

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Birutė JOKUBAVIČIŪTĖ
Vadybos studijų programos studentė

**DISKRIMINACIJOS PREVENCIJA PERSONALO
VALDYME: „APVALUS“ IR „KAMPUOTAS“ ĮMONIŲ
ATVEJIS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2016

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ, HUMANITARINIŲ MOKSLŲ IR MENŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Birutė JOKUBAVIČIŪTĖ

**DISKRIMINACIJOS PREVENCIJA PERSONALO
VALDYME: „APVALUS“ IR „KAMPUOTAS“ ĮMONIŲ
ATVEJIS**

Magistro darbas
Socialiniai mokslai, Vadyba (N200)

**Darbo vadovė:
Lekt. dr. Danguolė ŠAVAREIKIENĖ**

Teigiu, kad magistro darbas, kurį teikiu Vadybos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas

_____ (Studento parašas)

Šiauliai, 2016

TURINYS

IVADAS.....	8
1. DISKRIMINACIJOS PREVENCIJOS PERSONALO VALDYME TEORINIAI ASPEKTAI	10
1.1. Diskriminacijos samprata ir diskriminacijos prevencijos vaidmuo	10
1.2. Diskriminacijos formų įvairovė.....	12
1.3. Diskriminacijos priežasčių teorinė analizė.....	15
1.4. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme	23
1.4.1. Diskriminacijos prevencijos priežiūra.....	26
1.4.2. Diskriminacijos prevencijos priemonių taikymas užsienyje ir Lietuvoje	28
2. DISKRIMINACIJOS PREVENCIJOS „APVALUS IR „KAMPUOTAS“ ĮMONIŲ PERSONALO VALDYME TYRIMO EMPIRINĖ DALIS.....	33
2.1. Tyrimo metodika.....	33
2.1.1. Tyrimo metodai.....	33
2.1.2 Tyrimo imtis.....	37
2.1.3. Tyrimo etika	37
2.1.4. Tyrimo organizavimas.....	38
2.2. Tyrimo „Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių situacijos analizė.....	38
2.2.1. Interviu apklausos rezultatų analizė	39
2.2.2. Anketinės apklausos rezultatų analizė.....	50
2.3. Diskriminacijos prevencijos personalo valdyme modelis	68
IŠVADOS.....	76
REKOMENDACIJOS.....	78
LITERATŪROS SĄRAŠAS.....	80
PRIEDAI	84

PAVEIKSLAI

1 pav. Diskriminacijos formos pagal pasireiškimo pobūdį.....	12
2 pav. Diskriminacijos prevenciją reglamentuojantys tarptautiniai ir nacionaliniai teisės aktai	21
3 pav. Darbo vietos pritaikymas, darbuotojams turintiems negalią.....	51
4 pav. Darbuotojų reakcija į įvairioms soc. grupėms priklausančius kolegas (1).....	52
5 pav. Darbuotojų reakcija į įvairioms soc. grupėms priklausančius kolegas (2).....	53
6 pav. Įmonių vyresnio amžiaus darbuotojų galimybės tobulintis.	55
7 pav. Darbuotojų informuotumas apie savo turimas teises diskriminacijos atveju.....	57
8 pav. Darbuotojų informuotumas apie savo turimas teises priekabiavimo atveju.	57
9 pav. Diskriminacijos rūšių identifikavimas.	59
10 pav. Respondentų nuomonė apie diskriminacijos prevencijos įgyvendinimą reglamentuojančią teisinę bazę.....	60
11 pav. Atlygis darbuotojams už tokio pat pobūdžio darbą.....	61
12 pav. Darbo sąlygos moterims auginančioms vaikus.....	62
13 pav. Darbuotojų informuotumas apie asmenį, atsakingą už diskriminacijos prevencijos įgyvendinimą.....	63
14 pav. Darbuotojų informavimas, apie tai kaip elgtis diskriminacijos atveju.....	64
15 pav. Informacijos sklaidos priemonių naudojimas darbuotojų informavimui.....	64
16 pav. Darbuotojų pasirinkimas kur kreiptis diskriminacijos atveju.....	65
17 pav. Darbuotojų nuomonė, kaip reikėtų įgyvendinti diskriminacijos prevenciją įmonėse.....	66
18 pav. Darbuotojų nuomonė, diskriminacijos prevencijos priemonės padėsiančios išvengti diskriminacijos.....	67

LENTELĖS

1 lentelė. Diskriminaciją įtakojantys veiksniai.....	16
2 lentelė. Valdymo sritys, kuriose aptinkama diskriminacijos buvimo rizika	24
3 lentelė. Interviu klausimyno pagrindimas	34
4 lentelė. Anketos klausimyno pagrindimas.....	36
5 lentelė. Darbuotojų amžiaus vidurkis.....	39
6 lentelė. Įmonių darbuotojai turintys negalią.....	40
7 lentelė. Požiūris į teistumą turėjusius asmenis	41
8 lentelė. Darbuotojų tarpusavio santykiai	42
9 lentelė. Veiksniai įtakojantys darbuotojo pasirinkimą	43
9 lentelė. Bendradarbiavimas su diskriminacijos prevenciją koordinuojančiomis organizacijomis.....	44
10 lentelė. Nuomonė apie teisinę bazę	45
11 lentelė. Geriau apmokamos darbo vietos	46
12 lentelė. Darbuotojų skundai.....	47
13 lentelė. Darbuotojų informavimas diskriminacijos prevencijos tema	48
14 lentelė. Įmonėje vykdomos diskriminacijos prevencijos priemonės.....	49
15 lentelė. Respondentų demografiniai duomenys.....	50

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

Jokubavičiūtė, B. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis; Vadybos magistro studijų baigiamasis darbas; Baigiamojo darbo vadovas lekt. dr. D. Šavareikienė; Šiaulių universitetas, Vadybos katedra. – Šiauliai, 2016 – 84p.

Santrauka

Magistro baigiamajame darbe nagrinėjamas diskriminacijos prevencijos įgyvendinimas personalo valdyme. Moksliniuose šaltiniuose diskriminacijos prevencijos įgyvendinimas nagrinėjamas labai mažai. Išskirtinis Lietuvos ir užsienio autorių dėmesys skiriamas diskriminacijos priežasčių ir pasekmių nagrinėjimui bei vyrų ir moterų lygių galimybių ir teisių užtikrinimui. Autorių vieningai teigiama, kad diskriminacija yra didelė problema su kuria reikalinga kovoti imantis efektyvių priemonių. Tam, kad būtų galima vykdyti diskriminacijos prevenciją personalo valdyme reikalinga nustatyti veiksnius įtakojančius diskriminaciją ir taikyti atitinkamas prevencines priemones.

Magistro baigiamojo darbo tyrimo objektas – diskriminacijos prevencija „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių personalo valdyme. Šiuo darbu siekiama išanalizuoti diskriminacijos prevencijos įgyvendinimą šiose įmonėse, nustatyti kokiomis priemonėmis išvengiama diskriminacijos personalo valdyme ir sukurti diskriminacijos prevencijos personalo valdyme modelį. Pagal sukurtą modelį nuosekliai išdėstomas diskriminacijos prevencijos įgyvendinimas įmonių personalo valdyme, pagal diskriminaciją įtakojančius veiksnius formuojamos prevencinės priemonės ir paskiriami už priemonių vykdymą atsakingi personalo darbuotojai. Remiantis išstudijuota mokslinė literatūra bei įvairių mokslinių tyrimų išvadomis išanalizuotas diskriminacijos prevencijos vykdymas „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių personalo valdyme, apklausiant šių įmonių personalo vadovus bei darbuotojus.

Atlikto empirinio tyrimo duomenys įgalina formuluoti teiginį, kad įmonių „Apvalus“ ir „Kampuotas“ personalo valdyme diskriminacijos prevencija vykdoma tik iš dalies, taikant pavienes prevencines priemones. Nustatyta, kad vienai iš įmonių – „Apvalus“ - būtinas diskriminacijos prevencijos vykdymas, nes identifikuotas diskriminacijos pasireiškimas tarp darbuotojų. Nustatytos ir diskriminacijos prevencijos įgyvendinimą reglamentuojančios teisinės bazės spragos, trukdančios efektyviai vykdyti prevencines priemones.

Raktiniai žodžiai: diskriminacija, diskriminacijos prevencija, personalo valdymas

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

Jokubaviciutė, B. The prevention of discrimination in staff management: the case of the "Apvalus" and "Kampuotas" companies; Management Master's thesis; The academic supervisor of the final work Lect. Dr. D. Šavareikienė; Šiauliai University, Department of Management. – Šiauliai, 2016 – 84 pages.

Summary

In the Master's final work, the implementation of the discrimination prevention in personnel management is examined. In the scientific resources, the implementation of the discrimination prevention is examined very little. The exclusive attention of Lithuanian and foreign authors is paid to the investigation of discrimination causes and consequences and assurance of the equal opportunities and rights for the men and women. Authors unanimously state that the discrimination is a big problem, it is necessary to fight within by taking effective measures. In order to implement the discrimination prevention in the management of personnel, it is necessary to identify the factors influencing the discrimination and to apply the appropriate preventive measures.

The research object of Master's final work—the prevention of discrimination in personnel management in the "Apvalus" and "Kampuotas" companies. This work aims to analyze the implementation of the discrimination prevention in these companies, to identify what measures can help to avoid the discrimination in personnel management and create a model for discrimination prevention in personnel management. According to a developed model, it was systematically presented implementation of discrimination prevention in companies' management. Tools are formed according to discrimination factors and responsibilities are left for employees. Based on investigated scientific literature and conclusions of various scientific studies, the execution of the discrimination prevention in personnel management in the "Apvalus" and "Kampuotas" companies was analyzed, interviewing managers of personnel and employees in the companies.

According to the accomplished empirical research study, it can be said that the prevention of discrimination in personnel management in the "Apvalus" and "Kampuotas" companies is carried out only partially, applying individual preventive measures. It was found that in one of the companies execution of the discrimination prevention is necessary, as the presence of discrimination among employees was identified. The gaps in the legal framework are regulating the implementation of the discrimination prevention, which hinder the efficient execution of preventive measures, were identified.

Keywords: the discrimination, the prevention of discrimination, the management of personnel.

