

STRUKTŪRINIŲ POKYČIŲ AKADEMINĖJE BENDRUOMENĖJE IR MOKSLINIŲ TYRIMŲ ORGANIZACIJOSE VADOVAS. ŽINGSNIS PO ŽINGSNIO



Šis leidinys parengtas pagal Europos lyčių lygybės instituto Lyčių aspekto integravimo programą. Jis pateikiamas internetu EIGE lyčių aspekto integravimo platformoje adresu: <http://eige.europa.eu/gender-mainstreaming>

Siekdamas padėti ES institucijoms ir valdžios įstaigoms integruoti lyčių aspektą į savo veiklą, Europos lyčių lygybės institutas sukūrė Lyčių aspekto integravimo platformą. Platformoje pateikiama įžvalgų apie lyčių klausimo aktualumą įvairiose politikos srityse ir siūloma naudotis internetinėmis lyčių aspekto integravimo priemonėmis.

Platformoje padedama ugdyti asmenų ir institucijų gebėjimus integruoti lyčių aspektą į įvairių sektorių sritis ir skirtingais politikos ir (arba) programos ir (arba) projekto kūrimo etapais. Suvokimas, kaip kurti, planuoti, įgyvendinti, stebėti ir vertinti politikos sritis vertinant iš lyčių perspektyvos, padės stiprinti ES politiką, padaryti ją aktualesnę visuomenei ir labiau atitinkančią jos poreikius.

Europos lyčių lygybės institutas

Europos lyčių lygybės institutas (EIGE) – tai ES informacijos apie lyčių lygybę centras. EIGE remia politikos formuotojų ir visų su lyčių lygybės sritimi susijusių institucijų pastangas, kad vyrų ir moterų lygybė taptų visų europiečių tikrove. Centro misija – teikti konkrečias žinias, palyginamus ir patikimus duomenis apie lyčių lygybę Europoje.

Daugiau informacijos:

Europos lyčių lygybės institutas, EIGE
Gedimino pr. 16
LT-01103 Vilnius
LIETUVA
Tel. +370 52157444
E. paštas: eige.sec@eige.europa.eu

<http://www.eige.europa.eu>
<http://www.twitter.com/eurogender>
<http://www.facebook.com/eige.europa.eu>
<http://www.youtube.com/eurogender>
<http://eurogender.eige.europa.eu>

***Europe Direct* – tai paslauga, padėsianti Jums rasti atsakymus į klausimus apie Europos Sąjungą**

**Informacija teikiama nemokamai telefonu (*):
00 800 6 7 8 9 10 11**

(*) Informacija teikiama nemokamai, daugelis skambučių taip pat nemokami (nors kai kurie ryšio paslaugų teikėjai gali imti mokesį, taip pat gali reikėti mokėti, jeigu skambinsite taksofonu arba viešbučio telefonu).

Daug papildomos informacijos apie Europos Sąjungą yra internete.
Ji prieinama per portalą *Europa* (<http://europa.eu>).

Liuksemburgas: Europos Sąjungos leidinių biuras, 2017

Print ISBN 978-92-9493-655-4 doi:10.2839/395863 MH-04-17-155-LT-C
PDF ISBN 978-92-9493-651-6 doi:10.2839/427666 MH-04-17-155-LT-N

© Europos Sąjunga, 2017
Leidžiama atgaminti nurodžius šaltinį.

**Struktūrinių pokyčių akademinėje
bendruomenėje ir mokslinių tyrimų
organizacijose vadovas.
Žingsnis po žingsnio**



Turinys

1. Žingsniai	4
1 žingsnis. Nuo ko pradėti?.....	4
2 žingsnis. Padėties institucijoje analizavimas ir vertinimas	6
3 žingsnis. Lyčių lygybės plano kūrimas	7
4 žingsnis. Lyčių lygybės plano įgyvendinimas.....	10
5 žingsnis. Lyčių lygybės plano pažangos stebėseną ir vertinimas	11
6 žingsnis. Kokių veiksmų imtis įgyvendinus lyčių lygybės planą?.....	14
2. Pagrindiniai reikalavimai ir sėkmę lemiantys veiksniai.....	15
Organizacijų lygmens poveikio priemonės	15
Poveikio priemonės proceso lygmeniu.....	15
3. Dažniausiai kylančios kliūtys ir būdai jas įveikti	17



1. Žingsniai

1 žingsnis. Nuo ko pradėti?

Supraskite aplinką

Užuot tiesiog kopijavus sėkmingus veiksmus ar kitų taikytus metodus, verčiau savęs paklausti, kokie veiksmai labiausiai tiktų jūsų pačių institucijoje, atsižvelgiant į jos aplinką. Kokius veiksmus, iš dalies koreguojamus atsižvelgiant į vietos sąlygas, galima suderinti su institucijos tikslais ir aplinka? Norint pasiekti šį tikslą, gali prireikti atsižvelgti į keletą tokių aplinkybių aspektų.

Jungtinėse Amerikos Valstijose atliktas institucijų, apdovanotų šalies Nacionalinio mokslo fondo (NMF) skiriamais ADVANCE institucinių pokyčių apdovanojimais, įgytos patirties ir įžvalgų tyrimas. Vienoje iš įžvalgų atkreipiamas dėmesys į didelę aplinkos svarbą.

- 1. Vieta.** Vieta, kurioje yra aukštoji mokykla, svarbi siekiant įvertinti, kokios intervencinės priemonės bus veiksmingiausios ir tinkamiausios. Pavyzdžiui, politikos priemonės, kuriomis atsižvelgiama į fakulteto narių dvikryptės karjeros poreikius, greičiausiai bus svarbesnės kaimo vietovėse esančiose institucijose, kur platesnė bendruomenė partneriams gali suteikti mažiau užimtumo galimybių nei mieste.
- 2. Ekonomika.** Ekonominė padėtis vietos ar regionų lygmeniu dažnai turi įtakos institucijos galimybėms priimti darbuotojus ir gali turėti poveikį ADVANCE projektų įgyvendinimui. Pavyzdžiui, jeigu institucijoje, kurioje anksčiau taikyti naujų darbuotojų priėmimo apribojimai, nusprendžiama įdarbinti daug darbuotojų, toks metas yra itin palankus pasiūlyti dekanams ir padalinių vadovams paramą ir pagalbą vykdant nešališką darbuotojų paiešką ir įdarbinimą. Susiklosčius tokiai padėčiai, institucijoje gali būti jaučiamas stiprus akstinas integruoti naujas ir veiksmingas strategijas, o ADVANCE projektą pateikus kaip priemonę, galinčią padėti lengviau pasiekti institucijos užsibrėžtus įdarbinimo tikslus, gali atsirasti galimybių tai įgyvendinti.
- 3. Institucijos bruožai.** Toliau pateiktame sąraše ir pavyzdžiuose pabrėžiami institucijų bruožai, kuriais grindžiamos pastangos siekti organizacinių pokyčių.
 - a) Istorija.** Institucijos istorija turi įtakos dėstytojams ir administracijai sprendžiant, kam teikti svarbą ir kas, jų požiūriu, yra įmanoma. Didelės svarbos įvykiai ar problemos kartais gali lemti tai, kad administracijos darbuotojai ir dėstytojai teikia svarbą ADVANCE tikslams.
 - b) Dydis.** Nuo padalinių ir pačios institucijos dydžio gali priklausyti iššūkiai, poreikiai ir pasirinkimo galimybės. Pavyzdžiui, mažuose padaliniuose labai trūksta kuratoriais galinčių būti vyresniųjų dėstytojų, todėl sudarant kuravimo planus reikia

vadovautis novatorišku požiūriu. Taip pat gali kilti didesnių privatumo poreikių, o profesinę karjerą pradedančios moterys taip pat gali teikti pirmenybę kuravimo veiklai kartu su kolegomis iš kitų padalinių, kad apsaugotų savo privatumą.

- c) Vadovybė.** ADVANCE projektų sėkmei didžiausią reikšmę turi vyresniosios vadovybės siekiai, prioritetai, interesai ir darbo stilius. Neretai vyresniosios vadovybės pokyčiai kelia iššūkių ir atveria galimybių organizacinių pokyčių projektams, todėl ADVANCE vadovams tenka nuspręsti, ar strategijas pritaikyti prie naujos vadovybės aplinkos. Kartais nauji vadovai aptinka naujų problemų, kurias reikia spręsti. Kai kuriais atvejais ADVANCE galima pasiūlyti kaip sprendimą atsižvelgiant į vyresniojo vadovo nustatytas problemas.
- d) Struktūra ir valdymas.** Svarbūs institucinės aplinkos veiksniai yra tai, kaip – decentralizuotai ar centralizuotai – valdoma institucija ir ar jos administracinės struktūros yra vienalytės ar labiau primena hierarchiją. ADVANCE vadovai turi apgalvoti, kur steigti savo biurus, su kuriais centrinės administracijos nariais palaikyti ryšį ir kaip bendrauti su valdymo padaliniais. Kitas planavimui svarbus struktūrinis veiksnys yra tai, ar institucijoje veikia profesinė sąjunga.
- e) Politikos priemonės.** Kai kurios institucijos jau ilgą laiką taiko šeimai palankią politiką ir kitokias politikos priemones, kuriomis prisidedama prie įtraukios aplinkos kūrimo. Kitos institucijos tokių priemonių netaiko. Todėl nustatant prioritetus su politikos priemonėmis susijusiems klausimams spręsti, būtina atsižvelgti į jau taikomas priemones, kurios gali padėti vykdyti pokyčius.
- f) Kultūra.** Kiekviena aukštoji mokykla turi tik sau būdingų institucinės veiklos, darbų atlikimo ir pokyčių atsiradimo bruožų. Tarp kitų svarbių kultūrinių skirtumų galima paminėti tai, ar darbuotojai jaučiasi esą vienos šeimos nariai, ar vyrauja oficialesnė atmosfera, kaip bendrauja administracijos darbuotojai ir dėstytojai, kokiomis vertybėmis vadovaujamas kasdien bendraujant.

Visi šie bruožai svarbūs priimant sprendimus dėl to, kokias intervencines priemones reikia įtraukti į ADVANCE pokyčių rinkinį, o kurias – praleisti ir kaip sukurti tokias intervencines priemones, kurios būtų kuo priimtinesnės bendruomenei⁽¹⁾.

⁽¹⁾ Tekstas, kuriame pristatomi esminiai aplinkos bruožai, parengtas pagal dokumentą: Austin, A. ir S. L. Laursen. 2015. *Organisational change strategies in ADVANCE institutional transformation projects: synthesis of a working meeting*, p. 3–5. (teikiama adresu: http://www.colorado.edu/eeer/re-search/documents/workshopReportPUBLIC_113015.pdf)



leškokite paramos

Suprasdami savo institucijos aplinką ir dinamiką galite pradėti svarstyti, kur gauti paramos tiek pačioje institucijoje, tiek už jos ribų.

- Pagalvokite, kurie dalyviai turi patirties lyčių lygybės srityje. Jie ne tik prisideda sprendžiant atitinkamus lyčių klausimus, bet gali imtis ir aktyvaus praktinio veiksmų įgyvendinimo. Taip pat jie gali padėti rasti kitus dalyvius.
- Nustatykite (potencialius) sąjungininkus: pagalvokite apie aukščiausio ir vidutinio rango vadovus, darbuotojus, dirbančius su žmogiškaisiais ištekliais, savo bendradarbius ir kitus darbuotojus. Stenkitės pastebėti darbuotojus, besidominčius lyčių lygybės pokyčiais ir norinčiais juos skatinti, kad būtų kuriama geresnė, labiau subalansuota ir įtrauki darbo aplinka. Taip jums bus lengviau įgyvendinti savo tikslus ir skatinti paramą būsimam planui.
- leškokite lyčių lygybės plano kūrimo ir įgyvendinimo ar konkrečių veiksmų vykdymo finansavimo galimybių Europos Komisija institucinių pokyčių projektus ES lygmeniu finansuoja pagal programą „Horizontas 2020“. Nacionaliniu ir regionų lygmenimis taip pat gali būti panašių iniciatyvų, skirtų teikti finansinę paramą instituciniams pokyčiams skatinti. Instituciniu lygmeniu jau gali būti taikomos priemonės finansuoti konferencijas, kuriose

skatinama pranešėjų lyčių pusiausvyra, arba tyrimus, į kuriuos įtrauktas lyčių aspektas, ir pan.

- Susumuokite ir įvertinkite, su kuriais regioniniais ir nacionaliniais lyčių tyrimų tinklais galite bendradarbiauti. Tokie tinklai veikia ir yra svarbūs jūsų darbui.

Supraskite lyčių aspekto integravimo ciklą

Aiškliai suvokdami lyčių aspekto integravimo ciklą lengviau suprasite pagrindinius lyčių lygybės plano kūrimo, įgyvendinimo ir vadovavimosi juo bruožus. EIGE lyčių aspekto integravimo ciklą galima pritaikyti konkrečių mokslinių tyrimų organizacijų ir aukštųjų mokyklų aplinkai. Kiekvienam etapui numatyti lyčių lygybės plano rengimo žingsniai:

1 žingsnis. Nustatymas. Kaip analizuoti ir įvertinti padėtį institucijoje.

2 žingsnis. Planas. Kaip parengti lyčių lygybės planą.

