

# „STIKLO LUBŲ“ FENOMENAS MOTERŲ PROFESINĖS KARJEROS RAIDOJE

Virginija Šidlauskienė

Šiaulių universitetas

P. Višinskio g. 25, LT-76351 Šiauliai

Straipsnyje analizuojamos moters nuolatinio sėkmingo kilimo kurioje nors visuomenės, profesinės, mokslinės ar kitose veiklos srityse kliūtys ir jų priežastys. Pastebimos gana įdomios tendencijos kompleksiskai įveikti giliai išsisknijusį „stiklo lubų“ reiškinį, galimybės laužyti tradicines valdymo struktūras sparčiai keičiantis moderniosios industrijos reikalavimams darbo vietai ir išgalint naujoms darbo santykių formoms. Autorė remiasi atliktų pasaulyje ir Lietuvoje profesinės karjeros tyrimų rezultatais ir savo ankstesniais mokslo darbais, kuriuose tirta moters profesinė karjera.

## Įvadas

Analizuojant moterų profesinės karjeros plėtros prielaidas Lietuvos ekonominių ir socialinių transformacijų į laisvą rinką kontekste, akivaizdu, kad dėl aktyvesnio ir ekonomiškai pajėgesnio vyrų dalyvavimo privatizavimo procese, dėl netolygaus moterų ir vyrų visuomeninio darbo pasidalijimo, moterų ekonominių galimybių apribojimų didėja ekonominė lyčių nelygybė. Būtina konstatuoti, kad socialinis ir ekonominis moterų statusas tebėra žemesnis, nes vyrų dispozicijoje sukaupti svarbiausi materialiniai ir valdymo įrankiai, įtvirtinantys vyrų instrumentinį vaidmenį (tikslų ir laimėjimų siekis). Dabartinė vyrų politinė rinka paveldėjo iš socializmo vadovų aukštą socialinį, profesinį statusą ir politinę įtaką, sukoncentruotą jų rankose. Nors moterys ir vyrai atlieka skirtingus socialinius vaidmenis ir užima nevienodą padėtį visuomeninio darbo pasidalijimo sistemoje, į socialinius lyčių poreikius mažai atsižvelgiama. Visuomenėje labiau vertinamas vyrų instrumentinis nei moterų raiškos (ryšių užmezgimo ir palaikymo) vaidmuo. Instrumentinis vaidmuo tapatinamas su kompetencija ir pagal jo standartus sprendžiama apie individo sėkmę ir padėtį (Kling, Hyde, Showers, Buswell, 1999).

Moterų emancipacijos ir feminizacijos procesas padidino dirbančių moterų proporciją iki 57,1%. Suiro vyrų ir moterų vadovavimo organizacijose santykis; pasireiškiant vertikaliajai segregacijai, moterims patikimi mažiau atsakingi, žemesnės kvalifikacijos darbai. Demokratėjant visuomenei, akivaizdus abiejų lyčių nesimetriškas dalyvavimas valstybės valdymo procese, kuriant politiką, priimant visų lygių sprendimus: 2000 m. Seimo rinkimuose išrinkta 10,6% moterų, 2004 m. – 21%. 2002 metų rinkimai į savivaldybių tarybas išskėlė 20,6% moterų. Tais pačiais metais 2 moterys pradėjo dirbti merėmis, 8 – administracijų direktorėmis ir 11 – merų pavaduotojomis. Dvyliktoje Vyriausybėje (2000 m.) dirbo 30% moterų, tarp jų tokioms svarbioms Finansų, Socialinės apsaugos ir darbo ministerijoms vadovavo moterys. Tryliktoje

Vyriausybėje (2004 m.) taip pat tik 2 moterys vadovavo ministerijoms: Socialinės apsaugos ir darbo bei Žemės ūkio. Lietuvai Europos Komisijoje atstovauja labai profesionali ir kompetentinga specialistė D. Grybauskaitė. Viena moteris vadovauja politinei partijai. Pagrindinių partijų rengiamuose sąrašuose rinkimams į Europos Parlamentą pirmoji įrašyta tik viena moteris. Vienintelė socialdemokratų partija oficialiai nustatė kvotas (kaip netiesioginės diskriminacijos dėl lyties priemonę) moterims kandidatų į EP sąrašė. Kitos politinės partijos lyčių atstovavimo proporcijų nepaiso, bet pirmumą teikia žmogaus kompetencijai ir įtvirtina netolygias vyrų ir moterų galimybes dalyvauti politinėje visuomeninėje veikloje. Nedaug moterų vadovauja stambiajam verslui, bankams, draudimo kompanijoms, kreditų įstaigoms, žemės ūkio kooperacijoms. Sritys, kuriose moterims tradiciškai neleidžiama vadovauti, yra: universitetai, Mokslų akademija, Mokslo taryba, viešojo saugumo institucijos.