ĮVADAS

Temos aktualumas. Lietuvos įstatymai užtikrina lygias teises visiems gyventojams, tačiau darbo rinkoje pasitaiko diskriminacijos atvejų, kai diskriminuojama dėl lyties, amžiaus, etinės kilmės ar tikėjimo - taip yra pažeidžiamos tam tikrų socialinių grupių teisės. Darbinėje aplinkoje, įmonėse, kyla poreikis racionaliai valdyti žmogiškuosius išteklius, taip efektyviai panaudojant juos atliekant vienokias ar kitokias užduotis ar net užimant aukštesnes pareigas, taip atsiranda sąlygos diskriminuoti darbuotojus dėl šeimyninės padėties, lyties, amžiaus ar net religijos. Pagal Lietuvos Respublikos Lygių galimybių įstatymą, diskriminacija traktuojama kaip elgesys su asmeniu, kai dėl jo lytinės orientacijos, negalios, rasės ar etinės priklausomybės, religijos ar įsitikinimų taikomos prastesnės sąlygos, negu panašiomis aplinkybėmis būtų taikomos kitam asmeniui.

Atlikti užsienio ir Lietuvos mokslininkų tyrimai patvirtina, nors privalu laikytis lygias teises užtikrinančių įstatymų, bet vis tiek egzistuoja diskriminacijos apraiškų. Jau vien darbo skelbimuose neretai nurodoma ieškomo darbuotojo lytis ar net amžius. 2009 metais šešiolikoje Lietuvos įmonių atlikto tyrimo išvadose atskleidžiama, jog darbuotojos moterys dažniau nei vyrai jaučiasi diskriminuojamos dėl lyties gaunant aukštesnes pareigas ar atlyginimų skirtumų. Kadangi, diskriminacija laikoma socialine problema, ją imtasi spręsti taikant įvairias prevencines priemones: nuo įstatymų leidimo iki prevencinių programų ar net administracinės arba baudžiamosios atsakomybės taikymo už lygių galimybių pažeidimą.

Mokslinių šaltinių analizė atskleidė, kad diskriminacijos buvimas sąlygojamas įvairiausių veiksnių, todėl pastebimos socialinės, teisinės bei ekonominės diskriminacijos priežastys. Šiuos veiksnius identifiko diskriminaciją nagrinėdami užsienio šalių mokslininkai Gomolla (2010), Heinze, A., Wolf, E. (2010), A. Nienhaus (2015), taip pat plačiai analizavo ir Lietuvos mokslininkai D. Baranauskaitės (2015), L. Okunevičiūtė-Nevarauskienė (2012), V. Šidlauskienės (2010). Pastebima, kad mokslinėje literatūroje mažai analizuojama diskriminacijos prevencijos tema, daugiau dėmesio skiriama diskriminacijos prevencijos priemonių taikymui viešajame sektoriuje, ir plačiau nediskutuojama kokios prevencinės priemonės turėtų būti taikomos privačiame sektoriuje.

Problema: Lietuvoje nepakankamai dėmesio skiriama diskriminacijos problemai ir jos prevencijai analizuoti organizacijos personalo valdyme tiek teoriniu tiek praktiniu aspektu. Mažai diskutuojama apie

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

tai, kokių diskriminacijos prevencijos priemonių imtis, kad to būtų išvengta ne tik viešajame bet ir privačiame sektoriuose. Daugiau analizuojamos diskriminacijos formos, pasireiškimo galimybės. Diskriminacija yra draudžiama įstatymų, tačiau dažnas darbdavys to nesureikšmina, o tai daro didelę žalą darbuotojams, kurios buvimas gali atnešti didelius nuostolius įmonei. Taigi, ***problema galima formuluoti tokiais probleminiais klausimais:***

- Kaip įmonių personalo valdyme įgyvendinama diskriminacijos prevencija?
- Kokiomis priemonėmis personalo valdyme išvengiama diskriminacijos atveju?
- Koks įmonių požiūris į diskriminacijos prevencijos įgyvendinimą?

Tikslas: išanalizavus diskriminacijos prevencijos įgyvendinimą įmonių personalo valdyme teoriniais ir praktiniais aspektais, parengti diskriminacijos prevencijos personalo valdyme modelį.

Tyrimo objektas: diskriminacijos prevencija įmonių personalo valdyme.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti diskriminacijos prevencijos personalo valdyme sampratą, teoriniu aspektu.
2. Nustatyti diskriminacijos rūšis, raškos formas įmonių personalo valdyme.
3. Identifikuoti veiksnius įtakojančius diskriminacijos pasireiškimą įmonių personalo valdyme.
4. Nustatyti kaip vykdoma diskriminacijos prevencija verslo įmonėse „Apvalus“ ir „Kampuotas“ ir kokios prevencinės priemonės taikomos įmonių personalo valdyme.
5. Parengti struktūruotą diskriminacijos prevencijos modelį pritaikytą įmonių personalo valdymui.

Tyrimo metodai:

- Mokslinių literatūros šaltinių analizė.
- Kokybinis tyrimo metodas – interviu apklausa.
- Kiekybinis tyrimo metodas - anketinė apklausa.

Baigiamąjį magistro darbą sudaro dvi dalys. Pirmojoje dalyje nagrinėjami ir aptariami diskriminacijos ir jos prevencijos personalo valdyme teoriniai aspektai. Antrojoje dalyje aprašomi tyrimo instrumentai ir analizuojami atlikto tyrimo rezultatai.

1. DISKRIMINACIJOS PREVENCIJOS PERSONALO VALDYME TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Diskriminacijos samprata ir diskriminacijos prevencijos vaidmuo

Siekiant kuo detaliau išanalizuoti diskriminacijos prevencijos būtinumą ir jos įgyvendinimą įmonėje, pirmiausia derėtų išsiaiškinti diskriminacijos esmę ir jos sąvoką, diskriminacijos prevencijos galimybes ir kaip šios nuostatos plačiai apibrėžiamos mokslinėje literatūroje ir teisiniuose šaltiniuose. Pats žodis diskriminacija (lot. – *diskriminatio*) reiškia padalijimą, atskyrimą. Tarptautinių žodžių žodyne diskriminacijos sąvoka apibrėžiama kaip teisių mažinimas arba atėmimas asmenims ar asmenų kategorijai dėl rasinių požymių, kalbos, religinių ar politinių įsitikinimų, tautinės ar socialinės priklausomybės, turtinės padėties, gimimo vietos.

Užsienio mokslinės literatūros atstovai U. Hormel ir A. Scherr (2010) diskriminacijos sąvoką aiškina labai paprastai, kad tai gali būti žodžiai ir veiksmai, nepagarbūs ar net žalingi veiksmai prieš tam tikros socialinės grupės vardą. Daukšienė, I. (2003) savo teiginiu „diskriminuoti reiškia elgtis su vienu blogiau negu su kitais“. Taip pat ši mokslinės literatūros atstovė nagrinėdama Europos sąjungos teisėje diskriminacijos sąvoką, nustatė, kad Europos Sąjungos teisėje nėra vieningos diskriminacijos reiškinio apibrėžties. Autorė mano, jog laikomasi pagrindinių dviejų skirtingų diskriminaciją apibūdinančių sąvokų: „situacija, kai esant vienodoms aplinkybėms asmenys yra skirtingai traktuojami ir kai toks elgesys yra neteisėtas“, kita, kad „diskriminacija yra, kai esant vienodoms aplinkybėms asmenys yra skirtingai traktuojami“. Tiek J.C. Santora, W.J. Seaton (2008) analizuodami darbuotojų diskriminavimą dėl amžiaus, tiek M. Gomolla (2010), A. Nienhaus, C. Drechsel-Schlund, H. Schambortski, A. Schablon (2015) nagrinėdami diskriminacijos sąvoką bei jos pasireiškimo formas, darydami išvadas, vieningai teigia, jog diskriminacija yra problema, kurios padariniai gali būti itin žalingi ne tik psichologinei bet ir fizinei asmens būklei. Diskutuojama, jog būtina imtis atitinkamų prevencinių priemonių, kad būtų išvengiama diskriminacijos atvejų, su kuriais susiduriama politikoje, visuomenėje, darbe ar kaimynystėje. Ir ši problema egzistuoja ne vien Lietuvoje. „Eurobarometro“ (Europos Parlamento nuomonių apklausos (2015)) kas tris metus atliekamų diskriminacijos apaiškų tyrimų rezultatais remiantis, pastebima, jog diskriminacija egzistuoja daugelyje Europos sąjungos valstybių.

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kamputas“ įmonių atvejis.

