



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

# **Pozityvioji diskriminacija lyčių aspektu ir jos raiška verslo organizacijose**

Baigiamasis magistro studijų projektas

---

**Ilona Narkevičienė**

Studentė

**Doc. dr. Brigita Stanikūnienė**

Dėstytoja

---

**Panevėžys, 2024**



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

# **Pozityvioji diskriminacija lyčių aspektu ir jos raiška verslo organizacijose**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Vadyba (6211LX035)

---

**Ilona Narkevičienė**  
Projekto autorė

**Doc. dr. Brigita Stanikūnienė**  
Vadovė

Recenzentas / Recenzentė

---

**Panevėžys, 2024**



**Kauno technologijos universitetas**

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Ilona Narkevičienė

## **Pozityvioji diskriminacija lyčių aspektu ir jos raiška verslo organizacijose**

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Ilona Narkevičienė

*Patvirtinta elektroniniu būdu*



**Kauno technologijos universitetas**  
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**TVIRTINU**  
TVKC vadovė  
Doc. dr. Nida Kvedaraitė

**Baigiamojo magistro projekto užduotis**

Diplomantui **Ilonai Narkevičienei**

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba) Pozityvioji diskriminacija lyčių aspektu ir jos raiška verslo organizacijose

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba) Positive Gender Discrimination and its Manifestation in Business Organisations

Patvirtinta 2023 m. lapkričio 15 d. dekanų potvarkiu Nr. V25-13-28

Parengto baigiamojo projekto įkėlimo į Moodle aplinką terminas iki 2024 m. sausio 2 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui

Mokslinės literatūros analizė, anketinės apklausos duomenys, įmonių strateginių dokumentų turino analizė

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai, kurie turi būti atskleisti projekte

1. Išanalizuoti pozityviosios diskriminacijos sampratą.
2. Atskleisti pozityviosios diskriminacijos lyčių aspektu raiškos būdus organizacijose.
3. Ištirti pozityviosios diskriminacijos lyčių aspektu raišką verslo organizacijose.

Vadovė Doc. dr. Brigita Stanikūnienė

*(vadovo pareigos, vardas, pavardė, parašas)*

Užduotį gavau Ilona Narkevičienė

*(studento vardas, pavardė, parašas)*

2023 m. lapkričio 24 d.

Narkevičienė, Ilona. Pozityvioji diskriminacija lyčių aspektu ir jos raiška verslo organizacijose. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Brigita Stanikūnienė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): vadyba, socialiniai mokslai (verslo ir viešojo vadyba).

Reikšminiai žodžiai: pozityvioji diskriminacija, socialinė atsakomybė, lyčių lygybė, vienodos teisės ir galimybės.

Panevėžys, 2024. 75 p.

## Santrauka

Lygių galimybių visuomenėje socialinė lytis išlieka pagrindine žmogaus identifikavimo kategorija. Nepaisant to, kad lygių teisių ir galimybių pripažinimas bei garantavimas konstituciniu lygmeniu yra pagrindinis demokratinės valstybės skiriamasis bruožas, visuomenė vis dar struktūruojama pagal lytį. Lytinis identitetas ir jo neabejotinas reikšmingumas kiekvieno asmens gyvenime yra tarsi savęs suvokimas, todėl bet kokia diskriminacijos forma neleistina ir netoleruojama. Tačiau diskriminacija vis dar yra daugelio žmonių, kurie priklauso tam tikrai socialinei grupei, realybė, šiandieniniame lygių galimybių pasaulyje. Todėl teisingumas ir lygybė taikomi pasitelkiant pozityvios diskriminacijos priemones, kurios tarsi lygių galimybių užtikrinimo mechanizmas. Pozityvioji diskriminacija aktuali organizacijų veikloje nes skatina jau minėtą lygybę bei socialinį teisingumą, pritraukia talentingus ir kompetentingus darbuotojus iš diskriminuotų grupių, bei skatina įvairovę.

Šio baigiamojo magistro projekto darbo objektas yra pozityvioji diskriminacija lyčių aspektu verslo organizacijose. Darbo tikslas – išanalizuoti pozityvios diskriminacijos raišką lyčių aspektu verslo organizacijose. Darbo tikslui pasiekti yra keliami šia uždaviniai: išnagrinėti pozityviosios diskriminacijos sampratą ir jos charakteristikas; išanalizuoti pozityvios diskriminacijos raiškos būdus organizacijose; ištirti pozityvios diskriminacijos lyčių aspektu raišką verslo įmonėse. Darbe naudojami metodai: mokslinės literatūros analizė, dokumentų analizė, interviu, anketinė apklausa, aprašomosios statistikos metodai, kokybinė turinio (*content*) analizė, dokumentų turinio analizė.

Mokslinė literatūros analizė leidžia identifikuoti esminius pozityviosios diskriminacijos ypatumus. Pozityvioji diskriminacija yra skirta tam, kad palaikytų, skatintų, remtų, pripažintų ir padėtų, suteiktų teisę ir pirmenybę tam tikrai pažeidžiamai grupei ir siektų pozityvių tikslų. Tačiau sąvokos pozityvioji (teigiama) diskriminacija vartojimas tampa labai prieštaringas dėl to, kad techniškai pozityvioji diskriminacija, kaip sąvoka, neturi prasmės. Pagal bendrai naudojamą termino prasmę diskriminacija jau savaime yra neigiamas. Vartojant terminą diskriminacija įvardijami neigiamūs veiksmai, tokie kaip savavališkas, neteisėtas arba piktybinis veiksmas. Todėl tinkamesni terminai šiam principo taikymui apibūdinti būtų: teigiami veiksmai, teigiamos priemonės arba teigimo poveikio priemonės. Visgi mokslinėje literatūroje dažniausiai aptinkamas pozityviosios diskriminacijos terminas.

Dokumentų analizė leido išskirti kad pozityvioji diskriminacija didžiausiose Lietuvos įmonėse tikrai plačiai paplitusi. Ją deklaruoja ir taiko visos nagrinėtos organizacijos, veiksnių ir priemonių strateginiuose dokumentuose ir tvarumo ataskaitose paminėta daug ir įvairių, tačiau pats terminas „Pozityvioji diskriminacija“ nei viename dokumente nebuvo aptiktas.

Vadovų imtyje atliktas pusiau struktūrizuotas interviu atskleidė, kad pozityviosios diskriminacijos terminas yra mažai girdėtas ir dažnai interpretuojamas kaip lygybė ir lygios teisės bei galimybės,

įtrauktis ir įvairovė, kas organizacijose palčiai naudojama ir taikoma įvairiais veiksmais ir priemonėmis.

Anketinės apklausos pagalba buvo apklausti darbuotojai ir vertinamas požiūris į pozityviosios diskriminacijos taikymą jų organizacijose. Išsiaiškinta, kad tai, ką savo dokumentuose pateikia organizacijos kaip pozityviosios diskriminacijos veiksmus ir priemones, praktikoje veikia puikiai. Darbuotojai pritaria vykdomai įvairovės ir įtraukties politikai, įvairioms įdarbinimo strategijoms, žino ir dalyvauja įvairiose mokymo ir plėtros programose, reklamos ir ryšių strategijas vertina puikiai, tačiau pozityviosios diskriminacijos taikymą tam tikroms asmenų grupėms vertina prieštarinčiai. Todėl manoma, kad tokį nuomonių pasiskirstymą gali lemti savęs identifikavimas arba neidentifikavimas su diskriminuojama žmonių grupe.

Narkevičienė Ilona. Positive Gender Discrimination and its Manifestation in Business Organisations. Master's Final Degree Project / supervisor assoc. prof. dr. Brigita Stanikūnienė; Panevėžys Faculty of Technology and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Management, Social Science (Business and Public Administration).

Keywords: positive discrimination, social responsibility, gender equality, equal rights and opportunities.

Panevėžys, 2024. 75 pages.

### **Summary**

In an equal opportunities society, social gender remains the main category of human identification. Despite the fact that the recognition and guarantee of equal rights and opportunities at constitutional level is a key feature of a democratic state, society is still structured according to gender. Gender identity and its undeniable significance in everyone's life is a kind of self – awareness, and any form of discrimination is therefore unacceptable and intolerable. However, discrimination is still a reality for many people who belong to a certain social group in today's world of equal opportunities. Therefore, justice and equality are applied through positive discrimination measures, which are like a mechanism for ensuring equal opportunities. Positive discrimination is relevant in organisations because it promotes the aforementioned equality and social justice, attracts talented and competent employees from discriminated groups and promotes diversity.

The subject of this final Master's project is positive gender discrimination in business organisations. The aim of the thesis is to analyse the expression of positive gender discrimination in business organisations. To achieve this goal, the following objectives are set: to analyse the concept of positive discrimination and its characteristics; to analyse the ways in which positive discrimination is expressed in organisations; to investigate the expression of positive gender discrimination in business enterprises. Methods used in the work: scientific literature analysis, document analysis, interviews, questionnaire survey, descriptive statistics methods, qualitative content analysis, document content analysis.

The analysis of scientific literature allows to identify the main features of positive discrimination. Positive discrimination is designed to support, encourage, promote, recognise and assist, to empower and favour a particular vulnerable group and to achieve positive goals. However, the use of the term positive discrimination is highly controversial because technically positive discrimination as a concept is meaningless. According to the common meaning of the term, discrimination is in itself a negative. The term discrimination is used to refer to negative acts such as arbitrary, unlawful or malicious acts. Therefore, more appropriate terms to describe the application of this principle would be: affirmative action, positive measures or measures having a positive impact. However, the term „positive discrimination” is the most common in the academic literature.

The analysis of documents has shown that positive discrimination is indeed widespread in the largest Lithuanian companies. It is declared and applied by all the organisations analysed, and a wide variety of actions and measures are mentioned in strategic documents and sustainability reports, but the term „positive discrimination” itself was not found in any document.

Semi-structured interviews with a sample of managers revealed that the term 'positive discrimination' is little heard of and often interpreted as equality and equal rights and opportunities, inclusion and diversity, which is widely used and applied in the organisations in a wide range of actions and measures.

A questionnaire survey was used to interview employees and assess their attitudes towards the use of positive discrimination in their organisations. It was found that what the organisations present in their documents as affirmative action actions and measures work well in practice. Employees are supportive of diversity and inclusion policies, various recruitment strategies, are aware of and participate in various training and development programmes, and have an excellent view of advertising and communication strategies, but are ambivalent about the application of positive discrimination to certain groups of people. It is therefore suggested that this distribution of opinions may be due to self-identification or non-identification with the discriminated group of people.



## Turinys

<b>Lentelių sąrašas</b> .....	<b>10</b>
<b>Paveikslų sąrašas</b> .....	<b>11</b>
<b>Įvadas</b> .....	<b>12</b>
<b>1. Pozityviosios diskriminacijos teoriniai aspektai</b> .....	<b>15</b>
1.1. Pozityviosios diskriminacijos samprata .....	15
1.2. Pozityviosios diskriminacijos raiška lyčių požiūriu (charakteristikos) darbo vietoje.....	19
1.3. Pozityviosios diskriminacijos raiškos būdai organizacijose.....	22
1.3.1. Organizacijos politikos lygmuo .....	23
1.3.2. Organizacijos realūs veiksmai ir priemonės .....	27
1.3.3. Organizacijos darbuotojų elgsenos tyrimai .....	29
<b>2. Pozityviosios diskriminacijos lyčių aspektu ir jos raiškos verslo organizacijose empirinis tyrimas</b> .....	<b>33</b>
2.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas .....	33
2.2. Pozityviosios diskriminacijos raiška lyčių aspektu organizacijų dokumentuose: <i>turinio analizės rezultatai</i> .....	37
2.3. Pozityviosios diskriminacijos raiška lyčių aspektu įmonių vadovų požiūriu: <i>pusiau struktūrizuoto interviu rezultatų analizė</i> .....	43
2.4. Pozityviosios diskriminacijos raiška lyčių aspektu darbuotojų požiūriu: <i>kiekybinio tyrimo rezultatų analizė</i> .....	52
<b>Išvados</b> .....	<b>66</b>
<b>Literatūros sąrašas</b> .....	<b>68</b>
<b>Informacijos šaltinių sąrašas</b> .....	<b>75</b>
<b>Priedai</b> .....	<b>76</b>
1 priedas. Instrumentarijus .....	76
2 priedas. Klausimynas vadovams.....	80
3 priedas. Anketa darbuotojams. ....	81

## Lentelių sąrašas

1 lentelė. Pozityviosios diskriminacijos samprata .....	17
2 lentelė. Apibendrintas tyrimo instrumentarijus .....	35
3 lentelė. Įvairovės ir įtraukties politika.....	38
4 lentelė. Įdarbinimo strategija .....	40
5 lentelė. Mokymo ir plėtros programos .....	41
6 lentelė. Reklamos ir ryšių strategija.....	42
7 lentelė. Informantų charakteristikos.....	43
8 lentelė. Įvairovės ir įtraukties politikos turinio kategorizacija .....	45
9 lentelė. Įdarbinimo strategijos turinio kategorizacija.....	47
10 lentelė. Mokymo ir plėtros programos turinio kategorizacija .....	48
11 lentelė. Reklamos ir ryšių strategijos turinio kategorizacija .....	49
12 lentelė. Skatinamųjų priemonių turinio kategorizacija .....	50

## Paveikslų sąrašas

1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, proc. ....	52
2 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, proc. ....	53
3 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc. ....	53
4 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal įmonės dydį, proc. ....	53
5 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinant teiginius apie įvairovės ir įtraukties politiką, proc. ...	54
6 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinant teiginius apie įdarbinimo strategijas, proc. ....	56
7 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinant teiginius apie mokymosi ir plėtros programas, proc. ....	57
8 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinant teiginius apie reklamos ir ryšių strategiją, proc. ....	58
9 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinant teiginius apie įdarbinimo kvotas, proc. ....	58
10 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinant teiginius apie skatinamąsias priemones, proc. ....	59
11 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinant teiginį apie pirmenybinį priėmimą, proc. ....	60
12 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinant teiginius apie pozityviosios diskriminacijos poveikį darbuotojams ir organizacijai, proc. ....	61
13 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinant teiginius apie darbuotojų požiūrį į pozityvios diskriminacijos taikymą organizacijoje, proc. ....	63
14 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinant teiginius apie socialinį identifikavimą, proc. ....	65

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Šiuolaikinėje lygių galimybių visuomenėje socialinė lytis vis dar yra pati pirminė kategorija, pagal kurią žmogus identifikuojamas ir atpažįstamas. Ir nors lygių teisių ir galimybių pripažinimas ir garantavimas konstituciniu lygmeniu yra pagrindinis skiriamasis šiandieninės demokratinės valstybės bruožas, vis dėlto visuomenė struktūruojama pagal lytį, o ir kartu yra veikiamą nelygių galios santykių (Žvinklienė, Kublickienė, Janušauskienė ir Šėporaitytė-Vismantė, 2018). Neatsižvelgiant į asmens požiūrį į lytiškumą, save priskiriant vyrui, moteriai ar vienai iš netradicinių lyčių, bet kokiu atveju lytinis tapatumas reikšmingas kiekvienam žmogui. Lytinis identitetas ir jo neabejotinas reikšmingumas kiekvieno asmens gyvenime yra tarsi savęs suvokimas, tačiau biologinė lytis ne visada tapatu socialiai lyčiai ir tai sukelia lygių galimybių ir teisių neapibrėžtumą (Petrėnaitė, 2017). Diskriminacija dėl lyties identiteto svarbiausiuose tarptautiniuose žmogaus teisių dokumentuose neįvardijama, tačiau diskriminavimo pagrindų sąrašas nėra baigtinis, kas reiškia, kad bet kokia diskriminacijos forma yra neleistina ir netoleruojama (Petrėnaitė, 2017). Visgi diskriminacija vis dar yra daugelio žmonių, kurie priklauso tam tikrai socialinei grupei, realybė, demokratiškos valstybių propaguojamame lygių galimybių pasaulyje (Gurtler ir Gurtler, 2019).

Žmogaus teisės yra pamatinė kiekvienos visuomenės vertybė ir ją kiekviena demokratinė valstybė turi užtikrinti visiems savo piliečiams neatsižvelgiant į jų lytį, religiją, amžių, išsilavinimą ir t. t. Lygybė yra viena žmogaus kaip individo ir visos žmonių visuomenės nario vertė, todėl lygios visų žmonių teisės remiasi teisingumo teorija, kurioje teigiama, kad kiekvienas turi turėti vienodą pradinę padėtį (Korže, 2019). Todėl teisingumas ir lygybė taikomi pasitelkiant pozityvios diskriminacijos priemones. Tai tarsi lygių galimybių užtikrinimo mechanizmas (Claeys-Kulik, Jorgensen ir Stober, 2019).

Apie pozityviąją diskriminaciją aktualu kalbėti ir organizacijų veikloje. Pirma, tai skatina jau minėtą lygybę bei socialinį teisingumą, kas yra neatskirama organizacijų socialinės atsakomybės dalis. Antra, pozityviosios diskriminacijos priemonės skatina pritraukti talentingus ir kompetentingus darbuotojus iš diskriminuotų grupių. Trečia, pozityvioji diskriminacija skatina įvairovę, o darbo jėgos įvairovė tampa kūrybiškumo, inovacijų vystymo ir gebėjimų vystymosi prielaida.

**Temos ištirtumas.** Kadangi lyčių lygybės klausimas labai plačiai tyrinėjamas, todėl tyrimų gausa įvairiose disciplinose vaidina labai svarbų vaidmenį tiek visuomenėje, tiek ir vyriausybės mastu. Lyčių lygybės klausimas dažniausiai tyrinėjamas iš moters perspektyvos, ir tai nieko nestebina, nes moterys jau nuo seno kovojo už savo teises (Essig ir Soparnot, 2019). Dėl dažnai pasitaikančios lyčių nelygybės diskriminacijos reiškinys Lietuvoje yra sparčiai besivystanti tyrimų sritis. Tyrimai diskriminacijos tema domina įvairių sričių mokslininkus. Bendrai diskriminaciją nagrinėja tokie mokslininkai kaip Vengalė, Grigolovičienė ir Mališauskaitė (2007); Beresnevičiūtė, Leončikas (2009); Okunevičiūtė, Neverauskienė, Gruževskis ir Okunevičiūtė (2012); Spinter'is (2013); Andriukaitis, ir Sabatauskaitė (2017); Žvinklienė, Kublickienė, Šėporaitytė, Vismantė ir Janušauskienė (2018), o diskriminacija dėl kokio nors konkretaus pagrindo domina šiuos mokslininkus: Juraitė ir Zdanevičius (2004); Reingardienė, (2004); Kublickienė ir Žvinklienė (2013); Žalėnienė Rakauskienė ir Grigolovičienė (2013); Šumskienė, Augutienė, Jonutytė ir Šumskas (2014) tyrinėja diskriminaciją lyčių aspektu; Ališauskienė ir Glodenis (2013); Ališauskienė, Bučaitė ir Vilke (2014) dėl negalios; Mikulionienė (2008); Brazienė, Mikutavičienė, Dorelaitienė, Žalkauskaitė ir Jurkevičienė (2014) dėl amžiaus Janušauskienė, (2019). Taip pat nemažai tyrimų aptinkama ir pozityviosios diskriminacijos tema. Šį reiškinį nagrinėja: Skadegard'as (2017); Akbas ir Sen'as

(2013); Flander'is (2004); Gozler'is ir Kaplan'as (2012); Krivokpic'as (2004) ir daugelis kitų mokslininkų.

**Tyrimo problema.** Vis dėlto atliekami tyrimai įrodo, kad žmogaus teisės ir lygios galimybės Lietuvoje dar nėra labai įsigalėjusios, o pati diskriminacija apskritai nėra iki galo teisingai suvokiama. Dažnai diskriminacija net nėra atpažįstama (Janušauskienė, 2019). O pozityviosios diskriminacijos taikymas nėra iki galo aiškus. Užsienio tyrėjai taip pat pastebi, kad nuomonės dėl pozityviosios diskriminacijos skiriasi, ir tyrimų rezultatai taip pat gali būti prieštaringi. Svarbu atidžiai vertinti šiuos tyrimus ir atsižvelgti į specifinius kontekstus ir sąlygas, kuriose jie buvo atlikti. Dažnai net patys organizacijų vadovai neturi teisingo supratimo, kokiomis charakteristikomis yra apibrėžiama pozityvioji diskriminacija ir kaip reikėtų teisingai ją taikyti savo organizacijoje. Todėl akivaizdžiai kyla probleminis klausimas: *Kokiomis esminėmis charakteristikomis galima apibrėžti pozityviąją diskriminaciją ir kokia jos raiška organizacijose?*

**Tyrimo objektas:** pozityvioji diskriminacija lyčių aspektu verslo organizacijose.

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti pozityvios diskriminacijos raišką lyčių aspektu verslo organizacijose.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. išnagrinėti pozityviosios diskriminacijos sampratą ir jos charakteristikas;
2. išanalizuoti pozityvios diskriminacijos raiškos būdus organizacijose;
3. ištirti pozityvios diskriminacijos lyčių aspektu raišką verslo įmonėse.

**Duomenų rinkimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, dokumentų analizė, interviu, anketinė apklausa.

**Duomenų analizės metodai:** aprašomosios statistikos metodai, kokybinė turinio (*content*) analizė, dokumentų turinio analizė.

**Darbo teorinis reikšmingumas** tame, kad teoriškai apibrėžtas pozityviosios diskriminacijos terminas bei identifikuoti tam tikri *veiksmi, teisinės normos ar politikos lygmenyje apibrėžti principai, kuriais siekiama paskatinti, padėti, palaikyti, paremti ir suteikti teisę ir pirmenybę* ne tik moterims, bet ir tam tikroms pažeidžiamoms grupėms žmonių ir siekti *pozityvių tikslų*. Teorinės analizės metu išgryninta pozityviosios diskriminacijos raiška organizacijos politikos lygmenyje, jos praktikos ir taikomų priemonių lygmenyje bei individualaus darbuotojo elgsenos lygmenyje.

**Darbo praktinis reikšmingumas** yra tame, kad empirinio tyrimo rezultatai ir pateiktos rekomendacijos įgalina įmonių vadovus orientuotis į stipriausių socialinės atsakomybės srityje organizacijų praktiką ir atliepti pozityviosios diskriminacijos koncepciją politikos lygmenyje, peržiūrint savo strateginius dokumentus bei diegiant konkrečias pozityviosios diskriminacijos priemones.

**Autoriaus konferencijose skaityti pranešimų sąrašas:**

Narkevičienė, Ilona. Organizacijos politika pozityviosios diskriminacijos kontekste: dokumentų analizės rezultatai. Studentų mokslinė konferencija „Technologijų ir verslo aktualijos – 2023“. Panevėžys: Kauno technologijos universitetas, 2023 m. lapkričio 24 d.

**Autoriaus parengtų straipsnių sąrašas:**

Narkevičienė, Ilona; Stanikūnienė, Brigita. Organizacijos politika pozityviosios diskriminacijos kontekste: dokumentų analizės rezultatai // Technologijų ir verslo aktualijos – 2023: studentų mokslinių darbų konferencijos pranešimų medžiaga. Panevėžys, 2023 m. lapkričio 24 d.

## 1. Pozityviosios diskriminacijos teoriniai aspektai

### 1.1. Pozityviosios diskriminacijos samprata

Lygybės siekis – tai labai galingas šių laikų reikalavimas. Jis atsirado todėl, kad didėjanti nelygybė visuomenėje tapo vis labiau pastebima ir netgi akivaizdi. Pagrindinė daugelio filosofų prielaida yra ta, kad visi žmonės vieni kitiems yra lygūs. Tačiau dar iš klasikinės Atėnų demokratinės santvarkos laikų kildinama visų piliečių lygybė buvo pripažįstama skirtinga dėl skirtingų sugebėjimų. Čia ir išryškėja slypinti nelygybė. Moterys kartu su vaikais buvo priskiriamos namų ūkiams ir net ten buvo pavaldžios namų šeimininkui (Thornton, 2021).

Šiuolaikinis mūsų pasaulis jau akivaizdžiai kitoks nei buvo Atėnų demokratinės santvarkos laikais, tačiau kalbant apie lyčių lygybę dabartyje negalima užmiršti nelygybės praeityje. Be galo stiprūs lytiškumo ir lyčių vaidmenų stereotipai praeityje sunkiai ir ilgai neužleido pozicijų lyčių lygybei ir lygių galimybių politikai bei praktikai. Juk jau daugiau nei prieš šimtą metų, 1848 m. Seneca Falls mieste paskelbtoje konvencijoje buvo reikalaujama moters politinių ir ekonominių teisių. Visgi stereotipinis, vadinamas tradicinis pasaulis, grįstas diskriminacija ir nelygybe, XX a. antroje pusėje, paveiktas įvairių socialinių grupių judėjimų, ėmė byrėti. Ir čia didelį vaidmenį atliko Jungtinių Tautų Organizacija, kurios siekis buvo ne tik stabilizuoti santykius tarp valstybių, bet ir atkurti teisingumą pačioje visuomenėje, diegiant pagarbą žmogaus teisėms ir laisvėms, bei naikinant taip giliai įsišaknijusią moterų diskriminaciją, skatinant lyčių lygybę (Pavilionienė, 2010).

Kaip teigia Pavilionienė (2010), diegiant lyčių lygybę svarbiausiu dokumentu laikoma Jungtinių Tautų Organizacijos visų diskriminacijos formų prieš moterį panaikinimo konvencija, įsigaliojusi 1979 m. (Pavilionienė, 2010, p. 366). Vadovaujantis šia konvencija valstybių konstitucijose ir įstatymuose įtvirtinti moterų ir vyrų lygybės principai. O pozityvi diskriminacija, kaip laikina speciali priemonė spartinti lyčių lygybę, kita be galo svarbi šios konvencijos idėja (Pavilionienė, 2010).

Pozityvios diskriminacijos, kaip „dirbtinių kliūčių“ šalinimo įdarbinant moteris ir mažumas pirmą kartą buvo reikalaujama 1961 m. kovo 6 d. prezidento Kenedžio vykdomajame įsakyme Nr. 10925. Todėl tam, kad pozityvi diskriminacija įgautų savo tikslus kontūrus ir būtų praktiškai taikoma, reikėjo nemažai laiko. Dar vienas žingsnis pozityvios diskriminacijos raidoje buvo prezidento Niksono 1969 m. išleistas įsakas „sukurti ir palaikyti pozityvias lygių užimtumo galimybių programas“. Pradėtas pozityvios diskriminacijos įgyvendinimas įdarbinimo tikslais, siekiant kompensuoti anksčiau diskriminuojamiems žmonėms galimybes įsidarbinti lygiomis teisėmis su visais kitais žmonėmis (Vitanski, 2019).

Būtina pabrėžti tai, kad pradinis pozityvios diskriminacijos tikslas – sukurti biurokratiją, atstovaujančią vadinamajai nepalankioje padėtyje atsiradusiai grupei žmonių. Tai tam tikra visų socialinių grupių integracija į sistemos institucijas (Labovic, 1999 cit. iš Vitanski, 2019).

Pozityvios diskriminacijos svarbą pagrindžia tai, kad moterų negalėjimas lygiomis teisėmis konkuruoti su vyrais gautų reikiamas sąlygas ir būtų pakeista praeities neteisybė ar būtų pašalintos tos neteisybės pasekmės. Taip pat svarbu tai, kad būtų siekiama didesnės žmonių lygybės bei didinti užimtumo lygį, net jei dėl to laikinai nukenčia kiti (Vitanski, 2019).

Nepaisant to, kad diskriminacija draudžiama, tai dažniausiai organizacijoje pasitaikanti klaida. Net darbo vietos paprastai vadinamos vyriškomis arba moteriškomis, taip vienas ar kitas darbo vietas

priskiriant tik vienai lyčiai, nes kita lytis yra laikoma neturinti reikiamų savybių (Uysal, 2019). Šiandieninėje mūsų visuomenėje egzistuoja įvairūs teisiniai normatyvai, kurie suteikia moterims lygias teises dirbti, visame pasaulyje moterys patiria daug sunkumų darbo rinkoje. Labai trūksta aiškaus mechanizmo moterims, norinčioms derinti šeimyninį gyvenimą su profesine karjera, bet jos dar susiduria ir su mažesniu nei vyrų atlyginimu (Tanase, 2019). Todėl pozityvi diskriminacija – tai tam tikras būdas siekiant užkirsti kelią lyčių diskriminacijai (Uysal, 2019).

Kaip teigia Akbas ir Sen'as (2013), pozityvia diskriminacija siekiama tam tikrų privilegijų nepalankioje padėtyje esantiems asmenims darbe ir švietimo srityje. O Dincol'as (2005) pabrėžia, kad pozityvi diskriminacija niekaip neprieštaruoja demokratinės lygybės koncepcijai ir yra priemonė lygybei įgyvendinti (Uysal, 2019). Taikant pozityviosios diskriminacijos principą moterys įgauna tam tikras privilegijas, kurios tarsi prieštarauja lygių teisių principui, tačiau bandant išspręsti moterų diskriminacijos problemą ir ją pašalinti, pozityvi diskriminacija tampa priemone, kuri padėtų vienodai paskirstyti lygias galimybes skirtingoms lytims (Uysal, 2019).

Diskriminacijos paplitimą visuomenėje stengiasi suprasti ir ištirti įvairių sričių mokslininkai. Tai aktuali tema tarp psichologų, teisininkų, sociologų ir kitų sričių mokslininkų. Paprastai dominuoja dviejų tipų tyrimai. Tokie kurie diskriminaciją nagrinėja bendrąja prasme ir tokie, kur diskriminacija tyrinėjama dėl konkretaus pagrindo: amžiaus, rasės, tikėjimo ir religijos, negalios, lyties ar kitų aspektų. Tačiau tyrimai rodo, kad diskriminacija nėra aiškiai suvokiamas reiškinys. Kadangi visuomenėje dar nėra labai tiksliai apibrėžta diskriminacijos samprata, todėl ir ją atpažinti pakankamai sudėtinga (Janušauskienė, 2019).

Bendrąja prasme diskriminacija reiškia lygybės principų neužtikrinimą, nesilaikymą ar pažeidimą. Mokslinėje literatūroje išskiriamos dvi diskriminacijos rūšys: *tiesioginė ir netiesioginė*. Tiesioginės diskriminacijos taikymu laikoma situacija, kai atvirai demonstruojamas nepalankus požiūris ar elgesys, palyginti su kitomis socialinėmis grupėmis ar individais, vien dėl tam tikrų skirtingų savybių, tokių kaip lytis, religija, amžius, rasė, seksualinė orientacija (Lipnevič, 2022). Tiesioginė diskriminacija gana lengvai pastebima, nes viešai demonstruojama, todėl pasitaiko retai, o netiesioginės diskriminacijos atvejai dažnesni ir sunkiau identifikuojami. Netiesioginė diskriminacija yra tada, kai nors skirtingas elgesys su tam tikromis socialinėmis grupėmis ar individais ir remiasi neutraliais reikalavimais palyginti su kitomis socialinėmis grupėmis ar individais, tačiau iš esmės turi didesnę neigiamą poveikį (Daukšienė ir Šaltė, 2022). Flander'io (2004) teigimu, diskriminacija yra veikla ar procesas, kuris sukuria nepagrįstai mažiau palankią teisinę, politinę, ekonominę ar socialinę asmenų ar (ir) socialinių grupių padėtį (Korže, 2019).

Plačiąja prasme diskriminacija reiškia skirtingą požiūrį, priklausantį nuo tam tikrų individualių savybių: amžiaus, rasės, negalios, lyties ir kt. Visa tai apima skirtingą požiūrį, kai tam tikrų asmenų grupėms sudaromos nepagrįstai palankios sąlygos ar kitos privilegijos, palyginti su kitų asmenų grupėmis (Pager ir Shepherd, 2008 cit. iš Chhabra, 2021).

Kadangi diskriminacija vis dar yra opi problema daugelyje demokratiškos valstybių, pozityvios diskriminacijos taikymas prisideda sprendžiant šią problemą. Pozityvioji diskriminacija apima priemones ar veiksmus, kuriais tiesiogiai siekiama skatinti, o ne pažeisti vienodą požiūrį į asmens principą, ir yra susijusi su specialiu apsaugos režimu, taikomu nepalankioje padėtyje esančioms kategorijoms, kurios laikomos nepalankioje padėtyje, palyginti su dauguma (Radulescu, 2018).



1 lentelėje pateikiami pozityviosios diskriminacijos apibrėžimai rodo, kad pozityvioji diskriminacija skirta tam, kad *palaikytu, skatintu, remtu, pripažintu ir padėtu, suteiktų teisę ir pirmenybę* tam tikrai pažeidžiamai grupei žmonių ir siektų *pozityvių tikslų* (žr. 1 lentelę).

**1 lentelė.** Pozityviosios diskriminacijos samprata

Autorius, metai	Apibrėžimas	Šaltinis
Skadegard (2017)	Terminas <b>pozityvioji diskriminacija</b> apibrėžiamas kaip patriarchalinis ir labdaringas požiūris, kuris konstruoja ir palaiko kitą iš šios perspektyvos.	Romani, Holck ir Risberg (2019)
Noon (2010)	<b>Pozityvi diskriminacija</b> – tai bendras terminas, kuriuo apibūdinama politika, skatinanti ir remianti nepakankamai atstovaujamas grupes darbo vietoje, pavyzdžiui, įdarbinimo kompanija, kuria siekiama padidinti etninių grupių kandidatų skaičių, arba vadovaujančias pareigas užimančių moterų mentorystės programa, kuria siekiama pagerinti paaukštinimo galimybes.	Noon (2010)
Noon (2010)	<b>Pozityvi diskriminacija</b> – tai specialus tam tikrų savybių (paprastai lyties, rasės ir (arba) etninės priklausomybės, negalios, religijos, seksualinės orientacijos ir amžiaus) pripažinimas, nes laikoma, kad grupė žmonių atsidūrė nepalankioje padėtyje ne dėl savo tiesioginės kaltės.	Noon (2010)
Akbas ir Sen (2013)	<b>Pozityvioji diskriminacija</b> – taip vadinama politikos, strategijų, metodų ir praktikos, sukurtų nepalankioje padėtyje esančių visuomenės grupių naudai, visuma.	Uysal (2019)
Flander (2004)	<b>Pozityvioji diskriminacija</b> – tai situacija, kai instituciniais mechanizmais įtvirtinama prioritentinė faktiškai nuskriaustų socialinių grupių padėtis ir sudaromos sąlygos ištaisyti esamą (formaliąją) nelygybę.	(Korže, 2019)
Mažul (2008)	<b>Pozityvi diskriminacija</b> – tai tam tikrų teisių suteikimas, mainais nereikalaujant papildomų pareigų vykdymo.	Mažul (2008)
Gozler ir Kaplan (2012)	<b>Pozityvioji diskriminacija</b> – tai pirmenybės teikimas moterims arba etninėms bei rasinėms mažumoms, pradedant dirbti arba stojant mokyti.	Uysal (2019)
Žvinklienė, Kublickienė, Janušauskienė ir Šėporaitytė-Vismantė (2018)	<b>Pozityvioji diskriminacija</b> , kai teisinės normos diferencijuotai taikomos vienodus požymius turintiems asmenims ar jų grupėms, siekiant pozityvių, visuomenei reikšmingų tikslų	Žvinklienė, Kublickienė, Janušauskienė ir Šėporaitytė-Vismantė (2018)
Krivokapic (2004)	<b>Pozityvi diskriminacija</b> – tai „nuoseklus laikinojo pobūdžio priemonių, kuriomis aiškiai siekiama teisingos tam tikrų tikslinių grupių narių padėties vienoje ar kitoje jų socialinio gyvenimo rūšyse, rinkinys, siekiant veiksmingos lygybės“.	Vitanski (2019)
Thornicroft (2014)	<b>Pozityvioji diskriminacija</b> – tai tam tikri veiksmai, kurie gali būti susiję su palankesniu elgesiu su viena grupe nei kita, jei tai yra proporcingas būdas padėti joms įveikti nepalankią padėtį, visapusiškiau dalyvauti arba patenkinti poreikius, kurie skiriasi nuo visų gyventojų poreikių.	Thornicroft (2014)
Shturm ir kt. (2011)	<b>Pozityvi diskriminacija</b> – tai pozityvios priemonės, kurios nepažeidžia asmens lygybės ir vienodos apsaugos principo, bet yra skirtos vienodai jų tarpusavio apsaugai įgyvendinti.	Korže (2019).
Mahnič (2002)	<b>Pozityvi diskriminacija</b> – tai teigiamos lygybės arba vienodos apsaugos principo aspektas.	Korže (2019).

Analizuojant 1 lentelėje pateiktus pozityvios diskriminacijos apibrėžimus, galima pastebėti, kad nors visų autorių apibrėžimai ir skirtingi, tačiau jie visi apibūdina geranorišką ir pozityvų veiksmą. Skadegard'as (2017) teigia, kad pozityvioji diskriminacija – tai *labdaringas, palaikantis požiūris*, Noon'as (2010) savo apibrėžimuose tai apibūdina kaip *skatinimą, rėmimą pripažinimą*, Mažul'is (2008) bei Gozler'is ir Kaplan'as (2012) pažymi tai kaip tam tikrų *teisių ir pirmenybės suteikimą* grupei žmonių, kurie, pasak Akbas ir Sen'as (2013), Noon'as (2010) ir Thornicroft'as (2014), atsidūrė *nepalankioje padėtyje*, palyginus su kitomis grupėmis žmonių arba ne dėl savo kaltės.

Galima pastebėti, kad Skadegard'as (2017) pozityvios diskriminacijos sąvoka tai tarsi nusakomas geranoriškas veiksmas, kuris nebūtinai orientuotas į pasekmes, kurias gali turėti tas išskirtinis elgesys su tam tikrais žmonėmis. Daugelio autorių sąvokose svarbiausia yra nediskriminavimo praktika ir tam tikras išskirtinis elgesys, kuris padeda tos diskriminacijos išvengti. Gozeler'is ir Kaplan'as (2012) konkrečiai išskiria moteris, nes manoma, kad moterys dėl šeimyninių pareigų negalės tinkamai rūpintis tik savo darbu, jos gali ištekti, pagimdyti vaikų, o visa tai darbui tik trukdytų. Etnines ir rasines mažumas ir moteris autorius traktuoja kaip grupę žmonių, *atsiradusių nepageidaujamoje padėtyje*, kuriems reikia *pagalbos, paskatinimo, pripažinimo, rėmimo ar palaikymo*. Svarbus pozityvios diskriminacijos kaip palaikančio ir paskatinančio veiksmo aspektas yra tas, kaip teigia Noon'as (2010), kad tai tiesiog žingsnis, kuriuo siekiama ištaisyti nepalankias sąlygas arba nepalankiomis sąlygomis esančių žmonių padėtį, nes tokia nepalanki situacija susiformavo dėl dominuojančių grupių galios visame istoriniame kontekste. Be to, šiam žingsniui įgyvendinti reikalingas valstybės įsikišimas, todėl daugumoje apibrėžimų dominuoja tokie terminai kaip *politinis, teisinis, strateginis*.

Analizuojant Thornicroft'as (2014) pateiktą pozityvios diskriminacijos apibrėžimą matoma, kad šis autorius taip pat akcentuoja tai kaip *veiksmą ar būdą padėti* tam tikrai grupei žmonių. Bandant dar geriau suprasti pozityvios diskriminacijos reikšmę, autorius siūlo tam tikras pozityvios diskriminacijos taikymo sąlygas: kai yra pagrindas manyti, jog tam tikra grupė žmonių yra nepalankioje padėtyje arba jų dalyvavimas veikloje neproporcingas, lyginant su kitomis grupėmis. Apskritai tai *skatinimas* ir *galimybių suteikimas* siekti sėkmės ir pažangos toms grupėms žmonių, kurios paprastai diskriminuojamos (Thornicroft, 2014).

Shturm'as ir kt. (2011), Krivokapic'as (2004) ir Mahnič' (2002), kaip ir kiti apibrėžimų autoriai, savo pozityvios diskriminacijos sampratoje mini *pozityvias priemones, teigiamą arba vienodą apsaugą, teisingos padėties siekimą*, tačiau šios sampratos skiriasi iš kitų tuo, kad jose pabrėžiamas *lygybės principas* ir apsauga *įgyvendinant tą lygybę*. Esminis dalykas yra tai, kad pozityvi diskriminacija, Shturm'as ir kt. (2011) požiūriu, užtikrina veiksmingą ir aktyvų mažumų dalyvavimą visuomeniniame gyvenime, nepaisant to, kad jie yra tarsi blogesnėje padėtyje (Korže, 2019). Visuose šiuose Shturm'as ir kt. (2011), Krivokapic'as (2004) ir Mahnič'as (2002) apibrėžimuose akcentuojama lygybė, jos siekimas, tos lygybės nepažeidžiamumas ir vienodos apsaugos principas.