Remiantis 2002 m. Statistikos departamento duomenimis, smulkiojo ir vidutinio verslo įmonėms vadovauja 40% moterų, o sėkmingiausiai dirbančių įmonių vadovių – 10; sutrumpintą darbo dieną dirba 14% visų dirbančių moterų (10% vyrų); moterų darbo užmokestis sudaro 80,1% vyrų užmokesčio. 2003 m. duomenimis, 61,2% vyrų yra įstatymų leidėjai, vyriausieji pareigūnai ir valdytojai, 68,3% specialistų yra moterys. 100% vyrų dirba samdomais darbuotojais Ginkluotosiose pajėgose (neįskaitant kariuomenės). Moterų galimybės padaryti karjerą represinėse struktūrose – 3%. Statistika rodo moterų dominavimą dažniausiai valstybinėje socialinių paslaugų srityje: švietimo, sveikatos, sveikatos priežiūros ir socialinio darbo sektoriuose, kur atlyginimai gerokai mažesni nei privačiame sektoriuje, pramonės ir technologijų ūkio šakose (horizontalioji segregacija).

Matomas retas fenomenas, kai žmogiškieji išteklių iš planinės reglamentuojančios ekonomikos etapo siekia prisitaikyti prie postmodernistinės darbo rinkos, darbo krūvio, darbo pobūdžio, organizacijų kaitos, aukštos kvalifikacijos darbuotojų, di-

desnio išsilavinimo ir patirties poreikio. Reikalavimų darbo jėgai ir darbo vietai kaita sukelia pozityvias ir negatyvias pasekmes. Remiantis teisiniais aktais moterys privalo turėti lygias darbo galimybes, nes ateityje jos turės didesnę įtaką ekonomikai. Nuolat daugėja dirbančių moterų, todėl kyla problemų, kaip derinti darbą ir šeimą.

Šiandien moterys patiria visuomenės spaudimą dėl socialinio, ekonominio statuso būtinumo, saviraiškos poreikio, dėl šeimos gerovės užtikrinimo, nes vyrauja „dviejų karjerų šeimos“ modelis (Piotrkowski, Rapoport & Rapoport, 1987), labiau įpareigojantis moterį prisiimti atsakomybę. Moterų karjeros raida sudėtingesnė, problemiškesnė, įvairesnė nei vyrų ir pasižymi specifika, kas *de facto* pasireiškia kaip moterų diskriminacija, nubrėžianti jų egzistencijai ir veiklai mažesnes galimybes arba nustatanti joms, kaip grupei, nelygią padėtį ir sąlygas. 2004 m. rinkos ir analizės tyrimų grupės duomenimis, net 75% apklausoje dalyvavusių 16–60 metų moterų teigė, kad jaučiasi lygiateisės su vyrais darbe. Nelygiateisiškumą profesinėje veikloje moterys patiria sulaukusios 36–40 metų, palankiausio karjeros aukštumos starto metu, t. y. pasiekusios „stiklo lubas“.

Moterų profesinės karjeros plėtros, kaip dinamiško asmenybės tobulėjimo ir profesinės saviraiškos per žmogaus gyvenimą tęstinumą, sampratą koregavo ir kūrė naujus jos modelius daug autorių: Cox, White, Cooper (1992); Douglas (1997); Valackienė (1999); Žukauskienė (2003). Moterų karjeros praktikoje nustatyti keturi moterų diskriminacijos tipai (Kanopienė, 2001): 1. Atlyginimo diskriminacija. 2. Užimtumo diskriminacija, kai esant vienodoms sąlygoms moterys nepriimamos ar pirmos atleidžiamos iš darbo, dėl ko moterų ekonominis aktyvumas žemesnis nei vyrų. 3. Užsiėmimo diskriminacija – moterys vertinamos ne pagal asmeninius gebėjimus, o vadovaujantis susiklosčiusiais stereotipais, kaip menkesnių gebėjimų, negebančios dirbti atsakingo darbo, nesuinteresuotos karjera, pasyvios, mažiau kūrybingos, iracionalios, negebančios priimti sprendimų. 4. Žmogiškojo kapitalo diskriminacija – kai moterims sudaromos kliūtys siekti išsilavinimo, aukštesnio karjeros laiptelio. Dėl šių priežasčių didžioji dauguma moterų užima vidutinio ir žemesnio rango pareigas. Tokie barjerai savo ruožtu silpnina moterų motyvaciją siekti profesinių aukštumų (kam stengtis, jeigu vargu ar pavyks?), o tai aiškinama gebėjimų arba suinteresuotumo stoka (Culbertson, 1997). Šios prielaidos patvirtinimas – mažai aukštas pareigas užimančių moterų ir menka jų įtaka organizacijose, institucijose. Lyčių vienodų galimybių užtikrinimo raidos procese reikalinga įvardyti moterų karjeros raidos determinavimo fenomeną ir apibrėžti straipsnyje sprendžiamą **mokslinę problemą**: kaip „stiklo lubų“ fenomenas, veikiant diskriminacijos draudimo

įstatymams, pasireiškia šiuolaikinėse organizacijose? Kokios šio fenomeno, ribojančio moterų profesinės karjeros tobulinimo galimybes, priežastys? Kokia intervencija padėtų įveikti („pralaužti“) „stiklo lubas“ ir įgalintų racionaliau panaudoti moterų potencialą pasaulinės ekonomijos laikmečiu?

