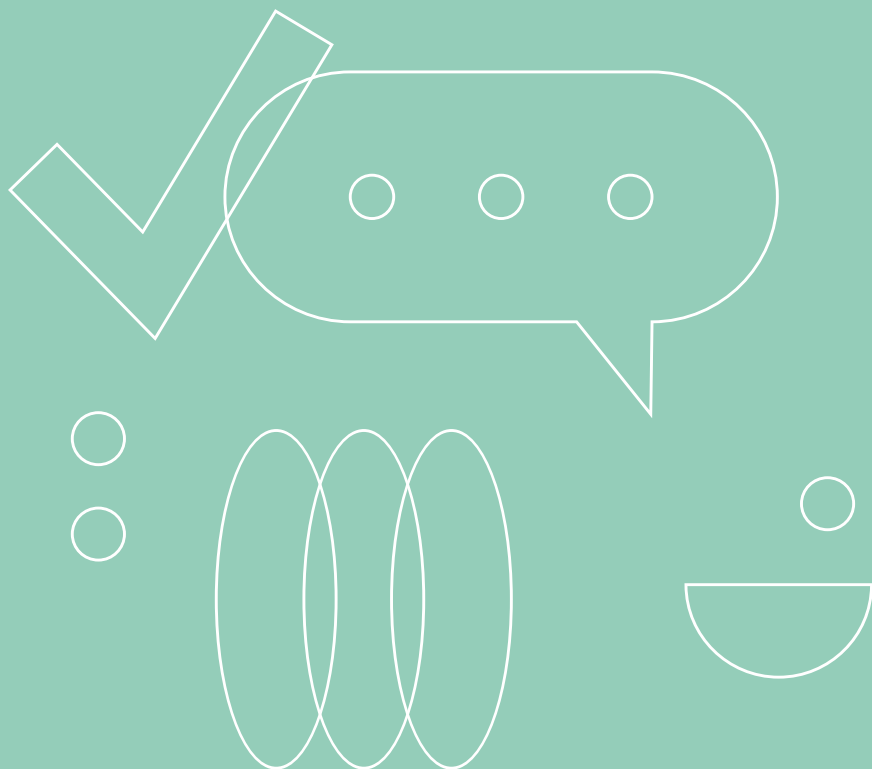


# Lygių galimybių politikos diegimas organizacijose



Lygių galimybių politikos diegimas organizacijose užtikrina talentingų ir lojalių darbuotojų pritraukimą, jų gerą savijautą darbe bei padidėjusį kūrybiškumą ir efektyvumą.

Ši atmintinė skirta darbdaviams, kurie susiduria su praktiniais klausimais:

- nuo ko reikėtų pradėti diegiant lygių galimybių politiką organizacijoje;
- kokius žingsnius žengti ir kaip planuoti procesą;
- kokias priemones pasirinkti.

# Darbdavių pareiga įgyvendinti lygias galimybes

Darbo kodeksas numato pareigą visiems darbdaviams įgyvendinti lyčių lygybės ir nediskriminavimo principus visose darbo santykių srityse. Taip pat darbdaviai turi pritaikyti darbo sąlygas darbuotojams su negalia, jei dėl to nepatiriama neproporcinga finansinė ar resursų našta. Daugiau nei 50 darbuotojų samdantys darbdaviai turi priimti lygių galimybių užtikrinimo priemones, paskelbti jas savo darbuotojams bei numatyti šio proceso įgyvendinimo priežiūrą. Atsižvelgiant į lygių galimybių politikos naudą darbovietėse, lygių galimybių priemones rekomenduojama diegti ir darbdaviams, kurių organizacijose dirba mažiau nei 50 darbuotojų.

## Kokie yra lygių galimybių politikos tikslai?

- Užkirsti kelią diskriminacijai ir priekabiavimui organizacijoje.
- Sudaryti vienodas sąlygas visiems darbuotojams visose darbo santykių srityse (pvz., priimant į darbą, kylant karjeros laiptais, derinant asmeninį gyvenimą ir darbą bei pan.).
- Skatinti gerus santykius tarp darbuotojų, nepaisant jų lyties, amžiaus, negalios, tautybės ir kitų tapatybės bruožų.
- Padėti darbuotojams lengviau integruotis į organizaciją ir jos darbinę kultūrą, juos motyvuoti bei sumažinti darbuotojų kaitą.
- Kurti pridėtinę vertę organizacijai, kurią lemia įtrauki, sveika ir saugi darbo aplinka.
- Pritraukti ir išlaikyti naujus talentus bei auginti organizacijos reputaciją.

