

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

INDRĖ LUKA POLUJANOVA

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ĮVAIROVĖS VALDYMAS X
ORGANIZACIJOJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. *Andrius Valickas*

VILNIUS

2016

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ĮVAIROVĖS VALDYMAS X
ORGANIZACIJOJE

Lyderystė ir pokyčių vadyba (ugdomas vadovavimas) magistro baigiamasis darbas
Lyderystė ir pokyčių vadyba 621N61001

Vadovas

_____ Prof. dr. *Andrius Valickas*

2016 – 11 – 24

Recenzentas

2016

Atliko

_____ stud. *Indrė Luka Polujanova*

2016 – 11 – 24

VILNIUS

2016

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS	5
PRIEDŲ SĄRAŠAS.....	6
ĮVADAS	7
1. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ĮVAIROVĖS VADYBOS TEORINIAI ASPEKTAI.....	9
1.1. Žmogiškųjų išteklių įvairovės samprata ir kategorijos	9
1.1.1. Žmogiškųjų išteklių įvairovės samprata	9
1.1.2. Amžiaus įvairovė	10
1.1.3. Lyčių įvairovė.....	12
1.1.4. Kultūrų įvairovė.....	14
1.1.5. Asmenybių įvairovė	16
1.2. Žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo teoriniai aspektai	20
1.2.1. Žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo samprata	20
1.2.2. Žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo teisiniai aspektai	22
1.2.3. Žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymas kaip verslo sėkmės faktorius.....	24
1.2.4. Iššūkiai žmogiškųjų išteklių įvairovės valdyme.....	26
1.2.5. Žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo strategijos	27
1.2.6. Žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo gerosios praktikos darbuvieta	31
1.3. Sėkmingą žmogiškųjų išteklių valdymą lemiančių veiksnių analizė.....	34
2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ĮVAIROVĖS VALDYMO X ORGANIZACIJOJE TYRIMO METODOLOGIJA	38
2.1. Tyrimo metodų aptarimas.....	38
2.2. Grupinės diskusijos metodas	39
2.3. Ekspertų interviu metodas	41
2.4. Dokumentų analizės metodas	42
3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ĮVAIROVĖS VALDYMO X ORGANIZACIJOJE TYRIMO REZULTATAI.....	43
3.1. X organizacijos aplinkos aptarimas	43
3.2. Įvairovė ir jos valdymo analizė	43
3.3. Oficialus įsipareigojimas.....	46
3.4. Mokymai.....	49
3.5. Lygių galimybių užtikrinimas	52
3.6. Įvairovės skatinimas.....	56
3.7. Progreso vertinimas.....	58
IŠVADOS	59
REKOMENDACIJOS IR PASIŪLYMAI.....	61
SANTRAUKA / SUMMARY.....	63
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	64
PRIEDAI.....	68

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 paveikslas. Populiacijos struktūra ES 2011–2060 metais išreikšta procentais pagal 4 pagrindines amžiaus grupes

2 paveikslas. 4 asmenybės tipai pagal Hipokratą

3 paveikslas. *Insights Discovery* asmenybių tipai

4 paveikslas. Įvairovės valdymo modelis

5 paveikslas. Autorės sudarytas įvairovės valdymo modelis

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Skirtingų autorių įvairovės valdymo samprata

2 lentelė. Grupinės diskusijos dalyvių charakteristikos

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Kokybinio interviu su Eksperte 1 išrašas

2 priedas. Kokybinio interviu su Eksperte 2 išrašas

IVADAS

Šiuo globalizacijos ir demografinės situacijos pokyčių metu žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo klausimas tampa vis aktualesnis tarptautinėms organizacijoms, nes darbovietėse daugėja darbuotojų su rasių, religijos, amžiaus, lyčių, kultūros, nuostatų ir kitais skirtumais. Iki šiol į darbuotojų skirtumus buvo žiūrima tik iš lygių galimybių gynimo perspektyvos siekiant užtikrinti lygias teises darbovietėse ir mažinti jose darbuotojų diskriminaciją, tačiau paskutiniu metu darbo jėgos skirtumai ir jų valdymas matomi kaip potencialas geresniems įmonėms rezultatams pasiekti.

Dėl globalėjančios darbo rinkos organizacijos susiduria su naujais iššūkiais žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste, joms tampa svarbu ne tik prisivilioti naujus klientus, tačiau ir pritraukti specifinių žinių ir kompetencijų turinčius darbuotojus bei juos išlaikyti organizacijoje, todėl tradiciniai žmogiškųjų valdymo metodai jau nebetinka ir įvairovės valdymo klausimas tampa vis **aktualesnis**. Keičiantis klientams, rinkoms ir darbuotojams, reikia keisti ir personalo valdymo strategiją tam, kad žmogiškųjų išteklių įvairovė būtų ne iššūkis, bet privalumas. Šioje srityje pagrindinis tokioms organizacijoms kylantis **probleminis klausimas** yra „Kaip turi būti valdoma žmogiškųjų išteklių įvairovė įmonėje, kad darbuotojų skirtumai būtų optimaliai panaudojami, o problemos sprendžiamos konstruktyviai?“

Temos iširtumas. Žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo samprata susiformavo prieš beveik 50 metų, kai darbo rinkoje atsirado daugiau dirbančių moterų ir kitų mažesnių socialinių grupių atstovų, taigi ši problema tarptautinėse organizacijose aktuali jau kurį laiką. Šį klausimą tyrinėja ne tik nemažai užsienio autorių ir mokslininkų, tokių kaip Roosevelt R. Thomas (1990; 1991; 1993), vienas pirmųjų pradėjusių tyrinėti šią temą ir teikti pasiūlymus organizacijoms, Gary Dessler (2012), kuris laikomas žmogiškųjų išteklių valdymo ekspertu moksliniame diskurse, taip pat Clareth Hughes (2015), Ellen Ernst Kossek (2005) ir kiti autoriai bei daug visuomeninių ir tarptautinių organizacijų, siekiančių šviesti įmones ir užtikrinti darbuotojų lygias galimybes darbo vietoje (Europos Komisija, Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba ir kt.). Lietuvoje žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo iširtumas dar labai mažas, daugiausiai apie jį kalbama iš amžiaus ir lyčių įvairovės valdymo perspektyvų (Čiutienė ir Railaitė 2013; Jurčiukonytė 2012), tačiau atsiranda vis daugiau šviečiamojo pobūdžio leidinių, skirtų supažindinti įmones su žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo nauda ir galimybėmis (Jankauskaitė 2013; Keil ir kiti 2007; Kuprytė ir Salatkienė 2011 ir kt.).

Dėl didėjančio temos aktualumo tarptautinėms organizacijoms, besikuriančioms Lietuvoje ir nedidelio temos iširtumo, darbo **objektu** buvo pasirinktas žmogiškųjų išteklių įvairovės

valdymo situacija X organizacijoje. Teorinės analizės ir empirinio tyrimo metu stengtasi nustatyti, kas yra žmogiškųjų išteklių įvairovė ir jos valdymas, kokią naudą ji teikia ir kokios yra galimos įvairovės valdymo grėsmės, kokie yra geriausi personalo įvairovės valdymo metodai ir gerosios praktikos, kaip įvairovės politika yra įgyvendinama X organizacijoje ir ko jai trūksta, norint padidinti žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo efektyvumą. Taigi, apibendrinant, galima teigti, kad šio darbo **tikslas** – ištirti žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymą X organizacijoje ir pateikti pasiūlymus jam tobulinti. Šiam tikslui pasiekti keliami tokie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti šiuo metu moksle ir praktikoje egzistuojančias ir taikomas žmogiškųjų išteklių įvairovės ir jos valdymo sampratas
2. Identifikuoti personalo įvairovės valdymo teikiamus privalumus ir grėsmes
3. Remiantis moksliniu diskursu ir gerosiomis praktikomis, sudaryti sėkmingo žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo veiksmų modelį
4. Ištirti žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo situaciją X organizacijoje pagal sudarytą modelį
5. Pateikti pasiūlymus ir rekomendacijas X organizacijai žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymui tobulinti

Iškeltiems uždaviniams išspręsti pasirinkti **metodai**:

- Mokslinės literatūros analizė ir sintezė
- Grupinė diskusija su X organizacijos darbuotojais (*focus grupė*)
- Kokybiniai giluminiai ekspertų interviu
- Dokumentų analizė

Siekiant kuo tiksliau ištirti nagrinėjamą objektą buvo pasirinkta kokybinių metodų **trianguliacijos strategija**, vienu metu derinant kelis kokybinius tyrimo metodus – kokybinius ekspertų interviu, grupinės diskusijos ir X organizacijos dokumentų analizės metodus. Tyrimo metu gauti rezultatai ir rekomendacijos bus pasiūlyti praktiškai įgyvendinti X organizacijos vadovybei.

Šį darbą **sudaro** darbo įvadas, 3 pagrindiniai skyriai – pirmajame aptariami teoriniai temos aspektai, antrajame aprašoma tyrimo metodologija, o trečiajame aptariami tyrimo rezultatai, pateikiamos išvados ir rekomendacijos, išvados ir rekomendacijos.

1. ŽMOGIŠKŪJŲ IŠTEKLIŲ ĮVAIROVĖS VADYBOS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Žmogiškųjų išteklių įvairovės samprata ir kategorijos

Atsižvelgiant į pasaulyje vykstančius demografinius pokyčius per pastaruosius dešimtmečius pradėta svarstyti, kaip šie vykstantys procesai pakeitė ir dar keis darbinę aplinką, kaip tai paveiks skirtingų šalių darbo rinkas ir ką reikėtų daryti, ne tik norint šiuos pokyčius suvaldyti, bet jais pasinaudoti įmonių efektyvumui didinti.

1.1.1. Žmogiškųjų išteklių įvairovės samprata

Vienas iš įmonės rezultatų gerinimo būdų globaliame kontekste yra žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymas, tačiau norint apie jį kalbėti, pirmiausia reikia aptarti žmogiškųjų išteklių įvairovės sąvoką ir suvokti, kaip ši samprata keitėsi laikui bėgant. Žmogiškųjų išteklių įvairovės sąvoka atsirado maždaug 1970-aisiais, kai šis terminas daugiausiai buvo vartotas kalbant apie į darbo rinką vis labiau įsijungiančias moteris ir dirbančias mažumas. Ilgą laiką, vadybininkams buvo įprasta galvoti, kad darbo vietos įvairovė yra priimti kuo daugiau skirtingos lyties, tautybės ir religinių įsitikinimų darbuotojų, t.y., įdarbinant ir išlaikant daugiau žmonių iš, taip vadinamų, „nepakankamai atstovaujamų“ grupių (Kuprytė ir Salatkienė 2011, 5). Nuo tada praėjo nemažai laiko ir žmogiškųjų išteklių įvairovė bei jos valdymas kasmet susilaukia vis daugiau dėmesio, o jos samprata daugelio šios srities tyrinėtojų yra suvokiama nevienodai.

Business Dictionary žmogiškųjų išteklių įvairovė įvardijama kaip „Darbuotojų skirtumai ir panašumai, susiję su amžiumi, kultūrine aplinka, fiziniais gebėjimais ir negalia, rase, religija, lytimi ar seksualine orientacija“ (Business Dictionary 2016). Pasak E. Kossek, S. Lobel ir A. Brown, (2005, 54), darbo jėgos įvairovė pripažįsta faktą, kad visi žmonės skiriasi vieni nuo kitų įvairiais būdais, matomais ar nematomais, tai gali būti amžiaus, lyties, šeiminių ar socialinės padėties, negalios, seksualinės orientacijos, religijos, asmenybės, tautybės ar kultūros skirtumai.

Bene daugiausiai šią temą tyrinėjęs ir toliau tęsiantis savo darbą yra daktaras Roosevelt R. Thomas. Dar 1996 metais savo darbuose jis pradėjo teigti, kad „yra būtina išplėsti žmonių įvairovės sąvoką, kad ji apimtų ne vien rasės ir lyties skirtumus, tačiau visų įmanomų

žmogiškųjų ir socialinių faktorių spektrą“ (1996). Jo manymu, ši sąvoka apima ne tik visų naudojamas žmogiškųjų skirtumų kategorijas, bet ir visą spektrą kitų strateginių problemų, su kuriomis susiduria to šiuolaikinės korporacijos, o praplėtus šios sąvokos turinį, bus galima atrasti ir tas problemų sprendimus. Atpažinus įvairovę ir mokantis prie jos taikytis įvairiais aspektais korporacijos įgauna galingą valdymo įrankį, kuris tas problemas gali pakeisti į milžinišką žmogiškąjį potencialą (Thomas 1996). Tas pats autorius, tyrinėdamas įvairovės valdymo klausimą po 14 metų, žmogiškųjų išteklių įvairovės sąvoką pateikia kaip skirtumus ir panašumus bei su jais susijusią įtampą ir kompleksiskumą, į kurią gali įeiti bet kokios rūšies skirtumų ir panašumų rinkinys. Pasak jo, kalbėdami apie darbo jėgos įvairovę mes turime omenyje darinius, sudarytus iš skirtingų darbuotojų, klientų, funkcijų, piliečių, šeimos narių ar religinių judėjimų atstovų. Tai reiškia, kad kuo didesnė yra visų šių veiksmų įvairovė, tuo didesnė įtampa jaučiama ir tuo sudėtingiau ir svarbiau yra tai suvaldyti (Thomas 2010).

Taigi kalbant apie įvairovę, dažniausiai minimi lyties, amžiaus, lytinės orientacijos, etninės kilmės, išorės požymių, pavyzdžiui, odos spalvos, religijos, įsitikinimų, sveikatos būklės aspektai, tačiau tai apima ir skirtingus gyvenimo būdus, mąstymo stilius, skirtingą išsilavinimą ir patirtį. Apskritai, tai požymiai, dėl kurių žmogus gali būti nuvertinamas, ar diskriminuojamas. Asmens priskyrimas tam tikrai kategorijai gali tapti sisteminės diskriminacijos priežastimi, o kelių pagrindų samplaika – paskatinti įvairias nuvertinimo, diskriminacijos ar atskirties formas (Jankauskaitė 2013, 5). Būtent dėl to žmonių įvairovė yra neatsiejamas šiuolaikinės visuomenės bruožas, todėl pažangios įmonės ir organizacijos ją vertina kaip potencialą ir vertybę, ją skatina ir plėtoja jos integravimo strategijas, pagrįstas teisiniais, moraliniais ir verslumo argumentais, kurie kokybiškai papildo vienas kitą.

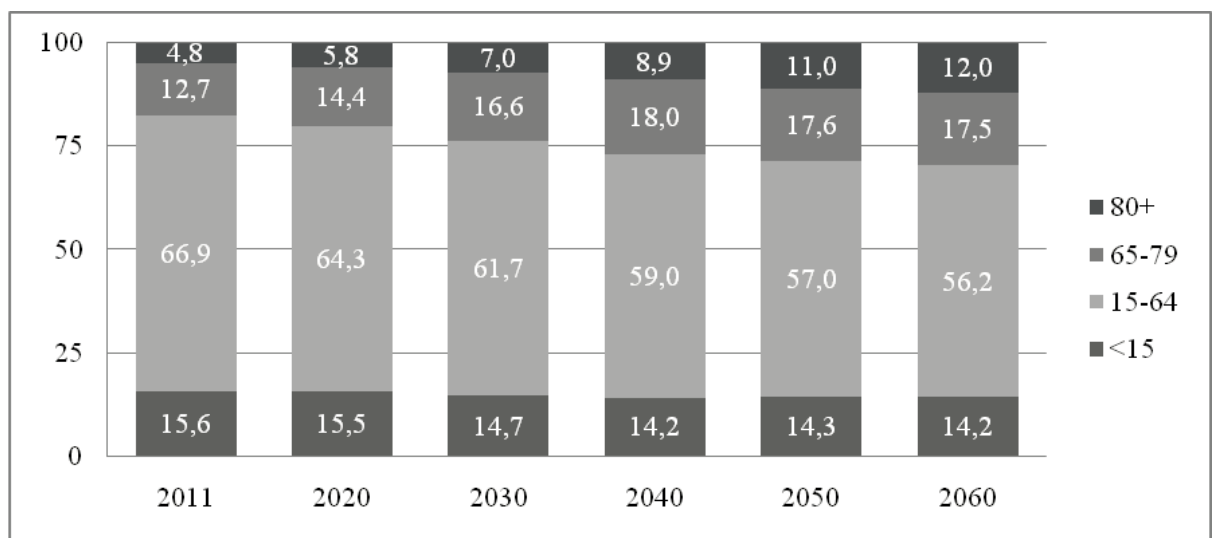
1.1.2. Amžiaus įvairovė

Vienas iš dažniausių žmogiškųjų išteklių įvairovės aspektų yra amžiaus įvairovė. Įmonėse, kuriose gali būti neaktuali kultūrinė ar rasinė įvairovė, amžiaus įvairovė vis tiek yra vienas iš veiksmų, į kurį svarbu atsižvelgti planuojant žmogiškųjų išteklių valdymą. Pasak R. Čiutienės ir R. Railaitės, augantis visuomenės dėmesys gyventojų senėjimo problemoms taip pat išryškina ir kitas su žmogaus, ypač ekonomiškai aktyvaus, amžiumi susijusias problemas (2013, 27). Dažniausios su amžiumi susijusios problemos darbo aplinkoje yra diskriminacija dėl amžiaus, kurią patiria tiek senyvo amžiaus žmonės, tiek karjerą pradėdantys jaunuoliai. Paprastai diskriminacija suprantama kaip „individui nepalankus elgesys, kuris apriboja jo lygių galimybių realizavimą“ (Okunevičiūtė Neverauskienė,

Moskvina ir Gruževskis 2010, 32). Šiuo atveju, jauni žmonės tiek įsidarbinant, tiek įsitvirtinant organizacijoje yra diskriminuojami dėl tam tikros patirties neturėjimo, o pagyvenę žmonės yra diskriminuojami dėl nesugebėjimo prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir greitai mokytis.

Nors diskriminacija dėl amžiaus dažniausiai suprantama kaip išankstinis nusistatymas prieš jaunų ar senų žmonių gebėjimus ar galimybes, ši diskriminacijos rūšis skiriasi nuo kitų netolerancijos rūšių, ypač kalbant apie platų jos aukų spektrą, priežastis ir pasekmes, tiksliau tariant, kiekvienas asmuo gali jaustis diskriminuojamas dėl savo amžiaus kiekviename savo gyvenimo tarpsnyje. Pasak R. Čiutienės ir R. Railaitės, šie veiksniai neigiamai veikia tiek šių asmenų įsidarbinimo galimybes, tiek jų, kaip darbuotojų, padėtį organizacijose. Jaunesni ir vyresni darbuotojai pasižymi tam tikromis asmeninėmis bei profesinėmis stiprybėmis, kurios gali būti derinamos tarpusavyje, siekiant sėkmingai plėtoti konkrečios organizacijos veiklą (2013, 32).

Numatoma, kad ateityje gyventojų senėjimas didės. *Eurostat* duomenimis, vyresnių nei 65 metų amžiaus gyventojų dalis tarp Europos Sąjungos gyventojų iki 2060 metų padidės 12 % ir sieks 19,5 % (žr. 1 pav.), taigi atsižvelgiant į senėjimo problemą su amžiumi susiję iššūkiai taps vis aktualesni organizacijoms.



1 pav. Populiacijos struktūra ES 2011–2060 metais išreikšta procentais pagal 4 pagrindines amžiaus grupes (Cit. pagal Čiutienė ir Railaitė 2013, 29).

L. Roundtree teigia, kad laikui bėgant amžiaus įvairovės valdymo suvokimas, suprantant ją tik kaip diskriminacijos problemą pamažu kinta, nes pereina prie supratimo, kad amžiaus įvairovę galima pasitelkti įmonės tikslams pasiekti, t.y. organizaciniu lygmeniu pereinama nuo diskriminacijos prevencijos prie strateginio lygmens – planuoti žmogiškuosius išteklius ir valdyti jų amžiaus įvairovę taip, kad darbuotojų amžiaus skirtumai atneštų kuo daugiau naudos įmonei, o darbuotojai jaustųsi įtraukti ir vertinami dėl jų amžiaus

(Roundtree 2011, 6–8). Analizuojant dabartinę situaciją ir ateities tendencijas, panašu, kad amžiaus įvairovės skatinimas ir efektyvus jos valdymas yra svarbi užduotis visoms organizacijoms. Amžiaus įvairovės valdymo reiškinys gali būti suprantamas kaip valdymo procesas, kai dėmesys skiriamas įmonės rezultatams gerinti, pasitelkiant įvairių amžiaus grupių skirtumus. Tinkamai išnaudojant kartų skirtumus, galima ne tik padidinti šių darbo grupių motyvaciją, produktyvumą, pagerinti veiklos kokybę, tačiau taip pat patobulinti klientų aptarnavimo sistemą, pagerinti organizacijos įvaizdį bei atverti naujas galimas rinkas (Čiutienė ir Railaitė 2013, 38).

Akivaizdu, kad darbo jėgos amžiaus įvairovės valdymas yra svarbi žmogiškųjų išteklių vadybos dalis. Svarbiu kiekvienos organizacijos uždaviniu tampa siekis įdiegti lygių galimybių sistemą įvairioms darbuotojų amžiaus grupėms ir sukurti joms palankią darbo aplinką. J. Kuprytė ir A. Salatkienė (2011) pabrėžia, kad „darbuotojų amžiaus įvairovė organizacijoje yra naudinga: formuojasi geresnis organizacijos įvaizdis, didėja darbuotojų motyvacija ir veiklos efektyvumas, ekonominė nauda ir pelningumas, didėja vartotojų pasitenkinimas“ ir pan. Skirtingo amžiaus darbuotojai pasižymi skirtingų interesų raiška. Darbdaviai ar organizacijų vadovai turi ne tik suprasti kartų skirtumus, bet ir gebėti juos suderinti, siekiant bendro tikslo.

1.1.3. Lyčių įvairovė

Tiek Europos Sąjungoje, tiek Lietuvoje, moterų ir vyrų lygių teisių užtikrinimas – vienas iš svarbiausių principų, kuris šalies viduje negali būti pažeidžiamas. Vienodas vyrų ir moterų traktavimas atsispindi ne tik Europos Sąjungos direktyvose, tačiau ir nacionalinėje teisėje. Lyčių lygių galimybių politika Europos Sąjungoje nuo šiol tampa ne tik socialinės politikos principu, tačiau yra integruojama į visas visuomenės veiklos sritis (Vengalė ir Mackevičiūtė 2008, 60). Pasak A. Jurčiukonytės, lyties aspekto integravimas yra sisteminis lyties diegimas į visas politinės veiklos sritis, priemonės ir programas, į organizacijas ir jų kultūras. Šis procesas perkelia atsakomybę už lyčių lygybę nuo individualaus lygmenį į organizacinį lygmenį per nustatytas žmogiškųjų išteklių valdymo ir administravimo procedūras ir taisykles. Kitaip tariant, lyčių lygybė tampa ne tik asmeninės moralės ar etikos klausimu, o organizaciniais procesais formuojama elgsena, kai egzistuojančios tvarkos ir taisyklės nepalieka galimybių priimti sprendimų, remiantis vien subjektyviomis ar ir išankstinėmis nuostatomis lyčių atžvilgiu (Jurčiukonytė 2012, 1048).

Pripažįstama, kad lyčių lygybės aspektą būtina integruoti į visas gyvenimo sritis – valstybės valdymą, ekonomiką, socialinę sferą ir net žmonių asmeninį gyvenimą, sudarant

vienodas sąlygas moterims ir vyrams derinti šeimos gyvenimą ir karjerą. Nepaisant esamo abiem lytims palankaus teisinių santykių reguliavimo moterų ir vyrų padėtis įvairiose visuomenės gyvenimo srityse skiriasi. L. Vengalė ir I. Mackevičiūtė leidinyje „Lygybė ir įvairovė darbo vietoje“ išskiria 7 sritis, kur vyrų ir moterų padėtis visuomenėje nėra vienoda:

- **Sprendimų priėmimas.** Daugiau nei 50 proc. Lietuvos gyventojų yra moterys, tačiau jos nėra proporcingai atstovaujamos nei aukščiausiam valdžios lygmenyje, nei valdymo ar savivaldos lygmenyje, jos ribotai dalyvauja politikos ir sprendimų priėmimo procese.
- **Užimtumas.** Akivaizdi tiek vertikali (moterys užima žemesnes ir mažiau apmokamas pareigas), tiek horizontali (darbo rinkos sektoriai, kur dirba daugiau moterų, yra mažiausiai apmokami) darbo rinkos segregacija lyties pagrindu. Moteriška darbo jėga yra susitelkusi valstybiniame sektoriuje, socialinių ir kitų paslaugų sferoje, tuo tarpu vyrai dirba privačiame sektoriuje, stambiosios pramonės šakose.
- **Darbo užmokestis.** Nepaisant geresnio moterų išsilavinimo (žymiai daugiau moterų nei vyrų sėkmingai įgyja aukštojo mokslo diplomus), moterų darbo užmokestis sudaro tik 80 proc. vyrų darbo užmokesčio. „Moteriškosios“ profesijos paprastai daug prasčiau apmokamos nei „vyriškosios“.
- **Stereotipai.** Moterys tradiciškai siejamos su namų aplinka, o vyrams priskiriama veikla viešajame gyvenime. Stereotipinis mąstymas apie moters ir vyro vaidmenis visuomenėje lemia moterų ir vyrų socialinės padėties skirtumus.
- **Šeimos gyvenimas.** Moterims vis dar tenka prisiimti „dvigubą našta“, t. y. aktyviai dalyvauti apmokamo darbo sektoriuje ir dirbti didžiąją dalį namų ruošos darbų, kurie nėra visuomenėje vertinami ir nėra apmokami. Dėl buičiai ir vaikų priežiūrai skiriamo neproporcingai didelio dėmesio, moterys neišvengiamai tampa nepatraukli darbo jėga. Nepaisant įstatymų teikiamų garantijų (teisės į tėvystės atostogas iki vaiku sukaks 1 mėnuo ir teisės į vaiko priežiūros atostogas kol vaiku sukaks 1 metai), Lietuvos tėvai vyrai vis dar aktyviai jomis nesinaudoja ir prioritetą besąlygiškai skiria apmokamam darbui, o ne vaikų priežiūrai.
- **Švietimas ir mokslas.** Nors aukštesiose mokyklose studijuoja daugiau merginų, negu vaikų, aptariant mokslininkų, dalyvaujančių mokslo tiriamojame veikloje, santykį pagal jų lytį pastebėtina, kad mokslo laipsnius ir pedagoginius mokslo vardus du – tris kartus dažniau įgyja vyrai.

- **Sveikata.** Moterų ir vyrų gyvenimo trukmės skirtumas (dvylika metų) Lietuvoje vienas didžiausių ES. Susirgimų statistika rodo, kad dėl išorinių mirties priežasčių (pavyzdžiui, žūva nelaimingų atsitikimų metu) beveik tris kartus dažniau miršta vyrai nei moterys (Vengalė ir Mackevičiūtė 2008, 26-28).

Nors nepaisant teisės aktų ir tvirtų ekonominių argumentų, moterų ir vyrų padėtis darbo rinkoje vis dar nėra vienoda, kai vertinami įsidarbinimo, kvalifikacijos galimybių, darbo užmokesčio ir šeimos be darbo derinimo klausimai, organizacijų dėmesys vis labiau krypsta ne tik į vyrų ir moterų lygių teisių užtikrinimą darbo aplinkoje, tačiau ir į efektyvų lyčių įvairovės valdymą tam, kad šis skirtumų potencialas taptų aspektu įmonės rezultatų efektyvumui gerinti. Lyčių įvairovės valdymo gerinimas gali būti naudingas įmonei dėl kelių svarbių priežasčių.