Dar vienas Flander'is (2004) apibrėžimas išsiskiria tuo, kad yra įtraukiamas socialinis elementas. Apibrėžimo esminė mintis ta, kad tik tada kai skirtingoms socialinėms grupėms visiškai užtikrinama lygybė ir lygios teisės, atsiranda galimybė vientisam vertybiniam visos visuomenės vystymuisi, ir tik tokiu atveju įmanomas aukštesnis visos visuomenės moralinės bei teisinės raidos lygmuo. Pats Flander'is (2004) teigia, kad pozityvioji diskriminacija gali būti interpretuojama kaip papildoma vyraujanti formalioji – loginė ir užtikrinama faktinė lygybė (Korže, 2019).

Europos Komisija pozityviają diskriminaciją apibūdina kaip politiką ar programą, tam tikroms žmonių grupėms, kurios tradiciškai laikomos diskriminuojamos, suteikiant joms privilegijas, siekiant sukurti lygiavertę visuomenę (www.europa.eu).

Tačiau Europos lyčių lygybės institutas teigia, kad tinkamesni terminai šiam principo taikymui apibūdinti būtų: *teigiami veiksmai*, *teigiamos priemonės* arba *teigimo poveikio priemonės*. Šis institutas savo nuomonę grindžia tuo kad techniškai *pozityvioji diskriminacija*, kaip sąvoka, neturi prasmės. Pagal bendrai naudojamą termino prasmę *diskriminacija* jau savaime yra negatyvas. Vartojant terminą *diskriminacija* įvardijami negatyvūs veiksmai tokie kaip *savavališkas*, *neteisėtas* arba *piktybinis* veiksmas. Todėl Europos lyčių lygybės instituto nuomone sąvokos *pozityvioji (teigiama) diskriminacija* vartojimas tampa labai prieštaringas. Nes arba tai nėra *diskriminacija*, arba jei *diskriminacija*, tai negali būti *teigiama* (www.eiga.europa.eu).

*Atlikus teorinę analizę galima daryti išvadą, kad diskriminacija gali būti neigiama arba teigiama. Tai reiškia, kad dėl žmonių priklausymo tam tikrai grupei, kuri paprastai yra silpnesnė arba kitokia nei dauguma visuomenės, su jais gali būti elgiamasi blogiau arba atvirkščiai – geriau būtent dėl to, kad jie priklauso tai silpnesnei grupei. Ir nors pozityvios diskriminacijos sąvoka ir skamba prieštaringai, tačiau tai yra tam tikri veiksmai, teisinės normos ar politikos lygmenyje apibrėžti principai, kuriais siekiama paskatinti, padėti, palaikyti, paremti būtent diskriminuojamus žmones ar žmonių grupes. Ir nors autorių apibrėžimai skiriasi, tačiau pačios pozityvios diskriminacijos sąvoka aiškinama labai panašiai. Iš esmės, tai yra kovos su neigiama diskriminacija priemonė, nes nors diskriminacija ir yra draudžiama, tačiau visame pasaulyje dar iki šiol nepavyksta jos išvengti. Todėl pozityvios diskriminacijos politika yra tarsi priemonė pagreitinti lygių galimybių įgyvendinimą.*

*Visgi, mokslininkų pateiktos pozityviosios diskriminacijos apibrėžtys neatskleidžia konkrečių organizacijų, o dar konkrečiau verslo organizacijų, konteksto. Natūraliai kyla klausimas, kaip pozityvioji diskriminacija reiškiasi jų veikloje, jų strateginiuose dokumentuose, ir kokiomis priemonėmis, būdais ar metodais šios rūšies diskriminacija įgyvendinama organizacijų veikloje?*

## **1.2. Pozityviosios diskriminacijos raiška lyčių požiūriu (charakteristikos) darbo vietoje**

Daugelyje organizacijų bandoma įgyvendinti lygybės principą, kuris skatinamas per socialinės atsakomybės dedamąją – lyčių lygybę. Todėl pozityvi diskriminacija taikoma kaip lyčių lygybės įgyvendinimo priemonė. Kadangi moterys labai dažnai diskriminuojamos darbo vietoje dėl šeimyninių pareigų ir manymo, jog dėl šios priežasties negalės tinkamai atlikti darbinių pareigų, tai pozityvi diskriminacija be galo svarbi tuo, kad tai tinkamas būdas, užkertantis kelią būtent lyčių diskriminacijai (Uysal, 2019, p. 58). Tačiau egzistuoja ir požiūris, kad pozityvi diskriminacija neteisinga. Šiuo atveju išreiškiamas priešingas požiūris į pozityviają diskriminaciją. Manoma, kad nepalankioje situacijoje atsidūrusi grupė žmonių, šiuo atveju moterys, gautų darbą ne dėl savo kompetencijų ar tam tikrų nuopelnų, o dėl to kad pirmenybė teikiama formalių ir neformalių kvotų užpildymui. Dėl šios priežasties baiminamasi, kad atsiranda atvirkštinė diskriminacija prieš tuos, kurie lyg ir nėra nepalankioje situacijoje, tačiau atsiranda joje todėl, kad suteikiamos galimybės ir pirmenybės saugomai grupei žmonių (Vitanski, 2019). Taip pat atsiranda kritikų, kurie yra linkę manyti, kad pozityvi diskriminacija yra tiesiog kvotų vykdymo užtikrinimas. Dėl šios priežasties manoma, kad nekvalifikuotas arba mažiau kvalifikuotas kandidatas iš tam tikros nepalankioje padėtyje atsiradusios grupės žmonių, pavyzdžiui moterys, gaus pirmenybę įsidarbinti prieš galimai labiau kvalifikuotą kandidatą, pavyzdžiui vyrą. Tačiau pagal pozityvios diskriminacijos principą, kai

yra du ir daugiau vienodos kvalifikacijos kandidatų į vieną darbo vietą, atranka vykdoma remiantis, pavyzdžiui, tokiomis savybėmis kaip lytis. Tokia tvarka suteikiamas pranašumas moterims ir tuo pačiu nepažeidžiamas organizacijos socialinės sudėties lygybės atžvilgiu principas (Noon, 2010). Ir nors moteris tampa labiau privileijuota, o tai gali prieštarauti lygių galimybių principui, tačiau pozityvios diskriminacijos programos tikslas ir yra išspręsti nelygybės problemą ir užtikrinti, kad moterų diskriminacijai šalinti būtų imtasi teisingų ir veiksmingų priemonių (Uysal, 2019).

Paprastai už lygybę darbo vietoje atsakingi vadovai, tačiau labai dažnai pasitaiko, kad organizacijų vadovai net nežino kas yra pozityvioji diskriminacija, arba klaidingai ją supranta. Todėl dažnai lygybės principą bandantys įgyvendinti vadovai atranka darbuotojus, stengdamiesi įdarbinti vienodą skaičių moterų ir vyrų. Tačiau toks pozityvios diskriminacijos taikymo būdas ne tik kad neturi nieko bendro su lygybės principu, bet ir gali lemti atvirkštinį lygybės principo veikimą, ir tokiu atveju pozityvi diskriminacija gali sukelti labai neigiamus padarinius ir būti vertinama priešaringai (Uysal, 2019). Dėl pozityvios diskriminacijos taikymo vyrai gali galvoti, kad jie yra nepelnytai ignoruojami ir visa tai daroma moterų naudai. Suvokdami moterų pranašumą dėl įmonių įdarbinimo politikos, grįstos lygiateisiškumu ir lyčių įvairovės praktika, pozityvios diskriminacijos taikymas gali sulaukti pasipriešinimo (Essig ir Soparnot, 2019). Pasipriešinimas pozityvios diskriminacijos politikai ir net organizacinės problemos išryškėja tada, kai vadovai klaidingai ją taiko arba iki galo nesupranta pozityvios diskriminacijos tikslo. Todėl atsitinka ir taip, kad kai kurios moterys pasinaudoja tokia situacija ir imasi neteisėtų būdų gauti pavyzdžiui nemokamų atostogų arba nedirbdamos gauna atlyginimus tarsi dirbtų, prisidengdamos pozityvios diskriminacijos įgyvendinimo politika. Dėl tokių ir kitų panašių situacijų kenčia ne tik kiti darbuotojai, bet ir patys vadovai. Kiti darbuotojai patiria didesnę darbo krūvį, teisingumo jausmas silpsta, o pačiu vadovu pradama abejoti (Uysal, 2019).

Uysal (2019) išskiria netinkamai įgyvendinamos pozityvios diskriminacijos taikymo būdus moterų atžvilgiu:

- neskiriamos labai sudėtingos užduotys;
- nuolaidžiau jama vėluojant į darbą;
- nebaudžiamas ne laiku išėjimas iš darbo;
- lankstumas sekant darbo rezultatus;
- lankstumas dėl darbo aprangos;
- diskriminacija vertinant darbo rezultatus;
- skirtingas darbo krūvio paskirstymas;
- laisvesnis bendravimas tarp vadovo ir darbuotojų;
- vadovo emocinis požiūris;
- skirtingas darbo užmokestis už vienodai atliktą darbą;
- lankstumas planuojant atostogas;
- noras valdyti situaciją iš vadovų pusės daug intensyvesnis;
- tylus problemų ar klaidų sprendimas;
- neteisėtų medicininių ataskaitų ignoravimas;
- nedidelis užduočių matomumas;
- užduočių, nesusijusių su organizacija, vengimas;
- didesnis jautrumas sveikatos problemoms (Uysal, 2019).

Visi šie išvardinti dalykai ne tik nepadedą pasiekti lyčių lygybės, bet ir blogina visos organizacijos emocinį klimatą. Todėl labai svarbu atskirti pozityviają diskriminaciją nuo palankesnių veiksmų

darbo vietoje pritaikymo moterims. Svarbu ne tik ją atskirti, bet ir suvokti bei teisingai ją taikyti, kad būtų ne tik siekiama lygių teisių tarp vyrų ir moterų, bet ir siekiant didesnio organizacijos efektyvumo (Uysal, 2019).

Pozityvioji diskriminacija siejama su pozityviais veiksmais, kas yra įvairios kvotos ir lengvatinė politika, kuri skirta konkrečioms, nepalankioje padėtyje atsiradusioms žmonių grupėms ar individams. Pozityvioji diskriminacija yra sulyginama su pozityviais veiksmais ir sakoma, kad tai reiškia, jog imamasi konkrečių pozityvių veiksmų ištaisyti diskriminacijos prieš konkrečias mažumas padarinius. Šie teigiami veiksmai gali būti atviri skelbimai apie darbo vietas, stipendijų programų kūrimas ir tobulinimas bei kiti veiksmai (Druzca, 2017).

Pozityvios diskriminacijos politikos taikymas verslo įmonėse – tai iš esmės viešoji politika, kurios pagalba pripažįstamos tam tikros teisės nepalankioje padėtyje atsiradusiems žmonėms konkrečiame kontekste. Pozityvioji diskriminacija yra dalis to, kas paprastai laikoma daugiakultūrine politika. Tai reiškia, kad įvairūs kriterijai, tokie kaip rasė, kultūra, lytis, naudojami siekiant nustatyti, kaip vyriausybės turėtų užtikrinti lygias žmonių teises. Šis politikos priemonių rinkinys skirtas pateisinti ir gerbti įvairovę ir teisingumą, daugiausiai dėmesio skiriant mažumoms ir jų priežiūrai iš tos perspektyvos, kad sukurti joms tam tikrą palengvinimą ir galimybę turėti vienodas galimybes su visais (Sanchez 2019).

Pozityvios diskriminacijos politikos taikymo tikslas yra ne suskirstyti žmones į skirtingas grupes, bet mažinti jų nepalankiąją padėtį, būtent susijusią su priklausymu tam tikrai grupei ar mažumai. Pozityvi diskriminacija yra tik vienas iš daugelio būdų lygybei pasiekti (Placencia, 2020). Nes pozityvi diskriminacija ir lygybė tai nėra vienas ir tas pats. Pozityvioji diskriminacija – tai būdas kovoti su neigiamą diskriminacija ir su nelygybe, tačiau pozityvioji diskriminacija pati savaime neužtikrina lygybės. Nelygybės mažinimas yra politinis tikslas, tačiau dažniausiai siekiamas ne teisinėmis priemonėmis, o pozityvioji diskriminacija yra grindžiama teisiškai įgyvendinamais įsipareigojimais. Tačiau išlieka galimybė, kad kai kurios pozityvių veiksmų formos visgi gali pažeisti Europos Sąjungos įtvirtintus nuostatus apie diskriminacijos draudimą. Todėl, nors pozityvioji diskriminacija ir yra propaguojama ir skatinama, tačiau turi išimčių. Išimtis yra tokia, kad priimti ir taikyti pozityviąją diskriminaciją yra leidžiama ir skatinama tai daryti, tačiau neprivaloma. Šiuo atveju organizacijos pačios nusprendžia pozityvios diskriminacijos taikymo lygį ir ar iš viso ją taikyti. ES lygmeniu nėra jokios išorinės institucijos (o nacionaliniu lygmeniu labai nedaug), kuri siektų nustatyti ir užtikrinti pozityvių veiksmų laikymąsi ir jų vykdymą (McCrudden, 2019).

Tokios žmogaus savybės kaip amžius, odos spalva, lytis, seksualinė orientacija ar lytinė tapatybė yra gana matomos arba kitaip pastebimos išoriškai, todėl neretai darbdaviai yra linkę vertinti žmones pagal savo požiūrį ir išankstinį nusistatymą, kas gali trukdyti paskirstyti darbo užmokestį ir net profesiją (Mantovani ir Staduto, 2023). Todėl specializuotoji jungtinių tautų institucijos UNESCO teigimu, visos pastangos turi būti sutektos į tai, kad būtų stiprinamos nuostatos visose visuomenėse, kurios atmestų išankstinę nuostatą ir neapykantą. Kurti atsparias visuomenes, kurios vertintų ir pripažintų įvairovę bei žmogaus teises ir teisę į lygybę ([www.unesdoc.unesco.org](http://www.unesdoc.unesco.org))

Teisė į lygybę yra lygybė įstatyme ir lygybė prieš įstatymą. Tai reiškia, kad asmens teisė į lygybę užtikrinama tiek įstatymų leidėjų reguliavimu, tiek taikant teisę. Teisė į lygybę kartu su teisinės lygybės principu ir socialinės valstybės principu įgyvendina teisingumo principą. Mokslininkai lygybės sąvoką apibrėžia taip:

Pasak Mahnic'as (2002), žmonių lygybė – tai socialinis žmonių ir individų vertinimas, o teisinė lygybė – tai žmonių lygybė teisės normų, kurios turi būti įgyvendinamos, remiantis politine valia, atžvilgiu.

Flander'io (2004) teigimu, lygybė kaip socialinė kategorija reiškia „vienodą žmogaus kaip individo ir visos žmonių visuomenės nario vertę“, iš kurios išplaukia „vienodas orumas, kuris iš esmės reikalauja iš socialinės organizacijos vienodo (teisinio) elgesio su individais“ (Korže, 2019).

Lygių žmogaus teisių ir galimybių pripažinimas bei garantavimas yra labai svarbus ne tik kiekvienam individui, bet tai ir vienas iš svarbiausių demokratinės valstybės bruožų. O lygių visų piliečių teisių užtikrinimui svarbūs keli aspektai: formalūs demokratiniai principai bei mechanizmai ir aktyvi pilietinė pozicija, pasitikėjimas visomis šalies institucijomis ir jų kompetencija spręsti lygybės klausimus (Kublickienė, 2020).

Pačio „lygybės principo esmė yra ta, kad iš esmės panašioje padėtyje esantys asmenys turi būti traktuojami vienodai, o iš esmės nelygiaverčiai – skirtingai“ (Korže, 2019, p. 326). Tokiai teorijai pritaria ir Šturm'as (2002) teikdamas, kad yra neteisinga vienodai traktuoti tai, kas yra nelygu, ir skirtingai traktuoti tai, kas yra lygu. Taip pat pasak Šald'as (2002) , pagrindinis lygybės principo klausimas yra tai, ko negalima sulygtinti, o teisinis klausimas susijęs su tuo, kada nelygybę reikia traktuoti vienodai (Korže, 2019).

Kad būtų gerbiama, saugoma teisė į lygybę ar lygiateisiškumą, įstatymų leidėjai įsipareigoja atitinkamomis priemonėmis sudaryti sąlygas, kuriomis būtų užtikrinta visų socialinių grupių ir individų vienoda pradinė padėtis darbo rinkoje ir taikyti pozityviają diskriminaciją, kad visų asmenų lygybė būtų realiai įgyvendinama (Lipnevič, 2022). Pagrindinis pozityviosios diskriminacijos tikslas – ne suvokti tam tikros grupės žmones, kurie nepalankioje padėtyje atsirado ne dėl savo kaltės, kaip labdaros gavėjus, o pripažinti juos lygiaverčiais (Helena ir Victoria, 2019).

*Apibendrinant išanalizuotą moklinę literatūrą galima teigti, kad nors požiūris į pozityviają diskriminaciją yra prieštaringas, manant, kad nepalankioje padėtyje atsiradę ir dėl šios priežasties tam tikras privilegijas gaunantys žmonės diskriminuoja tuos, kurie lyg ir nėra nepalankioje padėtyje, tačiau gali atsirasti joje todėl, kad pirmenybė teikiama kitiems, nuo diskriminavimo saugomiems žmonėms. Tačiau pozityvioji diskriminacija ir jos taikymo politikos tikslas ir yra mažinti nepalankiąją padėtį ir priklausymą toms grupėms. Pozityvioji diskriminacija – tai būdas kovoti su nelygybe ir neigiama diskriminacija, tačiau pozityvioji diskriminacija pati savaime neužtikrins lygybės. Tai nėra vienas ir tas pats. Tai tik vienas iš būdų tai lygybei pasiekti. Labai svarbu tinkamai suprasti šią koncepciją bei tinkamai ją taikyti, nes dėl neteisingo pozityvios diskriminacijos taikymo gali nukentėti ne tik organizacijos darbuotojai, bet ir vadovai.*

### **1.3. Pozityviosios diskriminacijos raiškos būdai organizacijose**

Prieštaringos nuomonės, susijusios su moterų patekimu į darbo rinką, tapo iššūkiu daugeliui organizacijų. Įgyvendindamos socialinę atsakomybę, besirūpinančios darbuotojų gerove, kovojančios su diskriminacija dėl lyties, įmonės skatina orų darbą, kuris susijęs su sveikos organizacijos koncepcija. Tokios organizacijos pripažįsta įvairovę kaip galimybę, ne tik todėl, kad tai yra žmogaus teisė, bet ir dėl to, kad žmogaus talentų švaistymas dėl lyčių diskriminacijos prieštarauja ekonominei pažangai (Castano, Fontanil ir Garcia-Izquierdo, 2019).

Įgyvendinant pozityviosios diskriminacijos politiką, siekiant lyčių lygybės reikalinga ne tik deklaruoti lygias vyrų ir moterų teises, bet ir imtis realių ir efektyvių veiksmų. Naudojant inovatyvius vadybos metodus ir suvokiant kaip įgyvendinti lyčių lygybės politiką, kuriant normatyvines nuostatas bei deklaruojant organizacijos vertybes, įmanomi realūs veiksmai. Taikant visas įmanomas priemones sujungiami žodžiai su veiksmais, kuriamas organizacijos vientisumas, sąžiningumas, integralumas, ko pasėkoje įgyvendinami strateginiai tikslai, susiję su pozityviosios diskriminacijos politikos įgyvendinimu, kurie gali atsispindėti organizacijos strateginiuose dokumentuose įvairiais būdais (Vasiljevienė, 2013).

### 1.3.1. Organizacijos politikos lygmuo

Vien teisinių nuostatų pateikimas organizacijos politiniame lygmenyje neužtikrina to, kad bus apsaugota nuo išankstinių nuostatų priimant į darbą tam tikros grupės žmones. Siekiant užtikrinti sklandžią integraciją į darbo rinką, būtinos papildomos, įvairios ir tarpusavyje suderintos pozityviosios diskriminacijos priemonės. Todėl pozityvioji diskriminacija yra nepakeičiama priemonė, siekiant ir skatinant lygybę ir jos įtvirtinimą kiekvienoje organizacijoje. Pozityvūs veiksmai, kurie galėtų padėti tai padaryti yra šie: (Kumar ir Rao, 2021)

- elgtis su visais vienodai. Pavyzdžiui, ir su moterimis, ir su vyrais, turi būti elgiamasi vienodai, ir jiems turi būti mokamas vienodas atlyginimas.
- turi būti vienodos galimybės mokytis ir būti paaukštintiems pareigose. Tai turi būti prieinama visiems ir siūloma vienodai bei teisingai atsižvelgiant į įgūdžius ir gebėjimus.
- turi būti suteikiamos saugos priemonės, ypač dirbant naktinėse pamainose, skambučių centruose ir pan.
- išvengti uždelsto paaukštinimo tiems, kuriems jis priklauso, tačiau nėra siūlomas dėl tam tikrų nuostatų ar stereotipų.
- stebėti ar nėra tiesioginio ar netiesioginio išankstinio nusistatymo.
- įdiegti skaidrumo kultūrą, kuri užtikrintų ir atvirai rodytų, kad moterims ir vyrams už tą patį darbą mokama vienodai.
- skatinti įvairovės, lygybės politiką bei praktiką. Tai susieti su darbo vietos kriterijų nustatymu bei nuolatine sėkmės stebėseną siekiant šių tikslų. Taip pat būtina skirti lėšų mokymams apie įvairovę ir lygybę, kad visi darbuotojai būtų supažindinti su organizacijos tikslais.
- įdiegta politika prieš priekabiavimą darbo vietoje.
- panaikinta diskriminacinė politika (Kumar ir Rao, 2021).

Dvidešimt pirmajame amžiuje vis daugiau verslo organizacijų didelį dėmesį skiria *įvairovės ir įtraukties politikai*. Nors įvairovė yra orientuota į asmenų skirtumus, o įtrauktis į tai, kaip skirtingi žmonės dirba kartu, tačiau taikomos abi kartu gali pritraukti įvairių talentingų darbuotojų ir suteikti naudos organizacijai (Jonsen, Point, Kelan ir Griebel, 2021). Įvairios darbo jėgos valdymas ir įtraukimas tampa pagrindiniu rūpesčiu ir svarbia problema kiekvienoje organizacijoje (Choi, 2017). Įvairovės ir įtraukties valdymas yra būtinas, kad organizacija išliktų ir galėtų prisitaikyti prie pasaulyje vykstančios globalizacijos. *Įvairovė* apima individualaus unikalumo ir skirtumų pripažinimą, gerbimą, priėmimą ir toleravimą. Tai tam tikras konstruktas, kuris parodo asmenų lyties, rasės, etninės priklausomybės, amžiaus, religinių įsitikinimų, socialinės ir ekonominės padėties, fizinių gebėjimų, seksualinės orientacijos ir kitų ideologijų skirtumus. Tuo tarpu *įtrauktis* yra darbuotojų dalyvavimas organizacijos sistemose ir procesuose (Downey, van der Werff, Thomas ir Plaut, 2015). Tačiau vien įvairovės ir įtraukties siekimas ir jos valdymo politikos taikymas neužtikrina

geresnių organizacijos rezultatų. Organizacijos turi imtis iniciatyvos ir taikyti įvairius būdus, siekiant pozityviosios diskriminacijos ir atliepiant savo, kaip socialiai atsakingos organizacijos įvaizdį (Garg ir Sangwan, 2021). Įvairovės ir įtraukties valdymo koncepcija užtikrina mažumų atstovavimą darbo rinkoje, todėl įvairovės ir įtraukties politika yra viena iš pozityvios diskriminacijos dedamųjų, kuri sprendžia mažumų grupių atskirties ir nepakankamo atstovavimo darbo rinkoje dilemą (Mousa, Massoud ir Ayoubi, 2020).

Daugelis mokslininkų teigia, kad įvairovė organizacijoje reikalinga, nes tai atitinka klientų poreikius, gerina organizacijoje siūlomų paslaugų ir produktų kokybę bei praplečia supratimą apie rinkos įvairovę. Tai taip pat praturtina ir pačią darbo vietą, praplečiant darbuotojų požiūrį, stiprina komandas, o problemoms spręsti atsiranda daugiau reikalingų išteklių. Be to, tokiu būdu didėja organizacijos konkurencinis pranašumas, kuris dažnai didina pelną ir pajamas (Herring, 2009). O pasak Ohunakin'as, Adeniji, Ogunnaiki, Igbadume ir Akintayo, (2019), jų atliktas tyrimas atskleidė, kad įvairovės ir įtraukties valdymas turi stiprų ryšį su darbuotojų požiūriu ir elgsena darbe. Šie tyrėjai teigia, kad kuo geriau valdoma įvairialypė darbo jėga ir kuo tinkamiau darbuotojai įtraukiami į įvairias organizacijos veiklas, tuo palankesnis ten dirbančių žmonių požiūris į organizaciją, kurioje jie dirba ir tuo palankesnė elgsena darbo vietoje, kas be abejonės didina darbo našumą ir padeda organizacijai pasiekti užsibrėžtus tikslus ir uždavinius.

Pati įvairovės sąvoka yra labai plati, apimanti įvairių klasifikacijų žmones, skirstomų pagal rasę, amžių, religiją, negalią, geografinę padėtį, seksualinius polinkius, lytį ar kitas savybes. Apskritai įvairovė politika taikoma organizacijoje – tai tam tikra praktika, kuria siekiama įtraukti nepalankioje padėtyje atsiradusius žmones, kurie dėl tam tikrų, nuo jų pačių nepriklausomų priežasčių, laikomi kitokiais nei visi likusieji. Todėl tokiu būdu organizacijoje kuriami įtrauki kultūra, kurioje vertinama talentų įvairovė ir skatinama nediskriminavimo praktika (Herring, 2009).

Kondu ir Mor'as (2017) teigimu, organizacijos, norėdamos, kad prie jų prisijungtų kuo daugiau talentingų darbuotojų, pradėjo vertinti įvairovę ir gerbti skirtumus. Tyrimai atskleidė, kad įvairovė skatina organizacijos veiklos tęstinumą, o kai kurios įmonės tai naudoja kaip būdą, patekti į kitas rinkas (Ozgener, 2008; Madera ir kt., 2013 cit. iš Mousa, 2021). Todėl reguliariai peržiūrimos ir atnaujinamos veiklos, susijusios su darbuotojų įvairove ir jų įtraukimu, kad būtų užtikrinamas teisingumas, tolerancija ir lygios teisės bei galimybės visiems darbuotojams (Healy, Kirton ir Noon, 2010). Veiksminga įvairovės valdymo politika lemia organizacijos kultūros raidą, kurioje puoselėjamos vertybės, geras ir palankus visiems darbuotojams mikroklimatas, vertinami skirtumai ir išskirtiniai bruožai bei asmens unikalumas. Tą patvirtina ir moksliniai tyrimai, kurie pabrėžia, kad visus darbuotojus traktuojant lygiaverčiais, reikėtų pritaikyti tam tikras procedūras, kurių pagalba mažumos būtų įtraukiamos, palaikomos pritaikant socialinių mainų teoriją, kurios teigimu investavimas į organizacijos darbuotojus, pvz.: paaukštinimai, tobulėjimo galimybės, gera informacijos sklaida, statusas, darbo užmokestis, meilė ir supratimas, atsiperka teigiamu darbuotoju grįžtamuoju ryšiu. Jaučiamas stipresnis jų įsipareigojimas organizacijai, gerėja veiklos rezultatai (Mousa, 2021).

Kad įvairių darbuotojų, neatsižvelgiant į jų skirtumus, pritraukimas, įdarbinimas ir ugdymas didina organizacijos veiklos rezultatus rodo ir Selden ir Selden (2001), ir Ashikali ir Groenveld (2015), atlikti tyrimai, kurie atskleidė, kad pozityvių veiksmų įgyvendinimas, kurie apima lygias įdarbinimo galimybes ir kitus, su įvairove susijusius mechanizmus, užtikrina teisingą žmonių, esančių nepalankioje padėtyje, atstovavimą įvairiais organizacijos lygmenimis (Mousa, 2021). Ko pasėkoje



įvairovės valdymas ir įvairūs teisiniai pozityvios diskriminacijos potvarkiai tapo kiekvienos organizacijos būtinybe, nes įvairesnė darbo jėga duoda geresnių verslo rezultatų (Herring, 2009).

Įvairovė, lygybė, įtrauktis ir priklausymas (*angl. diversity, equity, inclusion and belonging, DEIB*) yra visos visuomenės poreikis. Todėl įvairovės ir įtraukties mokymai reikalingi tam, kad būtų galima atsisakyti nusistovėjusios, stereotipinės ir dažnai šališkos nuomonės. Tikslingai nustatyti organizacijos tikslai padeda ugdyti ne tik darbuotojus, bet ir sąmoningus lyderius (El-Amin Ph ir Johnson, 2022). Todėl gebėjimas atpažinti, vertinti ir, juo labiau valdyti įvairovę, yra be galo svarbus veiksmingo žmoniškųjų išteklių valdymo komponentas (Brewis, 2022).

Verta paminėti, kad vyraujant gana vieningai nuomonei apie įvairovės ir įtraukties vertę, atsitinka ir taip, kad tarp to, ką darbdaviai sako, ir tarp to, ką jie daro, yra gana didelis atotrūkis. Įvairovės ir įtraukties sklaida kelia klausimų apie asmenų, pasinaudojusių pozityvios diskriminacijos programomis, skirtomis didinti įvairovę ir įtrauktį darbo vietose, tolimesnius veiksmus. O tyrimai atskleidė, kad organizacijoms visgi nepavyksta pasiekti konkrečių grupių, į kurias įmonės siekia orientotis, todėl įvairovės ir įtraukties pažanga mažai pastebima (Zanten, 2023).

Visgi įtrauktį ir įvairovę gali skatinti tam tikros organizacijoje taikomos praktikos. Nes jos gali sušvelninti savęs segregaciją, bendravimo baimę, stereotipus, stigmatizavimą bei palengvinti tam tikras įvairovės sąveikas ir didinti darbuotojų įvairovę ir įtrauktį (Bernstein, Bulger, Salipante ir Weisinger, 2020). Metodų ir praktikų, kurias galima taikyti yra įvairių: *specialūs mokymai* (nesąmoningo šališkumo mokymai, perspektyvos formavimas, tikslų nustatymas), *įvairios iniciatyvos, užduočių delegavimas, veiklos reikalavimai ir motyvavimo strategijos* (Brewis, 2022). Tačiau taip pat svarbūs yra ir gero vadovavimo standartai, kurie atsirado dėl įvairovės didėjimo organizacijose. Labai svarbu, kad lyderiai kurtų aplinką, kurioje įvairios patirties ir profilių žmonės galėtų bendradarbiauti, semtis patirties ir įkvėpti vieni kitus (Adams, Meyers ir Sekaja, 2020).

Adams'as, Meyers'as, ir Sekaja's, (2020) atliko tyrimą, kuriuo siekė iširti ryšį tarp trijų (autentiško, įtraukiančio ir pagarbaus) vadovavimo stilių ir pozityvios diskriminacijos ir įtraukties suvokimo. Šiuo atveju gauti rezultatai parodė, kad *pozityvioji lyderystė* ir pagarbus bendravimas didina darbuotojų prasmės jausmą, kuris padeda suvokti, kad esi gerbiamas grupės narys.

Kiekvienas darbuotojas turi būti priimtas ir vertinamas kaip žmogus, turintis vienodas teises su kitais. Todėl įtrauktis ir tinkamas reagavimas į įvairovę ir tikslai, kurių turi siekti organizacijos (Navarro-Mateu, Franco-Ochoa, Valero-Moreno ir Prado-Gascó, 2019). Įvairovės politika organizacijoms gali būti naudinga įvairiais būdais, tačiau tai nereiškia, kad konfliktų, problemų ir dilemų, susijusių su šios politikos įgyvendinimu, neegzistuoja (Teelken, Taminau ir Rosenmöller, 2021).

*Įvairovės ir įtraukties mokymai* – tai tam tikra programa, kuri teigiamai veikia tarpgrupinę sąveiką, mažina diskriminaciją ir išankstinį žmonių nusistatymą. Tačiau įvairovės mokymo programų yra įvairių, o jų įgyvendinimo priemonės labai skiriasi. Tokie metodai, kaip *perspektyvos formavimas, tikslų nustatymas, stereotipų diskreditavimas* yra interaktyvūs ir remiasi skirtingu teoriniu pagrindu, tačiau yra veiksmingi, kai yra taikomi įvairovės mokymuose (Lindsey, King, Hebl ir Levine, 2015).

Todd'as, Bodenhausen'as, Richeson'as ir Galinsky's, (2011) teigimu, *perspektyvos formavimas* yra aktyvus kitų žmonių psichologinės patirties svarstymas, akcentuojant, kuo ši patirtis gali skirtis nuo mūsų pačių. Remiantis Tajfel'is ir Turner'is (1986) teorija, yra manoma, kad perspektyvų formavimas veiksmingas, nes naikina psichologinius barjerus tarp vadinamų tradicinių grupių žmonių ir žmonių

grupių, atsiradusių nepalankioje padėtyje. Perspektyvos formavimo metodo taikymas mažina išankstinį nusistatymą, priverčia apmąstyti būvimą tos kitos, nepalankioje padėtyje esančios, grupės nariu, skatina pozityvų kitų vertinimą ir apskritai gerina požiūrį į mažumas ar demografinius kitų žmonių skirtumus (Lindsey, King, Hebl ir Levine, 2015).

*Tikslų nustatymo* metodo metu yra išsikeliama su įvairove susiję tikslai, kurie yra siejami su konkrečia žmonių grupe, kuri yra stigmatizuojama. Remiantis Lacke, Show, Saari ir Latham'as (1981) teorija, yra teigiama, kad veiklos rezultatai bus pagerinami tiek, kiek konkrečių ir sudėtingų, bet pasiekiamų tikslų išsikels mokymų dalyviai. Tikslų nustatymas lemia teigiamus pokyčius tarpasmeninių, laiko valdymo įgūdžių bei lyderystės mokymuose, be to, gali lemti ilgalaikius elgsenos ir teigiamo požiūrio į įvairovę pokyčius. Todėl su įvairove susijusių tikslų nustatymas yra laikomas veiksmingu metodu, susijusiu su palankiomis įvairovės nuostatomis ir elgesiu (Lindsey, King, Hebl ir Levine, 2015).

Lindsey, King, Hebl ir Levine (2015) teigimu, *stereotipų diskreditavimas* yra veiksmingas būdas mažinti išankstines nuomones apie stigmatizuotas žmonių grupes. Šis metodas skatina slopinti nusistovėjusius stereotipus ir atmesti juos kaip neteisingus. Nes pagal Janis ir King (1954) teoriją, asmens požiūrį į stereotipus galima pakeisti pateikus argumentus, kurie neatitinka jo įsitikinimų.

Visame pasaulyje vadovai siekdami, kad jų organizacija taptų įvairesnė, teisingesnė ir įtraukesnė, taiko *nesąmoningo šališkumo mokymus*. Šių mokymų tikslas – sumažinti darbuotojų šališkumą dažnai grindžiamą rasės ir lyties atžvilgiu, kad įdarbinimo ir paaugstinimo sprendimai, bei bendravimas su įvairiais klientais ir kolegomis taptų teigiamas ir palankus visoms pusėms. Įmonės, prisiimdamos realius ilgalaikius įsipareigojimus siekia, kad mokymai būtų veiksmingi. Sėkmingai vykdomi nesąmoningo šališkumo mokymai padeda geriau suprasti kitus žmones ir jaučia didesnę motyvaciją būti įtrauktiems. Valdydami savo šališkumą ir žinodami kaip jis kenkia, nepalankioje padėtyje esantiems žmonėms, organizacijos darbuotojai keičia savo elgesį ir stebi tos kaitos pažangą, o informacija, prieštaraujanti stereotipams, suteikia darbuotojams galimybę bendrauti su žmonėmis, kurių patirtis labai skiriasi nuo jų pačių patirties. Pritaikomos įvairios strategijos, tokios kaip stereotipinių požiūrių įvardijimas, individualios informacijos apie asmenį rinkimas, stereotipams prieštaraujančių pavyzdžių apmąstymas, kitų požiūrių perėmimas bei aktyvus bendravimas su įvairiais žmonėmis, padeda įveikti šališkumą (Gino ir Coffman, 2021).

Skatinant lyčių lygybę mokymai taip yra taikomi ir vadovams. Aukštesnės ir žemesnės grandies vadovams rengiami privalomi mokymai apie įvairovę, lygybę ir įtrauktį ir ką tai reiškia. Taip pat apie tai, kaip įmanoma nustatyti, ir be abejojimo įveikti nesąmoningą šališkumą, ir apie objektyvų pokalbių valdymą. Visa tai organizacijų vadovams skirtos ugdymo programos ir mokymai (Van't Foort-Diepeveen, 2022).

Nors visame pasaulyje aktyviai kovojama su lyčių diskriminacija, tačiau darbo rinkoje vis vien yra diskriminuojamos moterys, kas pasireiškia tokiais požymiais kaip nesąžiningas samdymas ir paaugstinimai, mažesnis atlyginimas ar nepakankamas moterų interesų ir savybių vertinimas (Norvaišaitė ir Mikuličiūtė, 2021). Todėl siekiant lyčių lygybės, būtina taikyti *intervencines priemones*, kurios yra pozityvios diskriminacijos politikos dalis. Taikomos intervencinės priemonės diskriminuojamoms žmonių grupėms, tokios kaip nešališki įdarbinimo ir paaugstinimo procesai, mentorystės programos, šeimai palanki politika, lankstus darbo grafikas ar įvairios tobulėjimo programos yra nukreiptos į lygių teisių ir galimybių skatinimą (Van't Foort-Diepeveen, 2022).

Organizacijos įvairovės ir įtraukties skatinimo išpareigojimai atsispindi ir *reklamų bei ryšių strategijose*. Įvairovę ir įtrauktį į savo internetines svetaines ir kitas reklamines publikacijas įtraukia vis daugiau organizacijų, siekdamos save pozicionuoti kaip teisingumą, lygybę, įvairovę ir nediskriminavimą puoselėjančia organizacija. Siekdamos pritraukti kuo daugiau talentingų darbuotojų, savo interneto svetainėse pateikia ir analizuoja įvairovės ir įtraukties sąvokas, o įmonės prekės ženklas atspindi darbdavio patrauklumą ir teikia funkcines, ekonomines ir psichologines naudas organizacijai. Įvairovę ir įtrauktį pabrėžiantis prekės ženklas siekia perteikti pageidaujama organizacijos įvaizdį tiek jos viduje, tiek išorėje, nes tai labai populiarus būdas parodyti save kaip patrauklų pasirinkimą potencialiems darbuotojams (Jonsen, Point, Kelan ir Griebel, 2021).