# Lygių galimybių politikos diegimo žingsniai

## 1 žingsnis.

### Suvokimas ir įsipareigojimas

Pirmasis žingsnis diegiant lygių galimybių priemones organizacijoje yra problemos suvokimas ir įsipareigojimas lygių galimybių principams. Dažnai manoma, kad lygių galimybių užtikrinimas organizacijose nėra aktualus, jei nėra gaunama skundų dėl diskriminacijos. Taip pat dalis organizacijų nelaiko lygių galimybių įgyvendinimo prioritetu. Vis dėlto visuomenės nuomonės tyrimai rodo, kad pati visuomenė diskriminaciją darbo santykiuose vertina kaip plačiai paplitusią, ypač diskriminaciją dėl amžiaus, negalios, šeiminės padėties. Socialinės distancijos tyrimai rodo, kad tam tikros visuomenės grupės susiduria su diskriminacijos rizika, pavyzdžiui, asmenys su psichikos sveikatos problemomis, romų tautybės asmenys, LGBTI<sup>1</sup> asmenys. Tad net jei organizacija kol kas dar nėra sulaukusi skundų dėl diskriminacijos, iš anksto diegiamos lygių galimybių priemonės padėtų sumažinti diskriminacijos atvejų tikimybę ateityje.

Be to, lygių galimybių priemonių diegimas nėra tik diskriminacijos prevencija – tai ir įtraukios bei darbuotojų įvairovei palankios darbo kultūros kūrimas ir puoselėjimas, darbo sąlygų darbuotojams gerinimas, mažiau matomų, neformalios diskriminacijos apraiškų mažinimas. Neformali diskriminacija gali pasireikšti išankstinėmis nuostatomis tam tikrų grupių atžvilgiu motyvuotais veiksmais, kuriančiais segregacinę darbo aplinką. Tad pirmasis žingsnis diegiant lygių galimybių priemones yra problemos į(si)vardijimas ir pripažinimas, kad lygias galimybes būtina užtikrinti visiems darbuotojams.

Suvokus iššūkius, svarbu, kad organizacija viešai įsipareigotų lygių galimybių principams. Taip darbdavys parodys, kad lygių galimybių užtikrinimas yra vienas organizacijos prioritetų ir kad darbdavys yra pasiruošęs dėti visas pastangas įgyvendinti lygias galimybes organizacijos veikloje. Su lygių galimybių politika rekomenduojama supažindinti visus darbuotojus.

<sup>1</sup> Lesbietės, gėjai, biseksualūs, translyčiai, interseksualūs asmenys.

# Ką patartina įtraukti į organizacijos lygių galimybių politiką?

- Įsipareigojimą įgyvendinti lyčių lygybės ir nediskriminavimo principus.

Darbdavio įsipareigojimas rodo, kad lyčių lygybės ir nediskriminavimo užtikrinimas yra vienas organizacijos prioritetų ir kad darbdavys imsis konkrečių veiksmų, jeigu šių principų bus nesilaikoma.

- Sritis, kuriose taikoma lygių galimybių politika.

Lygių galimybių politikos dokumente turėtų būti išvardytos sritys, kuriose ji bus taikoma: įdarbinant, sudarant darbo sąlygas, mokant darbo užmokestį, perkeliant į aukštesnes pareigas, suteikiant profesinio tobulėjimo galimybes ir kt.

- Priekabiavimo, seksualinio priekabiavimo ir nurodymo diskriminuoti apibrėžimus.

- Įsipareigojimą užtikrinti psichologinio smurto ir mobingo<sup>2</sup> prevenciją.

Dokumente reikėtų aprašyti, kaip organizacija skirs dėmesio psichikos sveikatos ir emocinės gerovės darbe puoselėjimui, kokiomis priemonėmis kurs emocinei sveikatai palankią darbo aplinką, kaip užtikrins pagalbos prieinamumą daugiau streso dėl darbo sąlygų patiriantiems darbuotojams ir pan.

