindinę jo priežastį apėjote.
- Išties **bendradarbiaujantis** konflikto sprendimo būdas siekia patenkinti abiejų šalių poreikius ir atskleisti tikrąsias konflikto priežastis. Įvertinti galimas konflikto priežastis dėl lyčių skirtumo taip pat yra šio būdo dalis. Jis leidžia iki galo išspręsti konfliktą, tačiau gali ilgiau užtrukti ir reikia priimti sprendimą paaukoti laiko ir jėgų, reikalingų iki galo išspręsti konfliktą.

Klausimai jūsų verslui

- Kokia dažniausiai naudojama **konfliktų sprendimo strategija** jūsų įmonėje?
- Ar manote, jog ji garantuoja vienodą elgesį su abiejų lyčių darbuotojais?
- Pateikite jos panaudojimo pavyzdžių (pabandykite palyginti atvejus su skirtingų lyčių darbuotojais) ir pagalvokite apie strategijos tinkamumą kiekvienu atveju.
- Kokia strategija naudojama rečiausiai? Kodėl?

Rinkdamiesi konfliktų sprendimo būdą, įsitikinkite, kad jis nediskriminuoja lyčių.

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA: KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE

Kolektyvinio mąstymo išvengimas

Kolektyvinis mąstymas pasireiškia grupėse, kurios nariai nori sumažinti konfliktų tikimybę ir priimti sprendimus, kritiškai neanalizuodami, neišbandydami ir neįvertindami idėjų. Individualus kūrybiškumas, unikalumas ir savarankiškas mąstymas dingsta besivaikant darnos ir pritarimo grupės kolektyvinėms idėjoms. Taip pat nebelieka logiškų minčių ir pasirinkimų balanso. Jei grupinis mąstymas atlieka svarbų vaidmenį, gali būti sunku mesti iššūkį lyčių stereotipams. Yra daug priežasčių, įtakančių grupės narių nenorą prieštarauti kitiems komandos nariams: jie nenori apsikvailinti, įstumti kolegas į nepatogią padėtį ar juos supykdyti. Kolektyvinis mąstymas gali būti skubotų, neracionalių sprendimų priežastimi, nes asmeninės abejonės nustumiamos į šalį, bijant grupės reakcijos. Šis terminas dažnai vartojamas menkinamąja reikšme, kolektyvinis mąstymas gali kliudyti grupės nariams priimti skirtumus ir įvairius žmones, nes jie stengiasi išlaikyti grupės pusiausvyrą ir *status quo* padėtį.

1. Pasiūlykite grupei ištirti savo darbo principus ir siekti suprasti grupės narių įsitikinimus ir jų potekstę.
2. Mokykite arba patarkite komandai, kaip kovoti su stereotipais, pabrėždami, kad stiprybė glūdi skirtumuose, ne panašumuose.
3. Skatinkite vadovavimą, kad būtų sukurta tokia darbo aplinka, kurioje žmonės nebijotų abejoti ir kritikuoti.
4. Reguliariai renkite komandos stiprinimo užsiėmimus ryšiams tarp komandos narių, geresniam tarpusavio supratimui ir našesniam komandiniam darbui sukurti.
5. Paskirkite kuriam darbuotojui „velnio advokato“ vaidmenį, kad jis galėtų padėti mesti iššūkį nusistovėjusiam mąstymui ir stereotipams (vaidmenį kaitaliokite tarp visų komandos narių, kad visi išsiugdytų kritinį mąstymą, o nepopuliarumo našta neprislėgtų vieno žmogaus).
6. Gausiai apdovanokite kritinį mąstymą.

Įmonės politika

Konfliktus galima išspręsti pasitelkus skundų nagrinėjimo procedūras. Geri vadovai žino, kad užtikrinti pagarbų elgesį su darbuotojais ir skatinti gerą darbo aplinką yra naudinga ilgalaikiams įmonės interesams ir prideda vertės darbdaviams. Vidaus politikos ir priemonių gerai darbo aplinkai užtikrinti, paisant lyčių lygybės, vystymas, įgyvendinimas ir įvertinimas yra labai svarbus.

Naudingos priemonės įmonėms

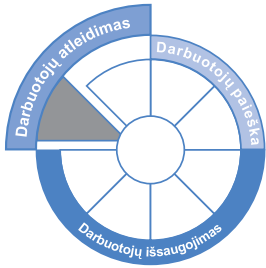
Darbuotojai galėtų vadovautis **TDO leidiniu *Seksualinis priekabiavimas: dėmesys seksualiniam priekabiavimui darbe*** - Informacinis bukletas vadovams (1999 m.), A. Reinhart. Jame nagrinėjami būtini žingsniai programoms ir politikai vystyti, įgyvendinti ir įvertinti, pateikiama daug dabartinės įmonių praktikos pavyzdžių.

<http://www.ilo.org/public/english/protection/condtrav/publ/hvs-ar-99.htm>

ES mokymų vadove *įvairovei valdyti* (parengtas remiantis 2007 m. rugsėjį pradėta Europos Bendrijų kovos su diskriminacija veiksmų programa) pateikiama pavyzdžių, kaip įmonės gali vykdyti pokyčius optimaliam įvairovės valdymui pasiekti. Realijų atvejų tyrimai rodo žingsnius, kuriuos atliko keletas Europos įmonių.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=780&langId=en>

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE



3.2.3.1 Darbuotojų atleidimas KONFLIKTŲ SPRENDIMAS IR DARBUOTOJŲ SANTYKIAI

d) gera praktika

Vyriausioji virėja, Malta⁶⁵

Mažosios įmonės, sėkmingai įveikusios lyčių stereotipus, sėkmės istorija. Tikras įmonės pavadinimas ir darbuotojo vardas buvo pakeistas konfidencialumui užtikrinti.

