

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

ZOJA GORŠVIN

ŠEIMOS IR KARJEROS DERINIMO PROBLEMOS VIEŠAJAME IR
PRIVAČIAME SEKTORIUJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
doc. dr. Agnė Jurčiukonytė

VILNIUS
2015

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
POLITIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

ŠEIMOS IR KARJEROS DERINIMO PROBLEMOS VIEŠAJAME IR
PRIVAČIAME SEKTORIUJE

Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N71001

Vadovė

_____ doc. dr. Agnė Jurčiukonytė

2015 - 03 - 30

Recenzentas

2015

Atliko

_____ stud. Z. Goršvin

2015 - 03 - 30

VILNIUS

2015

TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	5
PRIEDŲ SĄRAŠAS.....	6
ĮVADAS.....	7
1. MOTERŲ IR VYRŲ KARJEROS SIEKIMO YPATUMAI.....	10
1.1. Karjeros, vadovavimo ir lyderystės sampratos.....	10
1.2. Vadovavimo teorijos, stiliai bei savybės.....	12
1.3. Vyrų ir moterų padėtis darbo rinkoje.....	16
1.4. Vadovavimas ir karjera viešajame ir privačiajame sektoriuje.....	20
2. LYČIŲ (NE)LYGYBĖS SITUACIJA VIEŠAJAME IR PRIVAČIAME SEKTORIUOSE.....	26
2.1. Teisinis lygių galimybių reglamentavimas.....	26
2.2. Diskriminacijos požymiai.....	31
3. TYRIMO METODOLOGIJA.....	38
3.1. Tyrimo paskirtis ir pasirinkto metodo pagrindumas.....	38
3.2. Tyrimo dalyviai ir jų aprašymas.....	40
4. VADOVAUJANČIAS PAREIGAS UŽIMANČIŲ VYRŲ BEI MOTERŲ NUOMONĖS NUSTATYMAS APIE MOTERŲ IR VYRŲ DARBINIO IR ŠEIMINIO GYVENIMO DERINIMO SKIRTUMUS VIEŠAJAME IR PRIVAČIAME SEKTORIUJE TYRIMO REZULTATAI.....	43
4.1. Pasiruošimas atlikti duomenų analizę.....	43
4.1.1. Iš viešojo ir privataus sektoriaus moterų interviu duomenų analizė.....	44
4.1.2. Iš viešojo ir privataus sektoriaus vyrų interviu duomenų analizė.....	57
4.1.3. Iš viešojo ir privataus sektoriaus moterų ir vyrų požiūrių lyginamoji analizė.....	65
IŠVADOS.....	73
REKOMENDACIJOS IR PASIŪLYMAI.....	75
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS.....	76
SANTRAUKA.....	82
SUMMARY.....	83
PRIEDAI.....	84

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

- 1 pav. Valdymo procesas
- 2 pav. Vadovavimo personalui sistema
- 3 pav. Lietuvos Respublikos Seimo nariai
- 4 pav. Valstybiniame ir privačiame sektoriuose užimančių vadovavimo pareigas vyrų ir moterų skaičius, tūkst.
- 5 pav. Moterys ir vyrai vadovai pagal santuokinę padėtį 2011 m.
- 6 Valstybės tarnautojai – moterys ir vyrai (2013 m., 2014 m.)
- 7 pav. Darbo motyvai viešajame sektoriuje
- 8 pav. Darbo motyvai privačiajame sektoriuje
- 9 pav. Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis pagal sektorius
- 10 pav. Motinystės (tėvystės) pašalpų gavėjų skaičiaus pokytis 2009 – 2014 m.
- 11 pav. 2013 m. dirbančių ne visą darbo dieną pagal priežastis gyventojų statistika
- 12 pav. Šeimai palankios darbo aplinkos kūrimui reikalingos priemonės
- 13 pav. Moterų karjeros siekimo kliūtys
- 14 pav. Sunkumai derinant karjerą ir pareigas šeimoje
- 15 pav. Pagrindinių valdymo principų subkategorijos
- 16 pav. Sunkumai susiję su vadovavimu
- 17 pav. Diskriminacijos atvejų mažinimo priemonės

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Vadovo savybės nepriklausomai nuo lyties

PRIEDŲ SĄRAŠAS

- 1 priedas. Statistika: užimti gyventojai pagal profesijų grupes 2013 m.
- 2 priedas. Statistika: Moterys ir vyrai vadovai pagal ekonominės veiklos rūšis 2011 m.
- 3 priedas. Interviu klausimynas
- 4 priedas. Analitinių turinio vienetų išskyrimas
- 5 priedas. Duomenų grupavimas: subkategorijos ir kategorijos

IVADAS

Temos aktualumas. Moters vaidmuo nuo pat pasaulio atsiradimo siejasi su šeima, bet tik ne su karjeros siekimu. Tradiciniame supratime moteris – šeimos židinio sergėtoja. Ji tvarko namus, užsiima vaikų auklėjimu, o vyras rūpinasi materialine šeimos gerove. Dėl šio stereotipinio požiūrio atsiranda lyčių nelygybė ir vyrų dominavimas darbo rinkoje. Tačiau šiuolaikiniame pasaulyje, kai viskas greitai keičiasi, tradicinio požiūrio esmė pradeda po truputį nykti. Pasikeitė visuomenės prioritetų išdėstymas lyčių atžvilgiu, XXI amžiaus moteriai prioritetu tampa mokslas bei karjera, o tik po to šeima. Daugelis tyrimų rodo, kad moteris, patenkinta savo darbu, patiria mažiau streso dėl galimų problemų šeimoje, turi teigiamą požiūrį į pasaulį, laiminga savo šeimoje ir sėkminga darbe.

Lietuvoje nuo 1998 m. gruodžio 1 d. yra priimtas Moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymas, kuris užtikrina vienodų teisių palaikymą. Nepaisant egzistuojančios teisinės bazės, vis dar susidūre su diskriminacija siekiant karjeros, o ypač vadovaujančių pozicijų. Pavyzdžiui, moterų darbo užmokestis dažniausiai būna mažesnis, palyginus su vyrais, kurie atlieka tą patį darbą. Vyrauja vyrų nepasitikėjimas moterimis, kuomet pretenduoja į tas pačias pareigas vyras bei moteris, daugeliu atvejų vadovas pasirinks vyrą, o ne moterį. Statistinių duomenų analizė rodo, jog Lietuvoje moterų, užimančių vadovavimo pozicijas, žymiai mažiau, nei vyrų, pavyzdžiui, 2014 m. moteris sudarė 40,3 %, tuo tarpu vyrai – 59,7 %.

Nepaisant to, moterų vadovių, ar moterų, kurios užima aukštas pareigas, vis daugėja, tai pasireiškė Lietuvoje būtent po įstojimo į Europos Sąjungą, nes padidėjo dėmesys šeimos politikos formavimo procesui, prasidėjo šeimai palankių politikos priemonių taikymas, kurių pagalba moterims tapo lengviau derinti šeimą su karjera.

Šis darbas yra skirtas išsiaiškinti, koks yra viešojo ir privataus sektorių moterų ir vyrų vadovų požiūris į moterų karjeros siekimą Lietuvoje. Ar vyrai vadovai pripažįsta, jog moterys, kaip ir jie, gali pasiekti tokius pačius rezultatus savo karjeroje ir užimti vadovaujančias pozicijas? Ir ar Lietuvoje yra sudarytos moterims palankios sąlygos kilti karjeros laiptais ir tuo pačiu metu turėti šeimą?

Temos ištirtumas. Šios temos ištirtumas yra pakankamai platus. Pradžia galima laikyti 1993 m. Ženevoje vykusioji Jungtinių tautų (UNECE) organizuotoje Europos gyventojų konferenciją (*European Population Conference*) ir 1994 m. tarptautinėje konferencijoje „Gyventojai ir socialinė raida“ (*Conference on Population and Development*). Buvo priimti tarptautiniai dokumentai, kurie pabrėžė lyčių lygybės užtikrinimą bei vaikų ugdymo svarbą valstybei bei visai visuomenei.

Pasaulyje tai plačiai tyrinėta tema, Lietuvoje dar kiek mažiau, tačiau yra parašyta nemažai mokslinių straipsnių, kurie tam tikra prasme siejasi su šeimos ir karjeros derinimo aspektais. Būtent R. Jančaitytė savo moksliniuose straipsniuose, pvz., „Palankios šeimai politikos įgyvendinimas Lietuvoje:

problemos ir galimybės“ (2006) ir kiti, daug rašė apie šeimos politiką ir jos taikymą Lietuvoje. A. Dromantaitė-Stancikienė kartu su Z. Gineitiene straipsnyje „Moterų padėtis Lietuvoje siekiant karjeros“ (2010) analizuoja lyčių lygių galimybių klausimus. V. Kanopienė (2002/2005) rašė apie moterų padėtį ir užimtumą Lietuvoje. J. Reingardienė straipsnyje „Moterų karjeros ir šeimos dilemos“ (2004) atskleidžia moterų užimtumo ir šeimos vaidmens formavimą. Taip pat ta pati autorė savo kitame straipsnyje „Europos lyčių lygybės strategija: kintančios lyčių politikos privalumai ir grėsmės“ (2004) atskleidžia naujos lyčių dėmens integravimo strategiją, jos novatoriškus teorinius aspektus ir praktines įgyvendinimo kliūtis. L. Žiogelytė savo straipsnyje (2012) aprašo vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumus Lietuvoje. V. Morkevičius straipsnyje „Viešojo ir privačiojo sektoriaus darbuotojų darbo sąlygų vertinimai: Europos socialinio tyrimo duomenų analizė“ (2013) tyrė viešojo ir privačiojo sektoriaus darbuotojų darbo krūvio ir darbo sąlygų panašumus ir skirtumus. Tuo tarpu J. Staponkienė (2004) labiau teikė dėmesį strateginio valdymo skirtumams ir panašumams nustatyti privačiame ir viešajame sektoriuose.

Iš teisinės pusės apie diskriminavimą ir lyčių nelygybę nemažai rašė D. Gumbrevičiūtė-Kuzminskienė (2008/2010). Taip pat yra daug dokumentų, analizuojančių šią temą, sukurta nemažai projektų Europos Sąjungos pagalba, tokių kaip „Darbo ir šeimos suderinamumas: mokymai visai šeimai (2009-2011 m.)“, „Darbdaviai už šeimai palankią darbovietę“ ir kt..

Tyrimo objektas – moterų ir vyrų karjeros siekimo kliūtys derinant darbą su šeiminiu gyvenimu.

Probleminis klausimas. Nors jau pakankamai seniai pasaulyje kalbama apie vyrų ir moterų lygių galimybių užtikrinimą, tačiau vis dar labai dažnai pastebima, kad dėl būtinybės rūpintis šeima, moterų darbinė veikla ir karjera kenčia labiau nei vyrų. Ar vyrų ir moterų sunkumai šeiminių gyvenimą derinti su karjeros siekimu skiriasi viešajame ir privačiame sektoriuje?

Darbo tikslas – nustatyti organizacijose vadovujančias pareigas einančių žmonių požiūrį į moterų ir vyrų darbinio ir šeiminio gyvenimo derinimo skirtumus viešajame ir privačiame sektoriuje.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti remiantis mokslinės literatūros šaltiniais šiuolaikinę vadovavimo sampratą, pateikti modelius bei kitus aspektus, susijusius su moterų karjera ir lygių galimybių užtikrinimu.
2. Išanalizuoti vyrų ir moterų padėtį Lietuvoje: pateikti statistinius duomenis, atlikti teisinių dokumentų analizę.
3. Ištirti vadovujančias pareigas užimančių vyrų bei moterų nuomonę apie moterų ir vyrų siekius derinti karjerą su šeiminiu gyvenimu ir išanalizuoti tyrimo metu gautus duomenis.
4. Nustatyti, koks yra viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose dirbančių vadovų požiūris į moterų karjeros siekius.

Tyrimo hipotezė. Nors socialinė tikrovė sparčiai kinta, moterys savo profesinėse karjerose tebesusiduria su didesniais barjeriais dėl rūpinimosi šeiminiu gyvenimu nei vyrai.

Tyrimo metodai. Siekiant įsigilinti ir kuo geriau išanalizuoti vadovaujančias pareigas užimančių vyrų bei moterų nuomonę į moterų karjeros siekius, darbe bus taikomi šie tyrimo metodai: literatūros šaltinių lyginamosios analizės metodas; statistinių duomenų rinkimas ir sisteminimas; kokybinis duomenų rinkimo metodas – individualusis, iš dalies struktūruotasis interviu. Atviri ir uždari klausimai. Interviu su vadovaujančias pareigas einančiais žmonėmis, kurie kaip ekspertai, dalinsis savo požiūriu ir patirtimi, siekiant ištirti jų nuomonę skirtingų lyčių vadovų karjeros atžvilgiu.

Darbo struktūra. Šį darbą sudaro keturios pagrindinės dalys, kurios yra sudarytos iš skyrių ir poskyrių. Pirmoji dalis yra skirta susipažinimui su moterų ir vyrų karjeros siekimo ypatumais teoriniu aspektu. Antroje dalyje aprašoma lyčių (ne)lygybės situacija viešajame ir privačiame sektoriuose. Pateikiamas teisinis lygių galimybių reglamentavimas ir aprašomi egzistuojantys diskriminacijos požymiai. Trečioje darbo dalyje aprašoma atlikto tyrimo metodologija. Ketvirtoje dalyje pateikiama surinktų tyrimo duomenų analizė su tyrimo rezultatais ir apibendrinimu. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos kaip sumažinti sunkumus, su kuriais susiduria moterys, derindamos šeiminių gyvenimą su karjeros siekimu. Viso darbo apimtis be priedų sudaro 84 puslapiai.

1. MOTERŲ IR VYRŲ KARJEROS SIEKIMO YPATUMAI

1.1. Karjeros, vadovavimo ir lyderystės sampratos

„Kas svarbiau: šeima ar darbas/karjera, arba kaip suderinti šiuos dalykus?“ – štai klausimas, kuris iškyla moterims, kalbant apie jų karjeros galimybes. Moterys dažnai užduoda sau šį klausimą, nes neretai atsiduria tokioje situacijoje, kai šeimos kūrimas ir motinystės pradžia sutampa su jų įėjimu į darbo rinką. Tokiu būdu atsiranda dar vienas klausimas: „ar moterims labiau tenka susidurti su profesinės tapatybės formavimosi problemomis?“ ir „ar moterų kilimas karjeros laiptais yra labiau užsitęsęs ir ilgiau trunkantis procesas?“¹

Sąvoka „karjera“ kilo iš prancūzų kalbos žodžio *carriere*. Šnekamojoje kalboje tai dažniausiai reiškia tam tikrą veiklos rūšį, tačiau karjeros siekimas (angl. atitinkmuo – *to build a career*) suprantamas kaip sėkmė tam tikroje veikloje, net ir asmeniniame gyvenime. Nors karjerizmo sąvoka taip pat reiškia siekimą aukštesnių pareigų, kaip ir karjeros siekimas, tačiau vis dėlto turi neigiamą prasmę, nes esąs pagrįstas egoizmu ir savanaudiškumu.²

Galima teigti, kad terminas „karjera“ siejamas su aukštesnėmis pareigomis, prestižu, statusu. Neatsiejamai karjeros terminas taip pat yra siejamas su didesniu darbo užmokesčiu. Tai yra vertikalios karjeros pagrindas. Taip pat karjera sunkiai įsivaizduojama be vadovavimo sąvokos, tai yra du glaudžiai susiję terminai. Aplamai karjeros valdymas – tai sudėtingas procesas, kuris susideda iš daugelio veiksmų.³

Tuo tarpu žmonių dalyvavimas organizacijoje padaro didelę įtaką įmonės produktyvumui bei pelningumui. Kiekvienas darbuotojas turi savo vaidmenį organizacijoje, arba kitaip sakant, atlieka savo veiklą, nuo kurios priklauso visas bendras darbo procesas. Žmonės daro asmeninius įnašus ir tampa „žmogiškaisiais ištekliais“, kuriuos vadovas turi suvaldyti.⁴ Žmogiškųjų išteklių sąvoka bendrąja prasme reiškia atneštos į organizaciją žinios ir kompetencijos. „Viešojo administravimo žmogiškieji ištekliai – tai darbuotojai, dirbantys viešajame sektoriuje, kurie turi atitikti specialius reikalavimus ir turėti kompetencijas, kad gebėtų tinkamai įgyvendinti organizacijos tikslus.“⁵

Žmogiškųjų išteklių apibrėžimas sunkiai įsivaizduojamas be „valdymo“ sąvokos. Pritaikyti šią sąvoką galima tiek socialinei grupei, tiek procesui. Jei žiūrėti į valdymą per klasikinio valdymo

¹ Zdanevičius A., Moters karjeros trajektorijos. Karjeros samprata ir sėkmingos karjeros strategijos, *Sociologija. Mintis ir veiksmai*, 2004/1, 76 p.

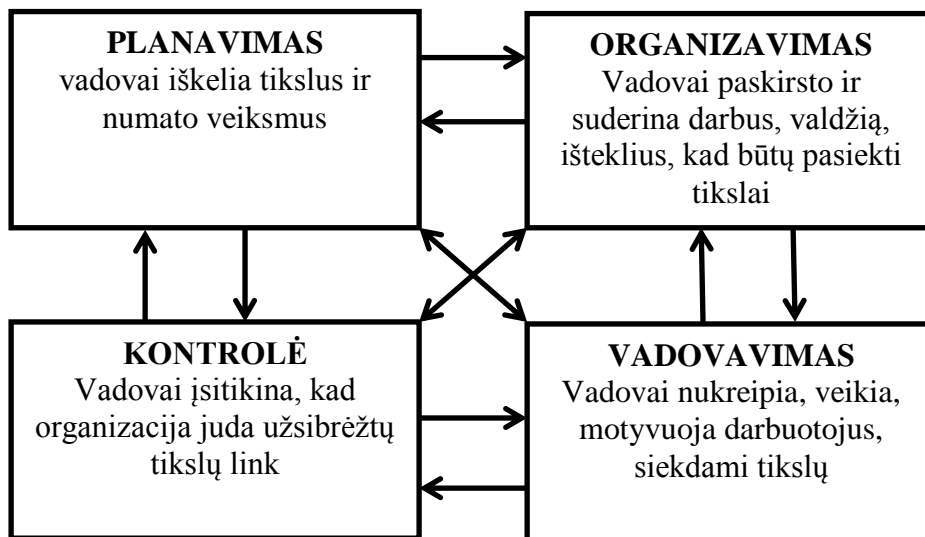
² Laurinavičius A., Karjeros procesų statutinėje valstybės tarnyboje valdymas, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 3, 2002, 100 p.

³ Stancikienė A., Teoriniai profesinės karjeros valdymo aspektai, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 29, 2009, 107 p.

⁴ Chlivickas E., ir kt., Žmogiškieji ištekliai: Strateginio valdymo aspektai, *Verklas, vadyba ir studijos*, Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2009, 51 p.

⁵ Bacevičiūtė A., Juknevičienė V., Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, 2009, 1(14), 14 p.

teoretikų prizmę, jo apibrėžimas būtų siejamas su planavimu, organizavimu, vadovavimu, kontrole bei kartais koordinavimu (žr. 1 pav.). Čia akcentuojama organizacijos vidaus kultūra ir požiūris į žmogų. Žiūrint iš vadybos perspektyvų koncepcijos, kuri labiau atkreipia dėmesį į vaidmenų svarbą, pabrėžia, kad organizacija yra tarsi maža visuomenė, kurioje susirinko tikslinė grupė su savo valdžia ir politika.⁶



1 pav. Valdymo procesas

Cit.pagal Stankevičienė A., Lobanova L., *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*, 2006, p. 133

Anot skirtingų autorių, žmogiškųjų išteklių valdymas tai – visų bendrųjų valdymo funkcijų realizavimas visoje žmogiškųjų išteklių valdymo sistemoje. Viešojo sektoriaus žmogiškųjų išteklių valdymas skiriasi nuo privataus sektoriaus ir pasižymi tokia problematika kaip, vadybinių technologijų nebuvimas, blogas demokratijos įgyvendinimas, valdymo funkcijų skaidrumo ir objektyvumo trūkumas.⁷

Daugelio mokslininkų nuomone, „valdymas – visų organizacijos išteklių panaudojimas iškeltiems organizacijos tikslams siekti“.⁸

Būtent nuo organizacijos lyderių, kurie valdo organizaciją, priklauso įmonės vizija, motyvavimas, kaip jie įkvepia savo darbuotojus siekti nustatytų ilgalaikių tikslų. Tinkamai valdomas žmogiškasis kapitalas, kai vadovas moka suvienyti žmones, kurie dirba organizacijoje, visą laiką tik padeda pasiekti maksimalų efektyvumą, sukurti pridėtinę vertę, didinti įmonės pajamas, mažinti

⁶ Černiaskienė A., Papšienė P., Žmogiškųjų išteklių vadybą. Raidos tendencijos, *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 2009, Nr. 19 (4), 2 p.

⁷ Raipa A. (ats. red.) ir kt., *Įvadas į viešąjį valdymą*, Viešojo administravimo katedra, Kauno technologijos universitetas, 2009, p. 120-121.

⁸ Burškaitienė R., Vilkonienė M., Priešmokyklinio ugdymo kokybė: samprata ir esminiai vadybos aspektai, *Jaunųjų mokslininkų darbai*, Nr. 2 (23), 2009, 113 p.

sąnaudas, teikti kokybiškas paslaugas ir produktus bei tenkinti visus klientų pageidavimus. Žmogiškasis faktorius gali padidinti įmonės konkurencinį pranašumą rinkoje.⁹

Vadovavimo sąvoka šiuolaikinėje literatūroje traktuojama labai įvairiai. A. Sakalas ir V. Šilingienė savo knygoje „Personalo valdymas“ vadovavimą apibūdina kaip, „žmonių nukreipimas ir jų motyvavimas siekti tam tikro tikslo, laikantis atitinkamo vadovavimo stiliaus, naudojant įvairias poveikio formas, valdymo būdus, metodus.“¹⁰ Kitų mokslininkų nuomone, „vadovavimas – tai politinis ir fizinis procesas, skirtas tam, kad pavaldiniai vykdytų jiems duotus oficialius įgaliojimus ir spęstų nurodytus uždavinius, grupės ar visos organizacijos narių veiklos nukreipimas, įtakos darymas, siekiant atlikti būtinas užduotis.“¹¹

Vadovavimas – viena iš svarbiausių vadovo funkcijų, kurios pagrindą sudaro vadovo ir pavaldinių oficialūs abipusiai santykiai. Vadovas daro įtaką pavaldiniams, tačiau svarbu pažymėti, kad vadovas nevaldo darbuotojų, jis nukreipia juos, motyvuoja, koordinuoja ir kontroliuoja. Tarsi vyksta abiejų šalių susitarimas, kai vadovas padeda pavaldiniams suvokti organizacijos pagrindinius tikslus, kuriuos reikia stengtis pasiekti.¹²

Kalbant apie vadovavimą, negalima pamiršti ir apie lyderystės reiškinį, kuris iki šiol kelia daug diskusijų tarp mokslininkų ir turi nevienareikšmišką traktavimą. Vadovavimo ir lyderystės sąsajos vis dar yra neaiškios, nes vieni tapatina vadovavimo ir lyderystės procesą, kiti atskiria, o kartais sakoma, kad lyderystė užima aukštesnį veiklos lygį nei vadovavimas. Pasak V. Šilingienės, lyderystė organizacijų valdyme – tai būtina vadovo kompetencija, kuri siejama su sėkminga įmonės veikla.¹³

1.2. Vadovavimo teorijos, stiliai bei savybės

Vadovavimas personalui, arba kitaip galima sakyti personalo valdymas, – tai visų darbuotojų, jų veiklos nukreipimas siekti ir įgyvendinti organizacijos užsibrėžtus tikslus. Vadovas turi didelį poveikį žmonėms su kuriais dirba, todėl jo mokėjimas vadovauti lemia įmonės efektyvumą bei sėkmę. Tyrimais nustatyta, kad efektyvus vadovavimas priklauso ne vien nuo vadovo asmenybės bruožų, bet ir nuo sugebėjimo būti lyderiu. Vadovai turi žinoti kaip taisyklingai vadovauti, turi mokėti planuoti, organizuoti, motyvuoti, kontroliuoti ir nukreipti taip savo pavaldinius, kad visi iškelti tikslai greitai ir

⁹ Išoraitė M., Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją, *Socialinių mokslų studijos*, 2011, 37 p.

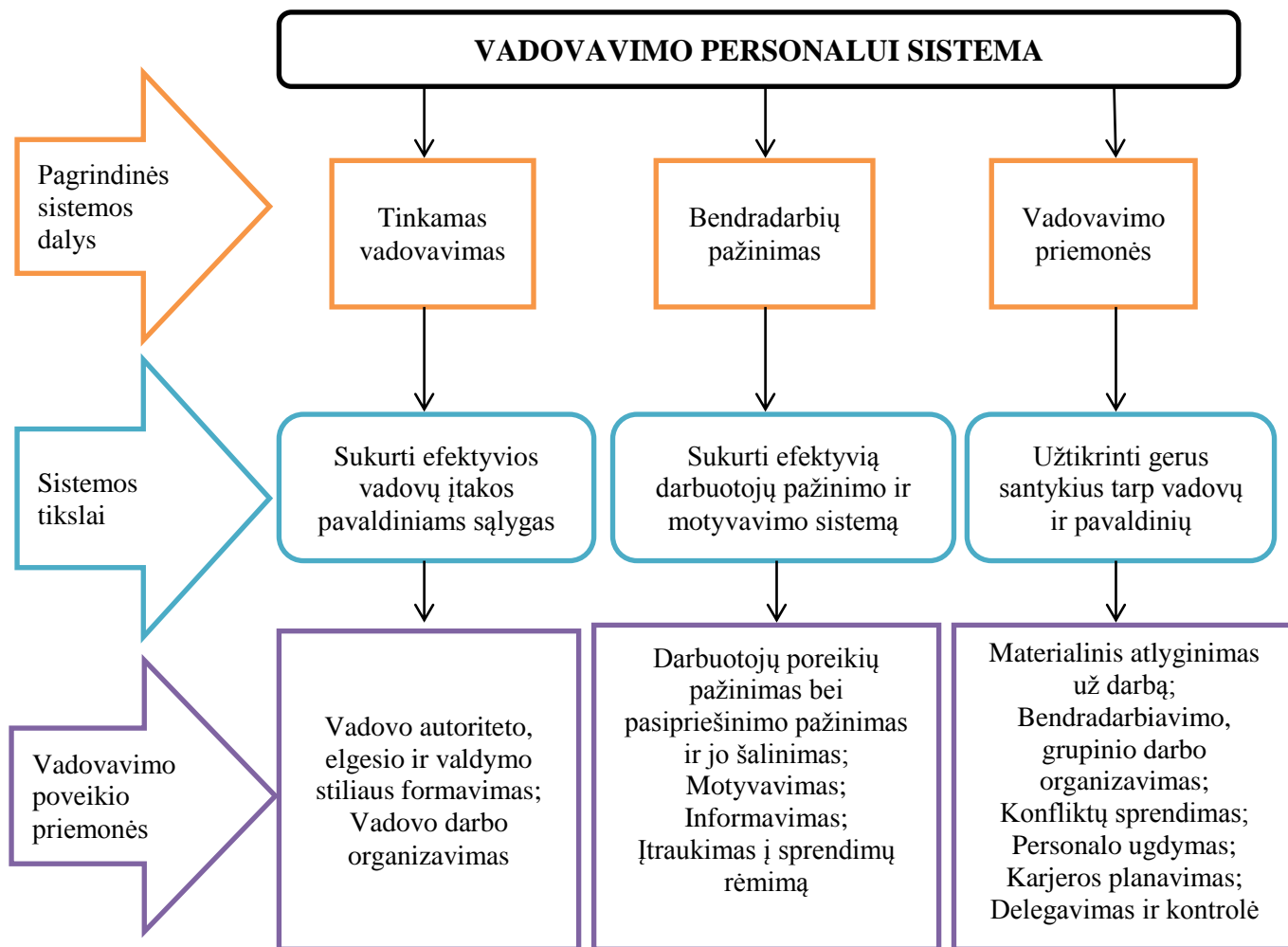
¹⁰ Sakalas A., Šilingienė V., *Personalo valdymas*, Kaunas: Technologija, 2000, 36 p.

¹¹ Paunksnienė J., ir kt., *Verslo pagrindai*, Vilnius, 2011, 90 p.

¹² Vyšniauskienė L., Vadovavimas, kn., *Organizacinės elgsenos pagrindai*, Dromantaitė A., et al., Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012, 79 p.

¹³ Šilingienė V., Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste, *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 16, 2011, p. 962-963.

efektingai taptų realybe. Vadovavimo sistemą sudaro trys pagrindinės dalys: tinkamas vadovavimas, bendradarbių pažinimas ir vadovavimo priemonės, kurie plačiau aprašyti 2 schemeje.¹⁴



2 pav. Vadovavimo personalui sistema

Cit. pagal Sakalas A., Šilingienė V., *Personalo valdymas*, 2000, 36 p.

Žymus prancūzų mokslininkas H. Fayol (H. Fajolis) teigė, kad administracinė veikla yra specifinė žmogaus veiklos sritis, ir, kad jos organizavimas remiasi tam tikrais principais:¹⁵

1. Planavimas – tai į ateitį suformuluotų veiklos planų numatymas ir tyrimas.
2. Organizavimas – tai išteklių ir žmonių panaudojimas, siekiant įgyvendinti numatytus planus.
3. Vadovavimas – tai užtikrinimas, kad pavaldiniai atlieka savo darbus tinkamai.
4. Koordinavimas – tai visų veiksmų ir pastangų suderinimas.
5. Kontrolė – tai tikrinimas, kad viskas vykta pagal nustatytą planą.
6. Pavaldinys turi turėti tik vieną vadovą.

¹⁴ Stankevičienė A., Lobanova L., *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*, Mokojoji knyga, Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2006, p. 133-134.

¹⁵ Obrazcovas V., *155 valdymo ir administravimo išmintys*, mokomasis metodinis leidinys, 2004, p. 133-134.

7. Vadovas turi būti išsilavinęs ir labai kompetentingas savo sferoje.
8. Vadovas turi parinkti kiekvienam iš savo darbuotojų tinkamas užduotis, o kad tai atlikti jis kiekvieną iš jų turi gerai pažinoti.
9. Vadovas turi rodyti savo pavaldiniams teigiamą pavyzdį, jis neturi būti smulkmeniškąs.
10. Pasitarimus vadovas turi daryti su savo pagrindiniais bendradarbiais.

V. Obrazcovas savo knygoje „155 valdymo ir administravimo išmintys“ pateikė keturių C valdymo modelį, kurio elementai padeda organizacijai sėkmingai prisitaikyti prie aplinkos pokyčius:¹⁶

1. Kompetencija.
2. Įsipareigojimas.
3. Atitikimas.
4. Kaštų efektyvumas.

Kalbant apie valdymo stilių ir žiūrint iš motyvacinės pusės, galima teigti, kad tai tokia vadovo maniera, kuri daro įtaką pavaldiniams ir poveikį siekti naujų tikslų. Tai įprastas vadovo elgesys su pavaldiniais.¹⁷

Metodologinis pagrindas, kuris paaiškina vadovavimo stiliaus formavimą – yra D. McGregoro „X“ ir „Y“ teorijos. „X“ teorija parodo tradicinį požiūrį į vadovavimą ir kontrolę, o „Y“ teorija nukreipta į individualių ir kolektyvinių tikslų siekimą. Vadybos teorijose yra išskiriami 3 vadovavimo stiliai, tokie kaip autokratinis, demokratinis ir liberalusis.¹⁸

- Autokratinis vadovas – daro didelę įtaką savo pavaldiniams, nes turi daug valdžios. Tokį vadovą McGregoras priskiria prie „X“ teorijos. Autokratas stengiasi centralizuoti visą valdžią, jis vienvaldiškai priima sprendimus, griežtas, neduoda jokios laisvės pavaldiniams.
- Demokratinis vadovas – priskiriamas prie „Y“ teorijos. Pavaldinių darbas savarankiškas ir atsakingas, vyksta abipusis bendravimas, vadovas turi iniciatoriaus vaidmenį. Vyksta draugiškas bendravimas grupėje. Dabartiniame pasaulyje toks vadovavimo stilius labiausiai vertinimas.
- Liberalus vadovas – McGregoras priskyrė šitam stiliui naujausią teoriją „Z“. Buvo akcentuojami tokie dalykai – stropi darbo grupė ir stabili, darbo aplinka, kurioje darbuotojai jaustųsi nepriklausomais ir laisvais. Vadovas liberalas grupėje yra „savas“ žmogus, jis nedaro tiesioginės įtakos. Visas darbo procesas vyksta savieigoje, vadovas nerodo iniciatyvos vadovauti.

¹⁶ Obrazcovas V., 155 valdymo ir administravimo išmintys, mokomasis metodinis leidinys, 2004, 150 p.

¹⁷ Gražulis V., Darbuotojų motyvacijos pasaulis – ar nestokojama meistriškumo?, kn. *Darbuotojas organizacijos koordinacinių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos: mokslo studija*, Gražulis V., et.al., Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012, 147 p.

¹⁸ Martinkienė J., Vadovavimo stilių reikšmė ir jų metodologiniai principai viešojoje įstaigoje, *Vakarų Lietuvos verslo kolegija*, p. 1-3.

Valdymo funkcijos (žr. 1 pav.), kurios susidaro į darnią kompleksinę sistemą, užtikrina veiksmingą organizacijos valdymą, tačiau labai didele dalimi valdymo mechanizmo sėkmė priklauso nuo pačio vadovo, jo mąstymo ir požiūrio. Kaip vadovas elgiasi, kokius priima sprendimus, kokios yra asmeninės bei dalykinės jo savybės ir t.t. Jungiančiosios valdymo funkcijų ir vadovavimo žingsnių grandys yra organizacinė kultūra, kuri savaime reiškia organizacijos vertybių sistemą. Jos pagalba abu mechanizmai susijungia į bendrą sistemą ir tai padeda įgyvendinti įmonės užsibrėžtus tikslus. Malik F. (2005) tvirtinimu, ugdant asmenines ir dalykines savybes, bei formuojant vertybines orientacijas, galima be problemų išmokyti vadovauti ir užtikrinti savo valdymu organizacijos gerovę.¹⁹

2006 – 2007 m. buvo atliktas tyrimas, kurio tikslas buvo išskirti ugdytinias vadovų asmenines ir dalykines savybes. Tyrime dalyvavo Lietuvos organizacijų darbuotojai, kurių nuomone, aktualiausių tų laikų vadovo asmeninės savybės yra: „emocinis stabilumas, apskrumas/gebėjimas išsisukti, atkaklumas, komunikabilumas, žodžio laikymasis, konfidencialumas, gebėjimas suprasti ir atjausti, tolerancija, taupumas, reputacija, patriotizmas, atsidavimas šeimai. Prie dalykinių, kaip svarbiausių vadovų savybių buvo priskirtos konceptualiųjų įgūdžių kategoriją apibūdinančios savybės. Tačiau spartūs verslo aplinkos pokyčiai, keičiantys organizacijos poreikiai, nuolat reikalauja iš vadovo greito reagavimo ir geresnių, naujų sugebėjimų, savybių.²⁰

„TMD partners“ – viena didžiausių konsultacinių ir mokymo bendrovių Lietuvoje, savo svetainėje paskelbė atliktų tyrimų rezultatus, kurių tikslas buvo išsiaiškinti ką turėtų žinoti ir kokiais gebėjimais pasižymėti vadovaujantys asmenys. Tyrimų pagalba buvo nustatyta, kad „labai sėkmingas“ vadovas būtinai turi turėti savybių, priklausančių emocinės kompetencijos sričiai, t.y. dvi iš trijų savybių. O emocinių gebėjimų stoka buvo pripažinta, kaip pagrindinė priežastis, kodėl vadovai gali prastai dirbti. Trys svarbiausios trūkumų sritys yra šios:

1. nesugebėjimas valdyti pokyčių;
2. nemokėjimas dirbti komandoje;
3. prasti tarpusavio santykiai.

Pastebėta, jog labai svarbu nuo pat pradžių ugdyti vadovų emocinius gebėjimus tokiose pagrindinėse srityse, kaip įtaka, lyderystė, organizacijos pažinimas, pozityvus požiūris į save, darbas komandoje, orientacija į pasiekimus.²¹

Negalima pamiršti ir apie tai, kad vadovavime daug ką lemia vadovo reputacija. Skirtingų autorių nuomone, gera vadovo reputacija susideda iš trijų pagrindinių komponentų. Pirmasis – vadovo asmeninės savybės, besiremiančios aukštos moralės standartais – padorumu, atsakingumu, etiškumu, socialine atsakomybe. Antrasis – lyderystė, kuri apima autoritetingumą, asmens reikšmingumą,

¹⁹ Župerkienė E., Vadovui svarbių asmeninių ir dalykinių savybių analizė, *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 12, 2007, 541 p.

²⁰ Župerkienė E., Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymas, *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 15 (4), 2008, p. 1,7.

²¹ „TMD partners“ oficiali svetainė, prieiga per internetą <<http://www.tmd.lt/temos-2.html>>, (žiūrėta 2015 01 30).

viešumą ir žinomumą, įtakingumą ir pripažinimą, vizijų kūrimą ir inovatyvumą. Trečiasis – veikla, kuri parodo, kad vadovas dirba finansiškai sėkmingai, pasiekia iškeltus tikslus, kuria pridėtinę vertę akcininkams, gina organizacijos interesus, savo autoritetu pritraukia investuotojus, sėkmingai konkuruoja, formuoja darbuotojų komandą, efektyviai komunikuoja, turi plačius dalykinius ryšius ir yra pasiekęs reikšmingų profesinių tikslų.²²

1.3. Vyrų ir moterų padėtis darbo rinkoje

Žmonės gimsta turėdami vyro arba moters biologinę lytį, tuo tarpu kai vyksta socializacijos procesas, formuojasi socialiniai lyties ypatumai, kurie priklauso nuo visuomenėje susiformavusios vyriškumo ir moteriškumo sampratos. Šios sampratos priklauso nuo istoriškai susiklosčiusių dalykų bei kultūros ir visuomet siejasi su tam tikru stereotipiniu požiūriu į lytį, vyrų ir moterų atliekamais vaidmenimis.²³

Tradiciskai sąvoka „lytis“ apibūdina žmonių anatominius ir fiziologinius ypatumus. Tuo remiantis žmonės yra skirstomi į moteris ir vyrus. Biologiniai ypatumai – tai pagrindas, prielaida psichologinių ir socialinių skirtumų tarp moterų ir vyrų. Tačiau be biologinių skirtumų, egzistuoja daug daugiau kitokių dalykų, kurie atskiria vienus žmones nuo kitų. Tai yra socialiniai vaidmenys, skirtingos veiklos formos, emocinės charakteristikos, elgesys. Iš to seka, kad biologinė lytis negali būti laikoma kaip vienintelė priežastis, kuri parodo žmonių socialinių vaidmenų skirtumą. Tokiu būdu atsiranda dar viena sąvoka – „genderis“, reiškianti „socialinių ir kultūrinių normų, visuomenės įpareigojamų atlikti žmonėms, atsižvelgiant į jų biologinę lytį, visumą“. Iš to galima daryti išvadą, kad moterys ir vyrai ne tik turi tam tikrus anatominius skirtumus, bet ir visuomenėje atlieka tam tikrus genderinius, kitaip sakant, sociokultūrinius vaidmenis.²⁴

Kaip pastebėjo savo darbe „*The Gendered Society*“ Michael Kimmel, kalbėti apie genderinius skirtumus, kaip apie neišvengiamus, turint omenyje lyčių biologinius skirtumus ir jų atliekamas funkcijas, tai reiškia tik lyčių asimetrijos pagrindimą, genderinę nelygybę. „Socialinė lytis (gender) – tai ne tik klasifikavimo sistema, kuri rūšiuoja, atskiria ir socializuoja biologinius individus pagal jų socialinius vaidmenis. Socialinė lytis taip pat išreiškia visuotinę nelygybę tarp vyrų ir moterų. Kai kalbama apie genderį, tuo metu kalbama apie hierarchiją ir galią, o ne tik apie paprastą lyčių skirtumą“.²⁵

²² Kavaliauskienė V., Drūteikienė G., Vadovo reputacija: esmė ir pagrindiniai elementai, *Informacijos mokslai*, Nr. 61, 2012, 74 p.

²³ Metodinė priemonė *Karjeros planavimo vadovas studentui*, Projekto pavadinimas Profesinio ir karjeros orientavimo, informavimo ir konsultavimo paslaugų modernizavimas įdiegiant vieningą karjeros projektavimo kompetencijų ugdymo modelį kolegijose ir universitetuose, Vilnius, 2008, 10 p.

²⁴ Ryngevič, R., Anoniminio teksto autoriaus lyties nustatymo klausimai, *Jurisprudencija*, Nr. 11 (101), 2007, p. 87 p.

²⁵ Костикова И. В., и др. “Введение в гендерные исследования: Учеб. пособие для студентов вузов”, *Психология, Медицина*, 2005, АспектПресс, 14 p., prieiga per internetą <http://pedlib.ru/Books/1/0384/1_0384-14.shtml#book_page_top>, (žiūrėta 2014 10 15).

Iš istorinių faktų žinoma, kad skirtingose epochose vis dėlto buvo garsių moterų, kurios sugebėjo mesti iššūkį vyrų valdovams ir pasiekti svaiginamų aukštumų. Pavyzdžiui, visiems gerai žinoma Egipto valdovė Kleopatra, Rusijos imperatorė Jekaterina II, Anglijos karalienė Elžbieta I, Didžios Britanijos vyriausybės vadovė Margaret Thatcher, ir t.t. Jos įrodė, kad moterys gali būti geromis vadovėmis, tačiau tam reikia įdėti dar daugiau pastangų ir norų, nei vyrams, kad „išsikovoti“ savo vietą ir pripažinimą.²⁶

Šiuolaikinėje visuomenėje, kai daugiau pradėta kalbėti apie lyčių lygių galimybių užtikrinimą, moterų požiūris į karjeros siekimą labai pasikeitė. Daugėja moterų, kurios orientuojasi į laimėjimus, siekia užimti vyriškas dominuojančias pozicijas. Tačiau pasak K. Haynes, yra keletą psichologinių ir socializacinių procesų, kitaip sakant kliūčių, dėl kurių moterims yra sunkiau užimti vadovavimo pozicijas. Paprasčiausiai moterys pačios bijo pasinaudoti pasitaikiusia proga būti vadove, nemoka tuo manipuliuoti ir netiki, kad sėkmė priklauso nuo jų pačių, o ne nuo laimės. O vyrai, kaip tik atvirksčiai linkę galvoti, kad jų karjera priklauso nuo talento, sunkaus darbo ir įdėtų pastangų. G. N. Powell tuo tarpu pabrėžė, kad moterims sunku surasti palaikymo, o ypač iš tos pačios lyties atstovų. Joms reikia daug daugiau dirbti, rodyti save, „viešinti“ savo atliktus darbus, kad būtų pasiektas tas pats lygis, kaip užima kolegos vyrai.²⁷

Kiti mokslininkai pastebėjo, kad moterims kaip tik reiktų susivieninti į grupes ir tose grupėse aktyviai dalyvauti. Nesvarbu ar tai bus sąjunga, ar tiesiog grupė, kuri vienija moterų interesus, svarbu, kad tai bus kartu – žingsnis į priekį. Tai suteiks moterims daugiau galimybių daryti pažangas ateityje.²⁸

Dabar moterų darbas žymiai skiriasi nuo tradicinės visuomenės buvusių idealų. Moteris galėjo patenkinti savo poreikius privačioje sferoje, o dabar ekonominė sistema ir kintanti galimybių struktūra sukuria alternatyvas ir tokiu būdu darbas tampa vienas iš didžiausių vertybių. Tai įrodo mažėjantys gimstamumo rodikliai, vedybų senėjimo reiškinys, didėjantis moterų išsilavinimo lygis ir jų padidėjimas darbo rinkoje.²⁹ Remiantis oficialiosios statistikos portale pateiktais duomenimis, sudarytais iki 2013 m. ir susijusiais su išsilavinimu, 25 – 64 metų amžiaus gyventojų, moterų skaičius, įgijusių aukštąjį išsilavinimą 2012 m. – 292,8 tūkst., o 2013 m. – 299 tūkst., tuo tarpu vyrų 2012 m. tik – 187,8 tūkst., o 2013 m. – 193,1 tūkst.³⁰

Kaip teigia Purvaneckas ir Purvaneckienė (2001), šeima moterims tebėra svarbiausia gyvenimo sritis, tačiau laikui bėgant skirtumas tarp šeimos ir darbo svarbos moterų vertinimuose mažėja.³¹

²⁶ Poluchina O., Kaip pramušti „stiklines lubas“, žurnalas „Vadovas ir pasaulis“, 2005-03-18

²⁷ Stancikienė A., Teoriniai profesinės karjeros valdymo aspektai, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 29, 2009, p. 108-109

²⁸ Basow S. A., Evaluation of Female Leaders: Stereotypes, Prejudice, and Discrimination in the Workplace, kn. *Women As Transformational Leaders: From Grassroots to Global Interests*, Paludi M. A., Coates B. E., ABC-CLIO, LLC, 2011, Vol. 1, 54 p.

²⁹ Reingardienė J., Moterų karjeros ir šeimos dilemos, *Lyčių sociologija*, Sociologija. Mintis ir veiksmai 2004/1, 65 p.

³⁰ Lietuvos statistikos departamento leidinys, *Moterys ir vyrai Lietuvoje 2013*, Vilnius, 2014, 35 p.

³¹ Reingardienė J., Moterų karjeros ir šeimos dilemos, *Lyčių sociologija*, Sociologija. Mintis ir veiksmai 2004/1, 65 p.

Lietuvos darbo rinkoje pastebima vertikalioji darbo rinkos segregacija. Nepaisant to, kad bendras moterų išsilavinimo lygis yra aukštesnis, moterų užimančių vadovaujančių pozicijų ir dalyvaujančių sprendimo priėmimo procese yra mažiau nei vyrų.³² Tai įrodo įdomi situacija, kuri jau ilgą laiką egzistuoja Lietuvoje. Valstybės valdyme Lietuvos Respublikos Seime moterų yra mažuma. Akivaizdžiai matosi, kad vyrai dominuoja prieš moteris ir valstybės valdymo aparatas vis dar lieka vyrų rankose (žr. 3 pav.).³³ Tačiau nežiūrint į tai, kad Lietuvos Respublikos Seimo narių yra daugiau vyrų, mūsų šalies vadove jau 2 kartą iš eilės išrinkta moteris. Nuo 2009 m. liepos 12 d. Dalia Grybauskaitė eina Lietuvos Respublikos Prezidentės pareigas. Tai vienintelė moteris, kuri sugebėjo per visą Lietuvos istoriją, tapti Prezidente.³⁴ O Lietuvos Respublikos Seimo Pirmininkė nuo 2013 m. spalio trečios dienos išrinkta taip pat moteris – Loreta Graužinienė.³⁵

9.1. Lietuvos Respublikos Seimo nariai				
9.1. Members of the Seimas of the Republic of Lithuania				
Lietuvos Respublikos vyriausiosios rinkimų komisijos duomenys				
Data of Agency of Central Electoral Commission of Republic of Lithuania				
	Moterys Women	Vyrai Men	Procentais Per cent	
			moterys women	vyrai men
Seimas (1996–2000 m.)	25	114	18,0	82,0
Seimas (2000–2004 m.)	15	126	10,6	89,4
Seimas (2004–2008 m.)	29	112	20,6	79,4
Seimas (2008–2012 m.)	26	115	18,4	81,6
Seimas (2012–2016 m.)	33	108	23,4	76,6

3 pav. Lietuvos Respublikos Seimo nariai

Cit. pagal Lietuvos statistikos departamento leidinyje *Moterys ir vyrai Lietuvoje 2013* pateiktais duomenis, Vilnius, 2014, 91 p.

Tačiau be vertikaliosios segregacijos darbo rinkoje, Lietuvoje pastebima taip pat ir horizontalioji, tai lemia ryškus pasiskirstymas į „vyriškas“ ir „moteriškas“ profesijas. I priede yra pateikta išsamesne informacija apie vyrų ir moterų užimtumą pagal profesijų grupes, kurioje matosi vyrų vadovų dominavimas, t.y. 10,9 proc., o moterų tik tai 6,9 proc. Duomenys paimti iš Lietuvos Statistikos Departamento dokumento „Moterys ir Vyrai Lietuvoje 2013“. Vienas iš ryškesnių pavyzdžių, parodančių stiprią horizontalioji segregaciją, tai moterų ir vyrų atlyginimų skirtumas, kai už „vyriškas“ profesijas dažniausiai mokama daugiau.³⁶

³² Rakauskienė O. G., ir kt., *Moterų verslo konkurencingumo didinimas Lietuvoje*, Mykolo Romerio universitetas, 2007, p. 29-30.