- Įstatymų saugomus asmens tapatybės bruožus.

Lygių galimybių politikos dokumente turėtų būti paminėti visi įstatymų saugomi asmens tapatybės bruožai, įtvirtinti Darbo kodekso 26 straipsnyje. Atsižvelgiant į organizacijos poreikius, tapatybės bruožų sąrašas gali būti papildytas.

- Skundų pateikimo ir nagrinėjimo procedūras.

Lygių galimybių politikos dokumente taip pat patartina numatyti ir paaiškinti skundų dėl diskriminacijos, nurodymo diskriminuoti, priekabiavimo bei seksualinio priekabiavimo pateikimo ir nagrinėjimo procedūras.

<sup>2</sup> Grupinis engimas.



## Pareigą visiems darbuotojams laikytis lyčių lygybės ir nediskriminavimo principų.

Dokumente reikėtų nurodyti, kokią darbo kultūrą bei vertybes organizacija palaiko, t. y. pagarbų ir etišką elgesį su darbuotojais, partneriais ir klientais. Taip pat detalizuoti, kad taisyklių turi laikytis visi darbuotojai bei išdėstyti, kas gresia už jų nesilaikymą.

Vienas iš svarbių įsipareigojimo žingsnių yra už lygias galimybes atsakingo darbuotojo ar darbuotojų grupės paskyrimas arba tokios grupės savanoriškas susibūrimas. Tokiu būdu galima užtikrinti, kad lygių galimybių politika nebus tik formali ir simbolinė, ji bus realiai įgyvendinama, o įgyvendinimas – prižiūrimas. Rengiant lygių galimybių politiką, būtina įtraukti kuo įvairesnių tapatybės bruožų (amžiaus, tautybės, lyties ir kt.) bei skirtingas pareigas užimančių darbuotojų. Tokiu atveju lygių galimybių politika bus paveikesnė, įtraukesnė ir veiksmingesnė.

## 2 žingsnis.

## Analizė

Kiekviena organizacija yra unikali: skiriasi jos veiklos pobūdis, sritis, klientai. Todėl greičiausiai ir lygių galimybių iššūkiai bus būdingi tik tai konkrečiai organizacijai.

Prieš pasitvirtinant lygių galimybių diegimo priemones, patartina atlikti lygių galimybių situacijos organizacijoje analizę. Ji padės identifikuoti esmines problemas bei išsikelti konkrečius tikslus. Lyčių lygybės situacijos organizacijoje analizę galima atlikti pasitelkiant Lygių galimybių kontrolieriaus tarnybos parengtą Lyčių lygybės liniuotę, o lygių galimybių situacijos analizę – Lygių galimybių liniuotę. Šie įrankiai padės įvertinti situaciją įvairiais lygių galimybių, įvairovės ir įtraukties aspektais (juos rasite interneto svetainėje [www.lygybe.lt](http://www.lygybe.lt)).

Analizę galite atlikti ir savarankiškai apklausdami darbuotojus arba per grupinius pokalbius. Darbuotojų įtraukimas, jų požiūrio ir pasiūlymų integravimas į lygių galimybių planavimą ir diegimą padės užtikrinti, kad organizacija lygių galimybių srityje veiktų vieningai, o numatytos iniciatyvos ir priemonės turės stiprų darbuotojų palaikymą.

## 3 žingsnis.

# Planavimas

Trečiasis lygių galimybių diegimo žingsnis yra lygių galimybių priemonių planavimas – konkrečių priemonių įtraukimas į organizacijos lygybės planą.

Lygybės planas – tai Jūsų organizacijos veiksmų planas, kuriuo iškeliami tikslai ir prioritetai lygių galimybių, įvairovės ir įtraukties srityje, numatomos konkrečios priemonės bei siekiami rezultatai. Parinkdami priemones planui, remkitės organizacijoje atlikta lyčių lygybės ir lygių galimybių situacijos analize.