Kvalifikuota vyriausioji virėja, pavadinsime ją Helena, prarado galimybę susirasti ilgalaikį gerai apmokamą darbą. Ji prižadėjo sau netylėti, jei pokalbio dėl darbo metu vėl pasikartos diskriminacija. Proga pasitaikė, ir, atėjusi į pokalbį dėl darbo, ji sužinojo, kad nors ir yra tinkama šioms pareigoms, jai tektų dirbti vakare, kiti virtuvės darbuotojai yra vyrai, didelė įtampa, darbo atmosfera triukšminga, vulgari kalba. Helena atsakė, kad tai jos rūpestis, ir jei darbas bus sunkus jai, vadinasi, bus sunkus ir kitiems darbuotojams vyrams, nemėgstantiems tokios aplinkos. Darbdavys priėmė ją bandomajam laikotarpiui.

Iš pradžių naujieji Helenos bendradarbiai ją priėmė nekaip, ji susilaukė kandžių pastabų. Tačiau ji sugebėjo padaryti įspūdį darbdaviui savo paprastumu ir dideliu darbo našumu. Ji pasiūlė pakeisti metodus, kurie atimdavo per daug laiko ar reikėjo automatizuoti veiklą. Ji užsitarnavo kolegų pagarbą ir nors ji tebegirdėjo kandžias replikas, balansuojančias ant seksualinio priekabiavimo ribos, šioji tokia pažanga jau buvo padaryta. Šis darbas buvo naudingas tiek Helenai, kuri greitai buvo paaukštinta, tiek darbdaviui, kuris vėliau įdarbino dar vieną moterį, motyvuodamas tuo, jog personalo elgesys ir nusistatymas pasikeitė dėl kartu dirbančios moters.

„Sitel Belgium NV“, Belgija⁶⁶

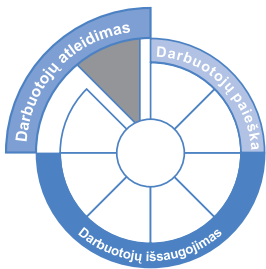
Įmonės, pradėjusios vykdyti lygių galimybių abejoms lytims užtikrinimo politiką, sėkmės istorija.

Įmonė, teikianti kontaktų su klientais iš įvairių šalių centro paslaugas, pradėjo vykdyti politiką prieš diskriminaciją ir teikti individualią paramą. Įmonė gerbia kultūrinius skirtumus ir siūlo specialius sprendimus, įskaitant lankstų darbo grafiką, atsižvelgiant į darbuotojo poreikius sudėtingų situacijų metu, įskaitant vidinius konfliktus. 2002–2003 m. įmonė pradėjo įgyvendinti vienodo užmokesčio politiką ir darbo klasifikavimo sistemą, siūlančią vienodas galimybes moterims ir vyrams. Abiejų lyčių darbuotojai yra vienodai atstovaujami visuose lygmenyse. Kita geriausia praktika: vidaus bendravimas dėl naujų iniciatyvų ir nauja paramos sistema padėti naujiems darbuotojams sėkmingai integruotis.

⁶⁵ Iš: „Nacionalinės situacijos apžvalgos seminarų rengimo Maltoje tikslais“, 2008 m. (11 p.) – <http://www.businessandgender.eu>

⁶⁶ Iš: „Nacionalinės situacijos apžvalgos seminarų rengimo Belgijoje tikslais“, 2009 m. (15 p.) – <http://www.sitel.com/Content.asp?id=185>

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE



3.2.3.2 Darbuotojų atleidimas DARBUOTOJŲ ATLEIDIMO STRATEGIJA

a) tyrimas: Įmonės restruktūrizacija

Atlikdami restruktūrizaciją, mokykitės iš kitų klaidų

Bendro pobūdžio informacija

ĮMONĖS RESTRUKTŪRIZACIJA

XXYY buvo nedidelė prabangių odinių aksesuarų gamybos įmonė, kurioje dirbo 40 žmonių. Tai buvo šeimos valdoma įmonė, įkurta 1912 m., ir dešimtmečius perduodama tėvo sūnui. Po staigos savininko mirties 2006 m. įmonė buvo parduota Tarptautiniam pasitikėjimo fondui. Praėjus metams po pardavimo, įmonės finansiniai rodikliai ėmė blogėti. Dėl to naujas generalinis direktorius nusprendė racionalizuoti gamybinės operacijos, perkelti dalį gamybos į užsienį ir sumažinti darbuotojų skaičių. Visiems 55 metų amžiaus ir vyresniems darbuotojams, tokių buvo 12, buvo pasiūlyta išeiti į pensiją ir gauti priklausančias išmokas. Visi jie įmonėje išdirbo bent 15 metų.

Gavę laišką, ponas ir ponija Cruciani buvo nustebę. Ponas Cruciani pradėjo dirbti mašinų prižiūrėtoju dešimtajame dešimtmetyje, niekas nežinojo daugiau apie odos pjaustymo ir siuvimo mašinas už jį. Ponia Cruciani ilgą laiką dirbo tiekimo skyriuje, tvarkydama operacijas su aukštos kvalifikacijos tiekėjais, kuriuos pažinojo asmeniškai.