*Išanalizavus mokslinę literatūrą galima sakyti, kad įvairovės ir įtraukties politika atsispindi per įdarbinimo strategijas, reklamos ir ryšių strategijas, įvairius mokymus ir daugelį kitų organizacijose vykdomų priemonių. Mokslininkai pastebi, kad taikant pozityvios diskriminacijos priemones, tokias kaip įvairovės ir įtraukties politika naudinga ne tik darbuotojams, kuriems užtikrinamos lygios teisės įsidarbinti ir būti įtrauktiems į organizacijos sistemas ir procesus, bet ir pačioms organizacijoms. Tyrimais įrodyta, kad įvairovės ir įtraukties politika didina darbuotojų pasitenkinimą darbu, kad yra naudinga organizacijai dėl didėjančio darbo našumo ir darbuotojų lojalumo. Tačiau svarbu pabrėžti, kad visos išvardintos priemonės tai yra dalis pozityviosios diskriminacijos taikomų metodų, todėl jie visi turi būti apgalvoti, teisiškai suderinti ir atitinkantys vietinius teisės aktus. Atsižvelgiant į organizacijos kontekstą, strateginiuose dokumentuose turi būti numatomi tikslai ir realūs veiksmai, kurie padėtų užtikrinti teisingumą, įvairovę ir nediskriminavimą.*

### **1.3.2. Organizacijos realūs veiksmai ir priemonės**

Darbo jėgos įvairovės siekis paprastai laikomas pozityviu ir įtraukiančiu požiūriu, kuris leidžia atsižvelgti į individualius skirtumus taip sumenkinant diskriminaciją ir nepalankias sąlygas (Teelken, Taminau ir Rosenmüller, 2021). Nors nuo 1960 metų egzistuoja teisiškai įtvirtintas vienodas vyrų ir moterų darbo užmokestis už vienodą darbą, tačiau lygios vyrų ir moterų galimybės tebėra didelis iššūkis (Bijkerk, Dominguez-Martinez, Kamphorst ir Swank, 2021). Iš organizacijų istorijos galima matyti, kad moterys palyginti su vyrais, viešojoje vadovavimo srityje buvo ir tebėra nepalankioje padėtyje (Axelsdóttir ir Einarsdóttir, 2017). Kad būtų imtasi realių veiksmų ir atvertos visos galimybės nediskriminuoti ir užtikrinti lygias teises visiems žmonėms darbo rinkoje, neužtenka tik organizacijos politikos lygmenyje nurodytų gana pasyvių priemonių, tokių kaip įtraukioji reklama, reprezentatyvi atrankos komisija ar įvairūs mokymai darbuotojams ir vadovams. Reikalinga taikyti antidiskriminacines priemones ir lygių galimybių teisės aktus, kurie nurodytų konkrečius pozityviosios diskriminacijos taikymo veiksmus ir priemones valstybės lygmeniu (Ward, Prenzler ir Drew, 2020).

Nepakankamas moterų atstovavimas kelia grėsmę siekti kompetencijos, yra neekonomiškas ir neteisingas. Diskriminacija dėl lyties visų pirma yra žmogaus teisių pažeidimas, kuris kelia grėsmę meistriškumui. Nėra tikslo šviesti ir parenginėti jaunas moteris karjerai, jei jų įgūdžiai nepanaudojami įsidarbinant (Teelken, Taminau ir Rosenmüller, 2021). Todėl vienas iš būdų sukurti lygiavertiškumą ir demokratinę visuomenę bei suteikti moterims ir kitoms diskriminuojamoms mažumoms daugiau galimybių įsidarbinti yra *įdarbinimo kvotos*. Tokiu būdu yra siekiama platesnio lygybės pasiekiamumo. Pagrindinis klausimas įvairių sričių mokslininkams susijęs su žmogiškaisiais ištekliais yra tas, kad moterų atstovavimas privačiojo sektoriaus valdybose bei vadovaujančiose

pareigose yra gerinamas pritaikant įvairias įsidarbinimo kvotas (Seierstad, Healy, Sønju Le Bruyn Goldeng ir Fjellvær, 2021).

Įdarbinimo kvotos pagrinde taikomos dėl to, kad dėl nepakankamo moterų atstovavimo lyčių lyčių galimybių kontekste ir jų talento išstūmimo organizacijos labai daug praranda. Todėl lygybę lyčių atžvilgiu padeda pasiekti griežtos sankcijos už kvotų nesilaikymą. Be to, tai, kad nustatytos įdarbinimo kvotos yra puikiai visiems žinomos, padeda aiškiai pamatyti nelygybę ir identifikuoti jos neteisėtumą (Seierstad, Healy, Sønju Le Bruyn Goldeng ir Fjellvær, 2021).

Pasak Beauregard'as (2018), lyčių kvotų priėmimas yra vienas iš sprendimų, didinančių moterų atstovavimą darbo rinkoje, todėl pasaulyje jau yra nemažai šalių priėmusios vienokias arba kitokias lyčių kvotas. Tačiau tokios kvotos skirstomos į tris tipus. Pirmas kvotų tipas – tai įstatymais priimtos lyčių kvotos, kai šalies konstitucija arba įstatymų leidžiamoji valdžia patvirtina ir reikalauja, kad kvotų būtų laikomasi. Jų nesilaikant taikomos sankcijos. Antras tipas – valstybės neįpareigotos kvotos. Pagrindinis šių kvotų rodiklis, kad atrenkant kandidatus, turi būti atsižvelgiama į lyčių pusiausvyrą. To nepadarus, gali būti taikomos vidinės sankcijos. Ir trečias tipas – švelniosios kvotos, kurių pagalba bandoma sureguliuoti lyčių pusiausvyrą, bet jokios sankcijos netaikomos. Tokios lyčių kvotos taikomos savarankiškai numatant neoficialius kandidatų atrankos tikslus (Beauregard, 2018). Vis dėlto tyrimai atskleidė, kad Nyderlandų bendrovėse nustatytas tikslinis skaičius pagal teisės aktus, sudarytų ne mažiau kaip 30 proc. moterų ir vyrų valdymo ir stebėtojų tarybose, moterų atstovavimo valdybose iki numatyto skaičiaus padidinti nepavyko, nes sankcijos, už jų nesilaikymą nebuvo numatytos (Van't Foort-Diepeveen, Argyrou ir Lambooy, 2021).

Nors yra daug šalininkų, teigiančių, kad lyčių kvotų taikymas tikrai skatina daugiau moterų įsidarbinti tam tikrose profesijose arba pareigose, tačiau atliekami tyrimai, nagrinėjantys lyčių kvotų taikymą įsidarbinimo procese yra priešingi. Lyčių pusiausvyros reikalavimai yra pabrėžiami socialinio teisingumo argumentais, kurie yra pagrįsti grupių socialiniais skirtumais, tačiau svarbus prieštaravimas yra tai, kad lyčių kvotos diskriminuoja tuos, kurie jomis nesinaudoja. Kritikai pabrėžia lyčių kvotų neigiamus aspektus, kas dažnai yra abejonės dėl moterų gebėjimų ir talentų. Taip pat jų teigimu, neteisinga yra sakyti, kad moterys susiduria su kliūtimis, su kuriomis nesusiduria vyrai (Axelsdóttir ir Einarsdóttir, 2017). Kritikai mano, kad teigiama diskriminacija šiuo atveju yra paprasčiausias kvotų vykdymo užtikrinimas, dėl kurio labai dažnai nekvalifikuoti arba mažiau kvalifikuoti asmenys, iš nepalankioje padėtyje esančios arba nepakankamai atstovaujamos grupės, gauna pirmenybę prieš labiau kvalifikuotą asmenį (Noon, 2010).

Be *įdarbinimo kvotų* dar yra taikomos ir *paaukštinimo kvotos*, tokiu atveju darbuotojai iš nepalankioje padėtyje esančios žmonių grupės yra greičiau ir lengviau paaukštinami nei tuo atveju, jei kvotos nebūtų taikomos (Gürtler ir Gürtler, 2019). Tačiau Bijkerk, Dominguez-Martinez, Kamphorst ir Swank (2021) teigimu, darbo rinkoje, dėl priimamų kvotų atsiranda neapibrėžtumas dėl priežasties, dėl kurios moteris paaukštinama į aukštesnes pareigas: dėl jos gebėjimų ar dėl kvotos. Šis neapibrėžtumas kyla dėl to, kad kvota lemia darbuotojų moterų perkėlimą iš žemesnio lygio pareigų į aukštesnio lygio pareigas, todėl vidutiniai moterų, užimančių aukštesnes pareigas, gebėjimai mažėja. Empiriniai tyrimų rezultatai atskleidė, kad tokiu atveju moterys gali nukentėti dėl abejotino kvotų taikymo mechanizmo, tačiau pačiai organizacijas kovų taikymas yra naudingas, nes jos gauna valstybės paramą už jų taikymą (Bijkerk, Dominguez-Martinez, Kamphorst ir Swank 2021).

Skatindamos padidinti moterų skaičių vadovybėje, be įdarbinimo kvotų įmonės dar taiko įvairias *intervencijas priemones*. Atliktame Van't Foort-Diepeveen'as (2022) tyrime nagrinėjama, kaip intervencinės priemonės veikia praktiškai ir kaip jos padeda kovoti su kliūtimis, kurios trukdo moterims lygiomis galimybėmis patekti į organizacijų vadovių pareigas. Kyla klausimai kaip organizacijos įgyvendinamos intervencijos priemonės, kad padidintų moterų skaičių vadovybėje ir pasiektų lyčių lygybę ir ar tokios intervencinės priemonės padeda susidoroti su kliūtimis, kurios trukdo apkritai moterims patekti į vadovybę ir prisideda prie moterų skaičiaus didinimo vadovybėje (Van't Foort-Diepeveen, 2022).

Kaip teigia Van't Foort-Diepeveen'as (2022), išanalizavus tyrimų duomenis apie Nyderlandų organizacijas buvo iširta, kad buvo nustatyti tikslai, padidinti bendrą moterų skaičių (46 proc.) organizacijoje iki 2023 metų. Taip pat skirtingi tikslai, priklausomai nuo dirbančių moterų skaičiaus, nustatyti ir atskiruose padaliniuose. Tačiau kiekviename organizacijos lygmenyje nustatytas 50 proc. moterų įdarbinimo ir paaukštinimo tikslas. Šiems tikslams pasiekti numatomos *skatinančios priemonės*. Pavyzdžiui *nesąmoningo šališkumo mokymai*, skirti vadovams, *išorinio vertintojo dalyvavimas*, kai į darbą priimamas naujas darbuotojas. Kai kuriais atvejais skatinamoji priemonė – tai *konkrety pirmenybė moterims* tose pareigose, kur moterų procentas mažesnis nei planuotas. Taip pat *moterų mentorystės programos*, kuriose gali dalyvauti ir vyrai, arba *iniciatyva „Didžiulis tėvais“*, kuri skirta paremti moterims, grįžtančioms dirbti po motinystės atostogų, tačiau praverčia ir vyrams. *Asmeninės konsultacijos dėl darbo ir šeimos pusiausvyros* tai pat tam tikra paramos forma, *asmeninės treniruotės* arba *mitybės patarimai*. *Moterų lyderystės ugdymo programa* arba programa moterims, padariusioms pertrauką karjere. Dar platesnės apimties intervencinės priemonės apima: *darbuotojų išitraukimo apklausa*, vertinant darbuotojų nuomonę apie moterų atstovavimą ir įtrauktį; *pokalbiai išeinant iš darbo*; *strateginė darbuotojų kaitos planavimo programa* (Van't Foort-Diepeveen, 2022).

*Kad būtų imtasi realių veiksmų ir priemonių pozityviajai diskriminacijai taikyti, neužtenka tik pačios organizacijos nusistatytų tikslų siekimo, reikalingi ir teisės aktai ir įstatymai, kuriuos reguliuoja valstybės. Todėl įsidarbinimo kvotos labai reikalinga ir pasitarnaujanti priemonė, norint išvengti nelygybės ir suteikti daugiau galimybių įsidarbinti lygiomis teisėmis visiems asmenims, neišskiriant ir nepalankioje padėtyje atsiradusių grupių žmonių. Lyčių kvotos ir kitos skatinančios intervencinės priemonės realiai taikomos organizacijoje prisideda prie pozityvios diskriminacijos politikos įgyvendinimo plačiąja prasme. Tačiau kyla klausimas ar visi organizacijos darbuotojai pozityvius veiksmus mato ir supranta vienodai.*

### **1.3.3. Organizacijos darbuotojų elgsenos tyrimai**

Daugelyje šalių stengiamasi, kad tam tikros, silpnesnės arba nepalankioje padėtyje atsiradusios žmonių grupės būtų pakankamai atstovaujamos darbo vietose, kad galėtų lygiomis teisėmis pretenduoti į paaukštinimus, įvairius mokymus, priėmimo į darbą sąlygas ir kt., su kitomis darbuotojų grupėmis (Gürtler ir Gürtler, 2019). Viena iš įtikinamų pozicijų yra ta, pozityvi diskriminacija lyties atžvilgiu yra sumažinti (ir galiausiai visai panaikinti) moterų politinę, socialinę ar materialinę nepalankią padėtį (Khaitan, 2015). Darbas daugeliu atveju yra žmonių pragyvenimo šaltinis, tačiau tai ne tik priemonė šiam tikslui pasiekti (Fine, Sojo ir Lawford-Smith, 2020). Kaip teigia Gheaus'as ir Herzog'as, (2016), yra keturios pagrindinės priežastys, dėl kurių darbas yra vertingas. Pirmą, darbas žmonėms leidžia siekti meistriškumo, ugdant savo įgūdžius ir pasiekimus, įskaitant žinias, techninius pasiekimus ir grožį. Antra, darbas leidžia žmonėms įnešti socialinę indėlį ir tokiu būdu rasti prasmę

ir reikšmę. Trečia, darbas leidžia žmonėms patirti bendruomeniškumą. Darbas yra tai, ką žmonės daro kartu, tai bendradarbiavimo, bendravimo ir svarbių tarpasmeninių santykių šaltinis. Ir ketvirta, darbas suteikia žmonėms galimybę įgyti socialinį pripažinimą tiesiogiai arba per jų pasiekimus bei socialinį indėlį. Dėl visų šių išvardintų priežasčių pozityvi diskriminacija įdarbinimo srityje svarbi tuo, kad tai yra būdas, kuriuo nepalankioje padėtyje atsiradusios grupės gali prisidėti prie socialiai svarbių institucijų formavimo ir vadovavimo joms. O galiausiai siekis mažinti lyčių nelygybę taip pat gali padėti mažinti sistemine nepalankią padėtį tarp kitų saugomų grupių, tokių kaip etninės mažumos ar vyresnio amžiaus darbuotojai (Fine, Sojo ir Lawford-Smith, 2020).

Daugelio tyrėjų nuomone, pozityvioji diskriminacija yra tinkamas būdas tokiai lygybei pasiekti. Tačiau patys darbuotojai pozityvios diskriminacijos politiką, taikomą organizacijoje vertina skirtingai. Jie skirtingai reaguoja į pozityviosios diskriminacijos taikymą, jos veiksmingumą vertina skirtingai, o daugelis netgi mato tam tikras problemas, kylančias dėl pozityviosios diskriminacijos taikymo jų organizacijoje. Vieni darbuotojai teigiamai vertina šios politikos taikymą jų organizacijoje, o kiti priešingai – vertina neigiamai. Todėl yra nemažai tyrimų, atliktų iširti darbuotojų požiūrį į pozityviosios diskriminacijos taikymą darbo vietoje.

*Teigiamas požiūris.* Pasak Gürtler'is ir Gürtler'is (2019) atlikto tyrimo, iš organizacijoje taikomų papildomų sąlygų ar taikomų kvotų tikslinė grupei žmonių visada gauna naudos iš šios politikos, neatsižvelgiant į jų gebėjimų lygį. Dėl kvotų egzistavimo, bet kuris darbuotojas iš remiamos grupės gauna didesnę bendrą darbo užmokestį, nei tuo atveju, kai pozityviosios diskriminacijos politika nebūtų taikoma. Taip atsitinka ir todėl, kad taikant politiką nepalankioje padėtyje esantys darbuotojai yra lengviau ir greičiau paaukštinami pareigose, todėl tolimesnis jų karjeros kelias yra lengvesnis.

Taip pat atliktų tyrimų duomenimis teigiamas pozityviosios diskriminacijos politikos taikymo poveikis darbuotojams yra tas, kad jie lieka dirbti tame pačiame lygmenyje kaip ir organizacijoje, kurioje buvo paaukštinti taikant pozityviosios diskriminacijos politiką (Gürtler ir Gürtler, 2019).

Adams'as, Meyers'as ir Sekaja's, (2020) atliktas tyrimas atskleidė, kad pozityvios diskriminacijos taikymas per įvairovę ir įtraukimą darbuotojus veikia teigiamai, nes taip keliamas darbuotojų socialinis statusas ir savivertės jausmas. Be to įvairovė ir įtraukimas skatina motyvaciją, gerovę ir optimalų funkcionavimą. Darbuotojai, kurie jaučiasi įtraukti, mano, kad jie yra priimami ir vertinami kaip kiti organizacijos nariai. Tai susiję su dviejų poreikių patenkinimu – priklausyti ir būti vieningam. Todėl darbuotojams tai padeda jaustis įvertintais ir skatina didesnę išipareigojimą organizacijai. Ir atvirkščiai, kai darbuotojai suvokia, kad organizacija, kurioje jie dirba, jų nepalaiko, darbuotojų priklausymo jausmas mažėja (Hussain ir Jones, 2021).

*Neigiamas požiūris.* Esminis argumentas prieš pozityviają diskriminaciją yra tai, kad vyrauja nuomonė, jog ji yra neteisėta. Manoma, kad tai pozityvių veiksmų taikymas gali sukelti stigmatizaciją tokiose situacijose, kai darbuotojai gauna darbą ne dėl savo kompetencijos ar nuopelnų, bet pirmiausia dėl spaudimo formalių ir neformalių kvotų užpildymo. Tai sukelia pasipiktinimą tarp tų, kurie priešinosi tokios įsidarbinimo galimybės. Manoma, kad dėl pozityviosios diskriminacijos taikymo atsiranda atvirkštinė diskriminacija, kai kažkuriems asmenims nesuteikiamos galimybės dėl to, kad tos galimybės suteikiamos saugomų grupių asmenims, o jie tuo tarpu gali būti mažiau kvalifikuoti. Dar kiti pozityvios diskriminacijos priešininkų argumentai yra tokie:

- pozityviomis priemonėmis baudžiami asmenys (pvz.: vyrai), nors yra nekalti dėl diskriminacijos.

- sukuriamos lengvatos tam tikroms grupėms, dėl kurių yra diskriminuojamos kitos grupės.
- dėl pozityvių veiksmų didėja poliarizacija ir separatizmas.
- taikant šias priemones tikslai tampa kvotomis, verčiančiomis darbdavius „žaisti skaičiais“ (Vitanski, 2019).

Kai kurie vyrai teigia, kad turėjo neigiamos patirties su vadovėmis moterimis dėl joms taikomos pozityviosios diskriminacijos priemonių. Tas paaiškinama tuo, kad moterys norėdamos užimti aukštas vadovaujančias pareigas gana dažnai gali demonstruoti tai, kas stereotipiškai vadinama vyriškomis savybėmis, pamiršdamos empatiją, kas dažnai laikoma daugiau moteriškumo išraiška. Dėl lyčių lygybės siekimo priimtose pozityviosios priemonės gali skatinti moteris demonstruoti savybes, kurias yra priimta vadinti vyriškomis ir būti „kietomis“ moterimis. Todėl kai tokia moteris vadovauja vyrų kolektyvui, vyrai gali jaustis prastesni ir diskriminuojami. Dėl suvokimo, kad moterims suteikiamos lygiai tokios pat teisės, kaip vyrams, jie jaučiasi pralenkti, ignoruojami ir atstumti. Galima sakyti, kad vyrai praranda savo vyriškąją identitetą dėl aršios konkurencijos su moterimis. O dėl organizacijų įdarbinimo lygiateisiškumo ir lyčių įvairovės politikos moterys turėdamos pranašumą gali sukelti pasipriešinimą lyčių lygybės politikai vyrų tarpe. Todėl kartais pozityviosios diskriminacijos praktika taikoma organizacijoje gali pakenkti pačiai organizacijai, dėl potencialios vyrų atsakomosios reakcijos. Galimi atvejai yra tokie, kad vyrų sukilimas gali pakenkti organizacijos pastangoms remti moteris jų karjeros augime (Essig ir Soparnot, 2019). Jammaers ir Zanoni (2021) tai pat abejoja pozityviosios diskriminacijos taikymo nauda ir vadina ją neprotinga politika, kai yra rezervuojamos darbo vietos nepakankamai atstovaujamiems asmenims, ne visada dirbantiems efektyviai ir produktyviai.

Kalbant apie darbo užmokesčio atotrūkį tarp skirtingų darbuotojų grupių pastebima, kad pradėta taikyti pozityvių veiksmų politika didina darbo užmokesčio atotrūkį tarp skirtingų darbuotojų grupių, o tai jau nėra panašu į lygybę. Taip pat ši politika sumažina diskriminuojamų darbuotojų paaukštinimo standartus. Ir nors tai atrodytų naudinga nepalankioje padėtyje esančių darbuotojų atžvilgiu, kurių gebėjimai yra vidutiniai, nes šie darbuotojai paaukštinami pareigose, bet tik jei taikoma pozityviosios diskriminacijos politika. Tačiau aukštų gebėjimų darbuotojams tai nėra palanku ir jie tai vertina neigiamai, nes jie dažnai nukentčia dėl šios politikos taikymo tikslinėms darbuotojų grupėms. Daroma išvada, kad politika, kuria siekiama suvienodinti sąlygas, ne visada yra tokia naudinga, kaip gali atrodyti (Gürtler ir Gürtler, 2019).

Apskritai pozityviosios diskriminacijos politika gali turėti įtakos organizacijų sprendimams dėl darbuotojų įdarbinimo, paaukštinimo ar darbuotojams siūlomo darbo užmokesčio, todėl reikėtų aptarti tiek trumpalaikį, tiek ilgalaikį šios taikomos politikos poveikį darbuotojams, jų užimamoms pareigoms ar darbo užmokesčiui. Tyrinėjant trumpalaikį poveikį buvo pastebėta, kad politikos įvedimas lemia skirtingose grupėje esančių darbuotojų paaukštinimo standartus. Pozityviosios diskriminacijos taikymas trumpoje perspektyvoje keičia nepalankioje padėtyje esančių darbuotojų perspektyvas būti paaukštintiems. Tokių žmonių į aukštas pareigas paaukštinama daugiau. Tačiau tas pats tyrimas atskleidė ir tai, kad ilgoje perspektyvoje, vėlesniame karjeros laikotarpyje, tie žmonės, kurie buvo paaukštinti dėl jiems pritaikytos pozityviosios diskriminacijos politikos, uždirba mažiau už tuos, kuriems ši politika paaukštinimo metu nebuvo taikoma. Tačiau vis dėlto ilgoje perspektyvoje pozityviosios diskriminacijos politikos taikymas gali būti naudingas visiems nepalankioje padėtyje esantiems darbuotojams. Dėl šios politikos padidėja jų darbo užmokestis karjeros pradžioje, o šis darbo užmokesčio padidėjimas daugiau nei atveria galimą darbo užmokesčio sumažėjimą ateityje (Gürtler ir Gürtler, 2019).

Apskritai darbuotojų nuomonės pozityvios diskriminacijos klausimu skiriasi dėl įvairių priežasčių. Atlikti tyrimai rodo, kad skiriasi darbuotojų nuomonės dėl skirtingų stiklinių lubų egzistavimo. Kai kurie mano, kad stiklinės lubos egzistuoja, bet taip pat jos turi įtakos ir vyrams, o kiti teigia, kad stiklinės lubos neegzistuoja ir kad moterys tiesiog turi pranokti vyrus (Teelken, Taminiau ir Rosenmöller, 2021). Kiti tyrimai atkleidė stiklinių lubų priežasčių įvairovę trimis lygmenimis. Instituciniu lygmeniu jos atsirado dėl netinkamų politinių programų, organizacijos lygmeniu – dėl bendrų stereotipų ir išankstinių nuostatų prieš moteris, susijusiu su mobilumu ir įdarbinimu, o individualiu lygmeniu stiklinės lubos susijusios su suvokiamais moterų gebėjimais, motyvacija ir patirtimi (Goy ir kt., 2018).

*Atlikta mokslinės literatūros analizė apie darbuotojų elgseną pozityviosios diskriminacijos atžvilgiu leidžia teigti, kad nuomonė apie šios politikos taikymą organizacijose yra skirtinga. Aptinkamas ir teigiamas požiūris į pozityviosios diskriminacijos taikymą, ir neigiamas. Pastebima tai, kad teigiamas požiūris labiau tikėtinas iš darbuotojų, kuriems yra taikoma ši politika, nes jie gauna iš to naudos. Tuo tarpu neigiamai vertinamo pozityvios diskriminacijos taikymo mokslinėje literatūroje aptinkama dažniau. Kyla daug klausimų dėl šios politikos teisėtumo. Darbuotojai, kuriems nėra taikomi pozityvūs veiksmai jaučia pasipiktinimą ir mano, kad dėl pozityvios diskriminacijos taikymo nepalankioje padėtyje esantiems žmonėms jie patys atsiranda nepalankioje padėtyje ir dėl to yra diskriminuojami. Todėl vieningos nuomonės šiuo klausimu nėra.*



## 2. Pozityvios diskriminacijos lyčių aspektu ir jos raiškos verslo organizacijose empirinis tyrimas.

### 2.1. Tyrimo metodologija ir organizavimas

Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad pozityvioji diskriminacija – tai teisinių normų ar priemonių, kuriomis siekiama teisingos tam tikrų tikslinių grupių narių padėties vienoje ar kitoje gyvenimo situacijoje, rinkinys, kurio pagalba siekiama pozityvių, visuomenei reikšmingų tikslų. Pozityviosios diskriminacijos atsiradimą ir taikymą lemia praeityje nusistovėję stereotipai, todėl pozityvioji diskriminacija kaip priemonė yra reikalinga šiai neteisybei ištaisyti.

Mokslinės analizės ir atliktų tyrimų analizė patvirtina, kad pozityviosios diskriminacijos taikymas organizacijose vertinamas nevienodai, ir nors šios politikos skatinimas yra numatytas valstybiniame lygmenyje, tačiau nėra privalomas. Pozityvi diskriminacija skirtingose organizacijose taikoma skirtingai, nes organizacijos pačios nusprendžia taikyti pozityviają diskriminaciją tam tikroms žmonių grupėms ar ne, ir koku mastu tai daryti, jei išvis daryti.

Atlikus mokslinę pozityviosios diskriminacijos lyčių aspektu raiškos analizę verslo organizacijose pastebima, kad yra išskirta labai daug priemonių pozityviajai diskriminacijai įgyvendinti. Ir nors verslo organizacijų siekis įvairiais būdais įgyvendinti pozityviają diskriminaciją yra sveikintinas, tačiau išryškėja tai, kad patiems darbuotojams ši politika ne visada yra priimtina ir dažnai atvejais vertinama neigiamai.

*Tyrimo metodologinės nuostatos:*

- *Socialinė įmonių atsakomybė.* Vis dažniau įmonės vertinamos pagal platesnio masto aplinkosauginius, socialinius ir ekonominius rodiklius. Įmonių socialinė atsakomybė tapo neatsiejama kiekvienos organizacijos veiklos dalimi, todėl tapo nepriimtina, kad įmonės koncentruotųsi tik į ekonominius tikslus. Įmonių socialinės atsakomybės veikla gali būti įvairi – nuo siekimo sumažinti neigiamą savo veiklos poveikį aplinkai ir visuomenei, iki iniciatyvų, kuriomis aktyviai prisidedama prie tvarumo tikslų siekimo įskaitant ir pozityviają diskriminaciją (Yarram ir Adapa, 2021). Tai būdas, kuriuo įmonė vykdo savo veiklą ir prisiima atsakomybę už jos poveikį visuomenei. Įmonių socialinė atsakomybė taip pat yra rinkodaros priemonė, nes padeda įtvirtinti teigiamą įmonės įvaizdį ir reputaciją, o jos įgyvendinimas duoda įvairių teigiamų rezultatų, tokių kaip klientų pasitenkinimas, lojalumas, išlaikymas, darbuotojų pasitenkinimas, įsipareigojimas, ketinimų keisti darbo vietą sumažėjimas ir geresni darbo rezultatai kartu su veiklos sąnaudų mažinimu (Wong ir Kim, 2020).
- *Lyčių lygybė.* Nelygybė darbo vietoje – tai problema egzistuojanti nuo tada, kai moterys pradėjo dirbti. Nepaisant palaipsniui pasiektos pažangos suvienodinti žmogaus teises darbe, vis dar egzistuoja nemažai kliūčių lygybei pasiekti. Nepaisant to, kad moterys aktyviai dalyvauja darbo rinkoje, jos vis dar yra akivaizdžiai nepalankesnėje padėtyje nei vyrai (Cavero-Rubio, Collazo-Mazón, Amorós-Martínez, 2019). Net kai kvalifikacija yra vienoda, daugelis organizacijų pirmenybę teikia vyrams, o ne moterims. Tokiu atveju organizacijos tiesiog praranda talentus nesugebėdamos jų atpažinti (Chang ir Milkman, 2020). Siekiant pakeisti šią realybę organizacijos turi imtis veiksmų ir tam tikrų taisyklių lyčių lygybei užtikrinti (Cavero-Rubio, Collazo-Mazón, Amorós-Martínez, 2019).

**Duomenų rinkimo metodai ir tyrimo etapai.** Tyrimas sudarytas iš trijų etapų: kokybinio ir kiekybinio tyrimo, kur kokybiniam tyrimui atlikti naudojama organizacijų dokumentų turinio analizė ir interviu, o kiekybiniam tyrimui atlikti naudojama anketinė apklausa.

**I – amė tyrimo etape** atliekama verslo organizacijų strateginių ir kitų rašytinių, viešai prieinamų komunikacinių dokumentų analizė, identifikuojant, kokius pozityviosios diskriminacijos aspektus organizacijos savo dokumentuose deklaruoja, kaip jos yra numatę siekti šios diskriminacijos ir kokiais būdais pozityvioji diskriminacija yra realizuojama.

**Tyrimo metodas.** Siekiant iširti, kokius veiksmus ir priemones organizacijos numato pozityviajai diskriminacijai pasiekti, buvo pasirinktas kokybinis tyrimas. Buvo pasirinkti viešai prieinami tiriamųjų įmonių dokumentai, o analizuojant duomenis taikytas kokybinis *content* dokumentų turinio analizės metodas. Gauti duomenys buvo struktūruojami ir analizuojami pagal atitinkamas kategorijas.

**Tyrimo imtis.** Šiame tyrimo etape pasirinkta *patogioji* tiriamųjų atranka. Tai reiškia, kad buvo pasirinktos didžiausios Lietuvos organizacijos, kurių strateginiai dokumentai yra lengvai prieinami kiekvienam. Buvo analizuojamos 6 didelių organizacijų viešai prieinamos socialinės atsakomybės ataskaitos ir strateginiai planai.

**II – amė tyrimo etape** apklausiami pasirinktų įmonių vadovai, naudojant pusiau struktūruotą interviu.

**Tyrimo metodas.** Atliekant interviu duomenų kokybinę *content* analizę, buvo identifikuota, kokius realius veiksmus ir priemones įmonės taiko, kad pozityvioji diskriminacija būtų realiai įgyvendinama. Ar jos taiko įvairovės ir įtraukties politiką, įdarbinimo strategijas ar specialius mokymus?

**Tyrimo imtis.** Interviu dalyviams atrinkti naudojama *kriterinė* atranka, nes tokia atranka leidžia tikslingai pasirinkti interviu dalyvius pagal darbo temos kontekstą ir turinį (Žydžiūnaitė, 2011). Šiuo atveju pagrindinis atrankos kriterijus – socialiai atsakingos įmonės, kuriose yra taikoma pozityviosios diskriminacijos politika. Kaip teigia Nave's ir Ferreira's (2019), socialinė atsakomybė įmonėje ne tik suformuoja skirtingą bendruomenės požiūrį į šią įmonę, bet taip pat gali turėti įtakos jos finansinei sėkmei. Įgyvendinant socialinę atsakomybę, įmonė ne tik prisideda prie bendruomenės gerovės ir yra suvokiama kaip etiška, bet gali padidinti įmonės reputaciją ir įvaizdį, sukurdamą teigiamą įspūdį tarp vartotojų ir kitų suinteresuotų šalių. Socialiai atsakingos įmonės, vykdydamos pozityviosios diskriminacijos politiką, pritraukia ir išlaiko talentingus bei motyvuotus darbuotojus, kurie siekia dirbti organizacijoje, nes tokių organizacijų vertybės atitinka jų asmenines nuostatas. Taikant šį metodą buvo apklausti 6 įmonių vadovai.

**Tyrimo etika.** Visiems tyrime dalyvavusiems informantams buvo užtikrinta teisė į geranoriškumą, pagarbos asmens orumui ir teisingumo principai. Prieš atliekant kokybinį interviu tyrimą, kiekvienam tyrimo dalyviui buvo paaiškintas tyrimo tikslas ir informuota apie gautų duomenų panaudojimą tik baigiamajame magistro baigiamajame projekte. Taip pat visiems informantams buvo užtikrintas konfidencialumas.

**III – amė tyrimo etape** pasirinktas kiekybinis tyrimas. Organizacijų darbuotojams apklausti taikyta apklausa raštu. Buvo apklausiami socialiai atsakingų įmonių darbuotojai, kurių vadovai dalyvavo antrajame tyrimo etape. Klausimynas sudarytas pagal pagrįstą tyrimo instrumentariją. Tyrimo tikslas – iširti, kaip realiai veikia pozityvios diskriminacijos politika tose įmonėse. Ar darbuotojai žino, kas

yra pozityvioji diskriminacija, ar jų darbdaviai taiko kokias nors pozityvios diskriminacijos priemones, kokias konkrečiai ir ar jiems teko su tomis priemonėmis susidurti? Ar tos priemonės taikytos jiems patiems, ar jų kolegoms? Koks jų veiksmingumas? Jei organizacija taiko pozityviosios diskriminacijos priemones, tai koks darbuotojų požiūris į jas: teigiamas ar neigiamas ir pan.?

**Kiekybinio tyrimo imtis** paskaičiuota pagal Paniotto formulę, sudėjus visų apklaustų vadovų, dirbančių savo įmonėse, darbuotojų skaičių. Paskaičiuota, kad iš viso apklaustų vadovų įmonėse dirba 2388 darbuotojai, todėl remiantis Paniotto formule paskaičiuota, kad su galima 5 proc. paklaida reikia apklausti 343 darbuotojus.

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

n – imties dydis;

Δ – imties paklaidos dydis;

N – generalinė aibė.

$$n = \frac{1}{0,05^2 + \frac{1}{2388}} = 343$$

**Tyrimo etika.** Tyrimas buvo atliekamas remiantis kiekybinio tyrimo etikos principais: duomenys apie dalyvaujančius tyrime respondentus yra anonimiški, jie nėra viešai skelbiami, vardas ir pavardė bei institucija nėra nurodomi. Tiriamieji dalyvavo savanoriškai, jiems buvo garantuotas privatumas ir konfidencialumas, suteikta informacija apie tyrimo tikslus, informuota, kad tyrimo duomenys bus naudojami tik magistro projekto rengimui.

**Tyrimo instrumentarijus** (žr. 1 priedą) buvo sudaromas siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą. Išanalizavus mokslinę literatūrą, tyrimo instrumentarijus buvo suskirstytas į 4 diagnostinius blokus, kuriuos detalizuoja kriterijai, o kiekvienas jų apibūdinamas kintamaisiais, kur visiems kintamiesiems priskirtas atitinkamas teiginys. 2 lentelėje pateiktas apibendrintas tyrimo instrumentarijus (žr. 2 lentelę).

**2 lentelė.** Apibendrintas tyrimo instrumentarijus

Diagnostinio bloko pavadinimas	Kriterijai	Kintamųjų apibūdinimas	Požymiai
I. Organizacijos politika pozityvios diskriminacijos kontekste	Įvairovės ir įtraukties politika	Ši politika apima lygių galimybių siekį, teisingą ir sąžiningą atlygį visiems, lyčių balansą, pagarbą kiekvienam darbuotojui, talentų pritraukimą ir įvairovę, darbuotojų įtraukimą į organizacinius procesus bei kultūrinės įvairovės skatinimą.	9
	Įdarbinimo strategija	Ši strategija apima nediskriminuojantį įdarbinimą, specialius mokymus ir mentorystę.	4
	Mokymo ir plėtros programos	Į šią programą įeina stereotipų diskreditavimas, nesąmoningo šališkumo, įtraukaus įdarbinimo mokymai, bei pozityvios lyderystės ugdymas.	5
	Reklamos ir ryšių strategija	Ši strategija apima savęs pozicionavimą ir išorinio įvaizdžio formavimą.	2

II. Organizacijos veikla ir taikomos pozityvios diskriminacijos priemonės	Samprata	Pozityviosios diskriminacijos samprata	2
	Įdarbinimo kvotos	Šis kriterijus apima įstatymais numatytas lyčių kvotas, valstybės neįpareigotas arba švelniausias kvotas.	3
	Skatinamosios priemonės	Tokios priemonės kaip: paaukštinimo kvotos, išorinio vertintojo dalyvavimas, moterų mentorystės ir moterų lyderystės ugdymo programos.	4
	Pirmenybinis priėmimas	Moterų skaičiaus didinimas organizacijoje	1
	Pozityviosios diskriminacijos poveikis darbuotojams ir organizacijai	Teigiamas ir neigiamas poveikis darbuotojams.	10
III. Organizacijos darbuotojų elgsena pozityvios diskriminacijos atžvilgiu	Darbuotojų požiūris į pozityvios diskriminacijos taikymą organizacijoje	Teigiamo ir neigiamo požiūrio raiška.	11
	Socialinis identifikavimas	Šis kriterijus apima grupinę tapatybę, pasididžiavimą, solidarumą ir pasitenkinimą.	4
IV. Socialinės – demografinės charakteristikos	Demografiniai ir socialiniai duomenys	Respondentų lytis, amžius, išsilavinimas, organizacijos, kurioje dirba dydis ir veikla.	5
Iš viso			60

Pirmasis tyrimo diagnostinis blokas – tai *organizacijos politika pozityvios diskriminacijos kontekste*. Šis diagnostinis blokas apima keturis kriterijus: *įvairovės ir įtraukties politiką, įdarbinimo strategiją, mokymo ir plėtros programas bei reklamos ir ryšių strategiją*. Išanalizavus mokslinę literatūrą ir remiantis tokiais autoriais, kaip Castano, Fontanil ir Garcia-Izquierdo (2019), Vasiljevienė (2013), Kumar ir Rao (2021), Jonsen, Point, Kelan ir Griebble (2021), Choi (2017), Downey, van der Werff, Thomas ir Plaut (2015), Garg ir Sangwan (2021), Mousa, Massoud ir Ayoubi (2020), Ohunakin, Adeniji, Ogunnaike, Igbadume ir Akintayo (2019), Kondu ir Mor (2017), Mousa, (2021), Ashikali ir Groenveld (2015), El-Amin Ph ir Johnson (2022), Brewis (2022), Zanten (2023), Bernstein, Bulger, Salipante ir Weisinger (2020), Brewis (2022), Adams, Meyers ir Sekaja (2020), Teelken, Taminiau ir Rosenmoller (2021), Lindsey, King, Hebl ir Levine (2015), Gino ir Coffman (2021), Van't Foort-Diepeveen (2022), Norvaišaitė ir Mikuličiūtė (2021), Jonsen, Point, Kelan ir Griebble (2021), identifikuoti organizacijų dokumentuose aprašomi pozityviosios diskriminacijos veiksmai ir priemonės. Pirmąjį diagnostinį bloką sudaro 20 teiginių, kurie reprezentuoja 4 kriterijus kur *įvairovės ir įtraukties politikos* kategoriją atskleidžia 7 kintamieji: *lygių galimybių politika, teisinga ir sąžininga atlygio politika visiems, lyčių balansas, pagarba žmogui, talentų pritraukimas ir įvairovė, darbuotojų įtraukimo į organizacinius procesus skatinimas, kultūrinės įvairovės skatinimas*, o šiuos kintamuosius atspindi 9 teiginiai. *Įdarbinimo strategijos* kriterijų atskleidžia 3 kintamieji: *nediskriminuojanti įdarbinimo politika, specialūs mokymai ir mentorystė*, šiuos kintamuosius atspindi 4 teiginiai, *mokymo ir plėtros programas* – 4 kintamieji : *stereotipų diskreditavimas, nesąmoningo šališkumo mokymai, įtraukaus įdarbinimo mokymai, pozityvios lyderystės ugdymas* ir 5 teiginiai, o *reklamos ir ryšių strategiją* – 2 kriterijai : *savęs pozicionavimas, organizacijos išorinio*

*įvaizdžio formavimas* ir 2 teiginiai. Atliekant kokybinę dokumentų *content* analizę, buvo ieškoma kintamuosius iliustruojančių citatų, jas atitinkamai suskirstant į 4 minėtus kriterijus ir bandoma išsiaiškinti, kokias pozityviosios diskriminacijos priemones ir veiksmus organizacijos numato savo strateginiuose dokumentuose.

Pirmasis diagnostinis blokas – *organizacijos politika pozityvios diskriminacijos kontekste* buvo taip pat naudojamas ir sudarant interviu klausimus organizacijų vadovams. Klausimai buvo formuluojami atitinkamai pagal kintamuosius, stengiantis išsiaiškinti, ar vadovai yra susipažinę su savo organizacijų strateginiuose dokumentuose nurodytomis pozityviosios diskriminacijos priemonėmis ir kokie tai dokumentai.