3 žingsnis. Veiksmai. Kaip įgyvendinti lyčių lygybės planą.

4 žingsnis. Patikra. Kaip stebėti ir įvertinti lyčių lygybės plano pažangą.



2 žingsnis. Padėties institucijoje analizavimas ir vertinimas

Norint sukurti veiksmingą programą geriausia pradėti nuo išsamios informacijos apie lyčių lygybės skatinimą jūsų organizacijoje rinkimo. Įvertinę padėtį institucijoje, žinosite, kokias priemones reikia įgyvendinti. Šios pradinės analizės išsamumas priklausys nuo turimų išteklių. Kad galėtumėte imtis šio uždavinio, būtinai įvertinkite žmogiškuosius ir finansinius išteklius, kuriais galite naudotis. Nustatykite vidinius išteklius (pvz., lyčių lygybės specialistus), bet neatmeskite ir galimybės naudotis išorės ištekliais (pvz., finansavimu, vietos partneryste).

Galima pasinaudoti žemiau pateiktu standartiniu metodu.

1. Jūsų šalyje taikomų atitinkamų teisės aktų ir politikos apžvalga

Naudinga išmanyti lyčių lygybei taikomus ir prieš diskriminaciją nukreiptus, taip pat konkrečiai darbo rinkos ir mokslinių tyrimų ir (arba) aukštojo mokslo sektoriams skirtus teisės aktus ir politikos priemones.

Peržiūrėję teises ir politines sistemas galėsite geriau suprasti savo organizacijos padėtį. Tuo galėsite vadovautis norėdami pagrįsti savo veiksmus. Tokiomis žiniomis galėsite pagrįsti ir kai kurias savo sukurtos lyčių lygybės plano priemones.

Pavyzdžiui,

- kai jūsų šalyje iškeliami politikos lygmens uždaviniai, galite tuo pasinaudodami argumentuotai įtikinti kolegas ir vyresniąją vadovybę, kad jūsų organizacijoje reikia imtis priemonių;
- galbūt jūsų institucija gali prisijungti prie jau veikiančios iniciatyvos, kaip antai „mergaičių mokslininkų diena“.

2. Pagal lytis suskirstytų duomenų apie darbuotojus ir studentus analizė

Pagal lytis suskirstyti duomenys reikalingi norint nustatyti bet kokius lyčių skirtumus. Analizuojant pagal lytis suskirstytus duomenis galima gauti itin svarbios informacijos, kurią pasitelkus galima nustatyti sritis, kuriose padėtis prasčiausia ir kuriose reikalinga intervencija. Pavyzdžiui, jeigu jūsų atliktos analizės rezultatai rodo, kad tam tikrų dėstomų dalykų atveju lyčių pusiausvyra itin sutrikusi, gali tekti imtis priemonių siekiant pritraukti tose srityse mažiau atstovaujamos lyties narių.

Pirmiausiai reikia patikrinti, kokie duomenys jau turimi. Jeigu jūsų organizacija tokių duomenų neturi, reikia

imtis pastangų juos surinkti. Kai turėsite duomenis, jums reikės atlikti statistinę analizę.

Į analizę (be kita ko) įtraukiami tokie duomenys:

- visų lygmenų darbuotojų skaičius pagal lytį, dėstomus dalykus, funkcijas (įskaitant administracijos ir pagalbinis darbuotojus) ir pagal sutartinius santykius su organizacija;
- metų, per kuriuos vyrai ir moterys pakyla karjeros laiptais (pagal laipsnį), skaičiaus vidurkis;
- atlyginimų skirtumai pagal lytis ir darbą;
- moterų ir vyrų, užimančių vadovaujamas akademines ir administracines pareigas (pvz., valdybos, komitetų, komisijų narių) skaičius;
- moterų ir vyrų, kandidatuojančių užimti svarbias pareigas, skaičius;
- moterų ir vyrų, ankstesniais metais pasitraukusių iš organizacijos, skaičius, pabrėžiant organizacijoje praleistų metų skaičių;
- darbuotojų, norinčių išeiti ar išėjusių vaiko priežiūros atostogų, skaičius pagal lytį, vaiko priežiūros atostogų laikotarpis ir iš vaiko priežiūros atostogų grįžusių darbuotojų skaičius;
- moterų ir vyrų praleistų darbo dienų skaičius pagal priežastį;
- moterų ir vyrų išklaustų mokymo valandų arba kreditų skaičius;
- visų lygmenų ir visų dalykų abiejų lyčių studentų skaičius.

Reikia idėjų?

- „She figures“ yra pagrindinis visos Europos lyginamosios lyčių lygybės statistikos mokslinių tyrimų ir inovacijos srityse šaltinis. Galite atkreipti dėmesį į ten aptariamus panašius aspektus, kad galėtumėte palyginti savo organizacijos padėtį savo šalies ir ES atžvilgiu. „She figures“ leidžiamas kartą per trejus metus. Leidinio priede „She figures handbook“ pateikiamas metodologinis rodišklių, įtrauktų į leidinį „She figures 2015“ apskaičiavimo vadovas.
- Vykdant ES finansuojamą struktūrinių pokyčių projektą „Efektyvi lyčių lygybė mokslinių tyrimų sektoriuje ir akademiniame bendruomenėje“ (EGERA) parengta „Pirmoji lyčių lygybės ataskaita“. Šia ataskaita siekta suprasti tyrimo dalyvavusių institucijų padėtį lyčių lygybės klausimais, ištyrus turimus duomenis, informaciją ir politikos priemones institucijose partnerėse. Ataskaitoje aptartos šios sritys: 1) žmogiškieji ištekliai ir karjeros valdymas, įskaitant užimtumą ir paaukštinimą; 2) asmeninio gyvenimo ir darbo suderinamumas ir darbo sąlygos; 3) pažeidimai ir smurtas dėl lyties, įskaitant patyčias ir priekabiavimą ir 4) su lyčių aspektu susiję tyrimai ir mokymo programos.
- ES finansuojamame struktūrinių pokyčių projekte „Institucijos kaita, skatinanti moterų ir vyrų lygybę moksle“

(INTEGER) pateikiama keletas praktinių patarimų, kaip pažinti savo instituciją renkant duomenis ir vykdant apklausas. Pavyzdžiui, kaip organizuoti metodus, apklausas, apsilankymą vietoje ir (arba) tikslinių grupių diskusijas; kaip rinkti tokią informaciją (pvz., galima susisiekti su keletu skyrių ir paprašyti jų turimų pagal lytis suskirstytų duomenų); taip pat, ką galima įtraukti į šią užduotį (pvz., apsvaistykite galimybę įtraukti žmogiškųjų išteklių skyrių, kokybės užtikrinimo skyrių ir mokslinių tyrimų vertinimo skyrių).

4. Vidinės Beiros universitete buvo nuosekliai vertinami tie patys rodikliai, kaip ir atliekant pirminį padėties institucijoje vertinimą (nuo 2011 m. iki šių dienų). Atsižvelkite į čia pateiktą metodą, kuriuo buvo vadovaujama, ir rodiklius, kurie buvo naudojami.

Jau taikomų lyčių lygybės skatinimo priemonių nustatymas

Reikia atlikti jau taikomų moterų skatinimo, informuotumo lyčių lygybės klausimu didinimo, asmeninio gyvenimo ir darbo suderinamumo gerinimo ir panašių priemonių apžvalgą reikia ir jas susieti. Kartu su susijusiais subjektais reikės kritiškai įvertinti esamų priemonių taikymą ir rezultatus, siekiant nustatyti, kaip galima padidinti jų veiksmingumą.

Be standartinio metodo galite pasinaudoti ir toliau pateikta informacija.

1. Į duomenų analizę įtraukiami ir kitokie veiksniai, kaipantai amžius, tautybė, neįgalumas, seksualinė orientacija ir religija. Svarbu suprasti, kaip persipina su lytimis susiję ir kiti veiksniai, nes gali būti patiriama kelių formų diskriminacija ir ją reikia pažaboti. Vis dėlto, kai dirba nedaug darbuotojų, kurių atveju persipina keli tokie veiksniai, skirkite dėmesio duomenų apsaugos klausimui, kad nekiltų duomenų susiejimo ir duomenų atskleidimo problemų (pvz., jeigu yra tik viena juodaodė, neįgali ar musulmonė darbuotoja).
2. Literatūros apie lyčių lygybę mokslinių tyrimų, pedagoginės veiklos ir aukštojo mokslo sektoriuose apžvalga. Atliekant Europoje ir pasaulyje išleistos literatūros apžvalgą siekiama, be kita ko, sužinoti apie lyčių stereotipus moksliniuose tyrimuose, pedagoginėje veikloje, šiuo metu mokslinių tyrimų ir aukštojo mokslo aplinkoje esančią nelygybę ir priemones ar veiksmus tokioms problemoms spręsti. Peržiūrėkite čia pateikiamus pagrindinius šaltinius.
3. Darbuotojų apklausa, skirta įvertinti jų žinias apie lyčių (ne)lygybę institucijoje ir su tuo susijusią jų patirtį, organizacinę praktiką, skirtą skatinti lyčių lygybę, lyčių stereotipus ir lyčių stereotipais pagrįstą elgesį ir pan.
4. Pokalbiai arba diskusijos grupėse su visų lygių darbuotojų atstovais ir (arba) apie visus dėstomus dalykus. Pokalbiuose galima aptarti kelis anksčiau minėtus aspektus, bet galima ir įvertinti darbuotojų požiūrį į lyčių lygybės priemonių reikalingumą ir jų priimtinumą.

Kas gali atlikti šią analizę?

Jeigu jūsų organizacijoje yra struktūra, atsakinga už lyčių lygybės skatinimą (pvz., lyčių lygybės biuras arba padalinys), tokios struktūros darbuotojai gali imtis atlikti pirminį lyčių lygybės padėties jūsų organizacijoje vertinimą. Jūs taip pat galite įtraukti (pasirinktus) darbuotojų atstovus. Nepamirškite įtraukti institucijoje dirbančių lyčių lygybės specialistų. Jie gali suteikti daug naudingų įžvalgų ir (arba) dalyvauti atliekant šią užduotį.

Jeigu tokios struktūros nėra arba ji negali imtis užduoties, galite suburti nedidelę komandą, atliksiančią tokį išankstinį vertinimą. Komandą gali sudaryti lyčių lygybės struktūros nariai, pedagoginis ir (arba) mokslinių tyrimų personalas ir žmogiškųjų išteklių padalinio darbuotojai.

Abiem anksčiau aprašytais atvejais turint specialų vyriausiosios vadovybės įgaliojimą atlikti išankstinį vertinimą, itin svarbu nustatyti laiko terminus, užmegzti ryšius, pradėti bendradarbiavimą.

Dėl užduočių su kiekvienu komandos nariu reikia aiškiai susitarti iš anksto. Pakankami (žmogiškieji ir finansiniai) ištekliai yra itin svarbūs sėkmingai lyčių lygybės padėties jūsų organizacijoje analizei ir vertinimui. Be to, turint specialų vyresniosios vadovybės leidimą atlikti išankstinį vertinimą, lengviau seksis užmegzti ryšius ir pradėti bebendradarbiavimą.

Šiame etape naudinga jau būti numačius darbuotojus, kuriuos galima įtraukti į lyčių lygybės planą.

3 žingsnis. Lyčių lygybės plano kūrimas

Atlikę pirminį lyčių lygybės padėties jūsų organizacijoje vertinimą, galite pradėti kurti lyčių lygybės planą. Pirminės analizės duomenys padeda nustatyti į jūsų lyčių lygybės planą įtraukiamas sritis, kuriose reikia taikyti intervencines priemones. Visgi vienu metu problemų visose srityse išspręsti negalima, o kai kurios sritys yra labiau problematiškos už kitas. Nustatykite savo organizacijos prioritetus, atsižvelgdami į šį pirminį vertinimą ir turimus išteklius. Apsvaistykite galimybę rengiant lyčių lygybės planą suburti pirminį vertinimą atlikusios komandos narius. Šiame etape itin svarbu nustatant plano priemones įtraukti vyresniąją vadovybę ir vadovus. Jiems dalyvaujant bus užtikrinta, kad pasiūlytos priemonės bus įgyvendinamos sklandžiau ir veiksmingiau.

Kuriant lyčių lygybės planą, būtina prisiminti, kad jis turi būti **holistinis ir integralus**. Tai reiškia, kad sritys, kuriose taikomos intervencinės priemonės, yra susijusios. Plane atkreipiamas dėmesys į daugelį visai bendruomenei ir organizacijos struktūrai aktualių problemų. Kuriant lyčių lygybės planą reikia atsižvelgti į keletą pagrindinių elementų:



- 1) tikslus;
- 2) priemones;
- 3) rodiklius;
- 4) uždavinius;
- 5) laiką;
- 6) pasidalijimą atsakomybe.

Toliau paaiškiname, kaip atsižvelgti į minėtus elementus kuriant lyčių lygybės planą.

1. Nustatydami lyčių lygybės plano priemones ir veiksmus skatinkite dalyvauti visų lygmenų dalyvius

Galite numatyti surengti jungtinius ar atskirus dinamiškus praktinius seminarus, kuriuose dalyvautų vyresnioji vadovybė ir vadovai, žmogiškųjų išteklių ir komunikacijos padalinių darbuotojai, pedagoginis ir (arba) mokslinių tyrimų personalas, taip pat studentai. Galite naudotis dalyvaujamoju arba vaidmenų metodais.