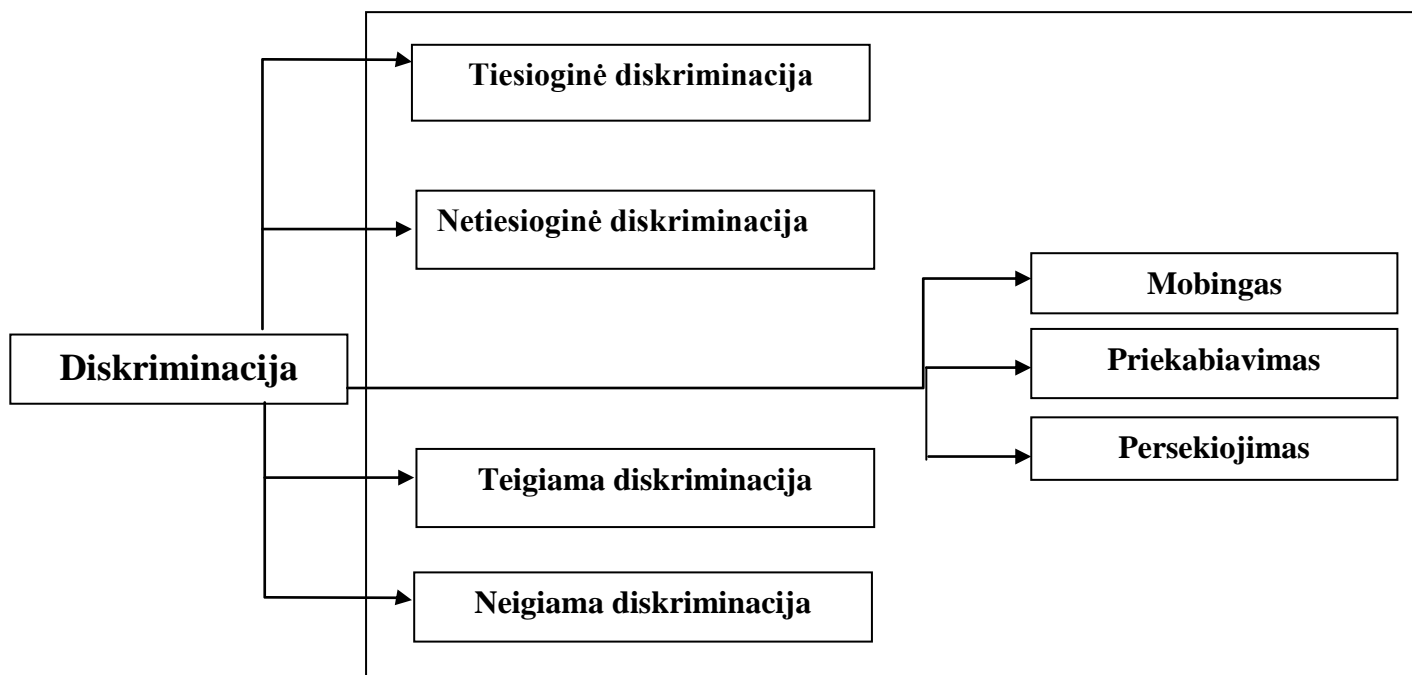
Diskriminacijos buvimą kaip problemą taip pat analizavo ir šie Lietuvos mokslinės literatūros autoriai I. Grudzinskaitė (2013), I. Mikutavičienė, R. Brazienė (2015), D. Gumbrevičiūtė-Kuzminskienė (2010), Reivylienė, J. (2007), P. Žukauskas, J. Veinhardt (2008), V. Beresnevičiūtė ir T. Leončikas (2009) teigia jog, Lietuvoje, diskriminacijos termino vartojimas nėra nusistovėjęs ir aiškus. Dažniausiai kaip diskriminacija įvardijama tiesiog neteisingo elgesio ir netolerancijos apraiškos. Dažnai prie diskriminacijos priskiriami netolerantiški pasisakymai kokios nors socialinės grupės atžvilgiu, kurie teisiškai būtų traktuojami kaip nepakantumas. Pagal Lietuvos Respublikos Lygių galimybių įstatymą (2003), diskriminacija traktuojama kaip elgesys su asmeniu, kai dėl jo lytinės orientacijos, negalios, rasės ar etinės priklausomybės, religijos ar įsitikinimų taikomos prastesnės sąlygos, negu panašiomis aplinkybėmis yra, buvo ar būtų taikomos kitam asmeniui. Išanalizavus pateikiamas diskriminacijos apibrėžtis, pastebima jog iš esmės tiek užsienio tiek Lietuvos mokslinės bendruomenės atstovai ją apibūdina labai panašiai. Vieni pateikia siauresnį kiti daugiau veiksmų apimančią diskriminacijos konceptą, bet kaip ir buvo minėta diskriminacijos sąvoka dar nėra galutinai aiški ir nusistovėjusi. Pagal mokslinės literatūros šaltinių chronologiją, diskriminacijos tematika, galima matyti kad, ši problema egzistuoja ne vieną dešimtį metų.

Dar viena ne mažiau svarbi sąvoka šiame moksliniame darbe yra prevencija. Pagal tarptautinių žodžių žodyną, „prevencija [lot. praeventio] – išankstinis kelio užkirtimas, užbėgimas už akių“. Lietuvoje dažniausiai prevencijos sąvoka siejama su tokių socialinių problemų sprendimu: savižudybės, nusikalstamumas ar korupcija. Šiuo atveju prevencija siejama su diskriminacija, siekiant kuo efektyviau išspęsti šią problemą ir ateityje jos išvengti.

Apibendrinant diskriminacijos sąvokos pateiktis, galima daryti išvadą jog šis reiškinys itin dinamiškas, atsižvelgiant į veiksmų, skatinančius diskriminaciją, įvairovę, aplinkybes bei priežastis, todėl sunku galutinai apibrėžti kas tai yra diskriminacija. Konkrečios apibrėžties nebuvimas, gali apsunkinti problemos sprendimą. Magistro baigiamajame darbe bus naudojama ši diskriminacijos samprata, kuri pateikiama LR Lygių galimybių įstatyme (2003): „diskriminacija - elgesys su asmeniu, kai dėl jo lytinės orientacijos, negalios, rasės ar etinės priklausomybės, religijos ar įsitikinimų taikomos prastesnės sąlygos, negu panašiomis aplinkybėmis yra, buvo ar būtų taikomos kitam asmeniui“.

1.2. Diskriminacijos formų įvairovė

Anot S. Mikulionienės (2008) diskriminacija skirstoma ne tik pagal socialines grupes, kurios dažniausiai patiria diskriminaciją, skirstoma į dvi grupes pagal pasireiškimo formas: tiesioginė ir netiesioginė. Taip pat pastebi jog, diskriminacija gali būti ir teigiama ir neigiama, nors pastarosios atvejų pasitaiko daugiausiai. Diskriminacijos rūšys ir formos pavaizduotos schemoje remiantis mokslinės literatūros autorių pateiktais diskriminacijos sąvokos apibrėžimais.



1. pav. Diskriminacijos formos pagal pasireiškimo pobūdį. Šaltinis: Sudaryta pagal S. Mikulionienę (2008), Jonas Pacevičius, Erika Janulytė(2009)

Pagal Lietuvos Respublikos lygių galimybių įstatymą, **tiesiogine diskriminacija** laikomas „elgesys su asmeniu, kai lyties, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų, amžiaus, lytinės orientacijos, negalios, etninės priklausomybės, religijos pagrindu jam taikomos mažiau palankios sąlygos, negu panašiomis aplinkybėmis yra, buvo ar būtų taikomos kitam asmeniui“ išskyrus tam tikrus numatytus atvejus. Šiame įstatyme kartu apibrėžiama ir tai kas laikoma **netiesiogine diskriminacija**, lyginant su tiesiogine diskriminacijos forma ši žymiai sudėtingesnė. Tai „veikimas ar neveikimas, teisės norma ar vertinimo kriterijus, akivaizdžiai neutrali sąlyga ar praktika, kurie formaliai yra vienodi, bet juos įgyvendinant ar pritaikant gali atsirasti, atsiranda ar galėtų atsirasti

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

faktinis naudojimosi teisėmis apribojimas arba privilegijų, pirmenybės ar pranašumo teikimas tam tikro amžiaus, tam tikros lytinės orientacijos, negalios, rasės ar etninės priklausomybės, religijos ar įsitikinimų asmenims. (Lietuvos Respublikos lygių galimybių įstatymas, Valstybės žinios, 2003-12-05, Nr.114–5115.) Moksliniame diskurse aiškinama paprasčiau. Vidrinskaitė (2004) ir D. Gumbrevičiūtė-Kuzminskienė (2010) netiesioginę diskriminaciją apibrėžia kaip „pasekmių sukėlimą, pažeidžiantį konkrečios grupės teises draudžiamais pagrindais“.

D.Šavareikienė ir L. Žalys (2013) nustatė jog praktikoje, **teigiama diskriminacija**, kuri pasireiškia tada, kai vienodus požymius turintiems asmenims ar jų grupėms teisinės normos taikomos diferencijuotai, siekiant reikšmingų tikslų ir rezultatų, pvz.: pirmenybė įsidarbinti neįgaliam asmeniui. Dažniausiai pasitaiko **neigiamos diskriminacijos** atvejų, ji priešinga teigiamai diskriminacijos sąvokai.

Mobingas, tai dar viena diskriminacijos forma. Kaip teigia Ch. Kolodej (2005), mobingas – tai fenomenas, kuris, nors ir turi nuosavą dinamiką, tačiau jam galima konstruktyviai priešintis turint žinių apie jį, teisinga intervencija ir pasiruošimu atvirai peržiūrėti konfliktą. Šie mokslinės literatūros autoriai Zapf (2002) Einarsen, Skogstad 1996), Leymann (1993) nagrinėdami kas tai yra mobingas, apibūdina jį kaip nuolatinį puolimą, kuris grindžiamas pasikartojančiu ilgalaikiu terorizavimu ir erziniu, aukos socialiniu atstūmimu, išskyrimu iš grupės. Taip pat pabrėžia tai, jog mobingas - diskriminacijos forma, pasireiškianti darbo vietoje, pasireiškianti siekimu auką pašalinti iš konkrečios darbo vietos, ar organizacijos. Naujesnėje užsienio literatūroje mobingo apibrėžimas iš esmės nepakitęs, tik papildomas keletu veiksnių. A. Nienhaus, C. Drechsel-Schlud ir kt. (2015) mokslininkai pateikia platesnį ir išsamesnį paaiškinimą, teigia jog tai yra diskriminuojantis arba žalingas, netinkamas, bauginantis, elgesys gali būti tam sudarant sąlygas, vienkartinis ir pasikartojantis, nukreiptas prieš darbuotoją ar kolektyvą darbo vietoje. Pastarasis dažnai nurodomas kaip patyčios. Darbuotojų bauginimai ir patyčios darbe ilgainiui tampa sistemingomis siekiant net pažeminti savo kolegą. Patyčios yra sąmoningai naudojamos siekiant priversti darbuotoją kuriam laikui tapti nedarbingu (turėti nedarbingumo pažymą), tokiais veiksmais priversti išeiti iš darbo. Tokie veiksniai, kenčiantiems nuo patyčių, gali sukelti atitinkamą psichologinių bei fizinės sveikatos problemų.