**Straipsnio tikslas** – pagrįsti „stiklo lubų“ reiškinio determinuojančią įtaką moterų profesinės karjeros plėtrai. Atliekant tyrimą, remtasi esminėmis metodologinėmis nuostatomis:

**1. Segmentuotos (dvigubos) darbo rinkos teorinės išvalgos** akcentuoja darbo rinkos pasidalijimą į pirminį ir antrinį sektorius, kurie skiriasi užsiėmimų turiniu, darbuotojų kvalifikacija, atlyginimais ir profesinės karjeros galimybėmis. Darbdaviams moterys – potencialus antrinės darbo rinkos „šaltinis“, nes joms būdingas menkesnis domėjimasis profesinės kvalifikacijos kėlimu, karjera; jos pasirengusios dirbti už mažesnę atlyginimą, jos nelinkusios konkuruoti, solidarizuotis ir siekti didesnio atlyginimo. Ši teorija paaiškina vertikaliąją užsiėmimų segregaciją, vyrų dominavimą, moterų pavaldumą jiems, patriarchatą, reprodukuojantį hierarchinį darbo pasidalijimą pagal lytį ir lyčių antagonizmo skatinimą (Booth, Francesconi, Frank, 2000; Crouchley, Oskrocki, 2000; Haynes, Upward, Wright, 1999; Leontaridi, 1998; Green, 1997 ir kt.). Patys darbdaviai sąmoningai varžo moterų karjeros plėtrą, siekdami gauti didesnę pelną ir dar labiau segreguodami darbo rinką pagal lytį.

**2. Socialinių vaidmenų įtvirtinimas kaip kultūrinės socializacijos ir tradiciškai susiklosčiusių darbo santykių padarinys.** Socialiniai lyčių vaidmenys atspindi visuomenės lūkesčius, kaip turi elgtis, mąstyti vyrai ir moterys, koks turi būti darbo pasidalijimas tarp lyčių atsižvelgiant į socialines, ekonomines ir kultūrinės tradicijas. Socialinių lyčių skirtumų ir ypatumų pripažinimas, palaikymas, perėmimas, multiplikavimas formuoja visuomenės stereotipus. Taigi individai renkasi profesijas remdamosi socializacijos procese suformuotomis nuostatomis, kokia turi būti „vyriška“ arba „moteriška“ elgsena, kokie yra lyčių vaidmenų ypatumai. Negatyvūs stereotipai, laikant moteris „silnaja lytimi“, įtvirtina žemesnę moters socialinį statusą ir mažesnę darbo atlyginimą. Akivaizdus abipusis ryšys tarp socializacijos ir užsiėmimų segregacijos (Eagly, 1987; Eagly & Wood, 1991; Tavais, 1992; Kanopienė, 2000).

**3. Metafora „Stiklo lubos“ („glass ceiling“)** apibūdinami struktūriniai, dirbtiniai, nematomi barjerai, trukdantys kvalifikuotoms moterims kopti karjeros laiptais, užimti vadovaujančias pareigas organizacijoje, t. y. nematomos lubos, virš kurių moterys negali pakilti dėl šališkų nuostatų, klaidingų jų gebėjimų, aspiracijų vertinimo, visuomenės prietarų (Martin, 1993; Bell, 1993; Catalyst, 1990; Williams, 1995; Maume, 1999).

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros, teisės aktų, užimtumo politikos ir strategijos, statistinių duomenų, moterų diskriminacinės patirties atvejų šiuolaikinėse organizacijose, moterų darbo istorijų analizė.

### **„Stiklo lubų“ – moterų politinės, socialinės ir ekonominės nelygybės – fenomeno prielaidos**

Šeštajame dešimtmetyje socialiniai psichologai tai, kad mažai moterų dirba vadovaujanti darba, aiškino moterų asmenybės bruožais, sėkmės darbe baime (buvo teigiama, kad profesiniai pasiekimai nesuderinami su moteriškumu), trafaretiniu elgesiu, dėl ko jų vadybinis vaidmuo toks menkas (Horner, 1969). 1980 m. Kanter (1977) pripažįstama diskriminuojanti moteris politika, kurią vykdo organizacijos ir įtakingi asmenys dėl išgalėjusių visuomeninės sąmonės stereotipų. 1990-ųjų m. (Catalyst, 1990; Stroh, 1992) tyrimai paneigė aiškinimą apie moterų nepakankamų gebėjimų, įgūdžių, motyvacijos stoką ir nustatė karjeros plėtros kliūtis kaip situacinius veiksnius, realiai organizacijose egzistuojančius barjerus, lemiančius menką moterų autoritetą, ir pareigų, pozicijų pasiskirstymo netolygumą, moterų atstūmimą nuo vadovujančių pareigybų valstybinėse ir nevalstybinėse struktūrose.