55 metų amžiaus ir vyresni darbuotojai parašė laišką generaliniam direktoriui, kuriame išreiškė abejones dėl tokio jo sprendimo. Jis atsakė, pakabindamas trumpą laiškelių skelbimų lentoje etatų mažinimui pagrįsti. Darbuotojai siekė vietinės valdžios ir profsąjungų įsikišimo. Galiausiai daugelis išėjo į pensiją anksčiau laiko ir gavo didesnes išmokas.

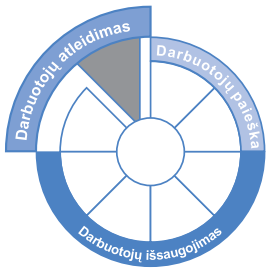
Ponas Cruciani tęsė darbą, ponija Cruciani paprašė sumažinti darbo valandas ir pasisiūlė metus mokyti savo naują padėjėją, tačiau generaliniam direktoriui atsisakius patenkinti jos reikalavimus ji nusprendė pasilikti namie ir padėti savo dukrai rūpintis vaikais.

Įmonės reputacija subyrėjo. Sužinoję apie gamybos perkėlimą į užsienį, kai kurie aukštos kvalifikacijos tiekėjai išsigando netekti užsakymų ir ėmė ieškoti naujų klientų. Kokybės suprastėjo ir įmonė neteko savo rinkos dalies.

Svarstyti / diskutuoti aspektai

- Kokiais kriterijais vadovaujantis mažinami etatai?
- Kaip vertinate generalinio direktoriaus ir darbuotojų bendravimą?
- Ar manote, kad aukščiausių vadovų ir eilinių darbuotojų tiesioginis bendravimas naudingas verslui?
- Kodėl, jūsų nuomone, ponas Cruciani tęsė darbą?
- Kodėl, jūsų nuomone, generalinis direktorius atmetė ponios Cruciani pasiūlymą dirbti trumpesnį darbo dieną ir mokyti naują padėjėją?
- Nustatykite ryšį tarp įmonės darbuotojų atleidimo strategijos ir reputacijos.

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE



3.2.3.2 Darbuotojų atleidimas

DARBUOTOJŲ ATLEIDIMO STRATEGIJA

b) patarimai ateičiai

Darbuotojų atleidimo iš darbo strategijos planavimas turėtų būti pagrindinis įmonių prioritetas, kadangi žinios, gebėjimai ir darbo patirtis gerina įmonės vystymąsi. Darbuotojų atleidimo iš darbo strategijos turi įtakos verslo procesams ir ištekliams. Darbdaviai gali pritari, kad kiekvienas iš darbo išeinantis žmogus paveikia ir savo, ir darbe liekančių darbuotojų gebėjimus bei jausmus.

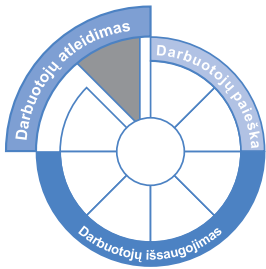
Efektyvi darbuotojų atleidimo strategija taip pat labai svarbi **verslo reputacijai**: darbdaviai, įgyvendinantys sąžiningus lyčių atžvilgiu restruktūrizacijos procesus ir padedantys įsidarbinti atleistiems iš darbo, sulaukia daugiau norinčių įsidarbinti, pagerina personalo moralę ir apsaugo įmonės reputaciją. Gerai organizuota darbuotojų atleidimo iš darbo politika kartu su kitomis žmogiškųjų išteklių iniciatyvomis, skirtomis darbuotojų požiūriui ir elgesiui gerinti, tampa vertingomis priemonėmis, padedančiomis sumažinti darbuotojų kaitą ir pagerinti darbuotojų pasitenkinimą bei atsidavimą darbui. Efektyvus darbuotojų kaitos sumažinimas savo ruožtu teikia aiškia ekonominę ir organizacinę naudą.

Kalbant apie **verslo perdavimą jaunesniems šeimos nariams** (dažniausiai pasitaiko mažosiose ir vidutinio dydžio įmonėse), tam, kad būtų išlaikytas įmonės našumas, įmonės vadovai turi įvertinti verslą paveldėsiančio žmogaus gebėjimus ir talentus vengdami lyčių stereotipų (pvz., užuot perdavus verslą dukteriai, pasirinkti sūnų).

Darbuotojų atleidimo iš darbo strategija ir ekonominė krizė: sumanios mažosios ir vidutinio dydžio įmonės gerai žino, kad norint išgyventi krizę būtina išlaikyti gabius darbuotojus. Net jei etatų mažinimas yra neišvengiamas, įmonė neturi atleisti geriausių specialistų. Vidutinio dydžio ir didelių įmonių vadovai, atsakingi už išlaidų mažinimo programas, paprastai sutelkia dėmesį į skaičius, menkai tekreipdami dėmesį į tai, kaip šie veiksmai paveiks personalą. Labai mažų ir mažųjų įmonių savininkai elgiasi kitaip dėl artimų santykių su darbuotojais. Efektyvi, į lytis atsižvelgianti darbuotojų atleidimo strategija mažosiose ir vidutinio dydžio įmonėse gali padėti savininkams ir darbdaviams priimti sprendimus.

Sustabdykite lyčių segregaciją: kadangi ši krizė labiau paveikia vyrus, nei moteris, reikia sutelkti dėmesį į priemonių, padėsiančių išvengti sustiprėjusios lyčių segregacijos ir gebėjimų, atnešančių sėkmę verslui ateityje, vystymą. Net ir šalyse, kuriose moterų užimtumo lygis yra aukštas, daug moterų turi menką kvalifikaciją. Tie, kuriuos atleidžia dėl išlaidų mažinimo, turės įgyti naujų gebėjimų. Vyriausybės kartu su mažosiomis ir vidutinėmis įmonėmis gali atlikti pagrindinį vaidmenį, padėdamos darbuotojams neiššvaistyti savo potencialo, išvengti didesnio socialinio ir ekonominio pažeidžiamumo ir būti pasiruošusiems, kai ekonomika atsigaus.