Remiantis lietuvių mokslininkų, I. Vėberaitė, B. Pajarskienę ir kt. (2013) nagrinėjusių diskriminacijos formas pastebėjimais, **priekabiavimas** yra bet koks elgesys, orientuotas į žmogaus įžeidinėjimą, negalios, sveikatos būklės, išskirtinės nuomonės ar įsitikinimų, finansinės padėties, taip pat dėl kitų anksčiau įvardytų diskriminuojamų faktorių. Neretai pasireiškia grasinimu panaudoti fizinę

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

jėgą, ne tik psichologinės bet ir seksualinės baimės kėlimu, bauginimu. Kaip rašoma Vokietijos darbo apsaugos ir priežiūros 2013-2018 metų strategijoje, priekabiavimas yra diskriminuojantis arba žalingas, netinkamas, bauginantis, elgesys egzistuojantis tam sudarant sąlygas, vienkartinis ir pasikartojantis, nukreiptas prieš darbuotoją ar kolektyvą darbo vietoje. Pastarasis dažnai nurodomas kaip priekabiavimas. Darbuotojų bauginimai ir patyčios darbe ilgainiui tampa sistemingomis siekiant pažeminti savo kolegą. Priekabiavimas yra sąmoningai naudojamas siekiant priversti darbuotoją kuriam laikui tapti nedarbingu (turėti nedarbingumo pažymą), tokiais veiksmais priversti išeiti iš darbo. Tokie veiksniai, kenčiantiems nuo priekabiavimo, gali sukelti atitinkamų psichologinių sveikatos problemų. Priekabiavimas tiek persekiojimas gali sukelti psichologines traumas. Psichologinių patyčių ciklo palaužti darbuotojai, gali tapti agresyviais darbo vietoje. I. Čėsniėnė ir R. Čėsna (2006) suformulavo **persekiojimo** sąvoką, kurią sunku aiškiai apibrėžti todėl, kad būtent persekiojimas apima platų situacijų ir elgesio diapazoną. Persekiojimu laikomi veiksmai tokie kaip visokeriopas kenkimas, gąsdinimas, grasinimai susidoroti, nuolatinis nepageidaujamų, įžeidžiančių ar provokuojančių laiškų rašymas, nepageidaujami skambučiai ar elektroninių ar kitokių žinučių siuntimas, sekiojimas, nuolatinis buvimas šalia aukos namų, poilsio vietų, darbo vietos.

Daugialypė diskriminacija, anot V. Beresnevičiūtės ir T. Leončiko (2009) S. Mikulionienės (2008) D.Gumbrevičiūtės-Kuzminskienės(2010), V. Šidlauskienė ir R. Pocevičienė (2014) tai tokia diskriminacijos forma, apimanti keletą skirtingų diskriminuojamų tarpusavyje persipynusių požymių tuo pačiu metu, pvz.: lyties iš šeimyninės padėties, amžiaus ir lyties, ar lyties ir negalios ir pan.

„Eurobarometro“ (Europos Parlamento nuomonių apklausos (2015)) atlikto tyrimo rezultatai atskleidė, jog Europos sąjungos šalyse daugiausiai diskriminacija patiriama dėl etninės kilmės bei seksualinės orientacijos ir lytinės tapatybės. Šiame tyrime Europos sąjungos šalių rezultatai lyginami su Lietuvoje atliktos apklausos rezultatais, kurie iš dalies sutampa su Europos Sąjungos valstybėmis, čia diskriminacija dažniausiai patiriama dėl amžiaus, kai asmuo vyresnis nei 55-eri metai, taip pat dėl seksualinės orientacijos, neįgalumo ir lytinės tapatybės. Gilinantis į vieną sritį, konkrečiai privatųjį sektorių, verslo įmones, 2013 metais atlikto Lietuvos šešiolikos įmonių apklausos, gauti rezultatai parodė jog įmonių personalo valdyme, pabrėžiama kaip aktuali problema būtent diskriminacija dėl lyties. Šis diskriminacijos tipas tiriamas įvairiais aspektais ir išsamiai detalizuojamas, nes apima platų veiksmų spektrą. Moterys dažniau nei vyrai jaučiasi diskriminuojami dėl lyties, užimant aukštesnes pareigas, taip pat respondentės moterys mano, kad lytis turi įtakos atlyginimų dydžiui ir skirtumui.

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

Taigi, šiais tyrimo rezultatais remiantis, galimai išskirti lyčių nelygybę personalo valdyme kaip diskriminacijos rūšį, kuri gali būti priskiriama tiek prie veiksmų sąlygojančių diskriminaciją tiek įvardijama kaip diskriminacijos pasekmė personalo valdyme.

Remiantis minėtais autoriais, analizavusiais diskriminacijos formas, diskriminacija yra svarbi ir didelė socialinė problema, pažeidžianti įvairių socialinių grupių teises įsitraukimo į visuomenę ir į darbo rinką, gyvenamosios vietos bei socialinių garantijų atžvilgiu. Diskriminacijos apraiškos, nepriklausomai nuo apraiškos formos ar tipo, turi įtakos teisingos konkurencijos buvimui siekiant atitinkamos darbo vietos įsidarbinant ar siekiant karjeros aukštesnėse pareigose, kitos rasės įsitraukimui į tam tikras bendruomenes, kaip visuomenės dalį (kaimynai, to paties miestelio ar miesto gyventojai (naujakuriai)). Net amžius ar lytis tam tikrose situacijose gali tapti nepelnytai svaria priežastimi ar net kliūtimi siekiant pilnaverčio gyvenimo, turėti puikias sąlygas mokytis, dirbti ar gyventi, tapti kliūtimi atsiskleisti visuomenės nario, ar puikaus darbuotojo potencialui.

Išanalizavus užsienio ir Lietuvos mokslininkų pateiktas diskriminacijos apibrėžtis ir formas, taip pat atliktų tyrimų rezultatus pastebima jog, mokslininkų plačiai diskutuojama diskriminacijos problema kas keletą metų informacija atnaujinama įvairiais tyrimais nuo pasireiškimo galimybės iki diskriminacijos buvimo pasekmių, ypač pabrėžiant lyčių nelygybę, tačiau menkai užsimenama apie diskriminacijos prevencijos galimybes visuomenėje, ir visai mažai kalbama apie prevencijos priemonių įgyvendinimą ir įvedimą įmonių personalo valdyme. Kadangi, mokslinės bendruomenės atstovų daroma bendra išvada, jog šią problemą spręsti būtina, tai pirmiausia derėtų pradėti nuo to, kad reikalinga nustatyti priežastis kodėl ši problema egzistuoja ir stengtis jas kuo efektyviau pašalinti. Toliau magistro darbo empirinėje dalyje pasirinkta nagrinėti neigiamos diskriminacijos prevencijos įgyvendinimą personalo valdyme.

1.3. Diskriminacijos priežasčių teorinė analizė.

Siekiant pritaikyti ir pradėti įgyvendinti diskriminacijos prevencijos priemones personalo valdyme, reikalinga išanalizuoti dėl kokių priežasčių kyla ši problema. Analizuojant diskriminacijos koncepciją, jos apibrėžtis, Lietuvos ir užsienio mokslininkai atskleidžia ir priežastis iš kur kyla ši problema bei kaip sudaromos sąlygos jai egzistuoti ir vis didėti. Pastebima, kad diskriminacijos priežasčių diapazonas labai platus, apimantis ne tik išorinę bet ir vidinę organizacijos aplinką. Išoriniai

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kamputas“ įmonių atvejis.

veiksniai, kurių įtaka nepriklauso nuo įmonės, tai teisinės bazės netikslumas ar visuomenėje susiformavusi tolerancijos stoka, stereotipai ir nuostatos, kuriuos sunku ar net neįmanoma sukontroliuoti. Vidiniai veiksniai: tai organizacijos kultūra, skelbiamos vertybės, abejingumu pagrįsti darbdavių ir darbuotojų tarpusavio santykiai.

1 lentelė. **Diskriminaciją įtakoiantys veiksniai**

Autoriai	Diskriminacijos tipas	Veiksniai
D. Šavareikienė ir L. Žalys (2010); A. Dadavičius (2007)	Daugialypė diskriminacija	Teisinės bazės netobulumas ir spragos, stereotipai ir nuostatos, finansinė nauda. Aplaidus personalo valdymas.
V. Valackienė ir A. Krašenkienė (2007), J. Veinhardt (2010)V. Beresnevičiūtė ir T. Leončikas (2009), S. Mikulionienė ir J. Veinhardt (2010)	Daugialypė diskriminacija	Susiformavę stereotipai ir nuostatos, tolerancijos nebuvimas, nesėkmės siekiant karjeros, patirties trūkumas, švietimo stoka.
L.Vengalė, D.Grigolovičienė, L.Mališauskaitė (2007)	Daugialypė diskriminacija	Švietimo trūkumas, nepakankamas pagarbos žmogaus orumui ugdymas, nepakankamas teisinis sąmoningumas, darbuotojų, darbdavių ir profsąjungų tarpusavio komunikacijos trūkumas.
J. Veinhardt ir P. Žukauskas (2010)	Mobingas	Vadovų dėmesio trūkumas organizacijos kultūrai, vertybėms, abejingumas konfliktams tarp darbuotojų.
Z. Gineitinės ir A. Dromantatės-Stancikienės (2010)	Lyčių nelygybė	Moterys verčiamos rinktis tarp šeimos ir darbo. Lanksčių darbo sąlygų nebuvimas mamoms auginančioms vaikus, kurios leistų derinti karjerą ir šeimą. Vyrų ir moterų atlyginimų skirtumai.

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis V. Valackienė ir A. Krašenkienė (2007), J. Veinhardt (2010)V. Beresnevičiūtė ir T. Leončikas (2009), S. Mikulionienė ir J. Veinhardt (2010) ir kt.

D. Šavareikienė ir L. Žalys (2010) remdamiesi Stuken (2007) išskyrė tris diskriminacijos buvimo organizacijoje, personalo valdyme, priežasčių grupes: socialinės, teisinės ir ekonominės. Prie **socialinių**

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

priežasčių priskiriama prietarais ir stereotipais grindžiamas grupių priešiškus prieš kitas taip pat neformalių normų nustatymas, skatinantis diskriminuoti tam tikras grupes. Kaip **ekonominė priežastis** įvardijama papildomo pelno gavimas diskriminuojant, mažinamo personalo sąskaita. **Teisinėmis priežastimis** laikomas nekokybiškos teisinės bazės buvimas, kuris trukdo identifikuoti diskriminacijos apraiškas, nenumatoma aiški nuobaudų sistema, nepaisant diskriminacijos draudimą nurodančius įstatymus. Taip pat autoriai mini ir trūkumus personalo valdyme, kurie sudaro sąlygas būti diskriminacijai, tai abejingumas darbuotojų santykiams, neatidumas tam tikruose konfliktinėse situacijose, kurias galimai galėjo būti išprovokuotos diskriminacijos apraiškų. A. Valackienė ir A. Krašenkienė (2007), J. Veinhardt (2010) taip pat pritaria teigdamas jog diskriminacijos problema yra **sąlygota ne vienos priežasties**, jog didelės įtakos turi teisinės bazės ir politinių procesų spragos, visuomenėje susiformavę stereotipai, prietarai, žmogaus kaip individo suvokimas ir tolerancijos trūkumai.