³³ Lietuvos statistikos departamento leidinys, *Moterys ir vyrai Lietuvoje 2013*, Vilnius, 2014, 91 p.

³⁴ Lietuvos Respublikos Prezidentės internetinis portalas, prieiga per internetą <http://www.president.lt/lt/prezidento_institucija/prezidente_dalia_grybauskaite/biografija_338.html>, (žiūrėta 2014 10 30).

³⁵ Lietuvos Respublikos Seimo internetinis portalas, prieiga per internetą <http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=8801&p_k=1&p_a=5&p_asm_id=47867&p_kade_id=7>, (žiūrėta 2014 11 03).

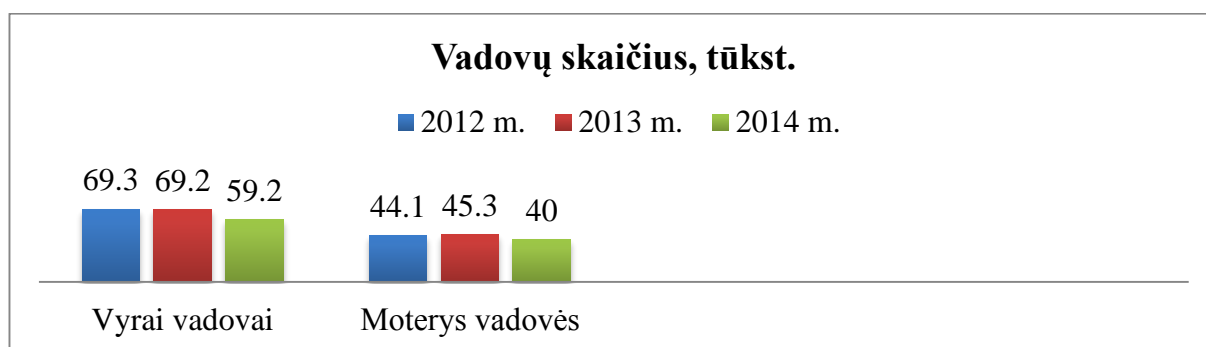
³⁶ Rakauskienė O. G., ir kt., *Moterų verslo konkurencingumo didinimas Lietuvoje*, Mykolo Romerio universitetas, 2007, p. 29-30.

Yra trys pagrindinės aplinkybės, kurios apibūdina Lietuvos moterų padėtį versle³⁷:

- pirma, kaip parodo tyrimai, moterų konkurencingumas labai sumažėjo, palyginus su vyrais, dėl to, kad jos buvo išstumiamos iš rinkos, ypač rinkos pokyčių pradžioje;
- antra, užsienio ir Lietuvos patirtis rodo, kad moterys daugiausia koncentruojasi ir būna labiausiai efektingos būtent smulkiame ir vidutiniame versle, o ne stambiame, kaip vyrai;
- trečia, jaučiasi didelis moterų nedarbo lygis tarp tokių moterų grupių, kaip vyresnio amžiaus moterys ir tos moterys, kurios nori sugrįžti po ilgesnės pertraukos į darbo rinką.

Moterys, kurios užima vadovaujančias pozicijas, dažnai būna įsitikinusios savo gabumais, tačiau jos negali būti tikros, kaip reaguos į tai visuomenė. „Moterys baiminasi, kad jos nebus pripažintos kaip visateisis visuomenės narys.“ Pagal vadovaujančio personalo akademijos tyrimus yra nustatyta, kad kiekviena moteris savo profesiniame gyvenime patyrė pasipriešinimą, kai teko užimti vadovaujančias pareigas. 68 proc. moterų pasako, kad tai įvyko dėl neįvertinimo, 50 proc. mini aroganciją, 29 proc. jautė pavydą, o 25 proc. nepasitikėjimą.³⁸

Tokio tyrimo rezultatai tik paaiškina bendrą vadovų situaciją Lietuvoje. Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2015 m. vasario mėnesio patikslinti rodikliai rodo, kad Lietuvoje valstybiniame ir privačiame sektoriuje 2012 m. vadovų pareigas užimančių žmonių buvo 113,4 tūkstančių. 2013 m. vadovų kiekis padidėjo iki 114,60 tūkstančių. 2014 m. sumažėjo iki 99,20 tūkst. Tarp jų vyrų, užimančių vadovavimo pareigas yra žymiai daugiau, nei moterų, nepriklausomai nuo rodiklių metų (žr. 4 pav.).³⁹



4 pav. Valstybiniame ir privačiame sektoriuose užimančių vadovavimo pareigas vyrų ir moterų skaičius, tūkst.

Sudaryta darbo autoriaus pagal Oficialios statistikos portale duomenis

³⁷ Rakauskienė O. G., ir kt., *Moterų verslo konkurencingumo didinimas Lietuvoje*, Mykolo Romerio universitetas, 2007, 58 p.

³⁸ Ley U., Michalik R., *Ryžtingų moterų karjeros strategija, Konkurencijos ir konfliktinių situacijų sprendimo naujos taisyklės*, Leidykla "Algarvė", 2006, p. 107, 109

³⁹ Žmonių užimtumas valstybiniame ir privačiame sektoriuose, Oficialiosios statistikos portalas, prieiga per internetą <<http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=f1330c1f-16a5-4887-9952-618a68d06469>>, (žiūrėta 2015 03 03)

Taip pat labai įdomi statistika, kuri dar kartą patvirtina įvairių tyrimų išvadas, kad moteris, patenkinta savo darbu, dažniausiai būna laiminga savo šeimoje ir sėkminga darbe, pateikta 5 paveiksle. Didesnis moterų vadovių skaičius, tuo tarpu ir vyrų vadovų yra tarp susituokusių žmonių. Tokių moterų – 64,7 proc., o vyrų net 80,2 proc.⁴⁰

3.12. Moterys ir vyrai vadovai pagal santuokinę padėtį 2011 m.					
<i>Women and men managers by marital status, 2011</i>					
15 metų amžiaus ir vyresni <i>Aged 15 and older</i>					
	Iš viso – Total		Procentais – Per cent		
	moterys women	vyrų men	moterys women	vyrų men	
Iš viso	58364	71170	100,0	100,0	Total
Niekada negyvenę santuokoje	8362	7933	14,3	11,2	Single (never married)
Susituokę (-usios)	37784	57097	64,7	80,2	Married
Našliai (-ės)	2947	659	5,1	0,9	Widowed
Išsituokę (-usios)	9271	5481	15,9	7,7	Divorced

5 pav. Moterys ir vyrai vadovai pagal santuokinę padėtį 2011 m.

Cit. pagal Lietuvos statistikos departamento leidinyje *Moterys ir vyrai Lietuvoje 2011* pateiktais duomenis, Vilnius, 2013, 40 p.

2014 m. liepos mėnesį Socialinių inovacijų fondas atliko tyrimą „Moterys ir vyrai Lietuvos visuomenėje“, kurio tikslas buvo įvertinti moterų ir vyrų padėties pokyčius įvairiose srityse, lyginti su ankstesniais atliktais tyrimais bei pasiektais rezultatais. Tyrimo rezultatai buvo paskelbti Lygių galimybių plėtros centro svetainėje ir parodė, kad „daugelyje gyvenimo sričių moterų ir vyrų vaidmenų pasiskirstymas pagal biologinę lytį, tradicinis patriarchalinės visuomenės modelis, mažesne ar didesne apimtimi, tebeišlieka“. Tai reiškia, kad nors ir pastebimi teigiami pasikeitimai šioje srityje, tačiau vis dar išlieka problemų efektyviai ir sklandžiai įgyvendinti lyčių lygybės politiką Lietuvoje. O tam būtina stiprinti lyčių lygybės politiką įgyvendinantį institucinį nacionalinį mechanizmą. Tik tinkamai veikiančios, struktūrizuotos institucijos su kompetentingų darbuotojų gebėjimais spręsti visus klausimus, susijusius su lyčių lygybe, bei glaudus bendradarbiavimas tarp institucijų, rezultatų vertinimas ir veiklos poveikio monitoringas gali padėti augti moterų ir vyrų lygių galimybių politikai.⁴¹

1.4. Vadovavimas ir karjera viešajame ir privačiajame sektoriuje

B. Mikulskienės apibūdinimu, viešasis sektorius – tai „valstybės teikiamų paslaugų ir galimybių savo piliečiams teikimo forma, kaip viešoji gėrybė.“ O veikimo tikslas viešojo sektoriaus yra priešingas privataus sektoriui, nes jo veikimo stimulus nėra finansinis pelnas.⁴²

⁴⁰ Lietuvos statistikos departamento leidinys, *Moterys ir vyrai Lietuvoje 2011, Lietuvos Respublikos 2011 metų visuotinio gyventojų ir būstų surašymo rezultatai*, Vilnius, 2013, 40 p.

⁴¹ Moterų ir vyrų padėties pokyčių tyrimas, Lygių galimybių plėtros centras < <http://gap.lt/tyrimas/>>, (žiūrėta 2015 01 26).

⁴² Mikulskienė B., Viešojo sektoriaus XXI amžiuje, Mykolo Romerio universitetas, Vadybos katedra, p. 2-7.

Anot M. Jankauskaitės ir A. Paškauskaitės, sektorius, kuriame dirba žmogus, daug ką lemia. Tai turi įtakos lyčių nelygybei, nes būtent sektorius, lemia skirtingą vyrų ir moterų darbo užmokestį. Nors valstybiniame sektoriuje labiau užtikrintos įstatymais reglamentuoto darbo santykių normos, tokios kaip vaiko priežiūros, motinystės ar tėvystės atostogos ir t.t., tačiau ne visada daroma taip, kaip turi būti, todėl Lietuvoje, valstybiniame sektoriuje dirbančių vyrų ir moterų atlyginimų skirtumas yra didesnis nei vidutiniškai šalyje.⁴³

Viešajame sektoriuje prasidėjo orientacija į vadybos metodų taikymą, verslo kultūros elementų perėmimą. Viešojo sektoriaus organizacijų vadovams, kaip verslo organizacijų lyderiams, vis dažniau tenka susidurti su sparčiai besikeičiančia aplinka, kas reikalauja iš viešojo sektoriaus vadovų mažinti biurokratijos principus ir didinti verslo elementus savo valdyme. Reikia veikti didėjančio netikrumo sąlygomis, todėl privataus sektoriaus kultūros perėmimas yra tiesiog būtinas viešam sektoriui.⁴⁴

Valstybės valdymo tobulinimo komisijos 2012 m. apžvalgoje teigiama, kad Lietuvoje viešajame sektoriuje skiriama nepakankamai dėmesio vadovaujančias pareigas užimantiems darbuotojams. Vyrauja nuomonė, kad kova dėl talentingų vadovų vyksta tik privačiame sektoriuje, kad viešajame sektoriuje vadovų valdymo principai ir atrankos būdai, vertinimo procedūros mažai kuo skiriasi nuo paprastų darbuotojų valdymo principų. Trūksta lyderio paieškos ir ugdymo sistemos. Būtina pažymėti, kad vadovų valstybės tarnautojų atranka labai skiriasi nuo privačiame sektoriuje teikiamų reikalavimų norintiems tapti vadovais. „Atranka vykdoma vadovaujantis Valstybės tarnybos įstatymu ir Vyriausybės nutarimu patvirtintu Konkursų į valstybės tarnautojo pareigas organizavimo tvarkos aprašu“. Pretendentai į valstybės tarnautojų pareigas yra apriboti griežtais reikalavimais, o jų bendruosius ir vadovavimo gebėjimus tikrina Valstybės tarnybos departamentas.⁴⁵

Remiantis Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatyme išdėstytomis nuostatomis, valstybės tarnautoju gali būti fizinis asmuo, einantis pareigas valstybės tarnyboje ir atliekantis nurodytą viešojo administravimo veiklą. O valstybės tarnautojų pareigybės skirstomos į:

1. karjeros;
2. politinio (asmeninio) pasitikėjimo;
3. įstaigų vadovų;
4. statutinių.

Taip pat valstybės tarnautojų pareigybės yra trijų lygių A, B ir C. A lygio turėtojams būtinas aukštasis universitetinis išsilavinimas, o tuo tarpu C lygio pareigybė reikalauja ne žemesnio kaip

⁴³ Jankauskaitė M., Paškauskaitė, Darbo santykių ir darbo aplinkos gerinimas, Vadovas darbdaviams, Lygių galimybių plėtros centras, 2007, 14 p., priega per internetą <<http://gap.lt/wp-content/uploads/2014/06/darbo-santyki%C5%B3-ir-darbo-aplinkos-gerinimas.pdf>>, (žiūrėta 2015 01 26).

⁴⁴ Staponkienė J., Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas, *Viešoji politika ir administravimas*, 2005, Nr. 13, 89 p.

⁴⁵ Viešojo sektoriaus įstaigų ir įmonių vadovų valdymo principų apžvalga, Valstybės valdymo tobulinimo komisija (Saulėlydžio komisija), 2012, Vilnius, p. 1-3.

vidurinio išsilavinimo ir įgytos profesinės kvalifikacijos. Be lygių valstybės tarnautojų pareigybės skirstomos į kategorijas, jų yra 20. Aukščiausia yra 20 kategorija, žemiausia – 1 kategorija. Būtent nuo turimos kategorijos priklauso valstybės tarnautojo algos koeficientas.⁴⁶

Valstybės tarnautojų paskirstyme taip pat galima išvengti vyrų dominavimą tarp įstaigų vadovų. Tai ryškiai pavaizduota 6 paveiksle, kur įstaigų vadovų skaičius net dvigubai didesnis nei moterų skaičius.⁴⁷

9.6. Valstybės tarnautojai					
9.6. Civil servants					
Valstybės tarnybos departamento prie Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos duomenys, metų pradžioje					
Data of the Civil Service Department under the Ministry of the Interior of the Republic of Lithuania, as of 1 January					
	2013		2014		
	moterys women	vyrų men	moterys women	vyrų men	
Iš viso (be statutinių)	21603	7090	22441	7204	Total (without statutory)
Politinio (asmeninio) pasitikėjimo	544	346	553	359	Civil servants of political (personal) confidence
Karjeros	20959	6534	21781	6648	Career civil servants
Įstaigų vadovai	100	210	107	197	Managerial positions
Procentais – Per cent					
Iš viso (be statutinių)	75,3	24,7	75,7	24,3	Total (without statutory)
Politinio (asmeninio) pasitikėjimo	61,1	38,9	60,6	39,4	Civil servants of political (personal) confidence
Karjeros	76,2	23,8	76,6	23,4	Career civil servants
Įstaigų vadovai	32,3	67,7	35,2	64,8	Managerial positions

6 pav. Valstybės tarnautojai – moterys ir vyrai (2013 m., 2014 m.)

Cit. pagal Lietuvos statistikos departamento leidinyje *Moterys ir vyrai Lietuvoje 2013* pateiktais duomenis, Vilnius, 2014, 94 p.

Labai svarbus aspektas, kuris viešąjį sektorių skiria nuo privataus yra tuose sektoriuose dirbančių žmonių motyvacija. O ypač tai turi įtakos, kai kalbama apie vadovaujančių darbuotojų motyvaciją. L. Marcinkevičiūtės nuomone, vadovaujantys darbuotojai visų pirma vertina tai, kaip žmogus moka pritaikyti visus savo profesinius sugebėjimus darbe, toliau profesinio ugdymo (savęs tobulinimo) tęsimas, tik tada vertina darbo užmokestį, paaukštinimo galimybes ir paskutinėje vietoje kūrybiškumą. Tiek viešajame, tiek privačiajame sektoriuose pastebimas didėjantis dėmesys vadovų darbo motyvacijai, nes būtent nuo vadovų priklauso visų organizacijos darbuotojų darbo veiklos efektyvumas. Tačiau kai kurie autoriai mano, kad šiuolaikiniame pasaulyje svarbiausia darbo motyvacijos problema tampa įvertinimas individualių socialinių demografinių skirtumų, tokių kaip lytis, amžius, išsilavinimas ir kt., o ne darbas viešajame ar privačiajame sektoriuose. 7 ir 8

⁴⁶ Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, *Valstybs Žinios*, 2002, Nr. 45-1708.

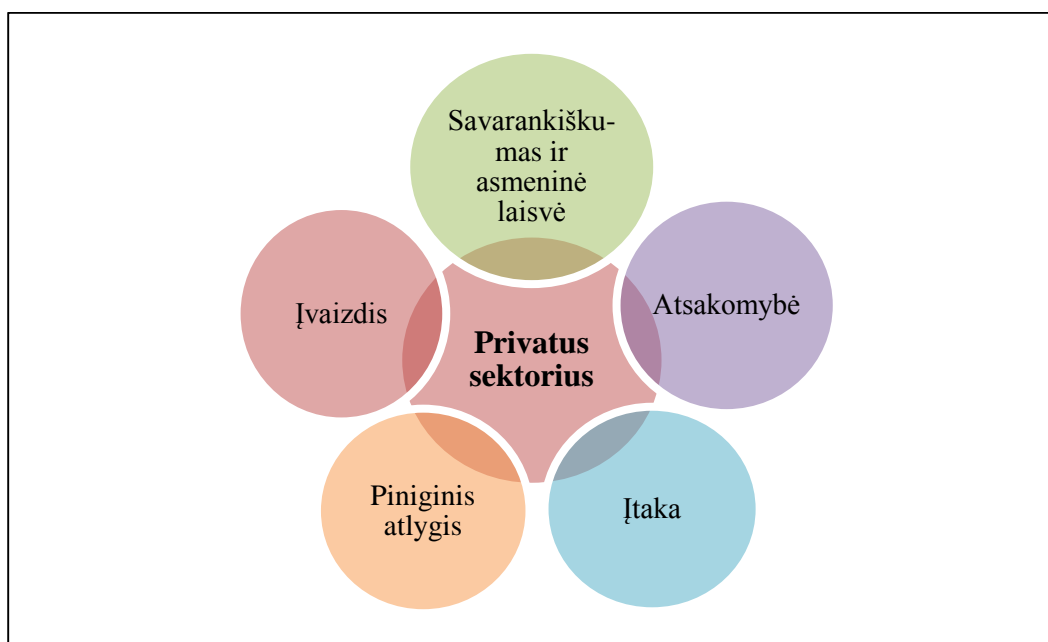
⁴⁷ Lietuvos statistikos departamento leidinys, *Moterys ir vyrai Lietuvoje 2013*, Vilnius, 2014, 94 p.

paveiksluose yra pavaizduoti pagrindiniai motyvai, kurie parodo, kodėl vieni vadovai renkasi darbą viešajame sektoriuje, o kiti privačiajame.⁴⁸



7 pav. Darbo motyvai viešajame sektoriuje

Sudaryta darbo autoriaus pagal Diržytė A., Patapas A., Mikelionytė R., Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai, *Viešoji politika ir administravimas*, Vilnius, Nr. 34, 2010, p. 127



8 pav. Darbo motyvai privačiajame sektoriuje

Sudaryta darbo autoriaus pagal Diržytė A., Patapas A., Mikelionytė R., Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai, *Viešoji politika ir administravimas*, Vilnius, Nr. 34, 2010, p. 127

⁴⁸ Diržytė A., et al., Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai, *Viešoji politika ir administravimas*, Vilnius, Nr. 34, 2010, p. 125, 127.

Apskritai kalbant, vis dėlto motyvacijos principas viešajame ir privačiame sektoriuose skiriasi. Viešojo sektoriaus darbuotojų skatinimo priemonių pagrindą sudaro nematerialaus pobūdžio stimulai, tokie kaip karjeros galimybės, prestižas, darbo vietos stabilumas, ko negalima pasakyti apie privatų sektorių, nes ten dominuoja darbuotojų materialiniai paskatinimai.⁴⁹

Kai kalbama apie moterų ir vyrų lygių galimybių darbo rinkoje užtikrinimą, iškeliamą tokia problema, kaip nevienodas darbo apmokėjimas už tą patį darbą. Vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumai, susiformavę darbo rinkoje, gali būti aiškinami teisingumo teorijų nuostatomis. Būtinybė atsižvelgti į tai, koks yra nustatytas vidutinis šalies, regiono ir ekonominės veiklos darbo užmokestis, padaro didelę įtaką moterų atlyginimo nustatymui. Šitoje vietoje ir slepiasi pagrindinė problema, kad iš paskelbtų statistinių duomenų, moterų vidutinis darbo užmokestis dažniausiai būna mažesnis nei vyrų. O tai duoda įmonėms pagrindą nustatyti žemesnį moterų darbuotojų darbo užmokestį.⁵⁰

Lyginant valstybinį ir privatų sektorių Lietuvoje, pastebima, kad dirbančių moterų vidutinis mėnesinis darbo užmokestis palyginus su vyrais dirbančiais tame pačiame sektoriuje, yra žymiai mažesnis. Akivaizdžiai ši problema parodyta Lietuvos statistikos departamento leidinyje „Moterys ir Vyrų Lietuvoje 2013“. Nepaisant to, ar tai viešasis sektorius ar privatus, vyrų ir moterų darbo skirtumas egzistuoja. Vyrų darbo užmokestis bet koku atveju yra didesnis (žr. 9 pav.).⁵¹

5.16. Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis pagal sektorius						
5.16. Average monthly earnings by sector						
Litais LTL						
		Bruto – Gross		Neto – Net		
		moterys women	vyrų men	moterys women	vyrų men	
Šalies ūkis	2010	1844	2151	1447	1671	<i>Whole economy</i>
	2011	1903	2199	1490	1707	
	2012	1974	2283	1542	1768	
	2013	2064	2409	1607	1859	
Valstybės sektorius	2010	2038	2461	1589	1897	<i>Public sector</i>
	2011	2105	2522	1638	1942	
	2012	2167	2597	1683	1997	
	2013	2237	2687	1734	2063	
Privatusis sektorius	2010	1668	2029	1319	1583	<i>Private sector</i>
	2011	1728	2082	1362	1621	
	2012	1815	2173	1426	1688	
	2013	1926	2316	1507	1792	

9 pav. Vidutinis mėnesinis darbo užmokestis pagal sektorius

Cit. pagal Lietuvos statistikos departamento leidinyje *Moterys ir vyrai Lietuvoje 2013* pateiktais duomenis, Vilnius, 2014, 64 p.

⁴⁹ Staponkienė J., Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai, *Socialiniai tyrimai*, Nr. 4, 2004, 90 p.

⁵⁰ Žiogelytė L., Vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumų Lietuvoje vertinimas, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 2 (26), 2012, 7 p.

⁵¹ Lietuvos statistikos departamento leidinys, *Moterys ir vyrai Lietuvoje 2013*, Vilnius, 2014, 64 p.

Dar smulkesnis moterų ir vyrų vadovų pasiskirstymas pagal ekonominės veiklos rūšis yra pavaizduotas 2 priede. Iš pateiktų duomenų galima padaryti išvadą, kad daugiausiai moterų ir vyrų vadovų dirba didmeninėje ir mažmeninėje prekyboje bei variklinių transporto priemonių ir motociklų remonte, t.y. 15737 moterų vadovių ir 17916 vyrų vadovų.⁵²

Apibendrinant pirmą skyrį galima teigti, kad organizacijoje labai daug prikaluso nuo vadovo asmeninių ir profesinių savybių, jo požiūrio į pavaldinius, jo vadovavimo būdo. Būtent vadovas yra tas žmogus, kuris turi teisingai nukreipti savo darbuotojus siekti bendrų organizacijos tikslų. Vadovų moterų šiuolaikiniame pasaulyje vis daugėja. Moterų profesijos siekimas tampa pirmoje vietoje. Tačiau nepaisant to, darbo rinkos analizė parodė, kad daugumoje sričių vis dar dominuoja vyrai ir jų bendras įvertinimas yra aukštesnis nei moterų. Tai įrodo darbo užmokesčio skirtumai ypač valstybiniame sektoriuje. Svarbu pabrėžti, kad, nors viešajame sektoriuje viskas yra labiau reglamentuota ir užtikrinta teisės normomis, nei privačiame, tačiau moterų ir vyrų pasiskirstymas ten lieka netolygus.

⁵² Lietuvos statistikos departamento leidinys, *Moterys ir vyrai Lietuvoje 2011, Lietuvos Respublikos 2011 metų visuotinio gyventojų ir būstų surašymo rezultatai*, Vilnius, 2013, 38 p.

2. LYČIŲ (NE)LYGYBĖS SITUACIJA VIEŠAJAME IR PRIVAČIAME SEKTORIUOSE

2.1. Teisinis lygių galimybių reglamentavimas

Vienas iš pagrindinių demokratijos principų yra lyčių lygybė. Šis principas teigiamas tokiais aspektais, kaip lyčių lygios teisės, vienodos galimybės visose gyvenimo srityse ir vienoda elgsena su abiem lytimis. Lygybė tarp moterų ir vyrų – tai būtina sąlyga, nuo kurios priklauso Lietuvos ekonomikos plėtra, socialiniai ir demokratiniai raidos tikslai.⁵³

Jau nuo 1998 m. gruodžio 1 d. Lietuvoje egzistuoja Moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymas, kuris užtikrina, „kad būtų įgyvendintos Lietuvos Respublikos Konstitucijoje įtvirtintos moterų ir vyrų lygios teisės, bei uždrausti bet kokią diskriminaciją dėl asmens lyties, ypač kai tai susiję su šeimine ar santuokine padėtimi.“⁵⁴

2000 m. Europos Komisijos pagalba buvo iškeltas klausimas susijęs su moterų ir vyrų lygybe profesinėje srityje. Buvo pasiūlyta peržiūrėti seną direktyvą, kad būtų priimta naujoji, kuri padėtų „užkirsti kelią priekabiavimui ir diskriminacijai, apsaugoti aukas, apginti iš motinystės ar tėvystės atostogų grįžtančių moterų ir vyrų teises – tai tik keletas iš naujos direktyvos dėl vienodų sąlygų taikymo vyrams ir moterims tikslų. Nors naujas vyro ir moters vaidmuo šeimoje bei visuomenėje paskatino Sąjungą kovoti su kai kuriomis diskriminacijos formomis, dar daug reikia nuveikti siekiant darbo užmokesčio lygybės.“⁵⁵

2004 m. gegužės 1 d. Lietuva kartu su dar devyniomis valstybėmis įstojo į Europos Sąjungą (ES).⁵⁶ Po įstojimo į ES Lietuvoje prasidėjo demokratėjimo procesai visuomenėje, bei lyčių lygybės mechanizmų kūrimas ir jo įtvirtinimas. Integracijos ir globalizacijos procesai, be abejonės, daro didelę įtaką visuomenės vertybėms ir jų kaitai, tačiau tradicinis, stereotipiškas požiūris į lyčių nelygybę išlieka iki šiol ir jis yra labai stiprus. Lietuvos darbo rinkoje moteris vis dar dažnai susiduria su tam tikromis problemomis siekiant karjeros kitaip nei vyrai. Būtent lyčių stereotipai bei jų nulemti vertinimai darbo rinkoje lemia nelygų moterų pasiskirstymą darbo rinkoje ir valdymo lygmenyse.⁵⁷

2005 m. Lietuvoje įsigaliojo Lygių galimybių įstatymas, kuris draudžia bet kokią diskriminacijos formą dėl amžiaus, seksualinės orientacijos, negalios, rasės ir religijos. Taip pat 2005

⁵³ Dromantaitė-Stancikienė A., Gineitienė Z., Moterų padėtis Lietuvoje siekiant karjeros, *Socialinių mokslų studijos*, Nr. 4(8), 2010, 71 p.

⁵⁴ Lietuvos Respublikos moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymas, *Valstybės Žinios*, 1998, Nr. 112-3100.

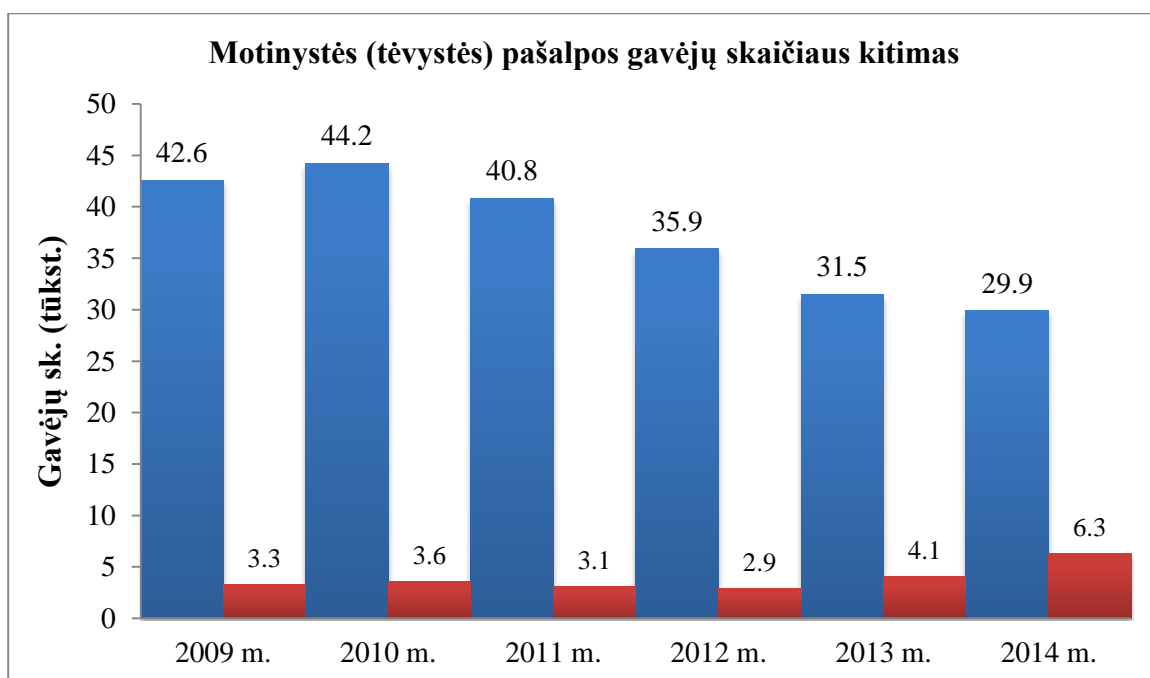
⁵⁵ Moterų ir vyrų lygybė profesinėje srityje, Oficiali Europos Parlamento svetainė, prieiga per internetą <<http://www.europarl.europa.eu/highlights/lt/1103.html>>, (žiūrėta 2014 06 15).

⁵⁶ Oficiali Europos Komisijos svetainė, prieiga per internetą <http://ec.europa.eu/lietuva/abc_of_the_eu/kelias_i_es/kelias_i_lt.htm>, (žiūrėta 2014 06 12).

⁵⁷ Urbonienė A., Stanišauskienė V., Karjeros sampratos erdvė: lyčių aspektas, *Lyčių studijos ir tyrimai: teminis straipsnių rinkinys / VU Lyčių studijų centras, Šiaulių universiteto lyčių studijų institutas*, Šiauliai : Šiaulių universiteto leidykla, Nr. 2, 2006, 97 p.

m. buvo patvirtinta ir pradėta jau antroji Valstybinė moterų ir vyrų lygių galimybių 2005-2009 m. programa.⁵⁸ O dabar jau įgyvendinama trečioji 2010-2014 m. programa.

Taip pat paskutiniu metu, per tėvystės atostogas, bandoma paskatinti vyrus labiau įsilieti į šeimos gyvenimą, vaiko priežiūrą ir jo auklėjimą. Jau nuo 2006 metų Lietuvoje tėvystės atostogos yra įteisintos Lietuvos teisiniais norminiais aktais. Valstybinio socialinio draudimo fondo valdybos (Sodros) prie Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos duomenimis, jos vis labiau populiarėja tarp vyrų.⁵⁹ Sodros paskutiniai statistiniai duomenys rodo, kad 2014 m. vyrų, buvusių vaiko priežiūros atostogose pašalpų vidutinis mėnesinis gavėjų skaičius sudarė 6,3 tūkst., o moterys tuo tarpu 29,9 tūkst. Išsamesnė statistika pateikta 10 diagramoje.⁶⁰



10 pav. Motinstės (tėvystės) pašalpų gavėjų skaičiaus pokytis 2009 – 2014 m.

Sudaryta darbo autoriaus pagal statistinių duomenų svetainės www.atvira.sodra.lt duomenis

Vyrai suvokia, kad per tą laiką, kai tėvas būna su vaiku, užmezgamas glaudesnis emocinis ryšys, o aktyvus dalyvavimas šeimos veikloje tik sustiprina ryšį su šeimos nariais, pagerina šeimos gyvenimą. Tačiau iki šiol Lietuvoje yra daug vyrų, kurie turi teisę į tėvystės atostogas, bet jomis

⁵⁸ Rakauskienė O. G., ir kt., *Moterų verslo konkurencingumo didinimas Lietuvoje*, Mykolo Romerio universitetas, 2007, 25 p.

⁵⁹ *Karjeros planavimo vadovas studentui*, Metodinė priemonė, Projekto pavadinimas Profesinio ir karjeros orientavimo, informavimo ir konsultavimo paslaugų modernizavimas įdiegiant vieningą karjeros projektavimo kompetencijų ugdymo modelį kolegijose ir universitetuose, Vilnius, 2008, 43 p.

⁶⁰ Sodros statistinių duomenų portalas <<http://atvira.sodra.lt/lt-eur/index.html>>, (žiūrėta 2015 01 27).

nesinaudoja. Kodėl taip vyksta, paaiškinti sunku. Tokie autoriai, kaip Reingardė, Tereškinas, Pečiūrienė išskiria tokias priežastis:⁶¹

- neigiamo poveikio šeimos biudžetui;
- informacijos apie vaiko priežiūrą stokos;
- baimės, kad toks sprendimas gali pakenkti karjerai;
- įsitikinimo, kad tai „moterų darbas“;
- nenoro užsisėdėti namie ir riboti savo socialinį gyvenimą.

Pagal LR Darbo kodekso 179 1 str. vyrams suteikiamos tėvystės atostogos – laikotarpiui nuo vaiko gimimo dienos iki tol, kol vaikui sukaks vienas mėnuo ir tuo pačiu metu jiems mokama Ligos ir motinystės socialinio draudimo įstatymo nustatyta pašalpa.⁶²

Kiekvienais metais Lietuvoje yra ruošiamos ir viešai skelbiamos Lietuvos Respublikos lygių galimybių kontrolieriaus tarnybos ataskaitos, kurių pagalba galima įvertinti, kokia šalyje yra situacija, susijusi su diskriminacijos aspektais.⁶³

„Lygios galimybės – tai tarptautiniuose žmogaus ir piliečių teisių dokumentuose ir Lietuvos Respublikos įstatymuose įtvirtintų žmogaus teisių įgyvendinimas be diskriminacijos lyties, amžiaus, lytinės orientacijos, negalios, rasės ar etninės priklausomybės, religijos, įsitikinimų, socialinės padėties, kilmės, kalbos ir kitais Lietuvos Respublikos tarptautinėse sutartyse ar įstatymuose numatytais pagrindais. Lygybės principas grindžiamas lygiomis teisėmis, atsakomybe, galimybėmis visose gyvenimo srityse.“⁶⁴

Vadovaudamasi Europos bendrijos steigimo sutarties 262 straipsniu, Europos Komisijos pirmininko pavaduotoja Margot Wallström 2009 m. rugsėjo 25 d. raštu paprašė Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetą parengti tiriamąją nuomonę dėl Moterų ir vyrų lygybės gairių 2006 – 2010 m. ir tolesnės strategijos. 461-ojoje plenarinėje sesijoje, įvykusioje 2010 m. kovo 17 – 18 d., Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komitetas priėmė šią nuomonę ir išreiškė savo rekomendacijas ir pastabas šiuo klausimu. Buvo numatyti įsipareigojimai ir būtini veiksniai, kurie padėtų siekti moterų ir vyrų lygybės įvairiose veiklos srityse. Pirmojoje plano dalyje pateikiamos šešios prioritetinių politinių veiksmų sritys ir nurodomi atitinkami rodikliai:

1. Pasiiekti vienodą moterų ir vyrų ekonominės nepriklausomybės lygį.
2. Suderinti profesinį, šeiminių ir asmeninį gyvenimą.

⁶¹ *Karjeros planavimo vadovas studentui*, Metodinė priemonė, Projekto pavadinimas Profesinio ir karjeros orientavimo, informavimo ir konsultavimo paslaugų modernizavimas įdiegiant vieningą karjeros projektavimo kompetencijų ugdymo modelį kolegijose ir universitetuose, Vilnius, 2008, 43 p.

⁶² Lietuvos Respublikos darbo kodeksas 179-1 straipsnis.

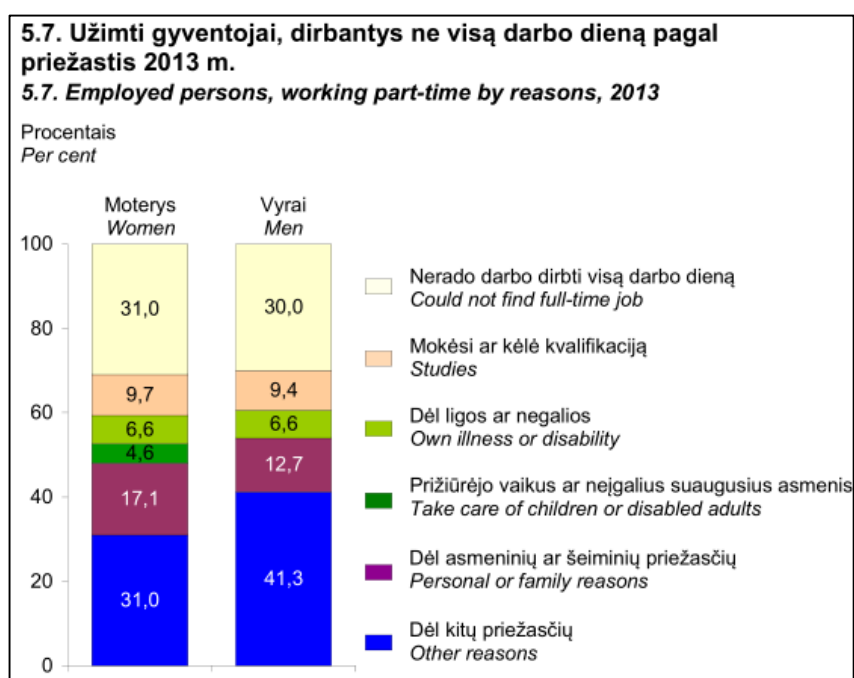
⁶³ Okunevičiūtė Neverauskienė L., Diskriminacijos apraiškos: aktuali būklė bei tendencijos antidiskriminacijos srityje Lietuvoje, *Filosofija.Sociologija*, T. 2, Nr. 2, 2011, 116 p.

⁶⁴ Lygių galimybių kontrolieriaus tarnybos 2013 m. ataskaita, <<http://www.lygybe.lt/lt/metines-tarnybos-ataskaitos.html>>, (žiūrėta 2014 06 17).

3. Skatinti vienodą moterų ir vyrų atstovavimą priimant sprendimus.
4. Šalinti visų formų smurtą, kurio aukomis yra moterys.
5. Šalinti moteris diskriminuojančius stereotipus.
6. Skatinti lyčių lygybę užsienio ir vystymosi politikos srityse.

O antroje dalyje buvo kalbama apie tai, kaip reikėtų gerinti valdymą, kokių veiksmų reikėtų imtis, kad užtikrinti moterų ir vyrų vienodas galimybes siekiant karjeros.⁶⁵

Iš Lietuvos statistikos departamento statistinių duomenų pateiktų 2014 m. galima teigti, kad moterų, kurios negali dirbti pilną darbo dieną yra daugiau, nei vyrų. Pagrindinės priežastys, kurios tai įrodo, yra vaikų arba neįgaliųjų asmenų priežiūra, o taip pat asmeninės ar su šeima susijusios priežastys (žr. 11 pav.).⁶⁶



11 pav. 2013 m. dirbančių ne visą darbo dieną pagal priežastis gyventojų statistika

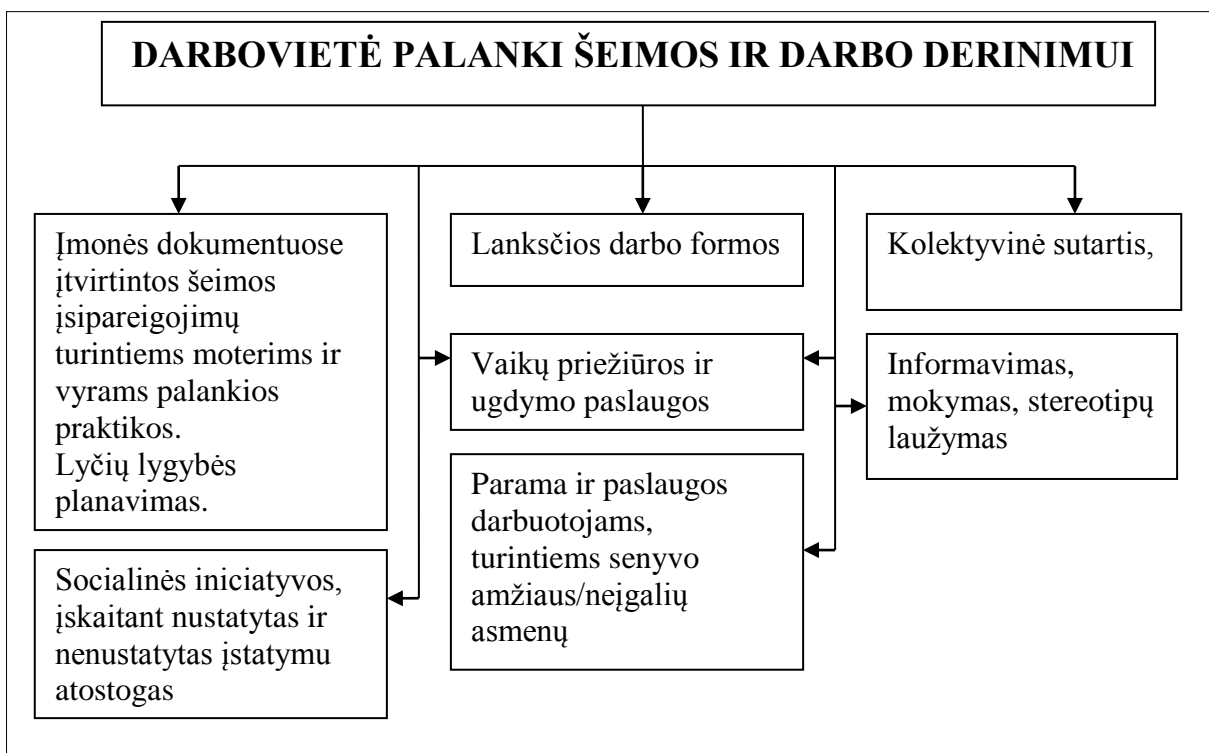
Cit. pagal Lietuvos statistikos departamento leidinyje *Moterys ir vyrai Lietuvoje 2013* pateiktais duomenis, Vilnius, 2014, 59 p.

Ši problema ryškiai atspindėjo EB iniciatyvos EQUAL Teminiame tinkle „Šeima ir darbas – suderinami“ darbe „Darbo ir šeimos derinimo modelio matmenys“. Jame buvo aprašytos šeimai palankios darbo aplinkos kūrimui reikalingos priemonės, kurios padėtų sumažinti nedirbančiųjų žmonių skaičių dėl prieš tai išvardintų priežasčių. Priemonės yra pavaizduotos 12 schemeje.⁶⁷

⁶⁵ Europos Sąjungos oficialusis leidinys, C354/01, 2010-12-28, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto nuomonė dėl moterų ir vyrų lygybės gairių 2006-2010 m. ir tolesnės strategijos

⁶⁶ Lietuvos statistikos departamento leidinys, *Moterys ir vyrai Lietuvoje 2013*, Vilnius, 2014, 59 p.

⁶⁷ *Darbo ir šeimos derinimo modelio matmenys*, EB iniciatyvos EQUAL Teminis tinklas „Šeima ir darbas – suderinami“, p. 9-10



12 pav. Šeimai palankios darbo aplinkos kūrimui reikalingos priemonės

Cit. pagal *Darbo ir šeimos derinimo modelio matmenys*, EB iniciatyvos EQUAL Teminis tinklas „Šeima ir darbas – suderinami“, 9 p.

1. Darbovietėje turi būti tokia tvarka ir/arba sudaryti reglamentai, kurie užtikrintų palankių šeimai sąlygų buvimą. Pavyzdžiui, tai gali būti įmonės strateginiuose dokumentuose numatyti lyčių lygybės nuostatai ir pan. Įmonė turi aktyviai palaikyti darbo ir šeimos pusiausvyrą skatinančias vertybes, ir tuo tarpu skatinti savo darbuotojus naudotis jomis.
2. Turi būti sudarytos lanksčios darbo formos tiek vyrams tiek moterims. Tai gali būti lankstus darbo grafikas, galimybė dirbti nepilną darbo dieną, darbų pasidalijimas tarp darbuotojų ir pan.
3. Nustatytų ir nenustatytų įstatymu atostogų palaikymas (motinystės, tėvystės atostogos, kritiniai atvejai šeimoje ir pan.).
4. Vaikų priežiūros ir ugdymo paslaugos turi būti lengvai prieinamos, kokybiškos ir lanksčios visiems. Tai galėtų būti apmokami/neapmokami įvairios trukmės savaitgaliai, darbo aplinkoje sudarytos vaiko priežiūros institucijos, mobilios auklės paslaugos ir pan.).
5. Turi būti užtikrintos ir lengvai prieinamos visos paslaugos, susijusios su globos reikalaujančių šeimos narių priežiūra. Parama darbuotojams, reikalingų priemonių suteikimas.
6. Turi vykti tinkamas darbuotojų s informavimas, apmokymai. Reikia kontaktuoti su savo darbuotojais, vesti seminarus, susijusius su profesiniais ir lyčių lygybės klausimais, teikti visą reikalingą informaciją.

7. Įmonė turi naudoti tokią priemonę, kaip kolektyvinė sutartis, kuri iš esmės gali padėti užtikrinti lyčių lygybę įmonėje ir palengvinti darbuotojams išspręsti problemas, susijusias su šeimos ir profesinių pareigų derinimu. „Kolektyvinės sutarties sudarymo esmė yra numatyti ir įtraukti dar palankesnes, nei tai įtvirtinta įstatymuose, darbo sąlygas, nesiekiant perrašinėti teisės aktų“.

R. Jančaitytė savo daktaro disertacijoje „Šeimos politikos formavimas Lietuvoje“ (2011) rašė apie šeimos politikos plėtojimą Lietuvoje. Autorės nuomone, šeimos politikos formavimo procesui yra skiriamas menkas dėmesys. Šeimos ir valstybės santykis yra abipusis, jos turi poveikį viena kitai. „Šeimos institutas yra veikiamas ekonominių, politinių, sociokultūrinių bei demografinių veiksnių. Savo ruožtu šeima, reaguodama į pokyčius, įtakoja šalies ekonomiką, politiką, demografiją ir pan.“ Europos Sąjunga stengiasi įgyvendinti tokią politiką, kad prioritetu būtų užimtumo politikos plėtojimas, nes būtent tokiu būdu galima pasiekti konkurencingumo. Visos šalys, kurios įeina į ES, skatinamos, kad darbo rinkos būtų lanksčios ir gebėtų prisitaikyti prie nuolat kintančių ekonominių sąlygų, o darbo jėga būtų kvalifikuota. Tokios sąlygos daro didelį iššūkį toms šeimoms, kurios augina vaikus, nes jeigu valstybė negali sudaryti palankių sąlygų vaikams augintiems tėvams, jiems tenka rinktis tarp ekonominio saugumo (atsisako gimdyti vaikus) ir rizikos (sumažėja pajamų lygis). Ypač tai turi įtakos moterų galimybėms, kurios nori dalyvauti darbo rinkoje ir tuo pačiu derinti vaikų priežiūrą.⁶⁸

2.2. Diskriminacijos požymiai

Lyčių identiteto bei moterų ir vyrų skirtingų bruožų formavimasis šeimoje analizės įgauna didelį populiarumą tarp psichologų ir sociologų. Nuo pat vaikystės berniukus auklėja taip, kad jie nerodytų savo emocijų, mokėtų, kai reikia, pakovoti už save ir stengiasi išugdyti labiau praktinius gebėjimus. Tuo tarpu mergaitėms leidžiama rodyti savo emocijas, jos visada yra įtraukiamos į namų ūkį, labiau pasyvios, tokiu būdu ir formuojasi skirtingi – instrumentinis ir ekspresyvus abiejų lyčių vaidmenys. „Moterų vaidmuo yra siejamas su ryšių užmezgimu ir palaikymu, rūpinimusi kitais, bendradarbiavimu, dėmesiu kitų poreikiams, priklausomumu ir emociniu jautrumu. Vyrai orientuojasi į tikslą ir laimėjimus, siekį dominuoti, būti drąsiems, nepriklausomiems, turintiems loginį ir racionalų mąstymą.“ Būtent skirtingas mergaičių ir berniukų auklėjimas padaro socializacijos skirtumus ir tokiu būdu suformuoja vyrų ir moterų pasiskirstymą vaidmenimis viešojoje ir privačioje srityje. Socializacijos ir ugdymo rezultatas veda prie stereotipinio profesijų pasirinkimo.⁶⁹

⁶⁸ Jančaitytė R., Šeimos politikos formavimasis Lietuvoje, Daktaro disertacija, Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, Vilnius, 2011, p. 8, 14.