Analizuojant institucijų personalo formavimo nelygybių struktūrą ir netolygumą, susijusį su pajamomis, turtu, tobulinimosi prieinamumu ir darbo rinkos segmentacija, visuomenės konteksto įtaka ir diskriminacijos patirties pastiprinimu, „stiklo lubų“ fenomenas grindžiamas tokiomis prielaidomis:

1. Moterų indėlis į organizacijos žmogiškąjį kapitalą mažesnis, nes jos turi nepakankamą patirtį darbo rinkoje, mažiau uždirba, lėčiau kyla karjeros laiptais, turi žemesnį statusą organizacijose, neturi motyvacijos siekti karjeros. Sukūrus šeimą ir ypač sulaukus vaikų, moters padėtis darbo rinkoje tampa nestabili (galimybė daryti darbo pertraukas, nedirbti vaikui sergant, dirbti ne visą darbo dieną), t. y. jų žmogiškasis kapitalas mažesnis (Becker, 1993; Dessy, Pallage, 2002). Vyrų motyvacija siekti karjeros stipresnė ir jie drąsiai eksperimentuoja dalykinėje praktikoje, jiems pasiūlomos tokios pareigos, kurios tampa startinės siekiant įtakingiausių pozicijų, kai kompetencija siejama su tiesiogine atsakomybe už pelną ir nuostolius. Moterys, pasirinkusios vyriškąjį karjeros modelį, nesugeba pasivyti vyrų karjeros spartos net neturėdamos šeiminių išpareigojimų.

2. Moterys nesugeba vadovauti taip gerai kaip vyrai, jos užimtos antraeilės svarbos pareigybėmis organizacijos hierarchijoje. Pozicijas, kai greitai kylama karjeros pakopomis, užima vyrai. Nors moterys įgyja kai kurių vadovavimo kompetencijų, joms pritrūksta lyderio gebėjimų.

3. Visuomenėje tebėra stiprios patriarchybinės nuostatos ir tebevyrauja stereotipai, išryškine

moterų profesinės karjeros, lyderystės, vadovavimo galimybių suvaržymą. Visuomenės sąmonėje sukurtas tradicinės rūpestingos, švelnios, dėmesingos moters įvaizdis konfrontuoja su atkaklaus, racionalaus, veiksmingo lyderio bruožais. Parenkant personalą, į moterį nežvelgiama kaip į gebantį vadovauti žmogų, nes jos emocingos, neryžtingos ir iracionalios. Vadovams būdingi vyriškieji asmeniniai bruožai (Schein & Mueller, 1992; Žukauskienė ir Šakalytė, 2003). Lyderių vyrų veiklą visuomenė vertina palankiau nei moterų (Eagly, 1992). Vadovai vyrai nepripažįsta lygiavertiško moters kolegės statuso dėl stereotipinio požiūrio į moterį kaip į pagalbininkę ir pavaldinę (Young, 1998). Ši strategija suponuoja moters priklausymą nuo vadovo vyro, kuris varžo jos šuolį virš „stiklo lubų“ ir kliudo sulyginti darbo santykius. Moterys pasiekia karjeros aukštumų ne dėl gebėjimų, o investuodamos daugiau pastangų, laiko, nekurdamos šeimos, bet įgydamos reikiamą kompetenciją (Geis, 1993). Moterys nuvertinamos kaip negebančios atlikti „vyriškų darbų“ (Greenhaus & Parasuraman, 1993). Kartais moterys išsigyvena į vyriško vadovavimo vaidmenį, demonstruoja vyriškos lyderystės bruožus ir vyriškai elgiasi, t. y. norėdamos užsitarnauti pripažinimą moterys tenkina visuomenės lūkesčius. Kai moteris elgiasi nepakankamai konformistiškai, ji tuoj pat įvertinama neigiamai.

4. Organizacijų viduje išgalėjusios nerašytos normos neskirti moterų į aukštesnes pareigas, o vyrai gana greitai paskiriami vadovauti. Vadovai iš anksto būna įsitikinę, kad klientams ar bendradarbiams bus nemalonu gauti užduotis iš moters arba kvalifikuotos darbuotojos pareigų paaukštinimas gali pakenkti jų pačių karjerai. Dažnai atsižvelgiama į klientų stereotipinius įsitikinimus ir prietarus, kad jie mažiau pasitikės moterimi. Lyginant vadovujančias pareigas užimančius vyrą ir moterį, pastebima palankesnė nuostata ir didesnės simpatijos vyrams, pačios moterys pavaldinės labiau pasitiki vadovais vyrais, moterys rečiau materialiai skatinamos.