Visų pirma, mišri personalo struktūra suteikia verslui galimybę pasitelkti didesnę patirties spektrą. Lyčių skirtumai yra ypač svarbūs, nes moterų ir vyrų yra visose socialinėse grupėse. Moterys ir vyrai socializuojami skirtingai, dirba skirtingose srityse ir pozicijose, todėl priimdami sprendimus pasitelkia skirtingas patirties ir vertinimo perspektyvas, užtikrinančias didesnę kokybę. Be to, lyčių požiūriu mišrios grupės yra svarbios priimant sprendimus gaminant prekes ir teikiant paslaugas, kurios atitinka kliento poreikius. Kuo labiau įmonėje atsispindi vartotojų demografinė įvairovė, tuo geriau ji atitinka ir kintančius rinkos poreikius. Moterys ir vyrai atlieka svarbų vaidmenį kaip vartotojai ir kaip ekonominių sprendimų priėmėjai, todėl įmonėms svarbu turėti lyčių požiūriu subalansuotą darbuotojų komandą (Jankauskaitė 2013, 16-17)

1.1.4. Kultūrinė įvairovė

Kultūrinė įvairovė darbo aplinkoje yra dar vienas ypač aktualus žmogiškųjų išteklių įvairovės aspektas organizacijose. Kultūrinė įvairovė apima ne tik tautybių, rasių ir kalbų skirtumus, į tai įeina ir skirtingose šalyje ir tų šalių kultūrose vyraujančios elgesio normos, įsitikinimai, nuostatos ar socialiniai standartai. Globalizacijai vis labiau įgaunant pagreitį daugiakultūriškumas darbo rinkoje tampa vis dažnesnis reiškinys, o tuo tarpu vis daugiau organizacijų ieško būdų kaip tuos kultūrinius skirtumus suprasti, suvaldyti ir panaudoti organizacijos naudai (Grivastava ir Kleiner 2015, 2).

Kultūriniai skirtumai – tai vizualiai matomi arba nematomi skirtumai tarp dviejų kultūrų. Į tai įeina visų tipų skirtumai – nuo aprangos stiliaus iki motyvacinių aspektų ar vertybinių įsitikinimų. Žinoma, vizualiai matomus skirtumus lengviau pastebėti ir šie

skirtumai gali būti kaip pradinis taškas pradėti analizuoti ir tirti vidinius kultūrinius skirtumus, kita vertus, tarp išorinių ir vidinių kultūrinių skirtumų dažnai gali būti ir didžiulis atotrūkis (Laroche 2003). Laiku nesuvaldžius kultūrinės įvairovės darbe ar neužkertant kelio diskriminacijai atsiranda grėsmė prarasti skirtingų kultūrų darbuotojus, pasiliekant tik vienodą ir homogenišką darbo jėgą ir rizika nerasti reikalingų darbuotojų darbo rinkoje arba negebėti jų „prisišaukti“ ar išlaikyti darbinėje pozicijoje. Darbdaviai turi įvertinti pavojus, kuriuos sukelia diskriminuojanti darbo aplinka, nes sunku siekti įmonės produktyvumo ir nuolatinio augimo, jei nėra galimybės panaudoti skirtingų etninių grupių darbo jėgos (Vance ir Yongsun 2006).

Nors anksčiau Lietuvoje kultūrinės įvairovės valdymas buvo aktualus tik turint omenyje tautinių mažumų integraciją į darbo aplinką ir jų diskriminacijos prevenciją, tačiau didėjant globalizacijai ir į šalies vidų atvykstančių užsieniečių mastams bei šalyje atsirandant vis daugiau tarptautinių korporacijų, kultūrinės įvairovės klausimas perėjo į kitą lygmenį. Visų pirma, atsiranda darbo rinkos kultūrinės įvairovės poreikis. Didelės tarptautinės korporacijos vis dažniau kuria darbo vietas Lietuvoje, ieškodami išskirtinių specialistų ir žmonių, gebančių laisvai bendrauti įvairiomis užsienio kalbomis, o tai lemia ne tik Lietuvos emigrantų sugrįžimą į Lietuvos darbo rinką, tačiau ir Lietuvos imigrantų integraciją šalies darbo rinkoje ir jų daugėjimą šalyje. Kuo daugiau kultūriškai skirtingų žmonių dirba organizacijoje, tuo aktualesnis tai organizacijai tampa kultūrinės įvairovės klausimas.

Kita vertus, kultūrinė įvairovė tarptautinėse organizacijose yra svarbi ne vien šiuo aspektu. Verslui plečiantis ne tik šalies mastu, tačiau ir žemyno ar pasaulio mastu, darbovietėse sudaromos komandos jau nebeturi fizinių ribų ir komandos nariai neprivalo būti ir dirbti tame pačiame biure. Taip vadinamosios „virtualios komandos“ yra geografiškai išskaidytos ir palaiko komunikaciją technologijų pagalba. Tai leidžia įmonėms sudaryti komandas iš visiškai skirtingų žmonių, esančių skirtinguose pasaulio kraštuose, turinčių skirtingas patirtis, vertybes ir kultūrinės elgesio normas (Gibson ir Cohen 2003). Šiuo atveju organizacijų jautrumas kultūriniais skirtumams yra ypač svarbus, nes tokių komandų veikimas ir efektyvumas priklauso būtent nuo sugebėjimo šias komandas suburti, valdyti bei suprasti ir įvertinti kiekvieno komandos nario kultūrinius skirtumus ir elgesio normas. Daugiakultūrinės komandos turi vieną svarbų pranašumą prieš kultūriškai homogeniškas grupes – žmonės iš įvairių kultūrinių sluoksnių atranda skirtingus metodus ir būdus spręsti problemas. Tai leidžia jiems surasti daugiau įvairių būdų tai pačiai problemai spręsti ir greičiau surasti patį efektyviausią sprendimą (Gibson ir Cohen 2003).

Apskritai, nors kultūrinė įvairovė darbovietėje ir kelia daug iššūkių, tai taip pat yra ir ypač naudinga organizacijoms. Pasak S. Moore, visų pirma kultūrinė įvairovė ir jos valdymas mažina grupinį mąstymą, kuris dažnai atsiranda homogeniškoje darbo grupėje, tuo pat metu skatindama kūrybiškumą ir alternatyvių sprendimų atradimą. Be to, kultūriškai įvairiose komandose daug didesnis efektyvumas ir geresnė darbo kokybė. Taip pat svarbu paminėti, kad organizacijos, vertinančios skirtingų kultūrų darbuotojus ir gerbiančios jų skirtumus, lengviau pritraukia ir išlaiko darbuotojus, kurie dažnai yra vertinami būtent dėl savo skirtumų ir kitokio požiūrio į darbą bei problemų sprendimą. Nepaisant vidinių pranašumų, kurias gauna organizacija teisingai valdanti kultūrinę įvairovę, kultūrinės įvairovės valdymas taip pat lemia ir gebėjimą geriau suprasti įvairias rinkas ir skirtingų klientų poreikius (Moore 1999, 212). Šie ir kiti kultūrinės įvairovės valdymo plusai įrodo, kad tai turėtų būti vienas svarbiausių žmogiškųjų išteklių valdymo aspektų kiekvienoje tarptautinėje organizacijoje.

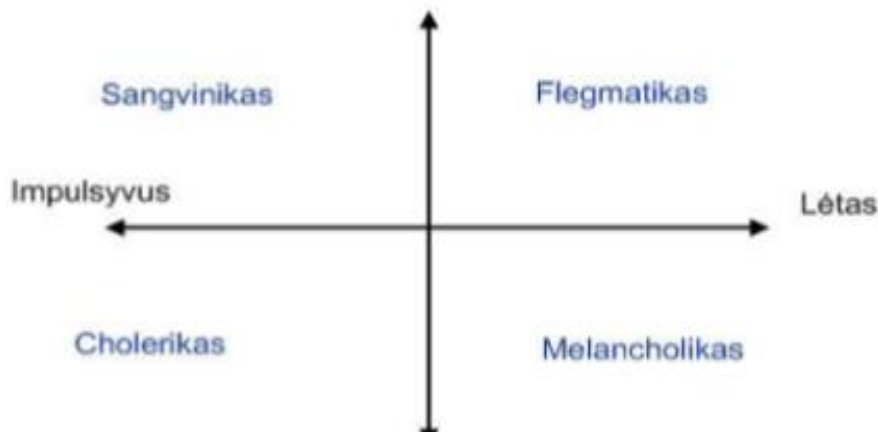
1.1.5. Asmenybių įvairovė

Nors įvairovė pirmiausia suprantama kaip rasės, lyties ar kiti išoriniai skirtumai, iš tikrųjų žmogiškųjų išteklių įvairovė yra daug platesnis ir daugiau aspektų apimantis reiškinys. Kiekvienas darbuotojas turi skirtingas vertybes, įpročius, mąstymo, gyvenimo ir darbo stilius ir darbdaviai turi kreipti dėmesį į visus šiuos darbuotojų skirtumus (Grivastava ir Kleiner 2015, 7).

Žmogaus asmenybę sudaro visi jį per gyvenimą formuojantys veiksniai, į tai įeina fizinės ir charakterio ypatybės, aplinka, kurioje jis gyvena, jį supantys žmonės ir visos jį formuojančios patirtys (Pearman ir Albritton 2010). Visi žmonės yra skirtingi, todėl būtent šie asmenybės skirtumai yra ypač svarbūs darbovietėje ne tik formuojant komandas, tačiau ir valdant žmogiškuosius išteklius bendrai.

Skirtingus asmenybės tipus tiria įvairios asmenybės bruožų studijos, susijusios su struktūriniais skirtumais ir panašumais tarp individų. Kaip ir daugelis mokslų, asmenybės teorijos turi gilius šaknis dar senovės graikų laikuose. Hipokratas buvo pirmasis, atkreipęs dėmesį į skirtingas žmonių asmenybes, ir išskyrė keturis pagrindinius žmonių charakterio tipus – sangvinikas, cholericas, flegmatikas ir melancholikas (žr. 2 pav.). Sangviniškas asmuo buvo apibūdinamas kaip entuziastiškas, pozityvus, patenkintas gyvenimu ir pasižymintis gera fizine ir psichine sveikata. Antrasis asmenybės tipas – cholericas – buvo naudojamas apibūdinti agresyvų, įsitempusį, kaprizingą ir karšto temperamento individą.

Trečiasis asmenybės tipas – flegmatikas – apibūdino individus, kurie linkę būti nuobodūs, išglebę, tingūs ir apatiški bei gyvena ypač lėto tempo gyvenimą. Ketvirtas asmenybės tipas – melancholikas – buvo apibūdinamas kaip nuolat liūdnas ir depresiškos savijautos, turintis pesimistišką požiūrį į gyvenimą (Childs 1995, 4).



2 pav. 4 asmenybės tipai pagal Hipokratą (sudaryta autorės pagal Childs 1995, 5)

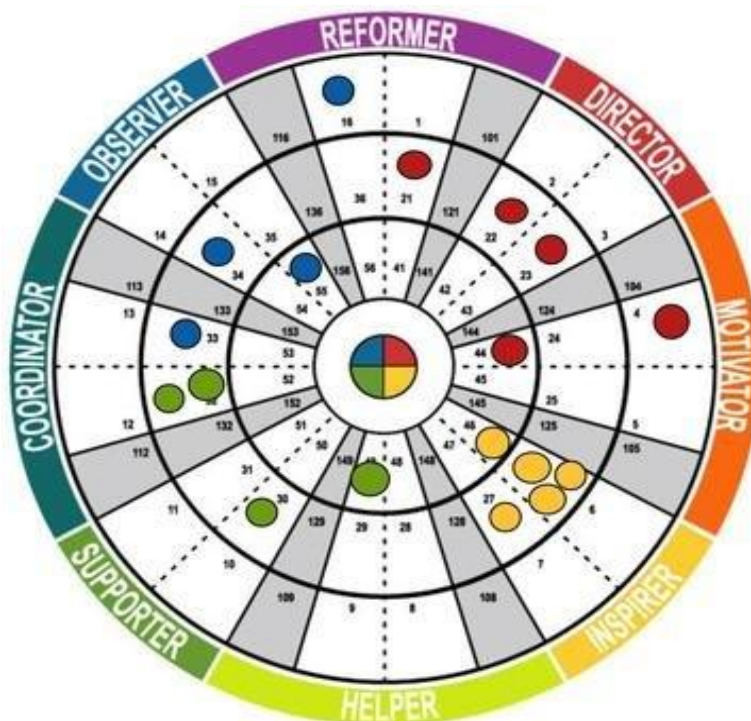
Laikui bėgant žmonių asmenybių skirtumus nagrinėjo vis daugiau filosofų ir mokslininkų keisdami arba išplėsdami pirminę Hipokrato teoriją, kol XX amžiaus pradžioje apie asmenybių psichologinę tipologiją pradėjo kalbėti ir ją analizuoti šveicarų psichiatras Karlas G. Jungas, dar 1923-aisiais išleidęs knygą „Psichologiniai tipai“. Mokslininkas aiškino, kad vienaip ar kitaip žmonės elgiasi skatinami tam tikrų asmeninių savybių ir prioritetų, o ne atsitiktinai, ir savo darbuose pasiūlė skirstyti visas asmenybes į ekstravertiškas ir introvertiškas (Hjelle ir Ziegler 1992, 507).

Vėliau mokslininkas nebevystė šios teorijos, tačiau ją kaip pagrindiniu asmenybių klasifikavimo kriterijumi savo modeliui kurti pasinaudojo K. Briggs ir jos duktė I. Briggs-Mayers. Jos sukūrė psichologinį instrumentą, galintį paaiškinti individualius žmonių skirtumus. Šis instrumentas šiandien vadinamas „Myers-Briggs tipų indikatoriumi“ (MBTI) (Pittenger 1993, 48). Myers-Briggs teorija turi keturias bruožų poras: introversija (I) arba ekstraversija (E), intuicija (N) arba jutimas (S), mąstymas (T) arba jausmai (F), vertinimas (J) arba suvokimas (P). Pagal Myers-Briggs modelį, pirma raidė nurodo dominuojančio ir kitų bruožų kryptį, tuo tarpu paskutinė raidė žymi, kuris bruožas yra dominuojantis. Dėl savo paprastumo šį keturių raidžių modelį šiandien naudoja daug įvairių teorijų, tokių kaip socionika, Keirsej Temperament Sorter, Linda Berens Interaction Styles ir kt. (MBTI Basics 2016).

Nepaisant įvairių asmenybių bruožų teorijų, padedančių žmonėms suprasti savo ir kitų skirtumus bei išmokti elgtis vienoje ar kitose situacijose reaguojant į šiuos panašumus ir

skirtumus, yra daugybė įvairių teorijų, skirtų šiuos skirtumus atpažinti darbo aplinkoje ir padedančių jais pasinaudoti verslo, darbo komandų formavimo ar asmeniniam darbuotojų efektyvumui gerinti. Į šių skirtingų teorijų spektrą įeina ir skirstymas pagal vadovavimo stilius, apie kuriuos pirmasis pradėjo kalbėti D. McGregor, pagal darbo stilių, kurio pradininkė buvo Belbin ar pagal komandos narių vaidmenis.

Viena iš tokių teorijų yra *Insights Discovery*. Tiksliau tariant, *Insights Discovery* yra mokymų programa, iš dalies paremta K. Jungo asmenybės tipologija. *Insights Discovery* organizacija buvo įkurta beveik prieš 30 metų ir šiuo metu teikia paslaugas organizacijoms daugiau negu 30 skirtingų kalbų ir šalių. Remiantis jos teorija, visų žmonių asmenybės galima suskirstyti į 4 tipus, tačiau kiekviename žmoguje veikia ne vienas tipas, o kažkuris dominuojantis. Pagal *Insights Discovery* teikiamą programą, kiekvienam dalyviui atlikus kompleksinę apklausą pateikiama išsami jo asmenybės analizė. Į ją įeina stipriosios ir silpnosios asmenybės pusės, bendravimo patarimai dalyviui, rekomendacijos, kaip jam bendrauti su priešingo tipo asmenybėmis. Atlikus analizę visi dalyviai dalyvauja dirbtuvėse arba mokymuose, kurių metu yra supažindinami su visais tipais, mokomi atpažinti skirtingas asmenybės ir informuojami, kaip geriausia elgtis su įvairiomis asmenybėmis, norint efektyviai komunikuoti ir dirbti kartu.



3 pav. *Insights Discovery* asmenybės tipai (cit. pagal Insights 2016)

Nors ši teorija išskiria 4 pagrindinius asmenybės tipus, kiekvieno dalyvio asmenybė yra išanalizuojama daug giliau ir jis yra priskiriamas vienam iš 72 skirtingų asmenybės tipų

(žr. 3 pav.). Ši programa ypač naudinga organizacijoms, nes tokiu būdu organizacijos darbuotojai turi galimybes labiau pažinti save ir kitus, išmokti reaguoti ir elgtis su skirtingomis asmenybėmis įvairiose situacijose, geba geriau išnaudoti savo stipriąsias puses ir tobulinti silpnąsias. Šia programa naudojasi tokios įmonės kaip *Philips*, *Microsoft*, *Technip* ir kitos (Insights 2016).

Apibendrinant galima teigti, kad suvokimas, jog kiekvienas darbuotojas yra skirtingas, nepaisant jo rasės, amžiaus ar lyties, gali padėti organizacijoms išmokti panaudoti tuos skirtumus įmonės naudai ir mažinti iš skirtumų kylančių konfliktų ar nesusipratimų kiekį.

1.2. Žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo teoriniai aspektai

1.2.1. Žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo samprata

Pirmajame skyriuje buvo aptartos teorinės žmogiškųjų išteklių įvairovės perspektyvos ir kelios pagrindinės žmogiškųjų išteklių įvairovės rūšys. Kadangi žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymas yra svarbus kiekvienos kompanijos gerovės faktorius, prieš aptariant kokiais būdais galima valdyti įvairovę reikia išsiaiškinti, kas būtent yra suvokiama kaip žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymas.

Terminas „įvairovės valdymas“ atsirado kartu su teisine sistema, kaip reakcija į Piliетinių teisių aktą 1964 metais. Plačiąja prasme 1964-ųjų metų piliетinių teisių aktas uždraudė darbuotojų diskriminaciją dėl rasės, odos spalvos, religijos ar lyties ir vėliau įtraukė amžiaus ir neįgalumo faktorių (Hughes 2015). Taigi įvairovės valdymas kilo iš piliетinių teisių užtikrinimo judėjimo laikotarpio, kai buvo koncentruojamasi į lygias galimybes ir darbuotojų atstovavimą.

Įvairovės valdymo sąvoka labiausiai paplito ir iš pradžių buvo susijusi su atsiradusių Jungtinių Amerikos Valstijų organizacijų poreikiu suvaldyti greitai demografiškai besikeičiančią darbo jėgą. Dažniausia, bet oficialiai nepripažinta, įvairovės valdymo samprata buvo „moterų ir „spalvotųjų“ žmonių vadyba“, nes tuo metu atsirado vis didesnis procentas darbuotojų, kurie buvo suprantami kaip „nauji“, „kitokie“ ir „keliantys problemas“. Tinkamesnis įvairovės valdymo suvokimas atsirado vėliau, kai tai buvo suprantama kaip rasizmo, seksizmo ir kitų diskriminacijos formų mažinimas, kuriant organizacijas ir visuomenę, kurioje visų žmonių teisės ir galimybės yra lygios (Cross 2000).

Įvairovės valdymo sąvoka literatūroje vartojama kaip vadybos filosofijos terminas, apibrėžiantis žmogiškųjų išteklių skirtumų atpažinimą ir reagavimą į juos darbovietėse. Įvairovės valdymo, kaip ir pačios įvairovės sąvoka yra kompleksiška, dėl to suprantama nevienodai. Įvairūs autoriai pateikia skirtingas įvairovės valdymo sąvokos sampratas. 1 lentelėje pateikiami tokių autorių kaip Arredondo, Cox ir Blake, Dessler ir kitų apibrėžimai. Nors jų sampratos ir skirtingos, tačiau jose visose galima pastebėti tam tikrą tendenciją kalbėti apie žmonių skirtumų pripažinimą ir pagarbą jiems.

1 lentelė. Skirtingų autorių įvairovės valdymo samprata (sudaryta darbo autorės pagal Arredondo, Cox ir Blake, Dessler, Mor Barak, ir kt.)

Autorius	Samprata
Arredondo (1996)	Strateginis organizacinis požiūris, kuris reiškia perėjimą nuo pozityvių teorinių prielaidų prie realių integracinio pobūdžio vadovų veiksmų, kurie atspindi darbo jėgos įvairovę ir jos potencialą.
Cox ir Blake (1991)	Žmogiškųjų išteklių sistemos valdymas, koncentruojantis į darbuotojų samdymą, mokymą, kompensavimo sistemas, karjeros galimybes, veiklos valdymą, darbuotojų įtraukimą, problemų, kylančių dėl besiformuojančios heterogeniškos darbo jėgos, sprendimą
Dessler (2012)	Galimos įvairovės teikiamos naudos didinimas ir galimų kliūčių ir trukdžių organizacijos veikloje mažinimas
Mor Barak (2013)	Savanoriški organizacijos veiksmai, skirti įtraukti darbuotojus iš įvairių ir skirtingų aplinkų į organizacijos struktūrą, taikant planuojamas strategijas ir programas
Snell ir Bohlander (2013)	Bendrų darbuotojų savybių suvokimas; darbuotojų kaip atskirų individų valdymas; asmeninių skirtumų rėmimas, puoselėjimas ir naudojimas organizacijos naudai
Thomas (1991)	Procesas, kai kuriama ir išlaikoma aplinka, kurioje visi jos dalyviai gali išnaudoti visą savo potencialą organizacijoms tikslams siekti

Nors įvairovės valdymas skirtingų autorių suvokiamas nevienodai, visi apibrėžimai turi bendrų taškų. Brenda Lloyd-Jones (2014, 223) tyrinėdama įvairių autorių skirtingas įvairovės valdymo sampratas teigia, kad šį procesą galima bendrai apibrėžti kalbant apie keturis pagrindinius įvairovės valdymo pritaikymo būdus: asimiliaciją, prisitaikymą, vertinimą ir ugdymą. Asimiliacija šiuo atveju reiškia organizacijos pastangas sumažinti disbalansą tarp skirtingų grupių. Prisitaikymas – skirtumus neutralizuojantis požiūris skatinant tokias iniciatyvas kaip „daltoniškumo efektas“. Trečiasis būdas yra teigiamas darbuotojų skirtumų vertinimas siekiant sumažinti iš įvairovės kylančias problemas. Ugdymas yra procesas, kai atrandami išskirtiniai organizacijos poreikiai ir geriausių metodų pritaikymas šiems poreikiams tenkinti. (Lloyd-Jones ir Worley 2014, 234-236)

Trumpai tariant, nors nuo pat šios sąvokos atsiradimo skirtingi autoriai ją apibrėžia nevienodai, visi sutinka, kad įvairovės valdymas yra procesas, kai organizacija atkreipia

dėmesį, vertina ir įvairiais būdais skatina įvairovę, mažina iš skirtumų kylančias problemas ir skatina skirtingos darbo jėgos potencialo panaudojimą įmonėms tikslams siekti.

1.2.2. Žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo teisiniai aspektai

Išanalizavus žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo sampratą aišku, kad pirmiausia ji prasideda nuo lygių teisių užtikrinimo. Dabartinė žmogaus teisių sistema atspindi per kelis šimtmečius susiformavusias filosofines ir teisines idėjas, skelbiančias, kad visi žmonės gimsta laisvi ir lygūs. Tarptautinėje erdvėje seniai sutariama, kad nepaisant gimtų ar įgytų skirtumų visiems žmonėms būtina sudaryti vienodas raidos galimybes, palankias sąlygas realizuoti savo gebėjimus bei poreikius, užtikrinti, kad nebūtų pažeidžiamos asmenų teisės dėl lyties, rasės, etniškumo, seksualinės orientacijos, amžiaus, negalios ar religinių įsitikinimų. XX amžiaus antrojoje pusėje politinės, pilietinės, ekonominės, socialinės ir kultūrinės teisės išsamiai apibrėžtos tarptautiniuose dokumentuose, o juose išdėstyti principai tapo neatskiriama valstybių nacionalinės teisės dalimi (Vengalė ir Mackevičiūtė 2008, 6).

1966 metais buvo priimti vieni iš svarbiausių Jungtinių Tautų Organizacijos tarptautinių dokumentų – Tarptautinis pilietinių ir politinių teisių paktas bei Tarptautinis ekonominių, socialinių ir kultūrinių teisių paktas, kartu su JTO Visuotine žmogaus teisių deklaracija sudarantys Tarptautinę žmogaus teisių chartiją. Šie ir kiti Jungtinių Tautų dokumentai (pavyzdžiui, Konvencija dėl visų formų moterų diskriminacijos panaikinimo ar Konvencija dėl rasinės diskriminacijos panaikinimo) įpareigoja valstybes laikytis juose įtvirtintų principų, sukuria griežtą valstybių atskaitomybės ir individualių žmogaus teisių apsaugos mechanizmą. Kitos tarptautinės organizacijos taip pat yra priėmusios daug reikšmingų daugiašalių tarptautinių sutarčių, reglamentuojančių įvairias žmogaus teisių sritis. Bene pats efektyviausias tarptautinis žmogaus teisių apsaugos mechanizmas buvo nustatytas 1950 m. lapkričio 4 d. Europos Tarybos (ET) priimtoje tarptautinėje sutartyje – Europos žmogaus teisių ir pagrindinių laisvių apsaugos konvencijoje. Pagrindinis šio mechanizmo elementas – Europos Žmogaus Teisių Teismas (EŽTK), į kurį dėl pažeistų teisių gali kreiptis ET valstybių piliečiai, išnaudoję nacionalinio teisių gynimo mechanizmo galimybes. EŽTK sprendimais dažnai vadovaujasi ir Europos Sąjungos Teisingumo Teismas, pripažįstantis minėto teismo kompetenciją žmogaus teisių klausimais (Vengalė ir Mackevičiūtė 2008, 7).

Europos Sąjungos (ES) teisė daug dėmesio skiria nediskriminavimo ir lygių galimybių klausimams. Kiekviena valstybė narė yra priėmusi nacionalinių antidiskriminacinių teisės aktų. 2000 metais, ES, remdamasi 13 straipsniu, priėmė dvi Direktyvas, kovai prieš diskriminaciją:

- Direktyva, įgyvendinanti vienodo požiūrio principą asmenims nepriklausomai nuo jų rasės arba etninės priklausomybės (Tarybos direktyva 2000/43/EB), draudžianti rasinę diskriminaciją įdarbinimo, išsimokslinimo, socialinės apsaugos, sveikatos apsaugos, aptarnavimo srityse.

- Direktyva nustatanti vienodo požiūrio užimtumo ir profesinėje srityje bendruosius pagrindus (Tarybos Direktyva 2000/78/EB) (Keil ir kt. 2007, 7-8)

Lietuvai svarbus ne tik 13-asis Europos Bendrijos sutarties straipsnis ir ES pagrindinių teisių chartijoje įtvirtintos nuostatos, tačiau ir Lietuvos įstatymai, užtikrinantys lygias teises įvairiose srityse. Pirmiausia, **Lietuvos darbo kodekse** nustatyta darbo teisės subjektų lygybė neatsižvelgiant į jų lytį, seksualinę orientaciją, rasę, etninę priklausomybę, kalbą, pilietybę ir socialinės padėtį, religines pažiūras, šeimyninį statusą, amžių, politines pažiūras ir kitas aplinkybes, nesusijusias su darbuotojų profesiniais įgūdžiais. Darbo kodekso 129 straipsnyje nurodoma, kad teisėta priežastimi nutraukti darbo sutartį negali būti darbuotojo lytis, seksualinė orientacija, rasė, tautybė, kalba, kilmė, pilietybė ir socialinė padėtis, tikėjimas, santuokinė ir šeimtinė padėtis, įsitikinimai ar pažiūros, priklausomybė politinėms partijoms ir visuomeninėms organizacijoms.

Darbuotojų saugos ir sveikatos įstatymas įpareigoja darbdavius kiekvienam darbuotojui sudaryti saugias ir sveikas darbo sąlygas, neatsižvelgiant į darbuotojo pilietybę, rasę, tautybę, lytį, seksualinę orientaciją, amžių, socialinę kilmę, politinius ar religinius įsitikinimus. **Valstybės tarnybos įstatymas** įpareigoja valstybės tarnautojus vienodai tarnauti visiems gyventojams, nepaisant jų tautybės, rasės, lyties, kalbos, kilmės, socialinės padėties, religinių įsitikinimų bei politinių pažiūrų. Vienas iš **Švietimo įstatyme** įtvirtintų švietimo sistemos principų yra lygios galimybės, t.y. švietimo sistema užtikrina asmenų lygybę, nepaisant jų lyties, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų. Sveikatos apsauga – dar viena sritis, kuri gyvybiškai svarbi kiekvienam žmogui. **Sveikatos sistemos** įstatyme yra nustatyti sveikatinimo veiklos reguliavimo principai, vienas iš kurių yra asmens teisė turėti kuo geresnę sveikatą, nesvarbu, kokios jis būtų lyties, rasės, tautybės, pilietybės, socialinės padėties ir profesijos. **Moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymas** (įsigaliojęs 1999 m.) ir **Lygių galimybių įstatymas**

(įsigaliojęs 2005 m.) – tai specialūs atidiskriminavimo įstatymai, suteikiantys realią galimybę žmogui, nukentėjusiam nuo diskriminavimo, ginti pažeistas teises pateikiant skundą Lygių galimybių kontrolieriui. Moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymas draudžia diskriminavimą dėl lyties, o Lygių galimybių įstatymas – dėl amžiaus, lytinės orientacijos, negalios, rasės ar etninės priklausomybės, religijos ar įsitikinimų (Vengalė ir Mackevičiūtė 2008, 15).