⁶⁹ Mažeikienė N., Dorelaitienė A., Darbo rinkos segregacija pagal lytį ar lyčių vaidmenų detradicionalizacija?, *Acta paedagogica vilnensis*, Nr. 29, 2012, p. 147 <<http://www.zurnalai.vu.lt/files/journals/157/articles/1184/public/144-159.pdf>>, (žiūrėta 2014 10 13).

Lyčių vaidmenų socializacija – labai svarbus procesas, nes būtent jo metu individai įsisavina lyčių vaidmenų kultūrinę sistemą, kuri yra sudaryta jų visuomenėje. Suprantamas tam tikras skirtumas, susijęs su lyčių visuomeniniu suvokimu.⁷⁰

Nors moterys ir vyrai atlieka skirtingus socialinius vaidmenis ir jų padėtis visuomeninio darbo pasidalijimo sistemoje sunku palyginti, socialiniams lyčių poreikiams vis dar skiriama mažai dėmesio.

Instrumentinė vyrų raiška visuomenėje yra labiau vertinama negu ekspresyvus moterų vaidmuo, nes instrumentinį vaidmenį visuomenė supranta kaip kompetencijos išreiškimą, iš kurio sprendžiama apie individo sėkmę ir padėtį.⁷¹

Karjeros srityje gausu įvairių stereotipų apie „vyriškuosius“ bei „moteriškuosius“ darbus, profesijas, karjeros kelius. Stereotipinis požiūris į lytį padaro žalą žmogaus karjerai, nepriklausomai nuo lyties, nes būtent stereotipai apriboja karjeros galimybes organizacijoje, jų pasirinkimą, kurios iš tiesų gali atitikti žmogaus interesus, asmenines savybes, kompetencijas bei vertybes. Stereotipinis požiūris į vyrų ir moterų vaidmenis padaro įtaką profesijos pasirinkimui, o nuo to žmogus jaučia nepasitenkinimą savo karjera ir apskritai gyvenimu.⁷²

Kiekvieno individo pasaulio suvokimas priklauso nuo kultūros, kurioje jis buvo auklėjamas, būtent nuo vertybių ir normų sistemos, kurie buvo puoselėjami toje kultūroje.⁷³

„Lyčių vaidmenų stereotipai – tai vidinės nuostatos moterų ir vyrų pageidautinos vietos visuomenėje, jų funkcijų ir socialinių užduočių atžvilgiu.“ Būtent dėl tokių jau sudarytų stereotipų yra sunku sukurti naujus santykius sociume, sunku pakeisti visuomenės požiūrį, tai ir yra moterų diskriminacijos ištakos. Tai duoda vyrams galimybę jaustis pranašesniais tiek fizine, tiek psichologine prasme.⁷⁴

Vis daugiau pasaulyje kalbama apie „stiklinių lubų“ fenomeną. M. K. Ryan ir S. A. Haslam (2007) savo straipsnyje apie moterų lyderio pozicijų užimtumą, rašo būtent apie „stiklinių lubų“ egzistavimą. Autorių nuomone, moterys vis dar negali aiškiai atstovauti lyderio pozicijų savo organizacijose, nes tam trukdo nematomas barjeras, kuris vadinasi „stiklinės lubos“. O vyrai tuo pačiu metu kaip tik atvirksčiai greitai pasiekia aukštas pozicijas ir toks atitinkamas „stiklinių lubų“ fenomenas vadinasi „stiklinis eskalatorius“.⁷⁵

⁷⁰ Valackienė A., Krašenkienė A., Diskriminacijos raiška ir valstybės institucijos bei visuomeninis sektorius, *Filosofija. Sociologija*, T. 18, Nr. 2, 2007, 35 p.

⁷¹ Šidlauskienė V., „Stiklo lubų“ fenomenas moterų profesinės karjeros raidoje, Šiaulių universitetas, p. 1

⁷² *Karjeros planavimo vadovas studentui*, Metodinė priemonė, Projekto pavadinimas Profesinio ir karjeros orientavimo, informavimo ir konsultavimo paslaugų modernizavimas įdiegiant vieningą karjeros projektavimo kompetencijų ugdymo modelį kolegijose ir universitetuose, Vilnius, 2008, 10 p.

⁷³ Pruskus V., Stereotipai ir jų devizualizacija tarpkultūrinėje komunikacijoje, *Filosofija. Sociologija*, T. 21, Nr. 1, 2010, 30 p.

⁷⁴ Valackienė A., Krašenkienė A., Diskriminacijos raiška ir valstybės institucijos bei visuomeninis sektorius, *Filosofija. Sociologija*, T. 18, Nr. 2, 2007, 35 p.

⁷⁵ Ryan M. K., Haslam S. A., The glass cliff: exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions, *Academy of Management Review* 2007, Vol. 32, No. 2, 549 p.

V. Šidlauskienės teigimu, „stiklinės lubos“ – struktūriniai, dirbtini, nematomi barjerai, trukdantys kvalifikuotoms moterims kopti karjeros laiptais, užimti vadovaujančias pareigas organizacijoje, t. y. nematomos lubos, virš kurių moterys negali pakilti, dėl šališkų nuostatų, klaidingų moterų gebėjimų, aspiracijų vertinimo, visuomenės prietarų.⁷⁶

1973 ir 1975 m. Virginia E. Shein savo darbuose nagrinėjo stereotipus, susijusius su vadovais, moterų ir vyrų stereotipus ir šių stereotipų santykį. Buvo atliktas į tai orientuotas tyrimas, kuriuo metu dalyviams buvo suteiktas 92 aprašomųjų terminų sąrašas, kiekvienam terminui reikėjo priskirti ar tai tinka moterims apskritai, ar tik vyrams, ar sėkmingiems vidurinės grandies vadovams. Rezultatai parodė, kad abi pusės apklaustųjų vadovų mano, jog vyrai linkę daugiau nei moterys turėti savybes, susijusias su valdymo sėkme. Iš tiesų, iš panaudotų 92 deskriptorių, 60 buvo būdingi tiek vyrams, tiek vadovams, nes vyrai emociškai stabilūs, agresyvūs (turintys vadovavimo gebėjimus), pasitikintys savo jėgomis, konkurencingi, pasitikintys savimi, objektyvūs, ambicingi ir t.t.⁷⁷

Šiuolaikinės teorijos, susijusios su diskriminacija dėl lyties, išryškina seksizmą, kaip vieną pagrindinį akcentą, kuris daro įtaką moterų diskriminacijos veiksniams. Seksizmas – tai tokia ideologija (praktika), dėl kurios vyksta žmonių diskriminacija dėl lyties, tai įsitikinimai, kurių pagrindu moterims (ar vyrams) klaidingai yra priskiriamos (ar nepriskiriamos) tam tikros savybės.⁷⁸

Bendrajai prasme terminas diskriminacija reiškia išskirtinai neigiamą elgesį su tam tikrai grupei priklausančiais asmenimis. Tai teisių mažinimas arba net jų atėmimas iš grupės narių, kurie turi tik jiems būdingus požymius, tai nevienodų sąlygų sudarymas, neteisingi, skriaudžiantys, žeminantys žmogaus orumą veiksmai, nuolatinis darbo rezultatų arba asmeninių savybių kritikavimas.⁷⁹

Diskriminacija draudžiama konstitucijų, kitų įstatymų ir tarptautinių dokumentų. Lietuvos Respublikos Lygių galimybių įstatyme skiriama diskriminacija į tiesioginę ir netiesioginę. Tiesioginė diskriminacijos sąvoka apibrėžiama taip, tai elgesys su asmeniu, kai priklausomai nuo lytinės orientacijos, rasės, amžiaus, tikėjimo, negalios, socialinės padėties ir t.t. yra taikomos kitokios, mažiau palankios sąlygos, negu taikomos kitam asmeniui. Netiesioginė diskriminacija reiškia, kad dėl lyties, amžiaus, etninės priklausomybės, tikėjimo, kalbos, pažiūrų, tautybės, socialinės padėties ir t.t. asmeniui taikomi apribojimai, arba tam tikros privilegijos, pranašumai, nors teisės normos ir sąlygos yra sudarytos formaliai vienodos.⁸⁰

⁷⁶ Šidlauskienė V., „Stiklo lubų“ fenomenas moterų profesinės karjeros raidoje, *Šiaulių universitetas*, 2 p.

⁷⁷ Ryan M. K., Haslam S. A., The glass cliff: exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions, *Academy of Management Review* 2007, Vol. 32, No. 2, 550 p.

⁷⁸ Valackienė A., Krašenkienė A., Diskriminacijos raiška ir valstybės institucijos bei visuomeninis sektorius, *Filosofija. Sociologija*, T. 18, Nr. 2, 2007, 34 p.

⁷⁹ Žukauskas P., Vveinhardt J., Diskriminacija kaip darbuotojų tarpusavio santykių disfunkcija, *Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03S)*, Nr. 14 (3), 2008, 173 p.

⁸⁰ Visa tiesa apie diskriminaciją: kaip atpažinti, kaip elgtis, kur kreiptis, Trumpa instrukcija piliečiui, Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba, Leidinys, 2012, p. 10,12

Leidinyje „Diskriminacija aukštajame moksle: lengva teoriškai, sudėtinga įgyvendinti“ paaiškinama, kodėl kartais sunku identifikuoti lyčių nelygybę. Viena iš priežasčių yra ta, kad heteronormatyvioje visuomenėje, kur yra akivaizdus vyrų dominavimas, vyrų patirtis traktuojama kaip norma, o visa kita patirtis laikoma kaip „kita“. Todėl dažnai būna sunku identifikuoti tam tikras problemas, susijusias su lyčių nelygybe, nes jos tiesiog nepateikiamos kaip lyčių lygybės aspekto dalis. Tokiu būdu diskriminacija dažnai gali būti nematoma arba normalizuojama. Moterys nėra visuomenės mažuma, todėl kai kurios problemos vis tiek iškyla ir tampa matomomis, nes moterų diskriminacija paveikia ne tik silpnąsias lyties atstoves, bet ir visus gyventojus. Kai moteris yra apribojama ir negali išnaudoti savo turimo potencialo vien dėl to, kad ji yra moteris, o ne dėl to, kad neturi reikiamų gebėjimų ar kvalifikacijos, ji patiria ypač didelį neteisybės jausmą.⁸¹

Kaip pavyzdys gali būti tai, kad 2012 m. Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba (LGKT) gavo paklausimą dėl mažiau palankių sudarytų sąlygų priimti į darbą grįžusiems asmenims iš vaikų priežiūros atostogų. Tai įvyko būtent akademiniam pasaulyje. Taip pat dažnai LGKT tenka konsultuoti žmones dėl seksualinio priekabiavimo atvejų darbe ir dažnai dėl amžiaus diskriminacijos.⁸²

Diskriminacija dėl lyties gali pasireikšti bet kuriose veiklos srityse, ji gali patirti bet kas, nepriklausomai nuo amžiaus, religijos, įsitikinimų, socialinės padėties ir kitų aspektų. Teiginys, kuris iki šiol išlieka aktualus, kad amžius turi didesnę neigiamą įtaką moters socialiniam gyvenimui nei vyro, parodo daugialypę diskriminaciją, su kuria daug dažniau susiduria moterys nei vyrai. Vyresnio amžiaus moterims tampa sunkiau konkuruoti darbo rinkoje nei to paties amžiaus vyrams. Tačiau dar 2009 m. buvo pastebėta tai, kad dėl diskriminavimo lyties pagrindu vyrai skundėsi dažniau nei moterys. Taigi vienareikšmiškai sakyti, kad lyčių lygybė aktuali tik moterims, negalima.⁸³

Diskriminacija dėl amžiaus – dar viena iš labiausiai paplitusių diskriminacijos formų Lietuvoje. Vyksta diskriminavimas ypač vyresnio amžiaus žmonių, kuriems virš 50 metų ir tai pasireiškia ypač užimtumo sferoje. Per 2013 metus Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba gavo 24 skundus dėl diskriminacijos amžiaus pagrindu, prieš tai taip pat buvo gauta panašaus pobūdžio skundai, jie daugiausiai pasireiškia darbo santykių srityje bei valstybės tarnyboje.⁸⁴

Labai svarbu paminėti, kalbant apie diskriminaciją, apie vieną labai pažeidžiamą grupę – tai nėščios moterys. Jos labai dažnai susiduria su neigiamais dalykais darbo vietoje. Jau 2008 – 2009 m. Lygių galimybių kontrolieriaus tarnybos ataskaitoje buvo paskelbta apie tai, nes tuo metu ženkliai padaugėjo nėščiųjų moterų skundų dėl diskriminavimo lyties pagrindu darbo santykių srityje, valstybės

⁸¹ Valentinavičius V., ir kt., Diskriminacija aukštajame moksle: lengva teoriškai, sudėtinga įgyvendinti, *Lietuvos studentų sąjunga 2010*, Vilnius, 2010, p. 26-27

⁸² Lygių galimybių kontrolieriaus tarnybos leidinys, *Profesjonų gidas*, Nr. 05, 2013, 2 p., prieiga per internetą <http://gap.lt/wp-content/uploads/2014/06/Profesjonu_gidas_Nr05.pdf>, (žiūrėta 2015 02 17).

⁸³ Okunevičiūtė Neverauskienė L., Diskriminacijos apraiškos: aktuali būklė bei tendencijos antidiskriminacijos srityje Lietuvoje, *Filosofija.Sociologija*, T. 2, Nr. 2, 2011, 118 p.

⁸⁴ Lygių galimybių kontrolieriaus tarnybos 2013 m. ataskaita, prieiga per internetą <<http://www.lygybe.lt/lt/metines-tarnybos-ataskaitos.html>>, (žiūrėta 2014 06 17).

tarnyboje. Besilaukiančios moterys skundėsi, kad darbo sąlygos pablogėjo, nebuvo atsižvelgiama į prašymus suteikti pageidaujama laiku kasmetines atostogas ir t.t.⁸⁵

Po 4 metų laikotarpio iš Lygių galimybių kontrolieriaus tarnybos 2013 m. ataskaitos galima padaryti išvadą, kad situacija visiškai nepasikeitė, nes nėščios moterys taip pat skundėsi dėl darbo santykių pablogėjimo po to, kai jos informavo savo darbdavius apie nėštumą. Moterys teigia, kad bendravimo stilius tampa labai nepagarbus, jokių skatinimo priemonių nedaroma, nors kitiems taikomos, su jomis tiesiog atsisakoma bendrauti dalykiškai, vyksta ignoravimas, naudojamos visokios neigiamo poveikio priemonės. Gavus nėščių moterų skundus, nedelsiant stengiamasi sureaguoti ir padaryti taip, kad būtų sudarytos visos reikalingos, normalios, palankios darbo sąlygos.⁸⁶

2003 m. Nobelio taikos premijos laureatė „už indėlį į demokratijos plėtrą ir kovą už žmogaus teises, ypač moterų ir vaikų“ Shirin Ebadi (Širin Ibadi) mano, kad moterų diskriminacija egzistuoja visose šalyse, be išimties, ir, kad tai yra paskutinėje vietoje esanti grupė pasaulyje, kuri gali pilnai mėgautis demokratija. Laureatės nuomone, moterys, kurios dirba, vis dar turi dvigubą atsakomybę, jos turi visuomeninį vaidmenį darbe ir asmeninį vaidmenį namuose. O tai reiškia, kad moterys turi mažiau šansų naudotis savo galimybėmis nei vyrai.⁸⁷

Tokie sociologai kaip V. Kanopienė, G. Purvaneckienė, A. Purvaneckas, O. G. Rakauskienė teigia, kad moterys mūsų visuomenėje turi nelygią padėtį palyginus su vyrais. Jų manymu, yra tam tikros priežastys, dėl kurių galima taip manyti.⁸⁸

- Ekonominių išteklių paskirstymas tarp moterų ir vyrų vyksta nelygiai. Pagrindines moterų pajamas sudaro jų darbo užmokestis, kuris horizontalios ir vertikalios segregacijos darbo rinkoje dėka yra vidutiniškai 20 % mažesnis nei vyrų. Moterų darbo dienos būna trumpesnės, negu vyrų, o tai be abejonės daro įtaką darbo užmokesčio dydžiui. Apie vienodą apmokėjimą už lygiavertį moterų ir vyrų darbą Lietuvoje vis dar sunku kalbėti.
- Moterų ir vyrų darbiniai veiklos lygmenys yra skirtingi, skiriasi darbo sektoriai. Moterų specialybės ir pareigybės, kurias jos dažniausiai užima, yra mažiau apmokamos, nes užima žemesnes pareigas ir jų profesinės galimybės yra labiau apribotos negu vyrų. Daugiausiai moterų dirba paslaugų ir aptarnavimo srityje.
- Iki šiol nėra sudarytų palankių darbo sąlygų šeimai su vaikais. Moterys negali dalyvauti pilnavertiškai ekonominiame gyvenime, nes joms reikia prižiūrėti namų ūkį ir auklėti vaikus,

⁸⁵ Okunevičiūtė Neverauskienė L., Diskriminacijos apraiškos: aktuali būklė bei tendencijos antidiskriminacijos srityje Lietuvoje, *Filosofija.Sociologija*, T. 2, Nr. 2, 2011, 118 p.

⁸⁶ Lygių galimybių kontrolieriaus tarnybos 2013 m. ataskaita, 31 p., prieiga per internetą <<http://www.lygybe.lt/lt/metines-tarnybos-ataskaitos.html>>, (žiūrėta 2014 06 17).

⁸⁷ Women in education and employment 2010, *The European training foundation*, 11 p.

⁸⁸ Daukantienė N., Darbo rinkos pokyčiai Lietuvoje: moterų ir vyrų padėties aspektai, *Filosofija. Sociologija*, Nr. 4, 2006, 48 p.

ko daugelis vyrų tiesiog nedaro. Tai yra svarbus indėlis į šalies ekonomiką, į kurią, deja, vis dar neatsižvelgiama formuojant socialinę ir ekonominę politiką.

- Egzistuoja didelis skirtumas tarp vyrų ir moterų priimant svarbius sprendimus, susijusius su socialine, ekonomine valstybės politika, valstybės biudžetu ir mokesčių sistema. Sprendimų priėmimo dalyvauja palyginus nedaug moterų.
- Svarbiausios socialinio aktyvumo sritys, tokios kaip tarptautinė diplomatija, gynyba ir krašto apsauga, finansinis sektorius, vis dar moterims lieka nepakankamai prieinamos.

Lygios moterų ir vyrų galimybės darbo rinkoje įmanoma sudaryti tik tada, kai bus užtikrinti tokie dalykai:⁸⁹

1. Atsižvelgiant į moterų šeimyninę padėtį, aktyvių darbo rinkos politikos priemonių prieinamumo užtikrinimas;
2. Moterų ir vyrų vienodas dalyvavimas ekonominėje veikloje;
3. Vienodo apmokėjimo užtikrinimas už lygiavertį darbą;
4. Palankių sąlygų sudarymas, kad nenukentėtų moterų užimtumo kokybė ir jos galėtų savanoriškai naudotis lanksčiomis darbo organizavimo formomis;
5. Sudaryti tokias sąlygas, kad būtų galimybė tobulinti kvalifikaciją, dalyvauti profesinio rengimo programose, lavinti savo įgūdžius pagrindinių žinių ir gebėjimų srityse.

2009 m. „Eurobarometro“ apklausos duomenimis, europiečiai mano, kad šalinant moterų ir vyrų nelygybę pirmiausia reikia pradėti nuo vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumo mažinimo, taip pat spręsti prievartos prieš moteris problemas.⁹⁰

2013 m. Europos Parlamento prašymu agentūra „TNS opinion“ atliko tyrimą, kurio tikslas buvo nustatyti Europos sąjungos piliečių nuomonę apie moterų ir lyčių nelygybę krizės sąlygomis. Apklausa vyko telefonu, buvo apklausta 25 556 žmonių, surinkti duomenys dar kartą patvirtino 2009 m. gautus rezultatus. Europiečiai iki šiol mano, kad atotrūkis tarp moterų ir vyrų darbo užmokesčio yra didžiausia lyčių nelygybės apraiška, taip nurodė 38 proc. respondentų, toliau buvo įvardintas smurtas prieš moteris – 34 proc., taip pat 34 proc. respondentų nurodė didesnius moterų patiriamus sunkumus derinant asmeninį gyvenimą ir darbą.⁹¹

Apibendrinant teorinę dalį, galima daryti išvadą, kad neprikalusomai nuo Lietuvoje egzistuojančio Moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymo, moterys susiduria su didesnėmis problemomis siekiant karjeros, nei vyrai. Nors teisės normos ir sąlygos formaliai sudarytos vienodos, egzistuojanti

⁸⁹ Guščinskienė J., Čiburienė J., Darbo rinka Lietuvoje: moterų ir vyrų padėtis, *Verslas, vadyba ir studijos*, 2009, 274 p.

⁹⁰ Okunevičiūtė Neverauskienė L., Diskriminacijos apraiškos: aktuali būklė bei tendencijos antidiskriminacijos srityje Lietuvoje, *Filosofija. Sociologija*, T. 2, Nr. 2, 2011, 117 p.

⁹¹ Moterų ir lyčių nelygybė krizės sąlygomis, Europos Parlamento oficiali svetainė

http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/lt/00191b53ff/Eurobarometras-.html?tab=2013_2, (žiūrėta 2015 02 02).

diskriminacija prieš moterį ne tik Lietuvoje, bet ir visame pasaulyje, sumažina jų karjeros siekimo galimybes.

3. TYRIMO METODOLOGIJA

Darbo teorinėje dalyje buvo aptarti pagrindiniai vyrų bei moterų vadovų karjeros siekimo ypatumai, jų vaidmenys darbo rinkoje, pateikti statistikos duomenys bei aprašyti lyčių (ne)lygybės aspektai, kurie padėjo sudaryti darbo tyrėjų pagrindinę tyrimo idėją ir tapo tyrimo teoriniu pagrindu. Atsižvelgiant į tai, kad daugelis mokslininkų įvardina, jog moterys visuomenėje vis dar turi nelygią padėtį palyginus su vyrais, ypač vadovavimo srityje, šioje praktinėje darbo dalyje bus siekiama šiuos pastebėjimus patvirtinti arba paneigti, pateikiant pačių vadovų požiūrių analizę.

3.1. Tyrimo paskirtis ir pasirinkto metodo pagrindumas

Šio darbo tyrimo objektas – moterų ir vyrų karjeros siekimo kliūtys, derinant darbą su šeiminiu gyvenimu. O **tyrimo problema**, kitaip sakant, pagrindinis klausimas į kurį siekiama atsakyti tyrimu – su kokiais sunkumais tenka susidurti šiuolaikinei moteriai, kuri nori šeiminių gyvenimą derinti su savo karjeros siekimu? Ar vyrų ir moterų sunkumai derinti šeiminių gyvenimą su karjeros siekimu skiriasi viešajame ir privačiame sektoriuje? Anot R. Tidikio (2003), tyrimo tikslas patvirtina arba atmeta, arba patikslina tam tikrą idėją, koncepciją, išsprendžia problemas, pagrindžia jų sprendimus loginiais argumentais.⁹² Todėl šio darbo **tyrimo tikslas** buvo suformuluotas toks – iširti vadovaujančias pareigas užimančių vyrų bei moterų nuomonę apie moterų ir vyrų darbinio ir šeiminio gyvenimo derinimą skirtumus. Tyrime dalyvaujančių žmonių pagalba tikimasi patvirtinti **darbo hipotezę**, kuri teigia, kad nors socialinė tikrovė sparčiai kinta, moterys savo profesinėse karjerose tebesusiduria su didesniais barjeriais dėl rūpinimosi šeiminiu gyvenimu nei vyrai.

Tyrimo pagrindiniai uždaviniai arba etapai, kurie padėjo pasiekti tyrimo tikslą, yra tokie:

1. Ekspertų apklausa naudojant interviu metodą.
2. Ekspertų elgsenos ir reakcijos stebėjimas interviu metu.
3. Duomenų apdorojimas (transkripcija) naudojant klasikinę turinio analizę.
4. Tyrėjo iškeltos hipotezės pasitvirtinimo/nepasitvirtinimo patikrinimas.
5. Tyrimo išvadų ir rekomendacijų pateikimas nustatytai problemai spręsti.

Šiame darbe buvo naudojamas skirtingų metodų derinimas, kuris vadinasi trianguliacija. Siekiant įsigilinti ir kuo geriau išanalizuoti vadovaujančias pareigas užimančių vyrų bei moterų nuomonę apie moterų ir vyrų karjeros siekimo kliūtis derinant darbą su šeiminiu gyvenimu, buvo imamas interviu iš vadovaujančios srities ekspertų bei tuo pačiu metu buvo stebimas jų elgsenys ir reakcija. Taip pat prieš tai buvo atlikta literatūros šaltinių lyginamoji analizė.

⁹² Tidikas R., *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*, Lietuvos teisės fakultetas, Vilnius, 2003, p. 337-338.

Ekspertų interviu, kaip pagrindinis duomenų rinkimo šaltinis, buvo pasirinktas neatsitiktinai. Kaip teigiama B. Bitino knygoje „Kokybinių tyrimų metodologija“, „interview, kaip kokybinių duomenų rinkimo metodo taikymas grindžiamas prielaida, kad prasminga žinoti informantų požiūrius, vertinimus ir nuomones“.⁹³ Tokiu būdu tyrėjui buvo naudinga atlikti interviu, kad suvokti informantų patirtį, sužinoti jų nuomones tyriamuoju klausimu, nes būtent vadovai, kaip moterys taip ir vyrai, kurie jau pasiekė savo darbe aukštas pareigas, galėjo savo atsakymais paaiškinti tyrimo problemą bei patvirtinti arba paneigti tyrimo hipotezę.

Šio darbo tyrimo strategiją galima įvardinti kaip klasikinės turinio analizės strategiją, nes interviu metu buvo surinkta daug kokybinės informacijos iš vadovų pasakojimų apie jų patirtį.

Pačioje pradžioje buvo nuspręsta, kad interviu bus individualusis giluminis (*angl. in-depth*), kiekvieną kartą bus kalbama su informantais po vieną, asmeniškai, kitaip tai dar vadinasi kryptingasis (iš dalies struktūruotasis) interviu, (*angl. interview guide approach*). Iš anksto buvo numatyta 20 atvirų/uždarytų klausimų (žr. 3 priedą), tačiau jų eiga pateikiant informantui nebūtinai buvo vienoda, vietomis buvo užduodami papildomi klausimai, kad kažką patikslinti ir/arba gauti išsamesnę informaciją. Interviu tipas šiuo atveju lieka nei griežtai formalizuotas, nei neformaluotas. Užduodant klausimus buvo taikoma „piltuvėlio“ (*angl. funneling*) technika. O tai reiškia, kad pirmieji 5 klausimai buvo užduodami informantui apie bendrus dalykus ir tik po to buvo prieinama prie konkrečių, kurie padėjo nustatyti vadovų gilesnę nuomonę. Tokių klausimų buvo 11, o likusieji 4 – demografiniai klausimai. Tokiu būdu galima teigti, kad visi 6 interviu klausimų tipai, kuriuos išskyrė M. Patton (1990)⁹⁴, buvo šiame darbe panaudoti, o tai – elgesio, nuomonės, jausmų, žinojimo, pojūčio ir demografiniai klausimai.

Šiame darbe buvo taikomas vienas iš 16 pateiktų M. Patton (1990) imties sudarymo būdų, kuris vadinasi mišrioji tikslinė atranka. Tyrėjai buvo pasirinkta iš pradžių patogiosios atrankos idėja, kai atrenkami lengviausiai prieinami generalinės aibės vienai, o tai buvo pažįstami vadovai iš skirtingų organizacijų, kurie geranoriškai sutiko sudalyvauti interviu. Tačiau po interviu su kai kuriais iš informantų, buvo pasiūlyta kreiptis į kitus vadovus, kurie taip pat galėjo padėti atlikti tyrimą ir atsakė į klausimus. Šioje vietoje prie patogiosios atrankos prisidėjo ir „sniego gniūžtės“ atranka. Be šitų dviejų imties sudarymo būdų, darbe taip pat dominavo stratifikuotoji tikslinė atranka, nes būtent šios strategijos pagalba, vadovai buvo pasirenkami pagal dvi esmines charakteristikas, t.y. pagal lytį ir pagal vadovo lygmens vadovavimo piramidėje. Tyrime dalyvavo abiejų lyčių atstovai, o jų vadovavimo lygmuo – vidutinės bei aukštas pareigas užimančios vadovai.

⁹³ Bitinas B., et al., *Kokybinių tyrimų metodologija*, Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams, Socialinių mokslų kolegija, Klaipėda, 2008, 152 p.

⁹⁴ Bitinas B., et al., *Kokybinių tyrimų metodologija*, Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams, Socialinių mokslų kolegija, Klaipėda, 2008, 153 p.

3.2. Tyrimo dalyviai ir jų aprašymas

Buvo nuspręsta praveisti interviu su 10 informantų iš skirtingų sričių, tačiau renkant duomenis, šis skaičius padidėjo iki 14 žmonių. Iš jų buvo 7 vyrai ir 7 moterys. Kadangi šio darbo tikslas yra atskleisti skirtumus tarp požiūrio į moterų ir vyrų karjeras viešajame ir privačiajame sektoriuose, buvo apklausti abiejuose sektoriuose vadovaujančias pareigas einantys darbuotojai. Iš 7 vyrų, 4 dirba privačiame sektoriuje, tuo tarpu 3 – viešajame, o iš 7 moterų, atvirkščiai, 4 dirba viešajame sektoriuje, kitos buvo iš privataus sektoriaus. Tiriamieji buvo tokie:

1. Privatus sektorius:

- Informantas A – reklamos agentūros direktorius
- Informantas B – įmonės kūrybos direktorė
- Informantas C – vadovaujanti projektų vadovė, įmonės akcininkė
- Informantas D – statybos įmonės direktorius
- Informantas E – užsienio įmonės atstovybės Lietuvoje direktorius
- Informantas F – švaros paslaugų įmonės direktorius
- Informantas G – degalinių tinklo departamento direktorė

2. Viešasis sektorius:

- Informantas H – aukštosios valstybinės mokyklos Verslo vadybos fakulteto dekanė
- Informantas I – aukštosios valstybinės mokyklos Reklamos ir komunikacijos katedros vedėja
- Informantas Y – aukštosios valstybinės mokyklos Verslo inovacijų katedros vedėja
- Informantas J – valstybinės įstaigos personalo vadovė, nuosavos įmonės direktorė
- Informantas K – savivaldybės statybos skyriaus vedėjas
- Informantas L – asociacijos vice prezidentas
- Informantas M – VšĮ klubo prezidentas

Visi tiriamieji užima vadovaujančias pareigas savo organizacijose, todėl galima teigti, kad jų dalyvavimas tyrime buvo tikslingas ir naudingas šiam darbui. Jų, kaip ekspertų, turinčių pakankamai patirties savo srityse, nuomonės, padėjo padaryti tam tikras išvadas apie moterų ir vyrų darbinio ir šeiminio gyvenimo derinimo skirtumus.

Visi respondentai turi pavaldinių, tačiau bendras pavaldinių skaičius labai skyrėsi ir svyravo nuo 7 iki 450 žmonių. Vidurkis, kuris buvo pateiktas į užduotą klausimą „kiek pavaldinių Jūs turite?“ buvo 12 pavaldinių. Iš bendro konteksto labai išsiskyrė 3 informantai, būtina paminėti, tai buvo moterys. Iš privataus sektoriaus tai buvo informantas G, kuris įvardino savo pavaldinių skaičių kaip 450 darbuotojų. Iš valstybinio sektoriaus tai buvo informantas H ir J. Respondentas H turi ir

tiesioginius pavaldinius, jų skaičius yra 8 ir tuo pačiu metu – netiesioginius, jų yra kažkur apie 85 darbuotojų. O tiriamasis J vadovauja netiesiogiai 117 žmonių.

Iš demografinių užduotų klausimų paaiškėjo, kad tyrime dalyvavo ne tik aukštas pareigas užimantys vadovai, bet ir aukštąjį išsilavinimą turintys žmonės. Iš 7 valstybiniame sektoriuje dirbančių informantų, 5 – H, I, Y, J ir M baigė magistrantūros studijas. Informantas K tais laikais baigė politechnikos institutą ir tik vienintelis informantas L turi nebaigtą aukštąjį išsilavinimą, to priežastimi, kaip pat informantas įvardino, tapo šeimos kūrimas, nes šeima reikalauja daug laiko, būtent dėl to nukentėjo išsilavinimas. Privačiame sektoriuje situacija šiek tiek kitokia, 3 informantai, t.y. A, B ir G taip pat baigė magistrantūros studijas, o likusieji 4 respondentai turi išsilavinimą nuo vidurinio iki aukštojo koleginio laipsnio. Iš jų informantas E turi net kelis aukštuosius.

Valstybiniame sektoriuje respondentų amžius pasiskirstė į tris vienodas kategorijas po 2 informantus nuo 30 iki 39, nuo 40 iki 49 metų ir nuo 50 iki 59 metų. Tik informanto M amžiaus neviršijo 29 metų ribos, vienintelis iš visų apklaustųjų yra nevedęs ir dar neturi vaikų. Visi kiti respondentai jau turi šeimas, surado savo antras puses ir turi vaikų. Tik tai informantas F iš privataus sektoriaus nors ir vedęs, tačiau dar neturi vaikų ir jo amžius taip pat kaip ir respondento M yra nuo 18 iki 29 metų. Privačiame sektoriuje dominuojanti amžiaus grupė buvo viena, nes tik 2 respondentai priklausė amžiaus grupei nuo 30 iki 39 m., o likusiųjų 4 informantų amžiaus buvo nuo 40 iki 49 m. Kaip privačiame taip ir viešame sektoriuje vidutinis vaikų skaičius šeimoje yra 2 vaikai, taip atsakė 6 informantai. Tik informantas J turi 3 vaikus, o informanto B vaikų skaičius viršijo 5, viso šeimoje yra net 7 vaikai. Tokie pavyzdžiai tik tai dar kartą įrodo, kad moterys gali būti ne tik daugiavaikėmis mamomis, bet ir tuo pačiu metu nesustojant sugeba siekti karjeros ir užimti aukštas vadovaujančias pareigas.

Kadangi beveik visi informantai turi savo antrąją pusę, jau sukūrė šeimas ir turi vaikų, į klausimą „kaip praleidžiate laisvalaikį“ buvo tikėtina gauti atsakymą „praleidžiu su šeima, su vaikais“ arba dar populiarius atsakymas buvo – „namų tvarkymas“, „buitis“.

Apibendrinant, galima teigti, kad visi informantai, nepriklausomai nuo sektoriaus, kuriame jie dirba, sugebėjo pasiekti aukštų pareigų savo darbinėje veikloje ir turi pakankamai patirties, kad būtų ekspertais šiame tyrime.

Interviu kiekvieną kartą vyko akis-į-akį, prieš tai apie susitikimo vietą ir laiką buvo sutarta su informantų asmeniškai, beveik visada telefonu, kartais vyko susirašinėjimas elektroniniu paštu. Telefonu ir elektroniniu paštu buvo pateikiama visa informacija apie planuojamą tyrimą, koks tyrimo tikslas, eiga bei kiek laiko apytiksliai pokalbis gali užtrukti. Dažniausiai interviu vyko nuo 10 iki 30 minučių. Interviu atlikimo vieta daugeliuose atvejuose buvo vadovo darbo vieta. Prieš pradėdant pokalbį, su kiekvienu informantu buvo aptarta tyrimo etika, išsamiau paaiškinta tyrimo esmė, buvo užtikrintas gautos informacijos konfidencialumas ir tiriamojo anonimiškumas. Nors ne visi vadovai

norėjo slėpti savo vardų ir pavardžių, o kaip tik atvirksčiai sakė, kad galima viešai skelbti jų nuomonę. Taip pat iš visų informantų buvo gautas žodinis (įrašytas) sutikimas laisvanoriškai dalyvauti interviu, kad visas pokalbis bus įrašytas į diktofoną. Vėliau interviu tekstai buvo užrašomi popieriuje ir analizuojami.

Faktiškai stebėjimas ir interviu yra vienas kitą papildantys duomenų rinkimo metodai, todėl darbe buvo taikomas dar vienas duomenų rinkimo metodas – stebėjimas, kuris neformaliai padėjo daugiau gauti informacijos apie tiriamuosius. Buvo siekiama iširti nežodinę komunikaciją, t.y. aprangą, kūno kalbą, veido mimiką ir t.t. Stebėjimas vyko tol, kol vyko interviu. Buvo pastebėta, kad dauguma informantų pokalbiu metu, jautiesi pakankamai laisvai. Į klausimus reagavo greitai, prieš atsakant, ilgai negalvojo, atsakinėjo spontaniškai ir tiksliai. Pokalbio metu vyko akių kontaktas. Dažniausiai vadovai turėjo formalią aprangą, vyrai bei moterys dėvėjo kostiumus.

4. VADOVAUJANČIAS PAREIGAS UŽIMANČIŲ VYRŲ BEI MOTERŲ NUOMONĖS NUSTATYMAS APIE MOTERŲ IR VYRŲ DARBINIO IR ŠEIMINIO GYVENIMO DERINIMO SKIRTUMUS VIEŠAJAME IR PRIVAČIAAME SEKTORIUJE TYRIMO REZULTATAI

4.1. Pasiruošimas atlikti duomenų analizę

Visi gauti interviu įrašai buvo keletą kartų perklaustyti ir perrašyti tam, kad būtų galima pradėti analizuoti surinktus duomenis. Interviu buvo sunumeruoti raidėmis nuo A iki M, kad būtų paprasčiau atskirti informantus. Perrašyta informacija buvo skaitoma 2 kartus tam, kad iš bendro teksto išskirti tik esminę informaciją. Reikšminiai arba kitaip, informaciniai vienetai, buvo sunumeruoti skaičiais eilės tvarka, kad būtų patogiau rasti interviu tekste. Visi reikšminiai buvo sukelti į vieną lentelę, kurioje prie kiekvieno informacinio vieneto buvo priskirta jo apibūdinanti reikšmė (žr. 4 priedą). Toliau vyko jau išskirtų duomenų sisteminimas. Informaciniai vienetai buvo filtruojami ir grupuojami į subkategorijas. Iš viso gavosi 53 subkategorijos. O dar labiau susisteminus, buvo išskirta 13 kategorijų (žr. 5 priedą). Buvo išskirtos tokios kategorijos:

1. Laisvalaikio praleidimas.
2. Karjera ir šeimyninis gyvenimas.
3. Vyrų ir moterų pareigų netiesioginis pasiskirstymas.
4. Moterų karjeros siekimo kliūtys.
5. Sunkumai derinant karjerą ir pareigas šeimoje.
6. Pagrindiniai valdymo principai (metodai).
7. Sunkumai susiję su vadovavimu.
8. Diskriminacijos atvejai.
9. Sąlygos siekti/užimti vadovo pozicijų.
10. Moterų vaidmenys.
11. Diskriminacijos atvejų mažinimo priemonės.
12. Gerų moterų ir vyrų vadovų savybės.
13. Vadovai iš prigimties ar vadovai iš patirties.

Suformuotų subkategorijų ir kategorijų interpretavimas prasidėjo nuo gautų interviu duomenų lyginimo iš moterų vadovių (žr. 4.1.1 skyrelį), vėliau taip pat buvo lyginami gauti vyrų interviu duomenys (žr. 4.1.2. skyrelį) ir galiausiai buvo atlikta iš viešojo ir privataus sektoriaus vyrų ir moterų požiūrių palyginimo analizė (žr. 4.1.3. skyrelį).

4.1.1. Iš viešojo ir privataus sektoriaus moterų interviu duomenų analizė

Interviu dalyvavo 7 moterys. Tam, kad pilnai atskleisti vadovaujančias pareigas užimančių moterų nuomonę apie moterų ir vyrų darbinio ir šeiminio gyvenimo derinimo skirtumus, moterys, kaip ir vyrai, buvo specialiai atrinkti ir pakviesti dalyvauti tyrime ne tik iš privataus sektoriaus, bet ir iš viešojo. Tai buvo padaryta tam, kad palyginti nuomonių skirtumus bei panašumus ne tik lyčių atžvilgiu, bet ir sektoriaus atžvilgiu.

1. Laisvalaikio praleidimas:

- *Laisvalaikis tęsiant darbą.* Dauguma informantų moterų, nepriklausomai nuo sektoriaus, išreiškė nuomonę, kad oficialių 8 darbo valandų ne visada užtenka tam, kad atlikti visus darbus, nes „...dažnai tenka dirbti ir ilgiau, priklausomai nuo situacijos, priklausomai nuo projektų...“ (G1) arba „...po darbo aišku tenka dirbti...“ (Y1) ir net „...labai būna dažnai, kad darbo valandos tęsiasi kepant kotletus...“ (B1).

- *Laisvalaikis su šeima.* Tačiau nepaisant to, kad darbas kartais tęsiasi ir po darbo, moterys sugeba atrasti laiko ir praleisti jį su savo šeima, tai įrodo tokie informantų pasisakymai: „...dažniausiai laisvalaikį stengiuosi praleisti šeimai...“ (C1) „...laisvalaikis paprastai su šeima, su draugais...“ (Y2), „...šeimai skiriu visą laisvalaikį...“ (J2), tačiau anot informantės G, jos laisvalaikis su šeima neapsiriboja tik buto sienomis ir dažniausiai būna aktyvus nei pasyvus: „...laisvalaikį praleidžiu su šeima ir dažniausiai aktyviai...“ (G2).

- *Laisvalaikis susijęs su namų tvarkymu.* Be abejonės į klausimą „kaip praleidžiate laisvalaikį?“ iš moterų buvo tikėtina gauti atsakymus, susijusius su namų tvarkymu, nes vis dar visuomenėje egzistuoja tradicinis požiūris į moterį, kaip į šeimos židinio sergėtoją. Todėl net nebuvo keista, kad šios subkategorijos beveik visi informaciniai vienetai, tokie kaip: „...namų tvarkymas suėda žvėriškai daug laiko...“ (H1), „...tam tikra dalis laisvalaikio yra buitinis...“ (I1) buvo gauti vien iš moterų. Tačiau respondenčių J ir C atsakymai parodo, kad moterys spėja ne tik sutvarkyti namus, bet ir skiria dėmesį vaikams, kaip tai daro trijų vaikų mama – respondentė J: „...savaitės dienomis būna buitiniai darbai ir darbas su vaikais, pomokyklinė veikla...“ (J1) ir netgi išeina kur nors: „...pradedant nuo maisto gaminimo, tvarkymosi, ir baigiant iki išėjimų, išvažiavimų, pasivaikščiojimų...“ (C2).

- *Laisvalaikio nebuvimas.* Žinoma, visi žmonės skirtingai praleidžia savo laisvalaikį, tačiau yra žmonių, kurie visai neturi laisvalaikio, kaip informantė B: „...aš neturiu laisvalaikio...“ (B2). Iš jos pasisakymo galima spręsti, kad moteris yra labai užimta, o priežastis tuo yra tik viena, kad privačiame sektoriuje dirbanti respondentė yra įmonės kūrybos direktorė ir tuo pačiu metu 7 vaikų mama. Būtent su šia respondente teko kalbėtis, imti interviu namuose, o ne kaip kituose atvejuose, darbo vietose. Kaip tai pavyko padaryti? Į šį klausimą informantė atsakė pati pokalbio metu: „...privalau jo kažkaip atrasti arba tiksliau kitų darbų sąskaita kažko atsisakyti ir atrasti tą laiką...“ (B4). Šis informacinis

vienetas parodo, kad žmogus turi mokėti sudėlioti prioritetus, nes kitaip visko suspėti tiesiog neįmanoma, tačiau sudėliojus savo laiką protingai, galima daug ką nuveikti.

2. Karjera ir šeimyninis gyvenimas:

- *Karjeros siekimas.* Apie karjeros siekimą iš moterų pusės buvo sulaukta mažai komentarų, galima padaryti prielaidą, kad tai įvyko dėl to, kad karjera labiau asocijuojasi su vyrais, nei su moterimis. Tačiau informantė C mano, kad „...pagal dabartinį gyvenimo tempą, pirmą reikia karjerą pasidaryti, o tada galima planuoti šeimyninį gyvenimą...“ (C3). Ji vienintelė iš moterų, kuri karjerai suteikė pirmenybę atsižvelgiant į dabartinį gyvenimą. O informantė B atskleidė tai, kad jai teko rinktis tarp vaiko priežiūros ir darbo, nes ji galėjo prarasti savo darbo vietą: „...aš puikiai žinojau, jeigu aš negrįšiu dabar, manęs daugiau niekas nelauks...“ (B17). Šis atvejis parodo, nors ir įstatyminė bazė Lietuvoje veikia, tačiau ne viskas nuo to gali priklausyti. Moteris turėjo pilnas teises būti vaikų priežiūros atostogose, tačiau tai neužtikrino jos darbo vietos buvimo ir teigiamo vadovo požiūrio į tai. Informantė J tik patvirtina tai, kad „...karjera yra toks dalykas, kuris yra nenutrūkstamas...“ (J7) ir, kad iš vis „...sudėtinga yra numatyti, kaip ta karjera klostysis...“ (J4).

- *Šeimyninis gyvenimas.* Kas liečia šeimyninį gyvenimą, tai vienareikšmiškai respondentės B buvo išsakyta nuomonė, kad „...šeimyninis gyvenimas yra neplanuojamas...“ (B5). Jis bet kada gali prasidėti, nepriklausomai nuo žmogaus noro. Todėl žmogui tenka aukotis, dažniausiai moteriai, nes atsiranda pasirinkimas tarp šeimyninio gyvenimo ir karjeros darymo. Taip ir atsitiko informantei B: „...man tiesiog reikėjo rinktis...“ (B16). „...tiesiog reikia pačiam žmogui nuspręsti vis tiek kas jam yra svarbiau, yra karjera ar šeima ir pasirinkti...“ (I3) – štai dar viena nuomonė, apie pasirinkimą tarp šeimos ir karjeros. Ta pati respondentė I mano, kad „...šeimyninis gyvenimas karjeros siekimui dažnai trukdo...“ (I2). Ar tai reiškia, kad darant karjerą, žmogui geriau neturėti šeimos ir tai padės jam pasiekti aukštų rezultatų darbe? Tikriausiai ne, nes sekančioje subkategorijoje „Karjeros ir šeimyninio gyvenimo suderinamumas“ yra daug kitų, prieštaraujančių šiam pasakymui nuomonių.

- *Karjeros ir šeimyninio gyvenimo suderinamumas.* „...tarkim man šeima niekada netrukdyt siekti karjeros...“ (H5) – pirmas iš patvirtinimų, kad prieš tai išsakyta nuomonė, gali būti laikoma kaip klaidinga. Nors vienareikšmiškai neigti to negalima, nes pas visus viskas susiklosto skirtingai: „...čia kaip kam susiklosto...“ (H2). Daugumos moterų nuomone yra ta, kad karjera ir šeima ir suderinami dalykai: „...jeigu galima, galima vesti paralelę...“ (C4), „...viską galima susiderinti ir aš esu tuo pavyzdys...“ (G3), „...tiek šeima, tiek karjera yra suderinami dalykai, čia yra požiūrio reikalas...“ (G4), „...viskas ėjo lygiagrečiai ir darbas ir šeima...“ (H3), „...viską kartu daryti, viską puikiai galima suderinti...“ (Y3), „...iš tiesų tokie dalykai yra suderinami...“ (J3), „...suderinti viską tikrai yra įmanoma...“ (J5), „...viskas turi būti labai šalia...“ (J8). Galima daryti išvadą, kad šios moterys taip sako vien todėl, kad kiekviena iš jų turi šeimą, vaikus ir užima vadovaujančias pareigas, o tai reiškia, kad moterys iš savo patirties žino ar tai įmanoma suderinti, ar ne. Žinoma, negalima nesutikti su B, G

ir J respondentėmis, kad „...negali būti jokio patarimo, ką reikėtų daryti pirmiau...“ (B8), nes tiesiog „...nėra taisyklės, nėra recepto...“ (G7) ir „...kartais būna taip, kad neturint šeimos neįmanoma tos karjeros nuosekliai vystyti, o būna taip, kad turint šeima, dar paprasčiau visą tai padaryti...“ (J6).