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE



3.2.3.2 Darbuotojų atleidimas DARBUOTOJŲ ATLEIDIMO STRATEGIJA

c) valdymo priemonės

Žvelgiant į pagrindines priežastis, dėl kurių darbuotojai išeina iš darbo, galima išskirti penkias, kiekviena jų turi skirtingų padarinių moterims ir vyrams:

- karjeros galimybės (įskaitant lygias paaukštinimo galimybes, esantis ir (arba) aiškus lygių galimybių užtikrinimo abejoms lytims planas ir panašiai);
- pasitenkinimas darbu (kaip gerai organizacija panaudoja vyrų / moterų įgūdžius ir atsižvelgia į darbo ir šeimyninio gyvenimo suderinimą ir t. t.);
- korporacinis vadovavimas (vizija / misija, vadovavimo stilius, rodoma pagarba, teikiama parama, lyčių lygybė);
- galimybė dalyvauti mokymuose (lygios galimybės naujiems gebėjimams / talentams įgyti, korporacinis įsipareigojimas suteikti mokymus ir karjeros vystymo galimybes visiems, naudojant naujausiais technologijas);
- vienodos kompensacijos / atlygis / elgesys (užmokestis / išmokos, indėlio į darbą pripažinimas, pokalbiai dėl darbo rezultatų).

Gerai valdomos įmonės iš anksto įspėja darbuotojus apie galimą darbo netekimą, nustatydamos darbuotojų atleidimo strategiją, kuri apibrėžia aiškias procedūras ir priemones, darbuotojų mokymų programas taip išvengiant paskutinės minutės sprendimų.

Toliau pateikiami žingsniai gali padėti mažųjų ir vidutinių įmonių darbdaviams / žmogiškųjų išteklių vadovams sukurti kokybišką, į abi lytis orientuotą darbuotojų atleidimo strategiją:

1. Analizė: senėjimo matricos taikymas

Tai padeda mažųjų ir vidutinių įmonių savininkams ir žmogiškųjų išteklių vadovams žinoti vidutinį darbuotojų amžių ir darbo stažą bei iš anksto planuoti priemones žinioms išsaugoti, kai darbuotojai išeina iš darbo. Tai gali palengvinti neutralių ir sąžiningų sprendimų priėmimą dėl personalo, išvengiant nesąmoningos lyčių stereotipų įtakos.

Mažųjų ir vidutinių įmonių senėjimo matrica					
Darbo vieta	Skyrius	Moteris / vyras	Darbuotojo amžius	Darbo stažas įmonėje	Numanoma išėjimo iš darbo data

2. Klausymas: apklausa dėl atleidimo iš darbo surengimas

Kai kas nors ruošiasi palikti organizaciją, laikas išklausti ir pasimokyti iš to asmens, parodyti, kad organizacijai jis / ji rūpi.

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA: KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE

Apklausa apie darbuotojų atleidimą iš darbo remiasi struktūriniu klausimynu ir pokalbiu. Kad padėtumėte darbdaviams ir žmogiškųjų išteklių vadovams susitelkti į darbuotojo išėjimo iš darbo priežastis, strategiškai svarbu į apklausą įtraukti tokius svarbius punktus, kaip darbuotojo pasitenkinimas darbu, organizacijos darbo kultūros įvertinimas, informacijos perdavimo įmonės viduje efektyvumas, darbo įsipareigojimų apibrėžimo įvertinimas, pastebėtos paaukštinimo galimybės ir darbuotojų požiūris į mokymus ir gautą pripažinimą.

Jei naudojama išleidžiant darbuotojus į pensiją, mažinant etatus ar atleidžiant darbuotojus dėl išlaidų mažinimo, atleidimo iš darbo strategija naudinga priemonėms, sumažinančioms organizacinių žinių ir gebėjimų netektį, kurti ir neigiamam poveikiui, kurį etatų ar išlaidų mažinimas gali sukelti įmonėje tebedirbančių žmonių atsidavimui, mažinti.

Be to, apklausa gali atskleisti įmonės požiūrį į moteris ir šeimyninį gyvenimą ir neleisti įmonės savininkams ir žmogiškųjų resursų vadovams ignoruoti lyčių skirtumų išleidžiant darbuotojus į pensiją ar mažinant etatus.

3. Žinių išsaugojimas: *mokymas*

Išeidami iš darbo, darbuotojai išsineša daugybę gebėjimų, informacijos ir beveik nepakeičiamos patirties. Taigi žinių išsaugojimas, kaip ir įmonės gaminiai bei teikiamos paslaugos, turėtų būti laikomas įmonės turtu.

Mokymas yra geras būdas darbuotojų, kurie tuoj išeis iš darbo, žinioms išsaugoti. Mokymo laikotarpiu greitai iš darbo išeisiantis darbuotojas skiria dalį laiko perteikti savo žinias ir patirtį kitiems darbuotojams. Tai naudinga ir organizacijai, jos darbuotojams, ir patiems mokytojams, kurie geriau suvokia turimas žinias. Mokymą reikėtų siūlyti vyrams ir moterims vienodai, tai gali būti galimybė sulaužyti esančius lyčių stereotipus.