Antrasis diagnostinis blokas – *organizacijos veikla ir taikomos pozityvios diskriminacijos priemonės*. Šio diagnostinio bloko kriterijai (*samprata, įdarbinimo kvotos, skatinamosios priemonės, pirmenybinis priėmimas, pozityviosios diskriminacijos poveikis darbuotojams ir organizacijai*) – tai realūs veiksmai, kurių organizacijos imasi arba turi imtis užtikrinant, kad tam tikroms remtinoms grupėms žmonių (moterims) būtų pritaikytos pozityviosios diskriminacijos priemonės. 5 šio diagnostinio bloko kriterijus reprezentuoja 11 kintamųjų: *pozityviosios diskriminacijos samprata, įstatymais priimtos lyčių kvotos, valstybės neįpareigotos kvotos, švelniosios kvotos, paaukštinimo kvotos, išorinio vertintojo dalyvavimas, moterų mentorystės programa, moterų lyderystės ugdymo programa, moterų skaičiaus didinimas organizacijoje, teigiamas poveikis, neigiamas poveikis*, su jiems priskirtais 20 teiginių.

Trečiasis diagnostinis blokas – *organizacijos darbuotojų elgsena pozityvios diskriminacijos atžvilgiu*.

Šį diagnostinį bloką sudaro 2 kriterijai: *darbuotojų požiūris į pozityvios diskriminacijos taikymą organizacijoje ir socialinis identifikavimas*, kur pirmas kriterijus skirstomas į kintamuosius – *tai teigiama požiūrio raiška ir neigiama požiūrio raiška* ir atitinkamai juos reprezentuojančius 11 teiginių. Antrasis kriterijus (*socialinis identifikavimas*) skirstomas į 4 kintamuosius: *grupinė tapatybė, pasididžiavimas, solidarumas ir pasitenkinimas*, kuriuos reprezentuoja 4 teiginiai. Šis diagnostinis blokas išsiaiškinti kaip darbuotojai priima pozityviosios diskriminacijos taikymą. Darbuotojų apklausai buvo kuriama anketa, kurioje buvo naudojami visų 3 diagnostinių blokų teiginiai ir visus šiuos teiginius buvo prašoma įvertinti skalėje nuo 0 iki 5, kur **0 reiškia „nežinau“**, **1 – „visiškai nesutinku“**, **2 – „nesutinku“**, **3 – „nei sutinku, nei nesutinku“**, **4 – „sutinku“**, **5 – „visiškai sutinku“**.

Ketvirtasis diagnostinis blokas – *tai socialinės-demografinės respondentų charakteristikos*. Šie duomenys renkami tam, kad padėtų identifikuoti lytį, amžių ir išsilavinimą. Taip pat norima išsiaiškinti, kokio dydžio įmonėje informantai dirba, bei kokia įmonės veikla.

## **2.2. Pozityviosios diskriminacijos raiška lyčių aspektu organizacijų dokumentuose: turinio analizės rezultatai**

Atliekant strateginių planų, socialinės atsakomybės bei tvarumo ataskaitų analizę, galima identifikuoti socialiai atsakingų organizacijų požiūrį į pozityviosios diskriminacijos politikos taikymą ir vykdymą. Organizacijos veiklos efektyvumas didžiąją dalimi priklauso nuo darbuotojų, todėl labai svarbus yra organizacijos požiūris, kuris apima pozityviąją diskriminaciją, deklaruojamą įmonės dokumentuose.

Pasitelkus kokybinio tyrimo priegai, atlikta Lietuvos verslo organizacijų strateginių dokumentų turinio analizė, identifikuojant jų deklaruojamas pozityviosios diskriminacijos vertybes, veiksmus bei priemones. Tikslingai pasirinktos 6 didžiausios Lietuvos organizacijos, kurios, pateikdamos save kaip socialiai atsakingas, savo strateginiuose dokumentuose ir tvarumo ataskaitose numato arba įgyvendina pozityviosios diskriminacijos politiką. Tyrimo metu buvo analizuojami tik viešai prieinami dokumentai. Atlikto tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad organizacijų dokumentuose rastas pozityviosios diskriminacijos veiksmus ir priemones galima suskirstyti į 4 kategorijas:

- Įvairovės ir įtraukties politika;
- Įdarbinimo strategija;
- Mokymo ir plėtros programos;
- Reklamos ir ryšių strategija.

3 lentelėje kokybinės *content* analizės pagrindu išskirta **įvairovės ir įtraukties politikos kategorija** detalizuojama 7 subkategorijomis: *lygių galimybių politika, teisinga ir sąžininga atlygio politika visiems, lyčių balansas, pagarba žmogui, talentų pritraukimas ir įvairovė, darbuotojų įsitraukimo į organizacinius procesus skatinimas, kultūrinės įvairovės skatinimas* (žr. 3 lentelę).

**3 lentelė.** Įvairovės ir įtraukties politika

Subkategorija	Ilustruojančios frazės	n
Lygių galimybių politika	„Sprendimai dėl atlyginimo už darbą priimami tik remiantis <...> Lygių galimybių politika...“ [12]; „...visų žmonių lygioms galimybėms“ [5]; „Nustatyti <...> lyčių lygybės ir nediskriminavimo <...> principai bei jų įgyvendinimo gairės...“; užtikrinti lygias galimybes ir įvairovę“ [9]; „Užtikrinamos lygios galimybės [7].	8
Teisinga ir sąžininga atlygio politika visiems	„Lygių galimybių politika <...> nuo visiems sudaromų geriausių darbo sąlygų iki sąžiningo darbo užmokesčio...“ [12]; „...užtikrinti vienodas darbo ir užmokesčio sąlygas“ [5]; „...išlaikyti vienodą darbo užmokesčių“; „...darbo užmokesčio ir lyčių pusiausvyros tarp įvairių lygių vadovų...“ [11]; „...atlyginimų struktūros yra skaidrios...“ [9]; „...vienodą darbo užmokesčių...“ [10]; Užtikrinamas sąžiningas ir konkurencingas atlygis už atliktą darbą [7]	7
Lyčių balansas	„...pasiekusi lyčių lygybę tarp darbuotojų bei vidutinio lygmens darbuotojų“; „...vyrų ir moterų lyčių balansas <...> 51 ir 49 proc.“ [12]; „Pasiiekti lyčių lygybę...“ [11]; „≥34 proc. moterų vadovaujančiose pozicijose“; „Lyčių lygybė“ [4]; Lyčių įvairovė aukščiausio lygio pozicijose [3]	5
Pagarba žmogui	„palaikome įvairovę ir darbo kultūrą, kurioje kiekvienas gali jaustis išgirstas, palaikomas ir gerbiamas nepriklausomai nuo lyties“ [12]; „Vertiname kiekvieną darbuotoją...“ [5]; „...kiekvienas darbuotojas yra svarbus mūsų plėtrai ir sėkmei“ [11]; „...akcentuojame abipusę pagarbą, įtraukimo ir vienodo požiūrio į visus užtikrinimo svarbą“; „...taiko politiką, užtikrinančią, kad <...> būtų gerbiamos žmogaus teisės (nuolat)“; „...akcentuoja abipusę pagarbą...“ [9]; „elgiamasi pagarbiai“ [10]; „...gerbia ir palaiko teisę į vienodas galimybes ir nediskriminacinį elgesį...“ [6];	7
Talentų pritraukimas ir įvairovė	„Gerbiame kiekvieno asmens unikalumą...“; „...įvairių talentų įdarbinimą“ [12]; „Užtikrinti lygias galimybes įsipareigojo ir talentų pritraukimo komanda bei personalo verslo partneriai“ [5]; „...esame atviras ir įtraukus <...> gerbiame ir skatiname <...> įvairovę“ [11]; „...įvairovės priėmimas ir įtraukios darbo kultūros puoselėjimas gali turėti teigiamos įtakos produktyvumui, inovacijoms ir sėkmei“; „Gerbiame skirtumus“; [9]; „Siekiamo užtikrinti <...> talentų įvairovę...“ [10]; „100 % Užtikrintas talentų vystymas, būtinas strategijos įgyvendinimui“ [4]; Talentų pritraukimas ir išlaikymas [3]	11
Darbuotojų įsitraukimo į organizacinius	„87 % <...> darbuotojų didžiuojasi įmonės indėliu į tvarią visuomenę“ [12]; „...siekiama didinti darbuotojų įsitraukimą...“ [5]; „darbuotojai, kurie gerai jaučiasi ir mėgaujasi savo darbu“; „Darbas komandoje <...> įvertintas aukštais balais“; „Darbuotojų įsitraukimas <...> išliko aukštas ir stabilus“; „...įtrauki darbo vieta“ [11]; „... skatintų	14

procesus skatinimas	<i>darbuotojų įsitraukimą...“ [9]; „...darbuotojų lojalumas, atsidavimas ir komandinis darbas yra labai svarbūs...“ [9]; „Įsitraukę ir išdidūs darbuotojai“ [11]; „prisideda prie priklausomybės jausmo...“ [10]; Įvairi ir įtrauki organizacija (tikslas iki 2025 metų) [4];</i>	
Kultūrinės įvairovės skatinimas	<i>„...didėjant anglakalbių darbuotojų skaičiui, padidinome jų komunikacinę įtrauktį ir informuotumą, &lt;...&gt; anglų kalba“ [5]; „...dokumentacija ir mokymai &lt;...&gt; rengiami dvejomis kalbomis“; „...skatina įvairovę...“ [9]; „...didinti įvairovę komandose...“ [10],</i>	4

Atsižvelgiant į organizacijų dokumentuose rastus teiginius galima teigti, kad **įvairovės ir įtraukties politika** yra neatsiejama kiekvienos socialiai atsakingos organizacijos dalis. Tai apibūdinančių teiginių rasta labai daug, o raktiniai žodžiai nuolat kartojasi. Įvairovės ir įtraukties subkategorijų teiginiai strateginiuose organizacijų dokumentuose minimi labai dažnai: „*lygios galimybės*“ arba „*lygių galimybių politika*“ minima 8 kartus iš 7 dokumentų. Taip pat dažnai kartojasi žodis „*užtikrinti*“: „...*užtikrinti lygias galimybes renkantis įpėdinius...“ [5], užtikrinti lygias galimybes ir įvairovę“ [9]; „...siekiamo užtikrinti, kad <...> visiems būtų suteiktos vienodos galimybės“ [10]. Užtikrinamos lygios galimybės [7], kas rodo, jog organizacijos ne tik deklaruoja savo požiūrį ir geranoriškumą lygių galimybių klausimu, bet ir tvirtai to siekia.*

Iš organizacijų dokumentuose rastų citatų apie sąžiningą ir teisingą atlygio politiką matyti, kad dauguma yra labai ryžtingai nusiteikę skatinti lygybę ir atlygio srityje. Minimas ne tik lygybės principu paremtas darbo užmokestis, bet ir darbo sąlygos: „*Lygių galimybių politika <...> nuo visiems sudaromų geriausių darbo sąlygų iki sąžiningo darbo užmokesčio...“ [12]. Taip pat siekiama ne tik „užtikrinti“, bet ir „išlaikyti“ vienodas darbo užmokesčio sąlygas, kas yra labai svarbu žiūrint į ateities perspektyvas.*

Analizuotuose dokumentuose „*lyčių lygybė*“ paminėta 6 kartus. Lyčių balanso siekiama visuose darbuotojų lygmenyse, nuo vidutinių darbuotojų iki vadovaujančiose pareigose esančių. Tai rodo, kad organizacijos siekia, kad ir vyrai ir moterys būtų vienodai vertinami visose darbo srityse.

Taip pat labai akcentuojama *pagarba žmogui/darbuotojui*, kuri yra minima 9 kartus, kas parodo, jog organizacijoms itin svarbūs darbuotojai ir gera jų savijauta. Pasak Arifin, Nirwanto ir Manan (2019), gera organizacija stengiasi, kad jos darbuotojai būtų patenkinti, nes tokie darbuotojai labiau paklūsta ir dirba ženkliai geriau ne dėl kažkokios prievartos, o todėl, kad jiems rūpi organizacija (žr. 3 lentelę). Todėl tai, kad kiekvienas darbuotojas gali jaustis gerbiamas, vertinamas, palaikomas ir išgirstas yra kiekvienos organizacijos stiprybė.

Talentų pritraukimas tampa vis didesniu iššūkiu kiekvienai organizacijai. Konkurencija dėl kvalifikuotų ir išsilavinusių darbuotojų didėja, o demografiniai pokyčiai, tokie kaip darbo jėgos senėjimas arba „protų nutekėjimas“, mažina darbo jėgos pasiūlą (Dauth, Schmid, Baldermann ir Orban, 2023). Todėl *lygios galimybės* kiekvienam, *asmens unikalumas, skirtumai* „...*vertinami kaip stiprybė ir galimybė*“ [11] kiekvienoje socialiai atsakingoje organizacijoje nes jos supranta, kad „...*įvairovė darbo vietoje atneša unikalų perspektyvų, idėjų ir sprendimų*“ [9].

Svarbu paminėti, kad „*įsitraukimas*“ įvairiuose organizacijų dokumentuose minimas net 10 kartų. Tyrimai rodo, kad darbuotojų įsitraukimas lemia jų pasitenkinimą darbu. O pasitenkinimas didėja tada, kai darbuotojai dalyvauja priimant ne tik organizacijai svarbius sprendimus, bet net ir tada, kai tie sprendimai susiję su komandiniu darbu ar pagrindinėmis darbo užduotimis (García, Gonzales-Miranda, Gallo ir Roman-Calderon, 2019). Todėl dažnai dokumentuose akcentuojamas darbuotojų įtraukimas leidžia daryti prielaidą, kad organizacijos savo darbuotojus skatina įsitraukti įvairiomis priemonėmis ir iniciatyvomis tokiomis kaip: „...*platformą darbuotojams diskutuoti ir dalintis*

požiūriais apie lyčių lygybės svarbą Grupėje ir gyvenime“ [5], „Siekiamo didinti viso kolektyvo sąmoningumą ir įsitraukimą...“ [12].

Kitaip nei kitos subkategorijos, *kultūrinės įvairovės skatinimas* minimas gan retai. Galima daryti prielaidą, kad toks įmonių požiūris galimai sietinas su pačios Lietuvos kontekstu. Lietuvoje dar nėra tokia didelė kitų kultūrų žmonių pasiūla, todėl organizacijos neturi didelės patirties dirbant su kitų tautų žmonėmis.

**Įdarbinimo strategijos** kategorija detalizuojama 3 subkategorijomis: *nediskriminuojanti įdarbinimo politika, specialūs mokymai ir mentorystė* (žr. 4 lentelę).

**4 lentelė.** Įdarbinimo strategija

Subkategorija	Iliustruojančios frazės	n
Nediskriminuojanti įdarbinimo politika	„55 % vadovų baigė mokymus įtraukios įdarbinimo praktikos tema“ [12]; „...artėjame prie lyčių balanso“; „skatinti žmonių įvairovę, netoleruoti diskriminacijos, priekabiavimo, patyčių“ [5]; „...įsteigta nauja vyriausiojo įvairovės pareigūno pareigybė...“ [11]; „...apsaugo mūsų darbuotojus ir kandidatus nuo bet kokios formos diskriminacijos...“ [9]; „...aiškias procedūras <...> kandidatų atranką...“; „įdarbinimo sistemą“ [10];	6
Specialūs mokymai	Siekdami padėti <...> integruotis į darbo rinką...“; „...turėjo galimybę susitikti su specialistais ir vadovais, susipažinti su bendrove, jos siūlomomis karjeros galimybėmis ir įsadarbinimo procesu“ [12]; „...tęsėme bendradarbiavimą su „Women Go Tech“ programa“; „...skatinome moterų karjerą...“ [5]; „...iniciatyvos, skatinančios moteris siekti karjeros...“ [11]; „...rengiame <...> darbuotojų mokymus“; „organizuojame visapusiškus mokymus“; „...mokymosi ir tobulėjimo galimybes...“; „Visiems naujiems darbuotojams suteikiamos reikalingos teorinės ir praktinės žinios“; „...organizuojami specialūs mokymo kursai“; „...organizuoja naujų darbuotojų mokymus...“ [9]; „...rengia mokymus...“; „moko darbuotojus tvarumo“ [10]; 80 % darbuotojų dalyvauja skaitmeninio ugdymo programoje“ [4];	13
Mentorystė	„...moterims skirta mentorystės programa, skatinanti jas susipažinti su karjeros galimybėmis...“ [12]; „...startavo <...> mentorių programa“; „...ne tik konsultuoja kolegas asmeniškai, bet ir veda paskaitas, praktikas...“ [5]; „...mentorystės programas...“ [9];	4

Išanalizavus įdarbinimo strategijas organizacijos strateginiuose dokumentuose, galima išskirti tris pagrindinius veiksmus, kuriuos daugelis organizacijų daro, kad įdarbinimas būtų kuo sąžiningesnis. Taikoma *nediskriminuojanti įdarbinimo praktika*, kur ypač didelis dėmesys skiriamas lyčių balansui, visiškai netoleruojama diskriminacija ir tai atskleidžiantys teiginiai: „skatinti žmonių įvairovę, netoleruoti diskriminacijos, priekabiavimo, patyčių“ [5], „...apsaugo mūsų darbuotojus ir kandidatus nuo bet kokios formos diskriminacijos...“ [9], o įdarbinimo sistema ir procedūros visiškai aiškios: „...aiškias procedūras <...> kandidatų atranką...“, „įdarbinimo sistemą“ [10]. Subkategorijas iliustruojančios citatos rodo, kad diskriminacija įmonėse ypač netoleruotinas reiškinys, o įdarbinimas vyksta skaidriai, taikant aiškias procedūras ir „įdarbinimo sistemą“ [10].

Taip pat siekiant integruotis į darbo rinką, rengiami specialūs mokymai ir mentorystės programos, kai darbuotojai gali ne tik susipažinti su specialistais ir vadovais, pačia organizacija ir karjeros galimybėmis [9; 10; 11; 12], bet ir išbandyti savo jėgas praktiškai [5]. Tai apibūdinantys teiginiai nuolat pasikartoja, o žodis „mokymai“ paminėtas net 9 kartus [9; 10; 12]. Galima daryti išvadą, kad organizacija ne tik labai stengiasi ugdyti savo darbuotojus, skatina kuo aktyvesnę moterų įsitraukimą į įvairias organizacijos veiklas, bet ir auginasi naujus talentus, nepriklausomai kokios lyties jie būtų. Tokiu būdu jie ne tik suteikia naudą organizacijai, bet ir sau patiems (žr. 4 lentelę).



**Mokymo ir plėtros programos** kategorija detalizuojama 4 subkategorijomis: stereotipų diskreditavimas, nesąmoningo šališkumo mokymai, įtraukaus įdarbinimo mokymai ir pozityvios lyderystės ugdymas (žr. 5 lentelę).

**5 lentelė.** Mokymo ir plėtros programos

Subkategorija	Iliustruojančios frazės	n
Stereotipų diskreditavimas	„...diskriminacijos atpažinimas ir diskriminacijos netoleravimo įstatymų interpretavimas...“; „...dalyvavo mokymuose apie nediskriminavimo atsakomybes...“ [5]; „...mokymai, kuriuose daugiausiai dėmesio skiriama lyčių lygybei ir išankstinėms nuostatoms“ [11];	3
Nesąmoningo šališkumo mokymai	„...kad neliktų šališkumo ir diskriminacijos apraiškų“; „...užtikrinti nešališkumą skelbiant apie laisvas darbo vietas, nešališką atranką; ...baigė mokymus, kaip nustatyti nesąmoningo šališkumo pasireiškimo atvejus“ [12]; „...nesąmoningam šališkumui kontroliuoti“ [11]; „...be šališkumo kitiems veiksniams“ [9];	5
Įtraukaus įdarbinimo mokymai	„Didinti supratimą apie įvairovę ir įtrauktį...“; „55 % vadovų baigė mokymus įtraukios įdarbinimo praktikos tema.“ [12]; „...vadovai <...> supažindinti su lygių galimybių, įvairovės, lyčių lygybės bei vyrų įsitraukimo į šią temą svarba“ [5]; „...įsipareigoja didinti dėmesį įvairovei ir įtraukčiai“; „...sukurti <...> darbo vietas, kurios palengvintų ir paskatintų judėjimą ir įvairovę“ [11]; „...kad padėtų lyderiams skatinti <...> prisidėti prie įtraukios kultūros, kurioje vertinama požiūrių įvairovė“ [10]; „...tikslas – apsaugoti žmogaus teises ir kurti įvairovę palaikančią organizaciją“ [6] „...visi darbuotojų įdarbinimo specialistai baigė mokymus apie įtraukaus įdarbinimo praktikas [12];	8
Lyderystės ugdymas	„...lyderystės ugdymą“; „LED strateginės lyderystės programą...“; „Lyderystės pagrindų programa“; „...organizuoja Leaders Hub“ sesijas“; „...lyderystės akademija...“; „...Lyderystės ekspedicijoje...“ [12]; „...mokymai, pavyzdžiui, lyderystės...“ [5]; „...kurti teigiamus santykius“ [10]; „...lyderystės konferencijoje“ [6]	9

Dokumentų analizė atskleidė, kad organizacijose „Skatinamas tobulėjimas ir augimas“ [7] ir į tai žiūrima labai rimtai, rengiami įvairūs mokymai tiek darbuotojams, tiek vadovams, kad diskriminacija būtų atpažinta ir nebūtų toleruojama [5; 12], kad nebūtų išankstinių nuostatų [11], o nesąmoningas šališkumas kontroliuojamas [9; 11; 12]. Taip pat didelis dėmesys skiriamas pagrindiniam tikslui – įvairovės ir įtraukties didinimui organizacijose, o tai pagrindžia tokie teiginiai kaip: „...įsipareigoja didinti dėmesį įvairovei ir įtraukčiai“, „...sukurti <...> darbo vietas, kurios palengvintų ir paskatintų judėjimą ir įvairovę“ [11], „...prisidėti prie įtraukios kultūros, kurioje vertinama požiūrių įvairovė“ [10]; „...tikslas – apsaugoti žmogaus teises ir kurti įvairovę palaikančią organizaciją“ [6]. Atkreipiant dėmesį į tai, kad įvairovės ir įtraukties mokymams skiriamas gan didelis dėmesys, galima daryti prielaidą, kad darbuotojai vis dar linkę išskirti žmones, turi šališką nuomonę ir vadovaujasi stereotipais. Pasak Chang'o ir Milkman'o, 2020, stereotipai patys savaime nėra blogis. Jie padeda orientuotis pasaulyje ir jame užgriūvančia informacija, tačiau neretai jei iškreipia žmonių sprendimų priėmimą ir skatina priimti diskriminuojančius sprendimus, kurie skatina nelygybę visuomenėje. Ir nors organizacijų dokumentuose konkrečių stereotipų diskreditavimo mokymų neminima, tačiau daug dėmesio skiriama diskriminavimo atpažinimui ir nediskriminavimo atsakomybėms [5; 11], taip pat nesąmoningo šališkumo mokymams [9; 11; 12]. Vis dėl to daugiausiai dėmesio skiriama įvairovės ir įtraukties mokymams, kurie yra skirti ir vadovams: „55 % vadovų baigė mokymus įtraukios įdarbinimo praktikos tema“ [12], „...vadovai <...> supažindinti su lygių galimybių, įvairovės, lyčių lygybės bei vyrų įsitraukimo į šią temą svarba“ [5], nes tokie mokymai suteikia galimybę šviesti daugumos grupės narius apie nelygybės mastą bei supratimą apie tai, kas daro organizaciją įvairialypę (Onyeador, Hudson ir Lewis 2021).

Taip pat labai svarbu išskirti lyderystės ugdymą, kas organizacijų dokumentuoja gana dažnai akcentuojama. Tačiau mokslinės literatūros analizė leido išskirti pozityviają lyderystę kaip pozityvios diskriminacijos dedamąją. Pozityvaus vadovavimo stilius glaudžiai siejamas su darbuotojų įsitraukimu, kas yra be galo svarbu kiekvienai organizacijai. Įsitraukimas į darbą siejamas su darbuotojų sveikata ir ketinimais keisti darbo vietą, paslaugų klimatu ir klientų lojalumu, organizaciniu įsipareigojimu, asmeninės iniciatyvos prisiėmimu darbo vietoje, taip pat su darbuotojų veiklos rezultatais. Tai rodo, kad darbuotojų gerovė ir produktyvumas gali eiti koją kojon. Paprastai kalbant, įsitraukimas į darbą gali būti lemiamas verslo sėkmės veiksnys (Decuyper ir Schaufeli, 2020). Tačiau dokumentuose pozityvioji lyderystė ir jokie mokymai apie pozityviają lyderystę neminimi, mokymo programos orientuojamos tiesiog į pačios „...lyderystės ugdymą“, „Lyderystės pagrindų programa“ [12].

Analizuojant dokumentuose rastas citatas galima daryti prielaidą, kad įmonėse organizuojami įvairūs mokymai, kuriais skatinamas darbuotojų sąmoningumas pozityviosios diskriminacijos kontekste. Tokiu būdu bandomas užtikrinti darbuotojų švietimas, kuris leistų ugdyti nešališką, pozityvią ir stereotipais nesivadovaujančią organizacijos kultūrą, kurioje „Skatinamas tobulėjimas ir augimas“ [7] (žr. 5 lentelę).

**Reklamos ir ryšių strategijos** kategorija detalizuojama 2 subkategorijomis: *savęs pozicionavimas ir organizacijos išorinio įvaizdžio formavimas* (žr. 6 lentelę).

**6 lentelė.** Reklamos ir ryšių strategija

Kriterijai	Ilustruojančios frazės	n
Savęs pozicionavimas	„Didinti įvairių grupių įtrauktį per partnerystes, vidaus ir išorės iniciatyvas“; „Dalyvaujame ir patys organizuojame renginius bei iniciatyvas, kurios prisideda prie įvairovės ir lygių teisių sklaidos ir <...> pokyčių“ [12]; „...visuose darbo skelbimuose pareigų pavadinimus nurodome pirmiausia moteriškos giminės galūne...“ [5]; „...siekis – būti patraukliu darbdaviu, siūlant sveikas, tvarias darbo sąlygas ir įtraukiant darbo aplinką, atspindinčią mūsų vertybes“ [11]; „...metų prioritetą, kad darbovietė būtų vieta, kurioje mūsų darbuotojai galėtų jaustis saugūs“; „...lygių galimybių darbdavys, kuris skatina įvairovę, suteikdama lygias galimybes visiems, nepriklausomai nuo jų <...> lyties...“ [9]; „...vykdo įtraukties ir įvairovės politiką...“ [10].	7
Organizacijos įvaizdis	„...darbuotojai dalyvavo ir eitynėse „Už lygybę““ [12]; „Baltic Pride“ 2022 eitynėse „Už lygybę ir taiką“ [5]; „...diskriminacijos ir priekabiavimo formos netoleruojamos“; „...dalyvavo „Stockholm Pride“, „Riga Pride“ ir „Baltic Pride“ renginiuose“ [11]; „...didelį dėmesį skyrė sveikos, saugios ir patrauklios darbo vietos kūrimui...“ [9]; „Bendradarbiaujame per Europos darbo tarybą...“, „...bendradarbiauja su profesinėmis sąjungomis...“ [10]	7

Reklamos ir ryšių kategorijoje išskiriamas organizacijos *savęs pozicionavimas* ir *organizacijos išorinio įvaizdžio formavimas*. Išanalizavus dokumentus pastebima, kad organizacijos save siekia pozicionuoti kaip darbdavį, siūlantį tvarias darbo sąlygas [11], įtraukiant ir saugią darbo aplinką [9; 10], bei lygias galimybes visiems savo darbuotojams [9; 12]. Organizacijoms tampa vis svarbiau pozicionuoti save kaip patrauklų darbdavį potencialiems kvalifikuotiems darbuotojams, todėl gebėjimas pritraukti puikius žmogiškuosius išteklius įmonėms labai svarbus (Dauth, Schmid, Baldermann ir Orban, 2023). Įvairios įmonių iniciatyvos save pateikti kaip įvairovę ir lygias galimybes puoselėjančias organizacijas prisideda prie pozityviosios diskriminacijos žinomumo didinimo ir sklaidos.

Organizacijos savo išorinį įvaizdį formuoja dalyvaujant įvairiuose renginiuose, pasisakančiuose už lygybę, bendradarbiavimą ir diskriminacijos netoleravimą [5; 9; 10; 12] taip pat artina visuomenę prie didesnės tolerancijos įvairovei (žr. 6 lentelę).

*Atlikta verslo organizacijų strateginių dokumentų analizė atskleidė, kad pozityvioji diskriminacija didžiausiose Lietuvos įmonėse tikrai plačiai paplitus. Ją deklaruoja visos nagrinėtos organizacijos, veiksnių ir priemonių strateginiuose dokumentuose paminėta daug ir įvairių, tačiau pats terminas „Pozityvioji diskriminacija“ nei viename dokumente neminimas. Todėl tolimesniame tyrimo etape, interviu, nenustebino tai, kad daugelis vadovų šio termino nežino ir niekada nėra girdėję.*

### **2.3. Pozityviosios diskriminacijos raiška lyčių aspektu įmonių vadovų požiūriu: pusiau struktūrizuoto interviu rezultatų analizė**

Siekiant išsiaiškinti pozityviosios diskriminacijos lyčių aspektų raišką verslo organizacijose, buvo apklausiami socialiai atsakingų, už lygias teises ir galimybes pasisakančių organizacijų vadovai. Tyrime dalyvavo 6 vadovai.

Tyrimo metu gauti duomenys transkribuoti, o informantams suteikiamos koduotės D1, D2, D3 ir t. t., kur D1 reiškia – pirmasis dalyvis, D2 – antrasis, D3 – trečiasis ir t. t. Interviu metu gauti duomenys skirstomi į kategorijas ir subkategorijas, taip grupuojant atitinkamus informantų atsakymus. 7 lentelėje pateikiamos informantų charakteristikos (žr. 7 lentelę).

**7 lentelė.** Informantų charakteristikos

<b>Kriterijus</b>	<b>Charakteristikos</b>					
Informantų kodavimas	D1	D2	D3	D4	D5	D6
Pareigos	Komandos vadovė	Finansų ir administracijos vice prezidentas	Generalinis direktorius	Personalo vadovė	Pardavimų skyriaus vadovė	Pirkimo ir mokėjimo srities vadovė
Darbuotojų skaičius	383	143	158	43	183	1478
Įmonės veiklos sritis	Energetika	Automatizuota marketingo sistema	Informacinės technologijos	Implantologija, odontologija	Prekyba	Bankininkystė

Vykdam kokybinį tyrimą, pirmo diagnostinio bloko sudarytais klausimais buvo siekiama išsiaiškinti, kokios nuostatos, susijusios su pozityviaja diskriminacija, vyrauja informantų organizacijose.

Interviu turinio analizė atlikta remiantis teorinėje dalyje išskirtomis pozityviosios diskriminacijos priemonėmis, kurios vienaip ar kitaip įformintos organizacijų strateginiuose dokumentuose. Atlikus analizę išskirtos:

- įvairovės ir įtraukties politikos kategorija ir 7 subkategorijos,
- įdarbinimo strategijos kategorija ir 3 subkategorijos,
- mokymo ir plėtros programos kategorija ir 4 subkategorijos,
- reklamos ir ryšių strategijos kategorija ir 2 subkategorijos,
- sampratos kategorija ir 1 subkategorija,
- įdarbinimo kvotos kategorija ir 3 subkategorijos,
- skatinamųjų priemonių kategorija ir 4 subkategorijos,

- pirmenybinio priėmimo kategorija ir 1 subkategorija,
- pozityviosios diskriminacijos poveikio darbuotojams ir organizacijai kategorija ir 2 subkategorijos.

Interviu turinys analizuojamas pagal išskirtas 9 kategorijas ir 27 subkategorijas.

Pirmieji klausimai buvo užduodami apie patį *pozityviosios diskriminacijos* terminą. Buvo bandoma išsiaiškinti, ar informantai apskritai yra jį girdėję, ar su juo vienaip ar kitaip susipažinę. Tačiau atlikus interviu analizę paaiškėjo, kad dauguma šio termino nežino. Daugelis jį girdėjo pirmą kartą, todėl bandė paaiškinti interpretuodami pačią jo formuluotę. Į klausimą „*Kaip jūs suprantate terminą pozityvioji diskriminacija?*“ informantai atsakė, kad **pozityvioji diskriminacija** – tai „...teigiamos priemonės diskriminacijai sustabdyti ar sumažinti [D1]“; „*Sąmoningi veiksmai, padedantys tik tam tikrai, mažiau atstovaujamai žmonių grupei, siekiant pasiekti lygybę [D2]*“; „...pozityvūs veiksmai, kuriais siekiama labiau įgalinti atskirų grupių atstovavimą įvairiose srityse [D4]“; „...diskriminacija, kuria diskriminuojami žmonės, turintys mažiau galimybių įsidarbinti, pvz.: moterys, neįgalūs ir t. t. Čia diskriminacija pozityviają prasme, kai sudaromos sąlygos tokiems žmonėms dirbti [D5]“; „*diskriminuojama tokiu būdu, kai nėra tiesia šviesiai suvokiama, kad tai yra diskriminacija. Arba tai kaip tik priešingybė diskriminacijai [D6]*“. Visi šie apibūdinimai pakankamai tikslūs, tačiau buvo ir tokių, kurie paminėjo: „*Terminas naujas [D4]*“; „*Terminas nežinomas [D6]*“ arba kažkam pozityvioji diskriminacija – tai „*lyčių lygybė [D3]*“, kas rodo tai, jog pozityvioji diskriminacija daugelyje įmonių nėra minima, o įvardijama kitais žodžiais ir įgyvendinama tokiomis priemonėmis kaip pavyzdžiui *įvairovės ir įtraukties politika*.

Tai pagrindžia atsakymai į antrąjį klausimą: „*Ar Jūsų organizacijos strateginiuose dokumentuose yra apibrėžta pozityvioji diskriminacija?*“. Ir į šį klausimą visi atsakė vienodai: „*nėra apibrėžiama [D1]*“, „*Ne [D2]*“, „*Mes netaikome pozityviosios diskriminacijos kaip apibrėžtos sąvokos mūsų strateginiuose dokumentuose [D3]*“, „*Apibrėžta nėra [D5]*“, „*Ne nėra [D6]*“, todėl nebekyla klausimų, kodėl informantams pozityviosios diskriminacijos terminas pasirodė naujas ar nežinomas. Jis Lietuvos organizacijų strateginiuose dokumentuose nėra naudojamas ir kaip sako informantai: „*Organizacija dažniau naudoja lygių galimybių ir įvairovės principų terminus [D1]*“, „*Priekabiavimo ir smurto darbe politika, įtampos darbe mažinančių priemonių nustatymo tvarkos aprašas, darbuotojų lygių galimybių politika [D4]*“, „*viskas kas yra priešingybė diskriminacijai apibrėžta yra, tokie terminai kaip įtraukimas, įvairovė [D6]*“.

Negana to, išryškėja dar viena nuomonė, kad informantams pozityvioji diskriminacija asocijuojasi su diskriminacija, todėl sako: „*mūsų organizacija neskatina jokio tipo diskriminacijos [D2]*“ arba teigia, kad „*Mes netaikome pozityviosios diskriminacijos nes praktikuojame natūralią lygybę, užtikrindami, kad visi asmenys turėtų vienodas galimybes remiantis nuopelnais ir gebėjimais [D3]*“. Todėl galima daryti išvadą, kad nors pozityvioji diskriminacija yra pagalba, paskatinimas, kažkokių teisių suteikimas tam tikrai labiau pažeidžiamai grupei žmonių, tačiau vadovai tai vis vien supranta tai kaip diskriminaciją kitų, stipresnių žmonių atžvilgiu, todėl pasisako tik už lygias teises visiems ir už lygybę, kiekvieną žmogų vertinant ne pagal jo lytį, amžių, religiją, rasę ar dar ką nors, bet tik už jo gebėjimus ir nuopelnus.

Analizuojant *įvairovės ir įtraukties politikos* raišką organizacijose, remiantis teoriniu pagrindu, išskirtos 7 subkategorijos: *lygių galimybių politika, teisinga ir sąžininga atlygio politika visiems, lyčių*

balansas, pagarba žmogui, talentų pritraukimas ir įvairovė, darbuotojų įtraukimo į organizacinius procesus skatinimas, kultūrinės įvairovės skatinimas (žr. 8 lentelę).

8 lentelė. Įvairovės ir įtraukties politikos turinio kategorizacija

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojančios citatos	n
Įvairovės ir įtraukties politikos	Lygių galimybių politika	„...reglamentuoti lygių galimybių ir įvairovės puoselėjimo, įgyvendinimo ir vykdymo priežiūros principus bei pagrindines šių principų įgyvendinimo priemones“ [D1]; „...visus žmones priimam kaip lygius“; [D2]“; „...nėra dirbtinių priemonių, kurios mažintų ar didintų atskirų lyčių išskirtinumą“; „visi sprendimai dėl darbuotojų yra priimami atsižvelgiant į jų kompetenciją ir atitinkamą organizacijos vertybėms, o ne jų lytį [D3]“; „Patvirtinta lygių galimybių politika ir patvirtintas aprašas dėl lyties, rasės, tikėjimo, tautybės, lytinės orientacijos ir pan. [D4]“; „Galimybės į tobulėjimą visiems vienodos... [D5]“; „Mes niekaip nevertiname lyties, nes visų galimybės yra lygios [D6]“.	11
	Teisinga ir sąžininga atlygio politika visiems	„Teisinga ir sąžininga atlygio politika kuriama remiantis aiškiais ir matavimais pagrįstais kompetencijos vertinimo kriterijais [D3]“; „Teisinga ir sąžininga atlygio politika <...> yra prioritetas“ [D4]“; „...užtikrinti, kad atlyginimai būtų vienodi tiek vyrams tiek moterims... [D5]“; „Kiekviena pozicija yra apibrėžta <...> tam tikrais atlyginimų rėžiais...“; „Plius kiekvienas darbo skelbimas turi atitinkamą atlyginimo informaciją, kuri yra prieinama kiekvienam [D6]“.	9
	Lyčių balansas	„Siekiamo, <...> matomas padidėjęs moterų įdarbinimas [D1]“; „Vienintelis būdas – visiems suteikti vienodas galimybes [D2]“; „Specifinė darbo sritis <...> kas siaurina galimybę darbovietėje kurti lyčių balansą [D4]“; „...kad paskatinti tą įvairiapusiškumą ir jeigu yra labai moteriškos, arba labai vyriškos komandos, tai kaip tik skatinamas balansas“; „...organizacija aktyviai dalyvauja moterų įtraukime [D6]“.	7
	Pagarba žmogui	„...visi darbuotojai yra gerbiami, palaikomi ir išgirsti“ [D1]“; Taip, visiems darbuotojams, <...> suteikiamos vienodos galimybės augti, tobulėti, klausiti ar siūlyti [D2]“; Kiekvienas darbuotojas <...> yra gerbiamas, palaikomas ir išgirstas [D3]“; „Visi turi lygias teises, vienodas įdarbinimo sutartis, vienodas teises į tobulėjimą ir t. t. [D5]“; „Tikrai taip. <...> Pasitikrinimui yra daromos anketos, su klausimais <...> Darbuotojai turi pilną teisę pasisakyti jei jaučiasi kažkaip ne taip [D6]“.	7
	Talentų pritraukimas ir įvairovė	„Papildomai atlieka praktikantų ir stažuotojų atrankas [D1]“; „Platinami darbo skelbimai... [D2]“; „Mes koncentruojamės į talentų įtraukimą... [D3]“; „...siūlomos papildomos naudos prie darbo užmokesčio pagal kompetencijas, turimas licencijas, patirtį ir pan. [D4]“; „Bandom suprasti ko talentui reikia, ir ko talentas nori, <...> todėl stengiamės jiems būti kuo patrauklesni, kuo įdomesni [D5]“; „Labai daug ir visaip vyksta“; „...vidines veiklas kaip pritraukti talentus <...> vidinius mokymus“ [D6]“.	10
	Darbuotojų įtraukimo į organizacinius procesus skatinimas	„...įtraukti net tik procesų vadovai, bet ir darbuotojai dalyvauja, kuriant programą, ją testuojant [D1]“; „Ne tik skatiname, bet ir labai palaikome darbuotojų įsitraukimą“ [D2]; „Darbuotojai skatinami įsitraukti į organizacijos procesus per mūsų vidinę karjeros programą. [D3]“; „Skatinamas nuomonių pasidalinimas“ [D4]“; „...įtraukti darbuotojus labai sudėtinga. [D5]“; „Visi gali įsitraukti tik noro reikia turėti. [D6]“.	7
	Kultūrinės įvairovės skatinimas	„Organizacija planuoja darbuotojų įvairovės skatinimo veiksmus ir vertina jų efektyvumą [D1]“; „palaikome visus darbuotojus, nepriklausomai nuo jų amžiaus, tautybės, lyties, rasės ar pan. [D2]“; „skatiname per įtraukties mokymus ir įvairia kultūrinius renginius [D3]“; „skatinam bet kokią įvairovę [D4]“; „...kuo didesnė įvairovė tuo daugiau galimybių organizacijai [D5]“; „Skatiname per įdarbinimo procesą [D6]“.	6

Išanalizavus, kaip *įvairovės ir įtraukties politika* veikia organizacijose galima teigti, kad tai daugelio organizacijų siekiamybė. Visi kalbinti informantai teigia, kad jų organizacijoje yra vykdoma įvairovės ir įtraukties politika pagal teorinėje dalyje išskirtus veiksmus ir priemones. *Lygių galimybių politika* arba *lygios galimybės* dažnai naudojamas terminas visose organizacijose. Remiantis informantų atsakymais organizacijos pasisako už *lygias galimybes, vienodą atlyginimą, vienodas įsidarbinimo, karjeros galimybes*. Įdomu tai, kad tarp pasisakančių buvo teigiama, kad „...*siekiame netaikyti priemonių/veiksmų, skatinančių bet kokio tipo diskriminaciją [D2]*“, kas reiškia, kad netaiko ir pozityviosios diskriminacijos, nors jos dėka, moterys, pasak teorinės analizės, turi daugiau galimybių įsidarbinti, būti paaukštintos ar tobulėti, tačiau taiko visas priemones, kurios yra būdingos pozityviajai diskriminacijai. Todėl galima daryti išvadą, kad daugeliui informantų nėra iki galo aiškus pozityviosios diskriminacijos terminas, nes jie pozityviają diskriminaciją suvokia kaip negatyvų veiksmą vien todėl, kad pati termino formuluotė diktuoja negatyvius jausmus ir asociacijas su negatyvia veikla, tačiau savo organizacijose taiko daugelį veiksmų, kurie ir yra traktuojami kaip pozityviosios diskriminacijos priemonės, pavyzdžiui: „*Vienas iš <...> būdų – tai raštuose pirmiausia naudojama moteriška giminė, o tik tada vyriška... [D1]*“ arba teigia, kad jų organizacijoje „...*vienodi atlyginimai, vienos įsidarbinimo galimybės, vienodos paaukštinimo galimybės, tobulėjimo galimybės ir taip toliau [D2]* bei „...*įsipareigojame nediskriminuoti žmonių nei dėl lyties, nei dėl rasės nei dėl kažko kito [D5]*“ (žr. 8 lentelę).