Pagal Lietuvos Respublikos lygių galimybių kontrolieriaus 2015 metų veiklos ataskaitoje matyti, kad Lietuvoje ko ne dažniausiai diskriminacija patiriama būtent darbo santykiuose ir diskriminuojama lyties, amžiaus ir rasės pagrindu, tai rodo skundų skaičius dėl galimai patiriamos diskriminacijos (2015 metais gauti 265 skundai, iš jų 85 lyties pagrindu, 71 religijos pagrindu ir 48 amžiaus pagrindu). Net 65% tyrimų atlikti dėl galimų moterų ir vyrų lygių galimybių pažeidimų darbo santykiuose. Anot Lygių galimybių kontrolieriaus pateiktų išvadų, tarnybai adresuotų nemažėjantis, o kartais net ir didėjantis skaičius rodo, jog *diskriminacija dėl lyties, amžiaus ar rasės visuomenės lengviau identifikuojama, nes dažnas individas pirmiausia save suvokia kaip vyrą ar moterį, bei pagal tai vertina, ar lytis, amžius ar rasė galėjo būti veiksniais inicijuojant nepalankų elgesį su juo.*

❖ Socialiniai veiksniai įtakojantys diskriminaciją darbo vietoje

Pagal mokslininkų pateikiamas diskriminacijos priežastis, pagrindiniai diskriminaciją įtakojantys veiksniai skirstomi į tris grupes: socialiniai, teisiniai ir ekonominiai veiksniai. Pirmiausia analizuojami socialiniai veiksniai. *Išnagrinėjus diskriminaciją įtakojančius veiksnius, galima pritaikyti atitinkamas diskriminacijos prevencijos priemones.* Mokslininkai išskiria šiuos svarbiausius ir didžiausią reikšmę turinčius socialinius veiksnius:

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

- Apie mobingo, kaip vienos personalo diskriminacijos formos, buvimo priežastis ir veiksnius J. Veinhardt ir P. Žukauskas (2010) teigia, jog mobingas atsiranda tokiose organizacijose, kuriose *dėmesys nepakankamai skiriamas arba visai neskiriamas organizacijos kultūrai, vertybėms, taip pat vadovų pro pirštus žiūrima į darbuotojų konfliktus, kurie kyla būtent iš diskriminacijos buvimo tarp darbuotojų*. Šie autoriai tvirtina, kad diskriminacijos priežastimi įmonių darbuotojų tarpusavio santykiuose gali būti ir daug kitų aspektų.
- V. Beresnevičiūtė ir T. Leončikas (2009) išskiria du esminius diskriminacijos veiksnius, *kai diskriminuojama nuostatų pagrindu arba informacijos pagrindu*. Diskriminacija nuostatų pagrindu laikoma tada, kai asmenys diskriminuojami dėl kitiems nepatinkančių jų savybių, išskirtinių bruožų, įvaizdžio, vyresnio amžiaus asmenų atstūmimas. Diskriminacija informacijos pagrindu pasireiškia tada, kai asmenys diskriminuojami dėl patirties, duomenų ir pan., šiuo atveju pažeidžiamas asmens lygiateisiškumo principas, nes „atsakoma“ už grupės savybes, prie kurios nepritampa diskriminuojamas asmuo.
- Dar vienu diskriminacijos veiksniumi laikomi *tai visuomenėje susiformavę stereotipai, įtakojantys įvairių tipų diskriminaciją darbo vietoje*. Plačiau šią temą analizuoja S. Mikulionienė ir J. Veinhardt (2010), autorės teigia jog dažnai atvejais stereotipai formuoja neigiamas nuostatas, kurios visuomet gresia diskriminuojančiu konfliktu, taip sudaromos sąlygos prastėti psichologiniam klimatui. Paprastai neigiamos nuostatos nebūtinai susijusios fiziniiais ar rasiniais asmens išskirtiniais, neigiamo požiūrio ir vertinimo gali susilaukti ir tiesiog išskirtinio charakterio, dėl produktyvesnės veiklos ar net sėkmės siekiant karjeros, kas kitus gali provokuoti ir skatinti agresiją, nepasitenkinimą ir pyktį.

Anot A. Jurgauskaitės (2014), moterys yra didžiausia šalies socialinė grupė patirianti didesnę ar mažesnę socialinę atskirtį, *kuriai įtakos turi susiformavę feministiniai stereotipai*, jog moterys gali turėti viską, pradedant sėkme, aukštais karjeros pasiekimais, šeima ir baigiant gera išvaizda. Tiesa ta, kad moterys patiria daugiau nuovargio ir streso nei vyrai, taip pat atsiranda nepilnavertiškumo jausmas. Dažnai karjeros siekiama, šeimos kaina. Nenorinčios aukoti šeimos, siekia daugiau laiko praleisti namuose, vadinasi mažiau būna darbo vietose (ofisuose), tai turi įtakos darbo našumui. Prieinama išvados, jog tam, kad būtų pasiekiamas vienodas abiejų lyčių atlyginimo dydis, moteris

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

turi rinktis ar siekti karjeros ir atsisakyti šeimos, ar būti su vaikais ir sutikti gauti mažesnę atlygį nei kolegų vyrai užimantys tas pačias pareigas.

- L. Okunevičiūtė-Nevarauskienė (2012), problemine socialine grupe įvardija negalią turinčius asmenis. Dažno darbdavio apsisprendimą į darbo vietą nepriimti negalią turintį asmenį lemia šie veiksniai, sudarantys sąlygas diskriminacijai: ***papildomos finansinės sąnaudos ir įsipareigojimai paruošiant specialias, neįgaliesiems pritaikytas darbo vietas, sudaryti lanksčias darbo sąlygas, nepakankamas negalios supratimas ir neigiamas darbdavio požiūris į potencialią darbo jėgą, galima tiesioginė ir netiesioginė kolegų diskriminacija, taip pat žemas neįgaliojo išsilavinimas, nes jiems sudėtinga įgyti net bendrąjį išsilavinimą.***
- Darbdavių atstūmimo ir neigiamo požiūrio sulaukia ne tik negalią turintys potencialūs darbuotojai, bet ir iš įkalinimo įstaigų išėję asmenys. Anot D. Baranauskaitės (2015) vieša paslaptis jog darbdaviai atstumia teistumą turinčius asmenis, nepaisant to jog jie gali būti labiau motyvuoti ir suinteresuoti atsakingai bei produktyviai dirbti už asmenį, kuris neturi teistumo. Viso to priežastis – ***darbdavių nepasitikėjimas buvusiais nuteistaisiais, taip pat baimė patirti nuostolius.*** Pasak D. Baranauskaitės (2015), dažnas darbdavys sužinojęs apie darbuotojo praeityje turėtą teistumą atleidžia darbuotoją jau sekančią dieną, būtent dėl šios priežasties.

Dėl diskriminacijos tipų ir veiksnių įvairovės, su šia problema darbe gali susidurti kiekvienas darbuotojas, svarbu suvokti ir atpažinti diskriminacijos atvejus, bei žinoti ką daryti, kada ir kaip naudotis savo teisėmis, kur kreiptis nukentėjus. Kiekvienas darbuotojas turi jaustis fiziškai ir psichologiškai saugus savo darbo vietoje, ir jos saugumą privalo užtikrinti darbdaviai. Ypač didesnėse įmonėse, dirbant su personalu ir esant jo dalimi neišvengiamas kontaktas su kolegomis bei vadovais. Bendravimą tiek su kolegomis tiek su vadovais, tolimesnį įsiliejimą į kolektyvą gali lemti minėti socialiniai veiksniai. Kai žinomos priežastys įtakančios diskriminaciją, numatomos rizikingos sritys, tada personalo vadovams (darbdaviams) lengviau imtis atitinkamų prevencinių priemonių.

Išanalizavus socialinius veiksnius, įtakančius diskriminaciją, galima teigti, jog visuomenėje ir darbo vietoje susiformavusios nuomonės ir stereotipai yra pagrindinė daugialypės diskriminacijos priežastis. Būtent susiformavę stereotipai gali įtakoti rasinę, amžiaus, lyčių bei kitų rūšių diskriminaciją.

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

Vadinasi, darbo vietoje darbdaviai personalo vadovai įmonės aplinkoje turėtų orientuoti darbuotojus į tolerancijos puoselėjimą ir skirti daug dėmesio diskriminacijos prevencijos įgyvendinimui.

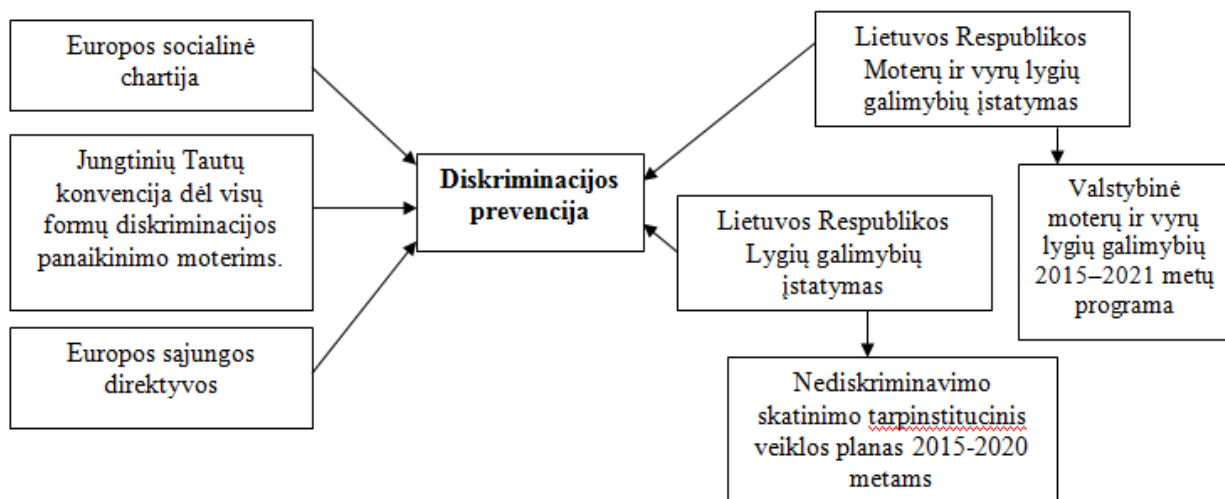
❖ Teisiniai veiksniai įtakojantys diskriminaciją

Užsienio ir Lietuvos valstybinės institucijos įstatymais siekia kontroliuoti diskriminacijos buvimą tiek visuomenėje, tiek darbo rinkoje. Europos sąjunga ir Lietuva teisės aktais reglamentuoja diskriminaciją, bei dedamos pastangos griežtai kontroliuoti lygias vyrų ir moterų galimybes darbo rinkoje. Tačiau, analizuojant daugialypės diskriminacijos priežastis, pastebimos teisinės bazės spragos, kurios tampa vienu iš diskriminacijos buvimo veiksnių.