Pabandykite suprasti, ką toms grupėms reiškia lyčių lygybė. Dėl kai kurių formuluočių galima pasijausti neįtikėtinais arba gali kilti pasipriešinimas. Pavyzdžiui, tam tikram dėstomajam dalykui gali būti nustatytas prioritetas „įtraukti daugiau tyrėjų moterų“. Visgi, dėl tokio sakinio gali kilti sunkumų ir pasipriešinimas. Daugeliu atvejų priemonės tekstas gali būti pritaikomas norint atkreipti dėmesį į institucijos prioritetus, kartu atsižvelgiant į opias sritis. Pavyzdžiui, posakis „pritraukti talentų“ gali būti priimtinas didesnei organizacijos bendruomenės daliai. Kai kurių sąvokų reikšmė nacionaline kalba taip pat gali turėti įtakos. Kai kurie terminai gali būti nelabai priimtini. Pavyzdžiui, terminas „lyčių pusiausvyra“ kai kuriose valstybėse vartojamas siekiant skatinti bendradarbiavimą ir susidomėjimą.

Vadovaujantis dalyvavimu pagrįstu požiūriu bus lengviau dalyviams apibrėžti reikšmingas priemones, kartu paisant organizacijos kultūros. Taip bus paskatintas dalyvių noras įgyvendinti lyčių lygybės plane numatytas priemones.

2. Semkitės įkvėpimo iš kitų organizacijų įgyvendintų priemonių, tačiau visuomet atsižvelkite į savo institucijos aplinką

Nereikia iš naujo išradinėti rato. Yra daugybė gerų ir sėkmingų kitų organizacijų įgyvendintų priemonių ir veiksmų pavyzdžių. Visgi tiesioginis tokių priemonių taikymas jūsų organizacijoje gali nepasiteisinti. Svarbu įvertinti aplinką, kurioje tokios priemonės taikytos. Tokias priemones taikykite tik atsižvelgdami į savo aplinkos ypatumus. Norėdami pasisemti idėjų, susijusių su sritimis, kurioms galima taikyti lyčių lygybės planą, peržvelkite struktūrinių pokyčių veiksmų priemonių rinkinį. Jame taip pat pateikiama papildomų pavyzdžių.

3. Nustatykite savo planui SMART tikslus ir priemones

Jūsų lyčių lygybės plano tikslus ir priemones bus lengviau įgyvendinti, jeigu jie bus parengti naudojantis SMART metodu:

- a) konkretūs (angl. *specific*) – tikslai ir priemonės turi atsakyti į esminius klausimus: kas? kodėl? kaip? kada? ir kur?;
- b) išmatuojami (angl. *measurable*) – nustatykite kiekybinius ir (arba) kokybinius rodiklius ir atitinkamus uždavinius;
- c) pasiekiami (angl. *attainable*) – įsitinkite, kad tikslai ir priemonės nėra nepasiekiami, ir kad juos galima įgyvendinti (netgi jeigu tam reikės įdėti papildomų pastangų);
- d) realūs (angl. *realistic*) – užtikrinkite, kad tikslai ir priemonės būtų aktualūs organizacijai, ir kad juos būtų galima įgyvendinti per tam tikrą laiko tarpą ir naudojantis turimais išteklių;
- e) įvykdytini per nustatytą laiką (angl. *time-related*) – nurodykite, kada galima įgyvendinti tikslus ir priemones.

Atminkite, kad ES pabrėžiama, kaip svarbu siekti lyčių pusiausvyros priimančioms sprendimus mokslinių tyrimų srityje. Europos Sąjungos Taryba skatino valstybes nares ir institucijas stengtis įgyvendinti orientacinius tikslus, kuriais siekiama dar geresnės dėstytojų lyčių pusiausvyros. Taryba paragino valdžios institucijas nustatyti orientacinius tikslus, pvz., kiekybinius uždavinius, kad sprendimus priimančiuose padaliniuose, tokiuose kaip žymiausių mokslo srities specialistų ir direktorių valdybos, įdarbinimo ir paaukštinimo komitetai ir vertinimo komisijos, būtų geresnė lyčių pusiausvyra. Peržvelgę [Tarybos išvadas dėl lyčių lygybės propagavimo Europos mokslinių tyrimų erdvėje](#) (pateiktas 2015 m.) sužinosite daugiau apie šiuos uždavinius.

4. Planuodami priemones nustatykite jau turimus išteklius ir jais naudokitės

Su lyčių lygybės aspektais susijusiam darbui dažniausiai skiriami nedideli finansiniai ir žmogiškieji išteklių. Dirbti tokiomis sąlygomis gali būti labai nelengva. Nustatykite esamus išteklius, kurie jums gali būti naudingi kuriant priemones. Kartais į jau taikomas procedūras ar paslaugas įnešus nedidelių pokyčių, tikslus įgyvendinti galima ir be papildomų išlaidų ar didelių pastangų. Pasitelkus jau turimus išteklius galima lengviau skatinti su lyčių aspektu susijusių ir (arba) konkrečiai lyčiai skirtų procedūrų ar veiklos sričių institucionalizavimą.

Toliau pateikiami keli pavyzdžiai.

- a) Organizacijos neretai siūlo mokymo darbo vietoje programas. Kiekvienų (mokslo) metų pradžioje į tokią programą galėtų būti įtrauktas privalomas pradinis mokymas apie lyčių lygybę, kad nauji darbuotojai įgautų gebėjimų, o kiti darbuotojai galėtų atnaujinti turimas žinias ir (arba) kompetencijas.
- b) Rengiant naujus (ar peržiūrint jau galiojančius) organizacijos strateginius dokumentus, atsiranda puiki proga į tokius dokumentus įtraukti su lyčių aspektu susijusias ar konkrečiai lyčiai skirtas priemones.
- c) Planuodami organizacijoje vyksiančias konferencijas būtina įtraukti sąlygą, kuria būtų reikalaujama, kad darbo grupėse būtų po lygiai moterų ir vyrų.

Reikia idėjų?

ES finansuojamas projektas „Struktūriniai pokyčiai lyčių lygybei moksle pasiekti“ (STAGES) pasidalijo savo lyčių lygybės integravimo ir institucionalizavimo organizacijų strateginiuose dokumentuose, nuostatose ir procedūrose patirtimi. „Gairėse dėl struktūrinių pokyčių lyčių lygybei moksle pasiekti“ (p. 42–45) nurodomi kai kurie aktualūs punktai.

Daugiau informuotumo didinimo ir gebėjimų ugdymo veiklos pavyzdžių pateikiama veiksmų priemonių rinkinyje.

1. Nuspręskite, per kiek laiko lyčių lygybės planas bus parengtas ir kiek laiko bus skirta jam įgyvendinti. Reikia nustatyti visą lyčių lygybės plano trukmę (pvz., treji metai). Atsižvelgę į pasiūlytas priemones ir išteklius, nuspręskite, kiek laiko skirsite kiekvienai jų įgyvendinti. Nepamirškite nustatyti konkrečių stebėsenos laikotarpių, skirtų pasiekti pažangai įvertinti.
2. Aiškiai susitarkite su darbuotojais dėl jiems už kiekvieną priemonę tenkančios atsakomybės. Reikia susitarti, kokia komanda bus įtraukta į lyčių lygybės plano įgyvendinimą. Sutarus dėl to, kurie darbuotojai prisidės atliekant šią užduotį, reikia nustatyti aiškius įsipareigojimus. Lyčių lygybės plane reikėtų aiškiai nurodyti, kas už ką ir kada atsakingas. Toliau pateikiamos rekomendacijos, ką įtraukti į lyčių lygybės planą ir kokį vaidmenį tie dalyviai turėtų prisiišti.
3. Kurkite sąjungas. Nors į lyčių lygybės planą gali būti įtraukta novatoriškų ir veiksmingų priemonių, jos neveiks, jeigu planui nepritars visų lygmenų suinteresuotieji subjektai. Kuriant planą pirmiausiai reikia įtraukti suinteresuotuosius subjektus. Reikia suvokti, kad planas nėra tik paprastas popieriaus lapas. Skirkite laiko, kad padėtumėte suprasti lyčių lygybės naudą mokslinių tyrimų organizacijose; Jūsų kalbėjimo stilius turi kisti atsižvelgiant į tai, su kokias pareigas užimančiu žmogumi bendraujate. Skirkite laiko, kad tiksliniams suinteresuotiesiems subjektams – nuo aukščiausių iki žemiausių grandžių ir atvirkščiai, taip pat organizacijoje nedirbantiems suinteresuotiesiems subjektams – galėtumėte paaiškinti lyčių lygybės plano esmę. Atkreipkite dėmesį, kad tokios pastangos reikalingos visu plano įgyvendinimo laikotarpiu.

Reikia idėjų?

1. Peržvelkite „užrašų“ pavyzdžius, kuriais galite pasinaudoti gindami lyčių teises.
ES finansuojamo projekto STAGES vykdytojai pasidalijo savo patirtimi vadovų įtraukimo klausimais. „Gairėse dėl struktūrinių pokyčių lyčių lygybei moksle pasiekti“ (p. 35–39) pateikiama keletas aktualių įžvalgų:
 - a) suderinkite lyčių lygybės planą su institucijos formuojamomis strategijomis ir kertine jos vykdoma politika;
 - b) tiesiogiai įtraukite į plano vykdymą atskirus vadovus ne kaip tiesiog institucijos kolegas, bet kaip aktyvius dalyvius;
 - c) siekdami, kad apie planą būtų daugiau žinoma tiek institucijoje, tiek už jos ribų ir todėl vadovai aktyviau dalyvautų jį įgyvendinant, pakvieskite dalyvauti ir kitas organizacijas bei specialistus.

Čia pavaizduotas lyčių lygybės pokyčių veiksmų plano ratas, kuriuo naudojamosi Prancūzijos mokslinių tyrimų organizacijoje CNRS (*Centre National de la Recherche Scientifique*).

2. Pradėkite galvoti apie tvarumą. Nei struktūriniais pokyčiams siekiant lyčių lygybės skatinti skirti išteklių, nei jūsų plano įgyvendinimo laikas nėra beribiai. Įgyvendinti pokyčiai turėtų turėti ilgalaikį poveikį. Norint užtikrinti, kad lyčių lygybės veiksmai būtų tvarūs, svarbu įtvirtinti tokią praktiką vykdant įprastą organizacijos veiklą ir procedūras. Tai galima padaryti pakeičiant esamą institucijos tvarką ir procedūras arba struktūriškai jas papildant naujomis veiklomis ir procedūromis.

Atkreipkite dėmesį į toliau išvardytus aspektus

1. Plano kūrimo etapas gali būti pats sudėtingiausias etapas, kuriam prireiks daugiausia laiko. Norint sukurti visai organizacijai reikšmingą lyčių lygybės planą, prireiks daug pastangų ir laiko. Tačiau ateina laikas, kai turite judėti pirmyn!
2. Lyčių lygybės planas nėra statiškas. Jis nuolat kinta. Ilgainiui gali iš esmės pasikeisti organizacija, žmonės ir prioritetai. Būkite lankstūs. Derybos dėl lyčių lygybės reikšmės, susijusios su skirtingais veiksmais ir dalyvaujančiais interesuotaisiais subjektais, yra nenutrūkstamas procesas.
3. Imkitės veiksmų, kad organizacijoje būtų suformuota įvairios lytinės tapatybės asmenims draugiška kultūra. Venkite vadovautis heteronorminiu požiūriu ar laikytis nuomonės, jog yra tik dvi lytys: vyrai ir moterys.
4. Suinteresuotųjų subjektų įtraukimas yra nenutrūkstamas procesas. Jis prasideda įtikinant vyresniąją vadovybę ir vadovus, kad organizacijai reikia lyčių lygybės plano, tačiau tuo viskas nesibaigia. Vis įtraukite dalyvius, kad galėtumėte užmegzti stipresnes sąjungas.



„Greičiausiai neproduktyvu skirti daug laiko planavimui. Netgi viską kruopščiai suplanavus, staiga daug kas gali pasikeisti (tai nenutrūkstamas procesas), todėl geriausia pradėti atlikus trumpą įvertinimą ir negaišti brangaus laiko.“ (Marina Cacace, ASDO (L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale), ES finansuojamo projekto STAGES vertintoja).

4 žingsnis. Lyčių lygybės plano įgyvendinimas

Sukūrus lyčių lygybės planą, jau galima pradėti jį įgyvendinti. Pradėkite vykdyti lyčių lygybės plane numatytas priemones, laikydamiesi nustatyto tvarkaraščio. Pabandykite įdiegti ir institucionalizuoti kuo daugiau priemonių ir (arba) veiksmų, kad užtikrintumėte jų tvarumą.

Reguliariai organizuokite susitikimus su už lyčių lygybės plano vykdymą atsakinga komanda. Tokie susitikimai svarbūs ne tik siekiant kurti ir planuoti veiksmus įtraukiant kuo daugiau dalyvių, bet ir norint aptarti pažangą, pagrindinius pasiekimus ir aspektus, kuriuos galima patobulinti. Taip galima nustatyti problemas ir aktyviai jas spręsti.