Į klausimą „*Kokiais principais remiantis Jūsų organizacijoje kuriama ir palaikoma teisinga ir sąžininga atlygio politika?*“ visi respondentai turi vieningą nuomonę. Visi pabrėžia, kad kiekvienas darbuotojas „*turi teisę už darbą įmonėje gauti atlyginimą, kuris priklauso nuo atliekamų funkcijų, darbo kokybės, profesinių ir dalykinių sugebėjimų [D1]*“, „*Visų darbuotojų atlygiai yra lyginami su atitinkamos pozicijos rinkos vidurkiu [D2]*“, „*Teisinga ir sąžininga atlygio politika kuriama remiantis aiškiais ir matavimais pagrįstais kompetencijos vertinimo kriterijais [D3]*“, „*Atlygis priklauso nuo kompetencijų aprašo <...> nuo darbo užmokesčio politikos, kuri yra dokumentuota... [D4]*“, „...*užtikrinti, kad atlyginimai būtų vienodi tiek vyrams tiek moterims... [D5]*“, „*Atlygio politika yra apibrėžta <...> lygiais pagal poziciją [D6]*“, kas parodo, jog atlygio politika yra skaidri, apibrėžta ir dokumentuota, niekaip neišskiriant lyties (žr. 8 lentelę).

Lyčių balansas, pasak informantų, yra siekiamybė, tačiau tai nėra skatinama kažkokios dirbtinomis priemonėmis. „*Lyčių balanso siekiame neprivalomomis priemonėmis, pavyzdžiui, skatindami atvirą ir įvairiapusišką atranką [D3]*“, „*Taip siekiame, <...> tačiau samdome žmones ne pagal tai ar tai moteris ar vyras, bet pagal kvalifikacijas ir sugebėjimus [D5]*“, „*skatinamas balansas [D6]*“. O pagarba žmogui, darbuotojui yra natūralus ir neginčytinas reiškinys kiekvienoje organizacijoje. Informantai teigia, kad „...*visi darbuotojai yra gerbiami, palaikomi ir išgirsti [D1]*“, kad „...*visi turi teisę <...> dalyvauti diskusijose... [D1]*“, yra išgirsti „*per reguliarias atsiliepimų sesijas ir bendravimo platformas [D3]*“, „...*Per reguliarius susirinkimus, neformalius susitikimus, vadovo laiką [D4]*“ ir „...*turi pilną teisę pasisakyti jei jaučiasi kažkaip ne taip [D6]*“, kas yra labai sveikintina ir socialiai atsakingose organizacijose, pasisakančiose už lygias teises ir galimybes, savaime suprantamas, niekam klausimų nekeltantis reiškinys (žr. 8 lentelę).

Pastaraisiais metais jaučiamas didėjantis talentų trūkumas įvairiose srityse, todėl organizacijos imasi įvairiausių priemonių to išvengti. Į klausimą „*Kaip vykdomas talentų pritraukimas ir įvairovė?*“ informantai atsakė gan plačiai. Atlikus interviu duomenų analizę, paaiškėjo, kad organizacijos naudoja įvairius būdus talentams pritraukti: „*platinant darbo skelbimus partnerių portaluose bei specializuotuose kanaluose*“, „*praktikantų ir stažuotojų [D1]*“, „*skatinant įvairias atrankas ir*

*mokymus [D3]“ , „...siūlomos papildomos naudos [D4]“ , „Siūlom patrauklius paketus darbuotojams, jaunimui“ , „Bandom suprasti ko talentui reikia, ir ko talentas nori... [D5]“ , „...yra visa komanda, kuri dirba prekinio ženklo stiprinime, kad parodyti, kad jauni talentai yra labai laukiami“ , „...daromi moksleivių supažindinimai su mūsų veikla, <...> taip pat bandom didinti savo žinomumą įvairiose programose, tokiose kaip Women Go Tech, ar kitose konferencijose, lyderystės konferencijose taip pritraukiant jaunus talentus [D6]“ . Iš gautų atsakymų galima daryti išvadą, kad organizacijos labai stengiasi save parodyti iš geriausios pusės, kad pritrauktų talentus, o toks požiūris reikalingas tam, kad būtų skatinama įvairovė. Talentų pritraukimas – tai viena iš pozityviosios diskriminacijos politikos dedamųjų, nes talentų galima rasti tarp įvairių grupių žmonių, tačiau pastebima tendencija, kad kuo didesnė organizacija, tuo daugiau ir įvairesnių būdų naudojama talentų pritraukimui ir įvairovei (žr. 8 lentelę).*

Darbuotojų įtraukimas į organizacinius procesus skatinimas įvairiai. Informantai paminėjo kelis konkrečius būdus – tai *„Ask me anything“ sesijos su vadovais [D2]“ , „...iniciatyva „Mėnesio klausimas“ [D5]“ , „Turim ir darbo tarybą ir profsąjungą, krūvą komitetų [D6]“ . Kalbinant pašnekovus žodžiai „įtraukti“ , „įsitraukti“ , „įsitraukimą“ pasikartojo net 8 kartus, ir kad tai organizacijoms labai svarbu parodo tokios informantų citatos: „labai palaikome darbuotojų įsitraukimą [D2]“ , „Darbuotojai skatinami įsitraukti [D3]“ , „...skatinama įsitraukti... [D4] , o įsitraukti į organizacijos procesus skatinami ne tik „vadovai, bet ir darbuotojai [D1]“ . Tačiau išryškėjo ir gan didelė problema, kad „...įtraukti darbuotojus labai sudėtinga. [D5]“ ; „Visi gali įsitraukti tik noro reikia turėti. [D6]“ , o atsižvelgiant į teorinę analizę, kad kuo labiau darbuotojai įsitraukia į organizaciją tuo labiau jai yra atsidavę ir prie jos prisirišę, nestebina tai, jog organizacijos įvairiais būdais skatina darbuotojų įsitraukimą (žr. 8 lentelę).*

Remiantis informantų atsakymais apie „Kultūrinės įvairovės skatinimą“ išryškėja nuomonė, kad specialių, tam skirtų būdų organizacijose nėra: *„Aktyvus skatinimas nėra vykdomas [D2]“ , tačiau kalbinti pašnekovai teigia, kad „skatinam bet kokią įvairovę [D4]“ , „palaikome visus darbuotojus... [D2]“ , „...kuo didesnė įvairovė tuo daugiau galimybių organizacijai [D5] , ir tai daro per „įtraukties mokymus ir įvairia kultūrinius renginius [D3]“ , per įdarbinimo procesą [D6]“ (žr. 8 lentelę).*

Interviu metu siekta išsiaiškinti *„Ar Jūsų organizacijoje taikoma nediskriminuojanti įdarbinimo praktika? Kokios įsidarbinimo galimybės moterims? Ar visiems taikomi vienodi kriterijai?“ . Nustatyta, kad visos organizacijos taiko vienodus kriterijus ir vyrams, ir moterims tiek darbo skelbimuose, tiek atrankoje, tiek įdarbinime, atlyginimų paskirstyme ir pan.: „...vienodus atrankos kriterijus ir sąlygas“ , „vienodą darbo užmokestį [D1]“ , „...tokie patys įdarbinimo kriterijai... [D2]“ , „Darbo pozicijai aprašymas yra vienas... [D5]“ (žr. 9 lentelę).*

**9 lentelė.** Įdarbinimo strategijos turinio kategorizacija

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojančios citatos	n
Įdarbinimo strategija	Nediskriminuojanti įdarbinimo politika	<i>„...vienodus atrankos kriterijus ir sąlygas, paremtas objektyviais ir nešališkais su darbu susijusiais profesiniais kriterijais“ ; „Už tokį patį ar vienodos vertės darbą moka vienodą darbo užmokestį, tiek vyrams, tiek moterims [D1]“ ; „Moterims ir vyrams taikomi tokie patys įdarbinimo kriterijai... [D2]“ ; „...įdarbinimo praktika nėra orientuota į lytį, kultūrą ar amžių – ji orientuota į gebėjimus ir vertybes [D3]“ ; „Darbo pozicijai aprašymas yra vienas, nesvarbu kokios lyties jis bebūtų [D5]“ ; „...įdarbinimo kriterijai susiję su darbo pasiūlymu ir darbuotojo atitikimui tam pasiūlymui [D6]“ .</i>	6

	Specialūs mokymai	„...įmonė leidžia visiems darbuotojams savarankiškai augti ir mokytis“; „Mes tai labai palaikome ir turime neribotą mokymų biudžetą [D2]“; „Mūsų tikslas yra užtikrinti, kad kiekvienas asmuo, nepriklausomai nuo jo lyties, kultūros ar amžiaus, turėtų vienodas galimybes dalyvauti atrankose, augti profesiniu požiūriu ir tobulėti karjeros srityje“; „...visi darbuotojai yra vertinami ir skatinami pasiekti savo potencialą [D3]“; „Jei darbuotojas <...> grįžta po ilgo laiko (dekretnių atostogų, ligos) jam yra skirta laiko integruotis į visus darbo procesus. Jei yra reikalinga skiriami ir mokymai ir kursai, visa pagalba yra suteikiama [D5]“; „Galima sakyti kad nėra tokio dalyko būtent moterims [D6]“.	10
	Mentorystė	„...savu noru gali dalyvauti mentorystės programoje, registruojasi intranete <...> (gebės matyti savo stipriąsias ir silpnąsias kompetencijas, asmeniniame ryšyje gebės padėti kitiems stiprinti silpnąsias kompetencijas) [D1]“; „Visi darbuotojai turi savo „people manager“, kuris atsakingas už darbuotojo augimą ir tobulėjimą [D2]“; „Jei po ilgesnio laiko grįžta darbuotojai tai jiems paskiriamas mentorius ir jam yra padedama integruotis į organizaciją ir susipažinti su įvykusiais pokyčiais ir pan. [D6]“;	3

Apklausus informantus paaiškėjo, kad įvairūs mokymai ir kursai yra gan populiarūs praktika kiekvienoje organizacijoje, tačiau to niekaip neskirstoma pagal lytį: „visi turi galimybę dalyvauti mokymuose, kursuose [D1]“, „Vykdome bendri mokymai [D4]“, „...tai nėra skirta vien tik moterims, tai lygiai taip gali daryti ir vyrai [D5]“, „...nėra tos programos specialiai moterims [D6]“. Jeigu išanalizavus teoriją paaiškėjo, kad norint suteikti moterims papildomos paramos yra rengiami specialūs mokymai, tokie, kurie pagerintų jų įsidarbinimo galimybes ar karjeros kilimo galimybes, tai atlikus interviu tyrimą, paaiškėjo, kad tokie kursai jei ir yra, tai yra visiems. Juos lygiai taip pat gali lankyti tiek moterys, tiek vyrai ir tai nėra niekaip apibrėžta lyties atžvilgiu. Beje daugelis informantų pabrėžia, kad tokia mokymai yra labai palaikomi ir skatinami: „Mes tai labai palaikome ir turime neribotą mokymų biudžetą [D2]“ (žr. 9 lentelę).

Kitaip nei mokymai, mentorystės programos nėra taip plačiai išvystytos visose organizacijose. Iš 6 informantų 3 atsakė, kad mentorystės programos jų organizacijoje nėra vykdomos, o kiti 3 trumpai pakomentavo apie jas, tačiau, kaip ir atsakydami į prieš tai buvusius klausimus, niekaip to neišskyrė pagal lytį, o kaip tik pabrėžė, kad mentorystės programos yra skirtos visiems jei tik to reikia (žr. 9 lentelę).

**10 lentelė.** Mokymo ir plėtros programos turinio kategorizacija

Kategorija	Subkategorija	Ilustruojančios citatos	n
Mokymo ir plėtros programos	Įvairūs mokymai pasirenkami individualiai	„Organizacijoje nuolat vykdomi mokymai“ [D1]; „Grow akademija, naujų ugdymo programa“ [D1]; „pritaiko mokymus konkrečiam darbuotojui“ [D1]; „...įmonė leidžia visiems darbuotojams savarankiškai augti ir mokytis, turime neribotą mokymų biudžetą, kurį darbuotojai naudoja pagal savo diskreciją [D2]“; „Mokymai vykdomi ir tai niekaip nesusiję su lytimi [D3]“; „...turim visą didžiulę mokymų platformą.“; „patys pasirenka kokiuose mokymuose jie turi būti“ [D6].	7
	Nesąmoningo šališkumo mokymai	„Nesąmoningo šališkumo mokymai“ [D5];	1
	Privalomieji mokymai	„...mokymai <...> privalomi kiekvienam darbuotojui“ [D5]; „...darbuotojai privalo skirti kažkokią dalį savo laiko tokiems mokymams.“ [D6]; „...dalis mokymų <...> yra privalomi kiekvienam [D6]“.	3



	Pozityvaus mąstymo ir lyderystės ugdymo programos	„...vadovų-lyderių ugdymo programa, Energy smart-UNI <...> stiprių lyderių mokymuose...“ [D1]; „...apie lyderystę ir apie išitraukimą, buvimą komandoje ir apie pozityvų mąstymą“ [D6]	2
--	---	--	---

Remiantis teorine analize *mokymo ir plėtros programos* kriterijai buvo suskirstytas į 4 kintamuosius: *stereotipų diskreditavimas, nesąmoningo šališkumo mokymai, įtraukaus įdarbinimo mokymai ir pozityvios lyderystės mokymai*, tačiau klausimas apie tai informantams buvo suformuluotas vienas: „Ar Jūsų organizacijoje vykdomos mokymo ir plėtros programos tokios kaip: *stereotipų diskreditavimas, nesąmoningo šališkumo mokymai, įtraukaus įdarbinimo mokymai, pozityvios lyderystės ugdymas?*“. Atlikus interviu analizę paaiškėjo, kad viename organizacijose tokie mokymai yra privalomi: „*Nesąmoningo šališkumo mokymai <...> privalomi kiekvienam darbuotojui [D5]*“, „...visi darbuotojai privalo skirti kažkokią dalį savo laiko tokiems mokymams [D6]“. Tuo tarpu kitose arba visai nevyksta: „*Konkretūs tokio pobūdžio mokymai įmonėje nėra organizuojami [D2]*“, „*Ne [D4]*“, arba darbuotojai patys renkasi, kuriuose mokymuose nori dalyvauti, paskirstydami tam savo laiką: „*duodama rinktis iš mokymų sąrašo, kuriose mokymuose nori dalyvauti [D1]*“, „*įmonė leidžia visiems darbuotojams savarankiškai augti ir mokytis [D2]*“, „*Darbuotojai patys pasirenka kokiuose mokymuose jie turi būti [D6]*“. Ir vėl pabrėžiama, kad „*Mokymai vykdomi ir tai niekaip nesusiję su lytimi [D3]*“. Analizės metu išryškėjo tai, kad kai kurių, pagal kintamuosius išskirtų mokymų organizacijos nevykdo arba juos vadina bendrais, pagal kiekvieno darbuotojo pasirinktus mokymus, todėl buvo išskirtos kategorijos, kurios ne visai atitinka pradinis kintamuosius. Nei vienas informantas neišskyrė jokių *stereotipų diskreditavimo arba įtraukaus įdarbinimo mokymų*, todėl visi jų atsakymai buvo suskirstyti į 4 kategorijas: *įvairūs mokymai pasirenkami individualiai, nešališko sąmoningumo mokymai, privalomieji mokymai bei pozityvaus mąstymo ir lyderystės ugdymo programos*. Buvo pastebėta, kad organizacijos palankiai žiūri į įvairių mokymų vykdymą ir skiria tam pakankamai lėšų, nes Carter, Onyeador ir Lewis (2020) teigimu, įvairias mokymais netiesiogiai arba kaip tik labai aiškiai siekiama sumažinti žmonių šališkas nuostatas ir elgesį kasdienėje jų organizacijų veikloje, pavyzdžiui, bendraujant su klientais ar kolegomis bei priimant sprendimus dėl įdarbinimo ir paaukštinimo (žr. 10 lentelę).

**11 lentelė.** Reklamos ir ryšių strategijos turinio kategorizacija

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojančios citatos	n
Reklamos ir ryšių strategija	Savęs pozicionavimas	„ <i>Moterų didesnis rodymas skelbimuose, renginiuose, komentaruose. Women Go Tech (dalyvavimas programose, rėmimas stipendijomis). Bendradarbiavimas su STEAM centrais (mergaičių lyderystės skatinimas)</i> “ [D1]; „ <i>turime „Visos šeimos lygios“ programą</i> “ [D2]; „ <i>Lyčių, amžiaus, kultūrinė įvairovė buvo skatinama nuo pat organizacijos gyvavimo pradžių</i> “ [D3]; „ <i>Stengiamės, kad visiems mūsų darbuotojams būtų taikomi vienodi kriterijai įsidarbinant ar tobulėjant</i> “ [D4]; „... <i>pasisakome ir už lygybę ir už teisingumą, ir už įvairovę ir lygiai taip pat netoleruojam diskriminacijos</i> “ [D5]; „ <i>Skatinam įvairiapusiškumą ir įvairovę</i> “ [D6].	6
	Organizacijos išorinio įvaizdžio formavimas	„ <i>Esame &lt;...&gt; veržlūs, atsidavę klientams, pamišę dėl technologijų, inovacijų ir efektyvumo. Savo įvairumu, patirtimis, kompetencijomis, žiniomis dalinamės taip kurdami vertę Lietuvai</i> “ [D1]; „ <i>Suagusių žmonių organizacija</i> “ [D2]; „... <i>kuriame žmonių organizaciją, kurioje kiekvienas talentas gali atsiskleisti, atpažinti save, realizuoti save ir nuolatos tobulėti</i> “ [D3]; „ <i>Šiuolaikinė, moderni, tobulėjanti, taikanti naujausias technologijas...</i> “ [D4]; „... <i>esame šeimyniška ir &lt;...&gt; patrauklūs jauniems talentams savo profesionalumu</i> “ [D5]; „... <i>patikimi partneriai savo klientams. &lt;...&gt; Užtikrinam savo paslaugų profesionalumą ir saugumą</i> “ [D6].	6

Atlikus interviu analizę paaiškėjo, kad visos įmonės pozicionuoja save kaip lygybę, teisingumą, įvairovę ir nediskriminavimą puoselėjančią organizaciją. Informantai pabrėžė, kad „*Lyčių, amžiaus, kultūrinė įvairovė buvo skatinama nuo pat organizacijos gyvavimo pradžių [D3]*“; „*Stengiamės, kad visiems mūsų darbuotojams būtų taikomi vienodi kriterijai įsidarbinant ar tobulėjant [D4]*“; „...*pasisakome ir už lygybę ir už teisingumą, ir už įvairovę ir lygiai taip pat netoleruojam diskriminacijos [D5]*“; „*Skatinam įvairiapusiškumą ir įvairovę [D6]*“. Pastebėta, kad save pozicionuojantys dažniausiai kalbinti vadovai naudoja žodžius, tokius kaip „*įvairovė*“ ir „*lygybė*“ tačiau galima įžvelgti, kad moterys yra labiau išskiriamos organizacijos kontekste, tarsi suteikiant joms pirmenybę. Šiuo atveju galima daryti prielaidą, kad įvairovės ir lygybės skatinimas bei rodymas prisideda prie pozityviosios diskriminacijos puoselėjimo. Tai ypatingai pasireiškia lyčių atžvilgiu, nes moteriška lytis čia minima dažniausiai: „*Moterų didesnis rodymas skelbimuose, renginiuose, komentaruose*“, „*Women Go Tech (dalyvavimas programose, rėmimas stipendijomis)*“, „*mergaičių lyderystės skatinimas [D1]*“.

Gero organizacijos įvaizdžio formavimui taip pat pasitelkiami tam tikri veiksmai. Informantai, apibūdindami savo organizacijos išskirtinumą, sako: „*Esame skirtingi: <...> atsidavę klientams, pamišę dėl technologijų, inovacijų ir efektyvumo [D1]*“, „*kuriame žmonių organizaciją, kurioje kiekvienas talentas gali atsiskleisti, atpažinti save, realizuoti save ir nuolatos tobulėti [D3]*“, „*Šiuolaikinė, moderni, tobulėjanti, taikanti naujausias technologijas teikiamoms paslaugoms [D4]*“, „*esame šeimyniška ir taip pat stengiamės būti patrauklūs jauniems talentams savo profesionalumu [D5]*“. Apibūdindami savo išskirtinumą, ir kokią įvaizdį stengiasi sukurti tiek viduje, tiek išorėje, informantai dažniausiai paminėjo žodžius tokius kaip „*technologijos*“, „*profesionalumas*“, „*kompetencijos*“. Tai rodo, kad organizacijos tobulėja, kad technologijos tampa labai svarbia ir praktiškai neatsiejama kiekvienos organizacijos dalimi, o darbuotojams nebeužtenka turėti vien tik tam tikrai darbo pozicijai reikalingos kvalifikacijos. Daugelis įmonių jau didelį dėmesį atkreipia į asmens kompetencijas, kurios nėra išmokstamos ar įgyjamos greitai, jos ugdomos palaipsniui. Kompetencijos įgyjamos su patirtimi, kas lemia tiek darbuotojų, tiek pačios organizacijos profesionalumą. Taip pat tokios citatos kaip „*kuriame žmonių organizaciją, kurioje kiekvienas talentas gali atsiskleisti...[D3] arba „...esam patrauklus darbdavys visiems kurie nori siekti karjeros šioje srityje [D6]*“ tarsi koduoja pozityviosios diskriminacijos esmę, kad visi darbuotojai priimami ir vertinami, kur kiekvienas talentas gali atsiskleisti jei tik to nori. (žr. 11 lentelę).

Interviu metu siekta išsiaiškinti apie įdarbinimo kvotas, todėl pateiktas klausimas: „*Ar Jūsų organizacijoje taikomos įdarbinimo kvotos? Kokios?*“. Paaikškėjo, kad nei vienoje organizacijoje nėra taikomos įstatymais nustatytos įdarbinimo kvotos, tačiau vienas informantas paminėjo, kad „*Esame sau nusimatę priimti tam tikrą skaičių moterų ir vyrų ir išlaikyti lyčių balansą [D5]*“, tačiau tokį įsipareigojimą galima pavadinti švelniosiomis kvotomis, už kurių nevykdymą jokios sankcijos organizacijai nėra taikomos.

**12 lentelė.** Skatinamųjų priemonių turinio kategorizacija

Kategorija	Subkategorija	Iliustruojančios citatos	n
Skatinamosios priemonės	Įvairių formų diskriminacijos vengimas	„... <i>pozityvios diskriminacijos netaikome [D2]</i> “; „... <i>netaikome dirbtinių priemonių skatinti įvairovę, lygias teises. Viskas dėka formuojamos kultūros, mūsų vertybių [D3]</i> “;	2
	Moterų mentorystės programa	„... <i>taikomos skatinamos priemonės, moterų mentorystės programos ir moterų lyderystės ugdymo programos, specialios kvalifikacijos kėlimo programos, kurių tikslas garantuoti moterims vienodą su vyrais startinę poziciją [D1]</i> “; „ <i>Mentorystės programos, moterų ugdymo programos</i>	3

		<i>tikrai taikomos &lt;...&gt; ir ne tik moterų, bet ir vyrų. [D5]; „Nėra tai išskaidyta į vyrus ir moterų...“ [D6];</i>	
	Moterų verslumo programa	<i>„...yra socialinė programa ugdyti moterų verslumą [D6]“.</i>	1

Visai kitaip nei įdarbinimo kvotos, skatinamosios priemonės tampa vis svarbesnė kiekvienos organizacijos dalis. Kiekvienas darbuotojas ateina į organizaciją su tam tikra savo kvalifikacija, patirtimi, charakteriu bei jiems būdingomis asmeninėmis savybėmis. Vieniems prisitaikyti yra lengviau, kitiems žymiai sunkiau, todėl skatinamosios priemonės pasitarnauja ne tik moterims, bet ir vyrams. Informantai pabrėžia, kad „*Taip, taikomos skatinamosios priemonės [D1]*“. Ir nors atsakydami į klausimą „*Ar Jūsų organizacijoje taikomos skatinamosios priemonės tokios kaip paaukštinimo kvotos, išorinio vertintojo dalyvavimas, moterų mentorystės programa, moterų lyderystės ugdymo programa? Paaiškinkite plačiau.*“ išskiria būtent moterims pritaikytas programas: „*moterų mentorystės programos ir moterų lyderystės ugdymo programos, specialios kvalifikacijos kėlimo programos [D1]*“, „*moterų ugdymo programos [D5]*“, „*socialinė programa ugdyti moterų verslumą [D6]*“, tačiau pabrėžia, kad „*Nėra tai išskaidyta į vyrus ir moterų... [D6]*“, „*...ir ne tik moterų, bet ir vyrų [D5]*“ (žr. 12 lentelė).

Atliekant *skatinamųjų priemonių* kategorijos analizę, išryškėjo ir kitoks požiūris į tokias priemones. 3 iš 6 kalbintų informantų atsakė, kad jų organizacijose skatinamosios priemonės netaikomos. Vienas iš šių klausimą atsakė tiesiog „*Ne [D4]*“, kitas - „*Mes netaikome dirbtinių priemonių skatinti įvairovę, lygias teises [D3]*“ pabrėždamas, kad „*Viskas dėka formuojamos kultūros, mūsų vertybių [D3]*“, o trečiojo atsakymas apie skatinamąsias priemones buvo toks: „*...pozityvios diskriminacijos netaikome [D2]*“, kas parodo, jog žmonės ne iki galo supranta šį terminą pozityviaja prasme.

Atlikus interviu analizę išryškėjo subkategorijos, kurios nebuvo numatytos prieš pradėdant interviu su organizacijų vadovais. Paaiškėjo, kad paaukštinimo kvotos nei vienoje organizacijoje nėra taikomos, todėl tokios citatos kaip „*...pozityvios diskriminacijos netaikome [D2]*“; „*...netaikome dirbtinių priemonių skatinti įvairovę, lygias teises [D3]*“ buvo priskirtos *įvairių formų diskriminacijos vengimo* subkategorijai.

Dar viena subkategorija išryškėjo kalbant apie moterų lyderystės ugdymą. Paaiškėjo, kad dažniau ugdoma ne moterų lyderystė, o verslumas, kas taip pat sąlygoja didesnį moterų pasitikėjimą savimi. Cardella, Hernández-Sánchez ir Sánchez-García, (2020) teigimu, kai kuriais atvejais moterų verslumas paskatina jas žengti reikiamą žingsnį, apie kurį jos galbūt jau kurį laiką svarstė. Svarbu tai, kad moterys gali reikšmingai prisidėti prie verslo plėtojimo, kuris skatina ekonominę plėtrą, todėl tokie mokymai labai reikalingi ne tik pačioms moterims, bet ir visai visuomenei (žr. 12 lentelę).

Tyrimo metu atskleista, kad pirmenybinis priėmimas nėra taikomas nei vienoje organizacijoje. Informantai teigia, kad: „*Pirmenybinis priėmimas nėra taikomas [D1]*“, „*Organizacija neturi konkretaus tikslo didinti vyrų ar moterų skaičių [D2]*“, „*Ne netaikomas [D3]*“, „*Mes samdom žmogų, ir neskirstom į lytis [D5]*“, „*Jokių pirmenybinių priėmimų moterims nėra [D6]*“. Kiekvieno informanto atsakyme pabrėžiamos skatinamųjų priemonių moterims nebuvimas tokiomis citatomis: „*...tokią pačią teisę turi ir vyrai [D1]*“, „*visiems yra vienodos galimybės [D2]*“, „*...neskirstom į lytis [D5]*“.

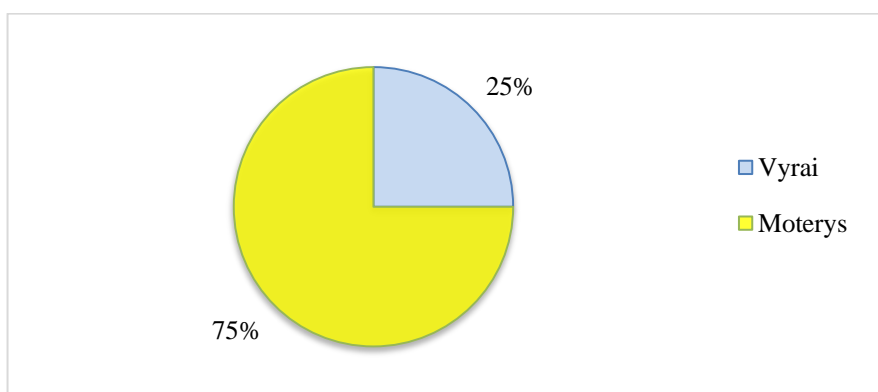
Tyrimo metu taip pat teirautasi, koks yra pozityviosios diskriminacijos poveikis darbuotojams ir organizacijai. Šiuo klausimu nuomonės išsiskyrė. Vienų informantų teigimu, pozityviają

diskriminaciją darbuotojai priima teigiamai: „Darbuotojai priima teigiamai, nėra buvę, kad kiltų neigiama reakcija ar problemos [D1]“, „Aš manau priima gerai, nes esam pažengę į tą lygį kai kalbame jau net apie kitų lyčių įtraukimą. Tolerancija šituo klausimu tikrai yra didelė [D6]“, kitų nuomonė priešinga: „Vyrai priešiški žiūri į tai. Jaučiasi nesaugūs, nes žinodami, kad moterims gali būti suteikiamas išskirtinumas, jaučiasi blogai. Daugeliui moterų irgi nėra labai priimtina, kad jas samdytų dėl to, kad jos moterys, o ne dėl to, ką jos sugeba [D5]“. Ryškėja nuomonė, kad jei vienai lyčiai yra taikoma pozityvioji diskriminacija, tai kenčia kitos lyties žmonės, kurie jaučiasi diskriminuojami. Tačiau patys informantai mato pozityviosios diskriminacijos vertę, ir ne tik tam žmogui, kuriam taikoma pozityvioji diskriminacija: „Moterų padidėjęs pasitikėjimas savimi, kandidatavimo padidėjimas, aukštesnis pasitenkinimas darbu [D1]“, „...daugiau galimybių mokytis, pvz. moterims. Mažėja atskirų asmenų diskriminacija...[D4]“, „žmonės paprasčiausiai jaučiasi daug saugesni, daug labiau gerbiami [D6]“, tačiau ir pačiai organizacijai, kuri ją taiko: „Gerinamas organizacijos įvaizdis, suteikia stabilumo, skaidrumo ir pasitikėjimo statusą [D1]“, „Lygiateisiškumo įtvirtinimas, įvairovę gerbianti visuomenė [D4]“, „Vertė yra ta, kad yra galimybė pritraukti kuo įvairesnį ratą darbuotojų [D5]“.

Vadovų imtyje atliktas pusiau struktūrizuotas interviu atskleidė, kad pozityviosios diskriminacijos terminas yra mažai girdėtas ir dažnai interpretuojamas kaip lygybė ir lygios teisės bei galimybės, įtrauktis ir įvairovė. Visa tai nėra išskaidoma nei pagal lytį, nei pagal amžių, rasę, religiją ir kt. Vadovų teigimu, siekiama išlaikyti lyčių balansą, tačiau tai daroma ne dirbtiniais būdais (įdarbinimo ar paaukštinimo kvotomis), o įvairios ir įtraukios kultūros formavimu ir darbuotojų skatinimu tobulėti, suteikiant jiems visas galimybes tai daryti ir niekaip neišskiriant jų pagal lytį.

#### 2.4. Pozityviosios diskriminacijos raiška lyčių aspektu darbuotojų požiūriu: kiekybinio tyrimo rezultatų analizė

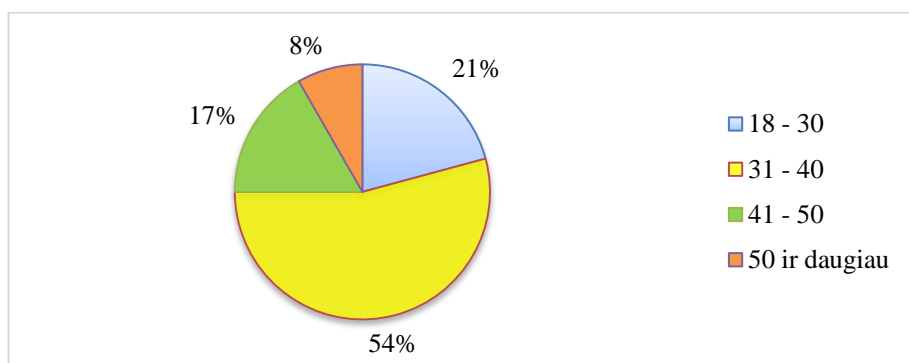
Siekiant išsiaiškinti pozityviosios diskriminacijos lyčių aspektu raišką verslo organizacijose buvo išsiuntinėtos anketos internetinės nuorodos į tas organizacijas, kurių vadovai dalyvavo kokybiniame interviu tyrime. Kaip buvo pasiektas reikiamas imties dydis, internetinėje erdvėje esanti nuoroda buvo uždaryta. Šiuo atveju buvo apklausti 343 darbuotojai, pasitelkiant į pagalbą anoniminę apklausą. Pirmojoje anketinės apklausos dalyje buvo siekiama nustatyti socialines – demografines respondentų charakteristikas. Paaiškėjo, kad 75 proc. apklaustųjų sudarė moterys ir 25 proc. – vyrai (žr. 1 pav.).



1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį, proc.

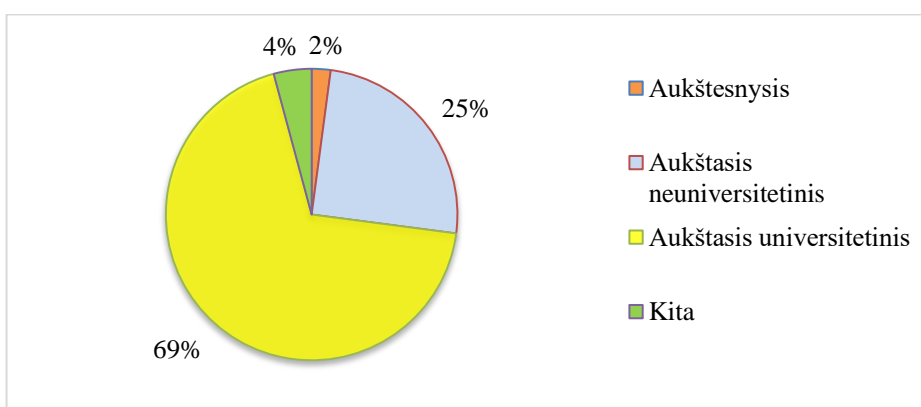
Klausimas apie respondentų amžių buvo suskirstytas į keturias grupes. Paaiškėjo, kad truputį daugiau nei pusė visų respondentų, t. y. 54 proc. respondentų yra 31 – 40 metų amžiaus. Kitų amžiaus grupių pasiskirstymas yra toks: 21 proc. respondentų yra 18 – 30 metų amžiaus, 17 proc. yra 41 – 50 metų

amžiaus ir 8 proc. – 50 metų ir daugiau. Iš gautų duomenų matome, kad aktyviausiai į anketinių apklausų pildymą įsitraukė būtent 31 – 40 metų amžiaus respondentai (žr. 2 pav.).



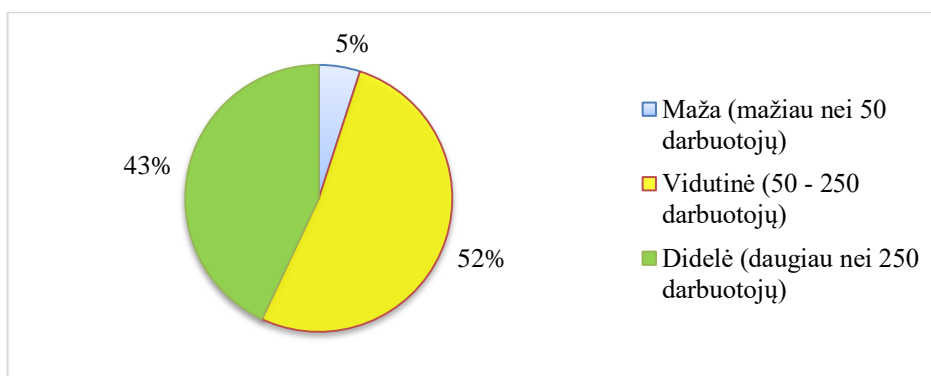
**2 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal amžių, proc.

Skirstant respondentus pagal išsilavinimą paaiškėjo, kad didžioji dauguma, net 69 proc. respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Mažesnę dalis respondentų, t. y. 25 proc. turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą. Taip pat apklausoje dalyvavusių respondentų pasirinko „kitas“ atsakymą, t. y. 4 proc. ir 2 proc. pažymėjo turintys aukštesnįjį išsilavinimą (žr. 3 pav.).



**3 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, proc.

Sekantis klausimas respondentams buvo apie organizacijos, kurioje jie dirba, dydį. Daugiausiai, 52 proc. respondentų, atsakė dirbantys vidutinio (50 – 250 darbuotojų) dydžio įmonėje, 43 proc. apklaustųjų dirba didelėje, 250 darbuotojų ir daugiau turinčioje įmonėje, ir 5 proc. dirba mažoje, mažiau nei 50 darbuotojų turinčioje įmonėje (žr. 4 pav.).