3. Vyrų ir moterų pareigų netiesioginis pasiskirstymas:

- *Susitarimas tarp dviejų žmonių.* Respondentės H nuomone, kaip sudėliotos pareigos tarp vyrų ir moterų, „...labai priklauso nuo nuostatų šeimoje...“ (H4), jeigu yra „...geras palaikymas šeimos...“ (H7), nes „...labai priklauso nuo to kaip yra šeimoje, jeigu vyras šeimoje dalinasi tą pačią pareigą ir lygiai taip pat nepamiega naktimis, tai tada kliūčių nėra...“ (G13) tik tada viskas įmanoma. Būtinai turi būti „...dviejų žmonių susitarimas...“ (G14), „...jeigu antra pusė supranta, palaiko, gerbia ir prisideda lygiai taip pat prie šeimos auginimo, tai tada viskas yra suderinama...“ (G6). Tačiau, „...jeigu viena moteris „vežtų“ viską, tai tada tikrai būtų sunku...“ (G15). „...nes be abejo, karjera atima tam tikrą dalį laiko ir reikia labai supratingos šeimos, kad nebūtų diskomforto...“ (I4).

- *Moterų pareigos.* Moterys apamai savyje sugeba suderinti daug pareigų, negu vyrai. Kaip ir sakoma, kad moteris vienu metu gali daryti keletą dalykų. Moterys visų pirma – motina, visų antra – žmona, visų trečia, šiuo atveju, – vadovė. „...kas liečia šeimą, jos visuomet turi daugiau pareigų ir atsakomybių, ant jos piečių gula, arba ji tiesiog pati linkusi jų daugiau prisiimti...“ (B7). Kaip buvo minėta prieš tai, moteriai dažnai tenka rinktis: „...antra pusė aukojasi, šiuo atveju moteris, vis tiek dažniau Lietuvoje, ir tai yra normalu galbūt, kad vaikus augina moteris...“ (J12). Vyrų manymu, moteris turi ne tik pagimdyti vaiką, bet ir prižiūrėti jį, auginti, auklėti, kad tai vien jos pareigą. Net ir kai reikia pabūti su vaiku, vyras linkęs to nedaryti. Informantės I teigimu: „...jeigu yra kažkokie išvykimai, su vaikais problema, kas gi žiūrės vaikus...“ (I10), vyrai tiesiog vengia atsakomybės.

- *Vyrų pareigos.* Kalbant apie vyrų pareigas, egzistuoja nuomonė, kad vyras – šeimos galva, kad būtent vyras turi išlaikyti šeimą, o tai reiškia, kad vyras turi uždirbti pinigus. Tačiau dažniausiai pamištame apie dar vieną vyro pareigą – tėvo. Kaip atsakė informantė I: „...vyrai nenori save skirti vaikų auginimui, kaip ir moterims palieka, tai yra tam tikra kliūtis...“ (I6). O tai reiškia, kad moterims tai tampa kliūtimis siekti savo karjeros, nes ji tampa pririšta prie šeimos, ko negalima pasakyti apie vyrą. Kai kurios moterys net negalvoja, kad gali būti kitaip: „...vyrams yra paprasčiau, jiems tiek nereikia laiko skirti šeimai, namams...“ (J11). Tačiau yra teigiamų pavyzdžių, kai moteris sulaukia pagalbos iš savo antros pusės: „...bet man labai daug padėdavo vyras...“ (H9), nes „...labai svarbu yra antros pusės palaikymas...“ (G5). Ne veltui būtent šitos moterys pasiekė tokių aukštumų savo karjerose ir tapo dekane ir direktore.

4. Moterų karjeros siekimo kliūtys:

- *Moterų karjeros siekimo kliūtys dėl išorinių veiksnių.* Moterys šiuolaikiniame pasaulyje susiduria su daugeliu kliūčių siekiant karjeros. Tai patvirtina informantės B pasakymas: „...moterims sunkiau siekti karjeros...“ (B10) Kartais tai atsitinka dėl pačios moters savęs nuvertinimo: „...vidinės –

t.y. kai moteris pati dėl tam tikrų priežasčių fizinių ar psichologinių, linkusi save nuvertinti ir nurašyti...“ (B11). Tačiau be vidinių kliūčių egzistuoja daug išorinių, kurie trukdo moteriai: „...išorinės – t.y. visuomenės požiūris, darbdavių požiūris į moterį su vaikais...“ (B12). Kitaip galima sakyti – stereotipinis mąstymas, kad moteris, kuri turi vaiką, negali būti geru darbuotoju, vadovu todėl, kad tikriausiai dėl vaiko priežiūros ir pan. moteris galės skirti mažiau laiko darbui, nei savo vaikui: „...stereotipai stiprūs ir labai gajūs ir su jais kovoti yra be galo sunku vienam...“ (B13). Bet, iš kitos pusės pažiūrėjus, vyrai vadovai taip pat skeptiškai žiūri į jaunas moteris, kurios dar neturi vaikų: „...bendrai kalbant tikrai taip, moterys dažniau susiduria, vien dėl to, kad karjerą daro jaunos moterys, įdarbinant, darbdaviai į tai atsižvelgia...“ (Y4). Darbdaviai iškart mąsto apie tai, ar verta į jauną darbuotoją investuoti pinigus, jeigu ji kažkada gali sulaukti vaikų ir išeiti į dekreto. Galima teigti, kad gaunasi uždaras ratas moteriai.

Be vadovų, labai didelė įtampa padaro moters aplinkiniai, dažniausiai tai tėvai, giminės: „...moterys susiduria su didesnėmis problemoms, todėl, kad ir iš aplinkos yra spaudžiamos...“ (C5), nes „...jau 28 – 30 m. visi jau laukia iš jų kaip ir šeimos ar vaikų...“ (C6). Žinoma, negalima pamiršti ir apie tokius išorinius veiksnius, kaip intrigos ir apkalbėjimai. Siekti karjeros nėra lengva, taip pat kaip ir praeiti tą kelią iki vadovo pozicijos, nes kaip teigė informantė H: „...jeigu trukdė, tai ne šeima, o visokie kontaktai, išorinės jėgos, intrigos, visą tai kas sudaro įėjimą į viršų...“ (H6).

- *Moterų karjeros siekimo kliūtys dėl motinystės.* Šiuo atveju, labai daug pasireiškė viena respondentė, t.y. informantė B. Jai motinystės atostogos yra kaip ne kam žinomos, nes 7 vaikų mama tiesiog negalėjo nesusidurti su problemomis derinant karjerą ir vaikų priežiūrą: „...susidūrusi kelis kartus dėl motinystės...“ (B14). Problemų buvo keletas, viena, t.y., kad vadovai nenori tiek ilgai laukti, kiek moteris gali būti motinystės atostogose: „...išėjau į motinystės atostogas ir darbdavys nenorėjo tiek ilgai laukti...“ (B15) ir antra problema yra ta, kad „...darbdavys atsisakė priimti į darbą, neoficialiai motyvuodamas tuo, kad per daug mamadienių turėsiu...“ (B18). Abejuose atvejuose yra neigiamas vadovo požiūris, neigiama nuostata prieš motinystę ir į moterį su vaikais, kaip į tinkamą darbuotoją. Todėl, kad moteris dirba privačiame sektoriuje, galima daryti prielaidą, kad su neigiamu vadovu požiūriu moterys dažniau gali susidurti būtent privačiame sektoriuje, nei valstybiniame.

- *Moterų karjeros siekimo kliūtys dėl vaikų turėjimo.* Viena iš pirmų moterų kliūčių, kuri buvo nustatyta pokalbio metu, buvo kliūtis susijusi su vaikų turėjimu: „...visų pirma vaikai...“ (I5). Moterys, kurios turi vaikų, žino, kad: „...vaikų ligos, neplanuotos visiškai gali būti...“ (J13) ir tu nori ar nenori, turi spręsti problemą. Ar moteris tada turi imti biuletenį ar vyras? Tačiau dažniau tai padaro moterys, tai ir tampa savaiminiu „kabliuku“ vadovui galvoti apie tai, prieš priimant moterį į darbą į tam tikras pareigas. Informantė C įvardinta tai pagrindine kliūtimi: „...pagrindinė kliūtis ir yra vaikai, todėl, kad atsiranda nedarbingumas, ko nenori darbdaviai...“ (C10). Pati moteris, kokia ji nebebūtų stipri ir siekianti savo tikslo, dėl vaiko padarys viską, nors tai yra labai sunku: „...iš tiesų nėra lengva, ypatingai

jeigu tu turi mažą vaiką...“ (G10). Būtent su mažais vaikas yra daugiau rūpesčių: „...gal pirmieji sunkumai buvo tada, kai vaikai buvo mažesni, vaikų ligos ir pan. ...“ (H8), tačiau su geru palaikymu šeimoje viskas tampa įmanoma ir įveikiama.

- *Moterų karjeros siekimo kliūtys dėl šeimos (antros pusės) turėjimo.* Analizuojant šią subkategoriją, buvo pastebėta, kad visi atsakymai buvo gauti beveik vien iš moterų. Tikriausiai tai joms yra labai aktualu ir artima. Aplamai buvo įvardinta kad, „...šeiminis gyvenimas – kliūtis...“ (Y6), nes „...šiai sudėtingiau yra moterims derinti karjerą ir šeimą, nes jos tiesiog savaime turi daugiau to laiko skirti šeimai, vaikams...“ (J9). Bet jos ne tik turi prižiūrėti vaikus, bet ir tvarkyti namus, gaminti maistą: „...tos pačios kliūtys ir yra namų tvarka, šeima...“ (C9). Tačiau be šitų sunkumų, moterys kartais susiduria su vyru nepalaikymu: „...karjera leidžia moteriai būti finansiškai nepriklausomai ir vyrai tai psichologiškai labai sunkiai priima...“ (I7). Vyrai skeptiškai į tai žiūri, nes tai neatitinka tradiciniam požiūriui, kur vyras – maitintojas, o moteris – namų šeimininkė. Todėl respondėntės I nuomone, mūsų šalyje dažniausiai būna taip, kad „...net jeigu situacija susiklosto kam daryti karjerą, vyrui ar moteriai, dažnai moteris sako, daryk tu karjerą, o aš tiesiog...“ (I9).

- *Kliūčių nebuvimas.* Tokia subkategorija taip pat išryškėjo analizuojant informacinius vienetus, tačiau visi pasisakymai buvo gauti vien iš vyrų pusės.

5. Sunkumai derinant karjerą ir pareigas šeimoje:

- *Nukenčia šeima.* Tyrime dalyvavo moterys, kurios turėdamos šeimas, vaikus vis tiek sugebėjo pasiekti karjerą ir užimti vadovaujančias pareigas, tačiau ar nuo to kas nors nenukentėjo?! Be abejo taip, kaip ir prieš tai buvo minėta, jeigu moteris turi šeimą ir nori kilti karjeros laiptais, jai visada tenka rinktis, kam ji daugiau skirs savo laiko: „...aišku yra derinama, bet tiesiog nukenčia tada kažkuri tai dalis...“ (J11). Respondentė Y teigia, kad nukenčia dažniausiai šeima: „...derinant, vis tiek kenčia šeima...“ (Y9) ir tai atsitinka dėl to, kad „... paprastai darbui kaip ir negali pasakyti, kad aš nespėju, o šeimai tarsi gali...“ (Y10). Respondenčių C ir G ryškūs pavyzdžiai parodo, kad moterys, siekiančios karjeros neskiria tiek dėmesio, kiek galėjo skirti šeimai ir išeina į darbą anksčiau: „...po pusės metųėjau į darbą...“ (C13) ir „...esu po dukros gimimo grįžusi į darbą po 7 mėnesių...“ (G11), „...aišku kai tu nemiegi naktį, ir po to tau reikia visą dieną būti žvaliam ir priiminėti sprendimus arba daryti kažkokius rimtus skaičiavimus, tai nėra lengva...“ (G12). Tai yra moterų pasirinkimas, kurios dirba privačiame sektoriuje, didelė konkurencija, sparčiai besikeičianti darbo rinka padaro savo ir reikia prie to derintis, kitaip nieko nepasieksi. Tačiau ne tik privačiame sektoriuje tai pasitaiko, bet ir viešajame: „...reikalavimai kas kartą auga dėl konkurencijos, dėl visko, net ir viešajame sektoriuje mes konkuruojame...“ (Y11). Oficialių 8 darbo valandų fiziškai neužtenka: „...8 valandų darbo laikas, mes į jį nebeišsitenkame...“ (Y12), tenka pasilikti ir po darbo padirbėti, dėl to irgi nukenčia šeima ir prasideda nesusipratimai šeimos viduje, nes „...tam tikras dėmesio praradimas, vyrai netoleruoja, jeigu jam yra neskiriamas dėmesys...“ (I8).

- *Nukenčia darbas, darbo stažas.* Šitos subkategorijos informaciniai vienetai buvo tik moterų. Analizė parodė, kad moteris pati to nenorėdama, kad jos darbo stažas būtų mažas, laukdamasi vaiko, privalo išeiti į dekretą ir prarasti tam tikrą stažą: „...tu turi išeiti porai metų į dekretą...“ (C11), „...elementariai, reikia daryti pertrauką...“ (Y7) „...moteris, jeigu ji nusprendžia pasirinkti šeimą, porą metų praktiškai kaip ir nori, nenori išmeta darbo patirtį...“ (C25). Mūsų šalyje darbo stažas turi didelę įtaką karjerai, nes visada: „...yra prašoma darbo patirtis...“ (C24), „...juo labiau jei nori greitos karjeros, turi labai daug laiko praleisti darbuose, kas yra neįmanoma, kai turi šeimą...“ (J10). Žinoma, darbdaviui, tai nėra pats geriausias variantas, o ypač jeigu moteris dirba privačiame sektoriuje, kur pagrindinis tikslas yra pelnas, tai tampa didelė problema ir sukelia moteriai papildomą stresą: „...susidūrusi esu būtent tada, kai ir pasigimdžiau...“ (C12), „...tu išeini motinystės atostogų, tu darai tam tikrą pertrauką, darbdavys dažniausiai nenori pertraukos tavo karjeroje...“ (Y8), o „...per du metus labai reikia paskui pasivyti rinką...“ (C26). Moteris visada lieka moterimi, ypač kai turi vaiką, jos motinos instinktas iškyla į pirmą vietą: „...kai vaikas serga, tai yra baigta, tada negalvoji apie darbą, tada galvoji apie vaiką, čia jau pradeda veikti mamos instinktai...“ (H10). Taip pat išryškėjo dar vieną problema, tai darželių trukumas Vilniaus mieste. Apie tai paskutiniu metu daug rašoma spaudoje, tačiau vis dar problemos sprendimo nerasta, todėl respondentė J paminėjo, kad jai „...teko susidurti su darželių problema, kai nėra kam palikti vaikų...“ (J14).

6. Pagrindiniai valdymo principai (metodai):

- *Vadovas kaip lyderis.* Apie tai paminėjo tik tai viena respondentė H iš visų moterų, kad vis dėlto lyderystės savybės turi būti būdingos vadovui: „...lyderystės savybės, iškalbos mokėjimai...“ (H32).

- *Bendradarbiavimo santykiai tarp vadovo ir pavaldinių.* Dauguma moterų ir vyrų pasisakė už tai, kad tarp vadovo ir pavaldinio turi būti bendradarbiavimo santykiai, visada turi vykti bendravimas tarpusavyje: „...bendradarbiavimas labai svarbu, supratimas ir lankstumas...“ (C14), „...bendradarbiavimas pagrinde...“ (G16), kitaip dar tai informante J pavadino kaip „...kolegiški santykiai...“ (J15), kai ne tik turi vadovauti, bet ir turi būti pavyzdžiu, kada reikia patarti kažką, o kada reikia ir pasitarti: „...kouchinimas, mokinti, išmokinti, būti bendradarbiu, partneriškumo santykiai...“ (J16). Vadovės už tai, kad „...viską galima susitarti...“ (C15) ir kad be abejo tai turi vykti nuolat, tai ne vienkartinis bendravimas, o „...tai iš tiesų turbūt yra nuolatinis procesas, t.y. santykiai su kolegomis visada, ta prasme, kai yra gerai, kai yra blogai...“ (G19). Labai daug vadovavimo srityje lemia: „...žmogiškumas, nuoširdumas...“ (I11), „...žmogiškasis faktorius, ieškoti kompromisų, bendradarbiavimas...“ (I12).

- *Visų vadovavimo metodų taikymas vienu metu.* Analizė taip pat parodė, kad vien moteris iš viešojo ir privataus sektoriaus pabrėžė skirtingų vadovavimo metodų taikymą i svarbą vienu metu: „...niekada nenaudojau vieno vadovavimo būdo...“ (Y13), „...viskas kartu, demokratija,

charizmatiškumas ir lankstumas, gal mažiau autoritarinis...“ (B19), „...yra laikas, kai tu bendradarbiauji, yra kartais įsakymo tvarka, priklausomai nuo situacijos...“ (Y14). Vadovių nuomone, „...geras vadovas turi taikyti visus būdus pagal situaciją...“ (H11), „...mėgstu kalbėtis, tartis, mėgstu įkvėpti žmones, turiu ir charizmos atitinkamos...“ (H13).

7. Sunkumai susiję su vadovavimu:

- *Sunkumai susiję su pavaldiniais.* Į klausimą „su kokiais sunkumais Jums dažniausiai tenka/teko susidurti vadovaujant“ buvo sulaukta daugiausia atsakymų susijusių su pavaldinių neatsakingumu. Moterys pabrėžė: „...tiesiog atsakomybės mažesnis buvimas pas žmones...“ (C17), taip pat pasisakė ir informantės I ir Y. Respondentei C didžiausi sunkumai tai pat susiję su patikrinimu ir kartojimu: „...tas patikrinimas ir kartojimas yra didžiausios mano problemos...“ (C19), „...šiais laikais žmonėms reikia kartoti 10 kartų tą patį...“ (C16), „...kas jų neliečia tiesiogiai, tas jiems yra ir nelabai svarbu...“ (C18). Taip pat buvo paminėtas darbuotojų motyvacijos trūkumas: „...menka kai kurių darbuotojų motyvacija atlikti tam tikrą darbą...“ (Y15). Tačiau buvo kalbama ne apie motyvaciją iš vadovo pusės, o apie viešajame sektoriuje pačioje sistemoje egzistuojančius trūkumus. Dar vienas iš svarbių sunkumų pasirodo yra kompetencijos trūkumas: „...kai reikia dirbti su žmonėmis, kurių kompetencijos tarkim neatitinka tam tikroms sritims...“ (J17). Tai sukelia papildomą stresą vadovui, nes be atitinkamos kompetencijos žmogus negali atitinkamai atlikti darbo.

- *Sunkumai susiję su finansais.* Tik viena informantė G iš visų moterų, pasisakė, kad „...sunkumai jie yra daugiau susiję su kažkokiais tai sunkesniais projektais, su ekonominėmis situacijomis...“ (G17), o ne su pavaldiniais.

- *Sunkumai susiję su kitais vadovais.* Taip pat kaip ir informantė G, respondentė H, moka susikalbėti su savo pavaldiniais, todėl jokio streso dėl jų nepatiria. Ji pagrindiniu sunkumu pavadino kito vadovo, aukštesnio už ją, netinkamą vadovavimą: „...kiekvienas vadovas turi vis vien vadovą sau virš galvos...“ (H14), „...sunkumai daugiau susieti ne su santykiais su pavaldiniais, sunkiau yra kaip pavaldiniui...“ (H15), nes „...vadovas kartais peržengia savo kompetenciją, tai sukelia papildomą stresą...“ (H16).

8. Diskriminacijos atvejai:

- *Diskriminacija susijusi su lytimi.* Nors Lietuvoje nuo 2005 m. įsigaliojo Lygių galimybių įstatymas, toks reiškinys kaip diskriminacija vis dar egzistuoja. Informantėms buvo užduotas klausimas ar jos asmeniškai buvo susidūrusios su nelygybės (diskriminacijos) atvejais savo darbinėje patirtyje. Išanalizavus visus informacinius vienetus, nustatyta, kad kai kurios moterys patyrė netiesioginę diskriminaciją, iš pavaldinių pusės to nebuvo, tačiau partneriai vyrai tai akcentavo: „...kad pavaldiniai labai priešintųsi tam, kad vadovauja moteris – ne, bet partnerystėje – aš esu patyrusi tokią diskriminaciją...“ (B20), „...kai verslo partneris vyras, turi savo nuomonę, kad tik tai jis gali tam tikrais klausimais turėti kategorišką nuomonę...“ (B21). Aplamai, respondenčių nuomone,

nusistatymas prieš moteris eina iš vyrų: „...eina iš vyrų tas požiūris kažkur labai giliai...“ (H20). „...kiekvieną kartą eidama į kažkokį pokalbį, manęs klausdavo, ar tu turi vaikų, ar planuojate dar, kokia šeimos padėtis...“ (C20), „...moteriai daugiau tokių klausimų yra užduodama negu vyrai...“ (C21), nes moteris dėl vaikų turėjimo laikoma kaip nepastovi, nepatikima darbuotoja.

Taip pat diskriminacija dėl lyties lemia ir darbo pobūdis: „...į kai kuriuos vadovaujančius postus ypač politikoje, daugiau yra vyrų...“ (C7), tačiau dabartiniame pasaulyje moterys parodo savo iniciatyvą užimti net ir tokias darbo nišas, kur anksčiau būdavo vien vyrai. Respondentės C nuomone, problema yra tame, kad „...iš moters reikalaujama kažkokių tai neįmanomų dalykų...“ (C30), nes palyginus su vyrais „...jeigu kalbame apie aukščiausias pareigas, moteriai reikia tikrai daugiau pastangų ir įrodinėjimų...“ (H19), vyrui yra paprasčiau, o tai atsitinka tik dėl lyties skirtumo: „...dėl lyties net gi tai atsitinka, nes tai yra vyras...“ (Y18). Nors kompetencijos turėjimas yra laikomas, kaip pagrindine vadovo savybe nepriklausomai nuo lyties, kaip ir sako respondentė J: „...visada yra atsižvelgiama į kompetenciją, bet kai yra du vienodi kandidatai vis tiek atsižvelgiama į šeimos padėtį...“ (J19), nes „...vadovo pasirinkimą lėmė, kad vyras šitose pareigose būtų mobilesnis...“ (J18). Šeima moterų atveju laikoma kliūtimi.

Nors respondentės tiesiogiai nebuvo susidūrusios su diskriminacija, tačiau pritarė, kad Lietuvoje vis dar ji egzistuoja kai kuriose organizacijose: „...jeigu kalbėti šiaip aplinkoj, negalėčiau pasakyti, kad Lietuvoje to (diskriminacijos) nėra, iš tikrųjų diskriminacija yra, egzistuoja...“ (H18). Kai pavyzdys buvo pateiktas – seksualinis priekabiavimas, apie kurį gal ne visada moterys mėgsta atvirai kalbėti ir dažniausiai tyli, apie tai kalbėjo C ir H respondentės. Taip pat respondentės H, kuri dirba valstybiniame sektoriuje teigimu, „...pasitaiko lyčių nelygybės atvejai ir dažnai būtent valstybinėse institucijose...“ (H23).

- *Diskriminacija susijusi su finansiniais sunkumais.* Apie diskriminaciją susijusią su pinigais, t.y. atlyginimais, priedais ir t.t., kalbėjo tik tai moterys iš viešojo sektoriaus, todėl galima teigti, kad ši problema aktuali būtent viešam sektoriui, o ne privačiam ir, kad moterys dažniausiai su ta problema susiduria: „...finansiniai dalykai, kurie nepagrindžiami kodėl vienu atveju yra vieniems...“ (I14), „...vieniems paskatos, kitiems nėra paskatų, tai yra ko gero aukštesnių vadovų sprendimai ir jie yra nepaaiškinami, tai demotyvuoja...“ (I15), „...etato skirstymu pasireiškė, naujai priimtas darbuotojas kartais gauna aukštesnį koeficientą, nors nėra jokios darbinės veiklos, nėra įdirbio...“ (Y17).

- *Diskriminacijos nebuvimas.* Respondentė C, kuri prieš tai daug pasireiškė dėl diskriminacijos susijusios su lytimi, pateikė pavyzdį, kuris vienu metu neigia ir patvirtina diskriminaciją. Iš savo patirties informantė teigia, „...kai buvo pozicija renkama labai rimta viena, visgi buvo pasirinkta moteris...“ (C22), tačiau prie to buvo pridurtas vienas sakiny, kuris patvirtino netiesioginės diskriminacijos buvimą: „...daugiau negu vidutinio amžiaus, užtai jai negrėsė kažkokie gimdymai papildomi, dekretai ir biuletiniai...“ (C23). Informančių G ir H nuomone, moteris gali nepatirti

diskriminacijos tik tuo atveju, jeigu ji pati to neleis daryti, ką ir daro respondentės: „...nebuvo susidūrusi, aš esu galbūt kaip žmogus pakankamai stiprus ir niekada nejaučiau to, kad kažkas mane diskriminuoja...“ (G21), „...aš tiesiog neleidžiu savęs diskriminuoti...“ (H17).

9. Sąlygos siekti/užimti vadovo pozicijų:

- *Sąlygos sudarytos labiau vyrams.* Kalbant apie sąlygų sudarymą, respondentė G mano, kad vis dėlto vyrams sudarytos palankesnės sąlygos siekti vadovų pozicijų, tačiau laikui bėgant tos sąlygos vienodėja, nes: „...gal prieš 20 metų tai tikrai buvo sunkiau turbūt moterims dirbti vadovaujama darba...“ (G25). O respondentės I teigimas šiek tiek prieštarauja prieš tai išsakytai nuomonei, nes moteris mano, kad labiau pirmenybė yra teikiama vyrams nei moterims: „...teoriškai tai skelbiama taip, bet faktiškai vis tiek pirmenybė teikiama vyrams, manydami, kad vyrai dažniau logiškai mąsto...“ (I16).

- *Sąlygos sudarytos visiems vienodos.* Daugiausiai respondentų, nepriklausomai nuo lyties pasisakė už tai, kad sąlygos siekti/užimti vadovo pozicijas yra sudarytos daugmaž vienodos tiek vyrams, tiek moterims: „...apskritai vadovauti, manau, kad taip, tos sąlygos yra vienodos...“ (B24) tokia pat nuomonę išreiškė ne tik respondentė B, bet ir C, G, Y ir J. Beveik visos moterys, dalyvaujančios tyrime mano, kad „...moterys turi pilnas teises užimti vadovaujančias pareigas...“ (Y19), kad „...yra vienodos galimybės siekti vadovo pareigų...“ (J21), „...jeigu nereikia vartoti jėgos, tai moteris lygiai taip pat gali susitvarkyti, kaip ir vyras, su tomis pačiomis problemomis...“ (C29). Iš respondentės G pastebėjimo: „...tiek merginos, tiek vaikinai, kiek aš dabar pastebiu, jie ateina tikrai su geromis žiniomis, su labai dideliu pasitikėjimu savimi ir tikrai gerai paruošti...“ (G30), galima daryti išvadą, kad šiuolaikinės studijos, mokymai sulygina vyrų ir moterų teises pretenduoti užimti vadovaujančią poziciją.

- *Sąlygos skiriasi, keičiasi.* Prieš tai aptartoje subkategorijoje buvo nukreiptas dėmesys į sąlygų siekti /užimti vadovo pozicijų vienodumą. Tačiau kai kurių respondenčių pasireiškimai išreiškė nevienodų sąlygų sudarymą privačiame ir viešame sektoriuose. Buvo daromas akcentas į verslo sritį, kad skiriasi: „...akademiniame pasaulyje, tikrai taip, vienodos sąlygos, su verslu kitaip, labai priklauso nuo įmonės sąmoningumo, suvokimo visų, socialiniai atsakingo verslo...“ (H21), „...nors paskutiniu metu tendencija, kad moterų daugėja...“ (C8). Vyksta rinkos pasikeitimai, informančių nuomone, „...yraėjimas link moterų vadovių, link karjeros darymo, supratimo...“ (I17), „...jeigu kalbėti apie verslą..., mes žengiam link to, kad sąlygos vienodėja...“ (Y21). Tačiau, kai kalbama ne apie vadovavimo pareigas, respondentė B pastebi, kad sąlygos vis dėlto skiriasi, nuo vadovaujančių: „...jeigu kalbant ne apie vadovaujantį darbą, tai ten jos galbūt skiriasi...“ (B25).

- *Sąlygos priklauso nuo darbo srities.* Tęsiant vadovės, respondentės B mintį, galima teigti, kad sąlygos dar labai priklauso nuo to, kurioje srityje dirba žmogus, nes yra tam tikrų sričių, kuriose dominuoja vyrai arba moterys: „...istoriškai susiklostė, kad vienoje ar kitoje srityje dominuoja vyriška

lytis arba moteriška lytis...“ (B23). Tai taip pat patvirtina kitos informantės – C pasireiškimas: „...yra pozicijų, kur kaip tik tai gali būti diskriminuojami vyrai, nes sekretorės dažniausiai būna moterys...“ (C28).

10. Moterų vaidmenys:

- *Moteris – vadovė.* Vyrauja nuomonė, kad moteriai tapti vadove yra žymiai sunkiau, negu vyriui. Apie tai jau buvo minima prieš tai, kad vis dėlto moteriai reikia įdėti daugiau pastangų, kad pasiekti aukštumas karjere. Tai dar kartą patvirtina respondentė G: „...kai auditorija vien vyrai, aišku užtrunka laiko kol jie patiki, kad tu esi specialistas ir kad tu tai išmanai...“ (G22). Tačiau nepaisant to, tos pačios respondentės teigimu, jeigu moteris prieš susitvarkys su visais sunkumais, nes: „...galbūt iš pradžių yra sunkiau įsivažiuoti...“ (G24), jai bus daug kartų lengviau toliau siekti karjeros: „...jeigu tu įgauni autoritetą, tai tu tada to dėmesio ir palaikymo gauni dar dvigubai daugiau, nei vyrai toje pačioje srityje...“ (G23). Taip pat keletą kartų informantai paminėjo mūsų prezidentės pavyzdį, patvirtinant tai, kad moterys tikrai gali užimti aukštas pareigas ir tapti vadovais: „...prezidentės pavyzdys parodė, kad turime gerą pavyzdį...“ (J27).

- *Moteris – mama.* Respondentė Y pasakė vieną labai svarbią frazę, po kurios tikriausiai negali kilti klausimų ir diskusijų apie moterų ir vyrų karjeros siekimo ir šeiminio gyvenimo derinimo skirtumus: „...gimdo vis dar moterys, ne vyrai...“ (Y5). Tačiau apie tai dažniausiai lyg tai pamirštama ir visiškai neatsižvelgiama, kai kalbama apie sąlygų sudarymą darbo rinkoje.

11. Diskriminacijos atvejų mažinimo priemonės:

- *Teigiamų ir neigiamų atvejų viešinimas.* Kai informantams buvo užduotas klausimas apie priemonių taikymą mažinant lyčių nelygybės (diskriminacijos) atvejų organizacijose, dauguma iš jų, tuo tarpų ir moterys, viena iš pagrindinių priemonių “kovoti” su nelygybės atvejais įvardino atvejų fiksavimą ir jų viešinimą per masines, informacines priemones: „...reikia fiksuoti tokius atvejus, yra tarnybos...“ (B29). Tačiau net 3 respondenčių nuomone, turi būti ne tik tai neigiamų atvejų viešinimas, bet ir teigiamų, kad būtų galima parodyti kitiems, jog moterys sugeba ir susitvarkyti namuose ir būti vadovėmis: „...viešinti apskritai atvejus, kai moteris konkrečiai gali susitvarkyti su pareigomis ir šeimoje ir savo darbinėje veikloje...“ (B30), „...daugiau gerų pavyzdžių viešoje spaudoje ne tik apie vyrus pasiekusius daug, bet ir apie moteris...“ (G32), „...sėkmės istorijomis ir gerais pavyzdžiais...“ (G33). Nes „...teigiamų, gerų pavyzdžių moterų vadovių viešinimas leistų keisti visuomeninę sąmonę...“ (I20). Tokiu būdu formuosis ir kas yra svarbiau keisis nusistovėjusi žmonių nuomonė: „...visuomenės nuomonės pozicijos formavimas, per pavyzdžių skleidimą...“ (I22).

- *Stereotipų laužymas.* Prieš tai jau buvo šiek tiek minima apie visuomenės nuomonės formavimą, keitimą, tačiau šioje subkategorijoje bus apie tai rašoma daugiau, nes pateikti informaciniai vienetai parodo, kad informantės siūlo: „...griauti stereotipus būtų pati veiksmingiausia priemonė...“ (B26), kad „...jokie teisiniai reglamentavimai nepakeis žmonių mąstymo...“ (B27) ir

nurodo žmonių nuostatų keitimą kaip veiksmingiausią priemonę: „...visuomenės dar nuomonė nesikeičia, kad moterys lygiai taip pat gali sėkmingai suderinti įvairias veiklas...“ (I18), todėl J informantės teigimu, reikia: „...tiesiog nuostatą keisti žmonių, kad visgi tiek vyrai tiek moterys vadovai gali būti puikūs...“ (J29). Žinoma, kaip sakė respondentė H: „...daug dalykų atsinešame iš šeimos...“ (H25), todėl būtent nuo šeimos viskas turi prasidėti, nuo vaikų auklėjimo.

- *Bendras žmonių švietimas.* G, H ir Y informančių nuomones, „...priemonės turi būti susietos su auklėjimu, su švietimu...“ (H24), „...švietimas nuo mažens...“ (H27). Pradedant nuo darželių, mokyklų, universitetų ir baigiant darbo organizacijomis, turi vykti nenustojama komunikacija ir žmonių švietimas: „...daug kalbėjimo, parodymo aukštosiose mokyklose, kad visi lygūs...“ (H26), „...organizacija turėtų tai komunikuoti savo įmonės viduje, kad socialiniai atsakinga įmonė...“ (Y24).

- *Lygus moterų ir vyrų skaičius organizacijoje.* Informantė C siūlo viena iš priemonių “kovoti” su diskriminacija dėl lyties tokiu būdu, kad būtų sulygintas dirbančių vyrų ir moterų skaičius organizacijose: „...jeigu apytiksliai kolektyvuose dirbtų procentaliai vienodas skaičius tiek vyrų, tiek moterų...“ (C32).

- *Vadovo, pavaldinių pavyzdžiai.* Be abejo, negalima pamiršti apie vadovo vaidmenį, kad jis ne tik turi vadovauti žmonėmis, tačiau esant reikalui padėti kai reikia ir parodyti pavyzdį. Todėl iš informančių buvo sulaukti tokie pasisakymai: „...viskas priklauso nuo organizacijos vadovybės...“ (G34), „...jeigu vadovas rodys pavyzdžius ir savo darbuotojams rodys kaip reikia elgtis...“ (C33). Vadovas nenustojamai turi stebėti sparčiai besikeičiančią darbo rinką, todėl turi visuomet pats mokytis ir taip pat mokinti savo darbuotojus, taip mano informantė J: „...vadovas tiek savo žinias gilina, tiek šviečia apskritai savo pavaldinius...“ (J23).

- *Verslo etikos/principų viešinimas.* Vienintelė iš visų informantė Y paminėjo apie socialiniai atsakingą verslą kaip būtinybę šiais laikais: „...organizacijos, ne svarbu, vyriausybinės, ne vyriausybinės, privatus sektorius, viešasis sektorius, lenda į tą madą, į verslo etikos, įmonių socialinės atsakomybės...“ (Y22), „...daug įmonių skelbia savo etikos kažkokius tai principus, etikos kodeksus, kur aiškiai nurodo, kad neatsižvelgia į žmonių įvairovę, į amžių, į lytį, į kultūrinius skirtumus, tik tai į patirtį, į gebėjimus, įdarbinant žmogų...“ (Y23). Būtent taip ir turi elgtis visos organizacijos, turi vykti etikos kodeksų propaganda.

- *Nėra priemonių.* Taip pat viena iš respondenčių, o tiksliau informantė I dirbanti viešajame sektoriuje, pateikė nuomone, kad tam tikrų priemonių, kas gali padėti “kovoti” su nelygybės atvejais, nėra, nes juridškai šalyje, ypač viešajame sektoriuje, viskas reglamentuota: „...su priemonėmis labai sudėtinga, nes juridškai viskas pagrįsta, nieko negali prikibti, dėl to, kad surastų priežasčių kodėl pasirinko vieną ar kitą...“ (I19).

12. Gerų moterų ir vyrų vadovų savybės:

- *Moterų vadovių savybės.* Kalbant apie moterų vadovių savybes, šioje subkategorijoje pasireiškė daugiausiai 2 moterys, informančės C ir G. Informančės C nuomone, kad: „...moteris turi galbūt labiau išvystyta kažkokį tai tą vadinama šeimos jausmą...“ (C35), „...dažniau pastebi problemas darbuotojų akyse...“ (C36) ir „...moteris gali labiau išreikšti jausmus...“ (C37). Tuo tarpu respondentė G mano, jog „...moterys jos daugiau linkusios į detales, moterys dažnai vertina savo darbuotojų emocinę būseną...“ (G35), „...moterys mato ir per emocinę pusę, ne tik tai per rezultatų siekimą...“ (G36), „...moterys daugiau tokios atsakingesnės, kruopštesnės ir daugiau linkusios į detales...“ (G37).

- *Vyrų vadovų savybės.* Vyrai, moterų požiūrių, labiau linkę į verslą: „...vyrai turi daugiau išvystyta tą šeštą jausmą biznio klausimais...“ (C38).

- *Skirtumai tarp vyrų ir moterų vadovų.* Labai daug informančių pasisakymų buvo priskirta prie subkategorijos “skirtumai tarp vyrų ir moterų”, kas parodo, kad vis dėlto vyrai ir moterys skiriasi tarpusavyje, tai įrodo tokie informaciniai vienetai: „...vyrai turi vienų stiprių savybių, moterys – kitų...“ (G27), „...su vadove moterims dirbti yra vienaip, vieni teigiami dalykai yra, su vyru vėl gi kitaip...“ (J28). Į moterų geras savybes atkreipė dėmesį B ir I informančės: „...vyras gali susikaupti tik tai darbui, o moteris įpratusios dirbti multitaskingu režimu...“ (B34), „...nebūtinai geras vadovas – vyras vadovas...“ (I21). Moterys taip pat, kaip ir vyras gali būti geru vadovu, tačiau kaip pastebėjo tą pati informančė B: „...moterims galbūt daugiau nei vyrams reikalingas lankstumas, operatyvumas, organizuotumas...“ (B33), „...kas kartais moterims suveikia tas emocinis faktorius labiau, negu vyrams...“ (Y26), „...moteris vadovė kartais būna ir per minkšta kai kuriose situacijose, vyrai šitoje vietoje yra griežtesni...“ (C39). Galbūt būtent dėl vyrų griežtesnių savybių turėjimo, informančė J pasakė, kad „...vyrai daugiau naudoja autoritarinį, moterys vis tiek yra lankstesnės...“ (J26).

- *Vyrų ir moterų bendradarbiavimas.* Labai gerai pastebėjo informančė G iš privataus sektoriaus, kuri iš savo patirties žino, kad „...geriausias balansas kai būna komandoje vadovas ir pavaduotojas vyras ir moteris, jie labai papildė vienas kitą...“ (G28). Šį balansą, kaip paminėjo respondentė, jie visada stengiasi išlaikyti savo organizacijoje, nes būtent vyrų ir moterų bendradarbiavimas, jų savybių sąveika, gali atnešti gerus rezultatus įmonei.

- *Vadovo savybės nepriklausomai nuo lyties.* Absoliučiai visos moterys informančės, dalyvavusios tyrime pasisakė už tai, kad geru vadovu gali būti kaip moteris, taip ir vyras, tai tikrai nepriklauso nuo lyties. Net negalima jų skirti, nes kaip pasakė informančė G: „...karjera priklauso ne nuo lyties, o nuo asmenybės...“ (G8). Jeigu vadovas geras, tai jis bus geras nepriklausomai nuo lyties, taip mano informančės I, Y ir H, kurios nenorėjo tiesiog bandyti atskirti moteriško vadovavimo ar vyriško. Informančės B, H ir J suvokia vadovavimą, kaip tam tikros kompetencijos turėjimą „...vadovavimą suvokiu kaip tam tikrą kompetenciją, jokio skirtumo kas tą kompetenciją turi...“ (H29), „...ne tiek svarbu net tavo diplomas, išsilavinimas, ne tiek lytis apskritai neturi jokios reikšmės, svarbu tavo kompetencija, tavo energija, tavo noras dirbti...“ (H22). Labai svarbu yra, kaip pabrėžė

informantė C, kad „...vadovas turi būti kompetentingas visose srityse...“ (C34). Moterų nuomone, vadovas, pirma, kaip teigė informantė H, turi reikalauti pirmiausiai iš savęs, turi vykdyti paties savęs tobulinimą pastovus: „...reikalauju labai daug pirmiausiai iš savęs, o jeigu reikalauju iš savęs, tai tada nori nenori, reikalauju iš kitų...“ (H12). Antra, „...reikia turėti įgūdžius adaptuotis bet kurioje situacijoje...“ (B6) ir „...gebėjimas nesivadovauti emocijomis, gebėjimas priimti sprendimą...“ (Y27). Trečia, „...nežiūrint į tai, kokios pas tave aplinkybės dabar susiklostė, toliau siekti savo tikslų...“ (B9). Ketvirta, „...geras vadovas turi turėti žavesį...“ (H38), kai reikia, turi įkvėpti žmones: „...reikia visiems susitelkti, užvesti žmones pasiekti rezultato...“ (G18). Ir penkta, būtina turi būti: „...pagarba vienas kitam...“ (G20), tolerancija. Respondentės J nuomone, „...supratingas vadovas, išklausančias, priimančias sprendimus, vadovaujantis ne autoritariniu, o koleginiu principu...“ (J25) – štai geras vadovas, nepriklausomai nuo lyties.

- *Esamų vadovų asmeninės ir profesinės savybės, jų patarimai.* Interviu metu informantams buvo užduotas klausimas, susijęs su apklaustųjų savybėmis, kurios jų nuomone padėjo jiems užimti vadovaujančias pareigas. Pačioje pradžioje šis klausimas supainiojo respondentus, tačiau vėliau buvo išsakyta daug savybių ir duota patarimų, ką gi reikia daryti, kad tapti vadovu.

Moterų išvardintų savybių sąrašas:

- ✓ „...stabili nervų sistema ir gera sveikata...“ (B35)
- ✓ „...sugebėjimas organizuoti savo veiklą, darbus ir visas pareigas taip, kad niekas nenukentėtų...“ (B36)
- ✓ „...atsakingumas, pareigos susitvarkymas, greitas imlumas...“ (C42)
- ✓ „...ryžtingumas, tikslo siekimas, aktyvumas, patikimumas, visada žiūrėjimas į priekį, negalvojimas, kad neįmanoma...“ (G38)
- ✓ „...empatija, bendravimas, pagarba, kompetencija įvairiose srityse...“ (I26)
- ✓ „...parodyta iniciatyva tik pradėjus dirbti, motyvacija...“ (Y28)
- ✓ „...empatija žmonėms, supratimas žmonių, galų gale įsigilinimas ko žmogui reikia, įsiklausymas...“ (J30)

Moterų duoti patarimai:

- ✓ „...atliekant darbą už save ir dar šiek tiek už kitą, vis tiek, tiek vadovai, tiek kiti žmonės visą tai įvertina ir pastebi...“ (C41)
- ✓ „...tiesiog reikia pažinti save pirmiausia, o pažinus save tu gali vadovauti žmonėms, nes tu tada pažinsi juos...“ (G44)
- ✓ „...reikia mylėti savo darbą, negailėti savo laiko tam darbui atlikti, dirbti reikia...“ (H34)
- ✓ „...padaryk truputėlį daugiau, negu iš tavęs tikisi...“ (H35)
- ✓ „...su savimi reikia dirbti...“ (H41)
- ✓ „...išdrįsti sau pripažinti apie klaidas...“ (H42)

13. Vadovai iš prigimties ar vadovai iš patirties:

- *Vadovu gimstama, nes turi įgimtų savybių.* 3 moterys iš privataus sektoriaus, t.y. B, C ir G ir 2 iš viešojo – H ir J, pasisakė už tai, kad žmogus gimsta jau turėdamas tam tikrų savybių, kurios padeda pasiekti karjeros ir tapti vadovu: „...niekas negimsta vadovais, gimsta su tam tikru rinkiniu genetinių kodų, atsineša charakterio savybes, kurios nekinta...“ (B38), „...yra užkoduota tam tikra lyderystės savybė...“ (G39), „...lyderystės kažkoks pradas jis tikrai ateina su mumis...“ (G40), „...yra tam tikrų įgimtų savybių, pavyzdžiui – charizma...“ (H37), „...tam tikrų savybių, charakterių bruožų, taip, žmogus įgauna gimdamas...“ (J31). Tačiau tik tai 1 respondentė C tikrai tvirtina, kad žmogus „...tu turi turėti savyje...“ (C44) ir, kad „...pasitaikius progai, šitos savybės visos išryškėja...“ (C45), kad žmogus gimsta vadovu. Visos kitos respondentės tik patvirtino teiginį, kad gimęs žmogus atsineša tam tiktas savybes, bet tai nereiškia, kad jis gimsta vadovu.

- *Vadovu tampama, nes savybes galima išugdyti.* Visos moterys iš viešojo sektoriaus ir tik viena respondėnė iš privataus, mano, kad geru vadovu tikrai yra tampama, o ne gimstama: „...geru vadovu tikrai yra tampama, t.y. darbas, geru vadovu tikrai negimsi...“ (J32), „...tapti vadovu tikrai taip, galima, nes yra iš tiesų daugybė nuostabių mokymų, daugybė nuostabios literatūros...“ (G41), ir tai gali padaryti kiekvienas žmogus. Respondentė H teigia, kad „...be galo daug gali būti išugdoma...“ (H39), „...reikia daug dėmesio skirti psichologijai...“ (H40). Informantė I teigia, kad vadovu gali tapti tas, „...kuris į save investavo labai daug...“ (I30). Labai svarbu yra mokytis, dirbti ir tik tada tas savybes galima išugdyti: „...viskas per patirtį...“ (J33) „...vieniems galbūt pastangų daugiau reikia...“ (J34).

- *Dalinai gimstama, dalinai tampama.* Informančių nuomone, kad vienareikšmiškai atsakyti į klausimą ar vadovu gimstama, ar tampama, negalima. Todėl respondentės B ir I mano, kad gali būti ir taip ir taip: „...jeigu turi įgimtus gebėjimus, plius juos tobulina, tai tampa vadovu, net gi lyderiu...“ (I27).

- *Viskas priklauso nuo pačio žmogaus noro.* Tų pačių moterų teigimu, „...jeigu žmogus nori, jis viską gali...“ (B39), o savybės, „...jie gali būti tiek įgimti tiek įgyti, čia priklauso nuo žmogaus nusiteikimo ko jis nori...“ (I28).

4.1.2. Iš viešojo ir privataus sektoriaus vyrų interviu duomenų analizė

1. Laisvalaikio praleidimas:

- *Laisvalaikis tęsiant darbą.* Respondento E nuomone, dirbant vadovu, kartais neužtenka darbo valandų tam, kad padarytum visus darbus: „...kalbant apie vadovų poziciją, tai darbas tikrai nesibaigia uždarius ofiso duris...“ (E6). Vadovaujant, žmogus nešapapildomą atsakomybę ne tik prieš save, bet ir prieš kitus, todėl dažniausiai vadovas turi būti pasiekiamas visomis dienomis, net ir naktimis, jei to reikia: „...kartais darbas ir savaitgaliais ir naktimis, ir pan., tai yra pakankamai didelis sunkumas...“ (E7).

- *Laisvalaikis su šeima.* Vyrai respondentai, taip pat kaip ir moterys, praleidžia pakankamai daug savo laisvalaikio su šeima: „...einu į kiną su šeima...“ (A1), „...turime gerą tradiciją sekmadienį visi kartu kur nors papietauti...“ (A2), „...keliaujam, pramogaujame su šeima, pasivaikščiujame...“ (D1), „...leidžiu su vaikais, šeima...“ (E1), „...sportuoju, daugiau su šeima stengiuosi praleisti, kažkur tai išėiti, atsiriboti nuo darbų...“ (F1), „...dažniausiai su draugais, namuose, su šeima, pasyviai...“ (M1).

- *Laisvalaikis susijęs su namų tvarkymu.* Tik vienas respondentas K – vyras iš viešojo sektoriaus teigė, kad jo „...pagrindinis laisvalaikis yra sodas, daržas...“ (K1). Daugiau vyrų, pasisakiusių apie laisvalaikį, kaip namų tvarkymą ar pan., nebuvo.