## Gairės lygybės planui rengti

- Užtikrinkite, kad lygybės plano prioritetai ir siekiami tikslai derėtų su Jūsų organizacijos bendra veiklos strategija, organizacijos vizija bei misija.
- Užtikrinkite, kad lygybės plano tikslai ir priemonės būtų suderinti su lygias galimybes reglamentuojančiais įstatymais. Daugiau informacijos apie šiuos reikalavimus rasite leidinyje „Lygios galimybės darbovietėje. Vadovas darbdaviams“ (leidinį rasite interneto svetainėje [www.lygybe.lt](http://www.lygybe.lt)).
- Atsižvelgdami į organizacijos bendrą veiklos strategiją ir situacijos analizę, išsikelkite kelis esminius tikslus – prioritetus, kurių link dirbsite kaip organizacija, pavyzdžiui:
  - a) geresnis lyčių balansas (bent 40 proc. moterų) visose vadovaujamosiose pozicijose;
  - b) panaikintas darbo užmokesčio tarp moterų ir vyrų atotrūkis;
  - c) 10 proc. daugiau darbuotojų moterų informacinių technologijų departamente;
  - d) palankios darbo ir asmeninio gyvenimo derinimo galimybės;
  - e) naujų darbuotojų su negalia įtrauktis į įvairias pozicijas organizacijoje;
  - f) palanki ir įtrauki darbo aplinka LGBTI darbuotojams.

- Apsibrėžkite konkrečias sritis, kuriose įgyvendinsite lygybės plano priemones, pavyzdžiui: lyderystė, komunikacija, personalo atranka, įtraukios darbo kultūros puoselėjimas, darbo sąlygų lankstumas ir pan.
- Kiekvienoje srityje numatykite konkrečias priemones, kuriomis sieksite išsikeltų tikslų, bei už tikslų įgyvendinimą atsakingus darbuotojus.
- Numatykite konkrečius laikotarpius ir galutines datas lygybės plane išsikeltiems tikslams pasiekti.

## Lygybės plano pavyzdys

Nr.	Tikslas	Atsakingas, -a, -i	Terminas	Siekiami rezultatai
<b>Lyderystė lygių galimybių srityje</b>				
1.1	Pademonstruoti įsipareigojimą lygių galimybių, įvairovės ir įtraukties srityje	Organizacijos vadovybė, įvairių grandžių vadovai	2021	Lygių galimybių, įvairovės ir įtraukties tikslai integruoti į vadovų KPI
1.2	Reguliariai stebėti tendencijas lygių galimybių, įvairovės ir įtraukties srityje	Lygių galimybių koordinatorius (-ė), Lygių galimybių grupė	2021  Nuolat	Įsteigta Lygių galimybių koordinatoriaus (-ės) pozicija arba Lygių galimybių grupė  Aktualūs grupės pasiūlymai įtraukiami į organizacijos lygybės planą
1.3	Demonstruoti lyderystę lygių galimybių srityje	Vadovai, Lygių galimybių grupė	2021	Lygių galimybių integravimo ir įvairovės valdymo temos įtrauktos į vadovų rengimo programą
<b>Įtraukios kultūros kūrimas</b>				
2.1.	Diegti priemones, kuriančias saugią darbo aplinką ir užtikrinančias diskriminacijos ir priekabiavimo prevenciją	Vadovai, darbuotojai	2021–nuolat  2021  2021	Visi esami ir nauji darbuotojai supažindinti su organizacijos politika diskriminacijos ir priekabiavimo prevencijos srityje  Įdiegtas anoniminis kanalas pranešimams apie diskriminacijos ir priekabiavimo atvejus  Visi darbuotojai pabaigę e. mokymus apie diskriminacijos ir priekabiavimo atpažinimą