4. Atleistųjų iš darbo įdarbinimo priemonės: *komunikacija ir vienodos procedūros*

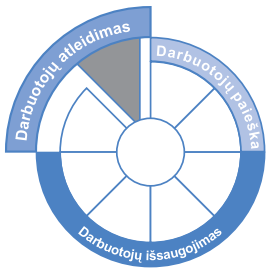
Kiekviena organizacija, net ir ypač mažos ir mažosios įmonės, gali naudoti atleistųjų iš darbo įdarbinimo priemones. Pirmoji priemonė yra konsultacijos. Daug problemų kyla dėl bendravimo tarp darbdavių ir darbuotojų trūkumo. Darbuotojų ir savininko ar vadovo pasitikėjimas vieni kitais yra būtinas ir po truputį turi būti išvystytas. Antra priemonė yra aiškių, į lyčių lygybę orientuotų procedūrų taikymas.

Galiausiai, etatų mažinimo procedūros turi būti pradėtos tik po oficialių vadovų ir darbuotojų ar jų atstovų susitarimų. Organizacija turėtų pateikti svarių priežasčių siūlomam etatų mažinimui ir pateikti lyčių nediskriminuojančius atrankos kriterijus.

Kai tai įmanoma, geros praktikos pavyzdys-padėti darbuotojams rasti darbą toje pačioje ar kitoje įmonėje, nusprendusiems pasilikti siūlyti patarimų ir mokymų.

JŪSŲ ĮMONĖS DARBUOTOJŲ ATLEIDIMO STRATEGIJOS PLANAVIMO PRIEMONĖS	
Etapai	Priemonės
1 – Analizė	<i>Senėjimo matrica</i>
2 – Klausymas	<i>Apklausa apie atleidimą iš darbo</i>
3 – Žinių išsaugojimas:	<i>Mokymas</i>
4 – Atleistųjų iš darbo įdarbinimo priemonės:	<i>Komunikacija ir vienodos procedūros</i>

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE



3.2.3.2 Darbuotojų atleidimas

DARBUOTOJŲ ATLEIDIMO STRATEGIJA

d) gera praktika

„IGT“, Australija⁶⁷

Šis pavyzdys rodo, kaip mažosios ir vidutinio dydžio įmonės gali įgyvendinti struktūrinę, lyčių atžvilgiu subalansuotą darbuotojų atleidimo strategiją.

„IGT“, vidutinio dydžio įmonė (250 darbuotojų, 24 proc. moterų, 20 proc. moterų vadovybėje), pirmaujanti žaidimų automatų kūrimo, gaminimo ir tiekimo srityje, yra įsipareigojusi užtikrinti darbuotojams aukštos kokybės darbo aplinką, leidžiančią samdyti ir išsaugoti geriausius darbuotojus. Norėdama tapti „Geidžiamiausiu darbdaviu“, „IGT“ sukūrė ir rėmė svarbią politiką ir iniciatyvas, siekiančias pasiūlyti darbuotojams įvairių karjeros galimybių. Su darbuotojų atleidimu susijusios iniciatyvos yra šios:

- Darbo ir asmeninio gyvenimo problemų nustatymas atliekant kasmetines apklausas, pažangos tyrimas ir analizė, kasmetinė darbo rezultatų apžvalga ir reguliarūs skyrių susirinkimai.
- Pagalbos darbuotojams programa.
- Seminarai finansiniais klausimais, įskaitant išėjimo į pensiją planavimą.
- Laipsniškasėjimas į pensiją.

Šios procedūros užtikrina, kad visi siūlymai atlikti restruktūrizaciją yra paremti statistiniais duomenimis ir svairių įrodymų turinčiais tyrimais, o ne kilę iš subjektyvių sprendimų, linkusių į stereotipus ir nevienodą elgesį su skirtingų lyčių žmonėmis.

Laukų darbininkė, MALTA⁶⁸

Šis sėkmės istorija rodo, kaip įmonė sėkmingai ėmėsi veiksmų lyčių stereotipams sulaužyti perduodant darbo vietą šeimos nariams (tikri vardai buvo pakeisti konfidencialumui išsaugoti).

Jane šeimoje buvo keturi broliai ir dar viena sesuo. Visi įgijo vidurinį išsilavinimą, tačiau Jane vyresnioji sesuo tęsė mokslus ir vėliau ištekėjo. Jane tėvas, o kartais ir motina, dirbo laukuose, tą patį darė ir paaugę vaikai. Tėvas ketino nebedirbti ir atiduoti verslą sūnums. Jane metė iššūkį jo sprendimui, nes jai patiko dirbti laukuose ir ji turėjo idėjų verslui plėtoti ateityje. Tėvui tai buvo problema, nes buvo dar viena sesuo. Po ilgai trukusių ginčų broliai paragino tėvą įtraukti Jane į verslą, tėvas, nors tai buvo prieš jo tradicinius įsitikinimus, sutiko.

Jane tapo lydere. Verslas išsiplėtė nuo javų auginimo ir pardavimo iki agurkų rauginimo ir uogienių virimo, išlaikant gamybos perteklių pačiame sezono įkarštyje. Jane ir du broliai tęsė su darbu susijusius mokymus. Jos tėvas vis dar mano, kad jai reikėjo ištekėti ir sukurti šeimą, tačiau Jane dar tik įžengė į ketvirtą dešimtį ir vestų, jei sutiktų tinkamą vyrą, vis dar tęsdama darbą, ji yra įsitikinusi, kad jos gyvenime vietos užteks abiem.