2. Karjera ir šeimyninis gyvenimas:

- *Karjeros siekimas.* Vyrų respondentų nuomonės išsiskyrė į 2 kategorijas, atsakant į klausimą, kas gi turi būti pirmiau, karjera ar šeima. Informantai A, F ir M teigė, kad vis dėlto pirmiau siekti karjeros, o tik po to planuoti šeimyninį gyvenimą, nes, jų manymu, „...karjera – tai kaip pamatas namui...“ (F3). Todėl buvo išskirti tokie informaciniai vienetai, kaip: „...karjeros tikrai reikia siekti...“ (A3), „...pirmą karjeros, po to šeimyninį gyvenimą, todėl, kad norint išlaikyti šeimyną, reikia turėti ant ko išlaikyti...“ (F2), „...pradžioje reikia siekti karjeros, o paskui šeimyninio gyvenimo...“ (M2), „...dabar siekiu karjeros, nes savo šeimos neturiu dabar, tai iš pradžių reikia tvirtai atsistoti ant kojų, o paskui jau kurti šeimą...“ (M3). Tačiau dviejų kitų respondentų nuomonė šiek tiek skyrėsi, nes vyrai pasakė, kad nuo žmonių mažai kas priklauso, nes: „...pasako gyvenimas, kaip pasiseka...“ (L1), „...karjera ateina irgi, gali būnant šeimoje daryti karjerą ir be šeimos...“ (K4). Informantas L apie dabartinę gyvenimo situaciją mano taip: „...žiūriu į savo dukrą, ir aš galvoju, kad dabar situacija yra tokia, kad visi planuoja pirmą karjerą...“ (L2).

- *Šeimyninis gyvenimas.* Kalbant apie šeimyninį gyvenimą, šioje subkategorijoje nuomonės taip pat išsiskyrė į 2 skirtingus požiūrius. Informantas A iš privataus sektoriaus mano, kad kaip ir karjerą, taip ir šeimyninį gyvenimą reikia planuoti: „...aš visiškai skeptiškai esu nusiteikęs, kad labai reikia stipriai planuoti šeimyninį gyvenimą, ... planuoti vaikus...“ (A4). Tik tada žmogus gali būti pasiruošęs visiems sunkumams ir jau sąmoningai lauks vaikų: „...ateina toks laiko tarpas...kada aš tiesiog jau laukiau vaiko...“ (A5). O kitas informantas visiškai atvirkščiai galvoja apie šeimyninį gyvenimą: „...kada žmogui lemta sutikti antrą pusę, tada lemta...“ (K3). Požiūriai skirtingi, tačiau abu turi teisę egzistuoti, nes pas visus žmones, gyvenimas ir karjera susiklosto labai įvairiai.

- *Karjeros ir šeimyninio gyvenimo suderinamumas.* Prieš tai pasisakiusiam informantui K, pritaria ir informantai D, E. Vyrų nuomone, kad „...nėra tokios taisyklės, kad iš pradžių tą, o paskui tą...“ (D3), „...kaip gaunasi ir kaip žmogus sugeba, ko jis nori iš tikrųjų...“ (D4), „...tai neturėtų būti pirma, antra, tai turėtų gautis natūraliai...“ (E2). Informantas K taip pat mano, kad „...gali paskęsti karjerą darant ir paskui gali ateiti laikotarpis, kad šeimyniniai veiklai jau aplanai „traukinys nuvažiavo...“ (K2). Šitų vyrų karjeros ir gyvenimo derinimas vyko kartu, „...viskas vyko

lygiagrečiai...“ (E3). Tačiau „...kiekvienas pasirenka savo kelią...“ (D2). Vienintelis respondentas M dar neturi tam tikros susiformavusios nuomonės apie tai ar galima suderinti ir karjerą ir šeimą, nes tiesiog jis dar to nepatyrė: „...dar neturiu šeimos, dėl to dar nesusidūriau su sunkumais derinat karjerą ir šeimą...“ (M6).

3. Vyrų ir moterų pareigų netiesioginis pasiskirstymas:

- *Susitarimas tarp dviejų žmonių.* Dviejų vyrų respondentų nuomone, šeimoje abu žmonės neša tą patį atsakomybę, todėl ir pareigos šeimoje taip pat turi skirstytis ant dviejų. Respondentas A teigia, kad „...protingai viską sudėliojus, tai yra ta pati atsakomybė tiek moteriai, tiek vyrui...“ (A6), tas pats liečia ir vaikų auginimą: „...tai moterys vaiką pagimdo, bet vis tiek augina du...“ (A7). Respondentas F taip pat pateikė tokį pavyzdį kaip motinystės ir tėvystės atostogos: „...dabar į dekreto gali išeiti ir vyrai, motinystės, tėvystės atostogos sulygina šitą dalyką...“ (F5).

- *Moterų pareigos.* Kiti 2 informantai K ir M yra įsitikinę, kad „...vis tiek šiai dienai dar galios toks principas, kad moters pagrindinis reikalas yra vaikai, šeima...“ (K5). Moterys, jų nuomone, turi priimti ir iš tikrųjų priima didesnę atsakomybę šeimoje nei vyrai: „...moteris vis tiek turi šeimos atsakomybę...“ (K14), „...moteris galbūt priima didesnę šeimos atsakomybę...“ (M7). Tikriausiai būtent tai lemia, kad moterys susiduria su didesnėmis problemomis derinant karjerą ir pareigas šeimoje. Su tuo sutinka respondentas M: „...moterims sunkiau aišku siekti karjeros dėl to, kad jos vis tiek dažniau įsineria į tą šeimyninį gyvenimą, vaikai...“ (M4).

- *Vyrų pareigos.* O vyrai, tie patys respondentai, kurie pasisakė apie tai, kad moteriai atitenka didesnė atsakomybė šeimoje, priskiria „šeimos galvos“ vaidmenį: „...vyras yra šeimos galva, vyras neša pinigus, eina į medžioklę...“ (K6), „...nes vyras yra kaip šeimos galva...“ (M16).

4. Moterų karjeros siekimo kliūtys:

- *Moterų karjeros siekimo kliūtys dėl išorinių veiksnių.* Tie patys informantai K ir M, kurie dirba viešajame sektoriuje, mano, jog moterų pagrindinė kliūtis yra šeimos ir darbo interesų skirtumas: „...sunkumai tame, kad yra šeimos interesai, yra darbo interesai...“ (K8). Be to, labai didelę įtaką moterų karjeros siekimui padaro stereotipai. Vienas iš jų buvo paminėtas respondentu M, kaip moterų mažesnis atlyginimas: „...kažkodėl tai susidariusi tokia nuomonė, kad moterims galima mokėti mažesnę atlyginimą negu vyrui...“ (M15).

- *Moterų karjeros siekimo kliūtys dėl vaikų turėjimo.* Vyrai respondentai, taip pat kaip ir moterys, sutinka su tuo, kad būtent dėl vaikų moterys turi daug problemų susijusių su auklėjimu ir ligomis. Tai yra normalu, kad vaikai, ypač maži, serga, todėl dažniausiai moteris atsiprašo nuo darbo arba paima biuletinį, kad prižiūrėti savo vaiką. Informaciniai vienetai tai ir patvirtina: „...kliūtys, aplinkybės yra susijusios pagrinde su tuo, kad moterys daugiau laiko turi skirti vaikams...“ (E4), „...vaikai serga, atostogos, mokslai ir daugiau į tai dėmesio kreipia moteris, tai mažiau laiko lieka karjerai...“ (E5).

- *Moterų karjeros siekimo kliūtys dėl šeimos (antros pusės) turėjimo.* Tik informantas K išdrįso pasakyti tiesiai, kad vis dėlto šeima ir viska kas susiję su ja trukdo moterims užimti vadovaujančias pareigas, trukdo siekti karjeros: „...šeimyniniai reikalai, galbūt tą tendenciją šiek tiek nulėmė, kad moteris mažiau vadovaujančias pareigas užima...“ (K18).

- *Kliūčių nebuvimas.* Analizuojant moterų atsakymus, tokių informacinių vienetų, susijusių su kliūčių nebuvimo nebuvo. Tik du informantai vyrai kategoriškai pasisakė, kad moterims „...nėra kliūčių jokių, vienodos sąlygos... šeima ir darbas yra atskiri dalykai...“ (D5), „...kliūčių nėra, jeigu nori...“ (L5). Ir pagrindė savo atsakymus taip, kad turi labai daug gerų pavyzdžių, kur būtent moterys užima vadovaujančias pareigas.

5. Sunkumai derinant karjerą ir pareigas šeimoje:

- *Nukenčia šeima.* Kas liečia vyrus vadovus, tai jų nuomone, derinant karjerą ir šeimą, pagrindinė problema yra „...laiko stoka...“ (F7), nuo to nukenčia šeima, mažiau laiko yra praleidžiama su vaikais: „...sunkumas yra vienas, kartais pareigos įpareigoja daugiau laiko praleisti darbe ir nuo to nukenčia tiesiog šeimos laikas...“ (A9), „...lieka be dėmesio papildomo vaikai...“ (A10). Būtent dėl to kartais atsiranda pykčiai ir nesutarimai šeimoje, nes „...didesnis dėmesys gaunasi, kad skiriamas darbui, o ne šeimai, prasideda vidiniai konfliktai...“ (L6). Tačiau vyras, kaip prieš tai buvo minėta, jaučia pareigą prieš savo šeimą, nes turi ją išlaikyti, privalo daryti pasirinkimą į darbo pusę: „...norėdamas, kad būtų ir lėšos ir būtų galima išlaikyti šeimą, aš vis tiek aukuju šeimos interesus ir atlieku savo pareigas...“ (K9). O moterys tuo tarpu, informanto K akimis, arba pasirenka tik karjerą arba tik šeimą: „...moteris aplamai eina tik į karjerą, aukodama šeimą, arba skiria savo laiką tik šeimai...“ (K7).

6. Pagrindiniai valdymo principai (metodai):

- *Vadovas kaip lyderis.* Šioje subkategorijoje buvo daugiausiai pasisakymų paimta iš vyrų interviu, būtent vyrai mano, kad vadovas turi būti ne tik žmogumi, kuris vadovauja žmonėms, bet būti lyderiu kolektyve: „...kiekvienoje kompanijoje žmonės turėtų suprasti kas kompanijos yra lyderis...“ (A11), „...lyderystė kolektyve, apsvarsčius su kolektyvu daugelis dalykų...“ (E8). Tokio vadovo pagrindinis darbas, informanto F nuomone, „...stebėti visus procesus iš šalies ir duoti patarimus, duoti nurodymus...“ (F9).

- *Bendradarbiavimo santykiai tarp vadovo ir pavaldinių.* Visi vyrai informantai, išskyrus respondentą E, pasisakė už demokratiją ir bendradarbiavimo metodo taikymą darbe: „...demokratiškai, su pavaldiniais bendrai sprendžiu viską daugmaž...“ (D6), „...demokratinis valdymas, todėl, kad kiekvienas žmogus turi galvą ant piečių...“ (F8), „...visiškas bendradarbiavimas, vienas kitų pasitikėjimas komandoje...“ (L7), „...bendradarbiavimo principas, be jokių įsakymų, be jokių nurodymų...“ (M8). *Žinoma*, kaip prieš tai buvo rašoma, vadovas turi būti lyderiu, „...o lyderio pozicija turi būti tokia, kad žmogus, kuris dirba kompanijoje, visą laiką šypsotųsi ir būtų laimingas...“ (A12).

Respondento A nuomone, kad „...pagrindinis dalykas, kai ateina žmogus į darbą, darbdavys turi atvirai ir tiksliai išsiaiškinti, ko tikimasi iš žmogaus, ką tas žmogus gaus, ir ką tas žmogus duos...“ (A13), o tai galima padaryti tik tai bendraujant.

- *Visų vadovavimo metodų taikymas vienu metu.* Šiai subkategorijai nebuvo surasta informacinių vienetų iš vyrų interviu, o tai reiškia, kad vyrai vadovai vis dėlto linkę vadovauti naudojant vieną vadovavimo metodą.

7. Sunkumai susiję su vadovavimu:

- *Sunkumai susiję su pavaldiniais.* Vyrų respondentai, kaip ir moterys, dažniau susiduria darbe su sunkumais, kurie susiję su pavaldiniais, o būtent: „...su darbuotojų bukumu, kai nesupranta ką jam sakai...“ (D7), „...žmonių nenuoširdumas, ne lojalumas...“ (F10), „...atmestinis požiūris į darbą...“ (K11), labiau tai yra tokie „...žmogiškieji sunkumai...“ (F11). Respondentas A paminėjo, kad susiduria su žmonių neatsakingumu, nes „...žmonės pasako vieną, o padaro kitą...“ (A14). Taip pat respondentui E didžiausias sunkumas buvo kai jis pradėjo dirbti jau susiklosčiusiam kolektyve: „...ne aš atsirinkau visus tuos žmones ir man tenka dirbti su tais, kurių aš gal nebūčiau priėmęs...“ (E9). Tačiau laikui bėgant, žmonės pripranta vienas prie kito ir visi sunkumai baigiasi.

- *Sunkumai susiję su finansais.* Taip pat tarp vyrų informacinių vienetų buvo paminėti sunkumai susiję su finansais. Būtina pastebėti, kad apie tai paminėjo tik tai vadovai iš viešojo sektoriaus, tad galima daryti prielaidą, kad viešajame sektoriuje problemos, susijusios su pinigais yra neretos: „...finansiniai sunkumai, o ne žmogiškieji...“ (L8), „...tai yra valstybinis sektorius, tai su darbuotojų atlyginimų dydžiais, jie yra pakankamai maži, t.y. vienintelis mūsų įstaigos sunkumas...“ (M9). O dėl finansinių problemų, organizacijai tenka susidurti ir su kitomis problemomis, tokiomis kaip didelė žmonių kaita: „...išlaikyti žmogų, darbuotoją labai yra sunku už pakankamai mažus pinigus ir sunkumus pas mus tas, kad yra dažna žmonių kaita, nes netinka atlyginimas...“ (M10).

- *Sunkumai susiję su kitais vadovais.* Vyrų sunkumų su kitais vadovais neturi.

8. Diskriminacijos atvejai:

- *Diskriminacija susijusi su lytimi.* Vyrų respondentai niekada nebuvo susidūrę su kokia nors diskriminacija, tačiau dauguma iš jų girdėjo apie tam tikrus nelygybės atvejus prieš moteris: „...esu girdėjęs, kad merginas priima į darbą, bet prieš pasirašant sutartį sužino, kad ji turi sutoktinį ir ruošiasi kurti šeimą, tuo metu yra nutraukiamos derybos ir moters nepriima vien dėl to, kad jie įtaria, kad ji gali metų bėgyje pastoti...“ (A15). Informanto A nuomone, būtent todėl darbdaviai nenori priimti moters, nenori į ją investuoti, nes jaunos moterys, dar neturinčios šeimos, ateina į darbą su ta prielaida, kad kada nors kurs šeimą: „...nenori kompanija investuoti, kad ji būtų kvalifikuota darbuotoja...“ (A16). Kito informanto pavyzdys tai tik patvirtina: „...darbdaviai nenori priimti moterų, sudaro joms tokias sąlygas labiau vaikus auginti, negu siekti karjeros...“ (M5), „...girdėjau, kad tam tikrose pareigose nenori priimti moterų dėl to, kad moteris išsineša į dekretą...“ (M11), „...vadovai laikosi tos

pozicijos, kad geriau apmokinti vyrą, nes brangus mokymas būtent tų darbuotojų, negu išeis moteris paskui 3 m. į dekretą ir negalės dirbti...“ (M12). Informanto K nuomone, kad „...galbūt dar šiai dienai yra gajus principas, kad vyras vis tiek yra geresnis vadovas...“ (K13), nes „... į vyrą žiūrima rimčiau, kad jis yra pastovesnis...“ (K16). O informantas E iš privataus sektoriaus pats pasakė, kad taip pat laikosi tokios pozicijos ir „...priimdamas į tam tikrą vietą darbuotoją, aš tikrai galvoju ar ta darbuotoja negali susilaukti už mėnesio vaikų...“ (E10), „...jeigu yra vyras, tokių minčių nekyla...“ (E11). Nes vyro logika yra paprasta: „...jeigu už mėnesio žmogus išeis į dekretines atostogas, tai reiškiasi, įmonė, akcininkai patirs tiesioginius nuostolius...“ (E12).

9. Sąlygos siekti/užimti vadovo pozicijų:

- *Sąlygos sudarytos labiau vyrams.* Tik vienas respondentas iš 7 atvirai pasakė, kad „...šalyje susiduria su diskriminacija, vyrams yra geresnės sąlygos pritaikytos...“ (M14). Kiti informantai laikosi pozicijos, kad vis dėl to sudarytos sąlygos yra vienodos.

- *Sąlygos sudarytos visiems vienodos.* Beveik visi vyrai, išskyrus informantą K, sutinka su tuo, kad vadovams Lietuvoje siekti/užimti vadovaujančias pareigas yra sudarytos vienodai palankios sąlygos, nepriklausomai nuo lyties: „...tikrai Lietuvoje yra visos sąlygos tokios pačios tiek moterims, tiek vyrams padaryti karjerą kokią jie nori...“ (A19), „...kiek kas gali parodyti, tiek tas gali pasiekti, vienodos sąlygos...“ (D8), „...vienodos sąlygos tiek moterims, tiek vyrams...“ (F4). Taip pat kaip ir moterys, vyrai pateikė šalies prezidentę kaip pavyzdį: „...pradedant mūsų prezidentės, vienas iš pavyzdžių...“ (A18), „...labai elementarus pavyzdys, kad mūsų šalį valdo prezidentė moteris, tai jau turbūt tai parodo, kad mūsų tauta yra pakankamai tolerantiška...“ (F13). Informanto L nuomone, kad „...jeigu tu sieksi to, ko tu nori, visada pasieksi, durys tikrai atviros, nepriklausomai nuo lyties...“ (L9). Tačiau informantas E pokalbio metu atkreipė dėmesį į tai, kad „...vadovai iš kažkur neatsiranda, jie pirmiausiai turi praeiti žemesnes pozicijas...“ (E13) ir sutiko su tuo, kad vadovams vienodos sąlygos, tačiau ar žemesnėms pareigoms taip pat vienodos? „...vadovams yra vienodos sąlygos sudarytos, bet klausimas ar tuos žemesnius laiptelius vienodai praeina, čia yra kitas klausimas...“ (E14). Apie tai taip pat minėjo viena iš vadovių moterų.

- *Sąlygos priklauso nuo darbo srities.* Kaip ir moterys respondentės, taip ir vyrai respondentai paminėjo, kad vis dėlto sąlygos kartais skiriasi nuo darbo srities: „...nuo sferos priklauso...“ (D11). Tačiau, kalbant apie valstybinį sektorių, informantas K užtikrintai pasakė apie moterų ir vyrų lygybę jame: „...valstybiniame sektoriuje aplamai atlyginimai yra nustatyti, nei vyrui nei moteriai kažkokios tai atskiros skalės nėra...“ (K12).

10. Moterų vaidmenys:

- *Moteris – vadovė.* Vyrai respondentai A ir L tikrai buvo nenusiteikę prieš moteris vadoves, nes iš patirties žino ir pažįsta daug moterų, kurios užima aukštas pareigas, kaip pavyzdys: „...moteris užima dideles pareigas, pagimdo vaiką ir vyras sėdi su vaiku namie, o ji dirba...“ (A8), „...žiūrint į

dabartinę situaciją, aš matau tikrai nemažai moterų, užimančių tokias vadovaujančias pareigas...“ (L3), „...yra pavyzdžių, kad net gi moterys dar geriau vadovauja negu vyrai...“ (L13).

- *Moteris – darbuotoja.* Respondento A nuomone, kad „...paskutiniu metu tikrai moterys įsitvirtino labai stipriai visuomenėje...“ (A17). O informantas F išskyrė tokią moterų kategoriją, kurios nepaisant to, turi ar neturi šeimos siekia savo tikslo ir daro karjerą: „...kitos moterys yra daugiau mažiau materialistės, jos pačios nori savistovės, pačios siekiančios...“ (F6).

- *Moteris – mama.* Informantas F padarė svarbų pastebėjimą: „...galų gale nebūtų moterų, nebūtų tų naujų darbuotojų...“ (F17), todėl moters vaidmuo, kaip motinos, yra labai svarbus darbo rinkai.

11. Diskriminacijos atvejų mažinimo priemonės:

- *Teigiamų ir neigiamų atvejų viešinimas.* 2 informantai iš 7, t.y. A ir L mano, kad teigiamus ir, be abejo, neigiamus atvejus yra būtina viešinti per visas priemones, apie tai turi žinoti kiti žmonės: „...tokius atvejus reikia tiesiog viešinti...“ (A20), „...viešinti per visas priemones, pradėkim nuo darbo inspekcijos...“ (A21), „...kitiems įrodyti, kad vadovas neteisingai elgiasi...“ (L11).

Stereotipų laužymas. Informantas F pasireiškė už žmonių mąstymą, stereotipų laužymą: „...bendras žmogaus mąstymo keitimas...“ (F16), o kad tai padaryti, jo nuomone, būtini „...papildomi seminarai, kurie duotų papildomos informacijos žmogaus supratimui, kad visi skirtingi ir visi lygūs yra...“ (F14).

- *Bendras žmonių švietimas.* Kaip ir moterys, vyrai respondantai laiko viena iš efektyviausių priemonių „kovoti“ su nelygybės atvejais – švietimą. Švietimas: „...visai įmonės bendruomenei bendras švietimas įmonei, kur tokios problemos pasitaiko...“ (F15), „...reikėtų daug investuoti į švietimą, į kompetencijų vystymą žmonių...“ (J22). Tai turi būti: „...kursai, seminarai, išsilavinimas, žinios...“ (K24).

- *Vadovo, pavaldinių pavyzdžiai.* Šiuo atveju vienas iš patarimų būtų vadovams surinkti tolerantišką komandą, kaip ir padarė vadovas, informantas F savo darbe: „...tolerantiška komanda surinkta...“ (F12).

- *Valstybės pagalba.* Dar vienas iš vyrų respondentų sprendimų yra keisti įstatyminę bazę, taip pasireiškė informantas K. O respondentas E pasiūlė teikti kompensacijas verslo įmonėms, kad sumažėtų diskriminacijos atvejai ir, kad įmonės negalvodamos apie tai, kad moteris gali netikėtai išeiti iš darbo dėl šeimos tam tikrų priežasčių, priimtų ją į darbą: „...valstybė turėtų imtis kompensuoti verslo įmonėms tuos nuostolius, kuriuos patiria dėl natūralių fiziologinių dalykų...“ (E15).

- *Sąlygų gerinimas.* O informantas M iš viešojo sektoriaus siūlo spręsti problemas, susijusias su nevienodu atlyginimu ir su motinystės atostogomis: „...sulyginti tuos atlyginimus ar sudaryti kažkokias sąlygas geresnes, kad išeina motinystės atostogų, ar vaiko priežiūrai...“ (M17).

12. Gerų moterų ir vyrų vadovų savybės:

- *Moterų vadovių savybės.* Vyrai respondentai mano, kad „...pas moteris dirba daugiau emocinis pusrutulius...“ (A25), kad „...moteris gali sureaguoti kaip konflikto išvengti...“ (D14), „...moteris lankstesnė ir kantresnė...“ (E16), kartais „...jos jautresnės ir pasimeta tam tikrose situacijose...“ (M21). Respondentas F pateikė tik moterims būdingas savybes, kurios tam tikrose situacijose, moteriai tikrai gali pagelbėti vadovaujant: „...tikras moteriškas žavesys, kuris galėtų paveikti pavaldinius vyrus...“ (F18) ir „...lengvas koketavimas, kuris priverstų darbuotoją natūraliai dėl kažko tai pasistengti...“ (F19).

- *Vyrų vadovų savybės.* Pateikiant vyrų vadovų savybes, daugiausiai informacinių vienetų buvo paimta iš vyrų interviu. Vyrų manymu, „...vyras gal gali greičiau sureaguoti į stresines situacijas...“ (D13), „...vyras gali būti daugiau tiesmukiškas...“ (L14), „...vyrai stipresni ir gali atlaikyti tiesiog iš šono spaudimą...“ (M19).

- *Skirtumai tarp vyrų ir moterų vadovų.* Vis dėlto respondentai vyrai, o būtent A ir D mano, kad „...moterys ir vyrai iš principo labai skiriasi...“ (A22), „...pagal mąstymą, pagal tai, kaip dirba mūsų smegenys...“ (A23), „...moterys priima vienaip sprendimą, vyrai kitaip...“ (D9), „...moterys vadovės kartais, jos pasako, paskui pagalvoja, pas vyrus tokių atvejų būna mažiau...“ (A24). Taip pat respondento D nuomone, kad „...vyras sukurtas buvo vienam darbui, moteris kitam ir mąstysena turi skirtis...“ (D12). O informantas M išskyrė tvarkingumą ir atsakingumą, kaip savybes, kurios skiria moteris nuo vyrų: „...moterys yra daugiau tvarkingesnės, atsakingesnės negu vyrai...“ (M18).

- *Vadovo savybės nepriklausomai nuo lyties.* Daugiau negu pusė vyrų pasisakė už tai, kad geru vadovu gali būti kaip vyras, taip ir moteris: „...ir vyrai ir moterys puikiai vadovauja...“ (M20). Labai svarbu, kad pas tą vadovaujanti žmogų „...supratimas turėtų būti...“ (L10), nes „...vadovas kiekvienas, nesvarbu, ar moteris ar vyras, turėtų turėti bendrą kalbą su pavaldiniais, supratimą, žinotų poreikius jų ir toleranciją...“ (L12). Informantas K teigimu: „...jeigu gabumai, išsilavinimas ir kompetencija yra, ar bus vyras, ar moteris, tai nėra skirtumo...“ (K20). Taip pat svarbu, kaip pasakė informantas A: „...vadovas privalo būti tas žmogus, kuris gali parodyti kokią poziciją jis užima...“ (A30), kitaip jis neturės autoriteto prieš savo pavaldinius.

- *Esamų vadovų asmeninės ir profesinės savybės, jų patarimai.*

Vyrų išvardintų savybių sąrašas:

- ✓ „...atsakomybė ir sąžiningumas...“ (A26)
- ✓ „...ryžtas, ambicija...“ (A27)
- ✓ „...lengvas optimizmas, tikėjimas, kantrybė, didelis noras, lengvas maištas, patriotizmas...“ (F20)
- ✓ „...pasitikėjo manim, esu atviras...“ (L15)
- ✓ „...sąžiningumas, atsakingumas ir darbštumas...“ (M22)

Vyrų duoti patarimai:

- ✓ „...daug dirbti...“ (E17)
- ✓ „...domėtis tuo ką darai, mėgti tą sritį, kurioje dirbi...“ (E18)
- ✓ „...pagrindinis dalykas yra žinojimas to darbo, tos specifikos...“ (K22)

13. Vadovai iš prigimties ar vadovai iš patirties:

- *Vadovu gimstama, nes turi įgimtų savybių.* Beveik visi vyrai respondentai pasisakė už tai, kad tam tikros savybės ateina su žmogumi, kai jis gimsta, atnešamos genuose: „...kai kurių dalykų, kuriuos turi žmogus, jis iš tikrųjų turi atsinešti genuose...“ (A28), „...charakterio tokios savybės, aš manau, kad kai kurios ateina su genais...“ (A31), „...tam tikros savybės turi būti įgimtos, kurios gali daugeliui kartu pagerinti per patirtį...“ (E19), „...didesnį šansą turi su įgimtą savybę tapti vadovu...“ (L19), „...iš savybių jau gimsta žmogus jau vadovu, jau toks stiprus, atsakingas, atkaklus, neieškantis žodžio kišenėje, nebijantis iššūkių...“ (M25). Respondento E nuomonė buvo kategoriška: „...jeigu žmogus neturi tam poreikio ir pašaukimo, jokie mokymai, kursai ir pan. vadovo nepadarys...“ (E20). Su respondentu E sutinka ir respondentas K: „...kai kada galbūt ir didelių mokslų turintis žmogus ne tampa vadovu, kadangi kažko jam trūksta...“ (K24). Informantas F turėjo vaikystėje gerą pavyzdį – tėtį vadovą, todėl pasakė, kad: „...gimęs buvau, nes mačiau tėtį tokį...“ (F21). O informantas L nors abejojo šiek tiek ar gimstama ar tampama, vis dėlto apsisusto ties gimstama: „...vadovavimo charakterį tu gali išsiugdyti visam laikui bėgant, bet...“ (L18), respondentas M tik patvirtino jo sprendimą: „...geras, geras vadovas tai tikrai gimsta...“ (M23).

- *Vadovu tampama, nes savybes galima išsiugdyti.* Svarstančių respondentų buvo nedaug. Už tai, kad vis dėlto vadovu tampama pasisakė respondentas F, jo nuomone, kad ir taip ir taip gali būti. Informantas K pareiškė, jog tikriausiai „...muzikantu tai turbūt gimstama, o vadovu tampama, išsiugdomas...“ (K23). Informantas M tuo tarpu, nusprendė, kad tik tai neblogu vadovu galima tapti, bet tikrai ne geru: „...neblogas, tai tampama, galima išsiugdyti...“ (M24).

- *Dalinai gimstama, dalinai tampama.* Abejojančių respondentų tikrai buvo, tačiau vienintelis iš visų, informantas D, tvirtai pasakė, kad vadovu: „...galima ir gimti ir tapti...“ (D16).

- *Viskas priklauso nuo pačio žmogaus noro.* Tas pats informantas D pagrįso savo nuomone, sakydamas, kad „...aš tapau, kadangi aš to siekiau...“ (D17) ir, kad taip gali kiekvienas, svarbu yra „...užsispyrimas siekti tikslo, noras...“ (D15). Taip pat mano ir respondentas L: „...užsispyrimas turi būti pas žmogų, jeigu jis siekia to...“ (L4). Nes „...viskas priklauso nuo žmogaus norų ir nuo siekiamybių gyvenime...“ (F23).

4.1.3. Iš viešojo ir privataus sektoriaus moterų ir vyrų požiūrių lyginamoji analizė

1. Laisvalaikio praleidimas.

Dauguma informantų, nepriklausomai nuo lyties ir sektoriaus, kuriame jie dirba, teigė, kad vadovų darbas kartais nesibaigia iškart po oficialių darbo valandų. Kai yra tam tikri projektai arba

papildomi svarbūs darbai, respondentai lieka po darbo juos pabaigti arba nuneša darbą su savimi į namus. Tačiau svarbu pažymėti, kad vis dėlto respondentai iš viešojo sektoriaus į klausimą „kiek laiko Jūs praleidžiate darbe...“ greičiau ir tiksliau atsakinėjo nuo kada jų darbas prasideda ir kelintą baigiasi, net minučių tikslumu. Beveik visi informantai nurodė, kad savo laisvalaikį praleidžia dažniausiai su šeima, su vaikais. Pastebėtas skirtumas tarp vyrų ir moterų atsakymų, kad vyrai dažniausiai išnaudoja laisvą laiką pakankamai aktyviai, tuo tarpu tarp moterų dažnas atsakymas buvo – buitis, namų tvarkymas.

2. Karjera ir šeimyninis gyvenimas.

Šioje kategorijoje daugiausiai informacinių vienetų buvo priskirta prie „karjeros ir šeimyninio gyvenimo suderinamumas“ subkategorijos, nors iš viso buvo išskirtos 3 subkategorijos. Joje visos moterys iš privataus sektoriaus ir beveik visos iš viešojo, pasisakė už tai, kad nėra jokių patarimų kaip reikia daryti ir, kad geriausias variantas stengtis viską suderinti, nes tai yra tikrai įmanoma. Moterys apie tai žino iš savo patirties. Kai kurie vyrai tiek iš privataus, tiek iš viešojo sektoriaus sutiko su moterimis, kad visaip susiklosto, tačiau 2 informantai iš viešojo ir 2 iš privataus sektoriaus vyrai griežtai laikėsi pozicijos, kad pirmiau turi eiti karjeros planavimas, o tik po to galima planuoti šeimą. Jie pagrindė savo nuomonę taip, kad pradžiai reikia tvirtai atsistoti ant kojų, kad vėliau turėti už ką išlaikyti šeimą. Taip pat mano tik viena moteris iš privataus sektoriaus.

3. Vyrų ir moterų pareigų netiesioginis pasiskirstymas.

Tik tai du vyrai iš privataus sektoriaus iš visų respondentų mano, kad pareigos šeimoje turi dalintis ant dviejų, kaip vyras, taip ir moteris turi prisiimti vienodą atsakomybę, kas liečia šeimyninį gyvenimą. Taip pat dviejų vyrų iš viešojo sektoriaus nuomone, atsakomybę vis dėlto didesnę už šeimą turi prisiimti moteris, nes vyro pareiga šiuo atveju yra nešti į šeimą pinigus, o ne prižiūrėti vaikus. Tuo tarpu daugumos moterų nuomonė yra ta, kad ant moterų pečių gula daugiau pareigų ir atsakomybių šeimoje, tačiau jeigu šeimoje yra geras palaikymas iš vyrų ir jis prisideda prie pareigų pasiskirstymo, sunkumų ir kliūčių moteriai siekti karjeros tampa žymiai mažiau.

4. Moterų karjeros siekimo kliūtys.

Šioje kategorijoje yra 5 subkategorijos, iš kurių 4 galima pavadinti pagrindinėmis priežastimis dėl kurių moterys dažnai susiduria su problemomis siekdamos karjeros (žr. 13 pav.).

Kas liečia išorinius veiksnius, informantai pavadino pagrindinėmis kliūtimis stereotipus ir visuomenės požiūrį. Kaip pastebėjo informantas M iš viešojo sektoriaus, kažkodėl mūsų visuomenėje egzistuoja nuomonė, jog moterims galima mokėti mažesnę atlyginimą, tačiau tai stereotipinis požiūris.

Kita kliūtis yra susijusi su motinystės atostogomis. Respondentė iš privataus sektoriaus iš savo patirties žino, kad moteris, kuri turi keletą vaikų iškart visuomenėje yra diskriminuojama, nes darbdavio požiūris į tokią moterį iškart keičiasi, kai jis tik sužino apie tai. Pagrindė darbdavys nenori

laukti darbuotojos iš motinystės atostogų tiek ilgai, kiek jai priklauso. O kita problema yra tame, kad darbdavys nenori, kad moteris turėtų daug laisvų dienų nuo darbo, vadinamu mamadieniais.



13 pav. Moterų karjeros siekimo kliūtys

Trečia kliūtis yra susijusi su vaikų priežiūra. Kaip ir vyrai, taip ir moterys iš abiejų sektorių įvardino vaikų ligas, kaip pagrindinę priežastį dėl kurios moteriai su vaikais sunkiau dirbti, sunkiau siekti karjeros aukštumų. Vaikai dažnai serga, todėl tenka moteriai paimiti biuletenį ir tam tikrą laiką ji turi praleisti su vaikais, o ne būti darbe.

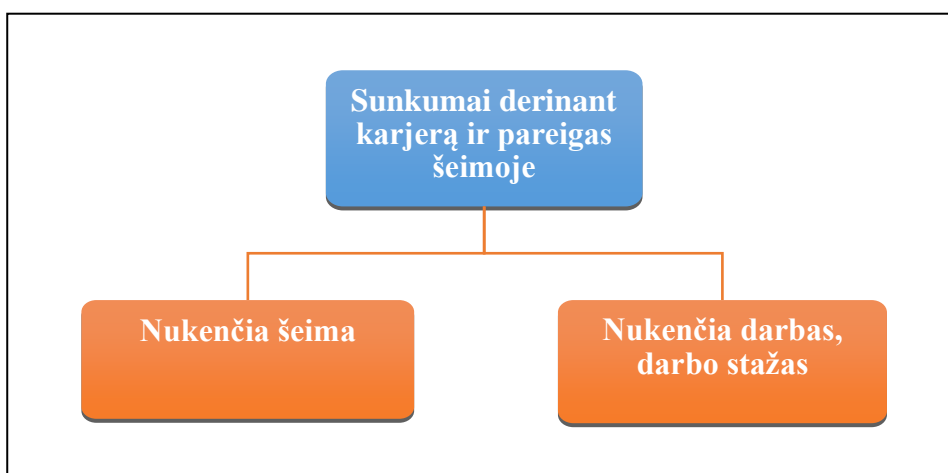
Ketvirta kliūtis įvardinama kaip kliūtis dėl šeimos, antros pusės turėjimo. Dauguma moterų būtent iš viešojo sektoriaus pasakė, kad šeima, butis ir vyro neigiamas požiūris į moters karjeros siekimą, nulemia tai, kad moteriai tenka ne siekti karjeros, o būti namie su vaikais.

Penkta subkategorija buvo išskirta tik dėl to, kad 2 respondentai, vienas iš viešojo, kitas iš privataus sektoriaus pasakė, kad moteriai nėra jokių kliūčių siekti karjeros.

5. Sunkumai derinant karjerą ir pareigas šeimoje.

Kalbant apie kategoriją „sunkumai derinant karjerą ir pareigas šeimoje“ buvo išskirtos 2 pagrindinės subkategorijos (žr. 14 pav.). Informantų nuomonės pasidalino į 2 dalis: sunkumai dėl kurių nukenčia šeima, arba sunkumai, dėl kurių nukenčia darbas, darbo stažas. Kaip ir vyrų, taip ir moterų nuomone, kai žmogus nori suderinti karjerą kartu su šeima, vis tiek kažkuri dalis nukenčia. Moterų pavyzdžiai, kad joms teko į darbą išeiti iškart po gimdymo, parodo, kad siekiant karjeros, moteris automatiškai mažiau dėmesio gali skirti ne tik savo vaikui bet ir vyrui. O vyrai tuo tarpu suprasdami, kad nuo atlikto darbo, priklauso jų šeimos gerovė, kartais privalo pasilikti ilgiau darbe. Nuo to gali atsirasti vidiniai konfliktai šeimoje. Tačiau jeigu moteris vis dėlto nusprendžia prabūti motinystės atostogose tiek laiko, kiek jai priklauso, arba dėl vaiko lygų ima papildomus laisvadinius, ji iškart susiduria su darbo stažo problema. Jis be abejo tampa trumpesnis nei pas vyrus ir tai atsitinka dėl

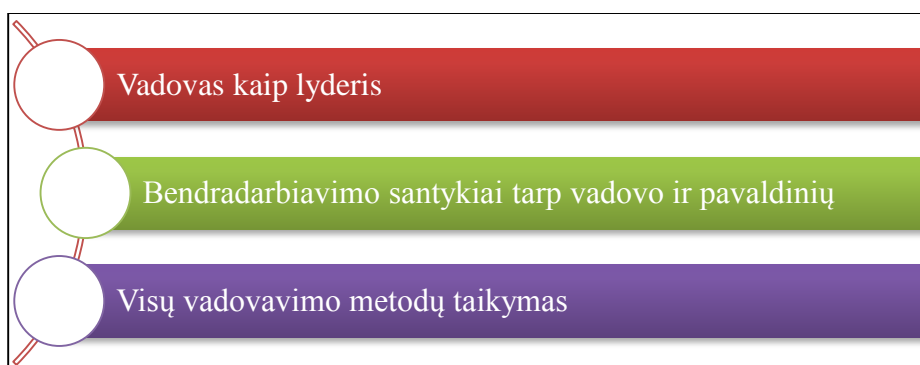
natūralių dalykų. Darbdaviai į tai mūsų šalyje neatsižvelgia, o priimant į darbą moterį kaip tik atvirkščiai tai pabrėžia.



14 pav. Sunkumai derinant karjerą ir pareigas šeimoje

6. Pagrindiniai valdymo principai (metodai).

Informantų nuomonė apie jų valdymo principus išsiskirstė į 3 pagrindines subkategorijas (žr. 15 pav). Apie vadovą kaip lyderį kalbėjo tik vyrai respondentai iš privataus sektoriaus, o viena informantė iš viešojo sektoriaus paminėjo, kad vadovas turi turėti lyderio savybes. Dauguma respondentų, nepriklausomai nuo sektoriaus, kuriame jie dirba, įvardino savo vadovavimo būdą bendradarbiavimu. Vyrų ir moterų nuomonės sutampa, kad dėl visko galima susitarti, viską galima apklabėti, aptarti. Tik kolegiški, bendradarbiavimo santykiai tarp vadovo ir pavaldinio, pasitikėjimas komandoje, padeda pasiekti organizacijos tikslus. Tačiau beveik visos moterys iš valstybinio sektoriaus laikosi tos pozicijos, kad vadovas turi taikyti visus vadovavimo būdus pagal situaciją. Tai turi būti ne tik bendradarbiavimas su pavaldiniais, bet ir įsakymai, nurodymai kai to reikia.

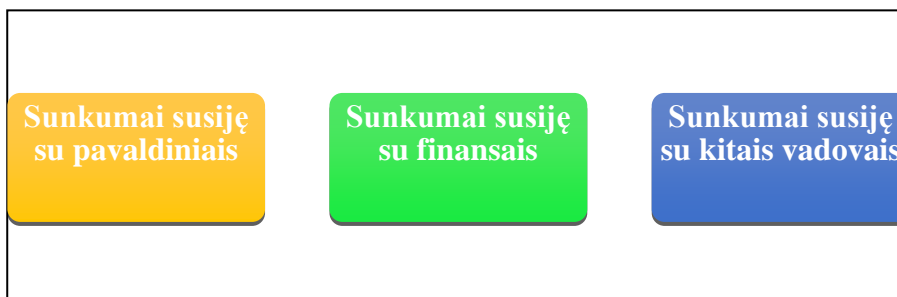


15 pav. Pagrindinių valdymo principų subkategorijos

7. Sunkumai susiję su vadovavimu.

Informantų nuomone, sunkumai susiję su vadovavimu gali būti trijų rūšių (žr. 16 pav.). Dauguma respondentų iš privataus sektoriaus nurodė pagrindinę problemą, su kuria vadovams tenka

susidurti, t.y. sunkumai su pavaldiniais. Nepakankamas žmonių atsakingumo jausmas, darbuotojų bukumas, nenuoširdumas, nepakankama žmonių kompetencija ir t.t. Tuo tarpu vyrai, dirbantys viešajame sektoriuje nurodė, kad pagrindiniai sunkumai susiję su finansiniais dalykais, o ne su žmogiškaisiais. O vienintelė informantė H iš viešojo sektoriaus atkreipė dėmesį į sunkumus, kurie pagrinde yra susiję su kitais vadovais, t.y. aukštesnes pareigas užimantys vadovais.



16 pav. Sunkumai susiję su vadovavimu

8. Diskriminacijos atvejai.

Kalbant apie diskriminacijos atvejus, pastebėta, kad beveik visi informantai, nepriklausomai nuo darbo sektoriaus yra girdėję apie tai. Dvi moterys iš privataus sektoriaus atvirai pasakė, kad savo darbinėje veikloje patyrė netiesioginę diskriminaciją. Diskriminacija sklido iš vyrų, nes vyrai iki šiol nenori priimti moters vadovės kaip lygios sau. Darbdaviai visada užduoda moteriai klausimus apie šeimyninę padėtį ir priimant į darbą į tai labai atsižvelgia. Informantas E iš privataus sektoriaus pasakė, kad jis taip ir daro ir tai atrodo jam normalu. Jeigu jis priims į darbą moterį, kuri neužilgo nuspręs kurti šeimą arba jau turi vaikų, įmonė dėl to gali patirti didelius nuostolius, nes, kaip išsireiškė pats informantas: „...darbas – tai ne labdaros organizacija, už tai mokami pinigai...“. Todėl darbdaviai dažniausiai laikosi tos pozicijos, kad geriau priimti darbuotoją vyrą ir jį apmokinti, negu investuoti į moterį, o ji dėl šeimyninių reikalų gali ne tiek daug skirti laiko darbui.

Būtent moterys iš viešojo sektoriaus paminėjo, kad jos susiduria su finansinėmis problemomis. Vyksta netolygus atlyginimų, priedų už papildomus darbus, paskatų išmokėjimas. Kodėl taip vyksta, niekas atsakyti į tai nesugebėjo. Tačiau nepaisant to, kad dauguma respondentų pasisakė už tai, kad diskriminacija egzistuoja, dviejų moterų vadovių pozicija yra tokia: negalima leisti būti diskriminuojamai. Tai labai priklauso nuo pačio žmogaus, kiek jis yra stiprus viduje.

9. Sąlygos siekti/užimti vadovo pozicijų.

Du informantai iš viešojo sektoriaus, t.y. vyras ir moteris, pasakė, kad jų nuomone, aplamai vyrams šalyje yra sudarytos geresnės sąlygos siekti/užimti vadovo pozicijas, nors pridūrė, kad jų darbovietėse sąlygos yra sudarytos vis dėlto visiems vienodos. Dauguma respondentų, nepriklausomai nuo lyties ir sektoriaus mano, kad sąlygos sudarytos visiems vienodos, nes kaip vyrams taip ir moterims yra visos galimybės gauti gerą išsilavinimą, o visa kita priklauso nuo žmogaus noro. Tačiau

kai kurie informantai atkreipė dėmesį į tai, kad sąlygos vyrams ir moterims skiriasi žemesniuose lygmenyse. Taip pat kai kurie respondentai pastebėjo, kad viešajame sektoriuje sąlygos vis dėlto sudarytos pakankamai vienodos bent formaliai, ko negalima pasakyti apie verslą.

10. Moterų vaidmenys.

Šiuolaikinė moteris, ypač ta, kuri siekia karjeros, turi sugebėti savyje sudėlioti keletą vaidmenų vienu metu. Jeigu ji turi šeimą ir vaikus, ji turi būti gera mama, žmona. Jeigu ji dar prie to pačio nori būti ne paprasta darbuotoja, o nori užimti aukštas pareigas, jai reikia daug stengtis. Tai ir įrodė dalyvaujančios tyrime moterys, o vyrai tik tai patvirtino, kad pažįsta tokias moteris, net ir pastebėjo, kad kartais moteris vadovė vadovauja geriau, nei vyras vadovas.

11. Diskriminacijos atvejų mažinimo priemonės.

Po informacinių vienetų išskyrimo buvo nustatyta, kad informantai iš viešojo ir privataus sektoriaus siūlo 8 pagrindines priemones kovoti su nelygybės (diskriminacijos) atvejais. Tačiau daugiau pasisakymų surinko 3 subkategorijos, t.y. „teigiamų ir neigiamų atvejų viešinimas“, „stereotipų laužymas“ ir „bendras žmonių švietimas“. Visos siūlytos priemonės pateiktos 17 paveiksle.

Vyrų ir moterų informantų nuomone, reiktų būtinai laužyti stereotipus, keisti žmonių nuostatus, nuomonę, kad moteris irgi gali būti gera vadove. Reiktų daugiau rodyti žmonėms teigiamų pavyzdžių per masines informacijos priemones, o ne tik viešinti blogus. Informantai pastebėjo, kad visas žmonių švietimas turi prasidėti nuo mažens, vaikaituri būti tinkamai auklėjami. Be abejo, daug darbe priklauso nuo vadovo, todėl jis kaip žmogus, kuris turi autoritetą, turi visiems rodyti pavyzdį ir šviesti savo darbuotojus, organizacijoje turi galioti etikos principai.



17 pav. Diskriminacijos atvejų mažinimo priemonės

12. Gerų moterų ir vyrų vadovų savybės.

Dauguma informantų, tiek iš viešojo, tiek ir iš privataus sektoriaus nenorėjo atskirti geros moters vadovės nuo gero vyro vadovo. Respondentai beveik vieningai pasisakė, kad vadovo savybės tikrai nepriklauso nuo lyties ir išskyrė būdingas vadovams savybes. Pirmiausia tai buvo vadovo kompetencija. Visų išsakytų vadovo savybių sąrašas pateiktas 1 lentelėje. Tačiau, be abejo,

informantai, galvodami apie vadovo savybes, pateikė taip pat savybes, kurios būdingos tik moterims arba tik vyrams. Moterys, informantų požiūrių, labai skiriasi nuo vyrų savo mąstymu. Jos yra minkštesnės, jautresnės, lankstesnės, kantresnės, kruopštesnės, atsakingesnės, tvarkingesnės. O vyras tuo tarpu yra griežtesnis, greičiau reaguoja į stresines situacijas ir geriau atlaiko spaudimą iš šonų, nei moterys.

1 lentelė. Vadovo savybės nepriklausomai nuo lyties

Turi mokėti adaptuotis bet kurioje situacijoje
Visą laiką turi siekti tikslo, nepriklausomai nuo aplinkybių
Kompetencija visose srityse
Turi mokėti užvesti žmones
Pirmiausiai turi reikalauti iš savęs, o po to iš kitų
Turi turėti žavesį
Turi pastoviai save tobulinti
Turi mokėti priimti sprendimus, nesivadovaujant emocijomis
Turi būti supratingas, išklausančias, bendraujantis su pavaldiniais
Turi turėti pagarbą kitiems žmonėms

13. Vadovai iš prigimties ar vadovai iš patirties.

Kai informantams buvo užduotas paskutinis klausimas „ar vadovu gimstama ar tampama“, beveik visi respondentai, kaip moterys, taip ir vyrai prieš duodant atsakymą, kažkiek laiko turėjo pagalvoti. Ir kai buvo gauti visi atsakymai, informaciniai vienetai išanalizuoti, buvo pastebėta, kad dauguma moterų, o tiksliau visos iš viešojo sektoriaus mano, kad vadovu tampama. Viską galima išmokti. Tuo tarpu daugelio vyrų nuomonė yra atvirkštinė, jų manymu, vis dėlto vadovu labiau gimstama, negu tampama. Jau genuose būna užkoduotos tos savybės, kurios galų gale po to išryškėja ir padeda žmogui tapti vadovu, pasiekti aukštumas savo karjeroje. Be abejo, didelis noras taip pat tai padeda padaryti.