Lietuvoje diskriminacija draudžiama pagal LR konstituciją ir du pagrindinius įstatymus: Lietuvos Respublikos Lygių galimybių įstatymas (2003) ir Lietuvos Respublikos Moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymas (1998). Pirmiausia išleistas LR moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymas, kurio paskirtis užtikrinti moterų ir vyrų lygias teises bei uždrausti diskriminaciją dėl lyties, ilgą laiką tai buvo vienas diskriminaciją reglamentuojantis nacionalinis teisės aktas. Tik po kelerių metų išleistas LR lygių galimybių įstatymas, kuris papildytas kitomis diskriminacijos rūšimis: kalbos, rasės, tautybės, socialinės padėties, kilmės, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų pagrindu. Lietuvos Respublikos vyriausybė vadovaudamasi šiais įstatymais parengė Nediskriminavimo skatinimo tarpinstitucinį veiklos planą, kuris vykdomas 2015-2020 metais ir Valstybinę moterų ir vyrų lygių galimybių 2015–2021 metų programą, kaip priemones tam pačiam tikslui pasiekti - diskriminacijos prevencijai bei moterų ir vyrų teisių lygybei užtikrinti.

Europos sąjunga diskriminacijos prevencijai ir lygių galimybių užtikrinimui, ***išleido nemažai ES direktyvų ir teisės aktų, kurių tikslas kuo efektyviau pašalinti diskriminacijos problemą ES valstybėse.*** Lietuva tapdama Europos sąjungos nare įsipareigojo laikytis Europos socialinėje chartijoje (1996) išdėstytų įsipareigojimų bei įgyvendinti nurodomus principus, ir vienas iš jų yra diskriminacijos netoleravimas jokiais aplinkybėmis. Taip pat, ne mažiau svarbus tarptautinis teisės aktas yra Jungtinių Tautų konvencija dėl visų formų diskriminacijos panaikinimo moterims.

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.



2 pav. Diskriminacijos prevenciją reglamentuojantys tarptautiniai ir nacionaliniai teisės aktai.
Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Pagal nacionalinių teisės aktų, reglamentuojančių diskriminacijos prevenciją, chronologiją galima pastebėti, jog ypatingai didelis dėmesys skiriamas moterų ir vyrų teisių lygybei užtikrinti seniau nei kitoms diskriminacijos rūšims uždrausti. Daug *dėmesio skiriama lyties diskriminacijos prevencijai*, tačiau nėra konkrečių nuorodų kaip kovoti su kitų tipų diskriminacija, išskyrus vieną bendrą LR lygių galimybių įstatymą. Pasak A. Valackienės ir A. Krašenkienės (2007), *efektyvesnei diskriminacijos prevencijai trukdo skirtingų antidiskriminacinės politikos mechanizmo dalių t.y. valstybės ir visuomenės koordinavimo trūkumas, taip pat aktyvaus bendradarbiavimo trūkumas tarp valdžios, diskriminacijos prevenciją vykdančių institucijų bei nevyriausybinių organizacijų, kurios turi glaudesnę ryšį su diskriminaciją patiriančiomis socialinėmis grupėmis*. Šių organizacijų aktyvi kooperacija leistų efektyviau vykdyti diskriminacijos prevenciją bei pasiekti aukštesnių rezultatų. Pasigendama diskriminacijos prevencijos programų rengimo metodikų privačiajam sektoriui, minima, jog privaloma „imtis priemonių“, bet kokių konkrečiai ir kurioje srityje nenurodoma. Kaip atitinkamoje srityje parengti prevencinę programą galėtų būti nurodoma antidiskriminacinių programų rengimo metodikoje, o jų rengimą koordinuotų atitinkamos institucijos.

Išanalizavus Lietuvoje diskriminacijos prevenciją reglamentuojančius tiek tarptautinius tiek nacionalinius teisės aktus, matyti jog išskirtinis dėmesys skiriamas moterų ir vyrų lygioms teisėms užtikrinti, nes būtent ši diskriminacijos rūšis labiausiai paplitusi, pagal gaunamus pranešimus apie diskriminacijos atvejus, pagal statistinius duomenis ir gautus, anksčiau minėtus, mokslinių tyrimų

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejais.

rezultatus. Šiek tiek nuošaliau lieka kitų rūšių diskriminacijos prevencija. Nors ir paruošta griežta tarptautinė ir nacionalinė teisinė bazė diskriminacijos prevencijai įgyvendinti, pagal LR Lygių galimybių kontrolieriaus pateiktą veiklos ataskaitą matoma jog diskriminacijos atvejų kasmet yra neišvengiamai. Tai tik dar vienas įrodymas, jog teisinėje bazėje yra trūkumų ir koreguotinų sričių.

❖ Ekonominiai veiksniai įtakojantys diskriminaciją

Dažnas darbdavys linkęs į geriau apmokamas, aukštas ir atsakingas pareigas skirti vyrus, nežiūrint to, kad moterų išslavinimo lygis ir galbūt kvalifikacija yra aukštesni nei vyrų. Moterys lengviau randa žemesnės kvalifikacijos ir mažiau apmokamą darbą. Analizuojant mokslinę literatūrą apie socialinius ir teisinius veiksnius, pastebima, kad užsienio šalyse, taip pat ir Lietuvoje palaipsniui požiūris į darbuotoją moterį visuomenėje, bei jos vaidmenį šeimoje po truputį keičiasi.

- Užsienio mokslininkai Heinze, A., Wolf, E. (2010), taip pat pastebi **vyrų ir moterų užmokesčio skirtumus**, tačiau didelėse įmonėse, kuriose suformuotos darbuotojų darbo tarybos ir pasirašomi kolektyviniai susitarimai, moterų ir vyrų, kurie atlieka tokios pat vertės darbą, atlyginimo skirtumas mažesnis. O kaip teigia A. Jurgauskaitės (2014), **dėl moterų mažesnio užmokesčio, ateityje gaunamos ir mažesnės pensijos**, taip pat moterų gyvenimo trukmė yra ilgesnė negu vyrų ir dažnai atvejais jos tapusios našlėmis išlaiko visą namų ūkį, todėl neretai moterims senatvėje gresia skurdas.
- Pagal Z. Gineitinės ir A. Dromantaitės-Stancikienės (2010) pateiktas išvadas, išnagrinėjus moterų padėtį siekiant karjeros, moterys sąmoningai ar nesąmoningai verčiamos rinktis tarp vaikų ir karjeros, nes jų situacija darbo rinkoje yra žymiai sudėtingesnė nei vyrų. Pasak J. Reingardės (2004) ir I. Gečienės (2008) **neretai moterys planuojančios susilaukti ar jau turinčios vaikų tampa nepatraukliomis darbdaviams**, nes dažnas darbdavys neturi galimybės suteikti tokioms darbuotojoms lanksčių darbo sąlygų vaikų auginimui ir priežiūrai. Kuo toliau tuo labiau moterys atsisako turėti vaikų ir renkasi karjerą, arba šeimoje susilaukiama tik vieno vaiko, kad po to būtų galima vėl kuo greičiau grįžti į darbo rinką. Tai lemia ir mažėjanti gimstamumą šalyje, nes moterims tiesiog nebelieka laiko šeimai. Darbuotojai išeinant motinystės ar atostogų, darbdaviui

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

tenka finansinės išlaidos ir laiko sąnaudos ieškant naujo darbuotojo. Vadovaujantis tokiu požiūriu į moteris, dažnai pamirštama atsižvelgti į ją kaip į potencialių darbuotojų, gerus jo rezultatus, žinias ir kompetencijas. Tai įrodo A. Jurgauskaitės (2014) teiginys, paremtas atlikto tyrimo duomenimis, kad „nepaisant to, kad moterys vidurinėse ir aukštosiose mokyklose pasiekia geresnių rezultatų, rečiau vadovauja įmonių valdyboms, o *už tą patį darbą gauna 16,2% mažiau negu vyrai.*“ Tokia nelygybė moterų atžvilgiu skatina moterų nedarbą ir žemesnį užimtumo lygį

- Dar vienas svarbus ekonominis veiksnys, kurio negalima nepaminėti yra nepakankamas **diskriminacijos prevencijos įgyvendinimo finansavimas**. Pagal nediskriminavimo skatinimo tarpinstitucinį veiklos planą, diskriminacijos prevencijai įgyvendinti 2015-2017 metams skiriami vos 1 499 563eurai, Europos sąjunga diskriminacijos prevencijai skiria 724 050 eurų. Tokio finansavimo finansavimo trims metams nepakanka, atsižvelgiant į tai, kad finansavimas naudojamas ne vienai antidiskriminacinei priemonei įgyvendinti.

Išanalizavus mokslininkų pateiktus ekonominius veiksnius, įtakojančius personalo diskriminaciją, pastebėta jog, ekonominių veiksnių pasekmės darbuotojai gali pajusti ne tik dabar, bet ir ateityje: turima omenyje moterų gaunamą mažesnę užmokestį dabar, o ateityje mažas pensijas. Minėtų veiksnių pasekmės apima ne vien darbuotoją ar jo darbo aplinką, bet taip pat kelia rimtas ir dideles problemas visuomenei. Ir visa tai daroma pažeidžiant vyrų ir moterų lygias galimybes, diskriminuojant būsimumus ir esamus darbuotojus.