Susitikimai dėl plano su vyresniąją vadovybe ir vadovais, žmogiškųjų išteklių skyrių darbuotojais ir kitais kolegomis, susijusiais su planu. Tai padės:

- 1) sukurti įsipareigojimus dėl lyčių lygybės plano;
- 2) motyvuoti dalyvaujančius darbuotojus;
- 3) stiprinti plano potencialą;
- 4) kuo labiau padidinti plano veiksmų poveikį.

Galite suorganizuoti pradinį mokymus už plano įgyvendinimą atsakingai komandai ir kitiems tiesiogiai susijusiems darbuotojams (pvz., vadybininkams, žmogiškųjų išteklių darbuotojams). Nenutrūkstamai didinant informuotumą ir dedant pastangas kelti kvalifikaciją, padidės teigiamų rezultatų ir institucionalizacijos tikimybė. Pavyzdžiui, įgyvendindami lyčių lygybės planą, galite teikti individualius mokymus, organizuoti papildomus mokymus informuotumui didinti, vykdyti kampanijas konkrečiomis temomis ar rengti tam tikrų gebėjimų ugdymo praktinius seminarus.

Nuolat įtraukite suinteresuotuosius subjektus. Padėkite suprasti lyčių lygybės naudą mokslinių tyrimų organizacijose. Jūsų kalbėjimo stilius turi kisti atsižvelgiant į tai, su kokias pareigas užimančiu žmogumi bendraujate. Nepamirškite palaikyti kontakto su tais suinteresuotaisiais subjektais, kuriuos įtraukėte į ankstesnį etapą. Taip kartu gausite ir įžvalgų apie įgyvendintas priemones arba apie tai, kaip pagerinti vykdomus veiksmus.

Atkreipkite dėmesį į toliau išvardytus aspektus

Nors pradžia ir bus kukli, veiksmų apimtis ir įvairovė gali palaipsniui didėti. Taip pat gali išsiplėsti ir sąjungininkų bei suinteresuotųjų subjektų ratas.

Skatinkite lyčių lygybės plano žinomumą

Organizacijoje skleiskite informaciją apie lyčių lygybės planą. Kalbėdami apie planą, jo pagrindines sritis, kuriose taikomos intervencinės priemonės, ir plano vykdymo laikotarpį, naudokitės įvairiais kanalais. Itin svarbu lyčių lygybės planą įkelti į institucijos žiniatinklio svetainę, kur juo lengvai galėtų naudotis visa bendruomenė. Taip pat tai gali būti naudinga organizuojant viešus susirinkimus, kuriuose planas pristatomas organizacijos bendruomenei. Šiame pradiniam pristatyme dalyvaujant vyriausiajai vadovybei ir vadovams gali būti lengviau įgyvendinti plano priemones. Komunikacijos veiksmai yra būtini norint užtikrinti, kad nuolat būtų skatinamas lyčių lygybės plano žinomumas.

1. Parenkite svarbiausią informaciją, pritaikytą skirtingoms tikslinėms grupėms.
2. Naudodamiesi atitinkamais kanalais iš anksto reklamуйте veiklas, kad dalyvavimo rodikliai būtų geri.
3. Paskatinkite visą bendruomenę imtis veiksmų, pasiūlydami, kuo gali prisidėti kiti.
4. Populiarinkite renginius už įstaigos ribų (pvz., konferencijas) arba skatinkite naudotis įdomia informacija, gauta iš organizacijai nepriklausančių subjektų, apie lyčių lygybės aspekto integravimą mokslinių tyrimų institucijose ir universitetuose.
5. Reguliariai renkite ataskaitas dėl lyčių lygybės institucijoje pažangos (laikydami plane nurodytą stebėsenos laiko terminų). Atliekant stebėseną gaunama naudingos informacijos apie organizacijoje padarytą pažangą. Dalykitės pagrindiniais stebėsenos rezultatais su organizacijos bendruomene ir užtikrinkite, kad visas ataskaitos tekstas ir (arba) duomenys būtų prieinami internete.

Reikia idėjų, kaip parengti svarbiausią informaciją apie planą ir su juo susijusius pasiekimus ir kaip ja keistis?

ES finansuojamo struktūrinių pokyčių projekto INTEGER vykdytojai pasidalijo keletu įžvalgų dėl svarbiausios informacijos rengimo ir sklaidimo struktūrinių pokyčių proceso metu. Peržiūrėkite jas! <http://www.Integer-tools-for-action.eu/en/resource/sharing-your-results>

Alexanderio Ioano Cuzos universitetas (UAIC, Jasai, Rumunija) buvo ES finansuojamo struktūrinių pokyčių projekto STAGES partneris. Komunikacijos specialistų komanda <http://stages.csmcd.ro/index.php/communication> buvo suburta tam, kad visuomenėje būtų pastebimesnė mokslo darbuotojų moterų veikla, taip pat siekiant viešinti ir skleisti

informaciją apie lyčių lygybės veiksmus, skatinamus UIAC. Peržvelkite UIAC pagrindines išorės komunikacijos veiklas ir 10 geriausių komunikacijos produktų <http://stages.csmcd.ro/index.php/media>.

Vykdamas įvairius ES finansuojamus struktūrinių pokyčių projektus sukurta interneto svetainių ir „Facebook“ paskyrų. Taip pat aktyviai naudojamos kitais socialinių tinklų kanalais (tokiais kaip „Twitter“ ir „LinkedIn“, kur galima kurti grupes). Pavyzdžiui, peržiūrėkite socialinių tinklų kanalus, kuriais naudojamos vykdamas ES finansuojamą projektą „Garcia“ <http://garciaproject.eu/>

Apsvarstykite galimybę į šią užduotį įtraukti savo organizacijos komunikacijos padalinį. Iš tiesų, jis gali atlikti svarbų vaidmenį vykdamas struktūrinius lyčių lygybės pokyčius. Jis gali:

- 1) užtikrinti, kad vidaus ir išorės komunikacijai vartojama lyčių atžvilgiu neutrali kalba;
- 2) užtikrinti, kad vidaus ir išorės komunikacijai būtų naudojami su lyčių stereotipais nesusiję ir lyčių nediskriminuojantys paveikslai;
- 3) išnaudoti turimus komunikacijos kanalus siekiant skatinti veiksmus, vykdomus pagal lyčių lygybės plano struktūrą;
- 4) reguliariai skleisti informaciją apie organizacijos pažangą lyčių lygybės klausimais.

Reikia idėjų?

Peržvelkite UNESCO gaires dėl lyčių atžvilgiu neutralios kalbos <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001149/114950mo.pdf>

ES finansuojamo projekto STAGES vykdytojai pasidalijo savo patirtimi komunikacijos ir žinomumo klausimais. „Gairėse dėl struktūrinių pokyčių lyčių lygybei moksle pasiekti“ (p. 51–54) nurodomos kai kurios susijusios įžvalgos.

1. Sudarykite preliminarų komunikacijos išteklių sąrašą (pvz., interneto svetainė, socialiniai tinklai, naujienlaiškis, tinklai ir asociacijos, nacionalinė ir vietos žiniasklaida, partnerių komunikacijos kanalai, vidaus ir išorės renginiai).
2. Parenkite komunikacijos planą, visapusiškai naudodamiesi internetinėmis komunikacijos priemonėmis, taip pat ir numatykite bendravimo akis į akį galimybes, kuriomis galėtumėte pasinaudoti norėdami užmegzti ryšius su tam tikromis tikslinėmis informacijos gavėjų grupėmis.
3. Tegul jūsų informacija būna patraukli.
4. Apsvarstykite galimybę sukurti specialią komunikacijos grupę (pvz., Moterų ir mokslo komunikacijos grupę).
5. Vidaus, vietos ir (arba) nacionaliniu lygmeniu parenkite organizacijos lyčių lygybės plano populiarinimo kampaniją, kad paskatintumėte visuomenės ir politikų diskusijas dėl lyčių lygybės.
6. Pasistenkite, kad apie moterų veiklos reikšmę būtų žinoma daugiau.

Apsilankykite Europos Komisijos kampanijos svetainėje „Tikslieji mokslai tinka ir mergaitėms“ (<http://science-girl-thing.eu/lt>), taip pat pasidomėkite ES finansuojamu projektu „Hypatia“ (<http://www.expecteverything.eu/hypatia/>) ir peržiūrėkite labai aktyviai veikiančią jo „Facebook“ paskyrą: <https://www.facebook.com/expecteverything/>

Turėkite omenyje, kad planą gali tekti koreguoti

Lyčių lygybės planas nėra statiškas ir nekintantis. Gali prireikti planą keisti dėl įvairių aplinkybių, pvz., pasikeitus organizacijos struktūrai (pvz., paskyrus naują vyriausiąją vadovybę) arba priėmus naujus teisės aktus ar politikos priemones, taikomas mokslinių tyrimų organizacijoms ir (arba) universitetams. Be to, plano vykdymo laikotarpiu gali pasikeisti ir organizacijos prioritetai. Atidžiai sekite tokius įvykius ir su savo komanda aptarkite, ar lyčių lygybės planą galima prie jų priderinti ir kaip tai padaryti.

Nepaisant veiksmų, kurių ėmėtės siekdami sukurti veiksmingą planą, jį įgyvendinant organizacijoje gali kilti kitų nedelsiant sprendinų klausimų. Pasistenkite suprasti, kodėl tam tikros priemonės neįgyvendinamos ir, jei reikia, jas keiskite. Nuolat domėkitės kitose organizacijose vykdomais novatoriškais veiksmais.

Reikia idėjų?

Pažvelkite į „Gender-Net“ sudarytą dažniausiai tam tikrose institucijose taikomą ir novatoriškiausią praktiką.

Nusiteikite, kad įgyvendinant tam tikras priemones iškilis kliūčių ar sulauksite nepritarimo, ir būkite pasirengę tai įveikti.

Nepamirškite stebėti lyčių lygybės plano priemonių įgyvendinimo. Reguliariai vykdamas stebėseną galima pasisemti daug vertingos patirties. Atsižvelkite į tam tikros veiklos organizatorių arba dalyvių grįžtamąją nuomonę (pvz., tam galite rengti nuomonės apklausas). Taip gausite tinkamų užuominų apie tai, kaip patobulinti veiklos turinį ir (arba) su turiniu susijusius plane numatytos veiklos klausimus.

5 žingsnis. Lyčių lygybės plano pažangos stebėseną ir vertinimą

Stebėseną ir vertinimą – pokyčių proceso dalis

Lyčių lygybės planas skirtas atkreipti dėmesį į keletą problemų vienu metu ir kliautis kompleksiškomis priemonėmis. Todėl nuo pat pradžių būtina numatyti stebėsenos ir vertinimo priemones. Naudojantis tokiomis priemonėmis galima įvertinti pažangą siekiant rodikliais pagrįstų tikslų. Tačiau



dažnai stebėsenos ir vertinimo priemonių trūksta, todėl sumažėja galimybės imtis pokyčių, kuriuos numatyta vykdyti pagal suplanuotus veiksmus. Jeigu tikslai neindeksuojami pagal atitinkamus pažangos, sėkmės ar informavimo rodiklius, sunku įvertinti, ar organizacijoje iš tiesų vyksta pokyčiai. Dėl to taip pat gali susilpnėti ir suinteresuotųjų subjektų įsipareigojimai siekti minėtų tikslų.

Todėl stebėsenos ir vertinimo priemonės reikėtų visų pirma suvokti kaip priemones, kuriomis galima skatinti efektyvius veiksmus ir kurti atskaitomybę. Antra, pateikiant rodiklius, pagal kuriuos galima vertinti veiksmus ir skirstyti išteklius, taip pat pagerėja žinios apie vykstančius pokyčius.

Išankstinis vertinimas (*ex-ante* vertinimas)

Kalbant apie vertinimą, dažniausiai omenyje turimas baigiamasis vertinimas (*ex-post* vertinimas). Visgi lyčių lygybės planai parengiami geriau, jeigu atsižvelgiama į išsamų tuo metu esančios lyčių lygybės padėties vertinimą. Tokį vertinimą galima atlikti įvairiai. Naudojantis išorės ir nepriklausomų specialistų pagalba galima atlikti auditą. Taip pat galima pasinaudoti institucijoje sukauptomis žiniomis apie lyčių aspektą ir pačią instituciją. Tiriant visais lygmenimis patiriamą lyčių nelygybę, išankstinį nusistatymą ir skirtumus galima naudotis įvairiomis priemonėmis, pavyzdžiui, bandomaisiais tyrimais, tikslinėmis grupėmis, pokalbiais arba etnografinė stebėseną. Atsiverskite skyrių „Padėties institucijoje analizė ir vertinimas“. Naudojantis tinkamais ištekliais ir praktine patirtimi rengiami lyčių lygybės planai, kaip antai tokie, kuriuos rengti skatina Europos Komisija, dažnai grindžiami išsamiu padėties įvertinimu. Taigi veiksmai pradedami planuoti turint žinių apie realią situaciją ir procesus. Tokie planai taip pat geriau pritaikyti prie institucijos poreikių.