Teisinis reglamentavimas yra fundamentalus pagrindas kovojant prieš diskriminaciją ir remiant žmogiškųjų išteklių įvairovę. Pasikeitimai organizacijos valdyje, skatinant įvairovę ir kovojant su diskriminacija, vyksta pamažu keičiantis socialinės aplinkos normoms, elgesiui, požiūriui, mentalitetui ir verslo bei darbo rinkos teisinėms nuostatoms.

1.2.3. Įvairovės valdymas kaip verslo sėkmės faktorius

Kaip jau minėta ankstesniame skyriuje, įvairovės valdymas pirmiausia prasideda lygių teisių užtikrinimu yra svarbus ir privalomas teisinis aspektas kiekvienai įmonei. Tačiau vien teisinis reglamentavimas ir bausmės už diskriminacinį požiūrį darbovietėje nėra vienintelės priežastys, kodėl įmonės turėtų skatinti įvairovę ir ją puoselėti darbovietėje.

Psichologiniai tyrimai parodė, kad 75 procentai visos žmonijos aiškiai skiriasi vien nuo kitų. Jie ne tik mąsto skirtingai, vadovaujasi skirtingomis vertybėmis priimant sprendimus, nevienodai valdo laiką, emocijas, stresą, tačiau skiriasi ir jų komunikacijos įpročiai bei kitos kompetencijos, jau nekalbant apie lyčių, rasės, amžiaus ar religinių įsitikinimų skirtumus (Bolton ir Grover Bolton 2009). Atsižvelgus į šiuos skirtumus, įmonėms būtina turėti tokius darbuotojus, kurie galėtų pasiūlyti įvairius sprendimus ar teikti paslaugas įvairius lūkesčius turintiems klientams. Tai ypač svarbu įmonėms, kurios veikia tarptautiniu mastu. Jos siekia priimti įvairesnę kultūrinę patirtį turinčius darbuotojus, kurie gebėtų patenkinti įvairių klientų poreikius ir užtikrintų, kad niekas nebus diskriminuojamas (Verslas už įvairovę 2010, 16). Darbuotojų iš skirtingų aplinkų samdymas ir jų skirtumų suvaldymas gali teikti materialią ir nematerialią naudą organizacijai, todėl šių naudų teikiančių aspektų suvokimas yra svarbus sėkmingam įvairovės valdymui įdiegti ir įgyti konkurencinį pranašumą rinkoje.

Apie įvairovės valdymo naudą parašyta daug straipsnių ir knygų, o dažnai skirtingi autoriai išskiria ir daug skirtingų aspektų ir priežasčių, kodėl įvairovės skatinimas ir diskriminacijos mažinimas yra naudingas. Šiame skyrelyje bus aptariamos kelios pagrindinės dažniausiai autorių išskiriama naudos.

Visų pirma, sėkminga darbo jėgos įvairovė **didina produktyvumą ir konkurencinį pranašumą**. Pasak K. Green ir kt., skirtinga darbo jėga didina klientų problemų sprendimų

spektrą, nes su visais žmonių skirtumais į organizaciją kartu ateina ir naujos idėjos bei procesai. Darbo jėgos įvairovė didina bendrą organizacijos moralę ir skatina darbuotojus dirbti efektyviau. Pasak jos, įvairovė vadovaujančiame lygmenyje įgalina vadovus naudoti naujus įgūdžius ir metodus tam, kad sėkmingai suvaldytų savo heterogeniškas komandas (Green ir kt. 2012, 1-2).

Be didėjančio produktyvumo, įvairovės skatinimas taip pat **atveria duris į naujas rinkas** bei padeda prie jų prisitaikyti. Besikeičianti visuomenė globalizacijos kontekste lemia ir naujų rinkų bei jų poreikių atsiradimą. Norėdamos išlaikyti konkurencinį pranašumą kompanijos turi prisitaikyti prie pokyčių, jos negali elgtis ir mąstyti taip, kaip anksčiau. Jų strateginis valdymas ir pasiūla turi atspindėti rinkos ir visuomenės pokyčius. Būtent todėl darbo jėgos įvairovė organizacijose padeda prisitaikyti prie besikeičiančios rinkos (Mannix ir Neale 2005, 35) Tiksliau tariant, kiekvieno skirtingos aplinkos darbuotojo indėlis padeda organizacijai pasiekti klientus iš panašios aplinkos. Kuo įvairesnė darbo jėga, tuo platesnė rinka pasiekama ir tuo didesnis konkurencinis pranašumas įgyjamas.

Diskriminacijos mažinimas ir įvairovės skatinimas **padeda atrasti naujų potencialių darbuotojų ir išlaikyti talentingus darbuotojus** darbo vietoje. Atsirandančios naujos ir besikeičiančios rinkos skatina darbdavius ieškomi specifinių žinių ar įgūdžių turinčių darbuotojų. Turint omenyje Europos senėjimo problemą darbuotojų paieškos vietose verslo įmonės susiduria su jaunų žmonių trūkumo problema. Tai skatina plėsti darbo jėgos šaltinių sąrašą ir atkreipti dėmesį į tas asmenų grupes, kurios anksčiau nebuvo atstovaujamos darbo rinkoje (Jankauskaitė 2013, 44). Naujų, įvairovę skatinančių, metodų taikymas ieškant potencialių darbuotojų įgalina organizacijas lengviau surasti specifinius įgūdžius ir potencialią turinčius naujus darbuotojus, o saugi darbo aplinka, kurioje jų skirtumai yra gerbiami ir skatinami, padeda vertingus darbuotojus išlaikyti organizacijoje.

Darbas aplinkoje, kurioje skirtumai yra skatinami ir puoselėjami netik didina produktyvumą, bet ir **skatina kūrybiškumą**. Tyrimai parodė, kad palyginti su homogeniškomis darbo grupėmis, heterogeniškos komandos priima labiau bendradarbiavimu paremtus sprendimus, darbuotojai tokiose komandose yra kūrybiškesni ir sugeneruoja kokybiškesnes idėjas. Net tose situacijose kai homogeniškos grupės buvo mažiau efektyvios problemų sprendimo užduotyse ilgainiui šios komandos pasiekė didesnę našumą ir galėjo pasiūlyti didesnę spektrą sprendimų ir alternatyvų (Jackson 2010, 232-234). Skirtingos nuomonės parodo daugiau tam tikros situacijos vertinimo perspektyvų ir požiūrio taškų, o taip atsiranda daugiau idėjų, naujovių ir kūrybiškumo. Be to, homogeniškos grupės nariai yra linkę sutikti su vienas kito nuomone ir lengviau įsivelia į grupinį mąstymą. Grupinis mąstymas stabdo naujų idėjų atsiradimą ir slopina kūrybiškumą (Grivastava ir Kleiner 2015,

3). Taigi, skirtingos darbo jėgos grupės nariai yra labiau tolerantiški įvairiems požiūrio taškams, todėl tokios organizacijos tampa atviresnės naujoms idėjos ir sugeneruoja daugiau naujų sprendimo būdų, todėl akivaizdu, kad jos bus labiau prisitaikiusios prie aplinkos negu tos, kurios yra uždarnos ir laikosi ankstesnių savo idėjų generavimo taktikų.

Be visų anksčiau minėtų įvairovės skatinimo naudų organizacijoms, dar viena, kurią verta išskirti – **kompanijos įvaizdžio gerinimas**. Įvairovės skatinimas ir jos puoselėjimas organizacijoje padeda jai formuoti teigiamą įvaizdį visuomenėje ir gerina jos reputaciją. Teigiamas kompanijos įvaizdis padaro ją žinomesnę ir patrauklesnę potencialiems klientams, atneša naujų pasiūlymų ir galimybių, todėl gero įvaizdžio išlaikymas dažnai yra vienas kompanijos vardo garsinimo prioritetų (Keil ir kt. 2007, 13). Be to, įvairovės iniciatyvų vykdymas padaro ją patrauklesne darbo vietoje talentingiems darbuotojams ir tiems, kurie gali jais tapti. Gerą įvaizdį turinti organizacija ne tik turi mažiau problemų išlaikydama esančius darbuotojus, tačiau taip pat pritraukia ir kitus, neeilinių gabumų turinčių resursus.

Akivaizdu, kad įvairovė yra naudinga ne tik darbdaviams, bet ir jų darbuotojams. Jie yra vieni su kitais susiję, todėl pagarba vieni kitų skirtumams didina produktyvumą ir išradingumą. Įvairovės valdymas darbo vietose sumažina iš diskriminacijos kylančias problemas ir atveria duris naujoms rinkoms, galimybėms, lengvina įdarbinimo iššūkius bei gerina darbovietės įvaizdį (Green ir kt. 2012, 3). Šiame amžiuje, kai lankstumas ir kūrybiškumas yra raktas į konkurencinį pranašumą, įvairovė yra būtina organizacijos sėkmei.

1.2.4. Iššūkiai įvairovės valdyme

Nors akivaizdu, kad įvairovės valdymas teigiamą daug naudos organizacijai, suvaldyti įvairovę ne visada yra lengva ir kompanijos susiduria su įvairiais iššūkiais.

Visų pirma, naujų strategijų ir iniciatyvų įdiegimas darbo aplinkoje gali sukelti **pasipriešinimą ir neigiamą nusistatymą**. Jei darbo jėga organizacijoje yra ypač homogeniška ir joje vyrauja diskriminacija kitokiems darbuotojams yra didelė tikimybė, kad pradėjus įgyvendinti įvairovės skatinimo iniciatyvas, priimant daugiau skirtingų darbuotojų gali kilti pasipriešinimas iš senų darbuotojų dėl nepakankamo jų informavimo, apmokymo ar įsisenėjusio požiūrio prieš asmenis, kurie skiriasi tautybe, odos spalva, religija, orientacija ar kitais aspektais. Tokia situacija lemtų naudos organizacijai gavimą, tačiau darbuotojų susiskaldymą ir bendros organizacijos moralės kritimą (Patrick ir Kumar 2012, 3).

Be to, nors įvairi darbo jėga ir didina našumą bei skatina kūrybiškumą, viena iš didžiausių problemų su kuriomis susiduria organizacijos su skirtingų aplinkų darbuotojais yra **nesusikalbėjimas** (miskomunikacija). Barbara Mazur teigia, kad darbo grupėms su

skirtingo amžiaus ar kultūrų nariais yra sunku teisingai vieniems kitus suprasti dėl įvairių išankstinių nusistatymų, kartų ir kalbų skirtumų, stereotipų ar per daug skirtingų požiūrių. Pasak jos, „tokioms grupėms gali būti labai sunku surasti bendrą sprendimą, kai yra tiek daug įvairių perspektyvų“ (Mazur 2015, 13).

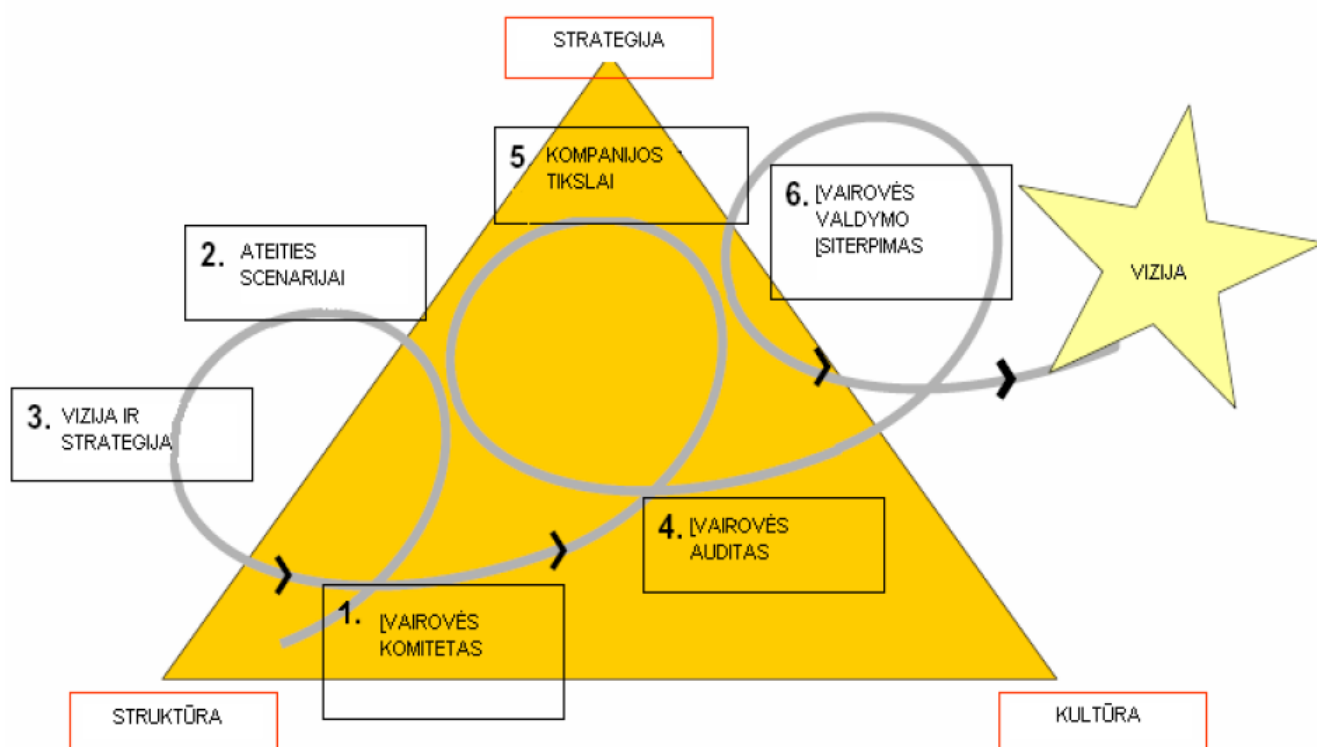
Autorė Claretha Hughes savo darbe „Impact of Diversity on Organization and Career Development“ išskiria dar vieną grėsmę – **grupių atsiskyrimą**. Kadangi įvairovė darbovietėse yra skatinama, o jos valdymas suvokiamas kaip „iššūkis organizacijai“, tos „įvairios“ grupės, į kurias šios iniciatyvos yra nukreiptos, gali ir toliau jaustis atskirtos ar tokios, kurioms reikia papildomos ir kitokio elgesio (Hughes 2015). Darbuotojų suskirstymas į tam tikras kategorijas arba akcentavimas, kad į jų skirtumus reikia atsižvelgti gali dar labiau sustiprinti poziciją ir atskirti juos nuo kitų darbuotojų, priklausančių daugumai. Čia atsiranda grėsmė, kad netinkamas įvairovės valdymas, kai žmonių skirtumai yra per daug sureikšminami ir iškeliami gali nulemti visiškai priešingą rezultatą – kelių prie diskriminacijos. Nors teisinis reglamentavimas, nukreiptas prieš diskriminaciją įpareigoja organizacijas su skirtingų socialinių ar marginalinių grupių atstovais elgtis taip pačiai, kaip su kitų grupių darbuotojais, įvairovės valdymas koncentruojasi būtent į visų jų skirtumus, todėl skirtumų išskyrimas ir neefektyvus jų valdymas gali duoti priešingą efektą.

Paskutinė grėsmė, kurią čia verta paminėti yra **atvirkštinė diskriminacija**. Kadangi dažniausiai yra ginamos tik mažumų ar didesnę atskirtą turinčios grupės darbovietėse gali atsitikti taip, kad įvairovės skatinimo proceso metu diskriminuojama tampa būtent dauguma arba tos grupės, kurios paprastai pripažįstamos kaip „normalios“ ar daugiau teisių turinčios. Tokiu atveju homogeniškos grupės arba joms priklausantys asmenys neturi tam tikrų privilegijų ar nesulaukia tokio paties vadovybės požiūrio kaip marginalinės grupės. Tas pats gali atsitikti ir vadovybei kai jie pradeda jausti spaudimą pasamdyti ar pakelti atlygį marginalinių grupių atstovams vien dėl to, kad jie atstovauja mažumą ir kitoks poelgis būtų diskriminacija jiems. Būtent dėl to, vienas garsiausių šios temos tyrėjų Roosevelt Thomas teigia, kad „įvairovė apima amžių, asmeninę ir organizacinę aplinką, išsilavinimą ir asmenybę. Į tai įeina ir gyvenimo būdas, seksualinė orientacija, geografinė kilmė, vadovavimo lygis. Baltieji vyrai yra tiek pat skirtingi kiek ir kiti jų kolegos“ (Thomas 2005). Trumpiau tariant, įgyvendinant įvairovės skatinimo strategiją svarbu suvokti, kad įvairovė yra kiekvieno žmogaus skirtingų aspektų mišinys jo asmenybėje ir visus skirtumus svarbu vertinti ir gerbti bei skatinti.

1.2.5. Žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo strategijos

Ankstesniuose skyriuose jau aptarta, kad žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymas yra svarbus žingsnis siekiant ne tik sumažinti dėl darbuotojų įvairovės kylančias problemas, bet ir norint panaudoti jų skirtumų potencialą konkurenciniam įmonės panašumui didinti. Šiame skyriuje bus aptarti aiškūs praktiniai modeliai, kuriuos įmonėms patariama naudoti nusprendus efektyviau valdyti darbovietės žmogiškųjų išteklių įvairovę.

Pirmasis modelis, pateikiamas leidinyje „Mokymų vadovas įvairovės valdymui“, išleistame 2007 metais, apima 6 pagrindinius žingsnius diegiant įvairovės valdymą organizacijoje.



4 pav. Įvairovės valdymo modelis (cit. pagal Keil ir kt. 2007, 14)

Pirmasis žingsnis šiame procese yra sudaryti įvairovės valdymo komitetą. Kadangi didžioji daugumos organizacijų darbuotojų dalis yra gana monogamiška, kyla grėsmė, kad daug situacijų ir organizacijos problemų bus vertinamos per panašią prizmę, dėl to, pirmiausia įmonėje turėtų būti sudaromas heterogeniškas įvairovės komitetas (skirtingo amžiaus, lyties, rasės, nuostatų ir t.t.), kuriam būtų iškelti aiškūs tiksliai ir reikalavimai ir sudarytos sąlygos bendradarbiauti su organizacijos vadovybe.

Antrasis žingsnis apima ateities scenarijų sudarymą – įvairovės valdymo komitetas, organizacijos vadovai, akcininkai ir kitos suinteresuotosios šalys surengia įvairovės valdymo dirbtuves ir sudaro 3 skirtingus ateities kaip turėtų atrodyti ir vystytis verslo per ateinančią dešimtmetį koncentruojantis į žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymą ir diegiant sudarytą

įvairovės valdymo modelį. Iš trijų skirtingų variantų galiausiai išsirenkamas vienas scenarijus ir laikomasi jo.

Trečiasis šio modelio žingsnis yra kompanijos vizijos ir misijos sudarymas. Vizija ir misija yra vienas svarbiausių sėkmingo organizacijos valdymo veiksnių, todėl organizacija greičiausiai jau turi anksčiau sudarytą viziją ir misiją, įmonei nusprendus koncentruotis į įvairovės valdymą, vizija ir misija turėtų taip pat būti performuojama, pabrėžiant, kad bus įgyvendinama įvairovės valdymo idėja.

Sudarius įvairovės valdymo komitetą ir įtraukus įvairovės valdymo idėją į kompanijos misiją ir viziją, kitas svarbus žingsnis yra įvairovės auditas. Jis skirtas įvertinti dabartinę įmonės politiką ir situaciją valdant žmogiškųjų išteklių įvairovę. Įvairovės auditas atliekamas įvairiais būdais gaunant atsakymus apie įvairovės valdymo situaciją kompanijoje iš skirtingų suinteresuotųjų šalių. Įvairovės valdymo audito rezultatai analizuojami ir yra atspirties taškas sudarant aiškų strateginį planą ir numatant žingsnius įvairovei kompanijoje valdyti.

Kitas žingsnis yra kompanijos tikslų nustatymas įtraukiant įvairovės valdymą. Šie tiksliai turi būti suderinti su prieš tai nustatyta vizija ir misija ir turėtų įtraukti visus kompanijos skyrius, darbuotojus ir suinteresuotąsias šalis.

Paskutinis žingsnis yra pats įvairovės valdymo įgyvendinimas. Sutarius aiškią viziją, tikslus ir planus, turint reikalingus resursus ir priemones paskutinis žingsnis apima visų jų sujungimą į vieną visumą ir realų žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo plano įgyvendinimą.

Turint omenyje visus 6 etapus, šis modelis tinka toms organizacijoms, kurios anksčiau nebuvo įdiegę nė vieno iš šių modelio etapų ir įvairovę planuoja pradėti valdyti tik dabar arba toms, kurios neformaliai valdo įvairovę, bet nori žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymą įdiegti formaliai ir sieti kompanijos ateitį su šia idėja.

Kitas modelis, kurį verta aptarti, yra pateikiamas 2015 metų Europos Komisijos leidinyje „Diversity within small and medium-sized enterprises – best practices and approaches for moving ahead“ (17-20). Čia aptariami 6 pagrindiniai aspektai, kurie yra būtini norint sėkmingai valdyti įvairovę organizacijoje.

Pirmasis įvairovės valdymo aspektas šiame modelyje yra aiškus ir formalus kompanijos įsipareigojimas. Įvairovės valdymo pasirinkimas dažniausiai yra aukščiausios įmonės vadovybės sprendimas, kuris daro įtaką visiems kitiems tos pačios organizacijos darbuotojams, taigi įvairovės valdymo politika pirmiausiai turėtų būti aiški, su priskirtais ir

pasiekiamais tikslais ir aiškia ateities vizija. Trumpiau tariant, nusprendus pradėti valdyti įvairovę svarbu šį sprendimą aiškiai ir oficialiai integruoti į kompanijos ateities planus ir vertybes. Šiam tikslui dažnai reikia skirti papildomų žmogiškųjų resursų arba žmonių, kurie būtų atsakingi už šių idėjų įgyvendinimą.

Kitas žingsnis yra visų organizacijos narių apmokymas. Nors įvairovės valdymas pirmiausia yra inicijuojamas kompanijos vadovų, ši praktika liečia visus jos darbuotojus, todėl kiekvienas iš jų turėtų būti apmokomas, kaip reikia elgtis, susidūrus su diskriminacija darbe, kaip reikia reaguoti į kitų skirtumus ir dirbti su įvairiais žmonėmis, kokių principų reikia laikytis sudarant įvairios darbo jėgos komandas ar joms vadovaujant ir panašiai.

Trečiasis žingsnis kalba apie įdarbinimą be diskriminacijos. Tiksliau tariant, įmonės įdarbinimo procedūros turi atspindėti darbuotojų įvairovės valdymo nuostatas, o tai apima ir darbo skelbimų rengimą, užtikrinant, kad rengiamas darbo skelbimas nieko nediskriminuoja ir niekam neužkerta vietos pretenduoti į atvirą poziciją, taip pat darbo pokalbių metu nerekomenduojama klausti klausimų, kurie tiesiogiai nėra susiję su darbo pobūdžiu ir gali sudaryti pagrindą diskriminacijai, o jau įvykus pokalbiai ir atsirenkant kandidatus svarbu praėjusį pokalbį vertinti objektyviai ir vertinimo procesą įtraukti daugiau nei vieną asmenį.

Kitas šio modelio punktas yra naujų rinkų paieška. Čia turima ne tik naujų darbuotojų rinkos praplėtimas, apsvarstant įvairių mažesnių socialinių grupių atstovus, tačiau ir platesnis klientų rinkos pasirinkimas ir paieška. Įvairi darbo jėga turi potencialą matyti iš kitokios perspektyvos, todėl jiems lengviau pritaikyti siūlomas prekes ir paslaugas prie įvairių ir besikeičiančių potencialių klientų. Įvairovės valdymas yra paprastas, bet galingas įrankis įmonei augti finansiškai, pritraukdamas geriausias talentas ir išplėsdamas klientų rinkos ribas.

Vidinė ir išorinė komunikacija yra vienas svarbiausių aspektų įvairovės valdymo procese. Vidinė komunikacija padeda informuoti, supažindinti ir skatinti darbuotojų sąmoningumą žmogiškųjų išteklių įvairovės tema, tuo tarpu išorinė komunikacija padeda sukurti geresnį kompanijos įvaizdį, prisideda prie talentų ir naujų klientų pritraukimo.

Paskutinis įvairovės valdymo aspektas, aptariamasis šiame modelyje yra nuolatinis situacijos įsivertinimas ir „pamatavimas“. Šis žingsnis įmonę turėtų lydėti nuo pat įvairovės valdymo taikymo pradžios, kai reikia išanalizuoti dabartinę situaciją iki pat pabaigos tiriant padarytą progresą ir analizuojant rezultatus, įskaitant ir situacijos įsivertinimą prieš ir po kiekvieno įvairovės valdymo įdiegimo etapo.

Nors įvairioje literatūroje žmogiškųjų išteklių valdymo procesų bruožai ir gali skirtis, panašaus tipo modeliai randami ir kituose tokio pobūdžio leidiniuose (Thomas 1990; Kuprytė ir Salatkienė 2011; Shena ir kt. 2009). Vieni jų įvairovės valdymo diegimą nusako kaip kelių etapų procesą, kiti išskiria smulkesnius žingsnius, kuriais turėtų eiti įmonės, norinčios įdiegti ar gerinti įvairovės valdymą savo organizacijoje.

1.2.6. Žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo gerosios praktikos darbovietės

Ankstesniuose skyriuose jau aptarta žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo iniciatyvų taikymo nauda, taip pat aptarti būdai, kaip galima valdyti įvairovę darbovietėje, taigi šiame skyrelyje bus aptariami realūs atvejai, kai įvairovės valdymo metodai buvo pradėti taikyti ir pateisino darbovietės vadovybės lūkesčius.

Pirmoji tokia įmonė yra „**Dublin Bus**“ – Airijos viešojo transporto įmonė turinti daugiau negu 3430 darbuotojų ir per metus sugeneruojanti apie 177 milijonus eurų. Šioje įmonėje dirba darbuotojų ir daugiau negu 50 šalių, todėl daugiakultūrinės įvairovės klausimas jai ypač svarbus. Ši įmonė dėmesį įvairovei valdyti pradėjo skirti 2001 metais, o 2003-aisiais kompanija savo viduje įkūrė darbo grupes, kurias sudarė kompanijos vadovai ir darbuotojų profesinės sąjungos, besirūpinančios problemomis, kylančiomis dėl žmogiškųjų išteklių įvairovės. Viena iš tokių grupių yra Tarpkultūrinė darbo grupė, kurią sudarė skirtingų tautybių autobusų vairuotojai, šios grupės dėka buvo pradėti projektai, skatinantys darbuotojų sąmoningumą įvairovės klausimais ir saugią daugiakultūrinę darbo aplinką kompanijoje, pavyzdžiui, įvairūs mokymai darbuotojams ir sporto varžybos už kompanijos ribų, skatinančios darbuotojus pažinti vieniems kitus ir palaikyti artimus santykius. Kompanijoje taip pat buvo įkurta Lygybės ir Įvairovės ekspertų grupė, kurią sudarė apie 40 skirtingų kompanijos lygių ir vietų apmokytų specialistų, kurie veikė kaip komunikacijos šaltinis visiems darbuotojams ir darbovietės viduje veikiančioms darbo grupėms, galintis suteikti informaciją ir specialistų konsultacijas įvairovės valdymo klausimais. Visos šios grupės pradėjo įgyvendinti Lygybės ir įvairovės planą, kurio prioritetai, tikslai ir konkretūs veiksmai buvo skirti skatinti ir ginti orumą ir pagarbą kitiems darbinėje aplinkoje, rūpintis visų darbuotojų grupių gerove ir teigiamais pokyčiais darbo aplinkoje. Šis planas paskatino pradėti Lygybės ir Įvairovės programą, Orumo ir Pagarbos programą ir daugiakultūrinės darbo aplinkos programą, kurios davė daug teigiamų rezultatų. Šios žmogiškųjų išteklių įvairovės skatinimo ir valdymo iniciatyvos pagerino kompanijos įvaizdį visuomenėje ir

žiniasklaidoje, kompanijos darbuotojai taip pat džiaugėsi ir rodė teigiamą reakciją ir vykdomą veiklą, jie įvardijo Dublin Bus darbovietę kaip puikias darbo sąlygas užtikrinančią darbovietę, o Airijos lygybės administracija šią programą paskelbė geriausiu darbo pavyzdžiu multikultūrinėje aplinkoje.