1. 4. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme

Iš nagrinėtos mokslinės literatūros matyti, kad užsienio ir Lietuvos mokslininkai diskriminaciją įvardija kaip problemą, kad ją reikalinga spręsti ir kad ją spęsti stengiamasi tarptautiniu ir nacionaliniu lygiu. Lietuvoje pagal Lygių galimybių kontrolieriaus tarnybos veiklos ataskaitoje pateiktus duomenis (Lygių galimybių kontrolieriaus tarnybos 2015m.veiklos ataskaita), didžioji dalis gautų skundų yra dėl diskriminacijos darbinėje aplinkoje. Tai tik dar vienas įrodymas, kad diskriminacijos problema personalo valdyme egzistuoja net esant griežtai teisinei bazei. Siekiant kuo efektyviau įgyvendinti diskriminacijos prevenciją personalo valdyme, reikalinga nustatyti kokiose srityse diskriminacija dažniausiai aptinkama. Pradedant šią teorinę analizę, tikslinga pradėti nuo personalo valdymo sąvokos.

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejais.

Mokslinėje vadybos literatūroje randama ne viena personalo valdymo sąvoka. Pagrindinės ir labiausiai paplitusios yra šios:

- Anot I. Bakanauskienės (2002) **personalas** (kitai: žmogiškieji ištekliai) – tai visi organizacijoje dirbantys darbuotojai, nuo aptarnaujančio personalo, darbuotojų ar specialistų iki vadovų.
- J. A. F. Stoner ir kt. (1999) **personalo valdymą** apibrėžia kaip funkciją, susijusią su organizacijos darbuotojų verbavimu, atrinkimu, mokymu bei tobulinimu.
- Pagal G. Dessler (2001) **personalo valdymas** – tai praktinis darbas ir politika, kad vadovaujant verslui ar organizacijai, vadovas turėtų galimybę dirbti su kitomis įmonėmis ir darbuotojais susijusį darbą – priimti, apmokyti, įvertinti, atlyginti savo kompanijos darbuotojams bei sudaryti jiems saugias ir teisingas darbo sąlygas. V. Misevičius (2001) teigimu, vadovavimas personalui apima tokias sritis: „kandidatų atranką, naujų darbuotojų orientavimą ir mokymą, darbuotojo darbo analizę, darbo jėgos poreikių planavimą ir kandidatų verbavimą, darbo užmokesčio ir atlyginimų valdymą, darbo vertinimą, komunikavimą su darbuotojais, darbuotojų išsipareigojimų bei atsakomybės ugdymą.“

Mokslinės bendruomenės atstovai, remiantis įvairiais tyrimais ir teorijomis nustatė personalo valdymo sritis, kuriose yra diskriminacijos pasireiškimo rizika. D. Šavareikienė ir L. Žalys (2013) remdamiesi Mazin (2002) nurodo, kad darbe diskriminuojama šiais aspektais: darbo užmokesčio, įdarbinimo ir atleidimo, karjeros galimybių, profesinio pasirengimo ir profesinės segregacijos aspektais. V. Šidlauskienės (2010) išskiriamos kaip rizikingos personalo valdymo sritys iš esmės labai panašios, taip pat minimas atlygis, kvalifikacijos kėlimas, darbuotojų priėmimas ir atleidimas iš darbo. Šalia jų, nurodomi ir darbo santykiai ir sąlygos, darbuotojų įvertinimas ir skatinimas. Šie mokslininkai nustatė sritis, kuriose galima darbuotojų diskriminacija, o Lygių galimybių kontrolieriaus tarnybos metinėse veiklos ataskaitose išryškėja sritys, kuriose užfiksuoti konkretūs diskriminacijos atvejai.

2 lentelė. **Valdymo sritys, kuriose aptinkama diskriminacijos buvimo rizika**

Metai	<u>Gauti skundai susiję su personalo valdymu</u>
2015 metai	1. <i>Naujų darbuotojų atranka</i> – darbo skelbimai. Diskriminuojama lyties ir amžiaus aspektais. Darbo skelbimuose nurodomi lyties ir amžiaus reikalavimai.

Lentelės tęsinys 25 psl.

Metai	<u>Gauti skundai susiję su personalo valdymu</u>
2014 metai	<p>1. Naujų darbuotojų atranka – darbo skelbimai. Diskriminuojama lyties ir amžiaus aspektais, bei priklausymu tam tikrai socialinei grupei lengvatinėmis sąlygomis taikomų paslaugų. Dažnai pastebima diskriminacija kartu dėl amžiaus ir lyties, pvz.: jauna moteris. Neretais atvejais diskriminuojama dėl patirties, vertinant šio reikalavimo pagrįstumą, atsižvelgiama ar darbinės patirties turėjimas yra svarbus ir būtinas konkrečiai pareigybei užimti.</p> <p>2. Darbuotojų atleidimas iš darbo – dėl amžiaus, negalios ar kitos priežasties.</p>
2013 metai	<p>1. Naujų darbuotojų atranka – darbo skelbimai. Diskriminuojama lyties ir amžiaus aspektais. Diskriminacija patiriama dėl darbinės patirties trūkumo ar susiformavusių stereotipinių nuostatų.</p> <p>2. Darbuotojų atleidimas iš darbo. Diskriminuojama dėl amžiaus, atleidžiami vyresni darbuotojai.</p> <p>3. Darbuotojų tarpusavio santykiai. Darbdavio ir kolegų priekabiavimas.</p>
2012 metai	<p>1. Naujų darbuotojų atranka – darbo skelbimai. Diskriminuojama dėl lyties, amžiaus ir negalios bei darbo patirties trūkumo.</p> <p>2. Darbuotojų atleidimas iš darbo – dėl amžiaus, negalios ar kitos priežasties.</p> <p>3. Darbuotojų tobulinimas ir kvalifikacijos kėlimas. Diskriminuojama dėl amžiaus. Laikomasi nuostatos, kad jaunesnės kartos darbuotojai aktyvesni, imlesni užsienio kalboms, šiuolaikinėms technologijoms; Vyresnės kartos darbuotojai identifikuojami kaip sovietiniai darbuotojai, jie priskiriami pasyviems vykdytojams.</p>
2011 metai	<p>1. Naujų darbuotojų atranka – darbo skelbimai. Diskriminuojama lyties ir amžiaus aspektais. Diskriminacija patiriama dėl darbinės patirties trūkumo.</p> <p>2. Darbuotojų atleidimas iš darbo. Diskriminuojama dėl amžiaus, atleidžiami vyresni darbuotojai.</p> <p>3. Darbuotojų įvertinimas ir skatinimas. Nėščios moterys – ypatinga socialinė grupė darbo santykiuose. Šios moterys susiduria su nepalankiu darbdavio požiūriu į jas informavus apie nėštumą. Dažnai joms nebetaikomos įvairios garantijos ar skatinimo priemonės, kurios taikomos kitiems darbuotojams.</p>

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Lygių galimybių kontrolieriaus tarnybos veiklos ataskaitomis.

Lentelėje pateikiamos personalo valdymo sritys, kuriose buvo užfiksuoti diskriminacijos atvejai. Ypač išryškėjo dvi personalo valdymo sritys: naujų darbuotojų atranka ir esamų darbuotojų atleidimas. Užfiksuoti ir keli pranešimai kvalifikacijos ir tobulinimo bei skatinimo srityse. Pagal pateikiamus penkerių metų duomenis, matoma jog diskriminavimo priežastys ir veiksniai išlieka vis tie patys, tik neženkliai kinta gautų pranešimų skaičius ir pranešėjų lytis. Tai tokios personalo valdymo sritys, kuriose

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejais.

užfiksuota diskriminacija, tai nereiškia jog tik jose patiriama diskriminacija, tai sritys nustatytos pagal gautus pranešimus. Buvo minėta, kad *dažnai darbuotojams trūksta informuotumo apie diskriminacijos formas ir rūšis, todėl nemaža dalis tiesiog nesuvokia jog tampa diskriminacijos aukomis, galbūt nežino, kad yra pažeidžiamos jų teisės ir turi tokią galimybę pranešti apie tai.* Naujų darbuotojų atranka ir esamų atleidimas iš darbo, tiesiogiai paliečia jų finansinį gerbūvį priimant ar atleidžiant iš darbo, žeidžia kai akivaizdžiai pastebimas pirmenybės teikimas dėl kvalifikacijos kėlimo, motyvuojančių priemonių, konkrečios darbo vietos netekimo remiantis lyties ar amžiaus kategorijos aspektais, todėl darbuotojams šių rūšių diskriminaciją lengviau identifikuoti.

Išanalizavus mokslininkų teorines išvalgas bei Lygių galimybių kontrolieriaus veiklos ataskaitas, pastebima jog, užfiksuoti diskriminacijos atvejai tam tikrose personalo valdymo srityse vaizdžiai iliustruoja ir patvirtina mokslininkų pastebėjimus. Taigi, diskriminacijos prevencijos įgyvendinimas pirmiausia turėtų būti sustiprintas šiose personalo valdymo srityse: darbuotojų priėmimas ir atleidimas iš darbo, bei kvalifikacijos kėlimas. Taip pat būtina paminėti, kad diskriminacijos atvejai nebeprisikartotų ir ateityje būtų jų išvengiama, už skundų nagrinėjimą ir tolimesnę prevenciją yra atsakingos tam tikros institucijos.

1.4.1. Diskriminacijos prevencijos priežiūra

Tiek teoriškai tiek praktiškai Lietuvoje vykdoma diskriminacijos prevencija. Paruošta teisinė bazė, įsteigtos institucijos kontroliuojančios diskriminacijos prevencijos įgyvendinimą. Kaip ir už visus nusizengimus ir įstatymo ar teisės aktų pažeidimus numatomos bausmės, taip pat nustatytos atsakomybės ir už diskriminavimą. Bausmes galima laikyti kaip diskriminacijos prevencijos priemonę, atgrasančią nuo diskriminavimo.