Apibendrinant, galima daryti išvadas, kad vadovaujančių žmonių nuomonės apie moterų ir vyrų darbinio ir šeiminio gyvenimo derinimą skirtumus nepriklauso nuo sektoriaus, kuriame tie žmonės dirba. Tačiau skiriasi tuose sektoriuose sudarytos sąlygos. Viešasis sektorius pateiktas kaip palankesnis moteriai siekti karjeros, nes jame yra viskas reglamentuota teisės normomis, ko negalima pasakyti apie privatų sektorių. Pagrindiniai skirtumai išryškėjo labiau lyčių atžvilgiu, o ne sektoriaus. Kai kurie vyrai vadovai vis dar laikosi pozicijos, kad moterys šeimoje turi prisiimti daugiau atsakomybių ant savo pečių. Tačiau sutinka su tuo, kad šeimos reikalai, tokie kaip gimdymas,

motinystės atostogos, vaikų auklėjimas, namų rūpesčiai apsunkina ir sumažina moterų karjeros siekimo galimybes. Nors paskutiniu metu, tendencija link moterų vadovių didėja, o lyčių nelygybės atvejai mažėja.

IŠVADOS

1. Valdymo mechanizmo sėkmė labai priklauso nuo vadovo, jo profesinių ir asmeninių savybių. Spartūs verslo aplinkos pokyčiai, priverčia iš vadovo reikalauti daug daugiau, o ypač greito reagavimo į keičiančius organizacijos poreikius, bei naujų sugebėjimų, kurių labai trūksta viešajame sektoriuje dirbantiems vadovams. O tiksliau, trūksta lyderio paieškos ir ugdymo sistemos viešajame sektoriuje apskritai.

2. Šiuolaikiniame pasaulyje darbas moterims tampa viena iš didžiausių vertybių. Tai įrodo mažėjantis gimstamumas ir didėjantis moterų vadovių skaičius organizacijose. Tačiau, nepriklausomai nuo gerai sudarytos įstatyminės bazės, Lietuvos darbo rinkoje jaučiasi ryški moterų diskriminacija pagrinde susijusi su lyčių vaidmenų stereotipais.

3. Tyrimo metu buvo nustatyta, kad užimančių vadovaujančias pozicijas žmonių nuomonės apie darbinio ir šeiminio gyvenimo derinimą skirtumus neturi sąsajų su sektoriumi, kur vadovai dirba. Tai labiau priklauso nuo lyties, o ne nuo sektoriaus, nes pagrindiniai skirtumai išryškėjo tarp vyrų ir moterų atsakymų.

4. Tyrimas parodė, kad pagrindinis ir vienintelis skirtumas tarp viešojo ir privataus sektorių yra tai, kad viešajame sektoriuje, informantų teigimu, sudarytos lygesnės sąlygos siekti karjeros moterims, nei privačiame. Daugiau skirtumų tarp sektorių, kas susiję su darbinio ir šeiminio gyvenimo derinimo klausimu, nenustatyta.

5. Tyrimo metu buvo patvirtinta darbo metu iškelta hipotezė, jog moterys savo profesinėse karjerose tebesusiduria su didesniais barjeriais dėl rūpinimosi šeiminiu gyvenimu nei vyrai, o taip pat tai, kad Lietuvos darbo rinkoje vis dėlto egzistuoja diskriminacija dėl lyties ir dažniausiai tokie atvejai pasitaiko priimant moterį į darbą.

6. Abiejų lyčių atstovai teigė, kad pagrindinė priežastis, dėl kurios moterims yra sunkiau siekti karjeros ir įsitvirtinti darbo rinkoje, yra vaikų priežiūra.

7. Beveik visos moterys, dalyvavusios tyrime mano, kad šeiminis gyvenimas yra nenuspėjamas dalykas ir jį planuoti yra sunku, todėl reiktų ir karjerą, ir šeimą derinti kartu. Tuo tarpu daugumos vyrų nuomonė siejasi su karjeros siekimu, o tik po to – su šeiminio gyvenimo planavimu.

8. Respondentai pasiūlė tokias diskriminacijos (nelygybės) atvejų mažinimo priemones: teigiamų ir neigiamų atvejų viešinimas, žmonių švietimas laužant stereotipus, vienodas skaičius abiejų lyčių darbuotojų darbovietėje, etikos principų viešinimas organizacijose ir darbo sąlygų gerinimas moterims.

9. Vyrų ir moterų, dalyvavusių tyrime, nuomone, gero vadovo savybės tikrai nepriklauso nuo lyties. Viskas priklauso tik nuo žmogaus norų ir tinkamos žmogaus kompetencijos. Tačiau į klausimą „ar vadovu gimstama ar tampama“ atsakyta skirtingai: vyrai nusprendė, kad vis dėlto vadovu gimstama, o moterys tuo tarpu manė, kad viskas yra išmokstama, išugdoma, todėl vadovu tikrai galima

tapti. Tai gali reikšti skirtingą lyderystės suvokimą – vyrams tai natūralus dalykas, o moterims – labiau susijęs su didelėmis pastangomis bei sunkiu darbu.

REKOMENDACIJOS IR PASIŪLYMAI

Visos šio darbo rekomendacijos ir siūlymai yra skirti tam, kad būtų sumažinti sunkumai, su kuriais susiduria moterys, derindamos šeiminių gyvenimą su karjeros siekimu nepriklausomai nuo jų darbo sektoriaus.

- Šeiminių gyvenimo derinimas su karjera turi prasidėti nuo dviejų žmonių susitarimo. Labai svarbu yra antros pusės palaikymas, kad pareigos ir atsakomybės šeimoje dalintųsi per pusę.
- Karjeros siekimas turi prasidėti nuo išsilavinimo ir toliau nenustojamai reiktų gilinti savo žinias. Turi vykti nenustojamas savęs tobulinimas. Kaip parodė tyrimas, viena iš svarbiausių vadovo savybių yra tinkama kompetencija.
- Moteriai, kaip ir vyrui, darbe labai svarbu įgauti darbuotojų autoritetą, parodyti savo gebėjimus ir išmanumą nepriklausomai nuo darbo specifikos.
- Sumažinti diskriminacijos atvejus padės viešinimas tiek teigiamų, tiek ir neigiamų pavyzdžių. Reiktų daugiau šviesti žmones ir tai verta pradėti daryti nuo vaikų auklėjimo. Tik tokiu būdu bus galima naikinti stereotipus ir keisti šiai dienai neigiamą nusistovėjusią nuomonę apie moteris kaip darbuotojas ir vadoves.
- Turi būti skatinamas socialinės atsakomybės principų taikymas organizacijose.

BIBLIOGRAFIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

KNYGOS:

1. Basow S. A., Evaluation of Female Leaders: Stereotypes, Prejudice, and Discrimination in the Workplace, kn. *Women As Transformational Leaders: From Grassroots to Global Interests*, Paludi M. A., Coates B. E., ABC-CLIO, LLC, 2011, Vol. 1, 54 p.
2. Bitinas B., et. al., *Kokybinių tyrimų metodologija*, Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams, Socialinių mokslų kolegija, Klaipėda, 2008, p. 152 – 153.
3. Gražulis V., Darbuotojų motyvacijos pasaulis – ar nestokojama meistriškumo?, kn. *Darbuotojas organizacijos koordinačių sistemoje: žmogiškojo potencialo vystymo perspektyvos: mokslo studija*, Gražulis V., et al., Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012, 147 p.
4. Ley U., Michalik R., *Ryžtingų moterų karjeros strategija, Konkurencijos ir konfliktinių situacijų sprendimo naujos taisyklės*, Leidykla “Algarvė”, 2006, p. 107, 109.
5. Obrazcovas V., *155 valdymo ir administravimo išmintys*, mokomasis metodinis leidinys, 2004, p. 133 – 134, 150.
6. Paunksnienė J., et al., *Verslo pagrindai*, Vilnius, 2011, 90 p.
7. Raipa A. (ats. red.), *Įvadas į viešąjį valdymą*, Viešojo administravimo katedra, Kauno technologijos universitetas, 2009, p. 120 – 121.
8. Rakauskienė O. G., et al., *Moterų verslo konkurencingumo didinimas Lietuvoje*, Mykolo Romerio universitetas, 2007, p. 25, 29 – 30, 58.
9. Sakalas A., Šilingienė V., *Personalo valdymas*, Kaunas: Technologija, 2000, 36 p.
10. Stankevičienė A., Lobanova L., *Personalo vadyba organizacijos sistemoje*, Mokomoji knyga, Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2006, p. 133 – 134.
11. Tidikas R., *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*, Lietuvos teisės fakultetas, Vilnius, 2003, p. 337 – 338.
12. Vyšniauskienė L., Vadovavimas, kn., *Organizacinės elgsenos pagrindai*, Dromantaitė A., et al., Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2012, 79 p.
13. Костикова И. В., и др. “Введение в гендерные исследования: Учеб. пособие для студентов вузов”, *Психология, Медицина*, 2005, АспектПресс, p. 14, prieiga per internetą <http://pedlib.ru/Books/1/0384/1_0384-14.shtml#book_page_top>, (žiūrėta 2014 10 15).

NEPUBLIKUOTI ŠALTINIAI / RANKRAŠČIAI: DISERTACIJOS:

14. Jančaitytė R., Šeimos politikos formavimasis Lietuvoje, Daktaro disertacija, Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, Vilnius, 2011, p. 8, 14.

SERIALINIŲ LEIDINIŲ STRAIPSNIAI:

15. Bacevičiūtė A., Juknevičienė V., Viešojo administravimo žmogiškųjų išteklių atrankos aspektai: Šiaulių miesto savivaldybės administracijos darbuotojų nuomonės tyrimas, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 1(14), 2009, 14 p.
16. Burškaitienė R., Vilkonienė M., Priešmokyklinio ugdymo kokybė: samprata ir esminiai vadybos aspektai, *Jaunųjų mokslininkų darbai*, Nr. 2 (23), 2009, 113 p.
17. Chlivickas E., et al., Žmogiškieji ištekliai: Strateginio valdymo aspektai, *Verstas, vadyba ir studijos*, Vilniaus Gedimino technikos universitetas, 2009, 51 p.
18. Černiaskienė A., Papšienė P., Žmogiškųjų išteklių vadybą. Raidos tendencijos, *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 19 (4), 2009, 2 p.
19. *Darbo ir šeimos derinimo modelio matmenys*, EB iniciatyvos EQUAL Teminis tinklas „Šeima ir darbas – suderinami“, p. 9 – 10, prieiga per internetą <http://www.google.lt/url?url=http://www.moteruinformacijoscentras.lt/wp-content/uploads/2014/06/darbo_ir_seimos_derinimo_modelis.doc&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ei=6DIXVLtnDI_vauS2gnA&ved=0CBIOFjAA&usg=AFQjCNHDagWbwdAFiGTY_DsccGviXSautfg>, (žiūrėta 2014 10 28).
20. Daukantienė N., Darbo rinkos pokyčiai Lietuvoje: moterų ir vyrų padėties aspektai, *Filosofija. Sociologija*, Nr. 4, 2006, 48 p.
21. Diržytė A., et al., Viešojo ir privačiojo sektorių vadovų darbo motyvacijos ypatumai, *Viešojo politika ir administravimas*, Vilnius, Nr. 34, 2010, p. 125, 127.
22. Dromantaitė-Stancikienė A., Gineitienė Z., Moterų padėtis Lietuvoje siekiant karjeros, *Socialinių mokslų studijos*, Nr. 4 (8), 2010, 71 p.
23. Gumbrevičiūtė-Kuzminskienė D., Įrodymų naštos perkėlimo samprata ir mechanizmas diskriminavimo darbe bylose, *Jurisprudencija*, Nr. 8 (110), 2008, p. 73 – 82.
24. Gumbrevičiūtė-Kuzminskienė D., Tiesioginės diskriminacijos samprata pagal rasių lygybės, užimtumo lygybės ir lyčių lygybės direktyvas, *Socialinių mokslų studijos*, Nr. 3 (7), 2010, p. 329 – 350.
25. Guščinskienė J., Čiburienė J., Darbo rinka Lietuvoje: moterų ir vyrų padėtis, *Verstas, vadyba ir studijos*, 2009, 274 p.
26. Išoraitė M., Žmogiškieji ištekliai – svarbiausias konkurencinio pranašumo šaltinis strategiškai valdant organizaciją, *Socialinių mokslų studijos*, 2011, 37 p.
27. Jančaitytė R., Palankios šeimai politikos įgyvendinimas Lietuvoje: problemos ir galimybės, *Socialinis darbas*, Nr. 5 (1), 2006, p. 30 – 37.
28. Kanopienė V., Moterų užimtumas Lietuvoje: ES kontekstas, *Socialinis darbas*, Nr. 4 (2), 2005, p. 5 – 12.

29. Kanopienė V., Vieniųjų motinų padėtis Lietuvoje. Socialiniai, ekonominiai ir demografiniai aspektai, *Socialinis darbas*, Nr. 2 (2), 2002, p. 6 – 14.
30. Kavaliauskienė V., Drūteikienė G., Vadovo reputacija: esmė ir pagrindiniai elementai, *Informacijos mokslai*, Nr. 61, 2012, 74 p.
31. Laurinavičius A., Karjeros procesų statutinėje valstybės tarnyboje valdymas, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 3, 2002, 100 p.
32. Martinkienė J., Vadovavimo stilių reikšmė ir jų metodologiniai principai viešojoje įstaigoje, *Vakarų Lietuvos verslo kolegija*, p. 1 – 3.
33. Mažeikienė N., Dorelaitienė A., Darbo rinkos segregacija pagal lytį ar lyčių vaidmenų detradicionalizacija?, *Acta paedagogica vilnensa*, Nr. 29, 2012, 147 p., prieiga per internetą <<http://www.zurnalai.vu.lt/files/journals/157/articles/1184/public/144-159.pdf>>, (žiūrėta 2014 10 13).
34. Morkevičius V., Viešojo ir privačiojo sektoriaus darbuotojų darbo sąlygų vertinimai: Europos socialinio tyrimo duomenų analizė, *Viešoji politika ir administravimas*, T. 12, Nr. 3, 2013, p. 417 – 429.
35. Okunevičiūtė Neverauskienė L., Diskriminacijos apraiškos: aktuali būklė bei tendencijos antidiskriminacijos srityje Lietuvoje, *Filosofija.Sociologija*, T. 2, Nr. 2, 2011, p. 116 – 118.
36. Pruskus V., Stereotipai ir jų devizualizacija tarpkultūrinėje komunikacijoje, *Filosofija.Sociologija*, T. 21, Nr. 1, 2010, 30 p.
37. Reingardienė J., Europos lyčių lygybės strategija: kintančios lyčių politikos privalumai ir grėsmės, *Sociologija. Mintis ir veiksmai*, 2004/3 (teminis numeris), p. 13 – 27.
38. Reingardienė J., Moterų karjeros ir šeimos dilemos, *Lyčių sociologija, Sociologija. Mintis ir veiksmai*, 2004/1, 65 p.
39. Ryan M. K., Haslam S. A., The glass cliff: exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions, *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 2, 2007, p. 549 – 550.
40. Ryngevič, R., Anoniminio teksto autoriaus lyties nustatymo klausimai, *Jurisprudencija*, Nr. 11 (101), 2007, 87 p.
41. Stancikienė A., Teoriniai profesinės karjeros valdymo aspektai, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 29, 2009, p. 107 – 109.
42. Staponkienė J., Naujosios viešosios vadybos elementų identifikavimas, *Viešoji politika ir administravimas*, Nr. 13, 2005, 89 p.
43. Staponkienė J., Strateginis valdymas privataus ir viešojo sektoriaus organizacijose: panašumai ir skirtumai, *Socialiniai tyrimai*, Nr. 4, 2004, 90 p.

44. Šidlauskienė V., „Stiklo lubų“ fenomenas moterų profesinės karjeros raidoje, *Šiaulių universitetas*, p. 1 – 2.
45. Šilingienė V., Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste, *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 16, 2011, p. 962 – 963.
46. Urbonienė A., Stanišauskienė V., Karjeros sampratos erdvė: lyčių aspektas, *Lyčių studijos ir tyrimai: teminis straipsnių rinkinys / VU Lyčių studijų centras, Šiaulių universiteto lyčių studijų institutas*, Šiauliai : Šiaulių universiteto leidykla, Nr. 2, 2006, 97 p.
47. Valackienė A., Krašenkienė A., Diskriminacijos raiška ir valstybės institucijos bei visuomeninis sektorius, *Filosofija. Sociologija*, T. 18, Nr. 2, 2007, p. 34 – 35.
48. Valentinavičius V., et al., Diskriminacija aukštajame moksle: lengva teoriškai, sudėtinga įgyvendinti, *Lietuvos studentų sąjunga 2010*, Vilnius, 2010, p. 26 – 27.
49. Zdanevičius A., Moters karjeros trajektorijos. Karjeros samprata ir sėkmingos karjeros strategijos, *Sociologija. Mintis ir veiksmas*, 2004/1, 76 p.
50. Žiogelytė L., Vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumų Lietuvoje vertinimas, *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*, Nr. 2 (26), 2012, 7 p.
51. Žukauskas P., Vveinhardt J., Diskriminacija kaip darbuotojų tarpusavio santykių disfunkcija, *Mokslo darbai (socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas, 03S)*, Nr. 14 (3), 2008, 173 p.
52. Župerkienė E., Vadovų asmeninių ir dalykinių savybių ugdymas, *Vadybos mokslas ir studijos – kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, Nr. 15 (4), 2008, p. 1,7.
53. Župerkienė E., Vadovui svarbių asmeninių ir dalykinių savybių analizė, *Ekonomika ir vadyba*, Nr. 12, 2007, 541 p.

ĮSTATYMAI, TEISĖS AKTAI:

54. Lietuvos Respublikos darbo kodeksas 179-1 straipsnis.
55. Lietuvos Respublikos moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymas, *Valstybės Žinios*, 1998, Nr. 112-3100.
56. Lietuvos Respublikos valstybės tarnybos įstatymas, *Valstybės Žinios*, 2002, Nr. 45-1708.

KITI ŠALTINIAI:

57. “TMD partners” atliktas tyrimas, verslo konsultacinės įmonės oficiali svetainė, prieiga per internetą <<http://www.tmd.lt/temos-2.html>>, (žiūrėta 2015 01 30).
58. Europos Sąjungos oficialusis leidinys, C354/01, 2010-12-28, Europos ekonomikos ir socialinių reikalų komiteto nuomonė dėl moterų ir vyrų lygybės gairių 2006-2010 m. ir tolesnės strategijos.

59. Jankauskaitė M., Paškauskaitė A., Darbo santykių ir darbo aplinkos gerinimas, Vadovas darbdaviams, Lygių galimybių plėtros centras, 2007, 14 p., prieiga per internetą <<http://gap.lt/wp-content/uploads/2014/06/darbo-santyki%C5%B3-ir-darbo-aplinkos-gerinimas.pdf>>, (žiūrėta 2015 01 26).
60. Karjeros planavimo vadovas studentui, Metodinė priemonė, Projekto pavadinimas Profesinio ir karjeros orientavimo, informavimo ir konsultavimo paslaugų modernizavimas įdiegiant vieningą karjeros projektavimo kompetencijų ugdymo modelį kolegijose ir universitetuose, Vilniau universiteto leidykla, Vilnius, 2008, p. 10, 43.
61. Lietuvos Respublikos Prezidentės internetinis portalas, prieiga per internetą <http://www.president.lt/lt/prezidento_institucija/prezidente_dalia_grybauskaite/biografija_338.html>, (žiūrėta 2014 10 30).
62. Lietuvos Respublikos Seimo internetinis portalas, prieiga per internetą, <http://www3.lrs.lt/pls/inter/w5_show?p_r=8801&p_k=1&p_a=5&p_asm_id=47867&p_kade_id=7>, (žiūrėta 2014 11 03).
63. Lietuvos statistikos departamento leidinys, *Moterys ir vyrai Lietuvoje 2013*, Vilnius, 2014, p. 35, 59, 64, 91, 94.
64. Lietuvos statistikos departamento leidinys, *Moterys ir vyrai Lietuvoje 2011, Lietuvos Respublikos 2011 metų visuotinio gyventojų ir būstų surašymo rezultatai*, Vilnius, 2013, 40 p.
65. Lygių galimybių kontroleriaus tarnybos leidinys, *Profesijų gidas*, Nr. 05, 2013, 2 p., prieiga per internetą <http://gap.lt/wp-content/uploads/2014/06/Profesijungu_gidas_Nr05.pdf>, (žiūrėta 2015 02 17).
66. Lygių galimybių kontroleriaus tarnybos 2013 m. ataskaita, prieiga per internetą <<http://www.lygybe.lt/lt/metines-tarnybos-ataskaitos.html>>, (žiūrėta 2014 06 17).
67. Mikulskienė B., Viešojo sektorius XXI amžiuje, Mykolo Romerio universitetas, Vadybos katedra, p. 2 – 7.
68. Moterų ir lyčių nelygybės krizės sąlygomis, Europos Parlamento nuomonių apklausa, prieiga per internetą <http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/lt/00191b53ff/Eurobarometras-.html?tab=2013_2>, (žiūrėta 2015 02 02).
69. Moterų ir vyrų lygybė profesinėje srityje, Oficiali Europos Parlamento svetainė, prieiga per internetą <<http://www.europarl.europa.eu/highlights/lt/1103.html>>, (žiūrėta 2014 06 15).
70. Moterų ir vyrų padėties pokyčių tyrimas, Lygių galimybių plėtros centras, prieiga per internetą <<http://gap.lt/tyrimas/>>, (žiūrėta 2015 01 26).
71. Oficiali Europos Komisijos svetainė, prieiga per internetą <http://ec.europa.eu/lietuva/abc_of_the_eu/kelias_i_es/kelias_i_lt.htm>, (žiūrėta 2014 06 12).
72. Poluchina O., Kaip pramušti „stiklines lubas“, žurnalas „Vadovas ir pasaulis“, 2005-03-18.

73. Sodros statistinių duomenų portalas, prieiga per internetą <[http://atvira.sodra.lt/lt-
eur/index.html](http://atvira.sodra.lt/lt-
eur/index.html)>, (žiūrėta 2015 01 27).
74. Viešojo sektoriaus įstaigų ir įmonių vadovų valdymo principų apžvalga, Valstybės valdymo tobulinimo komisija (Saulėlydžio komisija), 2012, Vilnius, p. 1 – 3.
75. Visa tiesa apie diskriminaciją: kaip atpažinti, kaip elgtis, kur kreiptis, Trumpa instrukcija piliečiui, Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba, Leidinys, 2012, p. 10, 12.
76. Women in education and employment 2010, The European training foundation, 11 p.
77. Žmonių užimtumas valstybiniame ir privačiame sektoriuose, Oficialiosios statistikos portalas, prieiga per internetą <[http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-
analize?portletFormName=visualization&hash=f1330c1f-16a5-4887-9952-618a68d06469](http://osp.stat.gov.lt/web/guest/statistiniu-rodikliu-analize?portletFormName=visualization&hash=f1330c1f-16a5-4887-9952-618a68d06469)>, (žiūrėta 2015 03 03).

SANTRAUKA

Goršvin Z. Šeimos ir karjeros derinimo problemos viešajame ir privačiame sektoriuje / Viešojo administravimo magistro baigiamasis darbas. Vadovė doc. dr. A. Jurčiukonytė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Politikos ir vadybos fakultetas, 2015. – 84 p. be priedų.

Moterų, siekiančių derinti karjerą kartu su šeiminiu gyvenimu šiuolaikiniame pasaulyje vis daugėja. Po truputį išnyksta tradicinio požiūrio esmė, kad moteris – tik šeimos židinio sergėtoja, nes moteris darbe tolygiai su vyrais siekia užimti vadovaujančias pozicijas organizacijose ir įsitvirtinti darbo rinkoje. Tačiau nors jau pakankamai seniai pasaulyje kalbama apie vyrų ir moterų lygių galimybių užtikrinimą, tačiau vis dar labai dažnai pastebima, kad dėl būtinybės rūpintis šeima, moterų darbinė veikla ir karjera kenčia labiau nei vyrų. Ar vyrų ir moterų sunkumai šeiminių gyvenimą derinti su karjeros siekimu skiriasi viešajame ir privačiame sektoriuje?

Darbo tikslas – nustatyti organizacijose vadovaujančias pareigas einančių žmonių požiūrį į moterų ir vyrų darbinio ir šeiminio gyvenimo derinimo skirtumus viešajame ir privačiame sektoriuje.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti remiantis mokslinės literatūros šaltiniais šiuolaikinę vadovavimo sampratą, pateikti modelius bei kitus aspektus, susijusius su moterų karjera ir lygių galimybių užtikrinimu.
2. Išanalizuoti vyrų ir moterų padėtį Lietuvoje: pateikti statistinius duomenis, atlikti teisinių dokumentų analizę.
3. Ištirti vadovaujančias pareigas užimančių vyrų bei moterų nuomonę apie moterų ir vyrų siekius derinti karjerą su šeiminiu gyvenimu ir išanalizuoti tyrimo metu gautus duomenis.
4. Nustatyti, koks yra viešojo ir privataus sektoriaus organizacijose dirbančių vadovų požiūris į moterų karjeros siekius.

Tyrimo metodai: literatūros šaltinių lyginamosios analizės metodas; statistinių duomenų rinkimas ir sisteminimas; kokybinis duomenų rinkimo metodas – individualusis, iš dalies struktūruotasis interviu su vadovaujančias pareigas einančiais žmonėmis, kurie kaip ekspertai, dalinsis savo požiūriu ir patirtimi, siekiant ištirti jų nuomonę skirtingų lyčių vadovų karjeros atžvilgiu.

Tyrimo objektas – moterų ir vyrų karjeros siekimo kliūtys derinant darbą su šeiminiu gyvenimu.

Darbo struktūra. Šį darbą sudaro keturios pagrindinės dalys, kurios yra sudarytos iš skyrių ir poskyrių. Pirmoji dalis yra skirta susipažinimui su moterų ir vyrų karjeros siekimo ypatumais teoriniu aspektu. Antroje dalyje aprašoma lyčių (ne)lygybės situacija viešajame ir privačiame sektoriuose. Trečioje darbo dalyje aprašoma atlikto tyrimo metodologija. Ketvirtoje dalyje pateikiama surinktų tyrimo duomenų analizė su tyrimo rezultatais ir apibendrinimu. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos kaip sumažinti sunkumus, su kuriais susiduria moterys, derindamos šeiminių gyvenimą su karjeros siekimu.

Pagrindinė darbo išvada – vyrų ir moterų sunkumai šeiminių gyvenimą derinti su karjeros siekimu nesiskiria nuo darbo sektoriaus. Pastebėta, kad viešajame sektoriuje sąlygos siekti karjeros yra sudarytos vienodesnės, nei privačiame. Skiriasi bendras vyrų ir moterų požiūris į moterų karjeros siekimą. Tačiau, nepaisant to, abiejų lyčių atstovai patvirtino, kad moterys savo profesinėse karjerose tebesusiduria su didesniais barjeriais dėl rūpinimosi šeiminiu gyvenimu nei vyrai. Tai dažniausiai vyksta dėl egzistuojančios diskriminacijos darbo rinkoje.

Darbo raktiniai žodžiai: vadovavimas, karjeros siekimas, šeiminis gyvenimas, karjeros kliūtys, moterys darbo rinkoje, diskriminacija, lyčių (ne)lygybė.

SUMMARY

Goršvin Z. The problems of reconciliation between family life and work in the public and private sectors / Public Administration Master's thesis, Head: Assoc. Prof. Dr. A. Jurčiukonytė, Faculty of Policy and Management, Mykolas Romeris University, Vilnius, 2015, 84 p. without annexes.

The number of women seeking to make a successful career compatible with family life in the modern world is increasing. The traditional view that the woman is only the guardian of the family hearth is slowly changing, as women are seeking, on equal terms with men, to occupy leading positions in organizations and strengthen their position on the labour market. However, while the issue of ensuring equal opportunities for men and women has long been discussed in the world, it is still very often observed that women's working life and career due to the need to take care of the family suffer more than men's. Are there different problems for men and women seeking to reconcile family life with career in the public and private sector?

The purpose of work: to determine the attitude of people holding management positions in organizations towards the differences between men and women in reconciling professional and family life in the public and private sectors.

Tasks:

1. Based on references from the scientific literature, to analyze the concept of modern management, to supply patterns and other aspects relating to women's career and the implementation of equal opportunities.
2. To analyze the situation of women and men in Lithuania: to provide statistical data, and perform analysis of legal documents.
3. To investigate the opinion of men and women holding management positions on the aspirations of women and men to reconcile professional and family life and to analyze the data obtained during the research.
4. To determine the attitude of managers working in public and private sector organizations towards the women's career development.

Research methods: a method of comparative analysis of literature references; collection and systematization of statistical data; an individual method of collecting qualitative data; partially structured interviews with people holding management positions, who, as experts, will share their views and experiences in order to explore their opinion in respect of career of leaders of different gender.

The object of research: obstacles to achieving career development for women and men in reconciling work with family life.

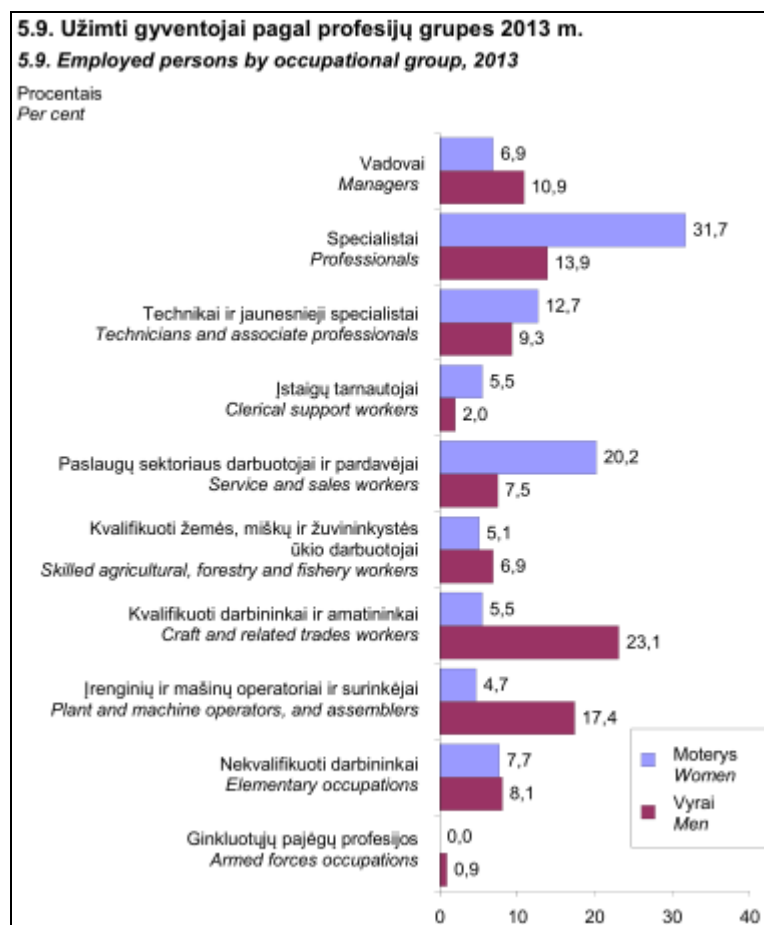
Structure. This work consists of four main parts, which are made up of sections and subsections. The first part is dedicated to familiarization, in theoretical aspect, with the characteristics of women and men in the career development. The second part describes the situation of gender (in) equality in the public and private sectors. The third part describes the methodology of the research carried out. The fourth section provides an analysis of the research data collected; the research results and summary. Conclusions and recommendations on how to reduce the difficulties that women face in reconciling family life with career development are provided at the end of work.

The main conclusion of work is that difficulties for men and women to reconcile family life with career development do not differ from the labour sector. It has been observed that the conditions for career development in the public sector are better than in the private sector. The overall attitude of men and women towards women's career development varies. However, despite this, the representatives of both genders have confirmed that women due to caring for family life still face greater obstacles in their professional career than men. This usually happens because the discrimination in the labour market still exists.

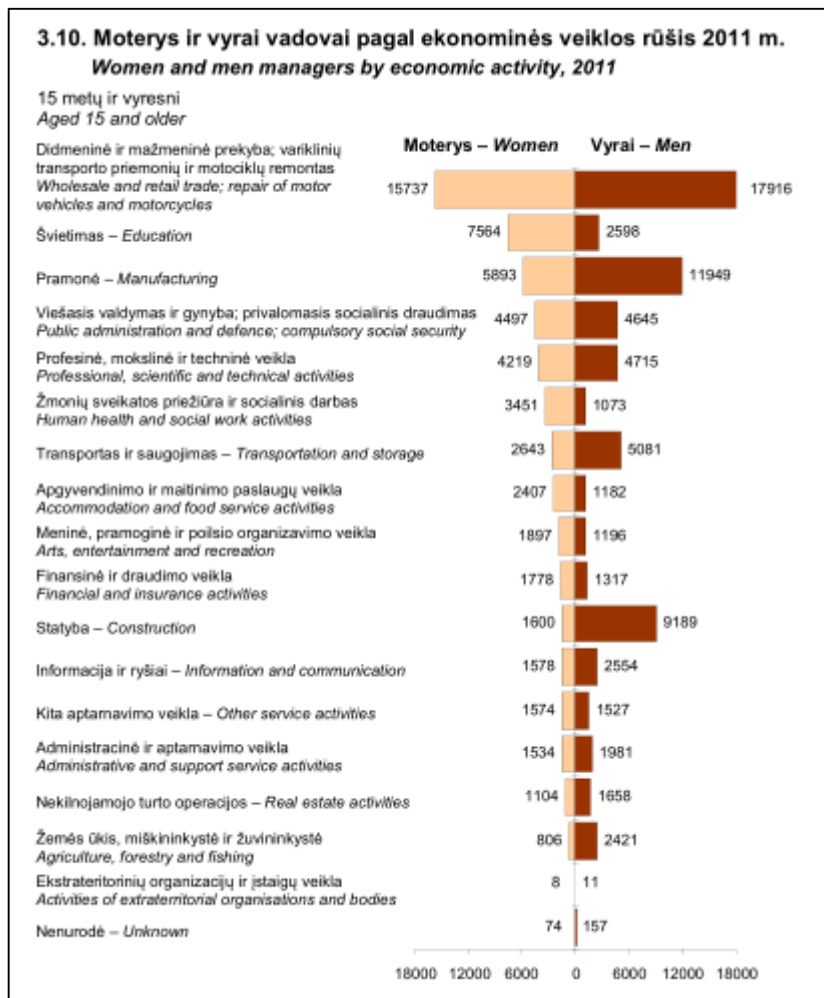
Keywords: leadership, career development, family life, career obstacles, women in the labour market, discrimination, gender (in) equality.

PRIEDAI

Statistika: užimti gyventojai pagal profesijų grupes 2013 m.



Statistika: Moterys ir vyrai vadovai pagal ekonominės veiklos rūšis 2011 m.



Interviu klausimynas

1. Kuriame sektoriuje Jūs dirbate:
 - a) *Valstybiniame*
 - b) *Privačiame*
2. Kokias pareigas Jūs užimate?
3. Kiek pavaldinių Jūs turite?
4. Kiek laiko Jūs praleidžiate darbe ir kiek skiriate savo laisvalaikiui?
5. Kaip praleidžiate laisvalaikį?
6. Jūsų nuomone, pirma reikia siekti karjeros, o po to planuoti šeimyninį gyvenimą ar atvirkščiai? Kodėl taip manote?
7. Ar sutinkate su tuo, kad moterys Lietuvoje dažniau susiduria su karjeros siekimo kliūtimis, derindamos darbą su šeiminiu gyvenimu, nei vyrai? Jei taip, kokios, Jūsų nuomone, būna tos kliūtys?
8. Ar kada nors esate susidūręs (-usi) su sunkumais derindamas (-a) darbą ir pareigas šeimoje? Jei taip, kaip tai pasireiškė?
9. Remiantis kokiais pagrindiniais valdymo principais (metodais) Jūs vadovaujate?
 - a) *Bendradarbiavimas (demokratija)*
 - b) *Įsakymai (autoritarija)*
 - c) *Lankstumas (liberalizmas)*
 - d) *Charizmatinis vadovavimas*
 - e) *Kiti*
10. Su kokiais sunkumais Jums dažniausiai tenka/teko susidurti vadovaujant?
11. Ar Jūs asmeniškai buvote susidūręs (-usi) su nelygybės (diskriminacijos) atveju Jūsų darbinėje patirtyje? Jei taip, paaiškinkite, kuo tai pasireiškė? Jei ne, gal turite pavyzdžių iš aplinkos?
12. Kaip manote, ar Lietuvoje vyrams ir moterims yra sudarytos vienodai palankios sąlygos siekti/užimti vadovo pozicijų? Kodėl taip manote?
13. Kokių priemonių, Jūsų nuomone, reikia imtis, kad sumažėtų lyčių nelygybės (diskriminacijos) atvejų organizacijose?
14. Kokios asmeninės ir profesinės savybės, Jūsų nuomone, skiria gerą moterį vadovę nuo gero vyro vadovo?
15. Kokios asmeninės savybės, Jūsų nuomone, padėjo Jums užimti vadovaujančias pareigas?
16. Kaip manote, vadovu gimstama ar tampama?

17. Jūsų amžius:

- a) 18-29 m.
- b) 30-39 m.
- c) 40-49 m.
- d) 50-59 m.
- e) 60 m. ir daugiau

18. Jūsų išsilavinimas:

- a) Pagrindinis
- b) Vidurinis
- c) Profesinė kvalifikacija
- d) Aukštesnysis (dabar – aukštasis koleginis)
- e) Aukštasis (bakalauro laipsnis)
- f) Aukštasis (magistro laipsnis)
- g) Aukštasis (daktaro laipsnis)
- h) Keli aukštieji
- i) Nebaigtas aukštesnysis
- j) Nebaigtas aukštasis

19. Jūsų šeiminei padėtis:

- a) Nevedęs/Netekėjusi
- b) Vedęs/Ištekėjusi
- c) Išsiskyręs (-usi)
- d) Našlys (-ė)
- e) Gyvenu su draugu (-e) (partnerystės santykiai, kohabitacinė šeima)
- f) Esu vienišas tėvas/esu vieniša mama

20. Vaikų skaičius šeimoje:

- a) Neturiu vaikų
- b) 1
- c) 2
- d) 3
- e) 4
- f) 5 ir daugiau

Analitinių turinio vienetų išskyrimas

Respondentų pasisakymai (analitiniai turinio vienetai)	Apibendrinimas / Etiketė
„...einu į kiną su šeima...“ A1	Laisvalaikis su šeima
„...turime gerą tradiciją sėkmadienį visi kartu kur nors papietauti...“ A2	Laisvalaikis su šeima
„...karjeros tikrai reikia siekti...“ A3	Karjeros siekimas
„...aš visiškai skeptiškai esu nusiteikęs, kad labai reikia stipriai planuoti šeimyninį gyvenimą,... planuoti vaikus...“ A4	Šeimyninio gyvenimo planavimas
„...ateina toks laiko tarpas...kada aš tiesiog jau laukiau vaiko...“ A5	Vaikai
„...protingai viską sudėliojus, tai yra ta pati atsakomybė tiek moteriai, tiek vyrui...“ A6	Abiejų tėvų atsakomybė
„...tai moterys vaiką pagimdo, bet vis tiek augina du...“ A7	Abiejų tėvų atsakomybė
„...moteris užima dideles pareigas, pagimdo vaiką ir vyras sėdi su vaiku namie, o ji dirba...“ A8	Moterys vadovės
„...sunkumas yra vienas, kartais pareigos įpareigoja daugiau laiko praleisti darbe ir nuo tuo nukenčia tiesiog šeimos laikas...“ A9	Mažai laiko skiriama šeimai
„...lieka be dėmesio papildomo vaikai...“ A10	Mažas dėmesys vaikams
„...kiekvienoje kompanijoje žmonės turėtų suprasti kas kompanijos yra lyderis...“ A11	Vadovas lyderis
„...o lyderio pozicija turi būti tokia, kad žmogus, kuris dirba kompanijoje, visą laiką šypsotųsi ir būtų laimingas...“ A12	Bendradarbiavimas tarp vadovo ir pavaldinių
„...pagrindinis dalykas, kai ateina žmogus į darbą, darbdavys turi atvirai ir tiksliai išsiaiškinti, ko tikimasi iš žmogaus, ką tas žmogus gaus, ir ką tas žmogus duos...“ A13	Bendradarbiavimas tarp vadovo ir pavaldinių
„...žmonės pasako vieną, o padaro kitą...“ A14	Sunkumai su pavaldiniais
„...esu girdėjęs, kad merginas priima į darbą, bet prieš pasirašant sutartį sužino, kad ji turi sutoktinį ir ruošiasi jie kurti šeimą, tuo metu yra nutraukiamos tos derybos ir moters nepriima vien dėl to, kad jie įtaria, kad ji gali metu bėgyje pastoti...“ A15	Moterų diskriminacija
„...nenori kompanija investuoti, kad ji būtų kvalifikuota darbuotoja...“ A16	Moterų diskriminacija
„...paskutiniu metu tikrai moterys įsitvirtino labai stipriai visuomenėje...“ A17	Moterys darbo rinkoje
„...pradedant mūsų prezidentės, vienas iš pavyzdžių...“ A18	Vadovės pavyzdys
„...tikrai Lietuvoje yra visos sąlygos tokios pačios tiek moterims, tiek vyrams padaryti karjerą kokią jie nori...“ A19	Vienodos sąlygos
„...tokius atvejus reikia tiesiog viešinti...“ A20	Atvejų viešinimas
„...viešinti per visas priemones, pradėkim nuo darbo inspekcijos...“ A21	Atvejų viešinimas
„...moterys ir vyrai iš principo labai skiriasi...“ A22	Skirtumai tarp vyrų ir moterų
„...pagal mąstymą, pagal tai, kaip dirba mūsų smegenis...“ A23	Skirtumai tarp vyrų ir moterų
„...moterys vadovės kartais, jos pasako, paskui pagalvoja, pas vyrus tokių atvejų būna mažiau...“ A24	Moterys vadovės
„...pas moteris dirba daugiau emocinis pusrutulis...“ A25	Moterų savybės
„...atsakomybė ir sąžiningumas...“ A26	Esamo vadovo savybės

„...ryžtas, ambicija...“ A27	Esamo vadovo savybės
„...kai kurių dalykų, kuriuos turi žmogus, jis iš tikrųjų turi atsinešti genuose...“ A28	Žmogaus genetika
„...yra tokių žmonių, kurie negali būti pardavėjais...“ A29	Žmogaus pašaukimas
„...vadovas privalo būti tas žmogus, kuris gali parodyti kokią poziciją jis užima...“ A30	Vadovo vaidmuo
„...charakterio tokios savybės, aš manau, kad kai kurios ateina su genais...“ A31	Įgimtos savybės
„...dalinai gimstama...“ A32	Vadovo pašaukimas
„...labai būna dažnai, kad darbo valandos tęsiasi kepant kotletus...“ B1	Darbas po darbo
„...aš neturiu laisvalaikio...“ B2	Laisvalaikio nebuvimas
„...turiu daug pareigų, motinystės, namų šeimininkės, darbinių, profesinių pareigų...“ B3	Moterų pareigos
„...privalau jo kažkaip atrasti arba tiksliau kitų darbų sąskaita kažko atsisakyti ir atrasti tą laiką...“ B4	Laisvalaikio ieškojimas
„...šeimyninis gyvenimas yra neplanuojamas...“ B5	Šeimos planavimas
„...reikia turėti įgūdžius adaptuotis bet kurioje situacijoje...“ B6	Bendri įgūdžiai
„...kas liečia šeimą, jos visuomet turi daugiau pareigų ir atsakomybių, ant jos pečių gūla, arba ji tiesiog pati linkusi jų daugiau prisiimti...“ B7	Skirtumai tarp vyrų ir moterų
„...negali būti jokio patarimo, ką reikėtų daryti pirmiau...“ B8	Karjera ar šeima?
„...nežiūrint į tai, kokios pas tave aplinkybės dabar susiklostė, toliau siekti savo tikslų...“ B9	Vadovo vaidmuo
„...moterims sunkiau siekti karjeros...“ B10	Moterų karjeros siekimo kliūtys
„...vidinės – t.y. kai moteris pati dėl tam tikrų priežasčių fizinių ar psichologinių, ji linkusi save nuvertinti ir nurašyti...“ B11	Vidinės moterų karjeros siekimo kliūtys
„...išorinės – t.y. visuomenės požiūris, darbdavių požiūris į moterį su vaikais...“ B12	Išorinės moterų karjeros siekimo kliūtys
„...stereotipai stiprūs ir labai gajus ir su jais kovoti yra be galo sunku vienam...“ B13	Stereotipai
„...susidūrusi kelis kartus dėl motinystės...“ B14	Kliūtys susijusios su motinyste
„...išėjau į motinystės atostogas ir darbdavys nenorėjo tiek ilgai laukti...“ B15	Kliūtys susijusios su motinyste
„...man tiesiog reikėjo rinktis...“ B16	Moterų pasirinkimas
„...aš puikiai žinojau, jeigu aš negrįšiu dabar, manęs daugiau niekas nelauks...“ B17	Moterų pasirinkimas
„...darbdavys atsisakė priimti į darbą, neoficialiai motyvuodamas tuo, kad per daug mamadienių turėsiu...“ B18	Kliūtys susijusios su motinyste
„...viskas kartu, demokratija, charizmatinis ir lankstumas, gal mažiau autoritarinis...“ B19	Vadovavimo metodų suderinamumas
„...kad pavaldiniai labai priešintųsi tam, kad vadovauja moteris – ne, bet partnerystėje – aš esu patyrusi tokį diskriminaciją...“ B20	Diskriminacijos atvejais
„...kai partneris vyras, verslo partneris, turi savo nuomonę, kad tik tai jis gali tam tikrais klausimais turėti kategoriška nuomonę...“ B21	Diskriminacija dėl lyties
„...sąlygos tai gal ir sudarytos vienodos...“ B22	Sąlygos siekti/užimti vadovo pozicijų
„...istoriškai susiklostė, kad vienoje ar kitoje srityje dominuoja	Darbo sričių skirtumai

vyriška lytis arba moteriška lytis...“ B23	
„...apskritai vadovauti, manau, kad taip, tos sąlygos yra vienodos...“ B24	Sąlygos siekti/užimti vadovo pozicijų
„...jeigu kalbant ne apie vadovaujantį darbą, tai ten jos galbūt skiriasi...“ B25	Sąlygos skirtumas
„...griauti stereotipus būtų pati veiksmingiausia priemonė...“ B26	Stereotipai
„...jokie teisiniai reglamentavimai nepakeis žmonių mąstymo...“ B27	Žmonių mąstymas
„...masinės informacijos priemonės...“ B28	Atvejų viešinimas
„...reikia fiksuoti tokius atvejus, yra tarnybos...“ B29	Atvejų fiksavimas
„...viešinti apskritai atvejus, kai moteris konkrečiai gali susitvarkyti su pareigomis ir šeimoje ir savo darbinėje veikloje...“ B30	Teigiamų atvejų viešinimas
„...tai didins darbdavių pasitikėjimą moterimis kaip tokiomis, moterimis kaip darbuotojomis, kad jeigu ji turi kelis mažus vaikus, anaip tol jai gyvenimas dar nesibaigia ir ji gali dar daug pasiekti...“ B31	Moterų vaidmenys
„...profesinės savybės privalo būti tos pačios, t.y. pakankama kompetencija užimti vadovaujančias pareigas...“ B32	Vadovų profesinės savybės
„...moterims galbūt daugiau nei vyrams reikalingas lankstumas, operatyvumas, organizuotumas...“ B33	Skirtumai tarp vyrų ir moterų vadovų
„...vyras gali susikaupti tik tai darbui, o moteris įpratusios dirbti multitaskingu režimu...“ B34	Skirtumai tarp vyrų ir moterų
„...stabili nervų sistema ir gera sveikata...“ B35	Esamo vadovo savybės
„...sugebėjimas organizuoti savo veiklą, darbus ir visas pareigas taip, kad niekas nenukentėtų...“ B36	Esamo vadovo savybės
„...ir gimstama ir tampama...“ B37	Vadovu gimstama ar tampama?
„...niekas negimsta vadovais, gimsta su tam tikru rinkiniu genetinių kodų, atsineša charakterio savybes, kurios nekinta...“ B38	Žmogaus genetika
„...jeigu žmogus nori, jis viską gali...“ B39	Žmogaus noras
„...dažniausiai laisvalaikį stengiuosi praleisti šeimai...“ C1	Laisvas laikas su šeima
„...pradedant nuo maisto gaminimo, tvarkymosi, ir baigiant iki išėjimų, išvažiavimų, pasivaikščioti...“ C2	Bendras laisvalaikis
„...pagal dabartinį gyvenimo tempą, pirmą reikia karjerą pasidaryti, o tada galima planuoti šeimyninį gyvenimą...“ C3	Pirmiau karjera
„...jeigu galima, galima vesti paralelę...“ C4	Karjera derinant su šeima
„...moters susiduria su didesnėmis problemoms, todėl, kad ir iš aplinkos yra spaudžiamos...“ C5	Moterų sunkumai darbe
„...jau 28 – 30 m. visi jau laukia iš jų kaip ir šeimos ar vaikų...“ C6	Kliūtys susijusios su motinyste
„...į kai kuriuos vadovaujančius postus tiek politikoje, daugiau yra vyrų...“ C7	Diskriminacijos atvejis
„...nors paskutiniu metu tendencija, kad moterų daugėja...“ C8	Teigiami pasikeitimai
„...tos pačios kliūtys ir yra namų tvarka, šeima...“ C9	Kliūtys susijusios su šeima
„...pagrindinė kliūtis ir yra vaikai, todėl, kad atsiranda nedarbingumas, ko nenori darbdaviai...“ C10	Kliūtys susijusios su vaikais
„...tu turi išeiti porai metų į dekrėtą...“ C11	Kliūtys susijusios su motinyste
„...susidūrusi esu būtent tada, kai ir pasigimdžiau...“ C12	Kliūtys susijusios su motinyste