Antroji kompanija, sėkmingai įdiegusi įvairovės valdymo ir integracijos programas savo viduje yra vienas garsiausių pasaulyje IT paslaugų bendrovė „IBM“. Ši įmonė turi virš 330 tūkstančių darbuotojų visame pasaulyje ir aptarnauja apie 170 šalių. Ji garsėja kaip viena iš pasaulinių kompanijų, daugiausiai investuojančių į įvairovės valdymą ir integraciją darbovietėje. Pagrindiniai IBM įvairovės valdymo integracijos tikslai yra sukurti integruotą darbo aplinką bet kokios rasės, lyties, kultūros, tautybės, religijos, fizinių gebėjimų ar seksualinės orientacijos atstovams. EMEA regione atskira įvairovės ir integracijos strategija buvo pradėta 2003 metais. Vienas iš būdų įgyvendinti šiuos tikslus buvo sukurti įvairovės vykdymo grupes ir įvairovės tarybą. Šioms grupėms vadovauja aukšto lygio kompanijos vadovai, susitikdami kas mėnesį jie aptaria ir siekia įgyvendinti planus, susijusius su neįgaliųjų, gėjų, lesbiečių, biseksualų, transeksualų ir įvairių kultūrinių mažumų problemomis ir jų integracijos galimybėmis kompanijoje. Įvairovės politikos įgyvendinimo grupėje pilnu etatu dirba šeši darbuotojai, o juos remia Įvairovės taryba, kurią sudaro penkios veiksmų grupės, kurios nustato kasmetinius tikslus ir matuoja pažangą. Atskirų šalių tarybos padeda užtikrinti, kad įvairovės tikslai ir politikos kryptys būtų įgyvendinamos visų IBM vietos verslo įmonių. IBM skatina LGBT lygias galimybes ir bendradarbiauja su įvairiomis LGBT organizacijomis (Verslas už įvairovę 2010, 37-38).

IBM įvairovės politika daug dėmesio skiria neįgaliųjų lygių galimybėms įgyvendinti. Viena iš tai įrodančių iniciatyvų yra iniciatyva „Akademine partnerystė“, kurios tikslas yra įtraukti akademikus ir neįgaliuosius studentus Europoje, taip pašalinant kliūtis neįgaliesiems turėti vienodą prieigą prie švietimo. Pagrindinis iniciatyvos tikslas yra integruoti neįgaliuosius ne tik įmonės darbe, bet ir versle bei plačiojoje visuomenėje. (Thomas ir Ayesha 2004, 16). Nėgana to, IBM taip pat kuria edukacines programas, kurių tikslas moterims padėti pasiekti sėkmingos karjeros kompanijoje. Viena iš tokių programų yra „BRI – Ryšių ir įtakos stiprinimas“. Ši programa įtraukė daugiau negu 3000 moterų ir padėjo joms ne tik sukurti stipresnius verslo santykius, tačiau ir tobulinti savo profesinės lyderystės įgūdžius.

Apskritai, sėkmingas įvairovės valdymas IBM kompanijai padėjo pasiekti ypač gerų rezultatų, visų pirma, IBM darbuotojų ir vadovų suvokimas ir įsipareigojimas įvairovei labai sustiprėjo. Darbuotojų tinklų grupės ir mokymai įvairovės klausimais pakeitė požiūrį, ypač seksualinės orientacijos klausimais. Panašiai mentorystė ir neįgaliųjų stažuotės padėjo

išsklaidyti nusistatymą prieš neįgaliųjų darbo rezultatus ir padėjo geriau suprasti kliūtis, su kuriomis jie susiduria. 2004 m. IBM pasamdė 152% daugiau neįgaliųjų nei 2003 m., o IBM įvairovės strategija suteikė galimybę diegti naujoviškus produktus ir paslaugas neįgaliesiems, tą padarė IBM Prieigos centras bei komandos, kurioms vadovavo neįgalieji (Verslas už įvairovę 2010, 38).

Trečioji gerosios praktikos įmonė, aptariama šiame darbe, yra daug diskusijų ir atsiliepimų dėl savo vykdomos politikos sulaukusi mažmeninės prekybos įmonė „Rimi Lietuva“. 2007 metais įsikūrusi įmonė šiuo metu turi 65 parduotuves 22 Lietuvos miestuose, kuriose dirba daugiau kaip 3000 darbuotojų, iš kurių apie 3 procentus sudaro darbuotojai su negalia. Rimi yra pripažinta kaip daugiausia daugiausiai iniciatyvų mažinant atskirtį darbo vietoje ir visuomenėje įgyvendinanti įmonė Lietuvoje.

„**Rimi Lietuva**“ vykdo daugybę įvairovės valdymo ir atskirties mažinimo iniciatyvų savo verslo įmonėse. Daugiausia susidomėjimo ir žiniasklaidos dėmesio susilaukė 2007 m. pradėtas neįgaliųjų įdarbinimas „Rimi“ prekybos centruose. Šiuo metu „Rimi Lietuva“ prekybos centruose jau dirba per 90 žmonių su negalia. Bendrovė jiems ne tik kuria darbo vietas, taip mažindama socialinę atskirtį nuo visuomenės, tačiau ir specialiai ruošia darbo sąlygas, kad turintieji negalią, galėtų save realizuoti. Bendrovė „Rimi Lietuva“ sukūrė darbo vietų žmonėms su klausos negalia, specialiai apmokyti kurtieji dirba kasose ir prekybos salėse. Jie segi ženklelius, apie negalią informuojančius pirkėjus. Girdintiems darbuotojams bendrovė surengė gestų kalbos kursus. Antroji iniciatyva – žmonių su fizine negalia įdarbinimas. Ši iniciatyva pareikalavo nemažai investicijų į darbo aplinkos pritaikymą neįgaliųjų vežimėliams. Kiekvienas darbuotojas su negalia turi specialų mygtuką, kad bet kuriuo momentu galėtų pasikviesti pagalbą. „Rimi“ prekybos centrai yra pritaikyti lankytis fizinę negalią turintiems pirkėjams – platesnis įėjimas į prekybos centrą, pravažiavimai tarp lentynų, tualetai – todėl ir naujesiems darbuotojams specialiai pritaikyti reikėjo tik darbo vietą prie kasos. Jiems taip pat buvo surengti klientų aptarnavimo mokymai, su naujovėmis supažindinti ir kolegos, kurie galėtų efektyviai ir nedelsiant padėti (Verslas už įvairovę 2010, 42-44)

Bendrovės tikslas yra ne tik įdarbinti neįgaliosius, bet ir keisti visuomenės stereotipus. Įgyvendindami šias iniciatyvas jie ne tik padėjo neįgaliesiems susirasti darbus, ką paprastai padaryti yra ypač sunku, bet tokiu būdu gerino savo įvaizdį visuomenėje, o sudaryti geras sąlygas neįgaliesiems apsipirkti jų parduotuvėse, jie praplėtė potencialių pirkėjų ratą.

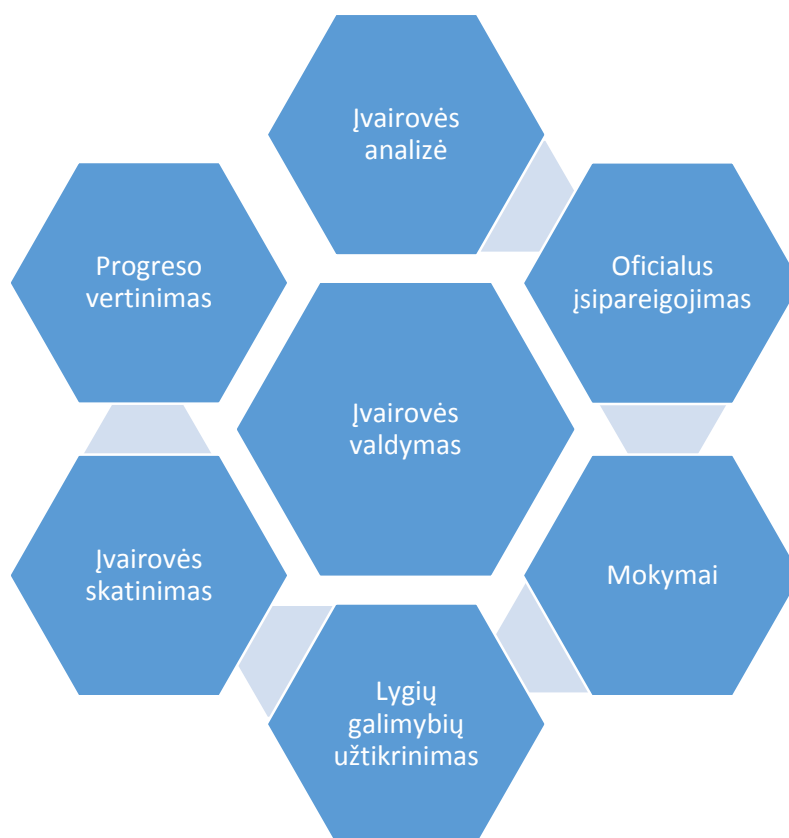
Iš šių pavyzdžių matyti, kad įvairovės valdymo strategijų įdiegimas ir iniciatyvų įgyvendinimas gerosios praktikos darbovietėms yra naudingas ne tik dėl to, kad tokiu būdu mažinamos socialinių atskirčių grupių problemos darbovietėse, tačiau taip pats jos teikia ir

realią naudą jas įgyvendinančioms įmonėms – gerėja jų įvaizdis visuomenėje ir žiniasklaidoje, plečiasi potencialių darbuotojų ir klientų ratas, atsiveria naujos rinkos, o tuo pačiu sprendžiamos ir opios socialinės problemos.

1.3. Sėkmingą žmogiškųjų išteklių valdymą lemiančių veiksnių analizė

Pirmuose skyreliuose buvo išsiaiškinta, kas yra žmogiškųjų išteklių įvairovė ir jos valdymas, taip pat aptarti jos teisiniai aspektai, įvairovės valdymo teikiamos naudos ir iššūkiai, kur paaiškėjo, kad sėkminga žmogiškųjų išteklių valdymo politika yra vienas iš įmonių verslo sėkmės faktorių.

Išanalizavus skirtingas įmonių įvairovės valdymo mokymo programas ir skirtingų autorių pateikiamus įvairius įvairovės valdymo modelius ir pagrindinius veiksnius, galima sudaryti vieną apibendrinantį modelį, kuriuo įmonės gali vadovautis siekdamos sėkmingai valdyti įvairovę ir gauti jos teikiamą naudą (žr. 5 pav.).



5 pav. Autorės sudarytas įvairovės valdymo modelis

Šis modelis apima penkis pagrindinius įvairovės valdymo sėkmės faktorius, kurie yra susiję tarpusavyje, tačiau taip pat ir kompleksiški, apimantys daugiau įvairovės valdymo aspektų ir veiksnių. Minėtą modelį sudaro penki pagrindiniai veiksniai – įvairovės analizė,

įmonės įsipareigojimas, mokymai, lygių galimybių užtikrinimas, įvairovės skatinimas, progreso vertinimas.

- **Įvairovės analizė.** Pirmasis žingsnis, kurį būtina įgyvendinti norint efektyviai valdyti įvairovę yra įvairovės situacijos įsivertinimas kompanijoje. Visų pirma, tai apima įvairovės valdymo supratimą, tiksliau tariant, suvokimą, kas yra įvairovė ir įvairovės valdymas (Grivastava ir Kleiner 2015, 1-2). Taip pat, šis žingsnis įtraukia ir kompanijos stipriųjų bei silpnųjų pusių tyrimą (pavyzdžiui, SWOT analizė), įvairovės valdymo naudos ir poreikio analizę, dabartinę įvairovės valdymo situaciją ir politiką (jei tokia yra) (Keil ir kt. 2007, 16-17). Prieš pradėdama įgyvendinti oficialią ir efektyvią įvairovės valdymo politiką, įmonė turėtų suvokti, kodėl įmonei turėtų būti svarbus įvairovės valdymas, kas šioje srityje buvo nuveikta iki šiol, kokių rezultatų buvo pasiekta ir ką yra norima pasiekti su naujomis iniciatyvomis ir nuja įvairovės politika. Apskritai, šis etapas turėtų būti pirminis ir turėtų padėti įmonei suvokti, kokioje situacijoje įvairovės valdyme jie šiuo metu yra, kur jie nori būti ir ką pasiekti ateityje ir ko jiems trūksta, norint tai įgyvendinti.
- **Oficialus įsipareigojimas.** Antrasis šio modelio žingsnis apibrėžiamas kaip „oficialus įmonės įsipareigojimas“, į kurį įeina aukščiausios vadovybės įsitraukimas į įvairovės valdymą ir skatinimą įmonėje, oficialus įvairovės valdymo strategijos įtvirtinimas įmonės politikoje ir sprendimuose bei formaliai veikiančių įvairovės valdymo grupių ar komitetų sudarymas. Visų pirma, norint kuo sėkmingiau įtvirtinti įvairovės valdymo politiką, prie to turi prisidėti ir įmonės vadovybė. Aukščiausioji įmonės vadovybė ne tik turi būti įtraukta į su įvairovės valdymo politika susijusių sprendimų priėmimą, tačiau jų sprendimuose ir veiksmuose turi atsispindėti įsipareigojimas įmonės įvairovės skatinimui (Lane 2002, 28). Be to, įvairovės valdymo politika ir strategijos turi būti ne vien kaip įmonės reputaciją gerinančios socialinės iniciatyvos, tačiau tai turi tapti oficialia įmonės politika. Norint išvystyti ir palaikyti stiprią ir įvairiapusę kompanijos kultūrą turi būti aiškiai suformuluota ir stipri kompanijos strategija ir vizija, kurios vienas iš pagrindinių komponentų būtų įvairovė, (Keil ir kt. 2007, 22). Kitaip tariant, įvairovės valdymas turi tapti oficialia viešai deklaruojama įmonės valdymo strategija, suderinta su įmonės vizija ir tikslais, o ne tik pagalbine priemone tam tikriems rezultatams pasiekti. Be to, nors įmonės įsipareigojimas įvairovei ir įmonės vizija turi būti komunikuojama iš aukščiausiosios vadovybės, t.y. „iš viršaus į apačią“ visiems kitiems įmonės padaliniais (Kreitz 2008, 106), labai svarbu, kad į su įvairovės valdymu susijusių sprendimų priėmimą ir įgyvendinimą būtų įtraukta kuo daugiau įmonės darbuotojų ar suinteresuotųjų šalių. Tam įgyvendinti, įmonėms patariama įkurti „įvairovės valdymo grupes/komitetus“, tiksliau tariant, kuo įvairesnės sandaros grupes, kurios būtų atsakingos už informacijos sklaidimą, įvairovės valdymo sprendimų

įgyvendinimą ir atskirtų grupių atstovavimą. Pasak Keil, kadangi daugumos įmonių aplinka yra monokultūrinė, todėl kyla grėsmė, kad įmonės aplinka bus vertinama per tam tikrą prizmę ir bet kokie pokyčiai taps sunkiai įgyvendinami, o sudarius komandą iš skirtingų žmonių (kultūriniu, rasiniu, lyties, tautybės ir kt. aspektais) ir sudarius jiems sąlygas bendradarbiauti su vadovybe, būtų lengviau kuris padėtų pažvelgti į tam tikras sritis kitu rakursu (Keil ir kt. 2007, 15).

- **Mokymai.** Šiame žingsnyje turima omenyje tiek darbuotojų, tiek vadovų mokymai ir švietimas, susijęs su lygybe ir įvairove. Pasak Grivastava ir Kleiner (2015, 2-4), darbuotojai pirvalo būti supažindinami su kompanijos įvairovės valdymo politika, kad būtų pasiruošę ir žinotų, ko jiems tikėtis prisijungus prie kompanijos ir kokios elgsenos yra tikimasi iš jų. Visi darbuotojai turėtų būti supažindinami su kompanijos įvairovės politika, taip pat mokomi kaip elgtis arba nesielgti įvairose situacijose, kaip bendrauti su įvairiais žmonėmis, norint išvengti konfliktų, tiksliau tariant, darbuotojai turėtų būti mokomi pagarbos ir įvairovės skatinimo skirtingose situacijose ir skirtingu metu, į tokius mokymus įeina tiek diskriminacijos, tiek įvairovės valdymo, tiek tarpkultūrinės komunikacijos mokymai (Kuprytė ir Salatkienė 2011, 51-52). Švietimas ir visų lygių darbuotojų sąmoningumo skatinimas yra būtinas žingsnis pagarbiai ir saugiai darbo aplinkai užtikrinti. Visi darbuotojai turi žinoti įvairovės teikiamą naudą tam, tam kad efektyvi įvairovės politika būtų įdiegta įmonėje iš tiesų galėtų teikti geresnius rezultatus.
- **Lygių galimybių užtikrinimas.** Tam, kad įmonėje įvairovė iš tiesų teiktų naudos, o atėję nauji darbuotojai nuspręstų joje pasilikti, visiems darbuotojams turi būti užtikrintos vienodai lanksčios sąlygos ir galimybės. Visų pirma, lygių galimybių politika turi būti įdiegiama įdarbinimo procese. Darbdaviai turi užtikrinti, kad sudaro vienodas sąlygas visiems, turintiems atitinkamas kompetencijas, patekti į organizaciją, kad darbo aprašymai ir skelbimai nediskriminuoja nei vienos socialinės grupės ir paskiriant darbo atlygį nebus remiamasi diskriminacinio pobūdžio aspektais (Shena ir kt. 2009, 239-240). Siekiant išlaikyti talentus ir išvengti jų praradimo, darbdaviams rekomenduojama investuoti į kuo palankesnių darbo sąlygų ir pagarbios skirtumams aplinkos sukūrimą, į tai įeina ir reglamentuotų antidiskriminacinių teisės aktų laikymasis, vidinio etikos kodekso sukūrimas ir visų darbuotojų įsipareigojimas jo laikytis, draugiškos ir pagarbios darbo aplinkos skatinimas ir užtikrinimas, kad visos darbuotojų grupės būtų vertinamos ir taip pat žinotų darbo jėgos skirtumų prasmę ir naudą (Vengalė ir Mackevičiūtė 2008, 44-53). Tokia aplinka ne tik sukurs teigiamą organizacijos įvaizdį taip pritraukiant daugiau įvairių talentų ir rinkų, tačiau taip pat ir užtikrins mažesnę darbuotojų kaitą bei geresnius jų darbo rezultatus palankioje ir jų potencialą vertinančioje aplinkoje.

- Įvairovės skatinimas.** Šis žingsnis apima visas įmonės iniciatyvas, parodančias ankstesnių žingsnių sėkmingumą ir įmonės požiūrį į darbuotojų skirtumus. Tai gali būti įvairūs renginiai, dalyvavimas įvairiose veiklose ir jų kūrimas įmonės viduje, socialinė įmonės atsakomybė, pabrėžianti darbuotojų idėjų pripažinimą ir kūrybiškumo skatinimą ir apskritai viskas, kad padeda darbuotojams ir jų vadovams pažinti vieni kitų skirtumus ir mokytis panaudoti tų skirtumų potencialą taip, kad būtų gaunami kuo geresni tiek asmeniniai, tiek įmonės rezultatai. Žinoma, neegzistuojantys arba netinkamai funkcionuojantys ankstesni veiksniai, tokie kaip oficialus įvairovės politikos reglamentavimas, darbuotojų mokymai ar diskriminacijos nebuvimo užtikrinimas, gali būti kliūtis ne tik įgyvendinti atsirandančias iniciatyvas, tačiau apskritai joms atsirasti. Organizacijoje, kurioje nėra tolerantiškos organizacinės kultūros, nėra diskriminacijos nepakantumo, o vadovybė neparodo susidomėjimo ir darbuotojų skirtumų ir kūrybiškumo vertinimo, yra maža tikimybė, kad su įvairovės valdymu susijusios idėjos apskritai bus išreikštos, o net jei jas ir bus bandoma įgyvendinti, įmonė gali susidurti su darbuotojų abejingumu, priešišku ar iniciatyvų rezultatų nedavimu.

- Progreso vertinimas.** Paskutinis žingsnis, kurį verta išskirti yra pažangos stebėjimas. Įvairovės valdymo strategijų įgyvendinimo sėkmę gali būti sunku pamatuoti, taigi korporacijoje, kuriose rezultatus galima objektyviai įvertinti tik juos pamatavus svarbu turėti pažangos vertinimo kriterijus ir nuolat tai daryti progreso metu (Layne 2002, 30). Pažangos vertinimas turėtų vykti reguliariai ir po kiekvienos naujo su įvairovės valdymu susijusios sprendimo ar iniciatyvos įgyvendinimo. Įvertinimas turėtų būti bendras procesas, kuris padėtų savininkams, vadybininkams ir personalui suprasti kodėl kompanija imasi tokių priemonių, išlaikyti lojalumą vykdomai politikai bei paskatintų tolesnę tokios politikos vystymąsi (Keil ir kt. 2007, 20).

Taigi, aptarus pagrindinius svarbiausius efektyvaus įvairovės valdymo veiksnius galima teigti, kad norint pasiekti rezultatų ir sėkmingai įgyvendinti įvairovės valdymo politiką įmonėje, svarbu įgyvendinti kiekvieną iš šių veiksnių, nepraleidžiant nė vieno iš jų. Nors kai kurie veiksniai privalo laikytis eiliškumo, pavyzdžiui, pirmiausia nustatyti ir oficialiai įteisinti įvairovės politiką įmonėje, o tik ką nors įvykdžius įvertinti progresą, kiti veiksniai gali būti įgyvendinami vienu metu arba vienas kitą papildyti bei maišyti, pavyzdžiui, mokymai taip pat gali skatinti pagarbą skirtumams arba būti prevencinė diskriminacijos priemonė, taip pat tai gali būti įmonės iniciatyvų dalis bei skatinti kūrybiškumą, o įvairovės skatinimo ir valdymo iniciatyvos tuo pat metu prisideda ir prie saugios ir palankios skirtumams darbo aplinkos sukūrimo ir palaikymo.

2. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ĮVAIROVĖS VALDYMO X ORGANIZACIJOJE TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo metodų aptarimas

Kaip jau minėta anksčiau, šiuo darbu siekiama iširti žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo situaciją X organizacijoje. Tyrimu siekiama išsiaiškinti, kaip žmogiškųjų išteklių įvairovė valdoma šioje organizacijoje, kokie metodai naudojami jai valdyti, su kokiomis kliūtimis susiduriama įvairovės valdymo proceso metu ir ko šioje organizacijoje trūksta, norint sėkmingai valdyti įvairovę. Aptarus teorinius žmogiškųjų išteklių valdymo organizacijose aspektus paaiškėjo, kad nors siekiant įdiegti įvairovės valdymo politiką galima susidurti su tam tikromis kliūtimis ir tai gali atnešti tokių grėsmių kaip priešiškas nusistatymas, atvirkštinė diskriminacija ar nesusikalbėjimas, visgi, sėkmingas įvairovės valdymas organizacijoms gali teikti daug naudos ir konkurencinį pranašumą prieš kitas įmones. Šiame tyrime tiriamas X organizacijos įvairovės valdymo atvejis, o jo **tikslas** – ištyrus dabartinę įvairovės valdymo situaciją X organizacijoje pagal pagrindinius sėkmingo įvairovės valdymo veiksnius, nustatytus teorinėje dalyje, pateikti X organizacijai pasiūlymus ir rekomendacijas, kaip ji gali patobulinti savo įvairovės valdymo procesą. Šiam tikslui pasiekti buvo pasirinkta metodų trianguliacijos **strategija**, kai tiriant vienos organizacijos žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo situaciją taikomi keli skirtingi kokybinių tyrimų **metodai** – grupinė diskusija (*focus grupė*), kokybinis ekspertų interviu ir dokumentų analizė. Kelių metodų derinimo strategija pasirinkta sąmoningai, kad įvairiapusiškas tyrimas kuo geriau atskleistų nustatytus tyrimo uždavinius. Kadangi įvairovės valdymas yra kompleksiškas procesas, įjungiantis tiek įmonės vadovybę, tiek jos darbuotojus, bei apimantis daug įvairių procesų, metodų ir veiksmų, būtent tokia tyrimo strategija gali padėti pamatyti realią įvairovės valdymo situaciją X organizacijoje iš įvairių perspektyvų. Pasak V. Morkevičiaus, A. Telešienės ir G. Žvaliausko (2016), kalbant apie trianguliaciją nurodomos skirtingos jos formos:

- *Informacijos šaltinių trianguliacija*. Kuomet informacija apie tą patį tiriamą dalyką/objektą renkama iš skirtingų šaltinių, pvz. iš bendruomenės narių, srities ekspertų ir žurnalistikos atstovų ar kt.
- *Duomenų rinkimo metodų trianguliacija*. Kuomet informacija apie tą patį tiriamą dalyką/objektą renkama skirtingais duomenų rinkimo metodais. Pavyzdžiui, siekiant

ištirti organizacijos kultūrą imami interviu iš organizacijos narių ir stebima kasdienė organizacijos narių veikla.

- *Duomenų analizės metodų trianguliacija.* Kuomet tų pačių duomenų analizei taikomi keli duomenų analizės metodai. Dažniausiai derinami kiekybinės ir kokybinės turinio analizės metodai.

Šiame tyrime taikoma dvilypė trianguliacija – informacijos šaltinių, šiuo atveju informacijos šaltiniai yra du kruopščiai atrinkti ekspertai, pagal tam tikrus kriterijus atrinkti grupinės diskusijos dalyviai (kriterijai aptariami kitame skyrelyje) ir įmonės laisvai prieinami ir vidiniai dokumentai bei duomenų rinkimo metodų – kokybinių ekspertų interviu, grupinės diskusijos ir dokumentų analizės – trianguliacija.

2.2. Grupinės diskusijos metodas

Vienas iš pasirinktų kokybinių tyrimo metodų buvo grupinės diskusijos, kitaip dar vadinamos *focus grupės*, metodas. Grupinės diskusijos esmė yra ta, kad vienu metu apklausama nedidelė asmenų grupė (Tidikis 2003, 613). Pagrindinis reikalavimas sudarant tokią grupę yra jos vienalytiškumas, t.y. diskusijos nariai turi būti atrinkti pagal tam tikrą bendrą kriterijų. Interviu yra vedamas kaip pokalbis, diskusija, o diskusijos temos būna numatytos iš anksto.

Šiuo atveju grupinė diskusija buvo rengiama su tiriamosios įmonės darbuotojais, jos **tikslas** – išsiaiškinti skirtingų darbuotojų grupės požiūrį į įvairovės valdymą organizacijoje iš jų asmeninės perspektyvos, ištirti stipriąsias X organizacijos puses ir atrasti galimus tobulinimo būdus. Kalbant apie tyrimo **imtį**, grupinei diskusijai buvo atrinkti 6 organizacijos darbuotojai, pagrindinis kriterijus atrenkant respondentus buvo jų išskirtinumas organizacijos kontekste, tiksliau tariant, visi atrinkti darbuotojai buvo atvykę iš skirtingų šalių, skirtingo amžiaus, asmenybės tipų ir skirtingų lyčių. *Focus* grupės narių įvairovės apžvalga pateikta lentelėje apačioje, šalia pažymėtas dalyvio kodas, kuris bus naudojamas duomenų analizėje:

2 lentelė. Grupinės diskusijos dalyvių charakteristikos

Šalis	Lytis	Amžius	Kodas
Vokietija	Vyras	44	D1
Lietuva	Moteris	23	D2
Ispanija	Vyras	29	D3
Prancūzija-Peru	Vyras	32	D4
Suomija	Moteris	26	D5
Kinija	Vyras	37	D6

Tyrimo eiga. Prieš pradėdant tyrimą pirmiausia buvo nustatytas šio tyrimo tikslas ir pagrindiniai uždaviniai. Remiantis pagrindiniais uždaviniais sudaryti preliminarūs klausimai. Kadangi grupinės diskusijos metodas yra gyvas pokalbis, o jo metu stengiamasi kuo daugiau sužinoti iš diskusijos dalyvių, diskusijos koordinatoriui, šiuo atveju darbo autorei, svarbu situaciją vertinti kuo objektyviau, užduoti tik aktualius ir atvirus klausimus ir leisti dalyviams kalbėti apie jiems norimus dalykus tik iš dalies palaikant diskusijos rėmus, todėl ir klausimai buvo sudaryti tik preliminarieji diskusijos metu juos koreguojant ir keičiant juos vietomis.