5. Įtakingi asmenys, pareiškiantys savo kompetentingą nuomonę apie moters profesinės karjeros galimybes, vaidina „vartų sargo“ („gatekeeper“) vaidmenį (Betz & Schifano, 2000). Tokie asmenys tiesiogiai stabdo moters karjeros raidą ir jos profesinį tobulėjimą. Paprastai mokslo institucijų ir jų padalinių vadovaujamus postus užima vyrai, mokslo ir technologijų plėtros srityse dominuoja vyrai, moterims mokslininkėms vyrauja nepalanki socialinė aplinka. Pavyzdžiui, manoma, kad fizikos mokslo sritis laikoma vien vyrams rezervuota šaka. Griežta administracinė hierarchija moksle – tai vyrų sukurta sistema vyrams. Moteris, norinti kopti administracinės karjeros laiptais, turi priimti vyriškas elgesio taisykles. Minėtinas faktas, kai akademinėje bendruomenėje moters mokslis-

ninkės rodikliai atitinka atestacijos nuostatus, reikalingus profesorės pareigoms, tačiau universiteto vadovai klausia, kaip iš asistentės pareigų įmanoma peršokti į profesorės pareigas? Deja, įstatymai nedraudžia daryti tokio karjeros šuolio. „Vartų sargai“ savo pasipriešinimą moterų karjeros raidai argumentuoja menkesne moterų karjeros siekio motyvacija. Antra, garantuojama, kad moteris, sukūrusi šeimą, bet kuriuo momentu gali nutraukti darbą sutartį.

6. Moterys darbovietėse neįgyja reikiamos patirties, įgalinančios užimti aukštesnes pareigas. Į kvalifikacijos tobulinimo kursus siunčiami vyrai, nes vadovauti lengviau nei dirbti ir organizuoti darbą. Dažniausiai vyrai užima pareigas, orientuotas į greitą profesinį žengimą karjeros laiptais. Vyrai remiasi solidarizuota draugyste ir įgyja pranašumą profesinėje karjeroje. Moterys užima neprestižines, neįtakingas ir menkesnių galių bei galimybių pareigas, t. y. jos patiria „struktūrinę diskriminaciją“ darbovietėse. Paprastai moterims neskiriama užduočių, kurių atlikimas duotų patirties ir leistų pademonstruoti pretendentes į vadovo pareigas gebėjimus. Organizacijos vadovybė konstruoja „automatiškai išsipildančią pranašystę“, kai vadovų išankstinė nuostata į moteris projektuoja elgesį su ja ir automatiškai įdiegia stereotipus (Burn, 2002).

7. Lėto moterų kilimo karjeros pakopomis viena priežastis – neformalaus bendravimo, kuriant organizacijos politiką, ir mentoriaus (karjeros vadovo, mokytojo, globėjo, patarėjo) stoka. Mentorius – aukštesnes pareigas užimantis bendradarbis, padedantis siekti profesinės karjeros, perduodantis savo patirtį ir patarantis. Moterys, aktyviai atlikdamos reprodukcijos darbus namų ūkyje, rečiau dalyvauja su kolegomis vyrais neformaliuose renginiuose, kur priimami kardinalūs organizacijos plėtros sprendimai. Prigijęs terminas „pagyvenusių vyrų klubas“ (teniso, kolekcionierių klubai, medžiotojų būreliai, tarptautinės masonų, LIONS, ROTARY organizacijos) – jų pačių sukurta savotiškai uždara, ne visuomet skaidri valdymo struktūra, apibūdinanti vyrų vienvaldystę strateginėse valstybės valdymo, stambiojo verslo srityse. Moterys dažniausiai eliminuojamos arba sunkiai išsileidžiamos į šio tipo formalų ar neformalų bendravimą, lemiantį prieinamumą prie informacijos apie išteklius, įtakas ir karjeros pažangos galimybes.

Antra vertus, moterys, užimančios aukštas vadovo pareigas, visuomet atkreipia visuomenės dėmesį į save ir nuolat privalo tobulinti savo kompetenciją, todėl neturi laiko atlikti mentoriaus pareigas.

Daugelis vyresnių nei 40 metų moterų atsimuša į „stiklo lubas“, kai jau būna gerai įvaldžiusios savo profesiją ir pasirengusios dirbti atsakingą darbą.

8. Organizacijose pasireiškia dvigubi veiklos ir kompetencijos įrodinėjimo standartai moterims. Lygiavertį pripažinimą tarnyboje įmanoma pasiekti ne tik du ar tris kartus sunkiau ir efektyviau dirbant, tiksliau įvykdant užduotis, bet ir ilgiau laikantis išsipareigojimų įmonei. Į pradėjusias eiti tam tikras pareigas žvelgiama kaip į reprezentuojančias visas moteris. Asmeninė vienos moters nesėkmė sugestijuoja nuomonę, jog visos moterys nesugeba eiti aukštų pareigų. Darbovietėse moterims rekomenduojama „elgtis kaip vyrams“, kad pasiektų karjeros aukštumas, bet dažnai būdžiamos, jei nepateisina moteriškumo lūkesčių.