Be to, *ex-ante* vertinimas padeda užsitikrinti suinteresuotųjų subjektų paramą, geriau juos informuoti ir sutelkti, nes taip atkreipiamas dėmesys į lyčių klausimus. Atliekant tokį vertinimą, atsiranda galimybė išklausti mažiau svarbių suinteresuotųjų subjektų nuomonę ir sulaukti jų paramos pokyčiams. Taikant atvirus bendradarbiavimu grindžiamus procesus, į kuriuos įtraukiami įvairių kategorijų suinteresuotieji subjektai, galima pasiekti sutarimo dėl to, kokia yra padėtis, ir numatyti sprendimus.

Pagrindinių su lyčių lygybe mokslinių tyrimų ir aukštojo mokslo institucijose susijusių duomenų (pvz., kiek yra profesoriaus pareigas einančių moterų ir vyrų) rinkimui dažnai taikomi teisiniai reikalavimai. Tai dažniausiai tėra formalumai. Tačiau tokie duomenys jau gali būti analizės pagrindas. Taigi į *ex-ante* vertinimą reikėtų įtraukti jau taikomas priemones, kad būtų galima padidinti jo pagrįstumą ir iš turimų duomenų turėti didžiausios naudos.

Įgyvendinimo stebėseną

Kai veiksmai jau vykdomi, labai svarbu teikti informaciją apie tai, kaip jie iš tiesų atitinka poreikius ir kaip efektyviai jais prisidedama prie pokyčių. Rengiant lyčių lygybės planus organizacijoje turėtų būti sutelkiama daug skirtingų veikėjų. Svarbu, kad veiksmus inicijavę veikėjai galėtų tinkamai kontroliuoti vykstančius procesus. Vykdamas stebėseną ne tik galima patikrinti, ar veiksmai įgyvendinami ir kaip jie įgyvendinami. Stebėseną sudaro galimybę nustatyti, ar vyksta pokyčių dinamika. Naudojantis gerai apgalvotais stebėsenos mechanizmais galima lengviau nustatyti ir reaguoti į potencialius priešinimosi pokyčiams šaltinius. Galiausiai taikant tokį veiksmingą veiklos ciklą stebėsenos priemonės gali virsti nuolatinio gerinimo proceso dalimi.

Tokios priemonės gali būti taikomos ir kaip veiksmų planavimo dalis ir atskirai nuo jo, siekiant įgyvendinti veiksmus tiek atsižvelgiant į bendruosius tikslus, tiek laikantis labiau perspektyvinio požiūrio. Bet kuriuo atveju reikia taikyti praktinę su lyčių aspektu susijusią patirtį, galbūt kartu su kitokia patirtimi pokyčių dinamikos ar konkrečių klausimų, sprendžiamų rengiant lyčių lygybės planą, srityje.

Taigi, sukūrus tinkamus rodiklius ir palaikomąsias priemones, galima reguliariai vykdyti veiksmų stebėseną. Rodikliai turėtų būti orientuoti į įgyvendinimą ir pritaikyti prie veiksmo paskirties. Veiksmų, skirtų padidinti aukštesnes pareigas užimančių moterų skaičių, stebėseną turėtų būti grindžiama ne tik skaičiais. Taip pat reikia įvertinti dalyvavimą naudojantis paramos sistemomis (kaip antai mokymas, kuravimas ar specialios stipendijos) ir jų poveikį tuo metu esančiai lyčių pusiausvyrai. Tačiau reikalingi ir įdarbinimo, paaugstinimo ir vertinimo procedūrų skaidrumo rodikliai. Kovoje su smurtu dėl lyties ir seksualiniu priekabiavimu taip pat neturėtų būti vertinami tik atvejai, apie kuriuos buvo pranešta, ir tai, kaip veikia įspėjimo ir sprendimo mechanizmai. Pasidomėjus, kaip kokybiškai sprendžiami realūs atvejai, galima veiksmingai papildyti taikomus veiksmus, o įvertinus, kaip organizacijoje formuojama lyčių lygybės požiūriu palanki aplinka, pavyzdžiui, periodiškai atliekant apklausas, taip pat galima veiksmingai papildyti taikomus veiksmus.

„Naudodamiesi savo patirtimi galime teigti, kad stebėsenos susirinkimai, vykdomi kartu su pagrindiniais ir (arba) kitais komandos nariais, yra svarbiausia savijvertinimo, susijusio su jau vykdomais procesais ir tuo, kaip strategiškai galima patobulinti projektą, kad būtų pasiekta dar daugiau, dalis“. (Marina Caccace, ASDO (L'Assemblea delle Donne per lo Sviluppo e la Lotta all'Esclusione Sociale), ES finansuojamo projekto STAGES vertintoja).

Vertinimas, atsižvelgiant į aplinką

Vertinimo svarba dar didesnė mokslinių tyrimų organizacijose ir aukštosiose mokyklose. Vis dažniau vertinama minėtų institucijų veikla, susijusi su valdymo, finansinio patikimumo,

inovacijų ir rezultatų klausimais. Neretai mokslinių tyrimų organizacijų strategijoje vertinimas tampa pagrindine priemone gauti viešąjį finansavimą ir patekti į tarptautinius reitingus. Mokslo darbuotojai taip pat neišvengia vertinimo – be tarpusavio vertinimo, skirtingu mastu kruopščiai įvertinami jų pasiekimai. Tačiau vertinimu siekiama ne tik skatinti mokslinį meistriškumą. Taip pat reikia įvertinti ir veiksmus, kuriais siekiama mokslinių tyrimų institucijų pertvarkos, kad būtų užkertamas kelias šališkumui lyčių atžvilgiu, įskaitant būdus, kuriais vertinami mokslininkai.

Atliekant tokį vertinimą reikėtų, be kita ko, atsižvelgti į tokius su organizacijos aplinka susijusius veiksnius, kaip:

- 1) organizacijos pobūdis;
- 2) mokslinių tyrimų sritys, kurioms taikomi suplanuoti veiksmai;
- 3) kokie asmenys įtraukti į pokyčių procesą ir kokiems asmenims tas procesas turėtų daryti įtaką;
- 4) jau taikomos lyčių lygybės ar kitokio pobūdžio lygybės priemonės;
- 5) dabartinė organizacijos padėtis: ar vyksta platesnio masto pokyčiai?

Kiekybiniai rodikliai

Kiekybiniai rodikliai yra prasmingi juos pritaikius prie planuojamų veiksmų tikslų. Vertinimo tyrimuose plačiai pripažįstama, kad nėra visais atvejais pritaikomo vertinimo, vadinasi – ir rodiklių. Dažniausi kiekybiniai rodikliai:

- 1) moterų, pretenduojančių į pareigas, kuriose joms nepakankamai atstovaujama, skaičius;
- 2) atrankos komisijų (atsakingų už įdarbinimą ir paaukštiniimą) narių moterų ir vyrų skaičius;
- 3) horizontalioji lyčių segregacija atitinkamose užimtumo kategorijose;
- 4) asmenų, kuriems skirti ir kuriems buvo taikyti suplanuoti informuotumo didinimo ir mokymo veiksmai, skaičius;
- 5) dotacijų moksliniams tyrimams (ir kitokių išteklių, pvz. laboratorijų ar personalo) pasiskirstymas pagal lytis;
- 6) vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumas pagal skirtingas darbuotojų kategorijas, įskaitant mokslo darbuotojus.

Šis sąrašas tikrai nėra baigtinis – galima nustatyti rodiklius, skirtus įvertinti atitinkamas pareigas einančių vyrų ir moterų asmeninio gyvenimo ir darbo suderinamumą, atostogų ir vertinimo rezultatus ir pan. Taikant tokius rodiklius galima lengviau kurti atskaitomybę dėl sėkmingai įgyvendintų ir neįgyvendintų priemonių. Juos taikant taip pat galima rengti perspektyvinius planus.

Vis dėlto, rodikliai patys savaime ne itin tinka nuspėti ilgalaikius pokyčius ar nekintančius ir pagrindinius tikslus atitinkančius pasikeitimus. Reikia daug laiko, norint pakeisti sudėtingas organizacijas, įveikti mokslo darbuotojų darbo

viety paskirstymą lemiančius procesus, įprastą tvarką ir galios santykius. Toks laikotarpis nebūtinai nustatomas remiantis vertinimo rezultatais. Todėl reikia atsižvelgti ir į trumpalaikius ir vidutinės trukmės orientyrus ir galimus pasiekimus.

Pokyčius, kuriais siekiama didesnės lygybės galima įgyvendinti tik kai jiems pritaria ir į juos įgyvendinant dalyvauja pagrindiniai suinteresuotieji subjektai ir dauguma bendruomenės narių. Todėl vertinimas turėtų būti skirtas palaikyti esamą dinamiką, taip pat padėti įvertinti ir atsižvelgti į ilgai tikėtinus laimėjimus ar iššūkius.

Kokybiniai rodikliai

Vien tik kiekybinių rodiklių nepakanka. Reikia ir kokybinių rodiklių. Juos taikant galima įvertinti toliau nurodytus aspektus.

1. Žinių apie lyčių lygybę sklaida skirtingų kategorijų darbuotojams, įskaitant mokslo darbuotojus. Tokia sklaidą galima įvertinti pagal tai, kokia reikšmė institucijoje teikiama žinių apie lyčių lygybę kūrimui, kaip tokios žinios institucionalizuojamos (tuo tikslu kuriant programas ar steigiant padalinius), kaip vykdoma tokių žinių sklaida skirtingų dėstomųjų dalykų ir mokslinių tyrimų srityse, tai įtvirtinant seminarais ir mokslinių tyrimų projektais, į kuriuos įtrauktas lyčių aspektas ir t. t. Kalbant apie informuotumą lyčių lygybės klausimu, pokyčius galima įtvirtinti lengviau, jeigu į lyčių lygybės klausimus atkreipiamas įvairių kategorijų suinteresuotųjų subjektų dėmesys, naudojantis komunikacijos iniciatyvomis, elgesio kodeksais ir vykdam su lyčių aspektais susijusią veiklą.
2. Tai, kaip lyčių lygybės plane numatytus lyčių lygybės tikslus įgyvendina skirtingų kategorijų suinteresuotieji subjektai ir kaip tai perteikiama skirtingose organizacijos lyčių lygybės nuostatose ir kaip jos kinta siekiant didesnio informuotumo lyčių lygybės klausimu.
3. Dėl įgyvendintų veiksmų atsiradę tikrieji formaliosios ir neformaliosios praktikos pokyčiai siekiant didesnio lyčių aspekto įtraukimo, ypač žmogiškųjų išteklių valdymo, sprendimų priėmimo, vertinimo ir valdymo srityse.
4. Lyčių lygybės kultūros sklaida darbo sąlygų ir žodinio bei nežodinio bendravimo lygmenimis, siekiant atsižvelgti į pokyčius, susijusius su darbo ir asmeninio gyvenimo suderinamumo valdymu, informuotumu apie seksualinį priekabiavimą ir kitus smurto dėl lyties aspektus ir lyčių nediskriminuojančia komunikacija.

Kokybiniai rodikliai gali padėti lengviau suprasti patį pokyčių procesą. Juos pasitelkus galima gauti įrodymų, kad pokyčiai vyksta, o į lyčių lygybę ir informuotumą kreipiamas tinkamas dėmesys.



Naudojantis kiekybiniais rodikliais, galima ir daugiau išmokti. Pasitelkus juos, galima įvertinti save ir numatyti nuolatinio įgyvendintų priemonių ir veiksmų tobulinimo galimybes.

Patikimos stebėsenos ir vertinimo išteklių

Peržvelkite skyrių apie analitines priemones, stebėseną ir vertinimą, kuriame nurodomi patikimos stebėsenos ir vertinimo išteklių. Tokie išteklių grindžiami ES finansuojamų projektų patirtimi ir kompleksinėmis lyčių aspekto integravimo strategijomis. Jie taip pat gali būti pritaikomi įvairiomis aplinkybėmis.

Tačiau skiriasi kiekvienos organizacijos institucinė ir drausminė aplinka, be to, kiekviena organizacija susiduria su skirtingais lyčių lygybės iššūkiais. Todėl verta atsižvelgti į realias esamiems rodikliams taikomas sąlygas, kad jūsų institucijoje juos būtų galima veiksmingai naudoti. Tais atvejais, kai galima naudotis viešųjų ar privačiųjų struktūrų praktine patirtimi, taip pat naudinga pasinaudoti išorės vertintojų praktine patirtimi vykdant lyčių lygybės auditą ir (arba) atliekant įgyvendintų priemonių baigiamąjį (*ex post*) vertinimą. Nusprendus pasinaudoti išorės vertintojų praktine patirtimi, rekomenduojama surengti bendrą išorės vertintojų ir asmenų, atsakingų už pokyčių įgyvendinimą institucijoje, susitikimą, kad būtų galima kartu sukurti stebėsenos ir vertinimo priemones, pritaikytas prie jūsų tikslų ir taikomų apribojimų.

Reikia idėjų?