Sudarius preliminarus klausimus ir galimą diskusijos scenarijų buvo tariamasi dėl kiekvieno iš dalyvių galimybių dalyvauti pokalbyje. Sutarus dėl visiems tinkamo laiko buvo sutartas 1 valandos trukmės susitikimas grupinei diskusijai. Norint laikytis tyrimo **etikos**, susirinkus dalyviams buvo smulkiau aptartos diskusijos priežastys ir tikslas, užtikrinta, kad vardai asmeninė informacija tyrime nebus naudojama, įspėta, kad pokalbis bus įrašinėjamas ir informuota, kad jie bet kuriuo metu galiu atsisakyti atsakyti į jiems nepatinkantį klausimą.

Toks metodas turi nemažai **privalumų**: visų pirma, grupinės diskusijos metu galima per palyginus trumpą laiko tarpą gauti duomenų iš daugiau informantų, negu darant kokybinius interviu, kai per panašų laiko tarpą duomenys gaunami tik iš vieno informanto, o gaunami duomenys yra gilesni negu juos gaunant per kiekybines apklausas, be to, grupinė diskusija yra gyvas pokalbis, todėl diskusijos koordinatorius gali iškart reaguoti į išsakytą nuomonę, pastebėti naujus aspektus ir pagal tai formuoti kitus klausimus, pasitikslinti ir juos pagilinti tuo pat metu stebėdamas ir dalyvių sąveiką vienu su kitais ir reakciją ir jau išsakytas mintis (Langford ir McDonagh 2003, 14). Šiuo atveju, pagrindinis privalumas buvo tas, kad diskusijos dalyviai, nors ir visi skirtingi, turėjo vieną bendrą bruožą – visi (išskyrus lietuvę) buvo iš svetur atvykę ir Lietuvoje kurį laiką gyvenantys žmonės, todėl jie patys buvo suinteresuoti sužinoti kitų dalyvių nuomonę ir atrasti bendrų taškų. Be to, diskusija vyko jų darbovietėje, todėl buvo lengviau kalbėti apie jų jauseną darbinėje aplinkoje ir santykių su organizacija, o bendrų taškų suradimas padėjo jiems jaustis labiau įtrauktiems į bendrą organizacijos kolektyvą.

Žinoma, šis metodas turi ir tam tikrų **minusų** bei jo taikymo metų kylančių **kliūčių**, tokių kaip negalėjimas pakankamai kontroliuoti diskusijos turinio, kai kurių dalyvių dominavimas diskusijoje ir diskusijos kokybės faktorius. Šiuo atveju kliūčių taip pat nebuvo išvengta: diskusijos metu vienas iš dalyvių dominavo, todėl labiau introvertiški dalyviai negalėjo arba nespėjo pasisakyti visais klausimais, be to, atrasti bendrumai tarp dalyvių sukėlė didelį jų entuziazmą, todėl buvo aptariamose temose, kuriuos neįėjo į diskusijos koordinatorės planą. Kadangi grupinė diskusija yra gyvas dalykas ir šių kliūčių nebuvo

įmanoma išvengti, tačiau jos buvo numatytos, todėl diskusijos eigoje kai kurie klausimai buvo perklausti tiesiogiai kreipiantis į mažiau kalbėjusius dalyvius.

2.3. Ekspertų interviu metodas

Kitas metodas, kurio duomenys bus analizuojami lygiagrečiai su grupinės diskusijos tyrimo duomenimis, yra kokybinių ekspertų interviu rezultatai. Kokybinių tyrimų skiriamųjų bruožų analizė leidžia jį apibūdinti kaip sistemingą, nestruktūrizuotą atvejo ar individų grupės, situacijos ar įvykio tyrimą natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius ir pateikti interpretacinį, holistinį jų paaiškinimą (Kardelis 2002, 104).

Vienas iš kokybinio tyrimo metodų yra ekspertų interviu. Apskritai, interviu apibrėžiamas kaip tyrėjo inicijuotas dviejų asmenų pokalbis (šiuo atveju pokalbis suprantamas kaip interviu technika, kurios tikslas – gauti būtiną tyrimo uždaviniams informaciją). Būdingas tiriamojo interviu bruožas ir tas, kad visa informacija gaunama žodžiu. Tuo jis iš esmės skiriasi nuo anketinės apklausos. Ekspertinio interviu metodas leidžia tiriamąjį objektą analizuoti iš eksperto toje srityje perspektyvos.

Šiuo atveju buvo daryti du ekspertiniai interviu. Ekspertai šiame tyrime buvo pasirinkti neatsitiktinai. Toliau pateikiamas smulkesnis abiejų ekspertų aprašymas ir jų pasirinkimo priežastys:

Ekspertė 1 – tiriamosios organizacijos žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovė. Ši informantė buvo pasirinkta kaip žmogiškųjų išteklių valdymo politikos ekspertė organizacijoje, nes iš visų organizacijos narių yra ne tik geriausia susipažinusi su visomis oficialiomis ir neoficialiomis žmogiškųjų išteklių valdymo praktikomis, tačiau yra ir dalies tų praktikų iniciatorė, galinti priimti sprendimus šioje srityje. Be to, ekspertė 1 puikiai pažįsta įmonės vidinę kultūrą, su žmogiškųjų išteklių valdymu susijusius procesus ir problemas, yra susipažinusi su visomis vykusiomis ar vykstančiomis iniciatyvomis ir žino, kokios yra ateities veiklų taikymo galimybės šioje organizacijoje.

Ekspertė 2 – kelis kartus per metus organizacijoje rengiamų asmenybės tipologijos (*Insights Discovery*) mokymų specialistė. Kadangi ši ekspertė 18 metų dirbo tiriamosios globalios organizacijos Didžiosios Britanijos padalinyje kaip žmogiškųjų išteklių skyriaus vadovė, o per savo darbo metus vedė mokymus tos pačios organizacijos padaliniuose Vokietijoje, Italijoje, Pietų Afrikoje, Prancūzijoje, Danijoje ir kitose šalyse, ji buvo pasirinkta kaip viena iš tyrimo informančių, kaip galinti pateikti bendrą tiriamosios organizacijos skirtingų šalių padalinių žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo apžvalgą, palyginti jų

stipriąsias ir silpnąsias puses ir pasidalinti savo patirtimi paremtomis įžvalgomis apie žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo situaciją.

Tyrimo eiga. Tyrimai su ekspertėmis buvo atliekami atskirai iš pradžių susitarus dėl tinkamo laiko ir vietos ir gavus sutikimą, kad pokalbis bus įrašinėjamas, su sąlyga, kad jų asmeninė informacija (vardas, pavardė, organizacijos pavadinimas) nebus atskleidžiama. Prieš abu interviu buvo pasiruošti preliminarūs klausimai atsižvelgiant į abiejų eksperčių patirtį ir užimamas pozicijas. Kadangi abiejų interviu tikslas buvo skirtingas (pirmojo – įvertinti situaciją organizacijos Lietuvos skyriuje, antrojo – įvertinti globalią organizacijos įvairovės valdymo politiką ir palyginti Lietuvos padalinio situaciją su kitais padaliniais), parengti klausimai taip pat skyrėsi. Be to, kadangi interviu buvo giluminis ir kokybinis, buvo taikomi studijų metu išmokti ugdomojo vadovavimo sesijų vedimo technikos – „balto lapo“ technika, „sokrato“ kalba, kūno kalbos skaitymas ir kita. Šios technikos buvo naudojamos tikslingai, kad interviu dalyvės kuo labiau atsivertų, pateiktų nuoširdžius atsakymus ir nebūtų suvaržytos pateikiamos nuomonės ar klausimų. Gauti duomenys buvo transkribuojami ir yra pateikti priede. Pirmasis interviu atliktas lietuvių kalba, antrasis – anglų.

2.4. Dokumentų analizės metodas

Trečias tyrimo metodas taikytas šame darbe yra dokumentų analizė. Dokumentų analizė – duomenų rinkimo metodas, kuomet informacijos šaltiniais yra įvairaus tipo dokumentai ar audiovizualinė medžiaga. Dokumentuose užfiksuotos situacijų ir įvykių interpretacijos, individų požiūriai, nuomonės, patirtys. Dokumentų peržiūra pasitelkiama tuomet, kai nėra galimybės stebėti tiriamų reiškinių ar nėra galimybės informaciją surinkti interviu būdu; taip pat tuomet, kai reikalinga anksčiau vykusių procesų ar egzistavusių reiškinių analizė (Morkevičius, Telešienė ir Žvaliauskas, 2016).

Šiuo atveju dokumentų analizė buvo pasirinkta kaip papildomas trečiasis tyrimo metodas siekiant kuo objektyviai ištirti tiriamąjį objektą. Kadangi pirmieji du tyrimo metodai išreiškia informantų nuomonę, pažiūras ar interpretaciją, šis metodas pasirinktas faktiniams duomenims gauti. Chimombo ir Roseberry (1998, 48) teigimu, dokumentais laikytini ne tik rašytiniai tekstai, bet ir sakininiai tekstai ar vaizdiniai, fotografijos, paveikslai, vaizdo ar garso įrašai. Tyrimo metu buvo analizuojami įvairūs organizacijos dokumentai – renginių ir iniciatyvų aprašymai, vidinė ir išorinė komunikacija, užfiksuoti reikšmingi organizacijos įvykiai, renginiai, iniciatyvos, pareiškimai ar atsiliepimai.

3. ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ ĮVAIROVĖS VALDYMO X ORGANIZACIJOJE TYRIMO REZULTATAI

3.1. X organizacijos aplinkos aptarimas

Prieš pradėdant kalbėti apie rezultatus, pirmiausia svarbu aptarti pačią tiriamąją organizaciją ir tyrimo aplinkybes. Tyrimo aplinkos aptarimas padeda objektyviau analizuoti ir vertinti tyrimo rezultatus bei sudaro platesnį tyrimo vaizdą. Nors organizacijos vadovybės prašymu šiame darbe nebus minimas organizacijos pavadinimas, galima aptarti kitus organizacijos specifiką apibūdinančius faktus.

X organizacija yra IT paslaugų kompanija, Lietuvoje įsikūrusi 2008 metais. Šiuo metu kompanijoje dirba 447 darbuotojai, kurių 40 procentų sudaro moterys, 60 procentų – vyrai. Joje dirba 24 užsieniečiai. Kompanijoje yra 7 pagrindiniai skyriai, iš kurių didžiausi – projektų valdymo skyrius ir klientų aptarnavimo centras.

X organizacija yra prieš 57 metus Jungtinėse Valstijose įkurtos motininės korporacijos dalis. Korporacija turi savo padalinius daugiau negu 60 skirtingų šalių, kuriuose dirba virš 66 tūkstančių darbuotojų. Šiuo metu kompanija aptarnauja daugiau nei 2500 skirtingų klientų, kuriems teikia įvairaus pobūdžio IT paslaugas ir sprendimus.

Šiame darbe iš esmės buvo tirta X organizacijos įvairovės valdymo situacija. Grupinė diskusija buvo vykdyta su 6 klientų aptarnavimo centro ir projektų valdymo skyriaus darbuotojais. Ekspertiniai interviu vykdyti su X organizacijos žmogiškųjų išteklių vadove ir mokymų specialiste, 18 metų dirbusia minėtos korporacijos Didžiosios Britanijos padalinyje. Darbo priede pateikiami ekspertų interviu įrašai. Taip pat tiriami viešai pasiekiami ir vidiniai X organizacijos dokumentai. Tyrimo rezultatai aptariami remiantis teorinėje dalyje darbo autorės pateiktu žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo modeliu.

3.2. Įvairovė ir jos valdymo analizė

Pirmasis sėkmingo žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo žingsnis yra įvairovės ir jos valdymo analizė organizacijoje. Šiuo atveju tyrime pirmiausia buvo bandoma išsiaiškinti kaip įvairovė ir jos valdymas yra suvokiamas grupinės diskusijos dalyvių bei abiejų eksperčių.

Pasak X organizacijos žmogiškųjų išteklių vadovės, žmogiškųjų išteklių įvairovę galima suvokti labai įvairiai, nes ši sąvoka apima ypač platų spektrą veiksmų:

Aš sakyčiau nuo išsilavinimo iki amžiaus vidurkio, iki tos darbo jėgos, iki kultūrinių skirtumų, tam tikrų specifinių grupių, iš esmės integravimo galbūt, iki patirties, kompetencijų spektro irgi (žr. Ekspertė 1).

Grupinės diskusijos dalyviai pritarė, kad įvairovę sudaro daug veiksmų, kurie dažnai yra susiję su kultūriniais skirtumais:

Tai viskas, kas tave formuoja kaip žmogų. Pavyzdžiui, grupė tradicijų nuo aušrų laiko. Skirtingas klimatas, aplinka ir viskas, kas daro įtaką tam, kaip tu elgiesi ar ką nors darai (aut. vert., D6, žr. 3 priedas)

Tai viskas, kas tau atrodo normalu iš tavo požiūrio taško, bet yra kitaip nuo kitų, į tai įeina ir tavo aplinka, kurioje užaugai, istorija, politika, maistas, drabužiai, komunikacija (aut. vert., D2, ten pat)

Besivystant diskusijai grupės nariai taip pat pastebėjo, kad nors kultūriniai skirtumai ir yra svarbūs, vis tiek svarbiau yra žmogaus asmenybė ir asmenybės skirtumai: „*asmenybių skirtumai yra daug svarbesni už amžių, lytį ar kultūrą. Šie dalykai yra svarbūs, bet jie eina po asmenybės skirtumų*“ (aut. vert., D1). Taigi kartais per didelis dėmesio kreipimas į kultūrinius skirtumus ar žmogaus etninę tapatybę juos erzina ir tokiu būdu jie jaučiasi atskiriami:

Paprastai visi pokalbiai su kolegomis ir yra apie tai, kad aš su užsienietė. Ir taip, tai tikrai yra mano gyvenimo dalis, bet aš dar esu tokia ir tokia, be to, kad aš esu suomė. Toks jausmas, kad kai esi užsienietė, tai amžiams ir liksi užsienietė (aut. vert., D5)

Visi apklausti dalyviai patvirtino, kad jų kultūriniai ir kiti skirtumai yra jų gyvenimo dalis, bet pirmiausia jie yra skirtingos asmenybės, o asmenybę formuoja įvairūs, ne tik kilmės amžiaus ar lyties rodikliai. Pernelyg sureikšminant žmonių kultūrinius ar kitus akivaizdžius skirtumus kyla grėsmė, kad žmonės jausis ne vertinami, bet taip atskiriami nuo kitų kolegų kaip „kitokie“, o tokiu būdu nebus kuriama saugi ir integracinė aplinka, kurioje skatinami atsiskleisti visi jos nariai. Tokiam požiūriui pritarė ir interviuojama asmenybės mokymų specialistė: „*Mano manymu, labai lengva galvoti apie įvairovę kaip apie amžiaus, lyties, rasės ar etninius skirtumus. Tai yra akivaizdžios įvairovės problemos <...> Tačiau svarbiau yra atkreipti dėmesį ką kitokio šie žmonės atneša į kompaniją, kokie yra jų mąstymo skirtumai. Didžiojoje Britanijoje dažnai sakoma „mums reikia pasidaryti įvairovę“, „mums reikia daugiau moterų vadovių“ ir mano manymu, čia jie visiškai prašauna“ (aut. vert., žr. Ekspertė 2).*

Galima teigti, kad vyraujantis įvairovės požiūris organizacijoje neapsiriboja vien akivaizdžiais rodikliais, tokiais kaip lytis, rasė ar amžius. Į šį apibrėžimą įeina visi asmenybės formuojantys veiksniai (kultūra, aplinka, išsilavinimas, mąstymo būdas, charakteris, istorija, pomėgiai ir kt.), turint tai omenyje, galima daryti išvadą, kad įmonės įvairovės politika taip pat turėtų būti nukreipta ne tik į pagrindinių veiksnių tyrimą ir valdymą, tačiau ir dėl skirtingų asmenybių kylančių problemų ir konfliktų valdymą, bei iš skirtumų kylančių naujų idėjų ir potencialo skatinimą. Ekspertė 1 įvardija įvairovės valdymą kaip “sveikos aplinkos kūrimą“, tačiau pabrėžia, kad nesilaikant balanso visose srityje kyla grėsmė nepastebėti problemų kitose srityse:

Man atrodo, kad tai yra sveikos aplinkos kūrimas. Tai reiškia, kad tu sudarai tam tikrą ratą žmonių arba parenki tam tikrus kriterijus, rodiklius ir jie formuoja tam tikrą tiek kultūrą, tiek gerbūvį, atmosferą ir panašiai. Ir turi būti tam tikras balansas, kad nebūtų vyraujanti kažkokia viena kryptis, tai galbūt irgi yra gerai, bet tuo pačiu tu nustoji matyt kitas puses (Ekspertė 1)

Apskritai, būtent tokio tipo tyrimai, kuriais būtų norima išsiaiškinti darbuotojų ir vadovybės įvairovės ir jos valdymo sampratą organizacijoje nėra atliekami, tačiau kompanija yra nuolat skatinama tikrinti ir balansuoti įvairovės rodiklius, tokius kaip tolygus skirtingo amžiaus, lyčių, kultūrų, išsilavinimo ar kompetencijų pasiskirstymas. Šie rodikliai yra nustatomi motininės įmonės ir yra prižiūrimi kompanijos vadovybės ir žmogiškųjų išteklių skyriaus. X organizacijoje reguliariai atliekami šių rodiklių peržiūros ir aptarimai, taigi tokiu būdu įmonės vadovybė įsivertina įvairovės situaciją kompanijoje bei jo valdymo poreikį ar kryptis ir vėliau, padarę išvadas, priima tolimesnius įvairovės valdymo strategijos sprendimus ir pradeda naujas veiklas ir jų tobulinimą.

Šiuo atveju kylanti grėsmė yra ta, kad ne visi motininės įmonės rodikliai yra aktualūs ar įgyvendinami, pavyzdžiui, veteranų įtraukimas į organizacijos įvairovės politiką pas mus nėra taip aktualu, kaip, pavyzdžiui, Jungtinėse Valstijose. Be to, kadangi tokio tipo susirinkimai ir tyrimai vyksta tik vadovybės lygmenyje ir į sprendimų priėmimą nėra įtraukiami kitų lygių darbuotojai, kyla grėsmės, kad naujai įgyvendinami įvairovės politikos sprendimai neatspindės kitų lygių darbuotojų požiūrio ar poreikio bei neskatinis jų prisidėti prie vykdomų veiklų ir įsijungti į kartu kuriamą aplinką, nes jie nebus prisidėję prie priimamų sprendimų.

Visi apklaustieji sutinka, kad įvairovės skatinimas organizacijoje yra svarbus ir naudą teikiantis dalykas, padedantis vieniems kitus geriau suprasti, išmokti prisitaikyti, atrasti naujų idėjų ir požiūrių:

Aš manau kuo daugiau įvairovės yra komandoje tuo yra įdomiau. Ta prasme, visos tos skirtingos nuomonės ir požiūriai, kylantys iš tautybių, amžiaus, patirties... Aš manau, tai visada yra teigiama. Ne tik čia, bet ir visur (aut. vert., D3)

Tai aš tikrai esu už tai, kad kuo įvairiau, juo labiau, kad globalėjama labai stipriai. Tiek lietuviai nori išvažiuoti dirbti į kitus kraštus ir tai kad tu kitataučius prisivilioji čia irgi duoda jiems tam tikrą benefit'ą, kad va aš dirbu su skirtingų kultūrų žmonėmis savo komandoje. Ypatingai tie, kurie dirba užsienio kalbomis, kaip Service Desk'e prancūzų, vokiečių, kai jie turi kitatautį, tą native speaker'į komandoje, tai jiems yra labai labai didelis plusas, nes jie gali mokintis iš jo papildomai. Tai čia toks kaip benefit'as ir darbuotojui, ir darbdaviui (Ekspertė 1)

Kitaip tariant, žiūrint iš visų perspektyvų įvairovės skatinimas organizacijoje matomas kaip didelė nauda ir plusas – skirtingų žmonių balansas kuria “sveiką” darbo aplinką, skatina naujas mintis ir idėjas, prisideda prie diskriminacijos mažinimo taip priimant įvairius žmones.

Apibendrinant galim teigti, kad viena vertus, X organizacijoje vyrauja sveikas ir modernus požiūris į įvairovės valdymą ir jos naudą, atspindintis ir moksliniame diskurse esančias tendencijas. Suvokiama, kad įvairovė apima ne tik akivaizdžius žmonių skirtumus, bet ir visus asmenybę formuojančius veiksniai, visi šie skirtumai gali teikti naudą tiek darbdaviams, tiek darbuotojams, todėl svarbu juos stebėti ir imtis atitinkamų veiksmų, kas ir yra daroma stebint rodiklius ir reguliariai juos aptariant. Kita vertus, apie įvairovės skatinimą ir naudą nėra daug kalbama su darbuotojais, šios nuomonės labiau gyvuoja atskirai – tarp darbuotojų ir tarp vadovybės, o rodiklių vertinimas ir priimami sprendimai neįtraukia visų lygių įmonės darbuotojų.

3.3. Oficialus įsipareigojimas

Tam, kad įvairovės valdymas teiktų konkurencinį pranašumą ir taptų įmonės sėkmės faktoriumi, organizacija turi būti oficialiai įsipareigojusi įvairovės skatinimui. Tiksliau tariant, įvairovės programos turi atsispindėti ir būti integruotis į visus įmonės valdymo procesus ir jos vertybes, pradedant nuo vadovybės įsipareigojimo ir oficialios įmonės komunikacijos baigiant įvairių realių iniciatyvų įgyvendinimu.

X organizacijos atveju, pagrindines įvairovės politikos gaires nustato motininė organizacija. Visų dukterinių įmonių misija ir vertybės turi atspindėti motininės įmonės

diktuojamas nuostatas, taigi šiuo atveju oficialus įsipareigojimas buvo tirtas globalios korporacijos kontekste.

Žvelgiant į abiejų įmonių viešai deklaruojamas vertybes, galima pastebėti, kad iš esmės tiek globali korporacija, tiek X organizacija laikosi tų pačių vertybių, tačiau įdomu tai, kad išoriškai pasiekiamoje komunikacijoje šalia globalios organizacijos deklaruojamų vertybių yra ir pareiškimas apie organizacijos įsipareigojimą įvairovei:

„Mes vertiname darbuotojų įvairovę ir unikalius požiūrio taškus, kuriuos jie atneša į įmonę. Įvairovė šioje įmonėje apima ne tik amžių, lytį, seksualinę orientaciją/lytinę tapatybę, genetinę informaciją, neįgalumą ar tautybę, tačiau darbo specifiką ir funkcines roles kompanijoje, rinkose ir su klientais, kuriuos aptarnaujame. Vertindami šiuos skirtumus mes demonstruojame savo įsipareigojimą su visais elgtis sąžiningai ir pagarbiai“.

Taigi galime matyti, kad pati pirmoji vieša žinutė, einanti iš kompanijos vadovybės ir skirta jos įvaizdžiui sudaryti, skelbia apie įsipareigojimą įvairovės skatinimui, tuo tarpu X organizacija, nors ir laikosi tų pačių vertybių kaip ir motininė įmonė, šio įsipareigojimo viešoje erdvėje neskelbia.

Toliau lyginant viešąją komunikaciją, skelbiamą įmonių internetiniame puslapyje, galima pastebėti, kad globalioje komunikacijoje žymiau labiau atsispindi įsipareigojimas įvairovei – motininės organizacijos internetiniame puslapyje yra atskiras įvairovei skirtas puslapis su įmonės generalinio direktoriaus žinute apie įvairovės skatinimą ir pagarbą jai įmonėje, įvairovės programų aprašymais, įvairovės komitetų aprašymais ir kontaktine jų informacija. Tuo tarpu išanalizavus X organizacijos internetinį puslapį pastebėta, kad įvairovė čia minima tik vienoje vietoje, kai kalbama apie priežastis dirbti šioje organizacijoje, kur įvairovės skatinimas pateikiamas kaip viena iš patrauklių priežasčių dirbti X organizacijoje.

Vertinant vidinę globalios ir lokalsios įmonės komunikaciją svarbu pastebėti, kad žinutės skatinančios arba vertinančios įvairovę ir skirtumus dažniau ateina iš globalios organizacijos generalinio direktoriaus, kai tuo tarpu X organizacijos generalinis direktorius tokias žinutes siunčia rečiau. Žinoma, čia svarbu paminėti, kad įmonėje laikomasi politikos, kad tokių programų žinutės pirmiau ir turi išeiti iš globalios organizacijos, o tam, kad komunikacija nebūtų perteklinė, X organizacijoje tokios pačios ar panašios žinutės savo ruožtu nesiunčia:

Aišku, tai kas išeina globaliai dažnai mes to nekartojam, nes kad nebūtų spam'o, nes kai per dažnai persiuntinėji laiškus arba kartoji tą patį, žmonės pradeda nekreipt dėmesio (Ekspertė 1)

Nepaisant komunikacijos žinučių, atspindinčių įsipareigojimą įvairovei, svarbu paminėti ir tai, kad X organizacija ne visada turi galimybes įgyvendinti visus savo planus ir įvairovės skatinimą įdiegti visose veiklos srityse. Pasak žmoniškųjų išteklių vadovės, dažnai tam trukdo teisiniai apribojimai ir biudžetas. Kalbant apie teisinius apribojimus, čia didžiausia kliūtis yra Lietuvos teisinė bazė, pagal kurią ypač sunku įdarbinti ne Europos Sąjungos pilietį:

Aš manau, kad truputėlį riboja šalis mūsų vien dėl to teisinės bazės, kadangi jeigu tu nori prisivilioti kitų specialistų, kurie nėra iš Europos Sąjungos, tai turi praeiti krūvą reikalavimų ir juos pasamdyti – misija neįmanoma. Na, įmanoma, bet tai užtrunka per ilgai, bizniui per ilgai. Ir mes esam stabdomi tam tikrų teisinių apribojimų, kas šiek tiek sukelia, kai tu renkiesi geriau kažką iš Europos negu, tarkim, indus, kurie kultūriškai irgi labai skirtingi, ir galbūt būtų sveika turėti, noras būtų turėti tokių žmonių (Ekspertė 1)

Be to, dažna kliūtis yra ir biudžetas bei laikas – kiekviena iniciatyva ar programa reikalauja tam skiriamo biudžeto, o laiką ypač sunku derinti dėl to, kad dalis darbuotojų turi nustatytas tikslas ir labai įvairias darbo valandas, kita dalis dirba viršvalandžius, dėl to papildomos veiklos valandoms jiems taip pat yra perteklinė veikla:

Gal atrodo, kad čia nėra biudžeto labai daug, bet jeigu kažką daryti, tai biudžetas ir laikas. Ypatingai biznio laikas. Nes pas mus darbuotojams yra pakankamai apibrėžtas darbo laikas darbo valandom. Jeigu tai Service Desk'as, tai negali visų vienu metu surinkti į krūvą. O kiti žmonės yra labai užsiėmę projektais ir viršvalandžiais ne paslaptis. Dėl to tos papildomos dar edukacijos jiems atrodo kaip on top iš esmės. Jie nėra labai linkę įsitraukti. Reikia rasti būdą, kaip kuo mažesniais kaštais pateikti jiems žinutę (Ekspertė 1)

Kaip minėta teorinėje darbo dalyje, šis veiksnys taip pat įtraukia ir daugelio autorių rekomenduojamą turėti „Įvairovės komitetą“. Tiksliau tariant, nors vadovybės įsipareigojimas ir yra svarbu, taip pat reikšminga į įvairovės skatinimo veiklą įtraukti ir visų lygių darbuotojus. Įmonėms šiuo atveju patartina suburti grupę kuo įvairesnių žmonių, kuriuo būtų įsipareigoję vykdyti įvairovės skatinimo programas, teikti informaciją susidūrus su problemos šioje srityje, konsultuoti vadovus įvairovės valdymo klausimais ir turėti galimybę bendradarbiauti su vadovybe priimant su šia sritimi susijusius sprendimus ir juos įgyvendinant. Vertinant šį aspektą X organizacijoje galima pastebėti, kad tai yra tas aspektas, kurio organizacijoje trūksta. Įvairovės valdymo vertinimas yra atliekamas įmonės vadovybės, kartais tariantis su komandų vadovais, bet sprendimai priimami vadovybės lygmenyje.