⁶⁷ EOWA (Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency, Australia) / Moksliniai tyrimai. Daugiau informacijos adresu: http://www.eowa.gov.au/Case_Studies/_docs/2006%20Case%20Studies/IGT%20Case_Study_EOWA.pdf

⁶⁸ Iš: „Nacionalinės situacijos apžvalgos seminarų rengimo Maltoje tikslais“, 2008 m. (11 p.) – <http://www.businessandgender.eu>

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE

3.3. Lyčių veiksmų plano mažosiose ir vidutinėse įmonėse įgyvendinimo lentelė

DARBUOTOJŲ PAIEŠKA	Kas šiuo metu eina šias pareigas?	Tinkamumas skirtam tikslui: kaip tai meta iššūkį lyčių stereotipams?	Kaip tai vertinama?	Siūlomos priemonės ir pokyčiai
Pasirinkimo aspektai				
Priėmimo į darbą aspektai				
Supažindinimo su darbu aspektai				

3

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE

DARBUOTOJŲ IŠSAUGOJIMAS	Kas šiuo metu eina šias pareigas?	Tinkamumas skirtam tikslui: kaip tai meta išsūki lyčių stereotipams?	Kaip tai vertinama?	Siūlomos priemonės ir pokyčiai
Darbo našumo valdymas				
Užmokestis ir sąlygos				
Darbo ir šeimyninio / asmeninio gyvenimo suderinimas				
Mokymai ir karjeros vystymas				

3

PAVERSKITE LYČIŲ LYGYBĘ SAVO SĖKMĖS STRATEGIJA:
KAIP PRITRAUKTI, IŠLAIKYTI IR SKATINTI TALENTUS SAVO VERSLE

DARBUOTOJŲ ATLEIDIMAS	Kas šiuo metu eina šias pareigas?	Tinkamumas skirtam tikslui: kaip tai meta iššūki lyčių stereotipams?	Kaip tai vertinama?	Siūlomos priemonės ir pokyčiai
Konfliktų sprendimas ir darbuotojų santykiai				
Darbuotojų atleidimo strategija				

4. DOKUMENTE VARTOJAMI TERMINAI

Diskriminacija dėl lyties

Skirtingas elgesys su vyrais ir moterimis įdarbinant, mokant, suteikiant prieigą prie išteklių ir išmokų ir t. t. dėl lyties.

Tiesioginė diskriminacija dėl lyties: kuomet žmogus nepalankiai vertinamas dėl lyties (Europos Komisija, 1998 m.).

Netiesioginė diskriminacija dėl lyties: kuomet įstatymas, reglamentas, politika ar praktika, iš pirmo žvilgsnio atrodanti neutrali, turi neproporcingai neigiamą poveikį vienos lyties atstovams, išskyrus tuos atvejus, kai tokį poveikį galima paaiškinti objektyviais veiksmais (Tarybos direktyva 76/207, 76/02/09, OL L 39) (cfr. (Europos Komisija, 1998 m.).

Įvairovės valdymas

Įvairovė reiškia dirbančias moteris, mažumų atstovus, imigrantus, senyvo amžiaus žmones ir kitataučius. Įvairovės valdymas yra aktyvus ir sąmoningas į ateitį orientuoto, vertę pagrįsto strateginio, komunikacinio ir valdymo proceso priimti ir naudoti tam tikrus skirtumus ir panašumus kaip organizacinį potencialą vystymas, procesas, kuriantis įmonės pridėtinę vertę (Europos Komisija, 2007 m.).

Lyčių lygybė

Sąvoka, reiškianti, kad visi žmonės turi teisę vystyti asmeninius sugebėjimus ir rinktis be nusistovėjusių lyčių vaidmenų apribojimų, kad atsižvelgiama į skirtingą moterų ir vyrų elgesį, troškimus ir poreikius, jie yra vertinami vienodai (Europos Komisija, 1998 m.).

Lyčių darbo užmokesčio skirtumas

Vidutinis moterų ir vyrų valandinio užmokesčio skirtumas šalyje (Europos Komisija, 2009 m.).

Lygios galimybės

Kliūčių dalyvauti ekonominėje, politinėje ir socialinėje veikloje dėl lyties nebuvimas (Europos Komisija, 1998 m.).

Lygios galimybės darbo pasaulyje reiškia lygias galimybes pateikti prašymą dėl darbo, įsidarbinti, turėti ar vadovauti įmonei, lankyti mokomuosius kursus ar mokymus, turėti teisę tam tikrai kvalifikacijai įgyti ir galėti pretenduoti į visus darbus ar paaukštėjimus visuose darbuose, įskaitant ir tuos, kuriuose dominuoja vienos lyties darbuotojai.

Vienodas elgesys darbo pasaulyje reiškia vienodą užmokestį, darbo sąlygas, užimtumo garantijas ir socialinę apsaugą.

Lytis

Sąvoka, reiškianti žinomus socialinius moterų ir vyrų skirtumus, kuriuos laikui bėgant galima pakeisti ir kurie skirtingose kultūrose yra nevienodi (Europos Komisija, 1998 m.).

Mažosios ir vidutinės įmonės

Labai mažų, mažųjų ir vidutinių įmonių kategoriją sudaro įmonės, turinčios mažiau nei 250 darbuotojų ir 50 milijonų eurų neviršijančią metinę apyvartą, ir (arba) metinį balansą, neviršijantį 43 milijonus eurų (EB Komisija, 2003 m.).

Profesinė segregacija

Vyrų ir moterų koncentracija skirtingos rūšies ir lygmenų veikloje ir darbe. Moterims prieinamas siauresnis profesijų ratas (horizontali segregacija) ir žemesnės pareigos (vertikali segregacija), negu vyrams (Europos Komisija, 1998 m.).