2.2.	Didinti vadovų ir darbuotojų sąmoningumą lygių galimybių tema	Vadovai, darbuotojai	2021–2022  2021–2022  2021–2022	Surengta 10 sąmoningumo didinimo seminarų visiems organizacijos vadovams ir darbuotojams  Suorganizuotos trys lygių galimybių ir įtraukties socialinės iniciatyvos  Surengti penki šviečiamieji ir mokomieji renginiai apie lygias galimybes ir įvairovę
<b>Lankšios darbo sąlygos</b>				
3.1.	Skatinti lankstų darbą ir pažangius sprendimus, kad būtų užtikrintas darbo ir asmeninio gyvenimo suderinimas	Vadovai, darbuotojai	2021	Peržiūrėtos galimybės padidinti įvairių pozicijų darbo lankstumą
3.2.	Remti vaiko priežiūros atostogų išėjusius arba ilgai nedirbusius darbuotojus	Vadovai, darbuotojai	2021  2022  2021	Įsteigta mentorystės programa po vaiko priežiūros atostogų arba po ilgo nedarbo grįžusiems darbuotojams  Įdiegta tinklaveikos programa į vaiko priežiūros atostogas išėjusiems darbuotojams ir su jais nuolat palaikomi ryšiai  Užtikrintas darbuotojų, grįžusių po vaiko priežiūros atostogų, atlyginimo peržiūrėjimas
<b>Personalo atranka</b>				
4.1.	Patobulinti personalo atrankos komunikaciją ir procedūras, siekiant pritraukti įvairesnių kandidatų	Personalo valdymo vadovai	2021  2021–nuolat	Personalo atrankos priemonės ir procedūros suderintos su lygių galimybių ir įtraukties principais  Išplėstas galimų kandidatų ratas iš anksto pasiekiant mažiau atstovaujamas visuomenės grupes ir užtikrinant jų galimybes kandidatuoti
4.2.	Specializuotomis programomis pritraukti darbuotojų iš įvairesnių visuomenės grupių	Vadovai, darbuotojai	2021–2022  2021–2022	Įsteigtos praktikos ir stažuočių programos mažiau atstovaujamos visuomenės grupėms pasiekti  Pritaikytos darbo sąlygos darbuotojams su negalia, įsteigta specializuota mentorystės programa, palengvinanti jų įsitraukimą į darbą
<b>Lygios galimybės ir vienodas atlyginimas</b>				
5.1.	Užtikrinti lyčių balansą vadovaujamosiose pozicijose	Vadovybė	2021  Nuolat  Iki 2022 pabaigos	Įsteigta mentorystės programa darbuotojams, siekiančioms tapti vadovėmis  Užtikrintas kandidatų (–čių) balansas į visas vadovaujamas pozicijas  Pagerintas lyčių balansas vadovaujamosiose pozicijose (bent 40 proc. mažiau atstovaujamos lyties asmenų)

5.2.	Panaikinti darbo užmokesčio tarp lyčių atotrūkį	Vadovybė	2021  Iki 2022 pabaigos	Atliktas darbo užmokesčio atotrūkio auditas  Panaikintas darbo užmokesčio tarp lyčių atotrūkis, numatant vienodą atlyginimą už tokį patį ar lygiavertį darbą nepaisant lyties
<b>Komunikacija</b>				
6.1.	Vidinė komunikacija skatinti lygių galimybių ir įvairovės kultūrą	Vadovai, darbuotojai	Nuolat	Darbuotojai ir kitos suinteresuotos šalys reguliariai informuojami apie veiklas, iniciatyvas ir pasiekimus lygių galimybių ir įvairovės srityje
6.2.	Išorėje komunikuoti apie įsipareigojimą lygioms galimybėms ir įvairovei	Reklamos, rinkodaros, komunikacijos skyriai	2021  2021  Nuolat	Lygių galimybių ir įvairovės principai integruoti į organizacijos komunikacijos, rinkodaros ir reklamos strategiją  Peržiūrėta visa išorinė organizacijos komunikacija ir užtikrinta, kad ji atitinka lygių galimybių ir įvairovės principus  Partneriai ir visuomenė informuojami apie organizacijos iniciatyvas ir pasiekimus lygių galimybių ir įvairovės srityje

## 4 žingsnis.

## Įgyvendinimas ir stebėseną

Ketvirtasis lygių galimybių politikos diegimo žingsnis yra suplanuotų priemonių įgyvendinimas ir jų stebėseną. Siekiant veiksmingo proceso, patartina į šią užduotį įtraukti organizacijos vadovus bei integruoti lygybės plano tikslus į jų veiklos vertinimo rodiklius. Taip pat labai svarbu įtraukti visus organizacijos darbuotojus: tiek skatinti savanorišką įsitraukimą, tiek vykdyti darbuotojų mokymus ir mentorystės programas lygių galimybių tema.