Dažnai iniciatyvos ar pasiūlymai kyla iš darbuotojų ir yra pateikiami per „darbuotojų pasiūlymų dėžutę“:

Inicijuoja dažniausiai patys darbuotojai, kai pastebi poreikį arba HR'as, kai pamato tam tikrą židinį, kad jau čia labai blogai, reikia kažką padaryti. Bet tai susiformuoja iš tam tikrų statistinių duomenų, nusiskundimų, tai pareina iš darbuotojų. Nemažai darbuotojų rašo į suggestion box'ą (Ekspertė 1)

Šioje srityje pliusas yra tas, kad domėjimasis įvairove ir jos praktikų tobulinimas eina tiek iš vadovybės lygmens žemyn, tiek iš darbuotojų lygmens aukštyn, tačiau problema ta, kad nėra vieno oficialaus įvairovės komiteto, kuris būtų sudarytas iš įvairaus lygio darbuotojų ir skirtingų grupių atstovų. Toks komitetas įmonėje padėtų sugeneruoti daugiau idėjų, padėtų darbuotojams jaustis labiau įtrauktiems į įmonės sprendimų priėmimą ir sumažinti atskirtį tarp aukščiausiojo ir žemiausiojo lygio darbuotojų.

Apibendrinant galima teigti, kad X organizacija yra įsipareigojusi ginti ir skatinti įvairovę, nes tai daryti įpareigoja motininės įmonės nurodymai ir pagrindinės vertybės. Kita vertus, X organizacijoje egzistuoja mažiau įsipareigojimą įrodančios viešos ir vidinės komunikacijos, įsipareigojimams įgyvendinti kartais trukdo teisinė bazė ir biudžeto ir laiko išteklių, o įvairovės valdymo ir skatinimo iniciatyvos neturi tam sudarytos nuolat veikiančios ir įvairovei įsipareigojusios grupės visų lygių darbuotojų komandos.

3.4. Mokymai

Įvairaus pobūdžio mokymai ir edukacinė veikla yra raktas sėkmingai įvairovės politikai įdiegti. Edukaciniai mokymai skatina darbuotojus pažinti vieni kitų skirtumus ir mokytis kaip geriausia elgtis įvairiose situacijose norint išvengti diskriminacijos ir išgauti didžiausią žmonių skirtumų teikiamą naudą.

Tyrimo metu mokymų nauda buvo pabrėžta net keletą kartų. Įvairūs mokymai yra organizacijos švietimo dalis, o jų metu darbuotojai skatinami mąstyti, suvokti skirtumus ir panašumus, kalbėtis vieniems su kitais ir vedą į sklandžią tolimesnę komunikaciją. Žmogiškųjų išteklių vadovė pabrėžia, kad būtent edukacinė veikla padeda darbuotojams pažinti ir suprasti vieniems kitus:

Ir aišku kalbėtis labai reikia visada <...> Galbūt yra tam tikrų baimių, tai reikia šnekėtis su savo darbuotojais, kad čia yra pokytis tam tikras visiems. Aš manau, kad čia yra didžiausia to edukacinio kalbėjimo dalis. Tai duoda tam tikra „sužinok apie mane“, kai kitos tautos sako, pas mus taip daroma ir galbūt aš taip

darau, bet tai nėra pateisinama ir jis turi taikytis ir prie mūsų, prie biznio. Bet kad kiti žinotų tą kontekstą, iš kur tai kyla (Ekspertė 1)

Ištyrus X organizacijos mokymų spektrą ir pobūdį galima teigti, kad nepaisant visų su darbo specifika susijusių mokymų (techninių, IT, projektų valdymo ir pan.) įmonė vykdo daug į įvairovės skatinimą ir valdymą orientuotų edukacinių programų.

Turint omenyje, kad IT paslaugas teikiančios korporacijos darbo specifika reikalauja dirbti ir bendradarbiauti su įvairių šalių atstovais, dažnai sudaromos virtualios komandos, kurių nariai dirba skirtingose pasaulio dalyse, dalies darbuotojų vadovai dirba kituose įmonės padaliniuose užsienyje, be to, visi organizacijos klientai yra ne lietuviai, o ir pati įmonė yra įdarbinusi 24 kitataučius darbuotojus, todėl sklandžiam darbui reikalingi geri tarpkultūrinės komunikacijos įgūdžiai. Kadangi visi darbuotojai turi vienaip ar kitaip dirbti su įvairių kultūrų žmonėmis, o kiekviena kultūra turi savo bendravimo specifiką, X organizacijose yra rengiami tarpkultūrinės komunikacijos mokymai.

Tarpkultūrinės komunikacijos mokymai X organizacijoje rengiami maždaug kartą per metus. Paprastai juos veda indų kilmės „Kultūrinio sąmoningumo“ mokymų specialistas iš Didžiosios Britanijos. Mokymuose kalbama apie stereotipus ir jų veikimą, skirtingas kultūras ir jų daugiasluoksniškumą, skirtingų kultūrų vertybes ir darbo principus įvairiose šalyse bei mokoma efektyvios ir pagarbios tarpkultūrinės komunikacijos. Šie mokymai nėra sąmoningos ar oficialios X organizacijos įvairovės valdymo dalis, jie kilo iš atsiradusio poreikio spręsti tarpkultūrinius konfliktus ir didinti darbuotojų tarpkultūrinės komunikacijos kompetencijas.

Svarbu paminėti ir tai, kad galimybės dalyvauti šiuo mokymuose nėra vienodos visiems. Nors visi be išimties X organizacijos darbuotojai darbo aplinkoje vienaip ar kitaip susiduria su skirtingų kultūrų žmonėmis, būtent šie mokymai nėra vykdomi ir nėra privalomi visiems skyriams. Galimybė dalyvauti mokymuose skelbiama įmonės vadovybės skyrių vadovams, mokymų kaštai yra padengiami iš kiekvieno skyriaus biudžeto atskirai, todėl dažniausiai galimybė dalyvauti tokiuose mokymuose priklauso nuo skyriaus vadovo. Šiuo atveju, nors didžiausias skyrius X organizacijoje yra klientų aptarnavimo centras, kurio darbuotojams su skirtingų šalių klientais reikia bendrauti kiekvieną dieną, dalyvauti tokiuose mokymuose darbuotojai galimybės neturėjo. Darbo autorės nuomone, turint omenyje korporacijos darbo specifiką ir siekiant skatinti toleranciją ir išnaudoti kultūrinius skirtumus kaip naudą įmonės efektyvumui didinti, tokio tipo mokymai turėtų būti užtikrinami visiems įmonės darbuotojams.

Tiek teorinėje dalyje, tiek ankstesnėje tyrimo dalyje buvo atskleista, kad esminė mintis įvairovės valdyme yra ta, kad kiekvieno žmogaus, kad ir koks būtų jo amžius, lytis, tautinė

tapatybė ar religija, asmenybė iš esmės skiriasi. Būtent todėl organizacijai ypač svarbu atpažinti kiekvienos žmogaus asmenybės skirtumus ir mokėti juos suvaldyti. Darbuotojas, pažindamas save giliau supras savo veiksmų priežastis, o pažindamas savo kolegą ar klientą žinos kaip geriausia yra su juo elgtis. Komandų vadovams ši kompetencija taip pat yra labai svarbi, nes ja remiantis jie gali ne tik formuoti, bet ir valdyti įvairias komandas, pritaikant labiausiai tinkantį vadovavimo stilių ir gaunant iš jų geriausią rezultatą

Šia tikslui pasiekti organizacijoje yra reguliariai organizuojami ***Insights Discovery asmenybės tipologijos mokymai***. *Insights Discovery* remiasi asmenybės bruožų tipologija, kuri remiasi keturiais žmonių tipais, kurie atvaizduojami spalva. Žinoma, kiekvienas žmogus yra kompleksiškas ir turi tam tikrą santykį įvairių asmenybės tipų, tad ši tipologija leidžia padeda tą santykį iširti. Šių mokymų dėka darbuotojai gali atrasti savo stipriąsias puses, tobulintinas savybes, o gerai pažindami savo asmenybę gali pasitelkti jiems tinkančius darbo įrankius ir būdus. Šie mokymai taip pat padeda pažinti ir kitų kolegų žmonių tipus bei moko, kaip reikia elgtis ir bendrauti su skirtingomis žmonių asmenybėmis. Būtent šie įgūdžiai ir yra svarbūs moderniam įvairovės valdyme, kai kiekvienas žmogus suvokiamas kaip unikali ir skirtinga asmenybė, kuria formuoja ne tik fiziniai ar etniniai bruožai. Pasak šių mokymų specialistės, šiuolaikinėje besikeičiančioje aplinkoje asmenybės skirtumų vertinimas yra pagrindinis būdas sėkmingam įvairovės valdymui organizacijoje:

Insights mokymai sako, kad norint organizacijai eiti į priekį tu turi pasirinkti tam tikrą valdymo stilių, kitaip tu tiesiog nejudėsi į priekį. Mano nuomone šie mokymai ir yra kažkokių iš įvairovės kylančių kliūčių perkeitimas į pozityvius ir tuos skirtumus vertinančius dalykus ir naujas idėjas (aut. vert., Ekspertė 2)

Svarbu paminėti, kad šių mokymų prieinamumas visiems skyriams taip pat nėra vienodas. Kadangi mokymų finansavimas taip pat priklauso nuo skyrių kaštų pasiskirstymo, o klientų aptarnavimo skyrius nėra finansiškai aktyvus, todėl jam skiriamas finansavimo dydis yra žymiai mažesnis negu kitų skyrių. 2016 metais rengtuose *Insights Discovery* mokymuose dalyvavo 50 žmonių ir galimybė paskirti savo darbuotojams tokius mokymus buvo suteikta visų skyrių vadovams priklausomai nuo jų galimo skirti biudžeto. Tai lėmė tokį netolygų pasiskirstymą: iš 88 projektų valdymo skyriaus darbuotojų mokymuose dalyvavo 24, kai tuo tarpu iš 172 klientų aptarnavimo skyriaus darbuotojų mokymus turėjo 5 to skyriaus darbuotojai. Kita vertus, būtent dėl šios priežasties ir dėl darbo specifikos klientų aptarnavimo skyrius turi savo mokymų specialistę, į kurios programą įeina mokymai apie skirtingus žmonių tipus. Nors tai ir nėra *Insights Discovery* teorija paremti mokymai, jie padeda atpažinti skirtingus žmonių tipus ir moko darbuotojus valdyti iš skirtumų kylančius konfliktus.

X organizacijoje taip pat rengiami **įdarbinimo atrankų mokymai**. Kadangi darbo pokalbiai ir atrankos šioje įmonėje yra nuolatinis vykstantis reiškinys, nes darbuotojų kaita yra gana didelė, dažnai atrankas veda ne tik įdarbinimo agentūros darbuotojai, tačiau ir komandų vadovai su savo asistentais. Tam, kad įdarbinimo ir atrankų procesas jokiais būdais neskatinėtų diskriminacijos ir būtų kuo sėkmingesnis atrenkant tinkamus darbuotojus, su X organizacija bendradarbiaujanti įdarbinimo agentūra visiems norintiems rengia įdarbinimo atrankų mokymus.

Šiuo mokymuose pirmiausia koncentruojamasi į atrankų vedimą – dalyviai supažindinami su klausimais, kurie gali būti diskriminuojančio pobūdžio ir kurių negalima užduoti interviu metu, bei elgsena, kuri, kuri gali diskriminuoti į atranką atėjusį žmogų. Žinant IT kompanijos darbo specifiką galima pažymėti, kad tokios pobūdžio kompanijose dažnai reikia specifinių kompetencijų ar įgūdžių, todėl žmonėms, vedantiems darbo pokalbius ir atrenkant žmones į savo komandą yra ypač svarbu pažinti žmogų per pirmąjį pokalbį, gebėti pastebėti jo bruožus ir įvertinti kompetencijas, tam, kad būtų atrinktas pats tinkamiausias kandidatas. Būtent tam reikalingi geri žmonių nuskaitymo įgūdžiai ir žinios apie skirtingas asmenybes ir jų bruožus. Apibendrinant galima pasakyti, kad atrankų vedimo mokymai X organizacijoje prisideda prie įvairovės valdymo programos dviem būdais – jie užtikrina, kad diskriminacijos nebus atrankų procese ir kartu moko pažinti skirtingus žmones ir kandidatus siekiant atrinkti geriausią variantą.

Kalbant apie mokymus organizacijoje reikia paminėti, kad nepaisant šių reguliariai vykdomų ir tiesiai su įvairovės valdymu ir skatinimu susijusių mokymų, X organizacijose edukacinė vykdoma ir kitais atvejais, pavyzdžiui, renginių, iniciatyvų ar pavienių susirinkimų ar paskaitų metu. Be to, kiekvienas X organizacijos darbuotojas turi prieigą prie mokymų sistemos, kurioje yra tūkstančiai knygų ir mokymų įvairiomis temomis, įskaitant ir žmogiškųjų išteklių įvairovės temas.

3.5. Lygių galimybių užtikrinimas

Norint sėkmingai išnaudoti iš darbuotojų skirtumų ateinančią potencialą pirmiausia reikia užtikrinti, kad organizacijoje yra sukurta antidiskriminacinė aplinka ir užtikrintos visiems lygios galimybės.

Tyrimo metu taip pat buvo tirtas diskriminacijos lygis ir jos prevencijos priemonės. Ištyrus paaiškėjo, kad X organizacijoje diskriminacijos prevencija vykdoma keliais būdais. Visų pirma, lygias teises darbovietėje užtikrina Lietuvos darbo teisė ir **Lietuvos darbo kodeksas**. Kaip minėta darbo teorinėje dalyje, Lietuvos darbo kodeksas užtikrina, kad visi

darbuotojai turėtų lygias galimybes ir darbo aplinkoje nebūtų diskriminacijos jokiais aspektais. X organizacija laikosi Lietuvos darbo teisėje nustatyta antidiskriminacinių nuostatų, todėl jau vien teisiškai lygios galimybės darbovietėje yra užtikrintos. Antra, kompanija turi ir savo **etikos kodeksą**, su kuriuo privalo susipažinti ir laikytis kiekvienas naujas darbuotojas. Etikos kodeksas yra organizacijos **verslo kodekso** dalis. Etikos ir verslo kodeksas yra atnaujinamas kiekvienas metais ir kiekvienas be išimties X organizacijos darbuotojas privalo susipažinti ir patvirtinti, kad laikysis etikos ir verslo kodekso nuostatų. Šiam tikslui kiekvienais metais visi darbuotojai turi atlikti etikos mokymus ir jų pabaigoje esantį testą, kuris parodo darbuotojo įsipareigojimą laikytis etikos kodekso nuostatų.

Patyrinęjus etikos ir verslo kodeksą iš arčiau galima matyti, kad jame išskiriamos 6 pagrindinės sritys:

1. Darbuotojo atsakomybės
2. Informacija, kaip pranešti apie kodekso nesilaikymą
3. Įsipareigojimas vienas kitam darbo vietoje
4. Įsipareigojimas kompanijai
5. Įsipareigojimas akcininkams
6. Įsipareigojimas klientams ir bendruomenėms

Visos šios sritys apima ir šiame darbe tyrinėjamas temas – etišką elgesį, lygių galimybių užtikrinimą, pagarbą kitiems, atsakomybę pranešti apie pastebėtus diskriminacinius nusižengimus bei įvairovės vertinimą ir skatinimą. Pasak žmogiškųjų išteklių vadovės, šios nuostatos yra privalomos ne tik bendrai visų šalių motininės įmonės padaliniams, tačiau ir kiekvienam darbuotojui atskirai:

Yra tolerancijos programos, tiek mūsų etikos kodekse yra įrašyta, kad tu turi gerbti skirtingų lyčių, rasių, amžiaus, pensijinio amžiaus žmones ir panašiais. Etikos kodeksas yra bendras, tai jis mums galioja vienareikšmiškai. Ir lygiai taip pat ir mūsų darbo kodeksas pabrėžia tą pačią nuostatą, kai įpareigoja darbdavį nedaryti diskriminacinių požymių. (Ekspertė 1)

Interviu metu taip pat paaiškėjo, kad nors diskriminacijos atvejų neužfiksuojama daug, diskriminacinio pobūdžio vertinimai ar pareiškimai kartais ateina tiek iš įmonės darbuotojų, tiek ir jų vadovų. Yra atvejų, kai vadovaujamosi stereotipais ir tam tikras kitų darbuotojų elgesys nėra priimtas. Stereotipai ar specifinė kultūrinė patirtis kartais būna priežastis nepriimti vieno ar kitų kultūrų darbuotojų:

Vadovai kai ateina ir sako: nu daugiau tokių nesamdysiu, nes jau tris prieš tai teko atleisti, nes ten vėlavo, buvo tam tikri pažeidimai. Tai yra ir stereotipų, kurie

iš esmės yra barjeras kurti tą kultūrinę aplinką iš vadovų, o juos pakeisti yra labai sunku. (Ekspertė 1)

Kultūriniu atžvilgiu kyla ir daugiau konfliktų ir nesusipratimų, kurie iš esmės skaldo darbinę bendruomenę ir veda prie diskriminuojančių veiksmų:

Buvo čia su indais tam tikrų konfliktinių situacijų, kad indai va valgo rankom. Pas mus kai buvo atvažiuavę gal dviem ar trim mėnesiams indai, jie virtuvėlėj valgė rankomis, tai iš mūsų darbuotojų nebuvo tos tolerancijos. Sakė, man šlykštu valgyti prie jo, ar duok jiem atskirą virtuvę ir taip toliau, ir panašiai. Ir išeina konfliktas tada toks (Ekspertė 1)

Antroji ekspertė, turinti 18 metų žmogiškųjų išteklių vadovavimo patirties kompanijoje teigia, kad tokių akivaizdžių diskriminacijos atvejų beveik nėra, tačiau diskriminacija gali pasireikšti įvairiais būdais ir kartais ji galima būti vykdoma visai nesąmoningai, nesuvokiant kaip kai kurie darbuotojai yra neįtraukiami ar atskiriami:

Tu gali iš tikrųjų nesuprasti, kad kažką diskriminuojami darydamas įvairiausias dalykus <...> ar tai ką darai, ar iš tikrųjų atskiri ką nors ar diskriminuoji imdamasis bet kokių veiksmų. Ir tai gali būti kas nors labai paprasto, kaip, pavyzdžiui, dienos laikas kai darai susitikimą, ar tu neatskiri tėvų, kuriems reikia nuvežti vaikus į mokyklą? Tai tokie paprasčiausi dalykai (aut. vert., Ekspertė 2)

Šį fenomeną tiriant grupinės diskusijos metu, dauguma dalyvių pritarė, kad dažniausiai jokios diskriminacijos darbe nejaučia (D3, D4, D1), tačiau diskusijai įgavus pagreitį paaiškėjo, kad nors dalyviai ir nejaučia akivaizdžios diskriminacijos, yra situacijų kai jie visi jaučiasi ne komandos ar kompanijos dalis ir taip yra tarsi „atskiriami nuo kitų“. Visi nelietuviai dalyviai teigė, kad dažniausiai jaučiasi atskirti nuo kitų kolegų ir pačios kompanijos dėl **lietuvių kalbos vartojimo**. Dalyviai įvardijo tokias situacijas kaip lietuviškai vedami komandos formavimo mokymai (D6), pokalbiai virtuvėje (D1), su darbu susijusios diskusijos (D3), darbuotojų saugos mokymai (D4), su darbu susiję susirinkimai (D5). Dalyvių teigimu, nors jie ir supranta *gyvenant kitoj šaly jiems reiktų mokėt tos šalies kalbą*, jie teigia, kad dažnai dėl to *jaučiasi atskirti, nenori bendrauti, nenoriu dalyvauti susitikimuose* ir pan. Išanalizavus anksčiau minėtus antidiskriminacinius aspektus ir turint omenyje kompanijos veiklą bei etikos nuostatas visa svarbi informacija turėtų būti patiekiami visiems įmonėms darbuotojams suprantama kalba.

Diskriminaciją šiuo klausimu įrodo ir keli X organizacijos **pavyzdžiai**. Nors dažniausiai visa išorine ir vidinė komunikacija yra anglų kalba, pagrindinis X organizacijos visų darbuotojų susirinkimas, kuris būna vykdomas kartą arba du per metus, o jo metu aptariami visi svarbiausi kompanijos pusmečio įvykiai ir rezultatai, vedamas lietuvių kalba.

Nors komunikacija apie renginį yra angliška, joje pažymima, kad susirinkimo pranešėjai kalbės lietuviškai ir nepateikiama jokios alternatyvos lietuvių kalbos nesuprantantiems darbuotojams. Antras pavyzdys yra Projektų valdymo skyriaus susirinkimai, rengiami kiekvieną savaitę. Jų metu skyriaus vadovė praneša apie pagrindinius pasiekimus, iššūkius, vykdomą veiklą ar naujoves. Nors skyriuje dirba tik du užsieniečiai, o anglų kalba yra privaloma visiems X organizacijos darbuotojams, šį susitikimą skyriaus vadovė veda lietuviškai.

Autorės nuomone, lietuvių kalbos vartojimas visose darbinėse situacijose, kai jose dalyvauja kalbos nesuprantančių asmenų yra diskriminacija ir lygių teisių neužtikrinimas visiems darbuotojams. Kuriant įtraukiančią ir tolerantišką darbo aplinką svarbu atsižvelgti ir prisitaikyti prie kiekvieno darbuotojo skirtumų, taip parodant, kad kiekvienas iš jų yra kompanijos dalis ir jo nuomonė yra svarbi.

Grupinės diskusijos metu buvo lengva pastebėti kaip į tai reaguoja diskusijos dalyviai. Visi jie lietuvių kalbos vartojimą įvardijo kaip didžiausią problemą ir kliūtį darbo vietoje. Jie visi turėjo savų pavyzdžių. Tęsiant diskusiją dalyviai surado vis daug bendrų taškų ir istorijų, susijusių su šia tema. Kai kurie dalyviai prisipažino patys nežinantys kaip elgtis tam tikrai atvejais: *kaip man reiktų elgtis, kai ateinu į virtuvę ir visi šneka lietuviškai? Tylėti? Nueiti? Paprašyt, kad jie įvestų taisyklę šnekėti angliškai? Bandyt bendrauti lietuviškai?* (aut. vert., D1).

Analizuojant grupinės diskusijos metu susidariusią situaciją galima teigti, kad X organizacijoje dirbantiems užsieniečiams pagrindinė problema yra ne tik lietuvių kalbos nesupratimas. Diskusija užvirė ir ją buvo sunku suvaldyti ir dėl to, kad būtent tokio tipo susitikimų įmonėje tikrai trūksta. Buvo akivaizdu, kad šie organizacijos nariai dažnai jaučiasi nustumti, neišgirsti ir neįdomūs. Įvairaus tipo komunikacija ir su ja susijusios iniciatyvos šiuo atveju būtų kelias į problemos sprendimą. Pasak vieno iš dalyvių, labiausiai organizacijoje jam trūksta „*kavos pertraukėlių*“ tipo komunikacijos tarp komandų, *sužinoti ką daro kiti, žinoti savo vietą organizacijoje, žinoti, kad mes visi esame jos dalis* (aut. vert., D4). Taigi tai, ką būtų buvę galima įvardinti kaip grupinės diskusijos kliūtis (nukrypimą nuo temos, neplanuotų klausimų aptarimą, daugelio žmonių kalbėjimą vienu metu) šiuo atveju galima vertinti būtent kaip šios veiklos plusus – dalyviai turėjo erdvę išsakyti visas problemas, kurias jie mano bei skaudžias patirtis, tokiu būdu matyti, kad jie yra ne vieni ir kad kiti patiria panašaus pobūdžio problemas.

Apibendrinant galima pasakyti, kad nors kompanija ir laikosi antidiskriminacinių nuostatų, kurios yra reglamentuotos tiek Lietuvos darbo kodekse, tiek X organizacijos verslo ir etikos kodekse, šių nuostatų nėra laikomasi tam tikrose situacijose, kas lemia dalies

darbuotojų atskirtį ir neįtraukimą į vidinę įmonės veiklą. Vienodų galimybių dalyvauti sudarymas visiems darbuotojams dalyvauti įmonės veikloje ir susitikimuose, aktyvesnė ir atviresnė komunikacija bei švietėjišką veiklą apie darbuotojų skirtumus ir panašumus, autorės nuomone, galėtų patobulinti įtraukiančios ir įvairovę vertinančios organizacijos aplinkos kūrimą.

3.6. Įvairovės skatinimas

Įvairovės skatinimo aspektas šiame darbe apibrėžiamas kaip visa organizacijos veikla, per kurią pasireiškia organizacijos sąmoningas įvairovės skatinimas ir noras darbuotojų skirtumus paversti jų potencialu. Labiausiai tai pasireiškia per įvairias organizacijos iniciatyvas ir renginius.

Atlikus tyrimą galima teigti, kad būtent ši sritis yra X organizacijos stiprioji pusė. Įmonėje vykdomos įvairios iniciatyvos ir veiklos, kurios yra skirtos ne tik pritraukti naujus įvairius darbuotojus, bet ir parodyti, kad kiekvienas iš jų yra svarbus ir vertinamas.

Be jau minėtų įvairių mokymų, susijusių su įvairovės skatinimu, organizacija vykdo ir kitas **iniciatyvas**. Visų pirma, įmonė bendradarbiauja su mokyklomis ir universitetais. Šioje srityje organizuojami įvairūs studentams ir moksleiviams skirti renginiai, X organizacijos atstovai lanko mokyklas ir universitetus bei veda ten įvairaus pobūdžio paskaitas. Svarbu paminėti, kad organizacija taip pat turi ir „**Absolventų programą**“, kurioje atrinkti kandidatai turi galimybę mokytis ir dirbti organizacijoje pagal jiems sudarytą programą. Visų šių veiklų tikslas yra pritraukti kuo daugiau jaunų ir tobulėti linkusių žmonių, tokiu būdu didinama personalo įvairovė, jauni žmonės, nors kartais ir be patirties, atsineša naujas idėjas, tokių iniciatyvų dėka jie jaučia galintys tas idėjas reikšti ir skleisti.

X organizacijoje jau trečius metus vyksta renginys „**Kultūrų dienos**“. Šis renginys skirtas švęsti kultūrinius skirtumus ir pažinti savo kolegas iš kitų kraštų. Renginys buvo pradėtas organizuoti kaip iš darbuotojų kilusi iniciatyva, šiemet jis vyko trečius metus. 2016 metų renginys taip pat skyrėsi ir tuo, kad lokali Lietuvos padalinio vidinė iniciatyva šiemet tapo globalia ir buvo vykdyta viso pasaulio padaliniuose. Nors renginio formatas keičiasi kasmet, pagrindiniai jo tikslai lieka panašūs. Renginys yra skirtas visiems organizacijos darbuotojams, įvairiomis veiklomis jie skatina pažinti savo kolegas iš skirtingų kraštų labiau juos suprasti, papasakoti savo istoriją, išmokti priimti ir gerbti bei džiaugtis kitų skirtumais. Tokiu būdu darbuotojai tampa ne tik jautresni ir tolerantiškesni kultūriniais skirtumams, tačiau taip pat supranta tam tikras elgesio priežastis ar pasekmes ir išmoka elgtis įvairovė situacijose, kur reikalingi tarpkultūrinio bendravimo įgūdžiai.

Dar viena X organizacijoje vykdoma iniciatyva yra „**Pink Ribbon Day**“. Jos metu vykdoma nemokama krūties vėžio patikra, rengiami neoficialūs organizacijoje dirbančių moterų susitikimai ir panašios veiklos. Šios iniciatyvos tikslas yra suvienyti organizacijoje dirbančias moteris, atkreipti dėmesį į jų problemas, panašumus ir skirtumus. Tuo pat metu organizacijoje globaliai vyksta programa „*Women in Leadership*“. Vidinė kompanijos komunikacija teigia, kad ši programa „teikia konsultavimo, mokymo, palaikymo galimybes globaliai vyrams ir moterims. Ji skirta suprasti, skatinti ir vertinti moteris visuose verslo ir lyderystės lygiuose. Ji veikia tam, kad remtų moteris per jų karjeros ir tikslų siekimo kelią tokiu būdu didindama lyties įvairovę lyderių komandose“. Ši programa suartina kompanijos moteris, skatina jas kovoti su vyraujančiais stereotipais ir siekti karjeros bei ugdyti savo lyderystės kompetencijas.