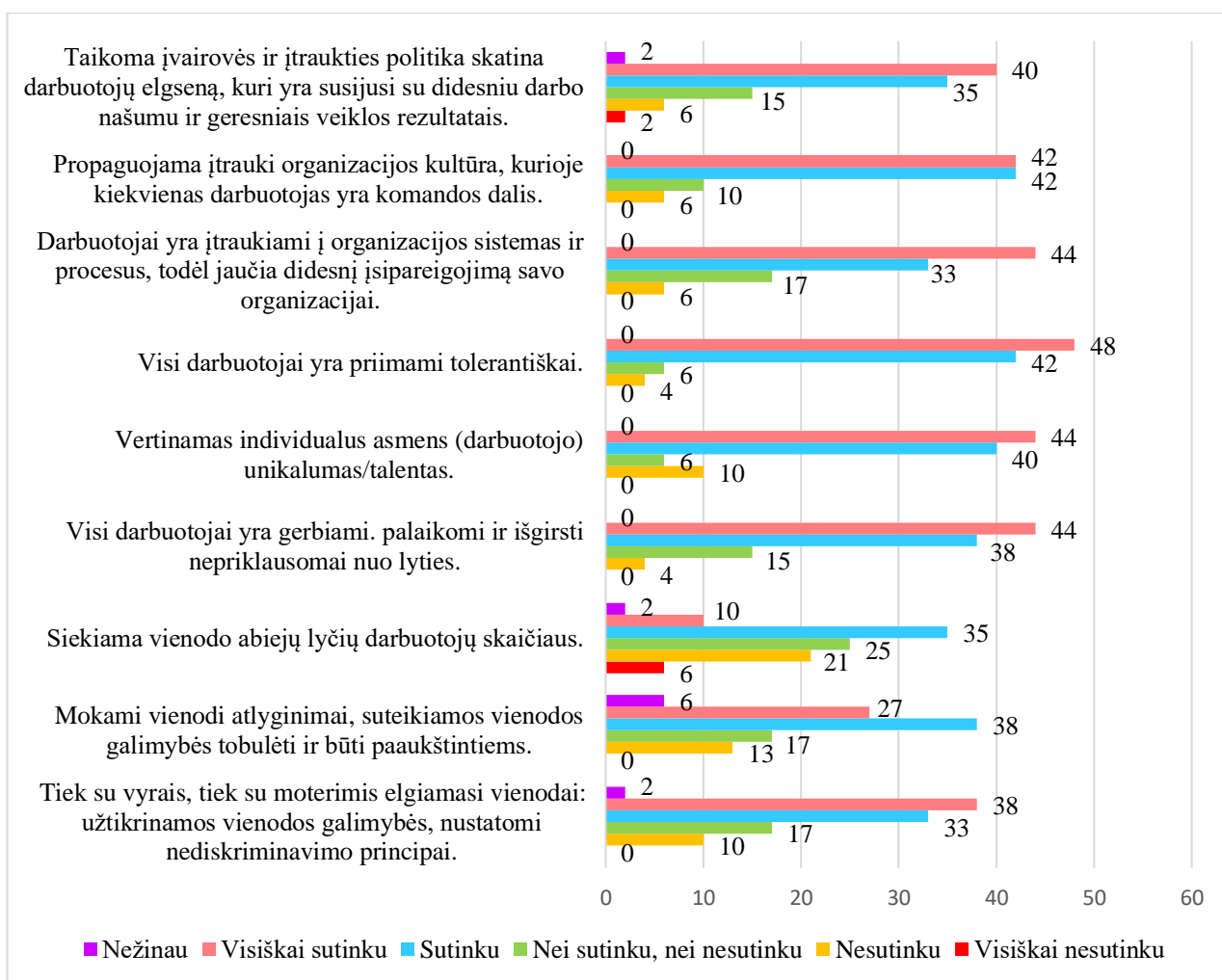


**4 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal įmonės dydį, proc.

Taip pat respondentų buvo prašoma nurodyti jų organizacijos veiklą. Į šį klausimą apklaustieji atsakė įvairiai. Vieni įrašė kokia veikla užsiima įmonė, kurioje jie dirba, kiti paliko tašką arba šypsenėlę, o buvo ir tokių, kurie įrašė „nenoriu atskleisti“. Tai parodo, kad nors anketa ir yra anoniminė, žmonės nėra linkę atskleisti tokią informaciją apie save. Visgi daugiausiai tyrimo dalyvių atsakė dirbantys informacinių technologijų srityje ir automatizuotoje marketingo sistemų srityje.

**Strateginiuose dokumentuose deklaruojama pozityvioji diskriminacija.** Siekiant išsiaiškinti, ar respondentai žino, kokia yra organizacijos politika pozityviosios diskriminacijos kontekste buvo pateiktas 21 teiginys. Visi teiginiai apie pozityviosios diskriminacijos politiką strateginiuose organizacijų dokumentuose buvo suskirstyti į 4 kategorijas: *įvairovės ir įtraukties politika, įdarbinimo strategijos, mokymosi ir plėtros programos, reklamos ir ryšių strategija.*

Pirmoje kategorijoje tyrimo dalyviai turėjo įvertinti teiginius apie jų organizacijoje vykdomą *įvairovės ir įtraukties politiką*. Moksliniuose šaltiniuose vyrauja nuomonė, kad įvairovė ir įtrauktis naudinga organizacijos veiklos rezultatams. Įvairovė laikoma elementu, kuris suteikia įvairių perspektyvų ir taip pagerina įmonių valdymą, turi teigiamą poveikį inovacijoms ir apskritai organizacijų efektyvumui (Ranta ir Ylinen, 2023). Atlikus dokumentų analizę paaiškėjo, kad Lietuvos organizacijos savo strateginiuose dokumentuose turi nusimatę labai daug veiksmų ir priemonių įvairovės ir įtraukties politikai įgyvendinti, todėl darbuotojų apklausos tikslas buvo išsiaiškinti, kaip organizacijų darbuotojai mato ir vertina įvairovės ir įtraukties politikos vykdymą.

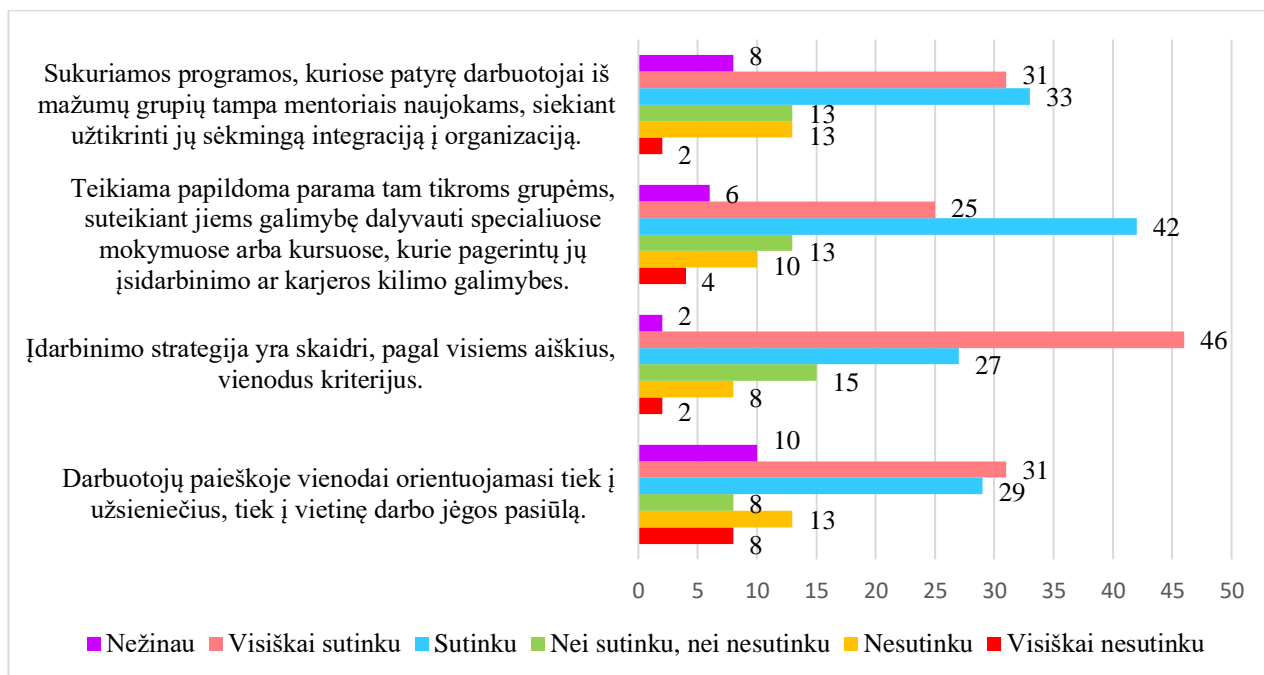


5 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinant teiginius apie įvairovės ir įtraukties politiką, proc.

Išanalizavus respondentų gautus duomenis paaiškėjo, kad didžiajai daugumai teiginių tyrimo dalyviai pritarė, atsakydami „sutinku“ arba „visiškai sutinku“. Didžiausio pritarimo susilaukė teiginys apie tai, kad „Visi darbuotojai yra priimami tolerantiškai“. 48 proc. respondentų visiškai su tuo sutinka, ir 42 proc. apklaustųjų atsakė „sutinku“. Tik 6 proc. atsakymų buvo „nei sutinku, nei nesutinku“ ir 4 proc. „nesutinku“. Tokie rezultatai parodo didelę organizacijos toleranciją darbuotojams, kas yra labai sveikintina ir tai vienas iš veiksnių, skatinančių įvairovę ir įtrauktį organizacijose. Visi kiti teiginiai tai pat turi aukštus pritarimo rodiklius. Į teiginį, kad *įtraukimas į organizacinius procesus skatina didesnę įsipareigojimą savo organizacijai* 44 proc. tiriamųjų atsakė „visiškai sutinku“ ir 33 proc. „sutinku“. Apie vertinamą asmens unikalumą 44 proc. atsakymų buvo „visiškai sutinku“ ir 40 proc. „sutinku“. Taip pat 44 proc. respondentų visiškai sutinka ir 38 proc. sutinka, kad „Visi darbuotojai yra gerbiami, palaikomi ir išgirsti nepriklausomai nuo lyties“. Tyrimo dalyviai taip pat pritaria, kad „taikoma įvairovės ir įtraukties politika skatina darbuotojų elgseną, kuri yra susijusi su didesniu darbo našumu ir geresniais veiklos rezultatais“. Į šį teiginį tiriamieji atsakė „visiškai sutinku“ – 40 proc. ir „sutinku“ – 35 proc. Jie taip pat pritarė, kad tiek su vyrais, tiek su moterimis elgiamasi vienodai. 38 proc. respondentų su tuo visiškai sutinka ir 33 proc. sutinka. Visi šie rezultatai patvirtina teorinėje analizėje išryškėjusią įvairovės ir įtraukties organizacijoje naudą tiek pačiai organizacijai, tiek jos darbuotojams. Akivaizdu, kad organizacijų pastangos veikia nes darbuotojai jaučiasi gerbiami, palaikomi, vertinami, jaučia didžiulę toleranciją savo atžvilgiu, yra įtraukiami į įvairius organizacijų procesus ir turintys vienodas galimybes nepriklausomai nuo savo lyties.

Visgi didžiausias abejones respondentams kelia teiginys: „Siekama vienodo abiejų lyčių darbuotojų skaičiaus“. 25 proc. tyrimo dalyviai prie šio teiginio pasirinko atsakymą „nei sutinku, nei nesutinku“ ir 21 proc. – „nesutinku“. Tokie atsakymai nestebina, nes interviu su vadovais metu išaiškėjo, kad organizacijos jokių dirbtinų priemonių netaiko palaikyti vienodam abiejų lyčių skaičiui savo organizacijose, stengiasi tai skatinti natūraliai: „Vienintelis būdas – visiems suteikti vienodas galimybes [D2]“; „Lyčių balanso siekiame neprivalomomis priemonėmis, pavyzdžiui, skatindami atvirą ir įvairiapusišką atranką [D3]“, todėl natūralu, kad organizacijose skirtingų lyčių darbuotojų skaičius skiriasi (žr. 5 pav.).

Pagal antrą kategoriją respondentai turėjo įvertinti teiginius apie *įdarbinimo strategijas*. Šioje kategorijoje pateiktais teiginiais buvo siekiama išsiaiškinti, kokias įdarbinimo strategijas taiko organizacijos (žr. 6 pav.).

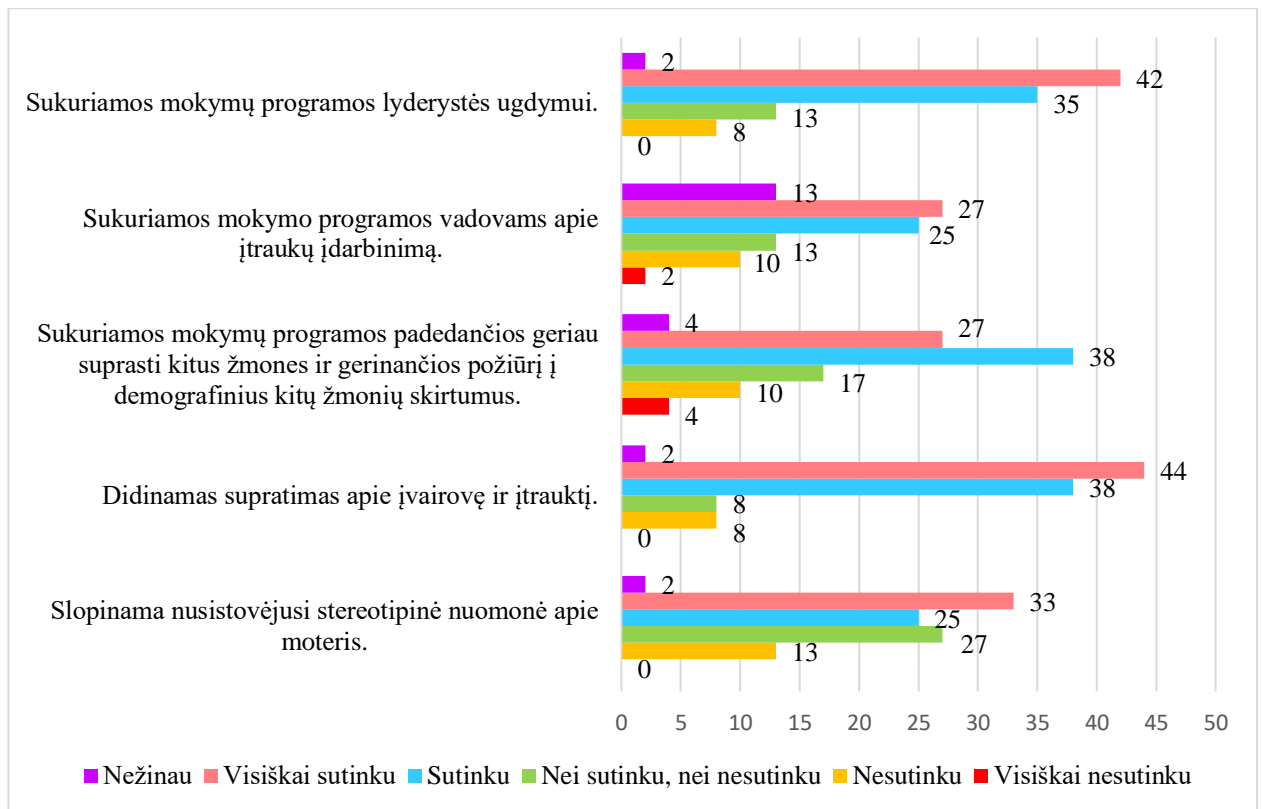


6 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinant teiginius apie įdarbinimo strategijas, proc.

Remiantis tyrimo duomenimis nustatyta, kad didžioji dauguma respondentų pritaria organizacijose taikomoms įdarbinimo strategijoms ir jas vertina teigiamai. 46 proc. tiriamųjų *visiškai sutinka*, ir 27 proc. *sutinka*, kad „Įdarbinimo strategija yra skaidri, pagal visiems aiškius, vienodus kriterijus“. Taip pat didelė dalis tyrimo dalyvių, net 42 proc. *sutinka* ir 25 proc. *visiškai sutinka*, kad organizacijose taikomi specialūs mokymai ir kursai, kurie pagerina įsidarbinimo ar karjeros galimybes. Didelio respondentų pritarimo sulaukė ir kiti du teiginiai. Šiuose nuomonės kad „*visiškai sutinku*“ ir „*sutinku*“ pasiskirstė beveik vienodai. 33 proc. apklaustųjų *sutinka* ir 31 proc. *visiškai sutinka*, kad įmonė, kurioje jie dirba, siekia užtikrinti sėkmingą darbuotojų integraciją į organizaciją, o 31 proc. *visiškai sutinka*, ir 29 proc. *sutinka*, kad „*Darbuotojų paieškoje vienodai orientuojamasi tiek į užsieniečius, tiek į vietinę darbo jėgos pasiūlą*“. Reikėtų atkreipti dėmesį ir į tai, kad ryškėja ir apie tai nieko nežinančių respondentų procentas. 10 proc. darbuotojų *nežino*, kad ieškant darbuotojų organizacijos galimai orientuojasi ne tik į vietos gyventojus, bet ir užsieniečius, kaip ir atsiranda nežinančių apie kitas įdarbinimo strategijas. Todėl galima daryti prielaidą, kad organizacijos nepakankamai didelį dėmesį skiria tam, kad įvairios įdarbinimo strategijos būtų žinomos visiems ten dirbantiems (žr. 6 pav.).

Trečioje kategorijoje apklaustieji turėjo įvertinti teiginius susijusius su *mokymosi ir plėtros programomis* (žr. 7 pav.).

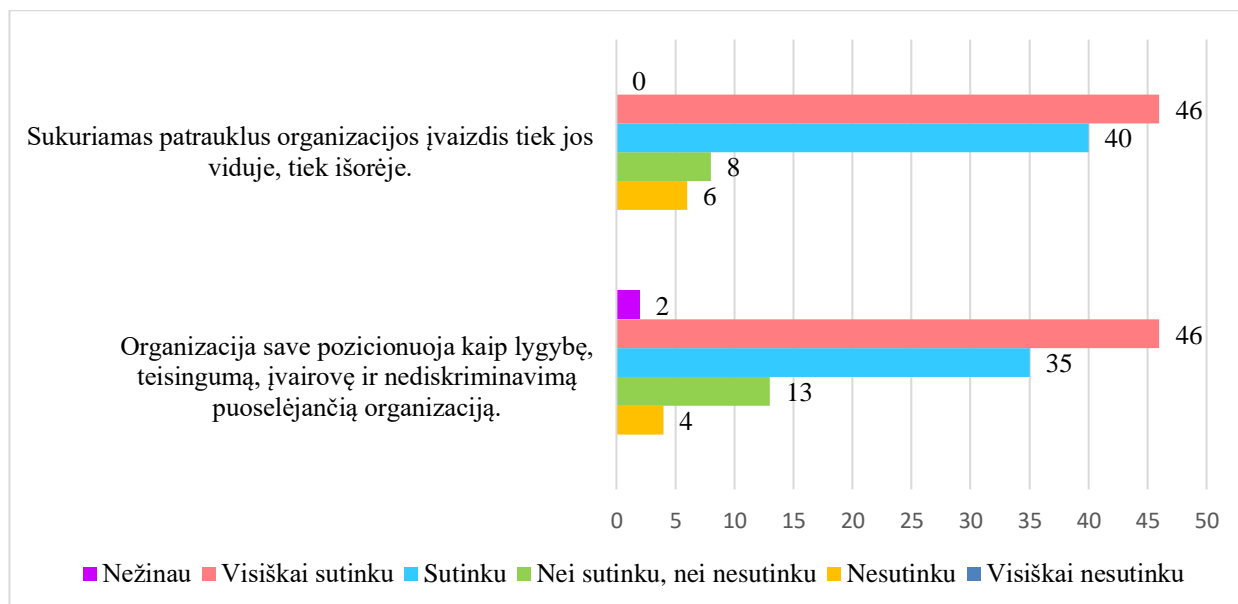




7 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinant teiginius apie mokymosi ir plėtros programas, proc.

Remiantis diagramoje pateikta informacija galima teigti, kad organizacijų strateginiuose dokumentuose įvardijamos mokymo ir plėtros programos priemonės veikia puikiai ir praktikoje, nes visi šioje kategorijoje pateikti teiginiai anketinės apklausos metu įvertinti teigiamai. Apibendrinus gautus rezultatus galima teigti, kad didžiausią pritarimą tyrimo dalyviai išsakė apie tai, kad jų organizacijoje „*Didinamas supratimas apie įvairovę ir įtrauktį*“, kur 44 proc. tiriamųjų atsakė „*visiškai sutinku*“ ir 38 proc. – „*sutinku*“. Taip pat panašiai apklaustųjų nuomonė yra pasiskirsčiusi ir apie mokymo programas lyderystės ugdymui. 42 proc. atsakė „*visiškai sutinku*“ ir 35 proc. atsakė „*sutinku*“. Kiek įvairesni respondentų atsakymai apie stereotipinės nuomonės slopinimą moterų atžvilgiu. Čia tyrimo dalyvių nuomonės išsiskiria. Ir nors šiam teiginiui pritaria daugiau nei pusė tiriamųjų, tačiau ryškėja ir abejonė dėl stereotipų slopinimo. 27 proc. respondentų abejoja šiuo teiginiu, todėl pasirinko atsakymą „*nei sutinku, nei nesutinku*“, o 13 proc. nesutinka su teiginiu. Taip pat nuomonių įvairovė matoma ir dėl *mokymų vadovams apie įtraukų įdarbinimą*. Respondentai arba *sutinka* (25 proc.), arba *visiškai sutinka* (27 proc.) su šiuo teiginiu, iš ko matome, kad truputį daugiau nei pusė, išreiškia sutikimą. Likusieji: 13 proc. *nei sutinka, nei nesutinka*, 13 proc. apie tai *nežino*, 10 proc. *nesutinka* ir 2 proc. *visiškai* su tuo *nesutinka*. Tyrimo duomenys rodo, kad beveik pusė tyrimo dalyvių šiam teiginiui nepritaria, todėl galima daryti išvadą, kad arba tokie mokymai kai kuriose organizacijose visai nevyksta, arba apklaustieji apie juos nežino (žr. 7 pav.).

Ketvirtos kategorijos *reklamos ir ryšių strategijos* teiginiu įvertinimai pateikiami 8 paveiksle (žr. 8 pav.).

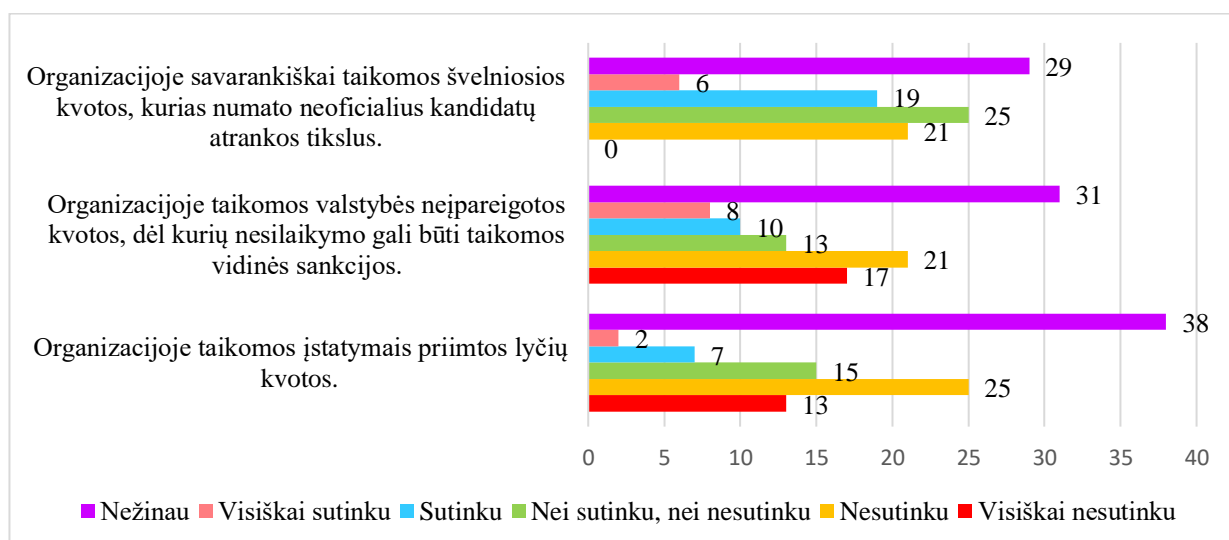


8 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinant teiginius apie reklamos ir ryšių strategiją, proc.

Išanalizavus respondentų gautus duomenys paaiškėjo, kad organizacijų įvaizdis darbuotojų akyse vertinamas teigiamai. Net 86 proc. tyrimo dalyvių, iš kurių 46 proc. *visiškai sutinka* ir 40 proc. *sutinka* su tuo, kad *patrauklus organizacijos įvaizdis kuriamas tiek jos viduje, tiek išorėje*. Taip pat 46 proc. tiriamųjų visiškai sutinka ir 35 proc. sutinka, kad *įmonės save pozicionuoja kaip lygybę, teisingumą, įvairovę ir nediskriminavimą puoselėjančias organizacijas*. Respondentų atsakymai patvirtina tai, kad organizacijos ne tik įsivardina savo strateginiuose dokumentuose, kokius veiksmus turi atlikti kuriant savo įvaizdį kaip socialiai atsakingos organizacijos, bet visa tai pritaiko praktiškai (žr. 8 pav.).

**Organizacijos veikla ir taikomos pozityviosios diskriminacijos priemonės.** Siekiant nustatyti, ar organizacijos taiko įsivardintas pozityviosios diskriminacijos priemones, respondentams buvo pateikta 18 teiginių, suskirstytų pagal 4 kategorijas: *įdarbinimo kvotos, skatinamosios priemonės, pirmenybinis priėmimas ir pozityviosios diskriminacijos poveikis darbuotojams ir organizacijai*.

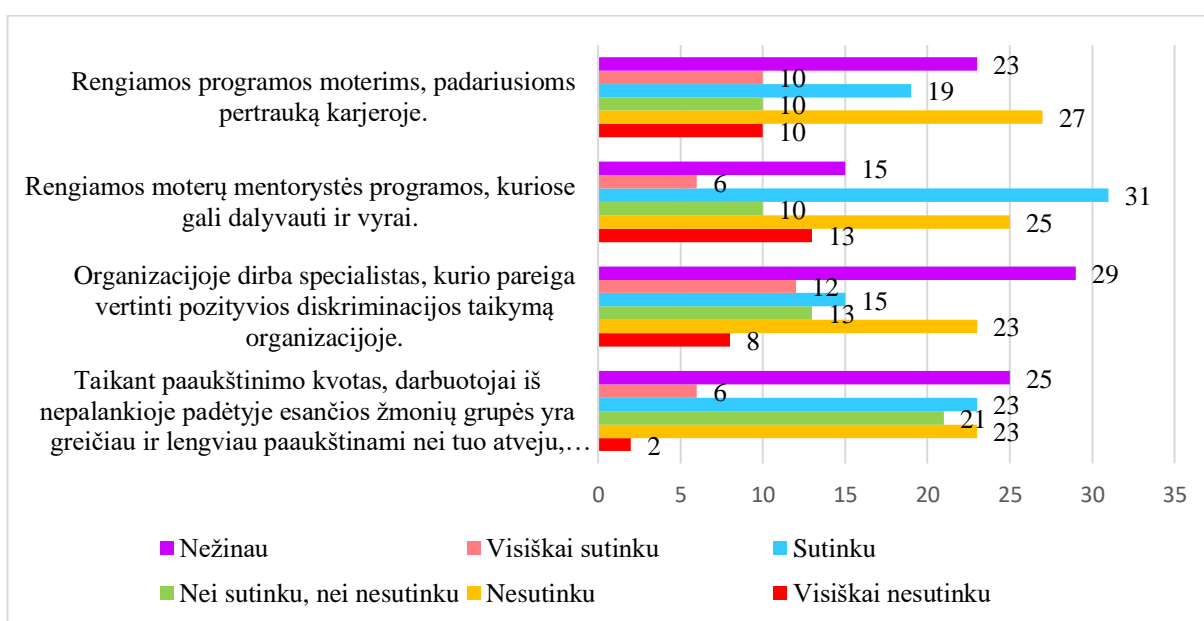
Pagal pirmoje kategorijoje pateiktus teiginius tyrimo dalyviai turėjo įvertinti, kokios *įdarbinimo kvotos* taikomos, jei išvis taikomos, organizacijose, kuriose jie dirba (žr. 9 pav.).



9 pav. Respondentų pasiskirstymas vertinant teiginius apie įdarbinimo kvotas, proc.

Remiantis diagramoje pateikta informacija matyti, kad daugiausiai atsakymų į visus tris teiginius buvo „nežinau“. 38 proc. respondentų *nežino*, ar jų organizacijoje taikomos *įstatymais priimtos lyčių kvotos*, 31 proc. *nežino* apie *valstybės neįpareigotas kvotas* ir 29 proc. apklaustųjų *nežino* apie savarankiškai organizacijoje taikomas švelniąsias kvotas. Taip pat atitinkamai 21 proc., 25 proc. ir 21 proc. tyrimo dalyvių *nesutinka*, o 17 proc. ir 13 proc. respondentų *visiškai nesutinka* nei su vienu iš išvardintų teiginių apie skirtingų rūšių kvotas jų organizacijoje. Šie tyrimo duomenys patvirtina kokybinio interviu tyrimo rezultatus, kad įdarbinimo kvotos nėra taikomos tirtose organizacijose. Tik vienas iš kalbintų informantų paminėjo, kad „*Esame sau nusimatę priimti tam tikrą skaičių moterų ir vyrų ir išlaikyti lyčių balansą [D5]*“, todėl galima daryti prielaidą, kodėl teiginys apie švelniąsias kvotas nesulaukė nei vieno tyrimo dalyvio atsakymo „*visiškai nesutinku*“ (žr. 9 pav.).

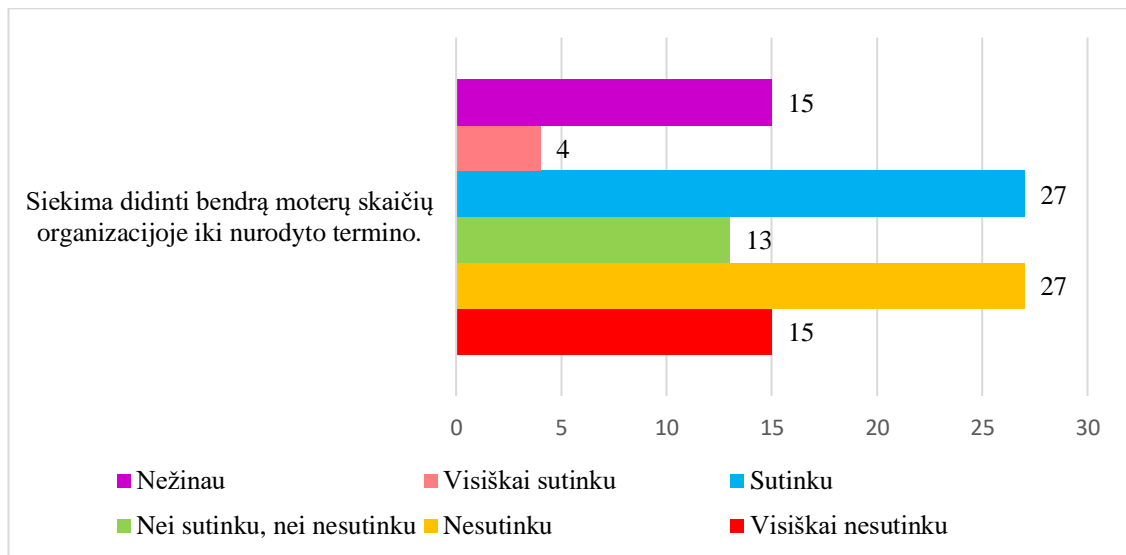
Antros kategorijos apie *skatinamąsias priemones* teiginiai ir jų įvertinimai pateikiami 11 diagramoje (žr. 10 pav.).



**10 pav.** Respondentų pasiskirstymas vertinant teiginius apie skatinamąsias priemones, proc.

Analizuojant teiginius apie *skatinamąsias priemones*, galima pastebėti, kad tyrimo dalyviai juos įvertino skirtingai. Pastebimas respondentų nesutarimas dėl teiginio: „*Rengiamos mentorystės programos, kuriose gali dalyvauti ir vyrai*“. 37 proc., iš kurių 31 proc. *sutinka* ir 6 proc. *visiškai sutinka* su teiginiu ir 38 proc., iš kurių 25 proc. *nesutinka* ir 13 proc. *visiškai nesutinka*, su šiuo teiginiu. Toks rezultatų pasiskirstymas rodo tai, kad ne visiems darbuotojams tokios programos yra aktualios, todėl apie jas ne visi žino, o tie, kurie jomis naudojasi, pritaria, kad tokios programos yra. Arba jei tokios programos yra rengiamos moterims, tai tikėtina vyrai nežino, kad jomis gali naudotis ir jie. Tiriamųjų nuomonių įvairovė matoma ir vertinant kitus *skatinamųjų priemonių* teiginius. Kaip matyti diagramoje, daugiausiai atsakymų buvo „*nežinau*“, vadinasi galima daryti prielaidą, kad dauguma darbuotojų *skatinamųjų priemonių* programomis nesinaudoja arba akivaizdžiai apie jas nieko nežino (žr. 10 pav.).

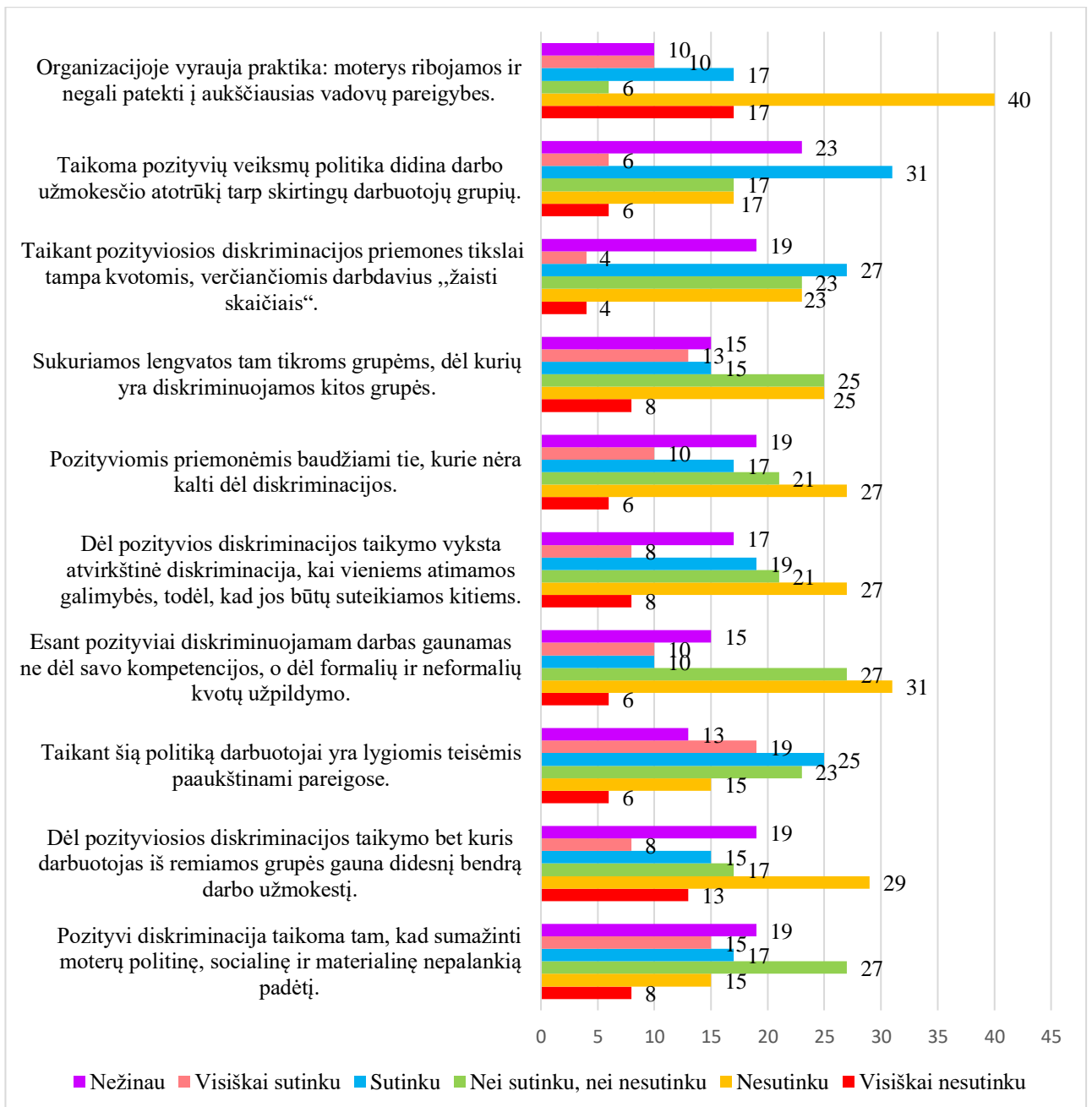
Trečiąją kategorijos, *pirmenybinis priėmimas*, sudaro tik vienas teiginys. Šio teiginio vertinimas pateiktas 11 paveiksle (žr. 11 pav.).



**11 pav.** Respondentų pasiskirstymas vertinant teiginį apie pirmenybinį priėmimą, proc.

Išanalizavus respondentų gautus duomenis matyti, kad su šiuo teiginiu 27 proc. tiriamųjų *sutinka* ir lygiai tiek pat – 27 proc. *nesutinka*. Taip pat 15 proc. *visiškai* su tuo *nesutinka* ir 15 proc. apie tai *nežino*, o dar 13 proc. abejoja atsakydami „*nei sutinku, nei nesutinku*“. Vertinant rezultatų pasiskirstymą galima daryti prielaidą, kad vieni darbuotojai tvirtai žino, kad tokios priemonės jų organizacijoje nėra taikomos, ką atskleidė ir antrame tyrimo etape analizuoti rezultatai, tačiau matoma, kad yra ir manančių, kad organizacijoje visgi yra siekiama padidinti moterų skaičių iki nurodyto termino. Tokių respondentų atsakymų rezultatai gali lemti tai, kad daugelis organizacijų skatina lyčių balansą ir teigia: „*Siekiamo, <...> matomas padidėjęs moterų įdarbinimas [D1]*“; „*Lyčių balanso siekiame neprivalomomis priemonėmis, pavyzdžiui, skatindami atvirą ir įvairiapusišką atranką [D3]*“. Taip siekiama, <...> tačiau samdome žmones ne pagal tai ar tai moteris ar vyras, bet pagal kvalifikacijas ir sugebėjimus [D5]“; „...kad paskatinti tą įvairiapusiškumą ir jeigu yra labai moteriškos, arba labai vyriškos komandos, tai kaip tik skatinamas balansas“; „...organizacija aktyviai dalyvauja moterų įtraukime [D6]“. Todėl tyrimo dalyviams gali atrodyti, kad organizacijos, kuriose jie dirba, toks moterų įtraukimas ir skatinimas yra privalomas pagal tam tikras įdarbinimo kvotas, kurių jie nežino, tačiau daro prielaidą, kad taip yra (žr. 11 pav.).

Trečiąją kategoriją - *pozityviosios diskriminacijos poveikis darbuotojams ir organizacijai* sudaro 10 teiginių. Šiais teiginiais buvo siekiama nustatyti, koks pozityviosios diskriminacijos poveikis yra darbuotojams ir organizacijai (žr. 12 pav.).



**12 pav.** Respondentų pasiskirstymas vertinant teiginius apie pozityviosios diskriminacijos poveikį darbuotojams ir organizacijai, proc.