Siekdami aukštojo mokslo ir mokslinių tyrimų institucijoms padėti įvertinti jų lyčių lygybės planus, ES finansuojamo struktūrinių pokyčių projekto INTEGER vykdytojai parengė daug naudojimui paruoštų šablonų <http://www.integer-tools-for-action.eu/en/resource/assessment-toolkit>, kaip antai:

- 1) kontrolinis pasiruošimo įsivertinimui sąrašas, kuriame pateikiama veiksmų, kuriuos reikia įgyvendinti pasiruošimo lyčių lygybės plano vertinimui etapu, apžvalga;
- 2) duomenų stebėsenos šablonas, kuriuo siekiama palengvinti reguliarių pagal lytis suskirstytų duomenų rinkimą apie skirtingas darbuotojų kategorijas sudarančius ir sprendimus priimančiosios organizacijos struktūrose dirbančius vyrus ir moteris;
- 3) ataskaitų apie aplinką, procesus ir poveikį šablonai, skirti analizuoti kiekybinius ir kokybinius duomenis;
- 4) įsivertinimo ataskaitos šablonas, skirtas padėti rengiant galutinę ataskaitą. Jame pateikiama ataskaitos struktūra ir pavyzdinis spęstinių klausimų sąrašas.

Vertinimas – priemonė tvarumui ir tolesniam tobulinimui pasiekti

Lyčių lygybės iniciatyvoms retai taikomas *ex-post* vertinimas. Dėl to smarkiai sumažėja lyčių aspekto integravimo galimybės. Atliekant vertinimą ne tik galima gauti įrodymų apie realius pokyčius ar nesėkmingus bandymus, bet išryškėja ir lyčių aspekto integravimo strategijų pozityvioji dinamika ir galimybės, atsiveriančios integruojant lyčių aspektą. Be joms priskirtų tikslų, įgyvendintos priemonės gali turėti netiesioginį teigiamą poveikį:

- 1) sustiprėjusį bendruomeniškumo jausmą, skaidresnes įdarbinimo, įvertinimo ir paaukštinimo procedūras;
- 2) didesnį daugiadalykiškumą vykdant mokslinius tyrimus;
- 3) geresnes darbo sąlygas.

Atliekant trumpalaikių, vidutinės trukmės ir ilgalaikių pokyčių vertinimą, atsiveria galimybė didinti paramą lyčių lygybės politikos priemonėms. Taip pat sudaromos sąlygos dar ryžtingesniems veiksams ateityje ir įgyjamos vertingos žinios, kaip tuos pokyčius kurti.

Požiūris, kad vertinimas turi būti išsamus, pritaikytas pagal aplinkybes ir įvairialypis, neturėtų pernelyg apsunkinti jūsų pokyčių strategijos, bet, priešingai, turėtų padėti ja kurti pokyčius.

6 žingsnis. Kokių veiksmų imtis įgyvendinus lyčių lygybės planą?

Vieną dieną lyčių lygybės planas bus baigtas įgyvendinti. Visgi tai nereiškia, kad bus baigta ir skatinti lyčių lygybę jūsų organizacijoje. Dabar žengiate į naują etapą. Remiantis plano vertinimo rezultatais galima daryti išvadas dėl institucijoje padarytos pažangos siekiant lyčių lygybės. Greičiausiai vienų priemonių ir procedūrų tvarumą jau užtikrinote, o dėl kitų ateityje dar reikės imtis veiksmų. Be to, galutinio vertinimo metu galėjo paaiškėti naujų sričių, į kurias reikia atsižvelgti. Dabar reikia nuspręsti, kaip toliau vykdyti tai, kas jau pasiekta, ir į ką reikėtų atsižvelgti naujame lyčių lygybės plane:

- 1) apsvarstykite, kokios patirties įgijote kurdami ankstesnius planus;
- 2) palyginkite, ką darė ar šiuo metu daro kitos organizacijos (ir pritaikykite jų priemones ir veiksmus savo aplinkoje);
- 3) toliau skatinkite suinteresuotųjų subjektų dalyvavimą ir pritraukite naujų;
- 4) apgalvokite, kaip priemones ir veiksmus paversti tvariais.

2. Pagrindiniai reikalavimai ir sėkmę lemiantys veiksniai

Galima išskirti daug aspektų, kuriais skatinamas su lyčių lygybe susijęs darbas mokslinių tyrimų organizacijose ir aukštosiose mokyklose. Tai – poveikio priemonės veiksmingiems pokyčiams pasiekti. Jeigu organizacijoje naudojamos tokios poveikio priemonės, labiau tikėtina, kad pavyks sėkmingai užtikrinti lyčių lygybę.

Organizacijų lygmens poveikio priemonės

Vyresniosios vadovybės parama

Atvira ir aiškiai demonstruojama organizacijos vadovybės parama su lyčių lygybe susijusiam darbui suteikia jam pagrįstumą. Esant tokiam pagrįstumui, atsiveria galimybė tvariai integruoti pokyčius į vidaus procedūras ir sistemas. Taip pat sumažėja tikimybė, kad bus priešinamasi lyčių lygybės iniciatyvoms. Vadovybei aiškiai remiant lyčių lygybę, organizacijoje lengviau sutelkti visų sistemos narių, lygmenų ir bendruomenių narius, taip pat naudotis išteklių. Esant vadovybės paramai, atskiri asmenys gali mažiau jaudintis dėl to, kad jiems įsitraukus į su lyčių lygybe susijusią veiklą nukentės jų, kaip mokslininkų, geras vardas. Kalbant apie vadovybę, omenyje turimi centriniai valdymo organai ir vadovaujantys pareigos užimantys asmenys – rektoriai ir prorektoriai, kancleriai ir kanclerių pavaduotojai, dekanai, pirmininkai ar vykdomieji direktoriai.

Gerai aprūpinta ir patogioje vietoje įsteigta lyčių lygybės struktūra

Ši centrinė struktūra koordinuoja vykdomus lyčių lygybės darbus ir atlieka jų stebėseną. Ji lyčių aspekto integravimui skiria žmogiškuosius išteklius, taiko žinias ir praktinę patirtį. Svarbu, kad institucijoje jai būtų suteikti aiškūs įgaliojimai ir patalpos. Ji turi būti įkurta tinkamoje vietoje, kad galėtų veiksmingai padėti vykdyti lyčių lygybės darbą. Jeigu tokia struktūra įkuriama šalia padalinių, kuriuose priimami sprendimai, ir jeigu ji gali teikti informaciją žmogiškųjų išteklių ir mokslinio valdymo padaliniams, lengviau užtikrinti veiksmingą lyčių lygybės priemonių įgyvendinimą. Svarbiausia, kad tokioms struktūroms būtų perteikiamos žinios (įskaitant pagal lytis suskirstytus duomenis). Taip pat svarbu, kad lyčių lygybės struktūros imtųsi iniciatyvos lyčių aspekto integravimo įgyvendinimo srityje, o tokią jų veiklą remtų vykdomoji valdžia.

Skirtingų kategorijų suinteresuotųjų subjektų bendradarbiavimas

Suinteresuotųjų subjektų bendradarbiavimas ypač svarbus siekiant užtikrinti tvarius pokyčius visose organizacijos sistemos dalyse. Nepakanka tik sudaryti sąjungą su suinteresuotaisiais subjektais. Taip pat būtini platesni bendradarbiavimo tarp organizacijos padalinių tinklai, į kuriuos įtraukiamos skirtingos organizacijos ir (arba) dėstomųjų dalykų subkultūros. Visgi būtina užtikrinti, kad suinteresuotiesiems subjektams būtų priskiriamos aiškios pareigos ir atsakomybė. Organizacijos suinteresuotųjų subjektų ryšius galima papildyti naudingomis išorinėmis sąjungomis. Kuo didesnė suinteresuotųjų subjektų parama, tuo lanksčiau vyksta pokyčiai.

Lyčių lygybės įtvirtinimas veikiančiose struktūrose ir valdymo procedūrose

Įtvirtinus lyčių lygybės nuostatas veikiančiose struktūrose ir galiojančioje praktikoje, užtikrinama, kad bus vykdomas institucionalizavimas ir sustiprinamas suplanuotų priemonių tvarumas. Pavyzdžiui, priemonės, susijusios su įdarbinimu ir įvertinimu, turėtų būti įtrauktos į platesnes įdarbinimo ir karjeros valdymo procedūras. Taip pat labiau tikėtina, kad mokymas apie lyčių lygybę bus institucionalizuotas, jeigu jis bus įtrauktas į platesnes mokymo ar mokymosi visą gyvenimą sistemas. Stebėsenos priemonės – kokybiniai ir kiekybiniai rodikliai arba reguliariai atliekamos apklausos – tampa aktualesnės ir tvaresnės, kuomet įtraukiamos į įprastines valdymo procedūras.

Poveikio priemonės proceso lygmeniu

Suinteresuotųjų subjektų dalyvavimas plano rengimo ir įgyvendinimo procesuose

Itin svarbu, kad rengiant ir įgyvendinant planą dalyvautų suinteresuotieji subjektai, nes taip ugdoma atsakomybė. Bendradarbiavimas rengiant planą, padeda sukurti priemones, kurios, tikėtina, turės didesnį poveikį. Veiksminga suburti įvairius suinteresuotuosius subjektus (įskaitant ir sprendimus priimančius subjektus), turinčius skirtingos praktinės patirties ir žinių apie tai, kaip veikia organizacija. Taip lengviau kurti tikslingesnes politikos priemones, numatyti galimą pasipriešinimą ir siekti, kad priemonės būtų palankiau priimtoms ir kad jas remtų daugiau žmonių. Mišri komanda (sudaryta iš įvairias pareigas organizacijoje užimančių asmenų, skirtingų lyčių, skirtingų laipsnių ir dėstomųjų dalykų atstovų) taip pat gali lengviau inicijuoti lyčių lygybės strategijas, kurios išplistų



visoje organizacijoje. Vykstant bendradarbiavimui, atsiranda laiko dialogui, išsiaiškinami tikslai ir atsakomybės sritys. Taip kuriama sąveika ir didėja pasiūlytų priemonių įgyvendinimo pagrįstumas ir atsakomybė dėl jų įgyvendinimo.

Aiškūs uždaviniai ir tikslai

Visų pirma, lyčių lygybę reikia pateikti kaip didelės svarbos klausimą, aktualų visai bendruomenei ir paaiškinti, kas yra lyčių lygybės planas ir ko juo siekiama. *Praktiškai ir konkrečiai* formuluojant tikslus ir nustatant uždavinius galima veiksmingai ugdyti visos mokslo darbuotojų bendruomenės atsakomybę dėl strategijos. Tikslai turėtų būti ne (tik) ilgalaikiai. Norint geresnės atskaitomybės dėl nesėkmių, laimėjimų ir iššūkių, reikia nustatyti ir trumpalaikius bei vidutinės trukmės tikslus. Taigi rengiant lyčių lygybės planą reikėtų vadovautis aiškiais tikslais ir uždaviniais, priskirtais kiekvienai plano priemonei ir (arba) sričiai, kuriai taikomos intervencinės priemonės, kartu aiškiai apibrėžiant atsakomybę dėl jų įgyvendinimo.

Lankstumas ir atsparumas

Kadangi aiškiais uždaviniais ir tikslais nustatoma, kaip ir kokie bus taikomi veiksmai, būtina sukurti lankstų metodą juos įgyvendinti. Po kurio laiko reikia nustatyti suplanuotos veiklos ir tikrosios plano idėjos pusiausvyrą. Norint sėkmingai įgyvendinti planą, reikia gebėti jį pritaikyti ir iš naujo aiškinti kartu su pagrindinės komandos pritrauktais naujais suinteresuotaisiais subjektais.

„Veiksmų planai buvo sudaryti dar prieš pradėdant projektą, o vykdymo ir išsamesnis planavimas parengtas pirmuoju įgyvendinimo etapu ir kartojamas kiekvienų metų pradžioje. Aiškiai pamatėme, kad **veiksmų planus būtina nuolat pritaikyti ir perkurti**, kad projektas atitiktų naujas aplinkybes, organizacijų poreikius ir prioritetus. Kai kuriais atvejais **perkūrimas buvo pagrindinė veiksmų plano sėkmės priežastis**, kadangi komandai pavyko tinkamai išnaudoti laiką ir pasinaudoti praktine patirtimi nustatant tikruosius akstinus pokyčiams ir atitinkamai suplanuoti veiksmus ir išteklius. Tai rodo, kad nebūtina persistengti kuriant labai išsamų ir struktūruotą išankstinį plano projektą. Daug svarbiau, kad į planą **nuolat būtų galima įtraukti naujus poreikius ir galimybes.**“ (STAGES gairės, 2015 m.)

Pagal lytis suskirstytų duomenų prieinamumas

Pagal lytis suskirstyti duomenys ir kiti lyčių (ne)lygybės padėčiai organizacijoje fiksuoti skirti duomenys yra nepakeičiami kuriant veiksmingas strategijas. Prieinamumas prie tokių duomenų yra būtina sąlyga, siekiant užtikrinti pagėdaujamą priemonių ir iniciatyvų poveikį. Iš tiesų, įrodytais grindžiant siūlomas priemones galima ne tik tinkamai

paskirstyti išteklius ir kovoti su problemomis, bet ir įveikti galimą pasipriešinimą ir vykdyti pasiekimų stebėseną. Jeigu duomenų nėra, tolesniam darbui reikalingą pagrindą galima įgyti atliekant išsamias audito procedūras, būtent vykdyti apklausas, įtraukti tiksles grupes ir rengti bandomuosius pokalbius.

Kompetencijų ugdymas

Nesvarbu, koks organizacijos pobūdis, įgyvendinant lyčių lygybės planą būtinos žinios ir praktinė patirtis. Jų reikia ne tik kuriant ir planuojant priemones, bet ir tokias priemones įgyvendinant ir vykdam jų stebėseną. Todėl reikėtų siekti ugdyti kompetencijas, nes taip galima koreguoti ir pagerinti didesnio suinteresuotųjų subjektų skaičiaus žinias.