Tą patį mėnesį X organizacijoje vykdoma iniciatyva „**Movember**“. Jos metu siekiama atkreipti dėmesį į vyrų sveikatos problemas. Kompanijos vyrai yra skatinami auginti barzdą visą lapkričio mėnesį tokiu būdu didinant sąmoningumą dėl vyrų sveikatos. Jie taip pat yra skatinami kalbėtis apie kylančias problemas bei reguliariai tikrintis savo sveikatą.

Minėtos iniciatyvos yra organizuojamos jau keletą metų iš eilės, tačiau tokių, bet pavienių iniciatyvų atsiranda ir dažniau. Dažniausiai tokio tipo idėjos kyla iš darbuotojų arba jų vadovų. X organizacijoje visos iniciatyvos yra skatinamos ir idėjoms reikšti yra sudaromos tinkamos sąlygos. Visų pirma, įmonėje vyrauja „**atvirų durų**“ nuostata, visi darbuotojai, įskaitant ir visus vadovus ir generalinį direktorių dirba vienos bendroje patalpoje, be durų ir kabinetų, dėl to visus pasiekti galima bet kuriuo metu tiesiog priėjus. Be to, įmonėje aktyvi programinė įranga, leidžianti susisiekti su kiekvienu darbuotoju virtualiu būdu. Ir svarbiausia, X organizacija turi įrengusi „**pasiūlymų dėžutę**“, kur visi darbuotojai atvirai arba anonimiškai gali rašyti pastebėjimus, pasiūlymus, idėjas ar skundus.

Nors X organizacija ir vykdo daug iniciatyvų, kurios skatina pažinti kitų skirtumus ir juos gerbti, tačiau dažniau tokios iniciatyvos, įskaitant ir įvairius mokymus bei veiklas dažniausiai atsiranda tada, kai kyla tam tikros problemos. Pasak žmogiškųjų išteklių vadovės dažniausiai tokios iniciatyvos atsiranda iš darbuotojų arba jų vadovų, o vadovybė imasi veiksmų tada, kai pastebi problemas:

Inicijuoja dažniausiai patys darbuotojai, pavyzdžiui, ateina pasakyti, kad tarkim streso lygis yra labai užkilęs, padidėję stuburo išvaržų, su sveika gyvensena labai blogai. Ir iš to formuojasi tam tikros žinutės, kad reikia kažkur kažką edukuoti, kviesti lektorių, gal ten kažkokią stuburo mokyklą padaryti ar dar kažką. Ir taip susiformuoja projektai, kurie yra pasmingi patiem darbuotojam ir jie tada yra linkę įsitraukti (Ekspertė 1)

Toliau analizuojant tą patį interviu galima pastebėti, kad po Ekspertės žodžiais slypi tam tikras vadovybės požiūris į atsirandančias problemas – jie labiau linkę reaguoti reaktyviai, bet ne proaktyviai, tiksliau tariant, veiksmų imamasi tada, kai atsiranda problema, bet ne anksčiau, tam, kad tos problemos neatsirastų:

- *Mes apie tai dar nešnekam, galbūt kol kas ir neverta apie tai šnekėti, kol nėra kažkokių iššūkių;*
- *Kažką sukurti iš oro nėra tikslinga, nes reikia žiūrėti, ko reikia;*
- *Kažką pradedam daryti kai pavyzdžiui HR'as, kai pamato tam tikrą židinį, kad jau čia labai blogai, reikia kažką padaryti. Bet tai susiformuoja iš tam tikrų statistinių duomenų, nusiskundimų, tai pareina iš darbuotojų*
(Ekspertė 1)

Apibendrinant šio aspekto veikimą X organizacijoje, galima daryti išvadas, kad įmonėje vykdoma daug įvairios veiklos ir iniciatyvų, skatinančių atsiskleisti darbuotojų skirtumams bei potencialui, raginančių juos pažinti ir išnaudoti asmeninio tobulėjimo ir įmonės naudai. Nors jų yra daug ir įvairių, iniciatyvos dažniau vyksta chaotiškai ir nereguliariai, labiau reaguojant ir bandant išspręsti dėl skirtumų kylančias problemas, o ne užkirsti kelią joms.

3.7. Progreso vertinimas

Šis aspektas savo pobūdžiu labai panašus į pirmąjį ir dažniausiai riba tarp pirmojo ir paskutinio veiksnio išnyksta ir susilieja į vieną situacijos vertinimo veiksnį. Tačiau kalbant apie X organizaciją ir jos veikimą, šioje srityje galima paminėti, tam tikrais būdais progresas ir jo sėkmingumas organizacijoje yra vertinamas ir matuojamas.

Be jau minėtų reguliarių motininės įmonės nustatytų rodiklių vertinimo ir analizės, po kiekvieno renginio ar įgyvendintos programos ar iniciatyvos rengiami „išmoktų pamokų“ susitikimai. Jų metu bendrai vertinamas veiklos ar iniciatyvos sėkmingumas, aptariamos svarbiausios iškilusios problemos ir kliūtys, įvertinami dalyvių atsiliepimai, veiksmingumas ir apsvarstomi ateities planai ir iniciatyvos tęstinumas. Jeigu veiklos pasiteisina ir atneša organizacijai ypač daug naudos, tokios iniciatyvos vertinamos kaip organizacijos gerosios praktikos, todėl jos būna aprašomos, pristatomos kitiems skyriams ar padaliniams kitose šalyse ar už įmonės ribų ir tokiu būdu yra skatinamas dar didesni jų efektyvus ir tęstinumas ateityje.

IŠVADOS

1. Apibendrinant teorinius **žmogiškųjų išteklių įvairovės sampratos** aspektus galima teigti, kad žmogiškųjų išteklių įvairovė suvokiama ne vien kaip darbuotojų etninės kilmės, amžiaus, kultūrų, lyties ar lytinės orientacijos skirtumai, tačiau tai yra kompleksiškas terminas, apimantis ir visus žmogaus asmenybę formuojančius bruožus, įskaitant ir gyvenimo būdo skirtumus, skirtingus mąstymo stilius, charakterius, išsilavinimą ir patirtį.
2. Išanalizavus skirtingų autorių pateikiamas **žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo apibrėžimus** paaiškėjo, kad moksliniame diskurse įvairovės valdymas suvokiamas ne tik kaip diskriminacijos darbovietėje prevencija ir lygių galimybių užtikrinimas visiems darbuotojams, bet taip pat ir žmogiškųjų išteklių skirtumų skatinimas ir jų panaudojimas įmonės konkurenciniam pranašumui didinti.
3. Žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo politika organizacijoje gali teikti tokios **naudos** kaip produktyvumo ir konkurencinio pranašumo didinimas, naujų rinkų ir kompetentingų bei talentingų darbuotojų pritraukimas ir išlaikymas, kompanijos įvaizdžio gerinimas bei naujų idėjų ir jų įgyvendinimo skatinimas, tačiau įdiegiant įvairovės valdymo politiką gali kilti ir pasipriešinimo bei neigiamo nusistatymo, nesusikalbėjimo, grupių atsiskyrimo ar atvirkštinės diskriminacijos **grėsmė**.
4. Atsižvelgiant į gerąsias kitų įmonių žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo praktikas, dažniausiai įmonėms rekomenduojamus įvairovės valdymo metodus ir moksliniame diskurse aptariamus geriausius įvairovės valdymo būdus galima teigti, kad sėkmingą žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymą lemiančių veiksnių modelį sudaro **6 pagrindiniai įvairovės valdymo veiksniai** – įvairovės valdymo analizė, oficialus įmonės įsipareigojimas, mokymai, lygių galimybių užtikrinimas, įvairovės skatinimas ir progreso vertinimas.
5. Atlikus tyrimą X organizacijoje paaiškėjo, kad įmonėje vyrauja šiuolaikinį mokslinį diskursą atitinkantis **požiūris į žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymą** suvokiant, kad įvairovė yra ne tik akivaizdūs išoriniai žmonių skirtumai, tačiau kompleksiška visų asmenybę formuojančių veiksnių visuma, o jos valdymas ir skatinimas įmonei atneša įvairiapusiškos naudos. Nepaisant to, tokio tipo analizės X organizacijoje vykdomos tik

vadovybei vertinant motininės įmonės nustatytus rodiklius, į tai neįtraukiant kitų lygių įmonės darbuotojų.

6. Kalbant apie oficialų įmonės įsipareigojimą įvairovės valdymui galima teigti, kad **X organizacija yra įsipareigojusi ginti ir skatinti įvairovę**, nes tai daryti įpareigoja motininės įmonės nurodymai ir pagrindinės vertybės. **Kita vertus**, X organizacijoje egzistuoja mažiau įsipareigojimą įrodančios viešos ir vidinės komunikacijos, įsipareigojimams įgyvendinti kartais trukdo Lietuvos teisinė bazė ir biudžeto bei laiko ištekliai, o įvairovės valdymo ir skatinimo iniciatyvos neturi tam sudarytos nuolat veikiančios ir įvairovei įsipareigojusios visų lygių darbuotojų įvairovės komandos.
7. Tyrimo metu išsiaiškinta, kad X organizacijoje rengiama įvairi, į žmogiškųjų išteklių įvairovės skatinimą ir valdymą orientuota **edukacinė veikla**, tokia kaip tarpkultūrinės komunikacijos, įdarbinimo atrankų rengimo ir asmenybės tipologijos mokymai, **tačiau** ne visi X organizacijos darbuotojai turi vienodas galimybes juose dalyvauti.
8. X organizacija **laikosi antidiskriminacinių nuostatų**, kurios yra reglamentuotos tiek Lietuvos darbo kodekse, tiek X organizacijos verslo ir etikos kodekse, o apie bet kokius diskriminacinius atvejus visi darbuotojai turi galimybę pranešti ir jie yra griežtai kontroliuojami. **Nepaisant to**, X organizacijoje pasitaiko atvejų kai yra atskiriamos tam tikros darbuotojų grupės, vienas iš jų – lietuvių kalbos vartojimas bendruose su darbu susijusiuose susirinkimuose, taip nesudarant sąlygų įmonėje dirbantiems užsieniečiams dalyvauti organizacijos veikloje.
9. Tyrimas atskleidė, kad nors X organizacijoje nuolat **rengiamos įvairios programos ir iniciatyvos**, demonstruojančios įmonės įsipareigojimą ir pagarbą visų darbuotojų skirtumams, skatinančios atsiskleisti jų įvairovei ir potencialui, raginančios pažinti kitų ir savo pačių skirtumus bei išnaudoti juos savo tobulėjimo ir įmonės naudai, tokios iniciatyvos dažniau yra **pavienės ir chaotiškos**, be ilgalaikės strategijos, labiau reaguojant į įmonėje kylančias problemas ir iššūkius, o ne proaktyviai stengiantis užkirsti kelią tokioms problemoms atsirasti.

REKOMENDACIJOS IR PASIŪLYMAI

1. Analizuojant įvairovės valdymo situaciją X organizacijoje vadovybei tikslinga būtų įtraukti kuo daugiau įvairių skirtingų lygių darbuotojų, pavyzdžiui:
 - Surengti SWOT analizę sudarius įvairių darbuotojų lygių grupes
 - Padaryti bendrą visų apklausą siekiant iširti apie įvairovės lygį ir jo valdymo galimybes su visais įmonės darbuotojais.
 - Surengti bendrą diskusiją apie tai, kaip suvokiamas įvairovės valdymas organizacijoje
2. Norint pabrėžti oficialų įmonės įsipareigojimą įvairovei tikslinga būtų:
 - Parengti oficialią X organizacijos įvairovės valdymo strategiją, apimančią visas įmonės veiklos sritis
 - Sudaryti „Įvairovės komitetą“, susidedantį iš įvairaus lygio skirtingų darbuotojų ir atsakingą už strategijos įgyvendinimą, kitų darbuotojų švietimą, informavimą įvairovės klausimais ir su įvairovės skatinimu susijusios veiklos planavimą bei įgyvendinimą
 - Inicijuoti daugiau iš vadovybės išeinančių komunikacijos žinučių, atspindinčių organizacijos požiūrį į darbuotojų skirtumus
3. Gerinant su įvairove susijusių mokymų kokybę ir jų efektyvumą X organizacijai rekomenduojama:
 - Užtikrinti, kad visiems darbuotojams būtų užtikrintos galimybės dalyvauti X organizacijoje rengiamuose su įvairovės valdymu ir skatinimu susijusiuose mokymuose (laiko ir kalbos atžvilgiu)
 - Švietėjišką veiklą organizuoti tam, kad dėl darbuotojų įvairovės kiltų kuo mažiau problemų, o ne kaip atsaką į jau kilusius iššūkius
 - Rengti mokymus/ informacinius vakarus, kur paskaitą vestų tam tikros atskirties grupės atstovas (pvz. neįgalusis, pensininkas, gėjus ir pan.)
4. Siekiant užtikrinti lygias galimybes ir tolerantišką bei įtraukiančią darbo aplinką X organizacijai reiktų:
 - Visus oficialius įmonės susirinkimus, kuriuose dalyvauja užsieniečiai, vesti anglų kalba
 - Rengti pažintinius susitikimus su skirtingomis komandomis ir skyriais

5. Didinant įvairovės valdymo veiklos ir iniciatyvų veiksmingumą X organizacijoje rekomenduotina:

- Įtraukti jau vykdomas iniciatyvas į įmonės įvairovės valdymo strategijos planą
- Užtikrinti sėkmingos veiklos tęstinumą

SANTRAUKA

Polujanova, Indrė Luka. Žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymas X organizacijoje/ Lyderystės ir pokyčių valdymo (ugdomojo vadovavimo) magistro baigiamasis darbas. Vadovas prof. dr. Andrius Valickas. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2016. – 67 p.

Šiuo globalizacijos ir demografinės situacijos pokyčių metu organizacijos susiduria naujais iššūkiais žmogiškųjų išteklių valdymo kontekste, joms tampa svarbu ne tik prisivilioti naujus klientus, tačiau ir pritraukti specifinių žinių ir kompetencijų turinčius darbuotojus bei juos išlaikyti organizacijoje. Vis **aktualesnis** tampa klausimas: „Kaip turi būti valdoma žmogiškųjų išteklių įvairovė įmonėje, kad darbuotojų skirtumai būtų optimaliai panaudojami, o problemos sprendžiamos konstruktyviai?“ Iki šiol į darbuotojų skirtumus buvo žiūrima tik iš lygių galimybių gynimo perspektyvos siekiant užtikrinti lygias teises darbovietėse ir mažinti jose darbuotojų diskriminaciją, tačiau paskutiniu metu darbo jėgos skirtumai ir jų valdymas matomi kaip potencialas geresniems įmonės rezultatams pasiekti.

Šio darbo **tikslas** – ištirti žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymą X organizacijoje ir pateikti pasiūlymus bei rekomendacijas įvairovės valdymui tobulinti. Šiam tikslui pasiekti buvo iškelti pagrindiniai **uždaviniai** – ištirti žmogiškųjų išteklių įvairovės ir jos valdymo sampratą, išanalizuoti didžiausius privalumus ir grėsmes personalo įvairovės valdymo procese, sudaryti sėkmingo įvairovės valdymo veiksmų modelį, pagal jį ištirti X organizacijos žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymo situaciją ir pateikti pasiūlymus įvairovės valdymui tobulinti. Šiems uždaviniams įgyvendinti teorinėje dalyje buvo naudojamas mokslinės literatūros analizės metodas, o empiriniame tyrime pasirinkta kokybinių tyrimo **metodų** – ekspertų interviu, grupinės diskusijos ir dokumentų analizės – trianguliacijos strategija.

Tyrimo metu **paaiškėjo**, kad nors X organizacijoje vykdomas pakankamai sėkmingas žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymas, šis procesas X organizacijoje galėtų būti patobulintas pasinaudojant darbo pabaigoje pateiktomis rekomendacijomis. Darbą **sudaro** įvadas, 3 skyriai, santrauka lietuvių ir anglų kalbomis, literatūros sąrašas ir priedai. Literatūros sąrašą sudaro 55 šaltiniai, pateikiami 5 paveikslai, 2 lentelės ir 2 priedai.

Esminiai žodžiai: įvairovė, įvairovės valdymas, personalo valdymas, žmogiškųjų išteklių valdymas, žmogiškųjų išteklių įvairovės valdymas

SUMMARY

Polujanova, Indrė Luka. The Human Resources Diversity Management in Organization X/ Final Master thesis in Leadership and Change Management (Coaching). Supervisor prof. dr. Andrius Valickas. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Politics and Management, 2016. – 67 p.

In the context of globalization and demographic change the organizations are facing new challenges in the human resources management area. It becomes more and more **important** not only to attract new markets, but also to attract and retain employees with specific knowledge and skills. Therefore the **question** „How to manage the HR diversity in the organization in order to use employees differences for the benefit of the organization and to address the diversity issues in a constructive way?“ becomes more relevant. So far the personnel differences were mostly seen from the perspective of equal human rights and discrimination, but now the diversity of employees are being considered as the potential for better results of the organization.

The **objective** of this thesis is to examine the diversity management in organization X and to provide suggestions and recommendations to improve it. To achieve this objective several main **tasks** were created – to explore the concept of HR diversity and diversity management, to analyze the major advantages and challenges in the process of diversity management, to create a model for successful diversity management, analyze the diversity management in organization X based on the model and provide suggestions to improve the HR diversity management in organization X. To execute these tasks following **methods** were used – the scientific literature analysis approach in the theoretical part, triangulation of 3 qualitative approaches (*focus* group, interview of experts and analysis of documents) in the empirical research.

The **research** showed that although HR diversity management in the organization X is successful enough, the process could be improved by executing the suggestions provided in the end of the research. The master thesis consists of the introduction, 3 main chapters, summary in both Lithuanian and English, the list of references and appendices. The list of references consists of 55 entries, there are 5 figures, 2 tables and 2 appendices.

Keywords: diversity, diversity management, personnel management, human resources management, human resources diversity management

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

1. "MBTI Basics." 2016. The Myers-Briggs Foundation. Žiūrėta spalio 13 d.
<http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>
2. "Workforce Diversity." 2016. Business Dictionary. Žiūrėta spalio 16 d.
<http://www.businessdictionary.com/definition/workforce-diversity.html>
3. Arredondo, Patricia. 1996. *Successful diversity management initiatives: A blueprint for planning and implementation*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications: 16
4. Bolton, Robert ir Dorothy Grover Bolton. 2009. *People Styles at Work...And Beyond: Making Bad Relationships Good and Good Relationships Better*. New York, NY: AMACOM.
<http://viewer.books24x7.com/toc.aspx?bookid=30544>
5. Childs, Gilbert. 1995. *Understand your temperament*. Hillside, UK: Rudolf Steiner Press: 4-5
6. Chimombo, Moira ir Robert Roseberry. 1998. *The Power of Discourse: An Introduction to Discourse Analysis*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates: 48
7. Čiutienė, Rūta, ir Rasa Railaitė. 2013. "Darbuotojų amžiaus įvairovės valdymas." *Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai* (68): 27-39.
<http://dx.doi.org/10.7220/mOSR.1392.1142.2013.68.2>
8. Cox, Taylor ir Stacy Blake. 1991. "Managing cultural diversity; Implications for organizational competitiveness." *The Executive* 5(3): 46.
9. Cross, Elsie. 2000. *Managing diversity: The courage to lead*. Westport, CT: Praeger.
<http://viewer.books24x7.com/toc.aspx?bookid=10277>
10. Dessler, Gary. 2012. *Human resource management (13 leidimas)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
11. Elizabeth Mannix ir Margaret Neale. 2005. „What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations.“ *Psychological Science in the Public Interest* 6(2): 34-52.
12. Europos Komisija. 2015. *Diversity within small and medium-sized enterprises – best practices and approaches for moving ahead*, Brussels: European Commission: 17-20.
13. Gibson, Cristina ir Susan Cohen. 2003. *Virtual Teams That Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
<http://viewer.books24x7.com/toc.aspx?bookid=9529>
14. Green, Kelli, Marya López, Allen Wysocki ir Karl Kepner. 2012. „Diversity in the workplace: benefits, challenges, and the required managerial tools.“ *IFAS Extension. University of Florida*: 1–3

15. Grivastava, Saumya ir Brian Kleiner. 2015. "Managing Cultural Diversity In The Workplace." *Journal of International Diversity* (1): 1-8.
16. Hjelle, Larry ir Daniel Ziegler. 1992. *Personality theories. 3rd ed.* New York: McGraw-Hill: 507
17. Hughes, Clarethia. 2015. *Impact of Diversity on Organization and Career Development.* Hershey, PA: IGI Global. <http://viewer.books24x7.com/toc.aspx?bookid=74062>
18. "Insights." 2016. The Insights Group Limited. Žiūrėta spalio 18 d. <https://www.insights.com/>
19. Jankauskaitė, Margarita. 2013. *Įvairovė verslo sėkmei: informacija darbdaviams apie tai, kodėl ir kaip diegti savo įmonėje antidiskriminacines priemones.* Vilnius: Eugrimas: 5, 16-17, 44
20. Jelinkova, Eva ir Milena Jirincova. 2015. „Diversity Management as a Tool of Managing Intellectual Capital.“ *Journal of Competitiveness* 7(4): 3-5.
21. Jurčiukonytė, Agnė. 2012. "Lyčių lygybės politikos įgyvendinimas aukštajame moksle: akademinės bendruomenės pasipriešinimas pokyčiams." *Societal innovations for global growth: research papers = Socialinės inovacijos globaliai plėtrai* 1(1): 1042-1054.
22. Kardelis, Kęstutis. 2002. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai.* Kaunas: Judex
23. Keil, Marion, Badrudin Amershi, Stephen Holmes, Hans Jablonski, Erika Luthi, Kazuma Matoba, Angelika Plett ir Kailash von Unruh. 2007. *Mokymų vadovas įvairovės valdymui.* International Society for Diversity Management – idm: 7-8, 13-14.
24. Kossek, Ellen Ernst, Sharon Lobel ir Jennifer Brown. 2005. „Human Resource Strategies to Manage Workforce Diversity.“ iš *Handbook of Workplace Diversity*, Alison Konrad, Pushkala Prasad ir Judith Pringle, 54. Thousand Oaks, CA: Sage.
25. Kreitz, Patricia A. 2008. "Best practices for managing organizational diversity." *The Journal of Academic Librarianship* 34(2): 101-120.
26. Kuprytė, Jurgita ir Aiva Salatkienė. 2011. *Įvairovė įmonėse: kaip pritraukti ir išlaikyti skirtingus darbuotojus.* Vilnius: VšĮ „SOPA“: 5.
27. Langford, Joe, ir Deana McDonagh. 2003. *Focus groups: supporting effective product development.* CRC press: 14.
28. Laroche, Lionel. 2003. *Managing Cultural Diversity in Technical Professions.* Routledge: Taylor and Francis. <http://viewer.books24x7.com/toc.aspx?bookid=28121>
29. Layne, Peggy. 2002. „Best practices in managing diversity.“ *Leadership and Management in engineering* 2(4): 28-30.
30. Lloyd-Jones, Brenda ir Jones Worley. 2014. „Intergenerational tensions in the workforce.“ Iš *Diversity in the workforce: Current issues and emerging trends*, Marilyn Byrd ir Chaunda Scott, 218-249. New York, NY: Routledge.

31. Mazur, Barbara. 2015. "Managing Cultural Diversity as a Societal Approach to Sustainable Human Resource Management." *Social Sciences* 89(3): 8-18.
32. Moore, Sarah. 1999. "Understanding and managing diversity among groups at work: key issues for organizational training and development." *Journal of European Industrial Training*: 23(4/5): 208-217
33. Mor Barak, Michalle. 2013. *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. San Francisco, CA: Sage.
34. Morkevičius, Vaidas, Audronė Telešienė ir Giedrius Žvaliauskas. 2016. „Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su NVivo ir Text Analysis Suite: Pavyzdinis metodologinis mokomasis studijų paketas.“ Lietuvos HSM duomenų archyvas. Žiūrėta lapkričio 13 d. http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_II_2.9.html
35. Okunevičiūtė Neverauskienė, Laima, Julija Moskvina ir Boguslavas Gruževskis. 2010. „Socialinis pranešimas apie diskriminacijos apraiškas Lietuvoje.“ *Mokslo darbai*. Vilnius: Eugrimas: 32
36. Patrick, Harold, ir Vincent Raj Kumar. 2012. „Managing Workplace diversity: Issues and Challenges.“ *SAGE Open* 2(2): 3. <http://sgo.sagepub.com/content/spsgo/early/2012/04/19/2158244012444615.full.pdf>
37. Pearman, Roger ir Sarah Albritton. 2010. *I'm Not Crazy, I'm Just Not You: The Real Meaning of the 16 Personality Types*. Boston: Nicholas Brealey Publishing. <http://viewer.books24x7.com/toc.aspx?bookid=36601>
38. Pittenger, David J. 1993. "Measuring the MBTI... And Coming Up Short." *Journal of Career Planning and Employment*. 54 (1): 48–52.
39. Jackson, Susan, Karen May ir Kristina Whitney. 1995. "Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams." *Team effectiveness and decision making in organizations* 204: 232-234.
40. Repečkienė, Aušra, Nida Kvedaraitė ir Vaiva Jankauskienė. 2011. "Intercultural Competence as Precondition for Cultural Diversity Management." *Ekonomika Ir Vadyba* 16: 882-885. <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/fedora/get/LT-LDB-0001:J.04~2011~1367177862808/DS.002.1.01.ARTIC>
41. Roundtree, Linda. 2011. „Age: A 21st Century Diversity Imperative“. *Executive Case Report No. 4*: 6-8.
42. Shena, Jie, Ashok Chandaa, Brian D'Nettob ir Manjit Mongaa. 2009. „Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework.“ *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2): 239-240.

43. Snell, Scott ir George Bohlander. 2013. *Managing human resources*. Mason, OH: Cengage.
44. Thomas, David and Ayesha Kanji. 2004. „IBM's Diversity Strategy: Bridging the Workplace and the Marketplace.“ *Harvard Business School Case*, 9-405-044: 16
45. Thomas, R. Roosevelt. 1996. *Redefining Diversity*. New York: AMACOM.
<http://common.books24x7.com/toc.aspx?bookid=2684>
46. Thomas, R. Roosevelt. 2010. *World Class Diversity Management: A Strategic Approach*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. <http://common.books24x7.com/toc.aspx?bookid=36086>
47. Thomas, Roosevelt. 1990. *From affirmative action to affirming diversity*, Boston, MA: Harvard Business Review.
48. Thomas, Roosevelt. 1991. *Beyond race and gender: Unleashing the power of your total work force by managing diversity*. New York, NY: AMACOM.
49. Thomas, Roosevelt. 1993. “Utilizing the talents of the new work forces.” *The portable MBA in management: Insights from the experts at the best business schools*. New York, NY: Wiley.
50. Thomas, Roosevelt. 2005. *Building on the Promise of Diversity: How We Can Move to the Next Level in Our Workplaces, Our Communities, and Our Society*. New York, NY: AMACOM. <http://viewer.books24x7.com/toc.aspx?bookid=11926>
51. Tidikis, Rimantas. 2003. *Socialinių Mokslų Tyrimų Metodologija*. Vilnius: Lietuvos Teisės Universiteto Leidybos Centras, 2003: 613
52. Vance, Charles ir Yongsun Paik. 2006. *Managing a Global Workforce: Challenges and Opportunities in International Human Resource Management*. New York: M. E. Sharpe. <http://common.books24x7.com/toc.aspx?bookid=20748>
53. Vengalė, Laima ir Indrė Mackevičiūtė. 2008. *Lygybė ir įvairovė darbo vietoje*. Vilnius: Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba. 6-15, 26-28, 60.
54. *Verslas už įvairovę. Geros praktikos pavyzdžiai verslo įmonėse*. 2010. Vilnius: Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba: 16, 37-44.
55. Von Bergen, C. W., Barlow Soper ir Terese Foster. 2002. „Unintended negative effects of diversity management.“ *Public Personnel Management* 31(2): 239-251.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. Interviu su Eksperte 1 išrašas

1. Kaip apibūdintum, kas yra įvairovė, patį terminą?

Tam tikra pasirinkimų laisvė, sakyčiau. Kai tu gali rinktis iš daugybės dalykų, kurie tinka tau. Kaip asortimentas, pasirinkimas, kažkas panašaus.