Remiantis respondentų nuomone, su daugeliu pateiktų teiginių jie *nesutinka*. Labiausiai (57 proc. iš kurių 40 proc. *nesutinka* ir 17 proc. *visiškai nesutinka*) tyrimo dalyviai nepritaria tam, kad *moterys yra ribojamos ir negali patekti į aukščiausias vadovų pareigybes*. Šį nepritarimą lemia tai, kad organizacijų veiksmai rodo priešingą praktiką. Organizacijų vadovai teigia, kad „*Mes samdom žmogų, ir neskirstom į lytis [D5], „...tokių pačių teisę turi ir vyrai [D1]“*, „*visiems yra vienodos galimybės [D2]“*, „*...neskirstom į lytis [D5]“* kas parodo, jog tiek pačios organizacijos, tiek jų darbuotojai yra tokios pačios nuomonės apie lygių galimybių taikymą. Ką parodo ir teiginio „*Taikant šią politiką darbuotojai yra lygiomis teisėmis paaukštinami pareigose*“ rezultatai. 25 proc. respondentų su tuo *sutinka*, 19 proc. *visiškai sutinka*. Taip pat tiriamieji *nesutinka* (31 proc.) su tuo, kad *esant pozityviai diskriminuojamam darbas gaunamas ne dėl savo kompetencijų, o dėl formalių ir neformalių kvotų užpildymo*. Šie atsakymai pagrindžia kokybinio interviu tyrimo rezultatus, kad

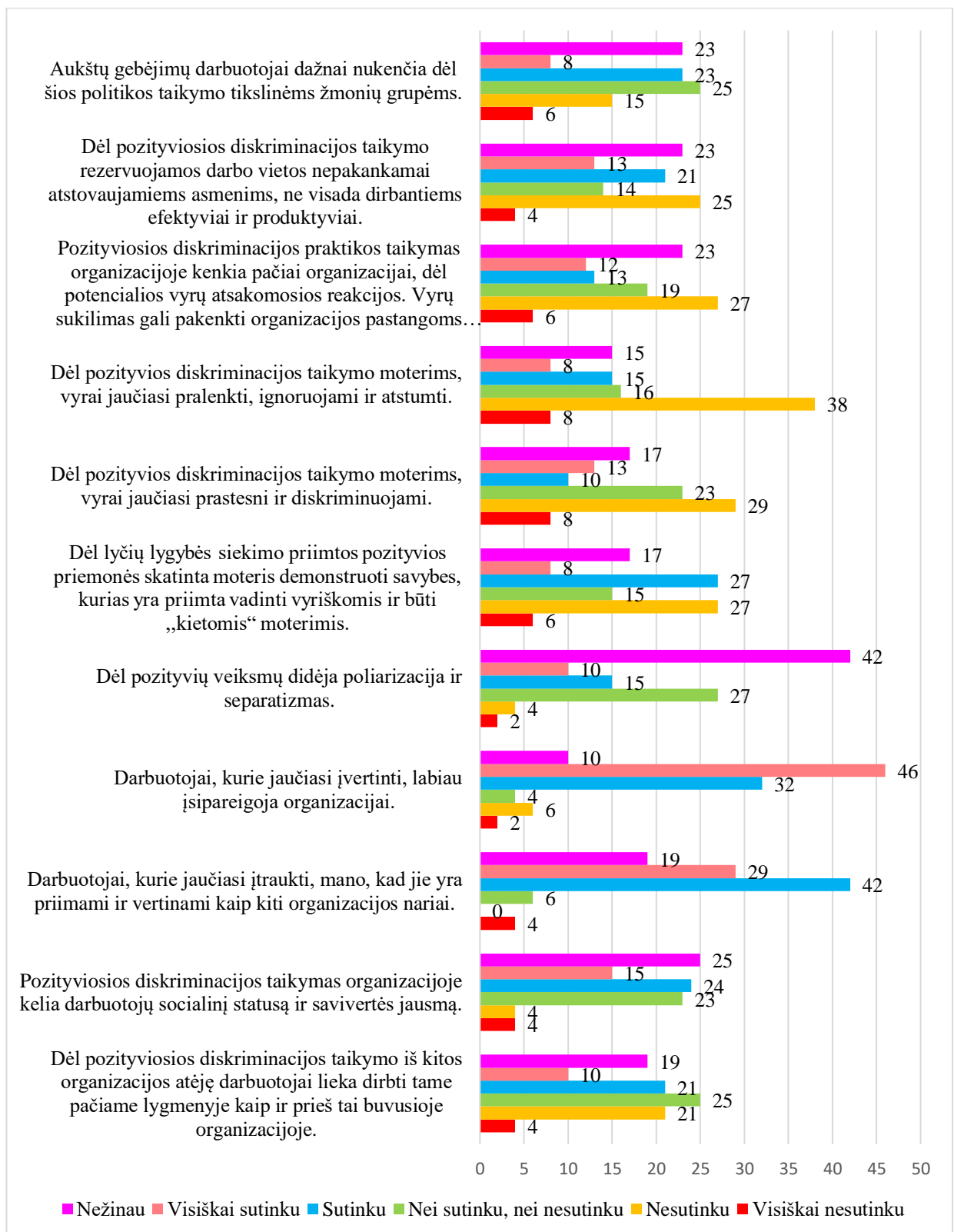
jokios kvotos organizacijose nėra taikomos, todėl apklaustieji su šiuo teiginiu nesutinka (31 proc.) arba tuo abejoja (27 proc.), atsakydami *nei sutinku, nei nesutinku*.

Taip pat gana žymus respondentų nepritarimas matomas ir vertinant teiginį, kad *dėl pozityviosios diskriminacijos taikymo bet kuris darbuotojas iš remiamos grupės gauna didesnę bendrą darbo užmokestį*. 29 proc. respondentų *nesutinka*, o 13 proc. *visiškai nesutinka* su šiuo teiginiu. Tokie tyrimo duomenys patvirtina interviu analizės metu gautus rezultatus, kad atlygio politika tirtose organizacijose yra teisinga ir sąžininga visiems. „*Už tokį patį ar vienodos vertės darbą moka vienodą darbo užmokestį, tiek vyrams, tiek moterims [D1]*“, „*Kiekvienas darbuotojas, nepriklausomai nuo jo lyties <...> turi teisę už darbą įmonėje gauti atlyginimą, kuris priklauso nuo atliekamų funkcijų, darbo kokybės, profesinių ir dalykinių sugebėjimų, bet ne nuo darbuotojui būdingų požymių, lyties [D1]*“, „*Visų darbuotojų atlygiai yra lyginami su atitinkamos pozicijos rinkos vidurkiais, neatsižvelgiant į lytį, amžių ir pan. [D2]*“, „*Teisinga ir sąžininga atlygio politika kuriama remiantis aiškiais ir matavimais pagrįstais kompetencijos vertinimo kriterijais [D3]*“, „*Teisinga ir sąžininga atlygio politika <...> yra prioritetas*“, „*Atlygis priklauso nuo kompetencijų aprašo <...> nuo darbo užmokesčio politikos, kuri yra dokumentuota... [D4]*“, „...*kiekvienas darbo skelbimas turi atitinkamą atlyginimo informaciją, kuri yra prieinama kiekvienam [D6]*“ teigia kokybiniame tyrime dalyvavę informantai. Todėl galima teigti, kad tyrimo dalyvių atsakymai yra pagrįsti realia organizacijų praktika.

Analizuojant diagramoje pateiktus duomenis ryškėja ir kita tyrimo dalyvių nuomonė. 31 proc. *sutinka* ir 6 proc. *visiškai sutinka* su tuo, kad „*taikoma pozityvių veiksmų politiką didina darbo užmokesčio atotrūkį tarp skirtingų darbuotojų grupių*“, arba 27 proc. *sutinka* ir 4 proc. *visiškai sutinka*, kad „*taikant pozityviosios diskriminacijos priemones tikslai tampa kvotomis, verčiančios darbdavius „žaisti skaičiais“*. Ir nors šiek tiek mažesnis skaičius respondentų šiems teiginiams prieštarauja, tačiau galima daryti prielaidą, kad organizacijos ne iki galo atviros su savo darbuotojais. Gali būti, kad egzistuoja tam tikros normos, kurios dalį darbuotojų verčia manyti, jog darbo užmokesčio atotrūkis bei atitinkamos kvotos egzistuoja (žr. 12 pav.).

**Organizacijos darbuotojų elgsena pozityvios diskriminacijos atžvilgiu.** Siekiant įvertinti respondentų požiūrį į pozityviosios diskriminacijos priemonių taikymą ir jų poveikį darbuotojams, buvo pateikta 15 teiginių, kurie suskirstyti į 2 kategorijas: *darbuotojų požiūris į pozityvios diskriminacijos taikymą organizacijoje ir socialinis identifikavimas*. Teorinėje darbo dalyje buvo nustatyta, kad pozityviosios diskriminacijos taikymas organizacijose gali padėti lyčių mažinti nelygybę (Fine, Sojo ir Lawford-Smith, 2020). Tačiau taip pat paaiškėjo, kad patys darbuotojai pozityviosios diskriminacijos taikymą vertina skirtingai. Vieni į tai reaguoja teigiamai, kiti – neigiamai. Todėl sudarant klausimyną respondentams buvo pateikti teiginiai, atliepiantys teorinėje analizėje išskirtą teigiamą ir neigiamą darbuotojų elgseną pozityviosios diskriminacijos kontekste.

Pirmosios kategorijos *darbuotojų požiūrio į pozityvios diskriminacijos taikymą organizacijoje* teiginių vertinimas pateikiamas 13 paveiksle (žr. 13 pav.).



**13 pav.** Respondentų pasiskirstymas vertinant teiginius apie darbuotojų požiūrį į pozityvios diskriminacijos taikymą organizacijoje, proc.

Analizuojant diagramoje pateiktus duomenis matyti, kad visus teiginius apie darbuotojų požiūrį į pozityviosios diskriminacijos taikymą organizacijoje tyrimo dalyviai vertina skirtingai. Ryškėja tai, kad apklaustieji labiausiai pritaria tam, kad *jei darbuotojai jaučiasi įvertinti, jie labiau įsipareigoja organizacijai*. 46 proc. tiriamųjų atsakė „visiškai sutinku“ ir 32 proc. atsakė „sutinku“, kas iš viso sudaro 78 proc. ir rodo labai tvirtą respondentų pritarimą. Respondentai taip pat tvirtai pritaria ir

kitam teiginiui: „Darbuotojai, kurie jaučiasi įtraukti, mano, kad jie yra priimami ir vertinami kaip kiti organizacijos nariai“. Su šiuo teiginiu 42 proc. apklaustųjų *sutinka* ir 29 proc. *visiškai sutinka*. Tokie respondentų atsakymai patvirtina teorinėje darbo dalyje analizuotų kai kurių mokslininkų teiginius, kad darbuotojų įsitraukimas – tai vienas svarbiausių kiekvienos organizacijos uždavinių, siekiant kad darbuotojai atiduotų savo jėgas, būtų atsidadę organizacijos tikslams ir vertybėms. Įsitraukę darbuotojai padeda organizacijai siekti jos misijos, įgyvendinti strategiją ir pasiekti reikšmingų verslo rezultatų. Tokie darbuotojai jaučiasi vertinami, todėl yra labiau įsipareigoję organizacijai (Chanana ir Sangeeta, 2021).

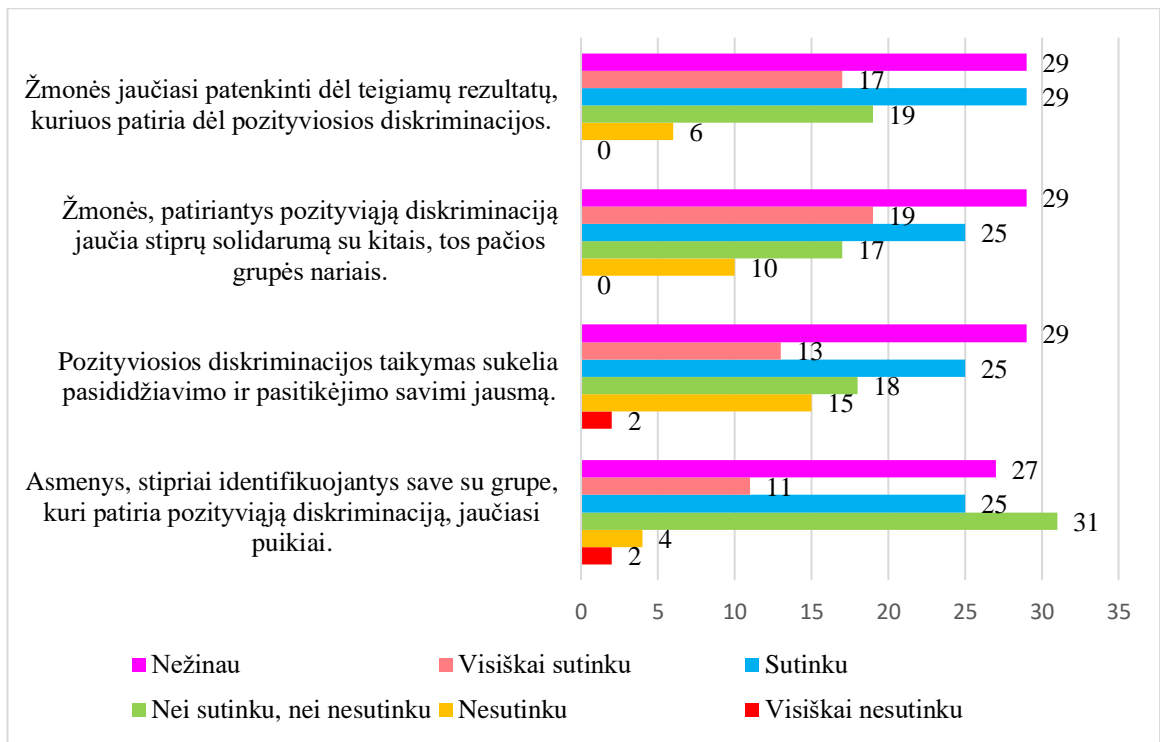
Toliau analizuojant duomenis matomas ir gan ryškus respondentų nepritarimas kai kuriems teiginiams. 38 proc. tiriamųjų *nesutinka*, 8 proc. *visiškai nesutinka* su tuo, kad *dėl pozityviosios diskriminacijos taikymo moterims, vyrai jaučiasi pralenkti, ignoruojami ir atstumti*. Taip pat ryškėja iš priešinga nuomonė šiuo klausimu. 15 proc. *sutinka*, 8 proc. *visiškai sutinka*, 16 proc. *nei sutinka, nei nesutinka*, o 15 proc. teigia *nežinantys* apie tai. Tokius atsakymo rezultatus gali lemti tai, kad didžioji dauguma (75 proc.) tyrimo dalyvių buvo moterys ir jos paprasčiausiai nežino, arba nemano, kad vyrai dėl to jaučiasi blogai, tačiau priešinga kai kurių tiriamųjų nuomonė rodo, kad visgi dalis teiginiui pritaria.

Remiantis respondentų atsakymais kitų teiginių atžvilgiu ryškėja labai prieštaringa nuomonė. Apklaustųjų nuomonė pasiskirsčius beveik vienodai vertinant teiginius: „*Aukštų gebėjimų darbuotojai dažnai nukenčia dėl šios politikos taikymo tikslinėms žmonių grupėms*“, „*Dėl pozityviosios diskriminacijos taikymo rezervuojamos darbo vietos nepakankamai atstovaujamiems asmenims, ne visada dirbantiems efektyviai ir produktyviai*“, „*Pozityviosios diskriminacijos praktikos taikymas organizacijoje kenkia pačiai organizacijai...*“, „*Dėl pozityviosios diskriminacijos taikymo iš kitos organizacijos atėję darbuotojai lieka dirbti tame pačiame lygmenyje kaip ir prieš tai buvusioje organizacijoje*“. Tyrimo dalyviai su tuo *ir sutinka*, ir *nesutinka* ir panaši dalis *nei sutinka, nei nesutinka*, bei *nežino*. Pagal tokį vertinimą galima daryti prielaidą, kad teorinės darbo įžvalgos gana taiklios apie tai, kad visi darbuotojai pozityviają diskriminaciją vertinama labai skirtingai, todėl daugeliu atveju nuomonės išsiskiria. Ką patvirtina dar vieno teiginio „*Dėl lyčių lygybės siekimo priimtos pozityvios priemonės skatina moteris demonstruoti savybes, kurias yra priimta vadinti vyriškomis ir būti „kietomis“ moterimis*“ vertinimai. Su šiuo teiginiu vienoda dalis respondentų, t. y. 27 proc. *sutinka*, ir lygiai tiek pat, 27 proc. *nesutinka*.

Kaip matyti diagramoje, didžiausia dali tyrimo dalyvių *nežino*, ar *dėl pozityvių veiksmų didėja poliarizacija ir separatizmas*. Vertinant šį teiginį net 42 proc. apklaustųjų pažymėjo „*nežinau*“, kas rodo, kad arba respondentai nežino, kad pozityvūs veiksmai gali paskatinti poliarizaciją ir separatizmą, arba jie tiesiog nežino šių terminų reikšmės (žr. 13 pav.).

Antros kategorijos, *socialinis identifikavimas*, teiginių vertinimas pateiktas 14 paveiksle. Analizuojant diagramoje pateiktus duomenis, matoma nuomonių įvairovė. Ryškėja gan didelis respondentų nežinojimas prie kiekvieno teiginio. Beveik vienodas visų tyrimo dalyvių skaičius pažymėjo „*nežinau*“ prie kiekvieno teiginio. Taip pat respondentai stipriai abejoja, 31 proc. pažymėjo „*nei sutinku, nei nesutinku*“ dėl teiginio, kad *asmenys, stipriai identifikuojantys save su grupe, kuri patiria pozityviają diskriminaciją, jaučiasi puikiai*. Bet pastebima ir tai, kad su visais teiginiais beveik vienodas skaičius tiriamųjų *sutinka* arba *visiškai sutinka*. Tokį respondentų nuomonių pasiskirstymą gali lemti tai, kad ne visi tyrimo dalyviai identifikuoja save su diskriminuojama grupe, kuriai gali būti taikomos pozityviosios diskriminacijos veiksmai. (žr. 14 pav.).





**14 pav.** Respondentų pasiskirstymas vertinant teiginius apie socialinį identifikavimą, proc.

Apibendrinant respondentų pateiktus vertinimus, galima daryti prielaidą, kad didesnę respondentų pritarimą teiginiams lemia tai, kad didžioji dauguma tyrimo dalyvių buvo moterys, o tyrimas ir yra apie pozityviąją diskriminaciją lyčių aspektu. Todėl tikėtina, kad nors kartą patyrusios diskriminaciją dėl lyties moterys linkusios save identifikuoti su diskriminuojama grupe, todėl pritaria tam, kad žmonės *jaučiasi patenkinti dėl teigiamų rezultatų, kuriuos patiria dėl pozityviosios diskriminacijos, kad tie, kurie patiria diskriminaciją, jaučia solidarumą su kitais, tos pačios grupės žmonėmis, kad pozityviosios diskriminacijos taikymas sukelia pasididžiavimo ir pasitikėjimo savimi jausmą ir kad asmenys, identifikuojantys save su diskriminuojama grupe, kuri patiria pozityviąją diskriminaciją, jaučiasi puikiai* (žr. 14 pav.).

Apibendrinant kiekybinio tyrimo rezultatus galima teigti, kad organizacijų dokumentuose deklaruojami ir taikomi pozityviosios diskriminacijos veiksmai ir priemonės puikiai veikia praktikoje, nes respondentai sutinka su daugeliu teiginių apie įvairovės ir įtraukties politiką, pritaria vykdomoms įdarbinimo strategijoms, kurios jų teigimu yra skaidrios ir nediskriminuojančios nei vienos lyties, palaiko ir dalyvauja įvairiose mokymo programose, o žmonės, kuriose dirba, daugelis mato kaip socialiai atsakingas, lygybę ir įvairovę skatinančias organizacijas.

Lyginant kokybinio interviu tyrimo rezultatus su anketinės apklausos duomenimis taip pat pastebima tendencija, kad realūs pozityviosios diskriminacijos veiksmai ir priemonės veikia ir yra palankiai priimami darbuotojų. Tačiau nuomonė apie pačią pozityviąją diskriminaciją ir jos taikymo reikalingumą išsiskiria. Vieni teigiamai tai vertina, kiti prieštarauja, nes mano, kad taikoma pozityvioji diskriminacija vienai grupei žmonių galimai diskriminuoja kitą grupę.

## Išvados

1. Mokslinės literatūros analizė leido apibrėžti pozityviają diskriminaciją kaip geranorišką ir pozityvų veiksmą. Tačiau atsiranda tyrėjų, kurių nuomone pozityviosios diskriminacijos terminas neturi prasmės dėl to, kad pati savaimė diskriminacija yra neigiamas elgesys ar veiksmas. Todėl sąvokos pozityvi (teigiama) diskriminacija naudojimas yra labai prieštaringas. Visgi, pozityvioji diskriminacija reiškia *labdaringą, palaikantį, skatinantį ir remiantį požiūrį bei teisių ir pirmenybių suteikimą* tiems žmonėms, kuriems to labiausiai reikia, tokiems, kurie ne dėl savo pačių kaltės atsirado nepalankioje ar nepalankiai vertinamoje, pagal seniai nusistovėjusius stereotipus, padėtyje.
2. Išanalizavus mokslinę literatūrą identifikuota, kad pozityvioji diskriminacija gali atsispindėti organizacijos strateginiuose dokumentuose politiniu lygmeniu kaip *įvairovės ir įtraukties politika, įdarbinimo strategijos, mokymosi ir plėtros programos, reklamos ir ryšių strategijos*, būti įgyvendinama realiais veiksmais ir priemonėmis pačioje organizacijose, tokiomis kaip *įdarbinimo kvotos, įvairios skatinamosios priemonės, pirmenybinis priėmimas*. Itin svarbūs šiuo požiūriu yra darbuotojų elgsenos tyrimai, nes jie skirtingai reaguoja ir vertina pozityviosios diskriminacijos apraiškas organizacijoje bei jų teigiamas ar neigiamas požiūris gali priklausyti nuo asmens savęs identifikavimo.
3. Atlikus dokumentų turinio analizę galima teigti, kad:
  - **pozityviosios diskriminacijos veiksmai yra deklaruojami** daugelyje organizacijų strateginiuose dokumentuose ir socialinės atsakomybės ataskaitose. Analizuojamuose dokumentuose įvardinamos lygios galimybės, lygios teisės, įvairios mokymo programos, tačiau pačio pozityviosios diskriminacijos termino dokumentuose nėra ir respondentai jo neatpažįsta;
  - **įvairovės ir įtraukties politika**, kaip viena pozityviosios diskriminacijos dedamųjų, neatsiejama kiekvienos socialiai atsakingos organizacijos dalis, todėl deklaruojamą teigiamą įmonių požiūrį ir geranoriškumą šiuo klausimu išryškina vykdomų veiksmų ir priemonių įvairovė;
  - taikoma **skaidri ir sąžininga įdarbinimo praktika**, kur diskriminacija nėra toleruojama, o darbuotojams suteikiami specialūs mokymai ir mentorystė prisideda prie įvairovės skatinimo;
  - darbuotojų tobulėjimas ir augimas skatinamas pasitelkiant į pagalbą įvairius mokymus, tačiau dažniausiai dokumentuose minimi: **stereotipų diskreditavimas, nesąmoningo šališkumo mokymai, įtraukaus įdarbinimo mokymai, lyderystės ugdymas**;
  - reklamos ir ryšių strategija paremta **pozityviosios diskriminacijos sklaida ir skatinimu**. Ši strategija atspindi organizacijose vyraujančią kultūrą ir joje puoselėjamas vertybes lygių teisių ir galimybių bei įvairovės ir įtraukties politikos kontekste.
4. Atlikus interviu turinio analizę vadovų imtyje, galima apibendrinti, kad:
  - nors vadovai pozityviosios diskriminacijos termino nežino arba vadina jį nauju, tačiau daugelis jį apibūdina gan tiksliai sakydami, kad tai **priemonė diskriminacijai sustabdyti ar sąmoningi veiksmai siekiant lygybės**;
  - įvairovė ir įtrauktis yra vienas svarbiausių kiekvienos organizacijos siekis. Informantų teigimu, organizacijos pasisako už **lygias galimybes, vienodą atlyginimą, vienodas įsidarbinimo ir karjeros galimybes** tiek vyrams, tiek moterims;
  - organizacijose vyksta įvairūs mokymai, kurie yra skirstomi į privalomus ir pasirenkamus, tačiau jie **niekaip neišskiriami pagal lytį**. Ir nors kai kurie mokymai yra labiau pritaikyti moterims, juose lygiai taip pat gali dalyvauti ir vyrai.

5. Darbuotojų anketinės apklausos rezultatai rodo, kad
  - organizacijų strateginiuose dokumentuose numatyti *planai ir iškelti tikslai* pozityviosios diskriminacijos įgyvendinimui yra vertinami palankiai;
  - darbuotojų *nuomonė apie pozityviosios diskriminacijos taikymą organizacijos išsiskiria*. Vieni tai vertina palankiai, kiti tam nepritaria galimai todėl, kad neidentifikuoja savęs su žmonėmis, kurie patiria arba praeityje yra patyrę diskriminaciją.
6. Atliktas kiekybinis ir kokybinis pozityviosios diskriminacijos lyčių aspektu raiškos tyrimai išryškino šiuos prieštaravimus ir trūkumus:
  - nors organizacijų dokumentuose *lyčių balansas* įvardijamas kaip siekiamybė, realių veiksmų, tokių kaip įdarbinimo kvotos, netaikoma;
  - organizacijų dokumentuose vardinamos programos ir mokymai skirti moterims realiai organizacijose vyksta bendrai, neakcentuojant, kad tai yra skirta būtent joms. Realiai vykstantys mokymai akcentuojami ne į tai, kad *ugdyti moterų lyderystę, verslumą*, padėti joms pasijusti lygiavertėmis ir skatinti lygybę šiame kontekste, o kaip tik, užtikrinant lygias teises ir galimybes juose dalyvauti visiems.
7. Atlikto kokybinio ir kiekybinio tyrimo analizė leidžia pateikti tokias rekomendacijas:
  - atsižvelgiant į tai, kad pozityviosios diskriminacijos terminas nėra atpažįstamas, reikėtų jo aprašymą įtraukti į strateginius įmonių dokumentus. Kadangi darbuotojai, o dažnai net ir vadovai, klaidingai jį supranta, reikėtų papildomų mokymų apie tai, *kas yra pozityvioji diskriminacija, kokiais veiksmais ir priemonėmis jos siekiama bei koks jos tikslas*.
  - atsižvelgiant į tai, kad *dėmesys stereotipų diskreditavimui ir nesąmoningo šališkumo mokymams yra ribotas*, reikėtų juos priskirti prie privalomų mokymų kiekvienam darbuotojui.
  - mokymus naudoti kaip galimybę *informuoti darbuotojus apie organizacijos įvairovės rodiklius*, tikslus ir planus susijusius su įvairove ir įtrauktimi. Daugiau mokymų apie įvairovę ir įtrauktį skirti ne tik vadovams, bet ir žemesnės grandies darbuotojams. Toks požiūris padėtų sieti įvairovės strategiją su platesniais tikslais.
  - siekti kuo didesnio *darbuotojų įsitraukimo* į organizacinius procesus ir stengtis jį išlaikyti, kad darbuotojai ne tik būtų labiau motyvuoti, bet ir didžiuotųsi savimi bei savo organizacija tuo pačiu gerindami pačios organizacijos ekonominius rodiklius.

## Literatūros sąrašas

1. Adams, B. G., Meyers, M. C., & Sekaja, L. (2020). Positive leadership: Relationships with employee inclusion, discrimination, and well - being. *Applied Psychology*, 69(4), 1145-1173. Doi: <https://doi.org/10.1111/apps.12230>
2. Arifin, Z., Nirwanto, N., & Manan, A. (2019). Improving the effect of work satisfaction on job performance through employee engagement. *International Journal of Multi-Discipline Science (IJ-MDS)*, 2(1), 1-9. [žiūrėta 2023-11-12]. Prieiga per internetą: <https://lppm.unmer.ac.id/webmin/assets/uploads/lj/LJ201908071565151538635.pdf>
3. Axelsdóttir, L., & Einarsdóttir, Þ. (2017). The realization of gender quotas in post-collapse Iceland. *NORA-Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 25(1), 48-61. Doi: <https://doi.org/10.1080/08038740.2017.1304446>
4. Azzam, O. F. (2019). Positive discrimination in labour law: A comparative study between Egyptian and Saudi legislation. *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*. [žiūrėta 2023-04-13]. Prieiga per internetą: [https://ejcls.adapt.it/index.php/ejcls\\_adapt/article/view/663](https://ejcls.adapt.it/index.php/ejcls_adapt/article/view/663)
5. Beauregard, K. (2018). Partisanship and the gender gap: support for gender quotas in Australia. *Australian Journal of Political Science*, 53(3), 290-319. Doi: <https://doi.org/10.1080/10361146.2018.1449802>
6. Bernstein, R. S., Bulger, M., Salipante, P., & Weisinger, J. Y. (2020). From diversity to inclusion to equity: A theory of generative interactions. *Journal of Business Ethics*, 167, 395-410. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04180-1>
7. Bijkerk, S. H., Dominguez-Martinez, S., Kamphorst, J., & Swank, O. H. (2021). Labor market quotas when promotions are signals. *Journal of labor economics*, 39(2), 437-460. Doi: <https://doi.org/10.1086/710358>
8. Brewis, A. (2022). The role of human resource management within the South African public service in ensuring cultural diversity readiness for public servants dealing with different cultures. *Croatian International Relations Review*, 28(89), 190-208.
9. Cardella, G. M., Hernández-Sánchez, B. R., & Sánchez-García, J. C. (2020). Women entrepreneurship: A systematic review to outline the boundaries of scientific literature. *Frontiers in psychology*, 11, 1557. Doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01557>
10. Carter, E. R., Onyeador, I. N., & Lewis Jr, N. A. (2020). Developing & delivering effective anti-bias training: Challenges & recommendations. *Behavioral Science & Policy*, 6(1), 57-70. Doi: <https://doi.org/10.1177/237946152000600106>
11. Castaño, A. M., Fontanil, Y., & García-Izquierdo, A. L. (2019). “Why can’t I become a manager?”—A systematic review of gender stereotypes and organizational discrimination. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1813. Doi: <https://doi.org/10.3390/ijerph16101813>
12. Cavero-Rubio, J. A., Collazo-Mazón, A., & Amorós-Martínez, A. (2019). Public recognition of gender equality in the workplace and its influence on firms' performance. In *Women's Studies International Forum* (Vol. 76, p. 102273). Pergamon. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2019.102273>

13. Cea D'Ancona, M. Á., & Valles Martinez, M. S. (2021). Multiple discrimination: From perceptions and experiences to proposals for anti-discrimination policies. *Social & Legal Studies*, 30(6), 937-958. Doi: <https://doi.org/10.1177/0964663920983534>
14. Chanana, N., & Sangeeta. (2021). Employee engagement practices during COVID - 19 lockdown. *Journal of public affairs*, 21(4), e2508. Doi: <https://doi.org/10.1002/pa.2508>
15. Chang, E. H., & Milkman, K. L. (2020). Improving decisions that affect gender equality in the workplace. *Organizational Dynamics*, 49(1), 100709. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.03.002>
16. Chhabra, G. (2021). Turning a blind eye to employers' discrimination? Attitudinal barrier perceptions of vision impaired youth from Oslo and Delhi. *Disability & Society*, 36(10), 1688-1711. Doi: <https://doi.org/10.1080/09687599.2020.1816905>
17. Choi, S. (2017). Workforce diversity and job satisfaction of the majority and the minority: Analyzing the asymmetrical effects of relational demography on whites and racial/ethnic minorities. *Review of Public Personnel Administration*, 37(1), 84-107. Doi: <https://doi.org/10.1177/0734371X15623617>
18. Claeys-Kulik, A. L., Jørgensen, T. E., & Stöber, H. (2019). Diversity, equity and inclusion in European higher education institutions. *Results from the INVITED Project. Brussel: European University Association Asil, 51p.* [žiūrėta 2023-03-26]. Prieiga per internetą: <https://multinclude.eu/wp-content/uploads/sites/23/2020/06/35.-EUA-diversity-equity-and-inclusion-in-european-higher-education-institutions.pdf>
19. Daukšienė, I., & Šaltė, I. (2022). Užsieniečių teisinė padėtis Lietuvos Respublikoje. *Lietuvos konstitucinė teisė: vadovėlis. Trečioji laida. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2022, 9 skyrius. ISBN 9786094880360.* [žiūrėta 2023-04-10]. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/e7aa0d44-1b2d-4009-9d79-63804362716a/content>
20. Dauth, T., Schmid, S., Baldermann, S., & Orban, F. (2023). Attracting talent through diversity at the top: The impact of TMT diversity and firms' efforts to promote diversity on employer attractiveness. *European Management Journal*, 41(1), 9-20. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.10.007>
21. Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69-95. Doi: <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>
22. Downey, S. N., van der Werff, L., Thomas, K. M., & Plaut, V. C. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(1), 35-44. Doi: <https://doi.org/10.1111/jasp.12273>
23. Druza, K. (2017). Talking about inclusion: Attitudes and affirmative action in Nepal. *Development Policy Review*, 35(2), 161-195. Doi: <https://doi.org/10.1111/dpr.12205>
24. El-Amin Ph D, A., & Johnson, R. (2022). Including the Exclusive: A Framework for Diversity and Inclusion Training in Intercollegiate Athletics. Doi: 10.4018/978-1-6684-4803-8.ch012
25. Essig, E., & Soparnot, R. (2019). Re-thinking gender inequality in the workplace—a framework from the male perspective. *M@ n@ gement*, 22(3), 373-410. [žiūrėta 2023-03-26]. Prieiga per internetą: <https://www.cairn.info/revue-management-2019-3-page-373.htm>

26. Fine, C., Sojo, V., & Lawford - Smith, H. (2020). Why does workplace gender diversity matter? Justice, organizational benefits, and policy. *Social Issues and Policy Review*, 14(1), 36-72. Doi: <https://doi.org/10.1111/sipr.12064>
27. García, G. A., Gonzales-Miranda, D. R., Gallo, O., & Roman-Calderon, J. P. (2019). Employee involvement and job satisfaction: a tale of the millennial generation. *Employee Relations: The International Journal*, 41(3), 374-388. Doi: <https://doi.org/10.1108/ER-04-2018-0100>
28. Garg, S., & Sangwan, S. (2021). Literature review on diversity and inclusion at workplace, 2010–2017. *Vision*, 25(1), 12-22. Doi: <https://doi.org/10.1177/0972262920959523>
29. Gheaus, A., & Herzog, L. (2016). The goods of work (other than money!). Doi: 10.1111/josp.12140
30. Gino, F., & Coffman, K. (2021). Unconscious bias training that works. *Harvard Business Review*, 99(5), 114-123. [žiūrėta 2023-04-16]. Prieiga per internetą: <https://hbr.org/2021/09/unconscious-bias-training-that-works>
31. Goy, S. C., Wong, Y. L., Low, W. Y., Noor, S. N. M., Fazli-Khalaf, Z., Onyeneho, N., ... & GinikaUzoigwe, A. (2018). Swimming against the tide in STEM education and gender equality: a problem of recruitment or retention in Malaysia. *Studies in Higher Education*, 43(11), 1793-1809. Doi: <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1277383>
32. Gürtler, M., & Gürtler, O. (2019). Promotion signaling, discrimination, and positive discrimination policies. *The RAND Journal of Economics*, 50(4), 1004-1027. Doi: <https://doi.org/10.1111/1756-2171.12303>
33. Healy, G., Kirton, G., & Noon, M. (Eds.). (2010). *Equality, inequalities and diversity: Contemporary challenges and strategies*. Bloomsbury Publishing. [žiūrėta 2023-04-11]. Prieiga per internetą: <https://www.bloomsbury.com/uk/equality-inequalities-and-diversity-9780230231078/>
34. Helena, V., & Victoria, S. (2019). Personal assistance to people with ASD in Czechia: between positive discrimination and ableism. *Журнал исследований социальной политики*, 17(4), 629-642. Doi: 10.17323/727-0634-2019-17-4-629-642
35. Herring, C. (2009). Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity. *American sociological review*, 74(2), 208-224. Doi: <https://doi.org/10.1177/000312240907400203>
36. Hussain, M., & Jones, J. M. (2021). Discrimination, diversity, and sense of belonging: Experiences of students of color. *Journal of Diversity in Higher Education*, 14(1), 63. Doi: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/dhe0000117>
37. Yarram, S. R., & Adapa, S. (2021). Board gender diversity and corporate social responsibility: Is there a case for critical mass?. *Journal of cleaner production*, 278, 123319. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123319>
38. Jammaers, E., & Zanoni, P. (2021). The identity regulation of disabled employees: Unveiling the ‘varieties of ableism’ in employers’ socio-ideological control. *Organization Studies*, 42(3), 429-452. Doi: <https://doi.org/10.1177/0170840619900292>
39. Janušauskienė, D. (2019). Diskriminacijos suvokimas ir požiūris į lygių galimybių principo užtikrinimą Lietuvoje. *Filosofija. Sociologija*, 30(2), 100-107. [žiūrėta 2023-03-27]. Prieiga per internetą: <https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=823396>

40. Jonsen, K., Point, S., Kelan, E. K., & Griebler, A. (2021). Diversity and inclusion branding: a five-country comparison of corporate websites. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(3), 616-649. Doi: <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1496125>
41. Khaitan, T. (2015). *A theory of discrimination law*. OUP Oxford. [žiūrėta 2023-03-29]. Prieiga per internetą: [https://www.academia.edu/31939819/A\\_theory\\_of\\_discrimination\\_law\\_by\\_Tarunabh\\_Khaitan\\_Oxford\\_University\\_Press\\_Oxford\\_2015\\_ISBN\\_978\\_0\\_19\\_965696\\_7\\_reviewed\\_in\\_International\\_Journal\\_of\\_Discrimination\\_and\\_the\\_Law\\_2016\\_16\\_4\\_](https://www.academia.edu/31939819/A_theory_of_discrimination_law_by_Tarunabh_Khaitan_Oxford_University_Press_Oxford_2015_ISBN_978_0_19_965696_7_reviewed_in_International_Journal_of_Discrimination_and_the_Law_2016_16_4_)
42. Korže, B. (2019). The right of small and medium-sized enterprises to positive discrimination in free market competition. *Danube*, 10(4), 321-346. Doi: <https://doi.org/10.2478/danb-2019-0017>
43. Kublickienė, L. (2020). Pažeistų lygių galimybių atkūrimo socialinė praktika Lietuvoje: nukentėjusių nuo diskriminacijos asmeninės patirtys. *Filosofija. Sociologija*, 31(2), 165-174. [žiūrėta 2023-04-15]. Prieiga per internetą: <https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=881363>
44. Kumar, M. S., & Rao, C. (2021). Comparative analysis of gender equality in India with selected countries and study of legal protection of women against gender discrimination. *Turkish Journal of Physiotherapy and Rehabilitation*, 32(2), 3934-3946. [žiūrėta 2023-04-16]. Prieiga per internetą: <https://www.semanticscholar.org/paper/Comparative-Analysis-Of-Gender-Equality-In-India-Of-Kumar-Rao/14c3a91a9b160047eadce05e3cf5a56c37c25bbd>
45. Kundu, S. C., & Mor, A. (2017). Workforce diversity and organizational performance: a study of IT industry in India. *Employee Relations*. Doi: <https://doi.org/10.1108/ER-06-2015-0114>
46. Lindsey, A., King, E., Hebl, M., & Levine, N. (2015). The impact of method, motivation, and empathy on diversity training effectiveness. *Journal of Business and Psychology*, 30, 605-617. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9384-3>
47. Lipnevič, A. (2022). Veganų diskriminacija Lietuvoje: atvejo studija. Doi: <https://doi.org/10.7220/2335-8777.13.2>
48. Mantovani, G. G., & Staduto, J. A. R. (2023). The rainbow reality: income difference and discrimination based on sexual orientation and occupations. *International Journal of Manpower*. Doi: <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2021-0686>
49. Mažul, E. (2008). Tautinių mažumų apsauga kaip pozityvios sikriminacijos pavysdys. *Teise/Law*, 67(1). Doi: <http://dx.doi.org/10.15388/Teise.2008.0.355>
50. McCrudden, C. (2019). Gender-based positive action in employment in Europe: a comparative analysis of legal and policy approaches in the EU and EEA. *Available at SSRN 3524238*. Doi: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3524238>
51. Meziani-Remichi, Y., & Maussen, M. (2017). Recruitment in public administrations: Diversity policies and selection practices in a French city. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 43(10), 1679-1695. Doi: <https://doi.org/10.1080/1369183X.2017.1293591>
52. Mousa, M. (2021). Does gender diversity affect workplace happiness for academics? The role of diversity management and organizational inclusion. *Public Organization Review*, 21(1), 119-135. Doi: <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00479-0>
53. Mousa, M., Massoud, H. K., & Ayoubi, R. M. (2020). Gender, diversity management perceptions, workplace happiness and organisational citizenship behaviour. *Employee Relations: The International Journal*, 42(6), 1249-1269. Doi: <https://doi.org/10.1108/ER-10-2019-0385>
54. Navarro-Mateu, D., Franco-Ochoa, J., Valero-Moreno, S., & Prado-Gascó, V. (2019). To be or not to be an inclusive teacher: Are empathy and social dominance relevant factors to positive