DOKUMENTE VARTOJAMI TERMINAI

Seksualinis priekabiavimas

Nepageidaujamas seksualinio pobūdžio elgesys ar kitas elgesys dėl lyties, žeminantis moterų ir vyrų orumą, įskaitant aukštesnes pareigas einančių darbuotojų ir kolegų elgesį (EEB Taryba, 1990 m.).

Socialiniai partneriai

Darbdaviai ir jų atstovai (TDO, 1998 m.).

Stereotipai

Lyčių stereotipai yra apibendrinimas to, ko yra tikimasi iš vyrų bei moterų tam tikrame socialiniame kontekste. Tai yra supaprastintos idėjos apie skirtumus tarp moterų ir vyrų, jų gabumus, psichologinius požiūrius, ambicijas ir elgesį. Iš pirmo žvilgsnio atrodytų, kad toks išankstinis nusistatymas gali padėti sutaupyti laiko ir energijos. O iš tikrųjų, tai tik trukdo pamatyti asmens bruožus ir gabumus (Europos Komisija, 2006 m.).

Šeimyniniai įsipareigojimai

Vaikų ir kitų šeimos narių, kuriems reikalinga pagalba, priežiūra ir parama. Šalys turi siekti sukurti efektyvią, lygias galimybes darbuotojams moterims ir vyrams ir darbuotojams, neturintiems šeimyninių įsipareigojimų, užtikrinančią nacionalinę politiką (...) Darbuotojams neturėtų būti taikomi apribojimai dėl šeimyninių įsipareigojimų vykdymo ruošiantis dalyvauti, dalyvaujant ekonominėje veikloje, gaunant paaukštinimą (TDO, 2000 m.).

Teigiami veiksmai

Taip pat vadinami teigiamomis priemonėmis, yra specialios laikinosios priemonės, skirtos praeityje buvusios diskriminacijos žalai atitaisyti, kad būtų užtikrintos *de facto* lygios galimybės ir elgesys moterims ir vyrams. Jos skirtos užkirsti kelią diskriminacijai ir ją panaikinti, kompensuoti nepatogumus, kylančius dėl esančių požiūrių, elgesio ir struktūrų, besivadovaujančių vyrų ir moterų socialinių vaidmenų pasidalijimo stereotipais (TDO, 2000 m.).

Tinkamas darbas

Tinkamas darbas reiškia našų darbą, kurio metu saugomos teisės, kuris duoda atitinkamas pajamas ir kuriam suteikiama tinkama socialinė apsauga. Jis taip pat reiškia pakankamą darbą, turint galvoje, kad visi turėtų turėti prieigą prie galimybių uždirbti pajamų (TDO, 1999 m.).

Vaiko auginimo atostogos

Vyrų ir moterų teisė išeiti vaiko auginimo atostogų gimus ar įsivaikinus vaiką, juo rūpintis, kol jis sulauks tam tikro amžiaus (iki aštuonių metų arba kiek nustato šalis narė ar socialinis partneris). Europos socialiniai partneriai, BUSINESSEUROPE (Europos pramonininkų ir darbdavių konfederacijų sąjunga), UEAPME (Europos amatų, mažųjų ir vidutinių įmonių asociacija), CEEP (Europos viešojo sektoriaus įmonių centras) ir ETUC (Europos profesinių sąjungų konfederacija).

Vienodas užmokestis už vienodos vertės darbą

Vienodas užmokestis už vienodos vertės darbą skiriamas be lyčių diskriminacijos ir apima visas užmokesčio rūšis ir kompensacijos sąlygas (Sutarties straipsnis Nr. 141 (ex 119) (cfr. (Europos Komisija, 1998 m.).

TERMINŲ ŠALTINIAI

- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES** (2003). Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises (Text with EEA relevance) (notified under document number C(2003) 1422). Official Journal L 124 , 20/05/2003 P. 0036 – 0041.
- COUNCIL OF THE EUROPEAN COMMUNITIES** (1990). Council Resolution of 29 May 1990 on the protection of the dignity of women and men at work (90/C 157/02). Official Journal C 157, 27/06/1990 P. 0003 – 0004
([http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31990Y0627\(05\):EN:HTML](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:31990Y0627(05):EN:HTML)).
- EUROPEAN COMMISSION (EC)** (2009). Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Gender pay gap.
(<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=en>).
- EC** (2007). Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Training Manual for Diversity Management.
(<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=780&langId=en>).
- EC** (2006). Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. A Roadmap for Equality between Women and Men 2006-2010. COM (2006) 92.
(http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/c10404_en.htm).
- EC** (1998) 100 words for equality.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO)**. (2000). ABC of women workers' rights and gender equality. Geneva, International Labour Office.
- ILO** (1999). Report of the Director-General: Decent Work. Geneva, 87th International Labour Conference.
(<http://www.ilo.org/public/english/standards/reIm/ilc/ilc87/rep-i.htm>).
- ILO** (1998). The role of the social partners in the design and implementation of active measures .Geneva, International Labour Office.
(<http://www.ilo.int/public/english/employment/strat/download/etp27.pdf>).
- ILO** (1951). C100 Equal Remuneration Convention. Geneva, 34th International Labour Conference.
(<http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C100>).
- European social partners, BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP and ETUC**. (2009). Framework Agreement on Parental Leave.
(http://www.etuc.org/IMG/pdf_Framework_agreement_parental_leave_revised__18062009.pdf).