2. Kaip apibūdintum, kas yra žmogiškųjų išteklių įvairovė darbo vietoje?

Lygiai taip pat, kadangi žmogiškieji ištekliai apima labai daug atšakų, pavyzdžiui, kaip mano atveju. Tai apima ir, tarkim, tą administracinę dalį, kur ten irgi įvairovės netrūksta. Taip pat apima ir health and safety, kaip tu tai padarysi, tu gali tai daryti skirtingais būdais. Ir ethics and compliance, tai yra kultūros formavimą visą, ir employee engagement apima, kur tu gali nuspręsti, kaip tu ką darysi. Tu gali tą patį paimiti ir susiaurinti engagement'o įvairovę ir sakyti, kad pas mus va engagement'as taip ir taip. Ta prasme kiekvienoj atšakoj yra dar smulkesnių detalių.

3. O tarkim iš tos pusės, kas yra darbuotojų įvairovė darbo vietoj?

Tai čia irgi gali būti labai platus spektras. Aš sakyčiau nuo išsilavinimo iki amžiaus vidurkio, iki tos darbo jėgos, iki kultūrinių skirtumų, tam tikrų specifinių grupių, iš esmės integravimo galbūt, iki patirties, kompetencijų spektro irgi.

4. Kaip tada įvardintum, kas yra įvairovės valdymas?

Įvairovės valdymas kartais būna prilyginama ir konfliktų valdymui. Iš esmės, man atrodo, kad tai yra sveikos aplinkos kūrimas. Tai reiškia, kad tu sudarai tam tikrą ratą žmonių arba parenki tam tikrus kriterijus, rodiklius ir jie formuoja tam tikrą tiek kultūrą, tiek gerbūvį, atmosferą ir panašiai. Ir turi būti tam tikras balansas, kad nebūtų vyraujanti kažkokia viena kryptis, tai galbūt irgi yra gerai, bet tuo pačiu tu nustoji matyt kitas puses. Dėl to įvairovė yra sveikintina, nes tu kaip HR'ė, tarkim, ar darydamas atrankas, visada matuoji. Mes savo centre visada matuojam, pavyzdžiui, vyrų-moterų santykį. Ir jeigu kažkiek iškrenta, nes mes turim rodiklį, koks turi būti, tai mes jau žiūrim, kad reikėtų daugiau moterų pasamdyti. Ir tu balansuoji.

5. Tai tarkim kalbant apie vyrų-moterų santykį, yra kažkoks vidurkis? O kas jį nustato?

Šiuo metu mes gavom jį iš savo motininės kompanijos, bet mes matuojam čia lokaliai. Mes dabar gerokai viršijam, aišku. Nes IT kompanijai sunku yra palaikyti tą balansą dėl kompetencijų, kad moterys linkusios ne taip į IT dar šiais laikais. Bet mes jį turim ir mes jį stengiamės prisižiūrėti. Jeigu krenta labai stipriai, tai jau netgi patys vadovai ateina ir sako, kad man jau reikėtų kokių moterų, nes jau čia truputėlį sudėtinga darosi darbuotis ir būtų sveika į kolektyvą įvesti tam tikrą kitą rodiklį.

6. Tai jaučiasi, vadinasi, net komandų vadovam, kad, tarkim, šitu atveju lyčių skirtumų išlaikymas yra svarbus. O kaip įsivaizduoji tą tobulą įvairovės valdymą organizacijoje?

Labai priklauso nuo organizacijos pobūdžio, kokia veikla užsiima, kokio dydžio ta organizacija, kokie tikslai yra tos organizacijos. Bet jeigu imti tokią draugišką aplinką, tai aš įsivaizduočiau, kad turėtų būti balansas tam tikras. Tarkim, kad ir jeigu mes kalbam apie žmonių, kaip darbuotojų įvairovę, skirtingos kultūros labai įneša kitiems žmonėms tokio mokymosi, noro mokintis ar tobulėti, domėtis kitom kultūrom. Tai aš tikrai esu už tai, kad kuo įvairiau, juo labiau, kad globalėjam labai stipriai. Tiek lietuviai nori išvažiuoti dirbti į kitus kraštus ir tai kad tu kitataučius prisivilioji čia irgi duoda jiems tam tikrą benefit'ą, kad va aš dirbu su skirtingų kultūrų žmonėmis savo komandoje. Ypatingai tie, kurie dirba užsienio kalbom, kaip Service Desk'e prancūzų, vokiečių, kai jie turi kitatautį, tą native speaker'į komandoj, tai jiems yra labai labai didelis plusas, nes jie gali mokintis iš jo papildomai. Tai čia toks kaip benefit'as ir darbuotojui, ir darbdaviui. Aš tikrai esu už tą balansą. Lygiai taip pat

aš esu ir už kitas socialines grupes, na, apie rases nešnekam, tai irgi labai sveika taip išeiti iš rėmų, kad kažkas būtų. Bet ir mes svarstėm kažkada su neįgaliaisiais. Buvo tam tikrų dilemų, ar mes tikrai esam pasiruošę, ar yra pritaikytos ten, tarkim, patalpos, liftai, laiptai, ar jiems čia būtų patogiu ir panašiai. Tai mes irgi svarstėm, kad tas diversity pas mus yra labai priimtinas ir žmonės į jį reaguoja pakankamai lanksčiai. Ir netgi patys skatinam ar netgi kažkokią paramą, pagalbą kažkokią duodam.

7. Tai vyksta kažkokie susitikimai, aptarimai, kas dažniausiai juose dalyvauja arba kas juos inicijuoja?

Dažniausiai tai būna tas rodiklių aptarimas, kurį mes turim management board'e. Tai vadovai kai kurie įeina, generalinis direktorius, komunikacijos vadovė ir panašiai. Mes pristatinėjam tuos rodiklius, kaip jie atrodo, kur mes dabar esam. Aš darau įvairias statistikas, kiek išsilavinimo, kiek aukštųjų, kiek studentų, kiek ten vyresnio amžiaus darbuotojų, amžiaus vidurkius visada vedu, skaičiuoju vyrus ir moteris, ir pateikiu daug įvairių kitų statistikų, kas susiję su darbuotojo profiliu. Ir mes nagrinėjam. Tai galbūt sprendimai neateina, kadangi diktuoja biznis ir nėra taip svarbu kažką, bet mes į tą pusiausvyrą visą laiką atsižvelgiame, kad galbūt dabar reikėtų to ir to. Ir tai ateina ir iš vadovų, ne tik iš hiring manager'ių, kad sako va dabar man labai patiktų, jeigu būtų kažkas vat subalansuota. Ir jie tada jau patys dėlioja reikalavimus recruitment'ui ir panašiai.

8. O kaip manai, ko pas mus trūksta iki to tobulo varianto, iki idealaus įvairovės valdymo?

Aš manau, kad truputėlį riboja šalis mūsų vien dėl to teisinės bazės, kadangi jeigu tu nori prisivilioti kitų specialistų, kurie nėra iš Europos Sąjungos, tai turi praeiti krūvą reikalavimų ir juos pasamdyti – misija neįmanoma. Na, įmanoma, bet tai užtrunka per ilgai, bizniui per ilgai. Ir mes esam stabdomi tam tikrų teisinių apribojimų, kas šiek tiek sukelia, kai tu renkiesi geriau kažką iš Europos negu, tarkim, indus, kurie kultūriškai irgi labai skirtingi, ir galbūt būtų sveika turėti, noras būtų turėti tokių žmonių. Ir jie norėtų, bet mes turim tam tikrų apribojimų. Biznio poreikis kartais stabdo iš esmės ir kartais netgi stereotipai. Vadovai kai ateina ir sako: nu daugiau tokių nesamdysiu, nes jau tris prieš tai teko atleisti, nes ten vėlavo, buvo tam tikri pažeidimai. Tai yra ir stereotipų, kurie iš esmės yra barjeras kurti tą kultūrinę aplinką iš vadovų, o juos pakeisti yra labai sunku.

9. O ką turi omeny, sakydama biznio poreikiai?

Tai yra, kadangi mes esam toks kaip ir delivery centras grynai žmonių, tai ką nuleidžia motininė kompanija, tai tą ir turi samdyti. Iš esmės jie irgi suformuoja reikalavimus. Tai nebūna ten lyties ar ten dar kažko, būna kompetencijų reikalavimai tam tikri. Ir tie kartais kompetencijų reikalavimai reikalauja tam tikros patirties, galbūt tam tikrų specifinių žinių ar kad darbuotojas galėtų dirbti viršvalandžius. Jeigu kalbam apie tuos žmones, kurie turi neįgalumą, jie dažniausiai negali dirbti viršvalandžių ar turi tam tikrų apribojimų. Tai kaip ir tada turi atsižvelgti į biznį iš esmės.

10. O kuo skiriasi pas mus įvairovės valdymas ir požiūris į tai nuo globalios pačios organizacijos? Tarkim nuo mūsų kompanijos kitose šalyse.

Aš manau, kad mūsų nuo globalios nesiskiria, nes iš esmės netgi programos yra labai panašios. Galbūt jie daro tai šiek tiek aktyviau, kalbant būtent apie gėjų ir lesbiečių teises. Tai ten jau yra dar labiau pažengę. Lietuvoj per ankstyvoje stadijoje esam, kad taip nagrinėtume žmonių seksualinę orientaciją. Ir mes apie tai dar nešnekam, galbūt kol kas ir neverta apie tai šnekėti, kol nėra kažkokių iššūkių. Bet kultūriškai mes tikrai miksuojamės labai stipriai ir šiais dienais turim gal 24 užsieniečius, kas jau yra nemažas procentas.

11. Ką turi omeny, sakydama, kad programos yra panašios?

Yra tolerancijos programos, tiek mūsų etikos kodekse yra įrašyta, kad tu turi gerbti skirtingų lyčių, rasių, amžiaus, pensijinio amžiaus žmones ir panašiai. Etikos kodeksas yra bendras, tai jis mums galioja vienareikšmiškai. Ir lygiai taip pat ir mūsų darbo kodeksas pabrėžia tą pačią nuostatą, kai įpareigoja darbdavį nedaryti diskriminacinių požymių. O tos programos būna edukacinės daugiau. Buvo tokia kaip programa gėjų ir lesbiečių, kur jie ten rašė tam tikrus straipsnius ir panašiai. Paskui buvo Woman in Leadership, dar ir yra. Tai būtent moterų pasitikėjimą savimi ir karjerą skatina. Ieškojo mentorių, moterų galėjo aplikuoti, buvo jų mentoriai kitos moterų, kurios

galėjo įkvėpti tuo pavyzdžiu ir panašiai. Tai tų programų kaip ir yra. Veteranai dar dabar yra. Tai čia irgi yra tam tikra specifika, tikrai mes Lietuvoj jų neturim. Na, turim gal vieną.

12. O tos programos, kurias minėjai, jos labiau globalios yra ar mes jas vykdomė taip pat, kaip dalis globalios organizacijos, ar mes turim savo kažką?

Kiekvienais metais mes žiūrim, ką padarys global. Jeigu galim, prisijungiam, kur negalim, neprisijungiam. Pavyzdžiui, prie veteranų turbūt netikslinga. Ir patys darbuotojai, kurie domėjosi, jie individualiais prisijunginėja prie globalių programų, nes tu tikrai gali dalyvauti iš vietos toj programoj, tiesiog gal ji nebūna reklamuojama mūsų centre taip stipriai. Woman in Leadership pas mus jau irgi trend'ina ir čia po truputėlį, nemažai pradėta skatinti moteris. Ir yra tokių programų, kurios iš mūsų eina į global, tos pačios kultūros dienos. Tai iš esmės yra kaip ir mūsų ta programa ir jie perima. Sakyčiau ir ta kryptim, ir ta kryptim, pirmyn ir atgal iš esmės. Stengiamės bent jau komunikacinę žinutę atsiųsti, jeigu neprisijungiam prie tų programų.

Aišku, tai kas išeina globaliai dažnai mes to nekartojam, nes kad nebūtų spam'o, nes kai per dažnai perisiuntinėji laiškus arba kartoji tą patį, žmonės pradeda nekreipt dėmesio

14. Su kokiais iššūkiais mūsų kompanijoje dažniausiai susiduriama dėl skirtingų žmonių, dėl jų įvairovės?

Dažniausiai būna konfliktai dėl tam tikrų nesutapimų. Dažniausiai būna tie kultūriniai skirtumai, kurie vieniems atrodo kaip standartiniai, o lietuviams, kurie teikia servisą arba pagal mūsų tuos kultūrinius supratimus, tai yra pažeidimai. Tarkim, kad ir ten vėlavimai. Prancūzai, ne paslaptis, yra linkę vėluoti. Ir kai tu tarkim dirbi Service Desk'e, tu žinai, kad tu negali vėluoti ir tai jau yra kaip ir biznio pažeidimas, o jiem tai yra kultūrinis skirtumas. Ir vadovas kaip ir neturėtų būti linkęs žiūrėti į tai atlaidžiau, nors tai galbūt yra, tu suprask, prancūzas čia nėra pasiteisinimas. Ir prasideda konfliktai įvairiausi, kur sako, nu lietuviai taip niekada nedaro, geriau samdyt lietuvius, nes jie ateina prieš ir panašiai, nes yra biznio rizika. Taip taip ir pasireiškia tie stereotipai. Dar buvo čia su indais tam tikrų konfliktinių situacijų, kad indai va valgo rankom. Pas mus kai buvo atvažiavę gal dviem ar trim mėnesiams indai, jie virtuvėlėj valgė rankomis, tai iš mūsų darbuotojų nebuvo tos tolerancijos. Sakė, man šlykštu valgyti prie jo, ar duok jiem atskirą virtuvę ir taip toliau, ir panašiai. Ir išeina konfliktas tada toks.

15. Ką tu manai, ką būtų galima daryti pas mus, kad to išvengtume arba sušvelnintume tokias situacijas?

Visų pirma, buvo tos kultūros dienos, kurios yra geras pavyzdys ir dėl to kartojam jau antrus metus. Tai duoda tam tikra „sužinok apie mane“, kai kitos tautos sako, pas mus taip daroma ir galbūt aš taip darau, bet tai nėra pateisinama ir jis turi taikytis ir prie mūsų, prie biznio. Bet kad kiti žinotų tą kontekstą, iš kur tai kyla. Ir aišku kalbėtis labai reikia visada. Čia yra vadovų labai didelė atsakomybė. Jie įveda tą žmogų į komandą, kaip jį pristato, kiek duoda jam balso, kiek jį pristato komandai, kaip jie išsišneka, kaip jie toliau dirbs su skirtingu žmogum. Galbūt yra tam tikrų baimių, tai reikia šnekėtis su savo darbuotojais, kad čia yra pokytis tam tikras visiems. Aš manau, kad čia yra didžiausia to edukacinio kalbėjimo dalis.

16. O jeigu nekalbėtume apie kultūrinius skirtumus, bet visus kitus žmonių skirtumus?

Galioja lygiai tas pats. Tarkim, neįgalusis. Tai irgi tam tikras dalykas, kai žmonėm kyla tam tikrų klausimų, kas jam nutiko, ar ten kaip jis jaučiasi, ar jam padėti, ar nepadėti. Tai natūraliai apie tai reikėtų šnekėtis. Lygiai taip pat pensijinio amžiaus žmonės. Pas mus buvo, dabar jau nebėra nei vieno. Natūraliai tu turėtum šnekėtis, galbūt jam tam tikrą informaciją įsisavinti užtrunka daugiau laiko, gal reikia pagalbos. Kad suprasti ir įvertinti tam tikrą empatiją, amžių ir taikytis prie tų žmonių, kaip jiem pagerinti, kaip tą medžiagą pateikti jiems.

17. Ar tai buvo daroma?

Darbuotojas kadangi dirbo nuo pat pradžių, tai nebuvo problemų, nereikėjo taikytis, nes visi jau ėjo pas jį, ekspertas buvo iš esmės, tai galbūt nebuvo to tokio didelio poreikio.

18. Kokios kyla kliūtys ar iššūkiai įgyvendinti tokias iniciatyvas, mokymus, pokalbius užvesti?

Labai dažnai biudžetas. Gal atrodo, kad čia nėra biudžeto labai daug, bet jeigu kažką daryti, tai biudžetas ir laikas. Ypatingai biznio laikas. Nes pas mus darbuotojams yra pakankamai apibrėžtas darbo laikas darbo valandom. Jeigu tai Service Desk'as, tai negali visų vienu metu surinkti į krūvą. O kiti žmonės yra labai užsiėmę projektais ir viršvalandžiais ne paslaptis. Dėl to tos papildomos dar edukacijos jiems atrodo kaip on top iš esmės. Jie nėra labai linkę įsitraukti. Reikia rasti būdą, kaip kuo mažesniais kaštais pateikti jiems žinutę.

19. Kaip paprastai pas mus atsiranda tos iniciatyvos arba tos gerosios praktikos? Kas ją inicijuoja?

Jos formuojasi, man atrodo. Yra kurios neprasidėjo ir miršta, yra tos, kurios tęsiasi metai iš metų. Inicijuoja dažniausiai patys darbuotojai, kai pastebi poreikį arba HR'as, kai pamato tam tikrą židinį, kad jau čia labai blogai, reikia kažką padaryti. Bet tai susiformuoja iš tam tikrų statistinių duomenų, nusiskundimų, tai pareina iš darbuotojų. Nemažai darbuotojų rašo į suggestion box'ą. Dabar jau rečiau, nes reikia jį perkurti, bet seniau tai daug rašydavo. Arba ateidavo pasakyti, kad tarkim streso lygis yra labai užkilęs, padidėję stuburo išvaržų, su sveika gyvensena labai blogai. Ir iš to formuojasi tam tikros žinutės, kad reikia kažkur kažką edukuoti, kviesti lektorių, gal ten kažkokią stuburo mokyklą padaryti ar dar kažką. Ir taip susiformuoja projektai, kurie yra pasmingi patiem darbuotojam ir jie tada yra linkę įsitraukti. Kažką sukurti iš oro nėra tikslinga, nes reikia žiūrėti, ko reikia. Kartais ateina iš vadovų, nes jie mato darbuotojų skundus ir sako, dabar tokių ligų per daug, reikia nupirkti citrinos ir imbiero ar dar kažko. Dažniausiai išeina iš vadovų ir iš darbuotojų, per tą grandį, nes vadovai yra ta jungiamoji grandis. Mes bendraujam daugiausiai su vadovais. Vadovas privalo su darbuotojais, o tada vadovas su HR'u ir su managment'u, kur jis jau iškelia tai, ko norėtų jo darbuotojai.

20. Ar yra kažkoks įsipareigojimas rodiklius išlaikyti?

Nėra tokio įsipareigojimo, tai yra daugiau gal stebėsenos tikslais, nes sunku įsipareigoti IT srity. Bet yra Core Card, kur yra labai daug dalykų stebima. Tai tas vyrų moterų yra vienas iš. Ten yra stebima vyrų-moterų, attrition rate, kiek keičiasi darbuotojai, stebima head count'as kaip kinta, kiek žmonių referuoja savo draugus. O kultūrinius, tai mes iš esmės tik užsieniečių skaičių stebim, kaip jis kinta. Rasės irgi sunku, nes mes per maži dar tokius rodiklius turėt. Daugiausia yra vyrų-moterų ir išsilavinimo yra nemažas stebėjimas, iš kokių universitetų ateina studentai.

21. Kokių planų yra ateityje įgyvendinti kažkokias iniciatyvas, mokymus, dar kažką?

Šiuo metu planai yra nurimę, nes lapkritis buvo pergrūstas – Pink Ribbon, kultūros dienos, Movember, o paskui artėja gruodį kalėdinis, artėja atostogos, vaikų šventės artėja, darysim darbuotojų vaikam. O nuo sausio iš esmės bus tik kažkokie periodiniai, nes prasidės merger ir nieko neleisim turbūt, nes nežinom, kaip bus, reikia taikytis. Nestartuosim ilgalaikių programų tikrai.

PRIEDAS 2. Interviu su Eksperte 2 išrašas

1. I: Could you tell me about your role in the company?

E: I have a two roles. My primary role was HR and then I moved into learning and development, I was a part of what they called “Center of expertise” where we worked on learning, development and talent management. So I did the quite a bit of that and then I got back it to the HR role after that.

I: I see ok, but in UK right?

R: UK. I was working in UK when I joined X. I had the pleasure of working at the European level. So I spent some time, some weeks in South Africa and India. My boss was in Copenhagen and I had a boss in Germany so I worked in all of these places as well.

I: Seems very nice

R: Yeas, I had the variety of opportunities and I was really lucky.

2. I: Well the questions that I would like to ask is about diversity itself. My thesis will be about diversity management here in X Lithuania. I am trying to investigate whether we have this kind of phenomena here and how does it work. So you can tell me a bit from your perspective. What did you see? What did you face through working these years in X, and then from different perspective when you were working outside of X.

R: OK. I think just to clarify my view on diversity, I think sometimes it is easy to think of diversity in term of age, sex, race, ethnics. I think they are the obvious diversity issues. I think when you’re working a large organization, probably what you find is not more tolerance, more of an acceptance of some of the racial issues and the ethnic issues. I didn’t see any or experience any those even within HR. I didn’t have many ethics queries that are coming that way. An observation I probably saw at the time that there were less senior females in senior positions. So didn’t see much of that. I think within X when it comes to age... there... I think generally relatively young organization compared to another organization, where we clearly got gaps of we take graduate on, and we have people that are half 30 years’ service with the organization because it was a good organization they didn’t want to leave. So when it comes to talent now on diversity we got a gap... sort of it in the middle on that. So that observation here. When it comes to diversity now I think I look it slightly different in terms of how do we deal with people who are different in terms of different environment. So for example for me: I do contract work in organization how do we treat people differently because they are contractor’s, how do we treat people differently if you look at insights that says in order to get on in the organization you had to have the particular style of leadership, otherwise you don’t get on. So I look at the diversity that way and trying turn some frustration that we have because people are different. In to something that maybe is positive and let’s value those differences and create and generate those new ideas.

3. I: So do you see the gap or the issues when it comes to treating accept contractors for examples and common end employs?

R: I can’t say about X now but in the organization I currently are right now... yes.

4. I: They are treated differently?

R: they treated differently. In the organization I’m working right now there is the particular culture of the organization. If that culture continues, then I personally don’t see that business winning, new business growing, because that culture doesn’t work, that culture... this is the way we always done it... mentality... that I see and if we bring graduating for example, if we bring new people in new ideas, those that been there for a long time, work very hard to trying institution lies, these new people in to their way of doing things. So that I see... and so either people say this isn’t for me and they leave or they actually do become institutionalized because it’s a good organization to work for, the benefits are good, the location is good and there for all put up with that.

5. I: So basically in other words the new people graduate for example adapt to more to the way things are rather than the people who already were working for a many years adapt to the... you know... new winds and ideas.

R: Yes. I think there is another misbalance. Those graduates tend to leave and they leave quickly, they might leave in 12 months. So they just get the experience and then go. I think graduates now don't stay in the same company for any great length of time now. And we have to manage that, these established organizations need to manage that... are we good at it? Probably not... I think I am over generalizing the competencies that I've got. If I look at X, I think X are more creative, they do bring new blood in. I think they are really quite a global organization. So I think they are more forward thinking compared to other UK organizations. If I look at Lithuania for example, when I first came and I saw the quality of young people that are here in this organization and that zest to learn and to do things differently. When I went back to the UK I was very worried thinking, the people in the UK see the learning as a right and sometimes are not even interested and they don't want to do it, and you have people like yourselves in Lithuania that are just grabbing it, and I thought Lithuania will grow and UK will shrink. And I found the same in India as well.

6. I: Actually there is something that I would like to share <...>

R: And I notice even now because when Violeta said: Yes, we've got 50 people and we are running four sessions. The speed in which people completed the questionnaires and I've got confirmation: yes, they are attending. And I got a full set. In the UK you wouldn't get that. In the UK this day would have changed two or three times to begin with because we can't get enough people and then there would be the last minute people coming out and probably I would have got eight or nine rather than a full house like here. And it is just that appetite to do new things and to take things on board. You might not agree with everything, which is fine, but you are forming the opinion. Whereas UK it is very driven by "I haven't got a time to do it"

7. I: What do you think are the reasons for that?

R: I think complacency; it is complacency in large organizations. And where people come from they are used to condition to be good and having everything, they are used to having good salary, they don't value it anymore

R: They're used to having this budget, they don't value it anymore, it is something that is given, and there is now consequence to it whereas Lithuania... where Lithuania has come from over the past 25 years. Whereas UK is too traditional now.

8. I: What do you think are the advantages for the organizations to know the diversity and to manage it?

R: I believe it is the only way to grow, getting different perspectives, to value the differences, to get the ideas. And you can work in isolation because I don't you would survive so you absolutely do need it.

9. I: How many years you do it with X Lithuania

R: this is my fourth time back, I coming here from 2010. I've done it in the Nordics also. The first time I did it was in south Africa and then it took off, because of the way that you can use it, natural work teams, you can use it for trainings courses, it is grown and it is sustained. And what I have noticed

10.I: Do you see any difference between X Lithuania and X in other countries in the terms of how do they treat different people?

R: I think it is the valuing of the differences. In the UK it is very traditional country where taking onboard new ideas and diverse ideas take some time to follow through. If I look into the colors for example I think the UK is very blue and red – it is very process driven, this is the procedures, this is the ways that we have always done that, we're driven by deliverables and time scales and costs. If I look into Nordics for example I they are driven by red but I also see a lot of yellow and green because they are more family oriented in the Nordics than in the UK. If I look at Germany, Germany is blue. If I look to Italy, it is yellow. France is a difficult one, they do not necessary

accept the ideas if they come from another country unless it their own., they might say “ok that’s interesting, and then not do anything”. Does that make sense?

11.I: It does, it does. Although I am thinking that it is strange: since UK is much more culturally diverse country it is strange that they have harder time accepting new ideas than Lithuania for example, where we don’t; have that big cultural diversity. Seem that they should be used to different kind of people.

R: yes, well it does take more time here. Well, from cultural perspective there might be more of an acceptance of different cultures around particularly in London which is so diverse, but this is why diversity means different things. So there is an acceptance in culture, but an acceptance of different perspective, ideas and different ways of working... it does not matter what ethnic group you’re in its will those ideas be accepted? So it is slightly different thing.

12.I: I think it is even new level of understanding the diversity. Because, for example, I am writing this master thesis and I understood that here in Lithuania when you say diversity the first thing that we think is different cultures because we do not have a lot of different cultures in the company – in 500 employees there are 10-15 foreigners. And that is why we are kind of putting these people in categorizations and countries that are more diverse culturally they have this different perspective from personality level.

R: that’s it! So it just means different things to different people. I think when you talk about diversity a lot of people first think about the color of the skin and where you’re from rather than actually what do these people bring in terms of different thinking and different thought process. And quite often is the Uk they say “we need to have more diverse environment”, “we need to have more female senior positions” and for me they miss the point. Totally.

13.I:

R: and it goes to: are you treating people differently because of age situation? Are you treating contractors different to other people? Are you treating your younger people different? And it comes just to that – are you treating people different because they have different work style. It is going to perceptions. What do you call it... do you have the unconscious bias? You don’t really realize that you are discriminating but in fact you do by all sorts of things.

14.I: well, I think, the line between discriminating and respecting people differences is very thin. If you categorize people based on their country, sex or age, in one hand you accept and respect their differences, on the other hand, you exclude them from the others and that’s a discrimination.

R: exactly, it’s all about how you make that person feel by not including them. And it’s the subtitles behind it

15.I: how do you think it should work in the perfect organization?

R: for me it is more around self-awareness, so doing thing like this, looking at the unconscious bias, you know, what is what you are doing, are you actually excluding someone or discriminating someone by any actions that you are taking. And it might be something simple as the time of day when you hold the meeting, are you excluding parents who have to take their kids to school? It is just some simple things around that. I think it will change with the younger generation, because you won’t hang around in the organization if you don’t get the opportunities that you want because of your zest of wanting to do different things and to change, I think that will come through and as a consequence I think some of the organizations will survive and some won’t. and soon they will look up to it.

16.I: yes, well, me being a member of the youngest generation in workplace I feel how different we look at work – the generation of my parents think that if you work in one place for 20 years that’s loyalty, that’s the aim of life. We here think that if you spent 2 years in one position you’re not moving anywhere forward.

R: exactly, I think it has its pros and its cons. I think it is absolutely way to go but an organization needs to be equipped to cope with that. Because if you move around, where is the stability to see things through? Because we

are more of the consumable society but there are things that will require that longer lead time, so who's there to see through to the end. So I think we need to be aware of that happening and I think we need to be quick to respond when people do move around. And if organizations do not have the succession plans, don't have backfills, pipeline for talents, don't recognize talents they'll struggle.

17.I: how to do you think insights trainings contribute to that?

R: insights definitely help. Talking about diversity there are other tools, but it moves yet away from standard things that need to be done. I think getting through the red leadership the value of this is the challenge as well and the blue leadership.