- attitudes towards inclusive education?. *PloS one*, 14(12), e0225993. Doi: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0225993>
55. Nave, A., & Ferreira, J. (2019). Corporate social responsibility strategies: Past research and future challenges. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 885-901. Doi: <https://doi.org/10.1002/csr.1729>
  56. Noon, M. (2010). The shackled runner: time to rethink positive discrimination?. *Work, Employment and Society*, 24(4), 728-739. Doi: <https://doi.org/10.1177/0950017010380648>
  57. Norvaišaitė, J., & Mikuličiūtė, V. (2021). Kandidatų ir vertintojų lyties įtaka sprendimo priėmimui tariamoje įdarbinimo situacijoje. *Psichologija*, 63, 72-85. Doi: <https://doi.org/10.15388/Psichol.2021.27>
  58. Ohunakin, F., Adeniji, A., Ogunnaike, O. O., Igbadume, F., & Akintayo, D. I. (2019). The effects of diversity management and inclusion on organisational outcomes: A case of multinational corporation. *Business: Theory and Practice*, 20(3), 93-102. Doi: <https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=789271>
  59. Onyeador, I. N., Hudson, S. K. T., & Lewis Jr, N. A. (2021). Moving beyond implicit bias training: Policy insights for increasing organizational diversity. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 8(1), 19-26. Doi: <https://doi.org/10.1177/2372732220983840>
  60. Pavilionienė, M. A., (2010). Lygios galimybės, kurios pakeitė pasaulį. *Socialinių mokslų studijos*, (5), 365-370. [žiūrėta 2023-03-29]. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2010~1367170957022/J.04~2010~1367170957022.pdf>
  61. Petrėnaitė, D. (2017). Lytinio identiteto samprata ir jos problematika šiuolaikinėje teisėje. *Jurisprudencija*, 24(1), 150-165. Doi: 10.13165/JUR-17-24-1-08
  62. Placencia, V. M. (2020). 'Not as Bad as...'the Concept of Disadvantage in the Justification of Positive Action under UK Anti-Discrimination Law. *UCLJLJ*, 9, 85. [žiūrėta 2023-05-02]. Prieiga per internetą: <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/ucljljuris9&div=6&id=&page=>
  63. Rădulescu, D. L. (2018). Objective justification of the facts of discrimination. *Accounting and Management Information Systems AMIS 2018*, 550. [žiūrėta 2023-04-10]. Prieiga per internetą: <https://www.researchgate.net/profile/Camelia-Joldes/publication/338533729>
  64. Ranta, M., & Ylinen, M. (2023). Board gender diversity and workplace diversity: a machine learning approach. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*. Doi: <https://doi.org/10.1108/CG-01-2022-0048>
  65. Romani, L., Holck, L., & Risberg, A. (2019). Benevolent discrimination: Explaining how human resources professionals can be blind to the harm of diversity initiatives. *Organization*, 26(3), 371-390. Doi: <https://doi.org/10.1177/1350508418812585>
  66. Sanchez Caro, C. M. (2019). Positive Discrimination Policies and Indigenous-Based ECEC Services in Bogota, Colombia. *Social Sciences*, 8(2), 39. Doi: <https://doi.org/10.3390/socsci8020039>
  67. Scambor, E., Bergmann, N., Wojnicka, K., Belghiti-Mahut, S., Hearn, J., Holter, Ø. G., ... & White, A. (2014). Men and gender equality: European insights. *Men and masculinities*, 17(5), 552-577. Doi: <https://doi.org/10.1177/1097184X14558239>
  68. Seierstad, C., Healy, G., Sønju Le Bruyn Goldeng, E., & Fjellvær, H. (2021). A “quota silo” or positive equality reach? The equality impact of gender quotas on corporate boards in



- Norway. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 165-186. Doi: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12288>
69. Tănase, V. (2019). Approches Regarding Equal Treatment and Non Discrimination of Women in the Labor Market. *Conferința Internațională de Drept, Studii Europene și Relații Internaționale*, 7(VII), 616-625. [žiūrėta 2023-04-11]. Prieiga per internetą: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=828350>
70. Teelken, C., Taminiau, Y., & Rosenmöller, C. (2021). Career mobility from associate to full professor in academia: micro-political practices and implicit gender stereotypes. *Studies in Higher Education*, 46(4), 836-850. Doi: <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1655725>
71. Thornicroft, D. (2014). Understanding types of discrimination in the workplace. *Nursing And Residential Care*, 16(4), 229-230. Doi: <https://doi.org/10.12968/nrec.2014.16.4.229>
72. Thornton, M. (2021). Equality and anti-discrimination legislation: An uneasy relationship. *Law in Context*, 37(2), 12-26. Doi: <https://search.informit.org/doi/abs/10.3316/informit.308239575960720>
73. Todd, A. R., Bodenhausen, G. V., Richeson, J. A., & Galinsky, A. D. (2011). Perspective taking combats automatic expressions of racial bias. *Journal of personality and social psychology*, 100(6), 1027. Doi: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0022308>
74. Uysal, H. T. (2019). The Motivational erosion of misimplemented positive discrimination on other employees in organisations. [žiūrėta 2023-03-19]. Prieiga per internetą: <https://avesis.bilecik.edu.tr/yayin/7919980a-5d35-4ef9-8170-20185b8ab769/management-and-information-systems>
75. Van Zanten, A. (2023). Is 'diversity' a liability or an asset in elite labour markets? The case of graduates who have benefited from a French positive discrimination scheme. *Journal of Education and Work*, 36(1), 65-78. Doi: <https://doi.org/10.1080/13639080.2022.2162016>
76. Van't Foort-Diepeveen, R. A. (2022). Organizational interventions towards achieving gender equality at the corporate top: a multiple case study approach. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 41(8), 1225-1242. Doi: <https://doi.org/10.1108/EDI-08-2021-0216>
77. Van't Foort-Diepeveen, R. A., Argyrou, A., & Lambooy, T. (2021). Holistic and integrative review into the barriers to women's advancement to the corporate top in Europe. *Gender in Management: An International Journal*, 36(4), 464-481. Doi: <https://doi.org/10.1108/GM-02-2020-0058>
78. Vasiljeviene, N. (2013). Integralumo vadyba akademinėje sferoje: inovatyvių vadybos priemonių taikymas siekiant įgyvendinti lyčių lygybės politiką moksle. *Lyčių studijos ir tyrimai*, 17-27. [žiūrėta 2023-04-15]. Prieiga per internetą: <https://cris.mruni.eu/server/api/core/bitstreams/c17e3506-df4e-483d-84ca-514fb170f7d7/content>
79. Vitanski, D. (2019). The Concept for Equal Opportunities for Employment, Affirmative Measures and "Positive Discrimination" in the Public Administration. *KNOWLEDGE-International Journal*, 31(1), 345-350. [žiūrėta 2023-04-19] Prieiga per internetą: <https://ikm.mk/ojs/index.php/kij/article/view/1269>
80. Ward, A., Prenzler, T., & Drew, J. (2020). Innovation and transparency in the recruitment of women in Australian Policing. *Police Practice and Research*, 21(5), 525-540. Doi: <https://doi.org/10.1080/15614263.2020.1720955>

81. Wong, A. K. F., & Kim, S. S. (2020). Development and validation of standard hotel corporate social responsibility (CSR) scale from the employee perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102507. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102507>
82. Žydžiūnaitė, V. (2011). Baigiamojo darbo rengimo metodologija. *Mokomoji knyga. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija, 2020-2021*. [žiūrėta 2023-12-03]. Prieiga per internetą: [http://www.esparama.lt/es\\_parama\\_pletra/failai/ESFproduktai/2012\\_Baigiamojo\\_darbo\\_metodologija.pdf](http://www.esparama.lt/es_parama_pletra/failai/ESFproduktai/2012_Baigiamojo_darbo_metodologija.pdf)
83. Žvinklienė, A., Kublickienė, L., Janušauskienė, D., & Šėporaitytė-Vismantė, D. (2018). Patikėję demokratija: gyventojų nuostatos ir socialinė patirtis lygių galimybių užtikrinimo srityje. [žiūrėta 2023-03-25]. Prieiga per internetą: [https://www.lstc.lt/wp-content/uploads/2019/04/Patikeje\\_demokratija.pdf](https://www.lstc.lt/wp-content/uploads/2019/04/Patikeje_demokratija.pdf)

## Informacijos šaltinių sąrašas

1. Europien Commission (2023). Positive discrimination. Home-affairs.ec.europa.eu. [žiūrėta 2023-04-04]. Prieiga per internetą: [https://home-affairs.ec.europa.eu/networks/european-migration-network-emn/emn-asylum-and-migration-glossary/glossary/positive-discrimination\\_en](https://home-affairs.ec.europa.eu/networks/european-migration-network-emn/emn-asylum-and-migration-glossary/glossary/positive-discrimination_en)
2. Europos lyčių lygybės institutas (2023). Pozityvioji diskriminacija. [žiūrėta 2023-05-18]. Prieiga per internetą: <https://eige.europa.eu/publications-resources/thesaurus/terms/1413>
3. Ignitis grupė (2023). Atnaujinta strategija / Strateginis 2023 – 2026 m. planas. [žiūrėta 2023-10-27]. Prieiga per internetą [https://www.ignitisgrupe.lt/sites/default/files/inline-files/Ignitis%20Grup%C4%97\\_atnaujinta%20strategija%20ir%20strateginis%202023-2026%20m.%20planas\\_6.pdf](https://www.ignitisgrupe.lt/sites/default/files/inline-files/Ignitis%20Grup%C4%97_atnaujinta%20strategija%20ir%20strateginis%202023-2026%20m.%20planas_6.pdf) [11]
4. Ignitis grupė (2023). Strateginis planas 2022 – 2025 m. [žiūrėta 2023-10-27]. Prieiga per internetą [https://ignitisgrupe.lt/sites/default/files/inline-files/Ignitis%20grup%C4%97\\_Strateginis%20planas%202022-2025\\_LT\\_0.pdf](https://ignitisgrupe.lt/sites/default/files/inline-files/Ignitis%20grup%C4%97_Strateginis%20planas%202022-2025_LT_0.pdf) [10]
5. Ignitis grupė (2023). Tvarumo veiklos ir rezultatai. [žiūrėta 2023-10-28]. Prieiga per internetą <https://www.ignitisgrupe.lt/lt/tvarumo-veiklos-ir-rezultatai#t-3038>
6. Lietuvos draudimas (2023). 2022 Metų socialinės atsakomybės ataskaita. [žiūrėta 2023-10-29]. Prieiga per internetą [https://www.ld.lt/sites/default/files/2023-04/2022\\_Socialines%20atsakomybes%20ataskaita.pdf](https://www.ld.lt/sites/default/files/2023-04/2022_Socialines%20atsakomybes%20ataskaita.pdf)
7. Lietuvos draudimas (2023). Tvarumo politika. [žiūrėta 2023-10-27]. Prieiga per internetą <https://www.ld.lt/sites/default/files/2023-03/Tvarumo%20politika.pdf> [12]
8. Lietuvos socialinių tyrimų centras (2023). Patikėję demokratija. [žiūrėta 2023-10-25]. Prieiga prie interneto <https://Knyga.FIN.01.25.indd> (lstc.lt) 01.25.
9. Maxima grupė (2023). Konsoliduotasis metinis pranešimas. [žiūrėta 2023-10-29]. Prieiga per internetą <https://maximagrupe.eu/uploads/images/soc-atsakomybe/MG%20Konsoliduotasis%20metinis%20pranesimas%202022.pdf>
10. SEB (2023). Sustainability report. [žiūrėta 2023-10-29]. Prieiga prie interneto [https://webapp.sebgroup.com/mb/mblib.nsf/alldocsbyunid/3FC8260924D271FEC1258960004BC670/\\$FILE/sustainability\\_report\\_2022.pdf](https://webapp.sebgroup.com/mb/mblib.nsf/alldocsbyunid/3FC8260924D271FEC1258960004BC670/$FILE/sustainability_report_2022.pdf)
11. Swedbank (2023). 2022 m. metinė ir tvarumo ataskaita. [žiūrėta 2023-10-28]. Prieiga per internetą <https://online.swedbank.se/ConditionsEarchive/download?bankid=1111&id=WEBDOC-PRODE141563695>
12. Telia tvarios varios veiklos ataskaitos (2023). 2022 metų metinis pranešimas ir tvaraus verslo ataskaita. [žiūrėta 2023-10-28]. Prieiga per internetą <https://www.telia.lt/medias/telia-lietuva-2022-metinis-pranes-imas-tvaraus-verslo-ataskaita-finansine-s-ataskaitos.pdf?context=bWFzdGVyfGZja0ltYWdlL0Rva3VtZW50YWkvS29ycG9yYXR5dmluYWpFpDEzNDMyODAxfgFwcGxpY2F0aW9uL3BkZnxmY2tJbWFnZS9Eb2t1bWVudGFpL0tvcnBvcmlhaS9oZGMvaDcwLzExNjUwNzM0MjYwMjU0LnBkZnxjNDUwOGYwNTJlMDc0OTEwNjEzMDZmMzk5ZTVjNzhhhZGY4MGRmMjgxeGEGwZTNkOWU5NTU2OGMyY2E3MWIwNWY3>
13. Unesco (2023). UNESDOC Digital Library. [žiūrėta 2023-05-20]. Prieiga per internetą [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380821?fbclid=IwAR14Fvhjbp\\_E57Iw\\_O-KNA25TEv2G0c7GKqniUhpHh3CIc14KKKz0mMhl24](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380821?fbclid=IwAR14Fvhjbp_E57Iw_O-KNA25TEv2G0c7GKqniUhpHh3CIc14KKKz0mMhl24)

## Priedai

### 1 priedas. Instrumentarijus

Diagnostinis blokas	Tyrimo kriterijai	Kintamieji	Teiginiai	Duomenų šaltiniai	Tyrimo metodas
Organizacijos politika pozityvios diskriminacijos kontekste	Įvairovės ir įtraukties politika	Lygių galimybių politika	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiek su vyrais tiek su moterimis elgiamasi vienodai: užtikrinamos vienodos galimybės, nustatomi nediskriminavimo principai.</li> </ul>	Organizacijų dokumentai	Strateginių dokumentų turinio analizė
		Teisinga ir sąžininga atlygio politika visiems	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mokami vienodi atlyginimai, suteikiamos vienodos galimybės tobulėti ir būti paaukštintiems</li> </ul>		
		Lyčių balansas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siekama vienodo abiejų lyčių darbuotojų skaičiaus.</li> </ul>		
		Pagarba žmogui	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visi darbuotojai yra gerbiami, palaikomi ir išgirsti nepriklausomai nuo lyties.</li> </ul>		
		Talentų pritraukimas ir įvairovė	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vertinamas individualus asmens (darbuotojo) unikalumas/talentas.</li> <li>Visi darbuotojai yra priimami tolerantiškai.</li> </ul>		
		Darbuotojų įtraukimo į organizacinius procesus skatinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Darbuotojai yra įtraukiami į organizacijos sistemas ir procesus, todėl jaučia didesnę įsipareigojimą savo organizacijai.</li> <li>Propaguojama įtrauki organizacijos kultūra, kurioje kiekvienas darbuotojas yra komandos dalis.</li> </ul>		
		Kultūrinės įvairovės skatinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Taikoma įvairovės ir įtraukties politika skatina darbuotojų elgseną, kuri yra susijusi su didesniu darbo našumu ir geresniais veiklos rezultatais.</li> </ul>		
	Įdarbinimo strategija	Nediskriminuojanti įdarbinimo politika	<ul style="list-style-type: none"> <li>Darbuotojų paieškoje vienodai orientuojamasi tiek į užsieniečius, tiek į vietinę darbo jėgą pasiūlą</li> <li>Įdarbinimo strategija yra skaidri, pagal visiems aiškius, vienodus kriterijus.</li> </ul>		
		Specialūs mokymai	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teikiama papildoma parama tam tikroms grupėms, suteikiant jiems galimybę dalyvauti specialiuose mokymuose arba kursuose, kurie pagerintų jų įsidarbinimo ar karjeros kilimo galimybes.</li> </ul>		
		Mentorystė	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sukuriamos programos, kuriose patyrę darbuotojai iš mažumų grupių tampa mentoriais naujokams, siekiant užtikrinti jų sėkmingą integraciją į organizaciją.</li> </ul>		
		Stereotipų diskreditavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nusistovėjusios stereotipinės nuomonės slopinimas.</li> </ul>		

	Mokymo ir plėtros programos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supratimo apie įvairovę ir įtrauktį didinimas.</li> </ul>				
		Nesąmoningo šališkumo mokymai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padeda geriau suprasti kitus žmones ir gerina požiūrį į demografinius kitų žmonių skirtumus.</li> </ul>				
		Įtraukaus įdarbinimo mokymai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vadovai mokomi įtraukios įdarbinimo praktikos.</li> </ul>				
		Pozityvios lyderystės ugdymas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rengiamos lyderystės ugdymo programos</li> </ul>				
	Reklamos ir ryšių strategija	Savęs pozicionavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Savęs pozicionavimas kaip lygybę, teisingumą, įvairovę ir nediskriminavimą puoselėjančia organizacija.</li> </ul>				
		Organizacijos išorinio įvaizdžio formavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siekia pateikti pageidaujamą organizacijos įvaizdį tiek viduje tiek išorėje.</li> </ul>				
Organizacijos veikla ir taikomos pozityvios diskriminacijos priemonės	Samprata	Pozityviosios diskriminacijos samprata	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozityviosios diskriminacijos apibūdinimas.</li> <li>• Pozityviosios diskriminacijos apibrėžtis dokumentuose.</li> </ul>	Organizacijų vadovai	Interviu		
	Įdarbinimo kvotos	Įstatymais priimtos lyčių kvotos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacijoje taikomos įstatymais priimtos lyčių kvotos, kai valdžia patvirtina ir reikalauja, kad kvotų būtų laikomasi.</li> </ul>				
		Valstybės neįpareigotos kvotos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacijoje taikomos valstybės neįpareigotos kvotos, dėl kurių nesilaikymo gali būti taikomos vidinės sankcijos.</li> </ul>				
		Švelniosios kvotos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacijoje savarankiškai taikomos švelniosios kvotos, kurias numato neoficialius kandidatų atrankos tikslus.</li> </ul>				
	Skatinamosios priemonės	Paaukštinimo kvotos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taikant paaukštinimo kvotas darbuotojai iš nepalankioje padėtyje esančios žmonių grupės yra greičiau ir lengviau paaukštinami nei tuo atveju, jei kvotos nebūtų taikomos</li> </ul>				
		Išorinio vertintojo dalyvavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Į darbą priimamas naujas darbuotojas, kurio pareiga vertinti pozityvios diskriminacijos taikymą organizacijoje.</li> </ul>				
		Moterų mentorystės programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rengiamos moterų mentorystės programos, kuriose gali dalyvauti ir vyrai.</li> </ul>				
		Moterų lyderystės ugdymo programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programos moterims, padariusiems pertrauką karjereje.</li> </ul>				
	Pirmenybinis priėmimas	Moterų skaičiaus didinimas organizacijoje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tikslas padidinti bendrą moterų skaičių organizacijoje iki tam tikro laiko.</li> </ul>				
	Pozityviosios diskriminacijos	Teigiamas poveikis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pozityvi diskriminacija taikoma tam, kad sumažinti moterų politinę, socialinę ir materialinę nepalankią padėtį.</li> </ul>				

	poveikis darbuotojams ir organizacijai		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dėl PD taikymo bet kuris darbuotojas iš remiamos grupės gauna didesnę bendrą darbo užmokestį.</li> <li>• Taikant šią politiką darbuotojai yra lygiomis teisėmis paaukštinami pareigose.</li> </ul>		
		Neigiamas poveikis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esant pozityviai diskriminuojamam darbas gaunamas ne dėl savo kompetencijos, o dėl formalių ir neformalių kvotų užpildymo.</li> <li>• Dėl pozityvios diskriminacijos taikymo vyksta atvirkštinė diskriminacija, kai vieniems atimamos galimybės, todėl, kad jos būtų suteikiamos kitiems.</li> <li>• Pozityviomis priemonėmis baudžiami tie, kurie nėra kalti dėl diskriminacijos.</li> <li>• Sukuriamos lengvatos tam tikroms grupėms, dėl kurių yra diskriminuojamos kitos grupės.</li> <li>• Taikant šias priemones tikslai tampa kvotomis, verčiančiomis darbdavius „žaisti skaičiais“.</li> <li>• Taikoma pozityvių veikslių politika didina darbo užmokesčio atotrūkį tarp skirtingų darbuotojų grupių</li> <li>• Organizacijoje vyrauja praktika: moterys ribojamos ir negali patekti į aukščiausias vadovų pareigybes.</li> </ul>		
Organizacijos darbuotojų elgsena pozityvios diskriminacijos atžvilgiu	Darbuotojų požiūris į pozityvios diskriminacijos taikymą organizacijoje	Teigiamo požiūrio raiška	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dėl PD taikymo iš kitos organizacijos atėję darbuotojai lieka dirbti tame pačiame lygmenyje kaip ir prieš tai buvusioje organizacijoje.</li> <li>• PD taikymas organizacijoje kelia darbuotojų socialinį statusą ir savivertės jausmą.</li> <li>• Darbuotojai, kurie jaučiasi įtraukti, mano, kad jie yra priimami ir vertinami kaip kiti organizacijos nariai.</li> <li>• Darbuotojai, kurie jaučiasi įvertinti, labiau įsipareigoja organizacijai.</li> </ul>	Organizacijų darbuotojai	Apklausa raštu
		Neigiamo požiūrio raiška	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dėl pozityvių veikslių didėja poliarizacija ir separatizmas.</li> <li>• Dėl lyčių lygybės siekimo priimtos pozityvios priemonės gali skatinti moteris demonstruoti savybes, kurias yra priimta vadinti vyriškomis ir būti „kietomis“ moterimis.</li> <li>• Vyrai gali jaustis prastesni ir diskriminuojami.</li> <li>• Vyrai jaučiasi pralenkti, ignoruojami ir atstumti.</li> <li>• Pozityviosios diskriminacijos praktikos taikymas organizacijoje gali pakenkti pačiai organizacijai, dėl potencialios vyrų atsakomosios reakcijos. Vyrų sukilimas gali pakenkti organizacijos pastangoms remti moteris jų karjeros augime.</li> </ul>		

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rezervuojamos darbo vietos nepakankamai atstovaujamiems asmenims, ne visada dirbantiems efektyviai ir produktyviai.</li> <li>• Aukštų gebėjimų darbuotojai dažnai nukenčia dėl šios politikos taikymo tikslinėms žmonių grupėms.</li> </ul>		
	Socialinis identifikavimas	Grupinė tapatybė	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stipriai identifikuojant save su grupe, kuri patiria pozityviąją diskriminaciją ir dėl to jaustis puikiai</li> </ul>		
		Pasididžiavimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kai pozityvi diskriminacija sukelia pasididžiavimo ir pasitikėjimo savimi jausmą</li> </ul>		
		Solidarumas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Žmonės, patiriantys pozityviąją diskriminaciją jaučia stiprų solidarumą su kitais, tos pačios grupės nariais.</li> </ul>		
		Pasitenkinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Žmonės jaučiasi patenkinti dėl teigiamų rezultatų, kuriuos patiria dėl pozityviosios diskriminacijos.</li> </ul>		
Socialinės – demografinės charakteristikos	Demografiniai ir socialiniai duomenys	Lytis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jūsų lytis</li> </ul>		
		Amžius	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jūsų amžius</li> </ul>		
		Išsilavinimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jūsų išsilavinimas</li> </ul>		
		Organizacijos dydis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jūsų organizacijos dydis</li> </ul>		
		Organizacijos veikla	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jūsų organizacijos veikla</li> </ul>		

## 2 Priedas. Klausimynas vadovams

Tyrimo kriterijai	Klausimas
Pozityviosios diskriminacijos samprata	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaip jūs suprantate terminą pozityvioji diskriminacija? Apibūdinkite savais žodžiais.</li> <li>• Ar Jūsų organizacijos strateginiuose dokumentuose yra apibrėžta pozityvioji diskriminacija? Koks tai dokumentas?</li> </ul>
Įvairovės ir įtraukties politika	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokiu būdu Jūsų organizacijoje vykdoma lygių galimybių politika? Kokiomis priemonėmis užtikrinamos vienodos galimybės tiek vyrams tiek moterims?</li> <li>• Kokiais principais remiantis Jūsų organizacijoje kuriama ir palaikoma teisinga ir sąžininga atlygio politika?</li> <li>• Ar siekiama lyčių balanso? Kokiais būdais?</li> <li>• Ar visi darbuotojai, nepriklausomai nuo jų lyties yra gerbiami, palaikomi ir išgirsti? Kaip?</li> <li>• Kaip vykdomas talentų pritraukimas ir įvairovė?</li> <li>• Ar darbuotojai yra skatinami įsitraukti į organizacijos procesus? Duokite pavyzdį</li> <li>• Kaip suprantate kultūrinę įvairovę? Kokiu būdu vykdomas kultūrinės įvairovės skatinimas?</li> </ul>
Įdarbinimo strategija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pakomentuokite, ar Jūsų organizacijoje taikoma nediskriminuojanti įdarbinimo praktika? Kokios įsidarbinimo galimybės moterims? Ar visiems taikomi vienodi kriterijai? Kokie?</li> <li>• Ar teikiama papildoma parama moterims, suteikiant joms galimybę dalyvauti specialiuose mokymuose arba kursuose, kurie pagerintų jų įsidarbinimo ar karjeros kilimo galimybes? Kokie tai mokymai? Ar pasiteisina?</li> <li>• Ar vykdomos mentorystės programos? Kaip tai veikia?</li> </ul>
Mokymo ir plėtros programos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar Jūsų organizacijoje vykdomos mokymo ir plėtros programos tokios kaip: stereotipų diskreditavimas, nesąmoningo šališkumo mokymai, įtraukaus įdarbinimo mokymai, pozityvios lyderystės ugdymas? Jei taip tai kokios? Kaip darbuotojai įtraukiami į tokius mokymus?</li> </ul>
Reklamos ir ryšių strategija	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokios organizacijos įvaizdį stengiatės sukurti tiek savo viduje, tiek išorėje? Apibūdinkite savo organizacijos tapatumą (išskirtinumą) keliais esminiais žodžiais. Kaip jūsų organizaciją mato klientai?</li> <li>• Ar Jūsų organizacija save pozicionuoja kaip lygybę, teisingumą, įvairovę ir nediskriminavimą puoselėjančia organizacija? Ką dėl to daro?</li> </ul>
Įdarbinimo kvotos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar Jūsų organizacijoje taikomos įdarbinimo kvotos? Kokios?</li> </ul>
Skatinamosios priemonės	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar Jūsų organizacijoje taikomos skatinamosios priemonės tokios kaip paaukštinimo kvotos, išorinio vertintojo dalyvavimas, moterų mentorystės programa, moterų lyderystės ugdymo programa? Paaiškinkite plačiau.</li> </ul>
Pirmenybinis priėmimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaip Jūsų organizacijoje didinamas moterų skaičius? Ar taikomas pirmenybinis priėmimas? Kokia, Jūsų nuomone to nauda?</li> </ul>
Pozityviosios diskriminacijos poveikis darbuotojams ir organizacijai	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaip Jūsų nuomone, darbuotojai priima pozityviosios diskriminacijos priemonių taikymą? Kokios jų reakcijos? Ar nekyla kokių iššūkių, problemų? Jei taip, kaip sprendžiate?</li> <li>• Kokią vertę matote pačiai organizacijai taikant pozityviają diskriminaciją? Kokius organizacinius pokyčius galėtumėte įvardinti, pradėjus taikyti pozityviosios diskriminacijos priemones?</li> </ul>



### **3 Priedas. Anketa darbuotojams.**

#### **Gerbiamas respondente,**

Esu Kauno technologijos universiteto Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto Vadybos studijų programos baigiamojo magistro kurso studentė. Atlieku tyrimą: pozityvioji diskriminacija lyčių aspektu ir jos raiška verslo organizacijose.

Būsiu dėkinga, jei prisidėsite prie tyrimo ir atsakysite į pateiktus klausimus. Anketa yra anoniminė, todėl tikiu, kad Jūsų nuoširdūs atsakymai padės gauti objektyvius tyrimo rezultatus.

Jūsų dalyvavimas apklausoje yra labai reikšmingas, nes jūsų vertinimų dėka bus galima ištirti pozityviosios diskriminacijos lyčių aspektu raišką verslo organizacijose. Jums tinkamiausią atsakymo variantą apibraukite.

#### **1. Jūsų lytis:**

- Vyras
- Moteris
- Kita

#### **2. Jūsų amžius:**

- 18-30
- 31-40
- 41-50
- 50 ir daugiau

#### **3. Jūsų išsilavinimas:**

- Pagrindinis
- Aukštesnysis
- Aukštasis neuniversitetinis
- Aukštasis universitetinis
- Kita (įrašykite) \_\_\_\_\_

#### **4. Jūsų organizacijos dydis:**

- Maža (mažiau nei 50 darbuotojų)
- Vidutinė (50 – 250 darbuotojų)
- Didelė (daugiau nei 250 darbuotojų)

5. Jūsų organizacijos veikla (įrašykite):

○ \_\_\_\_\_

6. STRATEGINIAI DOKUMENTAI. Žemiau esantys teiginiai yra susiję su Jūsų įstaigos strateginiuose dokumentuose deklaruojama pozityviaja diskriminacija. Pagalvokite apie organizaciją, kurioje dirbate ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, kai 1 reiškia „visiškai nesutinku“, 5 - „visiškai sutinku“, o nulis reiškia „nežinau“.

	Eil. Nr.	Įmonės strateginiuose dokumentuose deklaruojama, kad...						
Įvairovės ir įtraukties politika	1.	Tiek su vyrais, tiek su moterimis elgiamasi vienodai: užtikrinamos vienodos galimybės, nustatomi nediskriminavimo principai.	1	2	3	4	5	0
	2.	Mokami vienodi atlyginimai, suteikiamos vienodos galimybės tobulėti ir būti paaukštintiems.	1	2	3	4	5	0
	3.	Siekiami vienodo abiejų lyčių darbuotojų skaičiaus.	1	2	3	4	5	0
	4.	Visi darbuotojai yra gerbiami, palaikomi ir išgirsti nepriklausomai nuo lyties.	1	2	3	4	5	0
	5.	Vertinamas individualus asmens (darbuotojo) unikalumas/talentas.	1	2	3	4	5	0
	6.	Visi darbuotojai yra priimami tolerantiškai.	1	2	3	4	5	0
	7.	Darbuotojai yra įtraukiami į organizacijos sistemas ir procesus, todėl jaučia didesnę įsipareigojimą savo organizacijai.	1	2	3	4	5	0
	8.	Propaguojama įtrauki organizacijos kultūra, kurioje kiekvienas darbuotojas yra komandos dalis.	1	2	3	4	5	0
	9.	Taikoma įvairovės ir įtraukties politika skatina darbuotojų elgseną, kuri yra susijusi su didesniu darbo našumu ir geresniais veiklos rezultatais.	1	2	3	4	5	0
Įdarbinimo strategijos	10.	Darbuotojų paieškoje vienodai orientuojamasi tiek į užsieniečius, tiek į vietinę darbo jėgą pasiūlą.	1	2	3	4	5	0
	11.	Įdarbinimo strategija yra skaidri, pagal visiems aiškius, vienodus kriterijus.	1	2	3	4	5	0
	12.	Teikiama papildoma parama tam tikroms grupėms, suteikiant jiems galimybę dalyvauti specialiuose mokymuose arba kursuose, kurie pagerintų jų įsidarbinimo ar karjeros kilimo galimybes.	1	2	3	4	5	0
	13.	Sukuriamos programos, kuriose patyrę darbuotojai iš mažumų grupių tampa mentoriais naujokams, siekiant užtikrinti jų sėkmingą integraciją į organizaciją.	1	2	3	4	5	0
Mokymosi ir plėtros programos	14.	Slopinama nusistovėjusi stereotipinė nuomonė apie moteris.	1	2	3	4	5	0
	15.	Didinamas supratimas apie įvairovę ir įtrauktį.	1	2	3	4	5	0
	16.	Sukuriamos mokymų programos padedančios geriau suprasti kitus žmones ir gerinančios požiūrį į demografinius kitų žmonių skirtumus.	1	2	3	4	5	0
	17.	Sukuriamos mokymo programos vadovams apie įtraukų įdarbinimą.	1	2	3	4	5	0
	18.	Sukuriamos mokymų programos lyderystės ugdymui.	1	2	3	4	5	0
Reklamos ir ryšių strategijos	20.	Organizacija save pozicionuoja kaip lygybę, teisingumą, įvairovę ir nediskriminavimą puoselėjančią organizaciją.	1	2	3	4	5	0
	21.	Sukuriamas patrauklus organizacijos įvaizdis tiek jos viduje, tiek išoreje.	1	2	3	4	5	0

**7. ORGANIZACIJOS VEIKLA. Žemiau esantys teiginiai yra susiję su Jūsų organizacijos veikla ir taikomomis pozityviosios diskriminacijos priemonėmis. Pagalvokite apie organizaciją, kurioje dirbate, ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, kai 1 reiškia „visiškai nesutinku“, 5 - „visiškai sutinku“, o nulis reiškia „nežinau“.**

	Eil. Nr.	Teiginys						
Įdarbinimo kvotos	1.	Organizacijoje taikomos įstatymais priimtos lyčių kvotos.	1	2	3	4	5	0
	2.	Organizacijoje taikomos valstybės neįpareigos kvotos, dėl kurių nesilaikymo gali būti taikomos vidinės sankcijos.	1	2	3	4	5	0
	3.	Organizacijoje savarankiškai taikomos švelniosios kvotos, kurias numato neoficialius kandidatų atrankos tikslus.	1	2	3	4	5	0
Skatinamosios priemonės	4.	Taikant paaukštinimo kvotas, darbuotojai iš nepalankioje padėtyje esančios žmonių grupės yra greičiau ir lengviau paaukštinami nei tuo atveju, jei kvotos nebūtų taikomos.	1	2	3	4	5	0
	5.	Organizacijoje dirba specialistas, kurio pareiga vertinti pozityvios diskriminacijos taikymą organizacijoje.	1	2	3	4	5	0
	6.	Rengiamos moterų mentorystės programos, kuriose gali dalyvauti ir vyrai.	1	2	3	4	5	0
	7.	Rengiamos programos moterims, padariusioms pertrauką karjereje.	1	2	3	4	5	0
Pirmenybinis priėmimas	8.	Siekama padidinti bendrą moterų skaičių organizacijoje iki nurodyto termino.	1	2	3	4	5	0
Pozityviosios diskriminacijos poveikis darbuotojams ir organizacijai	9.	Pozityvi diskriminacija taikoma tam, kad sumažinti moterų politinę, socialinę ir materialinę nepalankią padėtį.	1	2	3	4	5	0
	10.	Dėl pozityviosios diskriminacijos taikymo bet kuris darbuotojas iš remiamos grupės gauna didesnę bendrą darbo užmokestį.	1	2	3	4	5	0
	11.	Taikant šią politiką darbuotojai yra lygiomis teisėmis paaukštinami pareigose.	1	2	3	4	5	0
	12.	Esant pozityviai diskriminuojamam darbas gaunamas ne dėl savo kompetencijos, o dėl formalių ir neformalių kvotų užpildymo.	1	2	3	4	5	0
	13.	Dėl pozityviosios diskriminacijos taikymo vyksta atvirkštinė diskriminacija, kai vieniems atimamos galimybės, todėl, kad jos būtų suteikiamos kitiems.	1	2	3	4	5	0
	14.	Pozityviomis priemonėmis baudžiami tie, kurie nėra kalti dėl diskriminacijos.	1	2	3	4	5	0
	15.	Sukuriamos lengvatos tam tikroms grupėms, dėl kurių yra diskriminuojamos kitos grupės.	1	2	3	4	5	0
	16.	Taikant pozityviosios diskriminacijos priemones tikslai tampa kvotomis, verčiančiomis darbdavius „žaisti skaičiais“.	1	2	3	4	5	0
	17.	Taikoma pozityvių veiksmų politika didina darbo užmokesčio atotrūkį tarp skirtingų darbuotojų grupių.	1	2	3	4	5	0
	18.	Organizacijoje vyrauja praktika: moterys ribojamos ir negali patekti į aukščiausias vadovų pareigybes.	1	2	3	4	5	0

**8. POZITYVIOSIOS DISKRIMINACIJOS PRIEMONIŲ POVEIKIS DARBUOTOJAMS.**  
**Žemiau esantys teiginiai yra susiję su darbuotojų elgsena pozityvios diskriminacijos atžvilgiu. Pagalvokite apie organizaciją, kurioje dirbate, ir įvertinkite žemiau pateiktus teiginius, kai 1 reiškia „visiškai nesutinku“, 5 - „visiškai sutinku“, o nulis reiškia „nežinau“.**

	Eil. Nr.	Teiginys							
Darbuotojų požiūris į pozityvios diskriminacijos taikymą organizacijoje	1.	Dėl pozityviosios diskriminacijos taikymo iš kitos organizacijos atėję darbuotojai lieka dirbti tame pačiame lygmenyje kaip ir prieš tai buvusioje organizacijoje.	1	2	3	4	5	0	
	2.	Pozityviosios diskriminacijos taikymas organizacijoje kelia darbuotojų socialinį statusą ir savivertės jausmą.	1	2	3	4	5	0	
	3.	Darbuotojai, kurie jaučiasi įtraukti, mano, kad jie yra priimami ir vertinami kaip kiti organizacijos nariai.	1	2	3	4	5	0	
	4.	Darbuotojai, kurie jaučiasi įvertinti, labiau įsipareigoja organizacijai.	1	2	3	4	5	0	
	5.	Dėl pozityvių veiksmų didėja poliarizacija ir separatizmas.	1	2	3	4	5	0	
	6.	Dėl lyčių lygybės siekimo priimtos pozityvios priemonės skatinta moteris demonstruoti savybes, kurias yra priimta vadinti vyriškomis ir būti „kietomis“ moterimis.	1	2	3	4	5	0	
	7.	Dėl pozityvios diskriminacijos taikymo moterims, vyrai jaučiasi prastesni ir diskriminuojami.	1	2	3	4	5	0	
	8.	Dėl pozityvios diskriminacijos taikymo moterims, vyrai jaučiasi pralenkti, ignoruojami ir atstumti.	1	2	3	4	5	0	
	9.	Pozityviosios diskriminacijos praktikos taikymas organizacijoje kenkia pačiai organizacijai, dėl potencialios vyrų atsakomosios reakcijos. Vyrų sukilimas gali pakenkti organizacijos pastangoms remti moteris jų karjeros augime.	1	2	3	4	5	0	
	10.	Dėl pozityviosios diskriminacijos taikymo rezervuojamos darbo vietos nepakankamai atstovaujamiems asmenims, ne visada dirbantiems efektyviai ir produktyviai.	1	2	3	4	5	0	
	11.	Aukštų gebėjimų darbuotojai dažnai nukenčia dėl šios politikos taikymo tikslinėms žmonių grupėms.	1	2	3	4	5	0	
Socialinis identifikavimas	12.	Asmenys, stipriai identifikuojantys save su grupe, kuri patiria pozityviąją diskriminaciją, jaučiasi puikiai.	1	2	3	4	5	0	
	13.	Pozityviosios diskriminacijos taikymas sukelia pasididžiavimo ir pasitikėjimo savimi jausmą.	1	2	3	4	5	0	
	14.	Žmonės, patiriantys pozityviąją diskriminaciją jaučia stiprų solidarumą su kitais, tos pačios grupės nariais.	1	2	3	4	5	0	
	15.	Žmonės jaučiasi patenkinti dėl teigiamų rezultatų, kuriuos patiria dėl pozityviosios diskriminacijos.	1	2	3	4	5	0	

*Dėkoju už atsakymus*