„...po pusės metų ėjau į darbą...“ C13	Kliūtys susijusios su motinyste
„...bendradarbiavimas labai svarbu, supratimas ir lankstumas...“ C14	Bendradarbiavimo būdas
„...viską galima susitarti...“ C15	Vadovavimo principai
„...šiais laikais žmonėms reikia kartoti 10 kartų tą patį...“ C16	Sunkumai su pavaldiniais
„...tiesiog atsakomybės mažesnis buvimas pas žmones...“ C17	Sunkumai su pavaldiniais
„...kas jų neliečia tiesiogiai, tas jiems yra ir nelabai svarbu...“ C18	Sunkumai su pavaldiniais
„...tas patikrinimas ir kartojimas yra didžiausios mano problemos...“ C19	Sunkumai vadovaujant
„...kiekvieną kartą eidama į kažkokį pokalbį, mane klausdavo, ar tu turi vaikų, ar planuojate dar, kokią šeimos padėtis...“ C20	Diskriminacijos atvejis
„...moteriai daugiau tokių klausimų yra užduodama negu vyrui...“ C21	Diskriminacijos atvejis
„...kai buvo pozicija renkama labai rimta viena, visgi buvo pasirinkta moteris...“ C22	Lygios galimybės
„...daugiau negu vidutinio amžiaus, užtai jai negrėšė kažkokie gimdymai papildomi, dekretai ir biuleteniai...“ C23	Diskriminacijos atvejis
„...yra prašoma darbo patirtis...“ C24	Darbo patirtis
„...moteris, jeigu ji nusprendžia pasirinkti šeimą, ji porą metų praktiškai kaip ir nori, nenori išmeta darbo patirtį...“ C25	Darbo patirtis
„...per du metus labai reikia paskui pasivyti rinką...“ C26	Sunkumai susiję su motinystės atostogomis
„...sudarytos sąlygos visiems vienodai...“ C27	Sąlygos siekti/užimti vadovo pozicijų
„...yra pozicijų, kur kaip tik tai gali būti diskriminuojami vyrai, nes sekretorės dažniausiai būna moterys...“ C28	Diskriminacijos atvejis/ Darbo sričių skirtumai
„...jeigu nereikia vartoti jėgos, tai moteris lygiai taip pat gali susitvarkyti, kaip ir vyras, su tomis pačiomis problemomis...“ C29	Lygios galimybės
„...iš moters reikalaujama kažkokių tai neįmanomų dalykų...“ C30	Moterų sunkumai darbe
„...labai dažnas kažkokie tai seksualiniai priekabiavimai...“ C31	Diskriminacijos atvejis
„...jeigu apytiksliai kolektyvuose dirbtų procentaliai vienodas skaičius tiek vyrų, tiek moterų...“ C32	Diskriminacijos mažinimas
„...jeigu vadovas rodys pavyzdžius ir savo darbuotojams rodys kaip reikia elgtis...“ C33	Vadovo vaidmuo
„...vadovas turi būti kompetentingas visose srityse...“ C34	Vadovų savybės
„...moteris turi galbūt labiau išvystyta kažkokį tai tą vadinama šeimos jausmą...“ C35	Skirtumai tarp vyrų ir moterų
„...dažniau pastebi problemas darbuotojų akyse...“ C36	Moterų vaidmenys
„...moteris gali labiau išreikšti jausmus...“ C37	Moterų savybės
„...vyrai turi daugiau išvystyta tą šeštą jausmą biznio klausimais...“ C38	Vyrų vadovų savybės
„...moteris vadovė kartais būna ir per minkšta kai kuriose situacijose, vyrai šitoje vietoje yra griežtesni...“ C39	Skirtumai tarp vyrų ir moterų
„...dažnai teko girdėti apie pareigingumą...“ C40	Esamo vadovo savybės
„...atliekant darbą už save ir dar šiek tiek už kitą, vis tiek, tiek vadovai, tiek kiti žmonės visą tai įvertina ir pastebi...“ C41	Esamo vadovo savybės
„...atsakingumas, pareigos susitvarkymas, greitas imlumas...“ C42	Esamo vadovo savybės
„...daugiau gimstama negu tampama...“ C43	Vadovu gimstama ar tampama?
„...tu turi turėti savyje...“ C44	Įgimtos savybės
„...pasitaikius progai, šitos savybės visos išryškėja...“ C45	Įgimtos savybės

„...keliaujam, pramogaujam su šeima, pasivaikščiojamai...“ D1	Laisvas laikas su šeima
„...kiekvienas pasirenka savo kelį...“ D2	Karjera ar šeima?
„...nėra tokios taisyklės, kad iš pradžių tą, o paskui tą...“ D3	Karjera ar šeima?
„...kaip gaunasi ir kaip žmogus sugeba, ko jis nori iš tikrųjų...“ D4	Žmogaus noras
„...nėra kliūčių jokių, vienodos sąlygos... šeima ir darbas yra atskiri dalykai...“ D5	Sąlygos siekti/užimti vadovo pozicijų
„...demokratiškai, su pavaldiniais bendrai sprendžiu viską daugmaž...“ D6	Vadovavimo metodai
„...su darbuotojų bukumu, kai nesupranta ką jam sakai...“ D7	Sunkumai su pavaldiniais
„...kiek kas gali parodyti, tiek tas gali pasiekti, vienodos sąlygos...“ D8	Sąlygos siekti/užimti vadovo pozicijų
„...moteris priima vienaip sprendimą, vyrai kitaip...“ D9	Skirtumai tarp vyrų ir moterų
„...moterų mąstysena yra vienokia, vyrų kitokia...“ D10	Skirtumai tarp vyrų ir moterų
„...nuo sferos priklauso...“ D11	Darbo sričių skirtumai
„...vyras sukurtas buvo vienam darbui, moteris kitam ir mąstysena turi skirtis...“ D12	Skirtumai tarp vyrų ir moterų
„...vyras gal gali greičiau sureaguoti į stresines situacijas...“ D13	Vyrų savybės
„...moteris gali sureaguoti kaip konflikto išvengti...“ D14	Moterų savybės
„...užsispyrimas siekti tikslo, noras...“ D15	Žmogaus noras
„...galima ir gimti ir tapti...“ D16	Vadovu gimstama ar tampama?
„...aš tapau, kadangi aš to siekiau...“ D17	Žmogaus noras
„...leidžiu su vaikais, šeima...“ E1	Laisvas laikas su šeima
„...tai neturėtų būti pirmą, antrą, tai turėtų gautis natūraliai...“ E2	Karjera ar šeima?
„...viskas vyko lygiagrečiai...“ E3	Karjeros ir šeimos suderinamumas
„...kliūtys, aplinkybės yra susijusios pagrinde su tuo, kad moteris daugiau laiko turi skirti vaikams...“ E4	Kliūtys susijusios su vaikais
„...vaikai serga, atostogos, mokslai ir daugiau į tai dėmesio kreipia moteris, tai mažiau laiko lieka karjerai...“ E5	Kliūtys susijusios su vaikais
„...kalbant apie vadovų poziciją, tai darbas tikrai nesibaigia uždarius ofiso duris...“ E6	Vadovavimo pareigos
„...kartais darbas ir savaitgaliais ir naktimis, ir pan., tai yra pakankamai didelis sunkumas...“ E7	Darbas po darbo
„...lyderystė kolektyve, apsvarsčius su kolektyvu daugelis dalykų...“ E8	Vadovavimo metodai
„...ne aš atsirinkau visus tuos žmones ir man tenka dirbti su tais, kurių aš gal nebūčiau priėmęs...“ E9	Sunkumai susiję su pavaldiniais
„...priimdamas į tam tikrą vietą darbuotoją, aš tikrai galvoju ar t darbuotoj negali susilaukti už mėnesio vaikų...“ E10	Diskriminacijos atvejis
„...jeigu yra vyras, tokių minčių nekyla...“ E11	Diskriminacijos atvejis
„...jeigu už mėnesio žmogus išeis į dekretines atostogas, tai reiškiasi, įmonė, akcininkai patirs tiesioginius nuostolius...“ E12	Diskriminacijos atvejis
„...vadovai iš kažkur neatsiranda, jie pirmiausiai turi praeiti žemesnes pozicijas...“ E13	Vadovo vaidmuo
„...vadovams yra vienodos sąlygos sudarytos, bet klausimas ar tuos žemesnius laiptelius vienodai praeina, čia yra kitas klausimas...“ E14	Sąlygos siekti/užimti vadovo pozicijų

„...valstybė turėtų imtis kompensuoti verslo įmonėms tuos nuostolius, kuriuos patiria dėl natūralių fiziologinių dalykų...“ E15	Valstybės pagalba
„...moteris lankstesnė ir kantresnė...“ E16	Moterų savybės
„...daug dirbti...“ E17	Patarimai nuo esamo vadovo
„...domėtis tuo ką darai, mėgti tą sritį, kurioje dirbi...“ E18	Patarimai nuo esamo vadovo
„...tam tikros savybės turi būti įgimtos, kurios gali daugeliui kartų pagerinti per patirtį...“ E19	Įgimtos savybės
„...jeigu žmogus neturi tam poreikio ir pašaukimo, jokie mokymai, kursai ir pan. vadovo nepadarys...“ E20	Vadovu pašaukimas
„...sportuoju, daugiau su šeima stengiuosi praleisti, kažkur tai išeiti, atsiriboti nuo darbų...“ F1	Laisvas laikas su šeima
„...pirmą karjeros, po to šeimyninį gyvenimą, todėl, kad norint išlaikyti šeimyną, reikia turėti ant ko išlaikyti...“ F2	Pirmiau karjera
„...karjera – tai kaip pamatas namui...“ F3	Karjeros apibūdinimas
„...vienodos sąlygos tiek moterims, tiek vyrams...“ F4	Sąlygos siekti/užimti vadovo pozicijų
„...dabar į dekretą gali išeiti ir vyrai, motinystės, tėvystės atostogos sulygina šitą dalyką...“ F5	Lygios galimybės
„...kitos moterys yra daugiau, mažiau materialistės, jos pačios nori savistovės, pačios siekiančios...“ F6	Moterų vaidmenys
„...laiko stoka...“ F7	Kliūtys derinant karjerą su šeima
„...demokratinis valdymas, todėl, kad kiekvienas žmogus turi galvą ant pečių...“ F8	Vadovavimo metodai
„...stebėti visus procesus iš šalies ir duoti patarimus, duoti nurodymus...“ F9	Vadovo vaidmuo
„...žmonių nenuoširdumas, ne lojalumas...“ F10	Sunkumai susiję su pavaldiniais
„...žmogiškieji sunkumai...“ F11	Sunkumai susiję su pavaldiniais
„...tolerantiška komanda surinkta...“ F12	Lygios galimybės
„...labai elementarus pavyzdys, kad mūsų šalį valdo prezidentė moteris, tai jau turbūt tai parodo, kad mūsų tauta yra pakankamai tolerantiška...“ F13	Vadovės pavyzdys
„...papildomi seminarai, kurie duotų papildomos informacijos žmogaus supratimui, kad visi skirtingi ir visi lygūs yra...“ F14	Žmonių supratimas
„...visai įmonės bendruomenei bendras švietimas įmonei, kur tokios problemos pasitaiko...“ F15	Bendras švietimas
„...bendras žmogaus mąstymo keitimas...“ F16	Žmonių mąstymas
„...galu gale nebūtų moterų, nebūtų tų naujų darbuotojų...“ F17	Moterų vaidmenys
„...tikras moteriškas žavėsis, kuris galėtų paveikti pavaldinius vyrus...“ F18	Moterų vadovių savybės
„...lengvas koketavimas, kuris priverstų darbuotoją natūraliai dėl kažko tai pasistengti...“ F19	Moterų vadovių savybės
„...lengvas optimizmas, tikėjimas, kantrybė, didelis noras, lengvas maištas, patriotizmas...“ F20	Esamo vadovo savybės
„...gimęs buvau, nes mačiau tėtį tokį...“ F21	Įgimti įgūdžiai
„...tapti irgi įmanoma...“ F22	Vadovu gimstama ar

	tampama?
„...viskas priklauso nuo žmogaus norų ir nuo siekiamybių gyvenime...“ F23	Žmogaus noras
„...50 ant 50...“ F24	Vadovu gimstama ar tampama?
„...dažnai tenka dirbti ir ilgiau, priklausomai nuo situacijos, priklausomai nuo projektų...“ G1	Darbas po darbo
„...laisvalaikį praleidžiu su šeima ir dažniausiai aktyviai...“ G2	Laisvas laikas su šeima
„...viską galima susiderinti ir aš esu tuo pavyzdys...“ G3	Karjeros ir šeimos suderinamumas
„...tiek šeima, tiek karjera yra suderinami dalykai, čia yra požiūrio reikalas...“ G4	Karjeros ir šeimos suderinamumas
„...labai svarbu yra antros pusės palaikymas...“ G5	Antros pusės palaikymas
„...jeigu antra pusė supranta, palaiko, gerbia ir prisideda lygiai taip pat prie šeimos auginimo, tai tada viskas yra suderinama...“ G6	Antros pusės palaikymas
„...nėra taisyklės, nėra recepto...“ G7	Karjera ar šeima?
„...karjera priklauso ne nuo lyties, o nuo asmenybės...“ G8	Karjeros apibūdinimas
„...kiek tu esi kaip asmenybė stiprus...“ G9	Vadovo savybės
„...iš tiesų nėra lengva, ypač jeigu tu turi mažą vaiką...“ G10	Kliūtys susijusios su vaikais
„...esu po dukros gimimo grįžusi į darbą po 7 mėnesių...“ G11	Nukenčia šeima
„...aišku kai tu nemiegi naktį, ir po to tau reikia visą dieną būti žvaliam ir priiminti sprendimus arba daryti kažkokius rimtus skaičiavimus, tai nėra lengva...“ G12	Kliūtys susijusios su vaikais
„...labai priklauso nuo to kaip yra šeimoje, jeigu vyras šeimoje dalinasi tą pačią pareigą ir lygiai taip pat nepamiega naktimis, tai tada kliūčių nėra...“ G13	Abiejų tėvų atsakomybė
„...dviejų žmonių susitarimas...“ G14	Abiejų tėvų atsakomybė
„...jeigu viena moteris „vežtų“ viską, tai tada tikrai būtų sunku...“ G15	Abiejų tėvų atsakomybė
„...bendradarbiavimas pagrinde...“ G16	Vadovavimo metodai
„...sunkumai jie yra daugiau susiję su kažkokiais tai sunkesniais projektais, su ekonominėmis situacijomis...“ G17	Sunkumai vadovaujant
„...reikia visiems susitelkti, užvesti žmones pasiekti rezultato...“ G18	Vadovo vaidmuo
„...tai iš tiesų turbūt yra nuolatinis procesas, t.y. santykiai su kolegomis visada, ta prasme, kai yra gerai, kai yra blogai...“ G19	Vadovo vaidmuo
„...pagarba vienas kitam...“ G20	Bendros savybės
„...nebuvo susidūrusi, aš esu galbūt kaip žmogus pakankamai stiprus ir niekada nejaučiau to, kad, kažkas mane diskriminuoja...“ G21	Diskriminacijos nebuvimas
„...kai auditorija vien vyrai, aišku užtrunka laiko kol jie patiki, kad tu esi specialistas ir kad tu tai išmanai...“ G22	Moterys vadovės
„...jeigu tu įgauni autoritetą, tai tu tada to dėmesio ir palaikymo gauni dar dvigubai daugiau, nei vyrai toje pačioje srityje...“ G23	Moterys vadovės
„...galbūt iš pradžių yra sunkiau įsivažiuoti...“ G24	Moterys darbo rinkoje
„...gal prieš 20 metų tai tikrai buvo sunkiau turbūt moterims dirbti vadovaujama darba...“ G25	Sąlygos siekti/užimti vadovo pozicijų
„...moteris kruopštesnės...“ G26	Moterys savybės
„...vyrai turi vienų stiprių savybių, moterys – kitų...“ G27	Skirtumai tarp vyrų ir moterų
„...geriausias balansas kai būna komandoje vadovas ir pavaduotojas	Moterys ir vyrų

vyras ir moteris, jie labai papildo vienas kitą...“ G28	bendradarbiavimas
„...šiuo metų tikrai taip, vienodos sąlygos...“ G29	Sąlygos siekti/užimti vadovo pozicijų
„...tiek merginos, tiek vaikinai, kiek aš dabar pastebiu, jie ateina tikrai su geromis žiniomis, su labai dideliu pasitikėjimu savimi ir tikrai gerai paruošti...“ G30	Lygios galimybės
„...švietėjiškos priemonės, daugiau komunikacijos...“ G31	Žmonių švietimas
„...daugiau gerų pavyzdžių viešojoje spaudoje ne tik apie vyrus pasiekusius daug, bet ir apie moteris...“ G32	Teigiamų atvejų viešinimas
„...sėkmės istorijomis ir gerais pavyzdžiais...“ G33	Atvejų viešinimas
„...viskas priklauso nuo organizacijos vadovybės...“ G34	Vadovo vaidmuo
„...moters jos daugiau linkusios į detales, moterys dažnai vertina savo darbuotojų emocinę būseną...“ G35	Moterys vadovės
„...moters mato ir per emocinę pusę, ne tik tai per rezultatų siekimą...“ G36	Moterų savybės
„...moters daugiau tokios atsakingesnės, kruopštesnės ir daugiau linkusios į detales...“ G37	Moterų savybės
„...ryžtingumas, tikslo siekimas, aktyvumas, patikimumas, visada žiūrėjimas į priekį, negalvojimas, kad neįmanoma...“ G38	Esamo vadovo savybės
„...yra užkoduota tam tikra lyderystės savybė...“ G39	Žmogaus genetika
„...lyderystės kažkoks pradai jis tikrai ateina su mumis...“ G40	Žmogaus genetika
„...tapti vadovu tikrai taip, galima, nes yra iš tiesų daugybė nuostabių mokymų, daugybė nuostabios literatūros...“ G41	Vadovu tampama
„...40 ant 60, kad gali tapti...“ G42	Vadovu tampama
„...kiekvienas žmogus gali tapti vadovu...“ G43	Vadovu tampama
„...tiesiog reikia pažinti save pirmiausia, o pažinus save tu gali vadovauti žmonėms, nes tu tada pažinsi juos...“ G44	Esamo vadovo patarimas
„...namų tvarkymas suėda žvėriškai daug laiko...“ H1	Bendras laisvalaikis
„...čia kaip kam susiklosto...“ H2	Karjera ar šeima?
„...viskas ejo lygiagrečiai ir darbas ir šeima...“ H3	Karjeros ir šeimos suderinamumas
„...labai priklauso nuo nuostatų šeimoje...“ H4	Antros pusės palaikymas
„...tarkim man šeima niekada netrukdytų siekti karjeros...“ H5	Karjeros ir šeimos suderinamumas
„...jeigu trukdytų, tai ne šeima, o visokie kontaktai, išorinės jėgos, intrigos, visą tai kas sudaro įėjimą į viršų...“ H6	Kliūtys siekti karjeros
„...geras palaikymas šeimos...“ H7	Antros pusės palaikymas
„...gal pirmieji sunkumai buvo tada, kai vaikai buvo mažesni, vaikų lygos ir pan. ...“ H8	Sunkumai susiję su vaikais
„...bet man labai daug padėdavo vyras...“ H9	Antros pusės palaikymas
„...kai vaikas serga, tai yra baigta, tada negalvoji apie darbą, tada galvoji apie vaiką, čia jau mamos instinktai pradeda veikti...“ H10	Sunkumai susiję su vaikais
„...geras vadovas turi taikyti visus būdus pagal situaciją...“ H11	Vadovavimo metodai
„...reikalauju labai daug pirmiausiai iš savęs, o jeigu reikalauju iš savęs, tai tada nori nenori, reikalauju iš kitų...“ H12	Vadovavimo metodai
„...mėgstu kalbėtis, tartis, mėgstu įkvėpti žmones, turiu ir charizmos atitinkamos...“ H13	Vadovavimo metodai
„...kiekvienas vadovas turi vis vien vadovą sau virš galvos...“ H14	Sunkumai vadovaujant
„...sunkumai daugiau susieti ne su santykiais su pavaldiniais, sunkiau yra kaip pavaldiniui...“ H15	Sunkumai vadovaujant

„...vadovas kartais peržengia savo kompetenciją, tai sukelia papildomą stresą...“ H16	Sunkumai vadovaujant
„...aš tiesiog neleidžiu savęs diskriminuoti...“ H17	Diskriminacijos nebuvimas
„...jeigu kalbėti šiaip aplinkoj, negalėčiau pasakyti, kad Lietuvoje to (diskriminacijos) nėra, iš tikrųjų diskriminacija yra, egzistuoja...“ H18	Diskriminacija dėl lyties
„...jeigu kalbame apie aukščiausias pareigas, moteriai reikia tikrai daugiau pastangų ir įrodinėjimų...“ H19	Diskriminacija dėl lyties
„...eina iš vyrų tas požiūris kažkur labai giliai...“ H20	Diskriminacija dėl lyties
„...akademiniame pasaulyje, tikrai taip, vienodos sąlygos, su verslu kitaip, labai priklauso nuo įmonės sąmoningumo, suvokimo visų, socialiniai atsakingo verslo...“ H21	Skirtumas tarp viešojo ir privataus sektoriaus
„...ne tiek svarbu net tavo diplomas, išsilavinimas, ne tiek lytis apkritai neturi jokios reikšmės, svarbu tavo kompetencija, tavo energija, tavo noras dirbti...“ H22	Lygios galimybės
„...pasitaiko lyčių nelygybės atvejai ir dažniausiai būtent valstybinėse institucijose...“ H23	Skirtumas tarp viešojo ir privataus sektoriaus/ Diskriminacijos atvejis
„...priemonės turi būti susietos su auklėjimu, su švietimu...“ H24	Žmonių švietimas
„...daug dalykų atsinešame iš šeimos...“ H25	Šeimos nuostatos
„...daug kalbėjimo, parodymo aukštesiose mokyklose, kad visi lygūs...“ H26	Žmonių švietimas
„...švietimas nuo mažens...“ H27	Vaikų švietimas
„...net nesinorėtų išskirti moteriško vadovavimo ar vyriško vadovavimo...“ H28	Vienodas vadovavimas
„...vadovavimą suvokių kaip tam tikrą kompetenciją, jokio skirtumo kas tą kompetenciją turi...“ H29	Tos pačios savybės
„...gal moterys sau daugiau leidžia, kas gali būti laikomas seksualiniu priekabiavimu...“ H30	Diskriminacijos atvejis
„...vadovai yra vadovai, nepriklausomai nuo lyties...“ H31	Vadovo vaidmuo
„...lyderystės savybės, iškalbos mokėjimai...“ H32	Vadovo savybės
„...niekada negalvojau apie tai, kad reikia kopti į viršų...“ H33	Esamo vadovo savybės
„...reikia mylėti savo darbą, negailėti savo laiko tam darbui atlikti, dirbti reikia...“ H34	Esamo vadovo patarimai
„...padaryk truputėlį daugiau, negu iš tavęs tikisi...“ H35	Esamo vadovo patarimai
„...padaryk daugiau, viskas ir nuo to prasideda žingsniai į viršų...“ H36	Esamo vadovo patarimai
„...yra tam tikrų įgimtų savybių, pavyzdžiui – charizma...“ H37	Įgimtos savybės
„...geras vadovas turi turėti žavesį...“ H38	Vadovo savybės
„...be galo daug gali būti išugdoma...“ H39	Darbas su savimi
„...reikia daug dėmesio skirti psichologijai...“ H40	Darbas su savimi
„...su savimi reikia dirbti...“ H41	Darbas su savimi
„...išdrįsti sau pripažinti apie klaidas...“ H42	Vadovo savybės
„...tam tikra dalis laisvalaikio yra būtis...“ I1	Bendras laisvalaikis
„...šeiminis gyvenimas karjeros siekimui dažnai trukdo...“ I2	Kliūtytys karjeros siekimui
„...tiesiog reikia pačiam žmogui nuspręsti vis tiek kas jam yra svarbiau, yra karjera ar šeima ir pasirinkti...“ I3	Karjera ar šeima?
„...nes be abejo, karjera atima tam tikrą dalį laiko ir reikia labai supratingos šeimos, kad nebūtų diskomforto...“ I4	Antros pusės palaikymas

„...visų pirma vaikai...“ I5	Kliūtys susijusios su vaikais
„...vyrų nenori save skirti vaikų auginimui, kaip ir moterims palieka, tai yra tam tikra kliūtis...“ I6	Moterų karjeros siekimo kliūtys
„...karjera leidžia moteriai būti finansiškai nepriklausomai ir vyrai tai psichologiškai labai sunkiai priima...“ I7	Moterų karjeros siekimo kliūtys
„...tam tikras dėmesio praradimas, vyrai netoleruoja, jeigu jam yra neskiriamas dėmesys...“ I8	Moterų karjeros siekimo kliūtys
„...net jeigu situacija susiklosto kam daryti karjerą, vyrui ar moteriai, dažnai moteris sako, daryk tu karjerą, o aš tiesiog...“ I9	Kliūtys siekti karjeros
„...jeigu yra kažkokie išvykimai, su vaikais problema, kas gi žiūrės vaikus...“ I10	Sunkumai susiję su vaikais
„...žmogiškumas, nuoširdumas...“ I11	Vadovavimo metodai
„...žmogiškasis faktorius, ieškoti kompromisų, bendradarbiavimas...“ I12	Vadovavimo metodai
„...su žmonių neatsakingumu...“ I13	Sunkumai susiję su pavaldiniais
„...finansiniai dalykai, kurie nepagrindžiami kodėl vienu atveju yra vieniems...“ I14	Diskriminacijos atvejis
„...vieniems paskatos, kitiems nėra paskatų, tai yra ko gero aukštesnių vadovų sprendimai ir jie yra nepaaiškinami, tai demotyvuoja...“ I15	Diskriminacijos atvejis
„...teoriškai tai skelbiama taip, bet faktiškai vis tiek pirmenybė teikia vyrams, manydami, kad vyrai dažniau logiškai mąsto...“ I16	Sąlygos siekti/užimti vadovų pozicijų
„...yra ėjimas link moterų vadovių, link karjeros darymo, supratimo...“ I17	Sąlygos siekti/užimti vadovų pozicijų
„...visuomenės dar nuomonė nesikeičia, kad tai, kad moteris lygiai taip pat gali sėkmingai suderinti įvairias veiklas...“ I18	Visuomenės nuomonė
„...su priemonėmis labai sudėtinga, nes juridškai viskas pagrįsta, nieko negali prikibti, dėl to kad surastų priežasčių kodėl pasirinko vieną ar kitą...“ I19	Priemonių taikymas
„...teigiamų, gerų pavyzdžių moterų vadovių viešinimas leistų keisti visuomeninę sąmonę...“ I20	Teigiamų pavyzdžių viešinimas
„...nebūtinai geras vadovas – vyras vadovas...“ I21	Vadovo vaidmuo
„...visuomenės nuomonės pozicijos formavimas, per pavyzdžių skleidimą...“ I22	Pavyzdžių viešinimas
„...geras vyras vadovas ar gera moteris vadovė, tai jeigu gera tai ji yra gera...“ I23	Geras vadovas nepriklausomai nuo lyties
„...tolerancija, pagarba...“ I24	Vadovo savybės
„...paties savęs tobulinimas pastovus...“ I25	Vadovo savybės
„...empatija, bendravimas, pagarba, kompetencija įvairiose srityse...“ I26	Esamo vadovo savybės
„...jeigu turi įgimtus gebėjimus, plus juos tobulina, tai tampa vadovu, net gi lyderiu...“ I27	Ir gimstama ir tampa
„...jie gali būti tiek įgimti tiek įgyti, čia priklauso nuo žmogaus nusiteikimo ką jis nori...“ I28	Įgimtos ir išugdomos savybės
„...50 ant 50...“ I29	Vadovu gimstama ar tampa?
„...kuris į save investavo labai daug...“ I30	Išugdomos savybės
„...po darbo aišku tenka dirbti...“ Y1	Darbas po darbo
„...laisvalaikis paprastai su šeima, su draugais...“ Y2	Laisvas laikas su šeima

„...viską kartu daryti, viską puikiai galima suderinti...“ Y3	Karjeros ir šeimos suderinamumas
„...bendrai kalbant tikrai taip, moterys dažniau susiduria, vien dėl to, kad karjerą daro jaunos moterys, įdarbinant, darbdaviai į tai atsižvelgia...“ Y4	Moterų karjeros siekimo kliūtys
„...gimdo vis dar moterys, ne vyrai...“ Y5	Moterų karjeros siekimo kliūtys
„...šeiminis gyvenimas – kliūtis...“ Y6	Šeima - kliūtis
„...elementariai, reikia daryti pertrauką...“ Y7	Kliūtys susijusios su motinyste
„...tu išeini motinystės atostogų, tu darai tam tikrą pertrauką, darbdavys dažniausiai nenori pertraukos tavo karjeroje...“ Y8	Kliūtys susijusios su motinyste
„...derinant, vis tiek kenčia šeima...“ Y9	Karjeros ir šeimos suderinamumo sunkumai
„...paprastai darbui kaip ir negali pasakyti, kad aš nespėju, o šeimai tarsi gali...“ Y10	Darbas pirmoje vietoje
„...reikalavimai kas kartą auga dėl konkurencijos, dėl visko, net ir viešajame sektoriuje mes konkuruojame...“ Y11	Konkurencija viešajame sektoriuje
„...8 valandų darbo laikas, mes į jį nebeišsitenkame...“ Y12	Darbas pirmoje vietoje
„...niekada nenaudojau vieno vadovavimo būdo...“ Y13	Vadovavimo būdas
„...yra laikas, kai tu bendradarbiauji, yra kartais įsakymo tvarka, priklausomai nuo situacijos...“ Y14	Vadovavimo metodai
„...menka kai kurių darbuotojų motyvacija atlikti tam tikrą darbą...“ Y15	Sunkumai susiję su pavaldiniais
„...su neatsakingumu...“ Y16	Sunkumai su pavaldiniais
„...etato skirstymu pasireiškė, naujai priimtas darbuotojas kartais gauna aukštesnį koeficientą, nors nėra jokios darbinės veiklos, nėra įdirbio...“ Y17	Diskriminacijos atvejais
„...dėl lyties net gi tai atsitinka, nes tai yra vyras...“ Y18	Diskriminacija dėl lyties
„...moterys turi pilnas teises užimti vadovaujančias pareigas...“ Y19	Lygios galimybės
„...sąlygos vienodos...“ Y20	Sąlygos užimti/siekti vadovo pozicijų viešajame sektoriuje
„...jeigu kalbėti apie verslą..., mes žengiam link to, kad sąlygos vienodėja...“ Y21	Sąlygos užimti/siekti vadovo pozicijų versle
„...organizacijos, ne svarbu, vyriausybinės, ne vyriausybinės, privatus sektorius, viešasis sektorius, lenda į tą madą, į verslo etikos, įmonių socialinės atsakomybės...“ Y22	Viešojo ir privataus sektoriaus vienodumas
„...daug įmonių skelbia savo etikos kažkokius tai principus, etikos kodeksus, kur aiškiai nurodo, kad neatsižvelgia į žmonių įvairovę, į amžių, į lytį, į kultūrinius skirtumus, tik tai į patirtį, į gebėjimus, įdarbinant žmogų...“ Y23	Verslo etikos principai
„...organizacija turėtų tai komunikuoti savo įmonėje viduje, kad socialiniai atsakinga įmonė...“ Y24	Darbuotojų švietimas
„...nemanau, kad yra kažkokių savybių, kurios skiria...“ Y25	Tos pačios savybės
„...kas kartais moterims suveikia tas emocinis faktorius labiau, negu vyrams...“ Y26	Skirtumai tarp moterų ir vyrų vadovų
„...gebėjimas nesivadovauti emocijomis, gebėjimas priimti sprendimą...“ Y27	Vadovo savybės
„...parodyta iniciatyva tik pradėjus dirbti, motyvacija...“ Y28	Esamo vadovo savybės
„...tam tikros lyderio savybės, vadovo savybės formuojamos nuo pat	Išugdomos savybės

vaikystės...“ Y29	
„...kažkas tai formavo, matyt, aplinka, matyt šeimos verklas...“ Y30	Išugdomos savybės
„...gali tapti, galima išugdyti...“ Y31	Vadovu tampama
„...savaitės dienomis būna būtini darbai ir darbas su vaikais, po mokyklinė veikla...“ J1	Laisvas laikas su vaikais
„...šeimai skiriu visą laisvalaikį...“ J2	Laisvas laikas su šeima
„...iš tiesų tokie dalykai yra suderinami...“ J3	Karjeros ir šeimos suderinamumas
„...sudėtinga yra numatyti, kaip tą karjerą klostys...“ J4	Karjeros apibūdinimas
„...suderinti viską tikrai yra įmanoma...“ J5	Karjeros ir šeimos suderinamumas
„...kartais būna taip, kad neturint šeimos neįmanoma tos karjeros nuosekliai vystyti, o būna taip, kad turint šeima, dar paprasčiau visą tai padaryti...“ J6	Karjera ar šeima?
„...karjera yra toks dalykas kuris yra nenutrūkstamas...“ J7	Karjeros apibūdinimas
„...viskas turi būti labai šalia...“ J8	Karjeros ir šeimos suderinamumas
„...šiai sudėtingiau yra moterims derinti karjerą ir šeimą, nes jos tiesiog savaime turi daugiau to laiko skirti šeimai, vaikams...“ J9	Moterų karjeros siekimo kliūtys
„...jo labiau jei nori greitos karjeros, turi automatiškai turi labai daug laiko praleisti darbuose, kas yra neįmanoma, kai turi šeimą...“ J10	Moterų karjeros siekimo kliūtys
„...aišku yra derinama, bet tiesiog nukenčia tada kažkuri tai dalis...“ J11	Kažkas tai kenčia
„...vyrams yra paprasčiau, jiems tiek nereikia laiko skirti šeimai, namams...“ J11	Vyrų karjeras
„...antra pusė aukojasi, šiuo atveju moteris, vis tiek dažniau Lietuvoje, ir tai yra normalu galbūt, kad vaikus augina moteris...“ J12	Kliūtys susijusios su vaikais
„...vaikų ligos, neplanuotos visiškai gali būti...“ J13	Kliūtys susijusios su vaikais
„...teko susidurti su darželių problema, kai nėra kam palikti vaikų...“ J14	Kliūtys susijusios su vaikais
„...kolegiški santykiai...“ J15	Vadovavimo metodai
„...kouchinimas, mokinti, išmokinti, būti bendradarbiu, partneriškumo santykiai...“ J16	Vadovavimo metodai
„...kai reikia dirbti su žmonėmis, kurių kompetencijos tarkim neatitinka tam tikroms sritims...“ J17	Sunkumai vadovaujant
„...vadovo pasirinkimą lėmė, kad vyras šituose pareigose būtų malesnis...“ J18	Diskriminacija dėl lyties
„...visada yra atsižvelgiama į kompetenciją, bet kai yra du vienodi kandidatai vis tiek atsižvelgiama į šeimos padėtį...“ J19	Diskriminacija dėl lyties
„...pirmiausiai yra vertinama žmonių kompetencija, visą kitą jis gali susitvarkyti pats, net šeima tampa ne kliūtimis...“ J20	Žmonių kompetencija kaip pagrindinė savybė
„...yra vienodos galimybės siekti vadovo pareigų...“ J21	Sąlygos siekti/užimti vadovo pozicijas
„...reikėtų daug investuoti į švietimą, į kompetencijų vystymą žmonių...“ J22	Žmonių švietimas
„...vadovas tiek savo žinias gilina, tiek šviečia apskritai savo pavaldinius...“ J23	Vadovo vaidmuo
„...kursai, seminarai, išsilavinimas, žinios...“ J24	Žmonių švietimas
„...supratingas vadovas, išklausančys, priimančys sprendimus,	Vadovo savybės

vadovaujantys ne autoritariniu, o koleginiu principu...“ J25	
„...vyrų daugiau naudoja autoritarinį, moterys vis tiek yra lankstesnės...“ J26	Skirtumai tarp vyrų ir moterų vadovų
„...prezidentės pavyzdys parodė, kad turime gerą pavyzdį...“ J27	Moterys vadovės
„...su vadove moterims dirbti yra vienaip, vieni teigiami dalykai yra, su vyru vėl gi kitaip...“ J28	Skirtumai tarp vyrų ir moterų vadovų
„...tiesiog nuostata keisti žmonių, kad visgi tiek vyrai tiek moteris vadovai gali būti puikūs...“ J29	Stereotipų laužymas
„...empatija žmonėms, supratimas žmonių, galu gale įsigilinimas kuo žmogui reikia, įsiklausymas...“ J30	Esamo vadovo savybės
„...tam tikrų savybių, charakterių bruožų, taip, žmogus įgauna gimdamas...“ J31	Įgimtos savybės
„...geru vadovu tikrai yra tampama, t.y. darbas, geru vadovu tikrai negimsi...“ J32	Vadovu tampama
„...viskas per patirtį...“ J33	Išugdomos savybės
„...vieniems galbūt pastangų daugiau reikia...“ J34	Išugdomos savybės
„...pagrindinis laisvalaikis yra sodas, daržas...“ K1	Bendras laisvalaikis
„...gali paskęsti karjerą darant ir paskui gali ateiti laikotarpis, kad šeimyniniai veiklai jau apamai „traukinis nuvažiavo...“ K2	Karjera ar šeima?
„...kada žmogui lemta sutikti antrą pusę, tada lemta...“ K3	Karjera ir šeimos suderinamumas
„...karjera ateina irgi, gali būnant šeimoje daryti karjerą ir be šeimos...“ K4	Karjera ar šeima?
„...vis tiek šiai dienai dar galios toks principas, kad moters pagrindinis reikalas yra vaikai, šeima...“ K5	Moterų vaidmenys
„...vyras yra šeimos galva, vyras neša pinigus, eina į medžioklę...“ K6	Vyrų vaidmenys
„...moteris apamai eina tik į karjerą, aukodama šeima, arba skiria savo laiką tik šeimai...“ K7	Pasirinkimas tarp karjeros ir šeimos
„...sunkumai tame, kad yra šeimos interesai, yra darbo interesai...“ K8	Bendros kliūtys
„...norėdamas, kad būtų ir lėšos ir būtų galima išlaikyti šeimą, aš vis tiek aukoju šeimos interesus ir atlieku savo pareigas...“ K9	Šeima nukenčia dėl karjeros
„...aš vadovauju normaliais metodais, žmogiškais...“ K10	Vadovavimo metodai
„...atmestinis požiūris į darbą...“ K11	Sunkumai su pavaldiniais
„...valstybiniame sektoriuje apamai atlyginimai yra nustatyti, nei vyrui nei moteriai kažkokios tai atskiros skalės nėra...“ K12	Lygybė viešajame sektoriuje
„...galbūt dar šiai dienai yra gajus principas, kad vyras vis tiek yra geresnis vadovas...“ K13	Stereotipinis mąstymas
„...moteris vis tiek turi šeimos atsakomybę...“ K14	Moterų vaidmenys
„...ir serga vaikai...“ K15	Kliūtys susijusios su vaikais
„...į vyrą žiūrima rimčiau, kad jis yra pastovesnis...“ K16	Stereotipinis mąstymas
„...pagal savo patirtį negalėčiau atskirti, kad vyras vadovas yra geresnis, o moteris blogesnė...“ K17	Skirtumai tarp moterų ir vyrų vadovų
„...šeimyniniai reikalai, galbūt tą tendenciją šiek tiek nulėmė, kad moteris mažiau vadovaujančias pareigas užima...“ K18	Moterų kliūtys
„...įstatyminė bazė turi keistis...“ K19	Priemonės kovoti su nelygybės atvejais
„...jeigu gabumai, išsilavinimas ir kompetencija yra, ar bus vyras, ar moteris, tai nėra skirtumo...“ K20	Skirtumai tarp vyrų ir moterų vadovų
„...kadangi aš pradėjau nuo paprasto specialisto, ėjau etapais, augant	Esamo vadovo savybės

Žmogui, auga patirtis, viska aišku tampa, išauga iki tokių pareigų...“ K21	
„...pagrindinis dalykas yra žinojimas to darbo, tos specifikos...“ K22	Esamo vadovo patarimai
„...muzikantu tai turbūt gimstama, o vadovu tampama, išsiugdomas...“ K23	Vadovu gimstama ar tampama?
„...kai kada galbūt ir didelių mokslų turintis žmogus ne tampa vadovu, kadangi kažko jam trūksta...“ K24	Vadovu gimstama ar tampama?
„...pasako gyvenimas, kaip pasiseka...“ L1	Karjera ar šeima?
„...žiūriu į savo dukrą, ir aš galvoju, kad dabar situacija yra tokia, kad visi planuoja pirmą karjerą...“ L2	Pirmiau karjera
„...žiūrint į dabartinę situaciją, aš matau tikrai nemažai moterų, užimančių tokias vadovaujančias pareigas...“ L3	Moterys vadovės
„...užsispyrimas turi būti pas žmogų, jeigu jis siekia to...“ M4	Žmogaus savybės
„...kliūčių nėra, jeigu nori...“ L5	Kliūčių nebuvimas
„...didesnis dėmesys gaunasi, kad skiriamas darbui, o ne šeimai, prasideda vidiniai konfliktai...“ L6	Darbui daugiau laiko
„...visiškas bendradarbiavimas, vienas kitų pasitikėjimas komandoje...“ L7	Vadovavimo metodai
„...finansiniai sunkumai, o ne žmogiškieji...“ L8	Sunkumai vadovaujant
„...jeigu tu sieksi to, ko tu nori, visada pasieksi, durys tikrai atviros, nepriklausomai nuo lyties...“ L9	Lygios galimybės
„...supratimas turėtų būti...“ L10	Vadovo savybės
„...kitiems įrodyti, kad vadovas neteisingai elgiasi...“ L11	Priemonės kovoti su nelygybės atvejais
„...vadovas kiekvienas, nesvarbu, ar moteris ar vyras, turėtų turėti bendrą kalbą su pavaldiniais, supratimą, poreikius jų ir toleranciją...“ L12	Vienodas vadovavimas
„...yra pavyzdžių, kad net gi moterys dar geriau vadovauja negu vyras...“ L13	Moterys vadovės
„...vyras gali būti daugiau tiesmukiškas...“ L14	Vyrų savybės
„...pasitikėjo manim, esu atviras...“ L15	Esamo vadovo savybės
„...norisi sakyti ir taip ir ne...“ L16	Vadovu gimstama ar tampama?
„...gal vis dėlto tas įgimtas kažkoks charakterio bruožas...“ L17	Įgimtos savybės
„...vadovavimo charakterį tu gali išsiugdyti visam laikui bėgant, bet...“ L18	Išugdomos savybės
„...didesnį šansą turi su įgimta savybe tapti vadovu...“ L19	Įgimtos savybės
„...dažniausiai su draugais, namuose, su šeima, pasyviai...“ M1	Laisvalaikis su šeima
„...pradžioje reikia siekti karjeros, o paskui šeimyninio gyvenimo...“ M2	Pirmiau karjera
„...dabar siekiu karjeros, nes savo šeimos neturiu dabar, tai iš pradžių reikia tvirtai atsistoti ant kojų, o paskui jau kurti šeimą...“ M3	Pirmiau karjera
„...moterims sunkiau aišku siekti karjeros dėl to, kad jos vis tiek dažniau įsineria į tą šeimyninį gyvenimą, vaikai...“ M4	Moterų vaidmenys
„...darbdaviai nenori priimti moterų, sudaro joms tokias sąlygas labiau vaikus auginti, negu siekti karjeros...“ M5	Diskriminacija dėl lyties
„...dar neturiu šeimos, dėl to dar nesusidūriau su sunkumais derinat karjerą ir šeimą...“ M6	Karjeros ir šeimos suderinamumas
„...moterys galbūt priima didesnę šeimos atsakomybę...“ M7	Moterų vaidmenys

„...bendradarbiavimo principas, be jokių įsakymų, be jokių nurodymų...“ M8	Vadovavimo metodai
„...tai yra valstybinis sektorius, tai su darbuotojų atlyginimų dydžiais, jie yra pakankamai maži, t.y. vienintelis mūsų įstaigos sunkumas...“ M9	Sunkumai darbe
„...išlaikyti žmogų, darbuotoją labai yra sunku už pakankamai mažus pinigus ir tas sunkumus pas mus tas, kad yra dažna žmonių kaita, nes netinka atlyginimas...“ M10	Žmonių kaita dėl finansinės situacijos
„...girdejau, kad tam tikrose pareigose nenori priimti moterų dėl to, kad moteris išeina į dekretą...“ M11	Diskriminacija dėl lyties
„...vadovai laikosi tos pozicijos, kad geriau apmokinti vyrą, nes brangus mokymas būtent tų darbuotojų, negu išeis moteris paskui 3 m. į dekretą ir negalės dirbti...“ M12	Diskriminacija dėl lyties
„...pas mus tikrai vienodos sąlygos...“ M13	Sąlygos siekti/užimti vadovo pozicijų
„...šalyje susiduria su diskriminacija, vyrams yra geresnės sąlygos pritaikytos...“ M14	Sąlygos siekti/užimti vadovo pozicijų/ Diskriminacija
„...kažkodėl tai susidariusi tokia nuomonė, kad moterims galima mokėti mažesnę atlyginimą negu vyrai...“ M15	Stereotipai
„...nes vyras yra kaip šeimos galva...“ M16	Vyrų vaidmenys
„...sulyginti tuos atlyginimus ar sudaryti kažkokias sąlygas geresnes, kad išeina motinystės atostogų, ar vaiko priežiūra...“ M17	Geresnių sąlygų sudarymas
„...moterys yra daugiau tvarkingesnės, atsakingesnės negu vyrai...“ M18	Skirtumai tarp vyrų ir moterų
„...vyras stipresnis ir gali atlaikyti tiesiog iš šono spaudimą...“ M19	Vyrų savybės
„...ir vyrai ir moterys puikiai vadovauja...“ M20	Vienodas vadovavimas
„...jos jautresnės ir pasimeta tam tikrose situacijose...“ M21	Moterų savybės
„...sąžiningumas, atsakingumas ir darbštumas...“ M22	Esamo vadovo savybės
„...geras, geras vadovas tai tikrai gimsta...“ M23	Vadovu gimstama
„...neblogas, tai tampama, galima išugdyti...“ M24	Vadovu tampama
„...iš savybių jau gimsta žmogus jau vadovu, jau toks stiprus, atsakingas, atkaklus, neieškantys žodžio kišenėje, nebijantys iššūkių...“ M25	Įgimtos savybės