Stebėsenos priemonės

Itin svarbu įgyvendinti palaikomųjų priemonių mechanizmus. Tai galima padaryti kuriant grupes ar tinklus, reguliariai atliekant apklausas ir renkant duomenis. Į šią kategoriją patenka ir visapusiškai į valdymo ir vadybos stebėsenos sistemas integruoti rodikliai. Naudojantis palaikomaisiais rodikliais galima padidinti lyčių aspekto integravimo pagrįstumą ir tvarumą. Pavyzdžiui, Švedijoje kiekybiniai rodikliai naudojami įdarbinimo ir išaugusio judumo tikslų stebėsenai vykdyti, o darbo aplinka vertinama atliekant apklausas. Tokiais metodais sukuriama viso su lyčių lygybe susijusio darbo vertinimo priemonės. Tiek kokybiniai, tiek kiekybiniai rodikliai turi atitikti SMART formulę, tai yra jie turi būti konkretūs (angl. *specific*), išmatuojami (angl. *measurable*), pasiekiami (angl. *attainable*), realūs (angl. *realistic*) ir įvykdytini per nustatytą laiką (angl. *time-related*).

Vertinimas

Vidutinės trukmės ar ilgalaikių lyčių aspekto integravimo strategijų vertinti nepavyks, jeigu neturėsite stebėsenos mechanizmų arba jie bus nepakankami. Tokiu atveju daromas neigiamas poveikis būsimų strategijų veiksmingumui, nes atlikę vertinimą vartotojai gali pasimokyti iš anksčiau vykdytų iniciatyvų. Atliekant vertinimą, tikrasis procesas tampa labiau žinomas ir lengviau išmatuojamas – tai ne visada pavyksta įgyvendinant konkrečias priemones. Esant tokiai padėčiai, sumažėja plano vykdymui pritariančių asmenų galimybės įvertinti savo pasiekimus ir skleisti apie juos informaciją. Vertinimo, pavyzdžiui, stebėsenos, svarba itin didelė, nes pokyčius įgyvendinančiose institucijose galimybė padidinti lyčių lygybę ir į mokslinių tyrimų turinį labiau integruoti lyčių aspektą yra du bendrieji tikslai, kuriuos įgyvendinti reikia laiko.

3. Dažniausiai kylančios kliūtys ir būdai jas įveikti

Dažnai kyla daug kliūčių kuriant, diegiant, įgyvendinant, valdant lyčių lygybės planą ir atliekant jo stebėseną ir vertinimą. Kai kurios kliūtys gali atsirasti trūkstant poveikio priemonių. Kitos kliūtys – tai vis plintančios priešinosi formos ir (arba) administracinės kliūtys, su kuriomis reikia kovoti įvairiais būdais. Svarbu pabrėžti, kad su lyčių lygybe susijęs darbas retai kada vyksta greitai. Gali prireikti daugelio metų, kol bus pasiekti konkretūs rezultatai ir laimėjimai. Toliau pateikiamos dažniausiai universitetuose ir mokslinių tyrimų institucijose kylančios kliūtys, susijusios su darbu lyčių lygybės srityje ir lyčių lygybės planais. Taip pat pateikiama pasiūlymų, kaip tas kliūtis įveikti.

Priešinimasis

Priešinimasis gali kilti individualiu arba instituciniu lygmeniu. Jis gali pasireikšti įvairiai (tiek atvirai, tiek užslėptai).

Užslėptas individualus priešinimasis gali pasireikšti tuo, kad asmuo imasi nepakankamai veiksmų arba jų nesiima, taip pat tuo, kad asmuo atsisako dalyvauti procese ar vykdyti lyčių lygybės planą.

Atviras individualus priešinimasis gali pasireikšti asmens aiškiais veiksmais ar teiginiais, kurie gali būti nukreipti prieš lyčių lygybės planą, arba atviromis jo pastangomis planą diskredituoti ar sunaikinti jo idėją.

Institucinis priešinimasis – tai sistemingas, nuolatinis ir tvirtas nenoras įsitraukti į lyčių lygybės klausimų sprendimą ir aiškiai rodomas paramos lyčių lygybės planui trūkumas. Priešinimasis gali turėti ypač neigiamą įtaką kai kuriems planu numatomiems veiksams, pvz., pasiūlymams dėl kvotų ar paaugstinimo mechanizmų pokyčių. Priešinimasis taip pat gali kilti, jeigu planas neatrodo įgyvendinamas ir perspektyvus arba jeigu rengiant planą trūko informacijos ir konsultacijų.

Kovoti su priešinimusi gali būti labai nelengva. Visų lygmenų darbuotojams reikia padėti suprasti su lyčių lygybe susijusio darbo naudą. Tai galima padaryti siūlant mokymus ar skiriant konkretų laiką su lyčių lygybės planu susijusiam darbui. Siekiant įveikti priešinimąsi ir užtikrinti pažangą lyčių lygybės srityje, būtina, kad aukščiausio lygio vadovai vienbalsiai ir atvirai vykdytų savo įsipareigojimus. Taip pat gali būti naudinga įtraukti suinteresuotuosius subjektus nustatant ir įvardijant problemas bei priešinosi priežastis. Taip galima rasti sprendimų ir atsakomybę dėl sprendimų priskirti ne tik vienai grupei ar vienam asmeniui. Priešinimasis gali kilti ir trūkstant žinių bei suvokimo. Tokiu atveju naudingi gali būti pasiūlymai, pateikiami skyriuje „Kai trūksta suvokimo apie lyčių lygybę ir (arba) lyčių lygybės planą“. Taip pat svarbu pabrėžti, kad kai kurie asmenys jokiais

aplinkybėmis nebendradarbiaus ir nepalaikys plano, tad daug naudingiau įtraukti kitus atsidavusius ir plano kūrimą palaikančius darbuotojus ir kolegas, užuot stengiantis perkalbėti besipriešinančiuosius.

„Nelengva skatinti lygias galimybes. Šioje srityje dirbu jau labai ilgai, ir per tą laiką supratau, kad į ją iš pradžių žiūrima nepatikliai, užimant gynybines pozicijas ir galvojant, kad tai be galo nuobodu. Patartina darbotvarkę pateikti taip, kad ji būtų patrauklesnės kolegoms ir būtų susijusi su jų pačių darbotvarkėmis. Šiuo atveju pasinaudojome dviem gudrybėmis. Pirmiausiai skatinome lygybę, kad padidėtų meistriskumas, taip užkertant kelią įdarbinimo ir paaugstinimo procesus praskverbti lyties, rasės, etninės kilmės, neįgalumo ar kitokiems nesusijusiems kintamiesiems. Po to lyčių lygybę įtvirtinome formuodami pozityvios darbo aplinkos politiką, kurios teikiama pranašumais galėjo pasinaudoti kiekvienas.“

(Teresa Rees (citata iš straipsnio „Developing a research strategy at a research intensive university“, publikuoto Dingwall, R. ir McDonnell (red.). 2015. „Sage handbook of research management“).

Reikia idėjų ar daugiau informacijos?

Peržiūrėkite EIGE institucinių pokyčių priemonių rinkinio skyrių, skirtą kovai su priešinimusi.

Lombardo E. ir Mergaert L., „Gender mainstreaming and resistance to gender training: a framework for studying implementation“, NORA — *Nordic journal of feminist and gender research*, Vol. 21, Issue 4, 2013.

Kai trūksta suvokimo apie lyčių lygybę ir (arba) lyčių lygybės planą

Kai kuriose organizacijose gali labai trūkti suvokimo apie tai, kodėl reikalinga lyčių lygybė ir kokia jos svarba. Dėl to pagrindiniai dalyviai, sumenkindami darbo svarbą ir laikydami lyčių lygybę „moterų reikalu“ gali visapusiškai neįsitraukti. Kad galėtumėte kovoti su tokiu požiūriu, reikia aiškiai pakartoti, kad lyčių lygybė nėra tik nesvarbus, mažumai rūpintis klausimas – jis svarbus visai organizacijai. Lyčių lygybę taip pat gali reikėti pristatyti kaip pagrindinį akstiną kurti sėkmingą, atvirą ir įžvalgią mokslinių tyrimų ir aukštojo mokslo instituciją, kurioje gerbiami visi joje dirbantys ir studijuojantys žmonės ir kurioje jiems suteikiamos galimybės. Sukūrus vyresniosios vadovybės ir vadovų visokeriopai ir atvirai remiamą lyčių lygybės planą, bus lengviau skatinti lyčių lygybės klausimų žinomumą. Taip pat gali prireikti bazinių (galima padaryti juos privalomais) mokymų, apie lyčių lygybę, vykdomų gyvai ar internetu visiems organizacijos darbuotojams (informuotumo didinimo ir kompetencijos ugdymo iniciatyvų pavyzdžių pateikiama



veiksmų priemonių rinkinyje). Mokymai reikalingi norint užtikrinti, kad visi darbuotojai suprastų lyčių lygybės ir su susijusio darbo reikšmę. Užtikrinus, kad tokiems mokymams darbuotojų darbo tvarkaraščiuose būtų skiriama laiko, institucijoje padidėja lyčių lygybės reikšmė, be to, ji tampa vienu organizacijos prioritetų. Galiausiai gali prireikti paaiškinti, kas yra ir kas nėra lyčių lygybės planas (tam galima pasitelkti darbuotojams aktualių pavyzdžių). Taip galima užtikrinti, kad organizacijoje atsiras bendras supratimas apie efektyvaus ir visapusiško lyčių lygybės plano analizę, turinį, veiksmus ir stebėseną.

Įsitikinimas, kad laikantis įsipareigojimų siekti nuopelnų ir (arba) kompetencijos, nėra poreikio imtis su lyčių lygybe susijusio darbo ir (arba) rengti lyčių lygybės planą

Organizacijose gali būti žmonių, tvirtai įsitikinusių, kad laikantis įsipareigojimų siekti akademinės kompetencijos ar skatinti nuopelnus, nebereikia lyčių lygybės plano ar su lyčių lygybe susijusio darbo. Regis, dėl tokio įsitikinimo daugelyje sričių sumažėjo akademinėje bendruomenėje ir mokslinių tyrimų įstaigose dirbančių ir aukštas pareigas užimančių moterų skaičius. Tiesą sakant, laikantis įsipareigojimo siekti mokslinio darbo kompetencijos, būtinos įvairios praktinės žinios, įvairialypė patirtis, darbuotojų įvairovė. Taip pat reikia užtikrinti, kad būtų galima pritraukti ir išlaikyti geriausius darbuotojus. Šią kliūtį galima bandyti įveikti dviem būdais. Pirmia, reikia visus organizacijos darbuotojus mokyti apie nesąmoningai kylančius stereotipus ir tokius mokymus populiarinti. Antra, atsižvelgti į tarptautinius ir Europoje šia tema vykdytus tyrimus ir atskaitas, kuriais galima pasinaudoti norint įtikinant kolegas ir suinteresuotuosius subjektus, kaip svarbu užtikrinti lyčių lygybę ir parengti lyčių lygybės planą. Galite pasinaudoti šiais šaltiniais:

- 1) „She figures“, pagrindiniu visos Europos lyginamosios lyčių lygybės statistikos mokslinių tyrimų ir inovacijos srityse šaltiniu;
- 2) „GenPort“ – interneto svetainė ir saugykla, kurioje teikiama galimybė susipažinti su moksliniais tyrimais, politikos priemonėmis ir praktine medžiaga, susijusia su lyčių aspektu, mokslu, technologijomis ir inovacijomis;
- 3) „Gendered innovations“ – interneto svetainė, kurioje mokslininkams ir inžinieriams aiškinama apie praktinius biologinio ir socialinio lyčių aspektų analizės metodus ir pateikiami atvejų tyrimai, kurie yra konkretūs pavyzdžiai, kaip biologinio ir socialinio lyčių aspektų analize naudotasi kuriant inovacijas;
- 4) Jungtinės Karalystės ir Tautų Sandraugos šalių Karališkosios draugijos svetainės skiltimi, skirta nesąmoningai kylantiems stereotipams, kur pateikiamas trumpas jų aprašymas, pateikiamos nuorodos į papildomus informacijos šaltinius, taip pat animaciniai vaizdai.

Manymas, kad su lyčių lygybe susijęs darbas nereikalingas arba tokio darbo neigimas

Esant tam tikroms aplinkybėms, kai kuriose šalyse ar tam tikrų dėstomųjų dalykų atveju, gali būti laikomasi požiūrio, kad lyčių lygybės priemonės ar lyčių lygybės planai nėra reikalingi. Galite susidurti ir su požiūriu, kad viskas, ko reikia, jau padaryta. Taip gali nutikti, kai moterims pakankamai atstovaujama tam tikruose dėstomuosiuose dalykuose, srityse, fakultetuose ar sektoriuose, arba jeigu organizacijoje tradiciškai vykdomas su lyčių lygybe susijęs darbas. Visgi tokiu atveju svarbu paaiškinti, kad reikia toliau vystyti lyčių lygybės planą ir atlikti su lyčių lygybe susijusį darbą, ir kad tai nėra vienkartinė veikla. To reikia, kad anksčiau pasiekti laimėjimai būtų tvarūs ir pakankamai lankstūs, kad juos būtų galima pritaikyti tiek prie vidaus, tiek prie išorės lygmens organizacijos pokyčių. Kartu svarbu pabrėžti, kad atliekamas su lyčių lygybe susijęs darbas teiks naudos ne tik moterims, bet visiems darbuotojams. Neigimas taip pat gali būti susijęs su prieššinimusi.