Kai vyrai apdovanojami arba jiems atsilyginama už darbo rezultatus, pasiektus agresyviai veikiant, moterys kritikuojamos dėl per didelio „įkyrumo“.

9. Moterų šeiminiai išsipareigojimai ar jų partnerių karjera trukdo joms siekti karjeros. Moterų karjera dažniausiai trumpesnė ir dažnai pertraukiama, nes dalis laiko skiriama vaikams gimdyti ir auginti, taip pat senyvo amžiaus šeimos narių globai. Neretai moterys, prisitaikydamos prie šeimos narių poreikių, dirba ne visą darbo dieną. Pertrūkiai riboja galimybes kilti karjeros laiptais, mažėja galimybės daugiau uždirbti. Moterys, prisimdamos šeiminius išsipareigojimus (nuo kurių vyrai save išlaisvino), sutinka gauti mažesnę atlyginimą, lygiagrečiai prisidedamos prie kitų moterų darbo nuvertinimo. Darbdaviai, įdarbindami moteris, visuomet siūlo mažesnę atlyginimą nei vyrams, nes laikosi stereotipinės nuostatos, kad moteris vis tiek sutiks dirbti. Vyrai už tokį mažą atlyginimą nedirbs niekada. Remiantis teisės aktais (LR Konstitucija, Darbo sutarties, Darbo apmokėjimo, Kolektyvinių susitarimų ir sutarčių, Moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymais, ES Tarybos direktyva 75/117/EEB), taikomas vienodo užmokesčio principas (pay equity) už vienodos vertės darbą (comparable worth) toje pačioje organizacijoje dirbantiems žmonėms reikalauja mokėti vienodą atlyginimą. Statistikos duomenys rodo aiškią priklausomybę: dauguma moterų vadovių nesukuria šeimos, jos turi mažiau arba visai neturi vaikų. Priešingai, dauguma vyrų vadovų vedę, jie turi vaikų.

10. Nemažai moterų sugeba derinti darbą ir vaidmenis šeimoje. Paradoksas, bet darbdaviai moters šeimą laiko jos profesinės karjeros kliūtimi, o vyrų karjeroje šeima – privalumas, įrodantis jo stabilumą ir patikimumą (Valdez & Gutek, 1987). Darbdaviai įsitikinę, kad moterys, turinčios vaikų, nedirba kokybiškai (Hall, 1990) ir esti mažiau kompetentingos (Etaugh & Portner, 1992). Moterys dažniau patiria įtampą tarp profesinių ir šeiminių išsipareigojimų nei vyrai. Tai sudaro prielaidas organizacijų vadovams mąstyti apie mažesnę moterų atsakomybę, menkesnius motyvus dirbti, moterys dažniau aukojasi dėl vyrų karjeros siekių (Bielby &

Bielby, 1992) ir todėl jos nesiūlomos į aukštesnes pareigas. Tai riboja jų karjerą ir galimybes užimti atsakingas pareigas. Moterims, siekiančioms karjeros, tenka įrodinėti savo lojalumą ir pasiaukiamą tarnybą.

Tyrimai rodo moterų profesinį kilimą vienos organizacijos hierarchijoje, darbdaviai skeptiškai vertina moters gebėjimus užimti aukštesnes pareigas, nes mano, kad ji bet kuriuo momentu gali pareikšti norą išeiti iš darbo. Todėl moteriai aukštesnė pareigybė patikima, kai ji daug kartą parodo ištikimybę, darbo prioritetą ir atsidavimą organizacijos interesams (Konrad & Cannings, 1992). Praktikoje pasitaiko atveju, kai moteris neturi vaikų arba jai namų ūkyje padeda vyras, ji turi galimybę samdyti pagalbininkę, bet net tokioje situacijoje moteriai labai sunku pakilti karjeros laiptais virš „stiklo lubų“.

Ickovics (1989) nustatė, kad dirbančios moterys, nuolat patiriančios institucijų, padalinių vadovų vyrų jų kompetencijos nepripažinimą ir ignoravimą, dažniau serga.

### **„Stiklo lubų“ įveikimo strateginiai orientyrai**

Darbo rinkos ir gabių darbuotojų konkurencijos sąlygomis moterys gali užimti geresnę padėtį, padėsiančią peržengti tradicinius barjerus, įtvirtinti save tarp dviejų dirbtinių archetipų – tobulo vadovo ir tobulos moters, balansuoti tarp valdžios ir moteriškumo. Giliai išsisknijusi sudėtinga „stiklo lubų“ sociokultūrinio reiškimo problema gali būti sprendžiama kompleksiskai, sutelkiant Parlamento, Vyriausybės, darbdavių ir dirbančių moterų asmenines pastangas. Jų derinimas padėtų eliminuoti dirbtinius moterų profesinės karjeros raidos barjerus ir nestabdytų moterų socialinės gerovės pažangos.