Duomenų grupavimas: subkategorijos ir kategorijos

<i>Kategorija</i>	<i>Subkategorija</i>	<i>Analitiniai turinio vienetai (Respondentų pasisakymai)</i>
1.Laisvalaikio praleidimas	<i>Laisvalaikis tęsiant darbą</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...labai būna dažnai, kad darbo valandos tęsiasi keptant kotletus...“ B1 • „...kalbant apie vadovų poziciją, tai darbas tikrai nesibaigia uždarius ofiso duris...“ E6 • „...kartais darbas ir savaitgaliais ir naktimis, ir pan., tai yra pakankamai didelis sunkumas...“ E7 • „...dažnai tenka dirbti ir ilgiau, priklausomai nuo situacijos, priklausomai nuo projektų...“ G1 • „...po darbo aišku tenka dirbti...“ Y1
	<i>Laisvalaikis su šeima</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...einu į kiną su šeima...“ A1 • „...turime gerą tradiciją sekmadienį visi kartu kur nors papietauti...“ A2 • „...dažniausiai laisvalaikį stengiuosi praleisti šeimai...“ C1 • „...keliaujam, pramogaujam su šeima, pasivaikščiojamai...“ D1 • „...leidžiu su vaikais, šeima...“ E1 • „...sportuoju, daugiau su šeima stengiuosi praleisti, kažkur tai išeiti, atsiriboti nuo darbų...“ F1 • „...laisvalaikį praleidžiu su šeima ir dažniausiai aktyviai...“ G2 • „...laisvalaikis paprastai su šeima, su draugais...“ Y2 • „...šeimai skiriu visą laisvalaikį...“ J2 • „...dažniausiai su draugais, namuose, su šeima, pasyviai...“ M1
	<i>Laisvalaikis susijęs su namų tvarkymu</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...pradedant nuo maisto gaminimo, tvarkymosi, ir baigiant iki išėjimų, išvažiavimų, pasivaikščiojimų...“ C2 • „...namų tvarkymas suėda žvėriškai daug laiko...“ H1 • „...tam tikra dalis laisvalaikio yra buitis...“ I1 • „...savaitės dienomis būna buitiniai darbai ir darbas su vaikais, pomokyklinė veikla...“ J1 • „...pagrindinis laisvalaikis yra sodas, daržas...“ K1
	<i>Laisvalaikio nebuvimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...aš neturiu laisvalaikio...“ B2 • „...privalau jo kažkaip atrasti arba tiksliau kitų darbų sąskaita kažko atsisakyti ir atrasti tą laiką...“ B4
2.Karjera ir šeimyninis gyvenimas	<i>Karjeros siekimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...karjeros tikrai reikia siekti...“ A3 • „...aš puikiai žinojau, jeigu aš negrįšiu dabar, manęs daugiau niekas nelauks...“ B17 • „...pagal dabartinį gyvenimo tempą, pirmą reikia karjerą pasidaryti, o tada galima planuoti

		<p>šeimyninį gyvenimą...“ C3</p> <ul style="list-style-type: none"> • „...pirmą karjeros, po to šeimyninį gyvenimą, todėl, kad norint išlaikyti šeimyną, reikia turėti ant ko išlaikyti...“ F2 • „...karjera – tai kaip pamatas namui...“ F3 • „...sudėtinga yra numatyti, kaip ta karjera klostysis...“ J4 • „...karjera yra toks dalykas, kuris yra nenutrūkstamas...“ J7 • „...karjera ateina irgi, gali būnant šeimoje daryti karjerą ir be šeimos...“ K4 • „...pasako gyvenimas, kaip pasiseka...“ L1 • „...žiūriu į savo dukrą, ir aš galvoju, kad dabar situacija yra tokia, kad visi planuoja pirmą karjerą...“ L2 • „...pradžioje reikia siekti karjeros, o paskui šeimyninio gyvenimo...“ M2 • „...dabar siekiu karjeros, nes savo šeimos neturiu dabar, tai iš pradžių reikia tvirtai atsistoti ant kojų, o paskui jau kurti šeimą...“ M3
	<p><i>Šeimyninis gyvenimas</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • „...aš visiškai skeptiškai esu nusiteikęs, kad labai reikia stipriai planuoti šeimyninį gyvenimą, planuoti vaikus...“ A4 • „...ateina toks laiko tarpas...kada aš tiesiog jau laukiau vaiko...“ A5 • „...šeimyninis gyvenimas yra neplanuojamas...“ B5 • „...man tiesiog reikėjo rinktis...“ B16 • „...šeimyninis gyvenimas karjeros siekimui dažnai trukdo...“ I2 • „...tiesiog reikia pačiam žmogui nuspręsti vis tiek kas jam yra svarbiau, yra karjera ar šeima ir pasirinkti...“ I3 • „...kada žmogui lemta sutikti antrą pusę, tada lemta...“ K3
	<p><i>Karjeros ir šeimyninio gyvenimo suderinamumas</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • „...negali būti jokio patarimo, ką reiktų daryti pirmiau...“ B8 • „...jeigu galima, galima vesti paralelę...“ C4 • „...kiekvienas pasirenka savo kelią...“ D2 • „...nėra tokios taisyklės, kad iš pradžių tą, o paskui tą...“ D3 • „...kaip gaunasi ir kaip žmogus sugeba, ko jis nori iš tikrųjų...“ D4 • „...tai neturėtų būti pirma, antra, tai turėtų gautis natūraliai...“ E2 • „...viskas vyko lygiagrečiai...“ E3 • „...viską galima susiderinti ir aš esu tuo pavyzdys...“ G3 • „...tiek šeima, tiek karjera yra suderinami dalykai, čia yra požiūrio reikalas...“ G4

		<ul style="list-style-type: none"> • „...nėra taisyklės, nėra recepto...“ G7 • „...čia kaip kam susiklosto...“ H2 • „...viskas ėjo lygiagrečiai ir darbas ir šeima...“ H3 • „...tarkim man šeima niekada netrukdė siekti karjeros...“ H5 • „...viską kartu daryti, viską puikiai galima suderinti...“ Y3 • „...iš tiesų tokie dalykai yra suderinami...“ J3 • „...suderinti viską tikrai yra įmanoma...“ J5 • „...kartais būna taip, kad neturint šeimos neįmanoma tos karjeros nuosekliai vystyti, o būna taip, kad turint šeima, dar paprasčiau visą tai padaryti...“ J6 • „...viskas turi būti labai šalia...“ J8 • „...gali paskęsti karjerą darant ir paskui gali ateiti laikotarpis, kad šeimyniniai veiklai jau aplamai „traukinys nuvažiavo...“ K2 • „...dar neturiu šeimos, dėl to dar nesusidūriau su sunkumais derinat karjerą ir šeimą...“ M6
3.Vyrų ir moterų pareigų netiesioginis pasiskirstymas	<i>Susitarimas tarp dviejų žmonių</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...protingai viską sudėliojus, tai yra ta pati atsakomybė tiek moteriai, tiek vyrui...“ A6 • „...tai moterys vaiką pagimdo, bet vis tiek augina du...“ A7 • „...dabar į dekretą gali išeiti ir vyrai, motinystės, tėvystės atostogos sulygina šitą dalyką...“ F5 • „...jeigu antra pusė supranta, palaiko, gerbia ir prisideda lygiai taip pat prie šeimos auginimo, tai tada viskas yra suderinama...“ G6 • „...labai priklauso nuo to kaip yra šeimoje, jeigu vyras šeimoje dalinasi tą pačią pareigą ir lygiai taip pat nepamiega naktimis, tai tada kliūčių nėra...“ G13 • „...dviejų žmonių susitarimas...“ G14 • „...jeigu viena moteris „vežtų“ viską, tai tada tikrai būtų sunku...“ G15 • „...labai priklauso nuo nuostatų šeimoje...“ H4 • „...geras palaikymas šeimos...“ H7 • „...nes be abejo, karjera atima tam tikrą dalį laiko ir reikia labai supratingos šeimos, kad nebūtų diskomforto...“ I4
	<i>Moterų pareigos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...kas liečia šeimą, jos visuomet turi daugiau pareigų ir atsakomybių, ant jos piečių gula, arba ji tiesiog pati linkusi jų daugiau prisiimti...“ B7 • „...jeigu yra kažkokie išvykimai, su vaikais problema, kas gi žiūrės vaikus...“ I10 • „...antra pusė aukojasi, šiuo atveju moteris, vis tiek dažniau Lietuvoje, ir tai yra normalu galbūt, kad vaikus augina moteris...“ J12 • „...vis tiek šiai dienai dar galios toks principas, kad moters pagrindinis reikalas yra vaikai,

		<p>šeima...“ K5</p> <ul style="list-style-type: none"> • „...moteris vis tiek turi šeimos atsakomybės...“ K14 • „...moterims sunkiau aišku siekti karjeros dėl to, kad jos vis tiek dažniau įsineria į tą šeimyninį gyvenimą, vaikai...“ M4 • „...moterys galbūt priima didesnę šeimos atsakomybę...“ M7
	<i>Vyrų pareigos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...labai svarbu yra antros pusės palaikymas...“ G5 • „...bet man labai daug padėdavo vyras...“ H9 • „...vyras nenori savęs skirti vaikų auginimui, kaip ir moterims palieka, tai yra tam tikra kliūtis...“ I6 • „...vyras yra paprasčiau, jiems tiek nereikia laiko skirti šeimai, namams...“ J11 • „...vyras yra šeimos galva, vyras neša pinigus, eina į medžioklę...“ K6 • „...nes vyras yra kaip šeimos galva...“ M16
4.Moterų karjeros siekimo kliūtys	<i>Moterų karjeros siekimo kliūtys dėl išorinių veiksnių</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...moterims sunkiau siekti karjeros...“ B10 • „...vidinės – t.y. kai moteris pati dėl tam tikrų priežasčių fizinių ar psichologinių, ji linkusi save nuvertinti ir nurašyti...“ B11 • „...išorinės – t.y. visuomenės požiūris, darbdavių požiūris į moterį su vaikais...“ B12 • „...stereotipai stiprūs ir labai gajūs ir su jais kovoti yra be galo sunku vienam...“ B13 • „...moterys susiduria su didesnėmis problemomis, todėl, kad ir iš aplinkos yra spaudžiamos...“ C5 • „...jau 28 – 30 m. visi jau laukia iš jų kaip ir šeimos ar vaikų...“ C6 • „...jeigu trukdė, tai ne šeima, o visokie kontaktai, išorinės jėgos, intrigos, visą tai kas sudaro įėjimą į viršų...“ H6 • „...bendrai kalbant tikrai taip, moterys dažniau susiduria, vien dėl to, kad karjerą daro jaunos moterys, įdarbinant, darbdaviai į tai atsižvelgia...“ Y4 • „...sunkumai tame, kad yra šeimos interesai, yra darbo interesai...“ K8 • „...kažkodėl tai susidariusi tokia nuomonė, kad moterims galima mokėti mažesnę atlyginimą negu vyrui...“ M15
	<i>Moterų karjeros siekimo kliūtys dėl motinystės</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...susidūrusi kelis kartus dėl motinystės...“ B14 • „...išėjau į motinystės atostogas ir darbdavys nenorėjo tiek ilgai laukti...“ B15 • „...darbdavys atsisakė priimti į darbą, neoficialiai motyvuodamas tuo, kad per daug mamadienių turėsiu...“ B18
	<i>Moterų karjeros siekimo kliūtys dėl vaikų</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...pagrindinė kliūtis ir yra vaikai, todėl, kad atsiranda nedarbingumas, ko nenori darbdaviai...“ C10

	<i>turėjimo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...kliūtys, aplinkybės yra susijusios pagrinde su tuo, kad moterys daugiau laiko turi skirti vaikams...“ E4 • „...vaikai serga, atostogos, mokslai ir daugiau į tai dėmesio kreipia moteris, tai mažiau laiko lieka karjerai...“ E5 • „...iš tiesų nėra lengva, ypatingai jeigu tu turi mažą vaiką...“ G10 • „...gal pirmieji sunkumai buvo tada, kai vaikai buvo mažesni, vaikų lygos ir pan. ...“ H8 • „...visų pirma vaikai...“ I5 • „...vaikų ligos, neplanuotos visiškai gali būti...“ J13 • „...ir serga vaikai...“ K15
	<i>Moterų karjeros siekimo kliūtys dėl šeimos (antros pusės) turėjimo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...tos pačios kliūtys ir yra namų tvarka, šeima...“ C9 • „...karjera leidžia moteriai būti finansiškai nepriklausomai ir vyrai tai psichologiškai labai sunkiai priima...“ I7 • „...net jeigu situacija susiklosto kam daryti karjerą, vyrui ar moteriai, dažnai moteris sako, daryk tu karjerą, o aš tiesiog...“ I9 • „...šeiminis gyvenimas – kliūtis...“ Y6 • „...šiai sudėtingiau yra moterims derinti karjerą ir šeimą, nes jos tiesiog savaime turi daugiau to laiko skirti šeimai, vaikams...“ J9 • „...šeimyniniai reikalai, galbūt tą tendenciją šiek tiek nulėmė, kad moteris mažiau vadovaujančias pareiga užima...“ K18
	<i>Kliūčių nebuvimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...nėra kliūčių jokių, vienodos sąlygos... šeima ir darbas yra atskiri dalykai...“ D5 • „...kliūčių nėra, jeigu nori...“ L5
5. Sunkumai derinant karjerą ir pareigas šeimoje	<i>Nukenčia šeima</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...sunkumas yra vienas, kartais pareigos įpareigoja daugiau laiko praleisti darbe ir nuo tuo nukenčia tiesiog šeimos laikas...“ A9 • „...lieka be dėmesio papildomo vaikai...“ A10 • „...po pusės metų ėjau į darbą...“ C13 • „...laiko stoka...“ F7 • „...esu po dukros gimimo grįžusi į darbą po 7 mėnesių...“ G11 • „...aišku kai tu nemiegi naktį, ir po to tau reikia visą dieną būti žvaliam ir priiminėti sprendimus arba daryti kažkokius rimtus skaičiavimus, tai nėra lengva...“ G12 • „...tam tikras dėmesio praradimas, vyrai netoleruoja, jeigu jam yra neskiriamas dėmesys...“ I8 • „...derinant, vis tiek kenčia šeima...“ Y9 • „...paprastai darbui kaip ir negali pasakyti, kad aš nespėju, o šeimai tarsi gali...“ Y10

		<ul style="list-style-type: none"> • „...reikalavimai kas kartą auga dėl konkurencijos, dėl visko, net ir viešajame sektoriuje mes konkuruojame...“ Y11 • „...8 valandų darbo laikas, mes į jį nebeišsitenkame...“ Y12 • „...aišku yra derinama, bet tiesiog nukenčia tada kažkuri tai dalis...“ J11 • „...moteris apamai eina tik į karjerą, aukodama šeimą, arba skiria savo laiką tik šeimai...“ K7 • „...norėdamas, kad būtų ir lėšos ir būtų galima išlaikyti šeimą, aš vis tiek aukuju šeimos interesus ir atlieku savo pareigas...“ K9 • „...didesnis dėmesys gaunasi, kad skiriamas darbui, o ne šeimai, prasideda vidiniai konfliktai...“ L6
	<i>Nukenčia darbas, darbo stažas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...tu turi išeiti porai metų į dekretą...“ C11 • „...susidūrusi esu būtent tada, kai ir pasigimdžiau...“ C12 • „...yra prašoma darbo patirtis...“ C24 • „...moteris, jeigu ji nusprendžia pasirinkti šeimą, ji porą metų praktiškai kaip ir nori, nenori išmeta darbo patirtį...“ C25 • „...per du metus labai reikia paskui pasivyti rinką...“ C26 • „...kai vaikas serga, tai yra baigta, tada negalvoji apie darbą, tada galvoji apie vaiką, čia jau mamos instinktai pradeda veikti...“ H10 • „...elementariai, reikia daryti pertrauką...“ Y7 • „...tu išeini motinystės atostogų, tu darai tam tikrą pertrauką, darbdavys dažniausiai nenori pertraukos tavo karjere...“ Y8 • „...jo labiau jei nori greitos karjeros, turi automatiškai turi labai daug laiko praleisti darbuose, kas yra neįmanoma, kai turi šeimą...“ J10 • „...teko susidurti su darželių problema, kai nėra kam palikti vaikų...“ J14
6. Pagrindiniai valdymo principai (metodai)	<i>Vadovas kaip lyderis</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...kiekvienoje kompanijoje žmonės turėtų suprasti kas kompanijos yra lyderis...“ A11 • „...lyderystė kolektyve, apsvarsčius su kolektyvu daugelis dalykų...“ E8 • „...stebėti visus procesus iš šalies ir duoti patarimus, duoti nurodymus...“ F9 • „...lyderystės savybės, iškalbos mokėjimai...“ H32
	<i>Bendradarbiavimo santykiai tarp vadovo ir pavaldinių</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...o lyderio pozicija turi būti tokia, kad žmogus, kuris dirba kompanijoje, visą laiką šypsotųsi ir būtų laimingas...“ A12 • „...pagrindinis dalykas, kai ateina žmogus į darbą, darbdavys turi atvirai ir tiksliai išsiaiškinti, ko tikimasi iš žmogaus, ką tas žmogus gaus, ir ką tas

		<p>žmogus duos...“ A13</p> <ul style="list-style-type: none"> • „...bendradarbiavimas labai svarbu, supratimas ir lankstumas...“ C14 • „...viską galima susitarti...“ C15 • „...demokratiškai, su pavaldiniais bendrai sprendžiu viską daugmaž...“ D6 • „...demokratinis valdymas, todėl, kad kiekvienas žmogus turi galvą ant piečių...“ F8 • „...bendradarbiavimas pagrinde...“ G16 • „...tai iš tiesų turbūt yra nuolatinis procesas, t.y. santykiai su kolegomis visada, ta prasme, kai yra gerai, kai yra blogai...“ G19 • „...žmogiškumas, nuoširdumas...“ I11 • „...žmogiškasis faktorius, ieškoti kompromisų, bendradarbiavimas...“ I12 • „...kolegiški santykiai...“ J15 • „...kouchinimas, mokinti, išmokinti, būti bendradarbiu, partneriškumo santykiai...“ J16 • „...aš vadovauju normaliais metodais, žmogiškais...“ K10 • „...visiškas bendradarbiavimas, vienas kitų pasitikėjimas komandoje...“ L7 • „...bendradarbiavimo principas, be jokių įsakymų, be jokių nurodymų...“ M8
	<p><i>Visų vadovavimo metodų taikymas vienu metu</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • „...viskas kartu, demokratija, charizmatinis ir lankstumas, gal mažiau autoritarinis...“ B19 • „...geras vadovas turi taikyti visus būdus pagal situaciją...“ H11 • „...mėgstu kalbėtis, tartis, mėgstu įkvėpti žmones, turiu ir charizmos atitinkamos...“ H13 • „...niekada nenaudojau vieno vadovavimo būdo...“ Y13 • „...yra laikas, kai tu bendradarbiauji, yra kartais įsakymo tvarka, priklausomai nuo situacijos...“ Y14
<p>7. Sunkumai susiję su vadovavimu</p>	<p><i>Sunkumai susiję su pavaldiniais</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • „...žmonės pasako vieną, o padaro kitą...“ A14 • „...šiais laikais žmonėms reikia kartoti 10 kartų tą patį...“ C16 • „...tiesiog atsakomybės mažesnis buvimas pas žmones...“ C17 • „...kas jų neliečia tiesiogiai, tas jiems yra ir nelabai svarbu...“ C18 • „...tas patikrinimas ir kartojimas yra didžiausios mano problemos...“ C19 • „...su darbuotojų bukumu, kai nesupranta ką jam sakai...“ D7 • „...ne aš atsirinkau visus tuos žmones ir man tenka dirbti su tais, kurių aš gal nebūčiau priėmęs...“ E9 • „...žmonių nenuoširdumas, ne lojalumas...“ F10 • „...žmogiškieji sunkumai...“ F11

		<ul style="list-style-type: none"> • „...su žmonių neatsakingumu...“ I13 • „...menka kai kurių darbuotojų motyvacija atlikti tam tikrą darbą...“ Y15 • „...su neatsakingumu...“ Y16 • „...kai reikia dirbti su žmonėmis, kurių kompetencijos tarkim neatitinka tam tikroms sritims...“ J17 • „...atmestinis požiūris į darbą...“ K11
	<i>Sunkumai susiję su finansais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...sunkumai jie yra daugiau susiję su kažkokiais tai sunkesniais projektais, su ekonominėmis situacijomis...“ G17 • „...finansiniai sunkumai, o ne žmogiškieji...“ L8 • „...tai yra valstybinis sektorius, tai su darbuotojų atlyginimų dydžiais, jie yra pakankamai maži, t.y. vienintelis mūsų įstaigos sunkumas...“ M9 • „...išlaikyti žmogų, darbuotoją labai yra sunku už pakankamai mažus pinigus ir tas sunkumas pas mus tas, kad yra dažna žmonių kaita, nes netinka atlyginimas...“ M10
	<i>Sunkumai susiję su kitais vadovais</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...kiekvienas vadovas turi vis vien vadovą sau virš galvos...“ H14 • „...sunkumai daugiau susieti ne su santykiais su pavaldiniais, sunkiau yra kaip pavaldiniui...“ H15 • „...vadovas kartais peržengia savo kompetenciją, tai sukelia papildomą stresą...“ H16
8. Diskriminacijos atvejai	<i>Diskriminacija susijusi su lytimi</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...esu girdėjęs, kad merginas priima į darbą, bet prieš pasirašant sutartį sužino, kad ji turi sutoktinį ir ruošiasi jie kurti šeimą, tuo metu yra nutraukiamos tos derybos ir moters nepriima vien dėl to, kad jie įtaria, kad ji gali metu bėgyje pastoti...“ A15 • „...nenori kompanija investuoti, kad ji būtų kvalifikuota darbuotoja...“ A16 • „...kad pavaldiniai labai priešintųsi tam, kad vadovauja moteris – ne, bet partnerystėje – aš esu patyrusi tokį diskriminaciją...“ B20 • „...kai verslo partneris vyras, turi savo nuomonę, kad tik tai jis gali tam tikrais klausimais turėti kategorišką nuomonę...“ B21 • „...į kai kuriuos vadovujančius postus tiek politikoje, daugiau yra vyrų...“ C7 • „...kiekvieną kartą eidama į kažkokį pokalbį, manęs klausdavo, ar tu turi vaikų, ar planuojate dar, kokią šeimos padėtis...“ C20 • „...moteriai daugiau tokių klausimų yra užduodama negu vyrui...“ C21 • „...iš moters reikalaujama kažkokių tai neįmanomų dalykų...“ C30 • „...labai dažnas kažkokie tai seksualiniai priekabiavimai...“ C31

		<ul style="list-style-type: none"> • „...priimdamas į tam tikrą vietą darbuotoją, aš tikrai galvoju ar ta darbuotoja negali susilaukti už mėnesio vaikų...“ E10 • „...jeigu yra vyras, tokių minčių nekyla...“ E11 • „...jeigu už mėnesio žmogus išeis į dekretines atostogas, tai reiškiasi, įmonė, akcininkai patirs tiesioginius nuostolius...“ E12 • „...jeigu kalbėti šiaip aplinkoj, negalėčiau pasakyti, kad Lietuvoje to (diskriminacijos) nėra, iš tikrųjų diskriminacija yra, egzistuoja...“ H18 • „...jeigu kalbame apie aukščiausias pareigas, moteriai reikia tikrai daugiau pastangų ir įrodinėjimų...“ H19 • „...eina iš vyrų tas požiūris kažkur labai giliai...“ H20 • „...pasitaiko lyčių nelygybės atvejai ir dažnai būtent valstybinėse institucijose...“ H23 • „...gal moterys sau daugiau leidžia, kas gali būti laikoma seksualiniu priekabiavimu...“ H30 • „...dėl lyties net gi tai atsitinka, nes tai yra vyras...“ Y18 • „...vadovo pasirinkimą lėmė, kad vyras šituose pareigose būtų mobilesnis...“ J18 • „...visada yra atsižvelgiama į kompetenciją, bet kai yra du vienodi kandidatai vis tiek atsižvelgiama į šeimos padėtį...“ J19 • „...galbūt dar šiai dienai yra gajus principas, kad vyras vis tiek yra geresnis vadovas...“ K13 • „... į vyrą žiūrima rimčiau, kad jis yra pastovesnis...“ K16 • „...darbdaviai nenori priimti moterų, sudaro joms tokias sąlygas labiau vaikus auginti, negu siekti karjeros...“ M5 • „...girdėjau, kad tam tikrose pareigose nenori priimti moterų dėl to, kad moteris išeina į dekretą...“ M11 • „...vadovai laikosi tos pozicijos, kad geriau apmokinti vyrą, nes brangus mokymas būtent to darbuotojų, negu išeis moteris paskui 3 m. į dekretą ir negalės dirbti...“ M12
	<p><i>Diskriminacija susijusi su finansiniais sunkumais</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • „...finansiniai dalykai, kurie nepagrindžiami kodėl vienu atveju yra vieniems...“ I14 • „...vieniems paskatos, kitiems nėra paskatų, tai yra ko gero aukštesnių vadovų sprendimai ir jie yra nepaaiškinami, tai demotyvuoja...“ I15 • „...etato skirstymu pasireiškė, naujai priimtas darbuotojas kartais gauna aukštesnį koeficientą, nors nėra jokios darbinės veiklos, nėra įdirbio...“ Y17
	<p><i>Diskriminacijos nebuvimas</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • „...kai buvo pozicija renkama labai rimta viena,

		<p>visgi buvo pasirinkta moteris...“ C22</p> <ul style="list-style-type: none"> • „...daugiau negu vidutinio amžiaus, užtai jai negrėsė kažkokie gimdymai papildomi, dekretai ir biuleteniai...“ C23 • „...nebuvo susidūrusi, aš esu galbūt kaip žmogus pakankamai stiprus ir niekada nejaučiau to, kad kažkas mane diskriminuoja...“ G21 • „...aš tiesiog neleidžiu save diskriminuoti...“ H17
9. Sąlygos siekti/užimti vadovo pozicijų	<i>Sąlygos sudarytos labiau vyrams</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...gal prieš 20 metų tai tikrai buvo sunkiau turbūt moterims dirbti vadovaujama darbą...“ G25 • „...teoriškai tai skelbiama taip, bet faktiškai vis tiek pirmenybė teikia vyrams, manydami, kad vyrai dažniau logiškai mąsto...“ I16 • „...šalyje susiduria su diskriminacija, vyrams yra geresnės sąlygos pritaikytos...“ M14
	<i>Sąlygos sudarytos visiems vienodos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...pradedant mūsų prezidentės, vienas iš pavyzdžių...“ A18 • „...tikrai Lietuvoje yra visos sąlygos tokios pačios tiek moterims, tiek vyrams padaryti karjerą kokią jie nori...“ A19 • „...sąlygos tai gal ir sudarytos vienodos...“ B22 • „...apskritai vadovauti, manau, kad taip, tos sąlygos yra vienodos...“ B24 • „...sudarytos sąlygos visiems vienodai...“ C27 • „...jeigu nereikia vartoti jėgos, tai moteris lygiai taip pat gali susitvarkyti, kaip ir vyras, su tomis pačiomis problemomis...“ C29 • „...kiek kas gali parodyti, tiek tas gali pasiekti, vienodos sąlygos...“ D8 • „...vadovai iš kažkur neatsiranda, jie pirmiausiai turi praeiti žemesnes pozicijas...“ E13 • „...vadovams yra vienodos sąlygos sudarytos, bet klausimas ar tuos žemesnius laiptelius vienodai praeina, čia yra kitas klausimas...“ E14 • „...vienodos sąlygos tiek moterims, tiek vyrams...“ F4 • „...labai elementarus pavyzdys, kad mūsų šalį valdo prezidentė moteris, tai jau turbūt tai parodo, kad mūsų tauta yra pakankamai tolerantiška...“ F13 • „...šiuo metų tikrai taip, vienodos sąlygos...“ G29 • „...tiek merginos, tiek vaikinai, kiek aš dabar pastebiu, jie ateina tikrai su geromis žiniomis, su labai dideliu pasitikėjimu savimi ir tikrai gerai paruošti...“ G30 • „...moterys turi pilnas teises užimti vadovaujančias pareigas...“ Y19 • „...sąlygos vienodos...“ Y20 • „...yra vienodos galimybės siekti vadovo pareigų...“ J21

		<ul style="list-style-type: none"> • „...jeigu tu sieksi to, ko tu nori, visada pasieksi, duris tikrai atviros, nepriklausomai nuo lyties...“ L9 • „...pas mus tikrai vienodos sąlygos...“ M13
	<i>Sąlygos skiriasi, keičiasi</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...jeigu kalbant ne apie vadovaujantį darbą, tai ten jos galbūt skiriasi...“ B25 • „...nors paskutiniu metu tendencija, kad moterų daugėja...“ C8 • „...akademiniame pasaulyje, tikrai taip, vienodos sąlygos, su verslu kitaip, labai priklauso nuo įmonės sąmoningumo, suvokimo visų, socialiniai atsakingo verslo...“ H21 • „...jeigu kalbėti apie verslą..., mes žengiam link to, kad sąlygos vienodėja...“ Y21 • „...yra ėjimas link moterų vadovių, link karjeros darymo, supratimo...“ I17
	<i>Sąlygos priklauso nuo darbo srities</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...istoriškai susiklostė, kad vienoje ar kitoje srityje dominuoja vyriška lytis arba moteriška lytis...“ B23 • „...yra pozicijų, kur kaip tik tai gali būti diskriminuojami vyrai, nes sekretorės dažniausiai būna moterys...“ C28 • „...nuo sferos priklauso...“ D11 • „...valstybiniame sektoriuje aplamai atlyginimai yra nustatyti, nei vyrui nei moteriai kažkokios tai atskiros skalės nėra...“ K12
10. Moterų vaidmenys	<i>Moteris – vadovė</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...moteris užima dideles pareigas, pagimdo vaiką ir vyras sėdi su vaiku namie, o ji dirba...“ A8 • „...kai auditorija vien vyrai, aišku užtrunka laiko kol jie patiki, kad tu esi specialistas ir kad tu tai išmanai...“ G22 • „...jeigu tu įgauni autoritetą, tai tu tada to dėmesio ir palaikymo gauni dar dvigubai daugiau, nei vyrai toje pačioje srityje...“ G23 • „...galbūt iš pradžių yra sunkiau įsivažiuoti...“ G24 • „...prezidentės pavyzdys parodė, kad turime gerą pavyzdį...“ J27 • „...žiūrint į dabartinę situaciją, aš matau tikrai nemažai moterų užimančių tokias vadovujančias pareigas...“ L3 • „...yra pavyzdžių, kad net gi moterys dar geriau vadovauja negu vyras...“ L13
	<i>Moteris – darbuotoja</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...paskutiniu metu tikrai moterys įsitvirtino labai stipriai visuomenėje...“ A17 • „...kitos moterys yra daugiau, mažiau materialistės, jos pačios nori savistovės, pačios siekiančios...“ F6
	<i>Moteris – mama</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...galu gale nebūtų moterų, nebūtų tų naujų darbuotojų...“ F17

<p>11. Diskriminacijos atvejų mažinimo priemonės</p>	<p><i>Teigiamų ir neigiamų atvejų viešinimas</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • „...gimdo vis dar moterys, ne vyrai...“ Y5 • „...tokius atvejus reikia tiesiog viešinti...“ A20 • „...viešinti per visas priemones, pradėkim nuo darbo inspekcijos...“ A21 • „...masinės informacijos priemonės...“ B28 • „...reikia fiksuoti tokius atvejus, yra tarnybos...“ B29 • „...viešinti apskritai atvejus, kai moteris konkrečiai gali susitvarkyti su pareigomis ir šeimoje ir savo darbinėje veikloje...“ B30 • „...daugiau gerų pavyzdžių viešojo spaudoje ne tik apie vyrus pasiekusius daug, bet ir apie moteris...“ G32 • „...sėkmės istorijomis ir gerais pavyzdžiais...“ G33 • „...teigiamų, gerų pavyzdžių moterų vadovų viešinimas leistų keisti visuomeninę sąmonę...“ I20 • „...visuomenės nuomonės pozicijos formavimas, per pavyzdžių sklaidimą...“ I22 • „...kitiems įrodyti, kad vadovas neteisingai elgiasi...“ L11
	<p><i>Stereotipų laužymas</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • „...griauti stereotipus būtų pati veiksmingiausia priemonė...“ B26 • „...jokie teisiniai reglamentavimai nepakeis žmonių mąstymo...“ B27 • „...papildomi seminarai, kurie duotų papildomos informacijos žmogaus supratimui, kad visi skirtingi ir visi lygūs yra...“ F14 • „...bendras žmogaus mąstymo keitimas...“ F16 • „...daug dalykų atsinešame iš šeimos...“ H25 • „...visuomenės dar nuomonė nesikeičia, kad tai, kad moterys lygiai taip pat gali sėkmingai suderinti įvairias veiklas...“ I18 • „...tiesiog nuostatą keisti žmonių, kad visgi tiek vyrai tiek moterys vadovai gali būti puikūs...“ J29
	<p><i>Bendras žmonių švietimas</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • „...visai įmonės bendruomenei bendras švietimas įmonei, kur tokios problemos pasitaiko...“ F15 • „...švietėjiškos priemonės, daugiau komunikacijos...“ G31 • „...priemonės turi būti susietos su auklėjimu, su švietimu...“ H24 • „...daug kalbėjimo, parodymo aukštosiose mokyklose, kad visi lygūs...“ H26 • „...švietimas nuo mažens...“ H27 • „...organizacija turėtų tai komunikuoti savo įmonės viduje, kad socialiniai atsakinga įmonė...“ Y24 • „...reikėtų daug investuoti į švietimą, į kompetencijų vystymą žmonių...“ J22 • „...kursai, seminarai, išsilavinimas, žinios...“ K24

	<i>Lygus moterų ir vyrų skaičius organizacijoje</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...jeigu apytiksliai kolektyvuose dirbtų procentaliai vienodas skaičius tiek vyrų, tiek moterų...“ C32
	<i>Vadovo, pavaldinių pavyzdžiai</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...jeigu vadovas rodys pavyzdžius ir savo darbuotojams rodys kaip reikia elgtis...“ C33 • „...tolerantiška komanda surinkta...“ F12 • „...viskas priklauso nuo organizacijos vadovybės...“ G34 • „...vadovas tiek savo žinias gilina, tiek šviečia apskritai savo pavaldinius...“ J23
	<i>Valstybės pagalba</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...valstybė turėtų imtis kompensuoti verslo įmonėms tuos nuostolius, kuriuos patiria dėl natūralių fiziologinių dalykų...“ E15 • „...įstatyminė bazė turi keistis...“ K19
	<i>Verslo etikos/principų viešinimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...organizacijos, ne svarbu, vyriausybinės, ne vyriausybinės, privatus sektorius, viešasis sektorius, lenda į tą madą, į verslo etikos, įmonių socialinės atsakomybės...“ Y22 • „...daug įmonių skelbia savo etikos kažkokius tai principus, etikos kodeksus, kur aiškiai nurodo, kad neatsižvelgia į žmonių įvairovę, į amžių, į lytį, į kultūrinius skirtumus, tik tai į patirtį, į gebėjimus, įdarbinant žmogų...“ Y23
	<i>Sąlygų gerinimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...sulyginti tuos atlyginimus ar sudaryti kažkokias sąlygas geresnes, kad išeina motinystės atostogų, ar vaiko priežiūra...“ M17
	<i>Nėra priemonių</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...su priemonėmis labai sudėtinga, nes juridškai viskas pagrįsta, nieko negali prikibti, dėl to kad surastų priežasčių kodėl pasirinko vieną ar kitą...“ I19
12. Gerų moterų ir vyrų vadovų savybės	<i>Moterų vadovių savybės</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...pas moteris dirba daugiau emocinis pusrutulius...“ A25 • „...moteris turi galbūt labiau išvystyta kažkokį tai tą vadinama šeimos jausmą...“ C35 • „...dažniau pastebi problemas darbuotojų akyse...“ C36 • „...moteris gali labiau išreikšti jausmus...“ C37 • „...moteris gali sureaguoti kaip konfliktą išvengti...“ D14 • „...moteris lankstesnė ir kantresnė...“ E16 • „...tikras moteriškas žavesys, kuris galėtų paveikti pavaldinius vyrus...“ F18 • „...lengvas koketavimas, kuris priverstų darbuotoją natūraliai dėl kažko tai pasistengti...“ F19 • „...moteris kruopštesnė...“ G26 • „...moteris jos daugiau linkusios į detales, moteris dažnai vertina savo darbuotojų emocinę būseną...“ G35 • „...moteris mato ir per emocinę pusę, ne tik tai per

		<p>rezultatų siekimą...“ G36</p> <ul style="list-style-type: none"> • „...moterys daugiau tokios atsakingesnės, kruopštesnės ir daugiau linkusios į detales...“ G37 • „...jos jautresnės ir pasimeta tam tikrose situacijose...“ M21
	<i>Vyrų vadovų savybės</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...vyras turi daugiau išvystyta tą šeštą jausmą biznio klausimais...“ C38 • „...vyras gal gali greičiau sureaguoti į stresines situacijas...“ D13 • „...vyras gali būti daugiau tiesmukiškas...“ L14 • „...vyras stipresnis ir gali atlaikyti tiesiog iš šono spaudimą...“ M19
	<i>Skirtumai tarp vyrų ir moterų vadovų</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...moterys ir vyrai iš principo labai skiriasi...“ A22 • „...pagal mąstymą, pagal tai, kaip dirba mūsų smegenys...“ A23 • „...moterys vadovės kartais, jos pasako, paskui pagalvoja, pas vyrus tokių atvejų būna mažiau...“ A24 • „...moterims galbūt daugiau nei vyrams reikalingas lankstumas, operatyvumas, organizuotumas...“ B33 • „...vyras gali susikaupti tik tai darbui, o moterys įpratusios dirbti multitaskingu režimu...“ B34 • „...moteris vadovė kartais būna ir per minkšta kai kuriose situacijose, vyrai šitoje vietoje yra griežtesni...“ C39 • „...moteris priima vienaip sprendimą, vyrai kitaip...“ D9 • „...moterų mąstysena yra vienokia, vyrų kitokia...“ D10 • „...vyras sukurtas buvo vienam darbui, moteris kitam ir mąstysena turi skirtis...“ D12 • „...vyras turi vienų stiprių savybių, moterys – kitų...“ G27 • „...nebūtinai geras vadovas – vyras vadovas...“ I21 • „...kas kartais moterims suveikia tas emocinis faktorius labiau, negu vyrams...“ Y26 • „...vyras daugiau naudoja autoritarinį, moterys vis tiek yra lankstesnės...“ J26 • „...su vadove moterims dirbti yra vienaip, vieni teigiami dalykai yra, su vyru vėl gi kitaip...“ J28 • „...moterys yra daugiau tvarkingesnės, atsakingesnės negu vyrai...“ M18
	<i>Vyrų ir moterų bendradarbiavimas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...geriausias balansas kai būna komandoje vadovas ir pavaduotojas vyras ir moteris, jie labai papildo vienas kitą...“ G28
	<i>Vadovo savybės nepriklausomai nuo lyties</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...vadovas privalo būti tas žmogus, kuris gali parodyti kokią poziciją jis užima...“ A30 • „...reikia turėti įgūdžius adaptuotis bet kurioje

		<p>situacijoje...“ B6</p> <ul style="list-style-type: none"> • „...nežiūrint į tai, kokios pas tave aplinkybės dabar susiklostė, toliau siekti savo tikslų...“ B9 • „...profesinės savybės privalo būti tos pačios, t.y. pakankama kompetencija užimti vadovaujančias pareigas...“ B32 • „...vadovas turi būti kompetentingas visose srityse...“ C34 • „...karjera priklauso ne nuo lyties, o nuo asmenybės...“ G8 • „...kiek tu esi kaip asmenybė stiprus...“ G9 • „...reikia visiems susitelkti, užvesti žmones pasiekti rezultato...“ G18 • „...pagarba vienas kitam...“ G20 • „...reikalauju labai daug pirmiausiai iš savęs, o jeigu reikalauju iš savęs, tai tada nori nenori, reikalauju iš kitų...“ H12 • „...ne tiek svarbu net tavo diplomas, išsilavinimas, ne tiek lytis apkritai neturi jokios reikšmės, svarbu tavo kompetencija, tavo energija, tavo noras dirbti...“ H22 • „...net nesinorėtų išskirti moteriško vadovavimo ar vyriško vadovavimo...“ H28 • „...vadovavimą suvokių kaip tam tikrą kompetenciją, jokio skirtumo kas tą kompetenciją turi...“ H29 • „...vadovai yra vadovai, nepriklausomai nuo lyties...“ H31 • „...geras vadovas turi turėti žavesį...“ H38 • „...geras vyras vadovas ar gera moteris vadovė, tai jeigu gera tai ji yra gera...“ I23 • „...tolerancija, pagarba...“ I24 • „...paties savęs tobulinimas pastovus...“ I25 • „...nemanau, kad yra kažkokių savybių, kurios skiria...“ Y25 • „...gebėjimas nesivadovauti emocijomis, gebėjimas priimti sprendimą...“ Y27 • „...pirmiausiai yra vertinama žmonių kompetencija, visą kitą jis gali susitvarkyti pats, net šeima tampa ne kliūtimis...“ J20 • „...supratingas vadovas, išklausančias, priimančias sprendimus, vadovaujantis ne autoritariniu, o koleginiu principu...“ J25 • „...pagal savo patirtį negalėčiau atskirti, kad vyras vadovas yra geresnis, o moteris blogesnė...“ K17 • „...jeigu gabumai, išsilavinimas ir kompetencija yra, ar bus vyras, ar moteris, tai nėra skirtumo...“ K20 • „...supratimas turėtų būti...“ L10 • „...vadovas kiekvienas, nesvarbu, ar moteris ar
--	--	---

		<p>vyras, turėtų turėti bendrą kalbą su pavaldiniais, supratimą, poreikius jų ir toleranciją...“ L12</p> <ul style="list-style-type: none"> • „...ir vyrai ir moterys puikiai vadovauja...“ M20
	<p><i>Esamų vadovų asmeninės ir profesinės savybės, jų patarimai</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • „...atsakomybė ir sąžiningumas...“ A26 • „...ryžtas, ambicija...“ A27 • „...stabili nervų sistema ir gera sveikata...“ B35 • „...sugebėjimas organizuoti savo veiklą, darbus ir visas pareigas taip, kad niekas nenukentėtų...“ B36 • „...dažnai teko girdėti apie pareigingumą...“ C40 • „...atliekant darbą už save ir dar šiek tiek už kitą, vis tiek, tiek vadovai, tiek kiti žmonės visą tai įvertina ir pastebi...“ C41 • „...atsakingumas, pareigos susitvarkymas, greitas imlumas...“ C42 • „...daug dirbti...“ E17 • „...domėtis tuo ką darai, mėgti tą sritį, kurioje dirbi...“ E18 • „...lengvas optimizmas, tikėjimas, kantrybė, didelis noras, lengvas maištas, patriotizmas...“ F20 • „...ryžtingumas, tikslo siekimas, aktyvumas, patikimumas, visada žiūrėjimas į priekį, negalvojimas, kad neįmanoma...“ G38 • „...tiesiog reikia pažinti save pirmiausia, o pažinus save tu gali vadovauti žmonėms, nes tu tada pažinsi juos...“ G44 • „...niekada negalvojau apie tai, kad reikia kopti į viršų...“ H33 • „...reikia mylėti savo darbą, negailėti savo laiko tam darbui atlikti, dirbti reikia...“ H34 • „...padaryk truputėlį daugiau, negu iš tavęs tikisi...“ H35 • „...padaryk daugiau, viskas ir nuo to prasideda žingsniai į viršų...“ H36 • „...su savimi reikia dirbti...“ H41 • „...išdrįsti sau pripažinti apie klaidas...“ H42 • „...empatija, bendravimas, pagarba, kompetencija įvairiose srityse...“ I26 • „...parodyta iniciatyva tik pradėjus dirbti, motyvacija...“ Y28 • „...empatija žmonėms, supratimas žmonių, galu gale įsigilinimas ko žmogui reikia, įsiklausymas...“ J30 • „...kadangi aš pradėjau nuo paprasto specialisto, ėjau etapais, augant žmogui, auga patirtis, viska aišku tampa, išauga iki tokių pareigų...“ K21 • „...pagrindinis dalykas yra žinojimas to darbo, tos specifikos...“ K22 • „...pasitikėjo manim, esu atviras...“ L15

		<ul style="list-style-type: none"> • „...sąžiningumas, atsakingumas ir darbštumas...“ M22
13. Vadovai iš prigimties ar vadovai iš patirties	<i>Vadovu gimstama, nes turi įgimtų savybių</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...kai kurių dalykų, kuriuos turi žmogus, jis iš tikrųjų turi atsinešti genuose...“ A28 • „...yra tokių žmonių, kurie negali būti pardavėjais...“ A29 • „...charakterio tokios savybės, aš manau, kad kai kurios ateina su genais...“ A31 • „...niekas negimsta vadovais, gimsta su tam tikru rinkiniu genetinių kodų, atsineša charakterio savybes, kurios nekinta...“ B38 • „...daugiau gimstama negu tampama...“ C43 • „...tu turi turėti savyje...“ C44 • „...pasitaikius progai, šitos savybės visos išryškėja...“ C45 • „...tam tikros savybės turi būti įgimtos, kurios gali daugeliui kartų pagerinti per patirtį...“ E19 • „...jeigu žmogus neturi tam poreikio ir pašaukimo, jokie mokymai, kursai ir pan. vadovo nepadarys...“ E20 • „...gimęs buvau, nes mačiau tėtį tokį...“ F21 • „...yra užkoduota tam tikra lyderystės savybė...“ G39 • „...lyderystės kažkoks pradai jis tikrai ateina su mumis...“ G40 • „...yra tam tikrų įgimtų savybių, pavyzdžiui – charizma...“ H37 • „...tam tikrų savybių, charakterių bruožų, taip, žmogus įgauna gimdamas...“ J31 • „...kai kada galbūt ir didelių mokslų turintis žmogus ne tampa vadovu, kadangi kažko jam trūksta...“ K24 • „...gal vis dėlto tas įgimtas kažkoks charakterio bruožas...“ L17 • „...vadovavimo charakterį tu gali išsiugdyti visam laikui bėgant, bet...“ L18 • „...didesnį šansą turi su įgimta savybe tapti vadovu...“ L19 • „...geras, geras vadovas tai tikrai gimsta...“ M23 • „...iš savybių jau gimsta žmogus jau vadovu, jau toks stiprus, atsakingas, atkaklus, neieškantys žodžio kišenėje, nebijantys iššūkių...“ M25
	<i>Vadovu tampama, nes savybes galima išsiugdyti</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „...tapti irgi įmanoma...“ F22 • „...tapti vadovu tikrai taip, galima, nes yra iš tiesų daugybė nuostabių mokymų, daugybė nuostabios literatūros...“ G41 • „...40 ant 60, kad gali tapti...“ G42 • „...kiekvienas žmogus gali tapti vadovu...“ G43 • „...be galo daug gali būti išugdoma...“ H39 • „...reikia daug dėmesio skirti psichologijai...“ H40

		<ul style="list-style-type: none"> • „...kuris į save investavo labai daug...“ I30 • „...tam tikros lyderio savybės, vadovo savybės formuojamos nuo pat vaikystės...“ Y29 • „...kažkas tai formavo, matyt, aplinka, matyt šeimos verslas...“ Y30 • „...gali tapti, galima išugdyti...“ Y31 • „...geru vadovu tikrai yra tampama, t.y. darbas, geru vadovu tikrai negimsi...“ J32 • „...viskas per patirtį...“ J33 • „...vieniems galbūt pastangų daugiau reikia...“ J34 • „...muzikantu tai turbūt gimstama, o vadovu tampama, įsiugdomas...“ K23 • „...neblogas, tai tampama, galima išugdyti...“ M24
	<p style="text-align: center;"><i>Dalinai gimstama, dalinai tampama</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • „...dalinai gimstama...“ A32 • „...ir gimstama ir tampama...“ B37 • „...galima ir gimti ir tapti...“ D16 • „...50 ant 50...“ F24 • „...jeigu turi įgimtus gebėjimus, plus juos tobulina, tai tampa vadovu, net gi lyderiu...“ I27 • „...50 ant 50...“ I29 • „...norisi sakyti ir taip ir ne...“ L16
	<p style="text-align: center;"><i>Viskas priklauso nuo pačio žmogaus noro</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • „...jeigu žmogus nori, jis viską gali...“ B39 • „...užsispyrimas siekti tikslo, noras...“ D15 • „...aš tapau, kadangi aš to siekiau...“ D17 • „...viskas priklauso nuo žmogaus norų ir nuo siekiamybių gyvenime...“ F23 • „...jie gali būti tiek įgimti tiek įgyti, čia priklauso nuo žmogaus nusiteikimo ką jis nori...“ I28 • „...užsispyrimas turi būti pas žmogų, jeigu jis siekia to...“ L4