Autonomijos mokslinių tyrimų organizacijose ir aukštesiose mokyklose trūkumas

Kai kuriose valstybėse arba regionuose organizacijoms gali būti suteikta ribota autonomija vykdyti su lyčių lygybe susijusius pokyčius. Tokios autonomijos trūkumas gali būti ypač stipriai juntamas srityse, susijusiose su samdymo, įdarbinimo ir paaukštinimo procedūromis ar taisyklėmis. Aukštojo mokslo ir (arba) mokslinių tyrimų institucijos privalo laikytis atitinkamų teisės normų, tačiau jeigu organizacijoje juntamas noras keistis ir tam yra vidinių akstinių, galima pasiekti daugiau. Naudojantis principu „iš apačios į viršų“ galima paskatinti pokyčius. Nustatykite, kurie organizacijos veikloje aktyviai dalyvaujantys nariai gali padėti apsvarstyti kūrybiškus sprendimus, kuriais ne tik būtų laikomasi teisės akto, bet kuriuos pasitelkus būtų galima skatinti skaidresnę įdarbinimo ir karjeros raidos praktiką. Naudojantis tokiais sprendimais bus lengviau įgyvendinti veiksmus ir įtikinti vyresniąją vadovybę ir vadovus. Norint prisidėti prie geresnės darbo aplinkos moterims ir vyrams kūrimo, reikia kurti ir stiprinti sąjungas.

Pakankamų ir nuolat prieinamų žmogiškųjų ir finansinių išteklių trūkumas

Kliūčių neretai kyla dėl to, kad trūksta konkrečiam tikslui skirtų, tinkamų ir tvarių žmogiškųjų ir finansinių išteklių su lyčių lygybe susijusiam darbui ir lyčių lygybės plano rengimui, įgyvendinimui ir stebėsenai. Neskyrus pakankamo finansavimo, nuolat trūks darbui skirtų išteklių, todėl gali tekti tenkintis tik tokiais veiksmais ir politikos priemonėmis, dėl kurių patiriamos nedidelės išlaidos. Daugeliu atvejų taip nutinka net ir nepaisant to, kad skiriamos investicijos ir specialios lėšos, reikalingos pokyčiams spartinti ir lyčių lygybės plane numatytiems iniciatyvoms ir veiksams remti.

Būtina įvertinti laiką, kurio darbuotojams prireikia rengiant ir įgyvendinant lyčių lygybės planą, taip pat vykdant pirmąją analizę, vertinimą ir rengiant plano projektą, ir tam reikia skirti išteklių. Skiriant papildomo darbo jau ir taip įtemptu tvarkaraščiu dirbantiems darbuotojams, patikint užduotį nepatyrusiam ar žemesnio rango personalui ir neskiriant pakankamo finansavimo plane numatytiems veiksams, susidaro įspūdis, kad lyčių lygybė instituciniu lygmeniu nevertinama. Jei neskiriama lėšų mokymams apie lyčių lygybę ir tvarkaraščiai nepertvarkomi taip, kad darbuotojai galėtų dalyvauti tokiuose mokymuose, taip pat negalima teigti, kad su lyčių lygybe susijusiam darbui pakanka išteklių. Siekiant įveikti šią kliūtį, reikia aiškiai išdėstyti su lyčių lygybe susijusio darbo teikiamą vertę, pavyzdžiui tai, kad išlaikoma daugiau darbuotojų, vykdomi išsamesni moksliniai tyrimai, būna įvairesnė personalo sudėtis, taip pat reikia siekti, kad aukštesniojo lygmens darbuotojai prisiimtų aiškesnius įsipareigojimus (taip pat žr. „Gynimas: kuo grįsti lyčių lygybės pokyčius aukštojo mokslo ir mokslinių tyrimų institucijose“). Ankstyvuojų plano rengimo etapu reikia apibrėžti tiek žmogiškuosius, tiek finansinius išteklius, kurių prireiks rengiant lyčių lygybės planą ir prižiūrint jo vykdymą, dėl jų susitarti ir patvirtinti juos dokumentais. To reikia norint visapusiškai ir tiksliai nustatyti įdedamo darbo „kainą“ ir išvengti darbuotojų „perdegimo“, pagrindinių dalyvių pasitraukimo dėl prastų rezultatų, menkos trumpalaikės ir ilgalaikės pažangos ir nedidelio įgyvendintų tikslų skaičiaus. Kartu taip išreiškiamas organizacijos įsipareigojimas ir parama lyčių lygybės planui lyčių lygybės planui ir jos teikiama svarba lyčių lygybei. Jei šiam darbui ir lyčių lygybės planui nuolat trūksta lėšų ir tai vis kartojasi, galima įtarti, kad vyksta institucinis prieššinimasis.

Institucinių arba organizacinių įgaliojimų trūkumas

Darbuotojai, dalyvaujantys rengiant lyčių lygybės planą kūrimą ir jį plėtojant, gali neturėti įgaliojimų ar sprendimų priėmimo galios, reikalingų norint skatinti pokyčius organizacijoje ir juos vykdyti. Dėl to gali kilti susierzinimas, tai gali lemti menką pažangą ir tai gali trukdyti siekti plano tikslų ar rezultatų. Tokią kliūtį paprastai galima įveikti tik anksti įsikišus ir vyriausiajai organizacijos vadovybei nuolat laikantis įsipareigojimų ir teikiant paramą. Parama turi būti matoma, juntama ir apčiuopiama visiems organizacijos darbuotojams ir lėšų darbui organizacijoje skyrėjams, įgyti gerą vardą už tai, kad su lyčių lygybe susijusiam darbui teikiama tokia svarba. Be to, taip pat labai svarbu lyčių lygybės plano vystymo etapu nustatyti, kam reikia suteikti įgaliojimus, skirti vykdyti pažangą ir priimti sprendimus, ir palaikyti su jais ryšius (žr. „Jei pagrindiniai sąjungininkai neįtraukiami proceso pradžioje“).

Atitinkamų duomenų ir statistikos trūkumas

Organizacijoje būtina išspręsti pagal lytis suskirstytų duomenų apie žmogiškuosius išteklius trūkumą arba ribotą

galimybę susipažinti su jais, nes tokie duomenys reikalingi vykdant sričių, kuriose reikia atlikti su lyčių lygybe susijusį darbą, išankstinį ar pradinį vertinimą. Palyginti ir apdoroti duomenis taip pat reikia tam, kad būtų galima spręsti priešingą problemą, naudojantis naujausiais faktiniais duomenimis ir skaičiais. Dėl duomenų apsaugos politikos ir su tuo susijusių teisės aktų kartais (o ypač fakultetuose ar padaliniuose, kuriuose dirba mažai darbuotojų) taikomi galimybės susipažinti su pagal lytis suskirstytais duomenimis apie personalą ribojimai. Norint pagal lytis suskirstyti iš esamų įrašų apie darbuotojus gautą statistiką, gali prireikti pasinaudoti atnaujintų žmogiškųjų išteklių duomenų palyginimo ir valdymo sistemomis. Į lyčių lygybės planą gali prireikti įtraukti duomenų rinkimo ir analizės laiką ir sąnaudas. Taip pat labai svarbu, kad gauti duomenys būtų saugomi laikantis Europos Sąjungos ir nacionalinių duomenų apsaugos reikalavimų.

Jei pagrindiniai potencialūs sąjungininkai ir (arba) dalyviai neįtraukiami lyčių lygybės plano proceso pradžioje

Itin svarbu nustatyti, su kokiais asmenimis reikia palaikyti ryšius ir kokius asmenis reikia įtraukti lyčių lygybės plano rengimo ir vykdymo etapais. Taip bus galima užtikrinti, kad organizacijoje tuo metu ir vėliau bus teikiama parama su lyčių lygybe susijusiam darbui. Daugelio organizacijų atveju tai reiškia, kad itin reikalinga konstruktyviai įtraukti vidurinio grandies vadovus, taip sumažinant tikimybę, kad ateityje iškilis kliūčių, dėl kurių sulėtėtų pažanga ir planas nebūtų visiškai įgyvendintas. Vidurinio grandies vadovybė taip pat gali pateikti daugiausia duomenų, statistikos ir pagal lytis suskirstytos informacijos, reikalingos, kad būtų galima nustatyti atskaitos taško skaičius ir vykdyti su lyčių lygybės klausimais susijusių tendencijų ir pažangos stebėseną. Taigi svarbu, kad tokie dalyviai būtų pasitelkiami kaip svarbūs sąjungininkai, nuo pat pradžių gebantys sudaryti galimybes su lyčių lygybe susijusiam darbui. Tam gali prireikti su darbuotojais, kurie nedalyvauja lyčių lygybės plano rengimo ir vykdymo procese, tačiau kurių parama būtina siekiant pažangos, suderinti mokymų, praktinių seminarų, seminarų, susitikimų ir t. t., tvarkaraštį ir jų rengimo sąlygas. Pažiūrėkite, kokios informuotumo didinimo ir kompetencijos ugdymo iniciatyvos pateiktos veiksmų priemonių rinkinyje. Šiuo etapu svarbus tarpininkavimas ir sąjungų kūrimas, kad būtų galima išvengti kliūčių, išskylančių vėlesniais plano įgyvendinimo etapais. Be to, lyčių lygybės planą įdiegtus kaip institucinį arba visos organizacijos planą, galima sulaukti didesnės paramos iš įvairių padalinių ir dėstytojų, o tai padės didinti su lyčių lygybe susijusio darbo tvarumą.

Jeigu organizacija neturi lyčių studijų tradicijos

Kai kurie universitetai ir mokslinių tyrimų institucijos neturi ilgų lyčių studijų dėstytojų ar dalyvavimo tokioje mokslinėje veikloje tradicijų. Dėl to darbuotojus ir dalyvius gali būti sunkiau įtikinti, kad su lyčių lygybe susijęs darbas ir lyčių



lygybės planai yra svarbūs ir naudingi. Norint įveikti tokią kliūtį, gali tekti pasinaudoti lyčių lygybės tinklų (nacionaliniu, regioniniu ar tarptautiniu lygmeniu) parama ir naudotis lyčių lygybės specialistų paslaugomis, kad būtų galima išplėsti institucijoje turimas kompetencijas ir žinias. Apsilankę „Eurogender“ suinteresuotųjų subjektų skiltyje rasite savo šalyje dirbančius lyčių lygybės specialistus ir instruktorius. Galite pasinaudoti ir „GenPort“ skiltimi „Žmonės“, kur naudodamiesi filtrais galėsite pasirinkti, kokios suinteresuotųjų subjektų grupės ieškote (pvz., lyčių lygybės organizacijų tinklų arba lyčių lygybės klausimų specialistų ir konsultantų).

Su lyčių lygybe susijusių laimėjimų tvarumo ir atsparumo užtikrinimas

Pažangai ir laimėjimams, susijusiems su lyčių lygybe ir lyčių lygybės plano įgyvendinimu, žalingą poveikį gali daryti pokyčiai, kuriems vykstant sprendimai ar pažanga atšaukiami ar sustabdomi.

Taip dažniausiai gali nutikti, kai vyresniosios vadovybės lygmeniu pasikeičia pagrindinių tokią veiklą remiančių ar

vykdančių asmenų funkcijos ar vaidmuo arba kai jie pasitraukia iš užimamų pareigų. Mažesniai lyčių lygybės plano tvarumui įtakos gali turėti ir biudžeto pakeitimai, išlaidų mažinimas, restruktūrizavimas ar abejingumas. Norint išvengti šios kliūtis, daugeliui organizacijos struktūrų būtina tvirtai įsipareigoti laikytis lyčių lygybės principų ir vykdyti su planu susijusią veiklą. Tai reiškia, jog reikės užtikrinti, kad planą remti, padengti su juo susijusias išlaidas ir įsipareigoti jo laikytis turėtų ne vienas suinteresuotasis subjektas, o minėti veiksniai neturėtų būti priskirti tik vienam konkrečiam fakultetui ar padaliniui. Tvarumą užtikrinti taip pat galima su lyčių lygybe susijusiam darbui skiriant daugiamečių biudžetą, kurio šaltinis nebūtų tik vienas fakultetas ar padalinys. Į lyčių lygybės planą įtraukiant reguliarią atskaitomybę ir numatant struktūrų ir (arba) priemonių stebėseną, lengviau pastebėti, kada tvarumo lygis mažėja, bei nustatyti būtinas priemones prieš prasiveržiant krizei. Kiekvieno plano tvarumą ir atsparumą reikia įvertinti atliekant SSGG (stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių) analizę, ir testavimą nepalankiausiomis sąlygomis prieš planą užbaigiant ir prieš pradėdant jį vykdyti reikia, taip įsitikinant, ar jis yra pakankamai lankstus, kad ateityje pavyktų įveikti iššūkius.



MH-04-17-155-LT-N

<http://eige.europa.eu>



Leidinių biuras