Tikslinga orientuotis į tokius „stiklo lubų“ įveikimo orientyrus:

1. Įstatymų leidžiamosios valdžios – Parlamento – lygmeniu įteisinamas politinės sistemos rekonstravimas lyties požiūriu. Tikimasi Lygių galimybių kontrolieriaus tarnybos veiksmingumo siekiant vienodo atlyginimo.

2. Vyriausybės mastu reikalinga sugriežtinti nediskriminavimo įstatymų vykdymą ir garantuoti valstybinės moterų ir vyrų lygių galimybių programos tęstinumą nuo 2005 metų:

- Pozityvios diskriminacijos priemonių ir programų finansavimas, pavyzdžiui, moterų politinės socializacijos lavinimo programa.
- Privalomas kasmetinių darbo sutarčių apie atlyginimų dydžių duomenis teikimas Darbo inspekcijai ir Lygių galimybių komisijai.
- Pradėti „stiklo lubų“ auditą.

3. Organizacijų lygiu reikalinga identifikuoti, kokiomis priemonėmis įmanoma įveikti „stiklo lubas“ kaip kliūtis, kurios yra specifinės ir unikalios, priklauso nuo kultūros ir darbo aplinkos.

Postmoderniajame amžiuje sparčiai kintant ekonomikai, įmonių organizacijos, gamybos technologijos ir darbo procesai lanksčiai keičiasi naujoviškai naudojant geografinę erdvę. Lanksčios postmodernios technologijos naikina tradicinį darbų pasiskirstymą ir hierarchinę organizacijos struktūrą (Bauman, 2002).

4. Globali ekonominė konkurencija ir technologijų pokyčiai skatina kurti naują organizacijos modelį, kai organizacijos ribos yra besikeičiančios ir pralaidžios. Narystė ir darbuotojų statusas organizacijoje, kaip ir jos tikslai, nuolat kinta. Naujo tipo organizacijose esminis vaidmuo tenka projektams, laikinai mobilijai projekto komandai, kooperuotai veiklai, o ne pastovioms pareigoms, kurios pagal pareigybių reikalavimus reguliuojamos hierarchinės priežiūros. Taigi darbuotojai buriami į komandą iškilusiai problemai spręsti, o tai sąlygos žmogaus lankstumo ir mobilumo būtinybę (Baršauskienė, Janulevičiūtė, 1999).

Moterims sudaromos sąlygos sėkmingiau balansuoti tarp valdžios ir moteriškumo. Moterų lyderių įvaldyti sisteminio darbo, kolektyvinio sprendimų priėmimo įgūdžiai, pastovus noras tobulėti, lankstumas, gebėjimas užmegzti ryšius, valdyti konfliktines situacijas, demokratiškai vadovauti grupėms naujoje darbo vietoje gali būti konstruktyviai panaudota intelektualiajam kapitalui kaupti.

5. Moterų edukacinės tendencijos: šiandien universitetų ir kolegijų studentų daugumą sudaro merginos, be to, moterys vis dažniau renkasi profesijas, kurios iki šiol „priklausė“ vyrams. Taigi karjerai rengiasi nauja generacija išsilavinusių moterų, kurios įveiks „stiklo lubas“ tapdamos elektroninio verslo vadybininkėmis, įkurdamos naujas verslo įmones, informacinio verslo kompanijas. Elektroninis verslas patogus moterims siekti karjeros, nes valdymo struktūros ne tokios ryškios.

6. Asmenine dirbančių moterų nuomone, moterys privalo prašyti darbdavių apibūdinti jų profesinę veiklą ir pasiekimus; analizuoti organizacijos problemas ir asmeniškai prisidėti prie jų sprendimo; susirasti mentorių arba ištraukti į socialinius teminius tinklus; lavinti lyderio bruožus; projektuoti profesinę (teikiančią daugiau pasitenkinimo darbu) savirealizaciją, kurią Geis (1993) vadiną savirealizacijos pranašyste: lūkesčiai sukelia elgesį, kuris juos tik patvirtina.

Apibendrinant galima konstatuoti, kad Lietuvoje esama „stiklo lubų“ dėl netolygaus vyrų ir moterų pareigų, pozicijų ir reprezentacijos, darbo užmokesčių skirtumų, nes vadovų pareigas, kurios geriau mokamos, moterys užima labai retai, nors nacionalinis teisinis vienodų sąlygų taikymo moterims ir vyrams principo įsidarbinant, siekiant profesinio mokymo ir karjeros bei nustatant darbo sąlygas pagrindas „de jure“ egzistuoja.