Rekomenduojama su vadovais ir darbuotojais, atsakingais už atskiras lygybės plano sritis, organizuoti reguliarius susitikimus, per kuriuos būtų vertinama pažanga, aptariami pasiekimai bei galimi lygybės plano tobulinimai. Prieš pradėdant įgyvendinti lygybės planą, patartina darbuotojams organizuoti mokymų sesijas, kuriose jie būtų supažindinami su planu, numatytomis priemonėmis, siektiniais rezultatais. Taip pat rekomenduojama nuolat komunikuoti apie tai, kaip sekasi siekti užsibrėžtų tikslų.

Įgyvendinant planą, patartina reguliariai peržiūrėti priemones ir reikalui esant jas pakoreguoti arba papildyti. Tą galėtų atlikti už lygias galimybes atsakingas darbuotojas arba darbuotojų grupė, o pasiekti rezultatai galėtų būti aptariami reguliariuose susitikimuose, įtraukiant į procesą ir organizacijos vadovus ar valdybą.

Lygybės planas turėtų būti nuolat (ne rečiau nei kartą per du metus) peržiūrimas ir atnaujinamas. Kas kelerius metus verta pakartotinai atlikti situacijos analizę organizacijoje – tai leis įvertinti esamą situaciją bei pažangą, nustatyti naujas prioritetines sritis ir numatyti naujas priemones. Siekiant sukurti lygioms galimybėms palankią darbo kultūrą, rekomenduojama įtraukti darbuotojus, kai svarstomi rezultatai ir priimami sprendimai.

## 5 žingsnis.

### Į(si)vertinimas

Jeigu organizacija jau sėkmingai integruoja lygias galimybes savo veikloje, rekomenduojame įsivertinti savo pasiekimus.

Tai galite padaryti „Lygių galimybių sparnų“ įrankiu. Prisijungti prie „Lygių galimybių sparnų“ standarto gali visos privačiojo ar viešojo sektoriaus organizacijos: įmonės, įstaigos, nevyriausybinės organizacijos. Jos turi atitikti nuo 4 iki 12 kriterijų, kurie matuoja organizacijos įsipareigojimą lygių galimybių principams.

Daugiau informacijos rasite: <http://www.lygybesplanai.lt/lygiu-galimybiu-sparnai/>

Susipažinkite su vertinimo kriterijais – jei Jūsų organizacija atitinka bent dalį jų, pildykite anketą ir „auginkite sparnus“. Būkite matomi tarp lygių galimybių lyderių!

Įsivertinti galite ir pasitelkę išorės eksperto konsultacijas, atlikdami darbuotojų apklausas arba lygių galimybių situacijos organizacijoje auditą. Norėdami įsivertinti taip pat galite naudoti Lyčių lygybės liniuotę ir Lygių galimybių liniuotę.

Taip pat skatiname jungtis prie Įvairovės chartijos, kurios tikslas yra kurti draugišką ir įtraukią darbo aplinką bei skatinti įvairovę ir lygias galimybes darbo vietoje. Tapkite Įvairovės chartijos nariais ir prisidėkite prie lygių galimybių sklaidos visuomenėje. Daugiau informacijos rasite interneto svetainėje [www.ivairove.lt](http://www.ivairove.lt).

Linkime sėkmės lygių galimybių politikos diegimo kelyje!

*Žmogaus teisių stebėjimo institutas  
Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba*

# Lygių galimybių politikos diegimo žingsniai



LYGIŲ GALIMYBIŲ  
KONTROLIERIAUS  
TARNYBA



Žmogaus teisių  
stebėjimo institutas



Kuriame  
Lietuvos ateitį  
2014–2020 metų  
Europos Sąjungos  
fondų investicijų  
veiksmų programa

Leidiny parengtas vykdant projektą „Pokytis versle, viešajame sektoriuje, visuomenėje – nauji standartai diskriminacijos mažinimui“ (Nr. O7.3.4-ESFA-V-426-01-0001). Leidybą parėmė Europos socialinio fondo agentūra.