PAPILDOMA BIBLIOGRAFIJA & NUORODOS

2 SKYRIUS - DABARTINIS KONTEKSTAS: LYČIŲ LYGYBĖ IR KONKURENCINGUMAS

EUROPEAN COMMISSION (EC) (April 2009). Report on equality between women and men. ISSN 1831-2802

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=86&type=2&furtherPubs=yes>

EC (March 2009). Gender segregation in the labour market. Root causes, implications and policy responses in the EU. European Commission's Expert Group on Gender and Employment (EGGE)

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=343&type=2&furtherPubs=yes>

EC (October 2008). Employment in Europe 2008.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=113&langId=en&furtherPubs=yes>

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (ILO) (June 2009). Recovering from the crisis: A Global Jobs Pact. Geneva, International Labour Conference.

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_115076.pdf

ILO (2009). Global Employment Trends for Women report. Reference 978-92-2-122123-4 (ISBN)

http://www.ilo.org/global/What_we_do/Publications/lang---en/docName---WCMS_103456/index.htm

ILO (2009). Sustainable Enterprise Programme, Micro, Small and Medium-sized Enterprises and the Global Economic Crisis – Impacts and Policy Responses, Geneva – International Labour Office. Available at <http://www.ilo.org/publns>

3 SKYRIUS - PAVERSITE LYČIŲ LYGYBĖ SAVO SĖKME. Strategija: kaip pritraukti, išlaikyti ir skatinti talentus savo versle

BLOCK P., Jossey-Bass/Pfieffer (1981). Flawless Consulting: A Guide to getting your expertise used

CHICHA, Marie-ThérPse/TOMEI, Manuela. (2009), Promoting Pay Equity through Gender-neutral Job Evaluation: A step-by-step guide, Geneva, ILO, p. 98, ISBN 978-92-2-121538-7.

CHICHA, Marie-ThérPse (2006), A Comparative Analysis of Promoting Pay Equity: Models and Impact. Geneva, ILO. (DECLARATION/WP/49/2006), [on line] Available at http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/comparativ_wp49.pdf

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (October 2008). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions - A better work-life balance: stronger support for reconciling professional, private and family life. COM (2008) 635 final. http://europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/equality_between_men_and_women/c10917_en.htm

EOWA - The Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency <http://www.eowa.gov.au>

EUROFUND – European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <http://www.eurofound.europa.eu>

EC - Employment, Social Affairs and Equal Opportunities. Gender Pay Gap. More information at: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=681&langId=en>

EC (April 2009). New Skills for New Jobs. Anticipating and matching labour market and skills needs. ISBN 978-92-79-11211-9.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=568&langId=en&pubId=98&type=2&furtherPubs=yes>

EC (January 2008) Women and men in decision-making 2007. Analysis of the situation and trends. ISBN 978-92-79-08135-4

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=59&type=2&furtherPubs=yes>

EC (January 2008). Gender Equality Law in the European Union.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=418&langId=en&pubId=81&type=2&furtherPubs=yes>

ILO (2009). Gender equality at the heart of decent work. Geneva, International Labour Office.

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_norm/—relconf/documents/meetingdocument/wcms_105119.pdf

ILO (2009). Making the strongest links: A practical guide to mainstreaming gender analysis in value chain development. Geneva, International Labour Office.

http://www.ilo.org/empent/Whatwedo/Publications/lang—en/docName—WCMS_106538/index.htm

ILO (2008). A Training Package on Work and Family. Bureau for Employers Activities and Conditions of Work and Employment. Geneva, International Labour Office.

<http://www.ilo.org/public/english/dialogue/actemp/whatwedo/projects/diversity.htm#2>

ILO (2008). Conclusions on skills for improved productivity, employment growth and development. Geneva, International Labour Conference.

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_emp/—ifp_skills/documents/publication/wcms_103457.pdf

ILO (2007). Equality at Work: Tackling the Challenges, Global Report under the follow-up to the ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work. Geneva. Available at http://www.ilo.org/public/portugue/region/eurpro/lisbon/pdf/equality_07.pdf

ILO (2006). Gender Equality and Decent Work. Selected ILO Conventions and Recommendations Promoting Gender Equality. Bureau for Gender Equality & International Labour Standards Department, Geneva.

http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/309/F946263477/WEB20Promoting_20Gender_20ANG.pdf

LOCAL GOVERNMENT EMPLOYERS (2009), Employers E-Guide N. 2: A Guide to the Law on Equal Pay, LGE (UK), Employment Relations Unit. Available at:

http://www.unisoncommunity.org/lge_guide_to_equal_pay_1.pdf

MATHIS R.L. & JACKSON J.H. (2008). Human Resource Management. Thomson Learning.

NOE R.A & HOLLENBECK J.R., McGraw Hill (2004). Fundamentals of Human Resource Management.

SCHEIN, Edgard H. (1992). Organizational Culture and Leadership

RANFTL, Edeltraud (2006), Equal Pay for Equal Work and Work of Equal Value: Guide to Legal Provisions Governing Equal Pay and Non-Discriminatory Job Evaluation. Vienna,

Federal Ministry of Health and Women, ISBN 3-900019-77-0. Available at:

<http://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=20830>

ROGOVSKY, N., TOLENTINO. A. (2007) Sustainable enterprise promotion through good workplace practices and human resources management, International Training Centre of the ILO.

<http://enterpriseacademy.itcilo.org/en/contents/sustainable-enterprise-promotion-through-good-workplace-practices/>

THE DEVELOPMENT ALCHEMIST Ltd

www.dev-chemist.com

WORLD ECONOMIC FORUM (2007) – The Global Gender gap Report 2007.

http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Gender_20Gap/index.htm