Verta pažymėti, kad kultūriniai stereotipai, įteigiantys nuostatą apie moterų nesugebėjimą vadovauti, darbo rinkos kliūtys, kylančios moterims kelyje į karjeros aukštumas, esti tradicinė organizacijų kadru politiką ir stereotipinė darbdavių nuostata.

Tikėtina, kad skirtumas tarp vyrų ir moterų bus mažiau paremtas konkurencijos principu, o labiau papildančių vienas kitą santykių idėja.

#### Literatūra

1. Bauman, Z. (2002). *Globalizacija: pasekmės žmogui*. Vilnius.
2. Barner, R. (1996). *The New Career Strategist: Career Management for the Year 2000 and Beyond*. In E. Cornish (Ed.), *Exploring Your Future: Living, Learning and Working in the Information Age* (pp. 13–18). Bethesda, Maryland: World Future Society.
3. Booth, A. L., Francesconi, M. & Frank, G. (2000). *Temporary Jobs: who gets them, what are they worth, and do they lead anywhere?* EEEG.
4. Catalyst (1990). *Catalyst's study of women in corporate management*. New York: Catalyst.
5. Cleveland, J., Stockdale, M. & Murphy, K. (2000). *Women and men in organizations: Sex and gender at work*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
6. Crouchley, R. & Oskrochi, R. (2000). *Teesting for origin dependence in socio-economic duration data*. *Environment and Planning A*, 32, 1857–1868.
7. Culberston, F. M. (1997). *Depression and gender: An international review*. *American Psychologist*, 52(1), 25–31.
8. Douglas, T., Hall (1997). *Careers in organisations*. Pacific Palisades, CA.
9. Doyle, J. & Paludi, M. (1998). *Sex and gender: The human experience* (3<sup>rd</sup> ed.). Dubuque, IA: Brown.
10. Gary, S., Becker (1993). *Human Capital*. University of Chichago.
11. Geis, F. L. (1993). *Self-fulfilling prophecies: A social psychological view of gender*. In A. E. Beall & R. J. Sternberg (Eds.), *The psychology of gender*. NY: Guilford Press.
12. Haynes, M., Upward, R. & Wright, P. (1999). *Smooth and sticky adjustment: a comparative analysis of US and UK*. Research Paper 99/7, Centre for Research on Globalisation and Labour Markes, University of Nottingham.
13. Leontaridi, M. R. (1998). *Segmente labour markes: theory and evidence*. *Journal of Economic Surveys*, 12, 63–101.
14. Green, A. E. (1997). *Exclusion, unemployment and non-employment*. *Regional Studies*, 31, 505–520.
15. Herr, E. L., Cramer, S. H. (1997). *Career Guidance and Counselling Throughout the Lifespan; Systematic Approaches* (5<sup>th</sup> ed.). NY: Harper Collins.
16. Kanopienė, V. (2000). *Užsiėmimų segregacija Lietuvos darbo rinkoje*. *Filosofija. Sociologija*, 4.
17. Kling, K. C., Hyde, J. S., Showers, C. J. & Buswell, B. (1999). *Gender Differences in self-esteem: A meta-analysis*. *Psychological Bulletin*, 125 (4), 470–500.
18. Malachov, V. S., Filatov, V. P. (1991). *Sovremenaja zapadnaja filosofija*. Moskva: Izdatelstvo polit. Literatury.
19. Martin, C. L. (1993). *Theories of sex typing: Moving toward multiple perspectives*. *Monographs of the Society for Research in the Child Development*, 58, 75–85.
20. Ruškus, J., Mažeikienė, N., Šidlauskienė, V., Balčiūnas, S. (2004). *Women's Professional Competitiveness and Employability: Current Psycho-Social. Situation in Lithuania*. *Socialiniai mokslai*, 1.
21. *Žmogaus socialinė raida*. (2001). Vilnius.
22. Žukauskienė, R., Šakalytė, J. (2003). *Moterų profesinė karjera*. Vilnius.
23. „Verslo žinių“ žinynas Lietuvos verslo lyderiai 2003–2004.
24. [www.williams.edu/Economics](http://www.williams.edu/Economics)
25. Williams, C. (1995). *Still a man's world: Men who do women's work*. Berkeley: University of California Press.

#### “Glass Ceiling” as the Constraint of Women Career Development

##### Summary

The term “glass ceiling” refers to the level beyond which qualified women are denied the opportunity to advance into management, decision making level positions regardless of their accomplishments and merits. The “glass ceiling” is comprised of artificial barriers often exhibited in day-to-day practices, management and employee attitudes, and internal systems that operate the career disadvantage. The main sources of the “glass ceiling” are presented: attitudinal barriers and gender bias, different performance standards, lack of mentoring and networking opportunities, training and advancement opportunities, career and family constraints. Suggestions for “glass ceiling” as a deeply-rooted and complex issue that must be tackled from multiple angles are presented.