Anot Lyčių galimybių kontrolieriaus tarnybos, *dažnais atvejais darbdaviai linkę tiesiog atsiprašyti už savo aplaidumą, randama pateisinančių priežastį, bei pasižadama savo klaidas ištaisyti ir ateityje jų vengti.* Tačiau esant rimtesnėms diskriminavimo pasekmėms, reikalingos ir griežtesnės nuobaudos. Minėtų diskriminacijos prevenciją reglamentuojančių teisės aktų ir įstatymų nesilaikymą, baudžiama pagal Lietuvos Respublikos Baudžiamąjį kodeksą.

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

- **Pagal LR Baudžiamąjį kodeksą (2000)**, asmuo pažeidęs anksčiau minėtus diskriminacijos draudimą reglamentuojančius įstatymus ir kitus teisės aktus gali būti „baudžiamas bausme, arba laisvės apribojimu, arba areštu, arba laisvės atėmimu iki vienerių metų.“ (BK.169str.)
- **LR Administracinių pažeidimų kodekse (1985)** užtikrinama, kad „administracinio teisės pažeidimo byla nagrinėjama vadovaujantis visų piliečių lygybe prieš įstatymą ir nagrinėjanti byla organą (pareigūną) nepriklausomai nuo kilmės, socialinės ir turtinės padėties, rasinio ir nacionalinio priklausomumo, lyties išsilavinimo, kalbos, santykio su religija, užsiėmimo rūšies ir pobūdžio, gyvenamosios vietos ir kitų aplinkybių“ (252str.)

Lietuvoje prieš diskriminacijos apraiškas kovoja Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba. Ji įkurta 1999 metais, po to kai LR Seimas išleido LR moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymą. Pagal „Moterų ir vyrų lygių galimybių kontrolieriaus tarnybos“ nuostatus ši institucija prižiūri, kaip įgyvendinamos Lietuvos Respublikos Konstitucijoje įtvirtintos lygios teisės bei vykdomi moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymai. *Ši tarnyba taip pat tiria gautus skundus dėl diskriminacijos ir seksualinio priekabiavimo, atlieka tyrimus jeigu nustatomi galimi pažeidimai, pagal kompetenciją ir pažeidimus skiria nuobaudas, taip pat kontroliuoja kaip lygių galimybių įstatymus įgyvendina tiek visos valstybinės institucijos ir įstaigos, tiek kiti darbdaviai.* Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba kasmet rengia savo veiklos ataskaitą, kurioje nurodoma kiek buvo kiek inicijuota ir atlikta tyrimų, gauta skundų, kaip vykdoma lygių galimybių sklaida ir pan. (Lygių galimybių kontrolieriaus nuostatai).

Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerija - dar viena ne mažiau svarbi institucija koordinuojanti ir kontroliuojanti konkrečiai moterų ir vyrų lygių galimybių bei teisių užtikrinimą, taip pat besirūpinanti socialine integracija, atsakinga už teisės aktų projektų rengimą vyrų ir moterų padėties skirtumams mažinti. Dar viena ministerijos funkcija, kuri aktuali diskriminacijos prevencijai, tai „gyventojų grupių diskriminacijos darbo rinkoje ir socialinės apsaugos srityje paplitimo priežasčių ir pasekmių analizavimas“ ir priemonių diskriminacijai naikinti numatymas (LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerijos veiklos nuostatai).

Teorinis mokslinių šaltinių analizavimas, taip pat Lygių galimybių kontrolieriaus veiklos ataskaitos parodė jog Lietuvoje, būtent verslo sektoriuje, dažniausiai pasireiškianti diskriminacijos rūšis yra būtent lyčių nelygybė, taigi nenuostabu, kad įvairiais būdais, tarp jų ir teisiniais, stengiamasi šią problemą spręsti, kontroliuoti, kad tai nepasikartotų. Tačiau, nereikėtų nuvertinti kitų diskriminacijos rūšių buvimo pasekmių reikšmingumo. *Diskriminacijos problemos visuma susideda ne vien iš šios*

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

lygių teisių pažeidimo, taip pat nemažiau svarbi turėtų būti ir kitų rūšių diskriminacija, ir turėtų būti skiriama tiek pat dėmesio: leidžiamos diskriminacijos prevencijos programos, metodikos kaip vykdyti diskriminacijos prevenciją ir pan. Jeigu gaunama daugiausia pranešimų dėl diskriminavimo lyties aspektu, tai dar nereiškia, kad nėra diskriminacijos dėl rasės, religijos ar kalbos. Lygių galimybių kontrolieriaus ataskaitose minima, kad dažnas diskriminuojamasis blogo ar tiesiog netinkamo elgesio nelaiko diskriminacija. Tai įrodo švietimo trūkumą diskriminacijos prevencijos tematika, o šia problema teoriškai galėtų ir turėtų pasirūpinti diskriminacijos prevencijos įgyvendinimą kontroliuojančios įstaigos, taip pat kaip ir ištaisyti antidiskriminacinės teisinės bazės spragas.

1.4.2. Diskriminacijos prevencijos priemonių taikymas užsienyje ir Lietuvoje

Atsižvelgiant į diskriminacijos prevenciją reglamentuojančių teisės aktų leidimo datas, pastebima, jog Lietuvoje diskriminacijos prevencija įgyvendinama pakankamai neseniai. Kitos valstybės, kovą su šia problema pradėjo kiek anksčiau ir toliau ją vykdo. Toliau pateikiami užsienio šalių diskriminacijos prevencijos įgyvendinimo pavyzdžiai.

Australijos Šiaurinės teritorijos federacijoje 1993 metais įkurta Šiaurinės teritorijos kovos su diskriminacija komisija, siekiant panaikinti diskriminaciją didinant informuotumą apie asmens teises ir pareigas pagal Šiaurinės teritorijos diskriminacijos prevencijos įstatymus. Organizacija rengia šviečiamuosius renginius ir mokymus tiek privatiems asmenims tiek organizacijoms, teikia informaciją apie žmogaus teises ir pareigas pagal kovos su diskriminacija teisės aktus. Ši organizacija pateikia diskriminacijos problemos sprendimo būdus personalo valdyme, svarbiausiu pateikiamas aiškios diskriminacijos prevencijos politikos kūrimas, kurioje nurodoma, kad priekabiavimas ir diskriminavimas yra griežtai netoleruojami darbo vietoje (Australijos Šiaurinės teritorijos diskriminacijos prevencijos komisijos tinklalapis). Kiti veiksmai, kurie atliekami siekiant sumažinti diskriminacijos atvejus personalo valdyme:

- Diskriminacijos prevencijos įgyvendinimas aptariamas darbuotojų susirinkimuose – įsitikinama, kad darbuotojai ją supranta ir aptariama kokių įgyvendinimo rezultatų tikimasi.

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

- Kiekvienam personalo nariui pateikiamos parengtos įmonėje vykdomos diskriminacijos prevencijos programos nuostatos, kurias darbuotojas pasirašo tvirtindamas, jog perskaitė ir susipažino su jomis.
- Diskriminacijos prevencijos priemonių įgyvendinimo viešinimas internete arba tiesiog skelbimų lentoje, įmonėje ar pan.
- Rengiami seminarai personalui, diskriminacijos ir priekabiavimo tematika;
- Sukurta konfidenciali skundų nagrinėjimo eiga, bei paskirtas atsakingas asmuo skundams nagrinėti.

Smulkaus verslo įmonėse diskriminacijos prevencijos politikos įgyvendinimas kiek paprastesnis, kadangi darbuotojų mažiau, tai raštiškas diskriminacijos politikos rengimas nebūtinai. Ilgiau dirbantiems darbuotojams primenama, o nauji darbuotojai informuojami, kad įmonėje diskriminacija ir priekabiavimas nebus toleruojami jokiomis aplinkybėmis. Diskriminacijos atveju, diskriminuojančiam asmeniui bus taikoma drausminė nuobauda. Darbo vietose platinami lankstinukai, kuriose pateikiama informacija apie diskriminaciją, darbuotojo teises, kur galima kreiptis ar pranešti apie asmens diskriminavimą (Australijos Šiaurinės teritorijos diskriminacijos prevencijos komisijos tinklalapis).

Anot M. Arnold ir kt., dauguma darbdavių gerai žino, kad jie įpareigoti įstatymų užkirsti kelią diskriminacijai darbo vietoje, tačiau dažnam iš jų to nepavyksta. Darbdaviai turi būti suinteresuoti, kad ši problema būtų išspręsta, nes diskriminacija darbe gali atnešti didelius nuostolius įmonei. Diskriminacijos buvimas skatina: darbuotojų kaitą ir pravaikštas, žemą darbuotojų moralę bei produktyvumą. Todėl svarbu, kad darbdaviai aktyviai imtųsi prevencinių priemonių. Norėdami pasiekti šį tikslą, jie turėtų atsižvelgti į šiuos penkis prevencinius žingsnius:

1. Žingsnis: **Susipažinti su visais taikomais kovos su diskriminacija įstatymais.** Kaip atskaitos tašką, darbdaviai turėtų turėti aiškų supratimą apie įvairius diskriminacijos prevencijos įstatymus.
2. Žingsnis: **Parengti ir įgyvendinti visapusišką kovos su diskriminacija programą.** Susipažinus su teisės aktais remiančiais diskriminacijos prevenciją ir turint supratimą apie jų taikymą bei svarbą, kitas žingsnis yra sukurti lanksčią, visas diskriminacijos rūšis apimančią antidiskriminacinę programą. Kai kuriose Jungtinės Amerikos valstijose remiantis diskriminacijos prevencijos įstatymais net reikalaujama iš darbdavių, kad jų vadovaujamosse įmonėse būtų kuriama ir vykdoma

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

diskriminacijos prevencijos programa, aiškiai nurodanti darbuotojams apie netoleranciją diskriminacijai. Kovos su diskriminacija programa turėtų būti rengiama aiškia ir glausta kalba, lengvai suprantama darbuotojams. Rengiant diskriminacijos prevencijos programą darbdaviai turėtų konsultuotis su specialistais, kurie patartų ir padėtų tinkamai ją parengti ir pritaikyti jų vadovaujamos įmonės personalui.

Darbdaviai, taip pat turėtų parengti atskirą ir sustiprintą priežiūros programą vadovaujantiems darbuotojams (personalo skyriaus vadovams), kurioje būtų nurodoma kaip atpažinti diskriminaciją ir kur apie tai pranešti, nes būtent personalo vadovai tiesiogiai bendrauja su darbuotojais.

3. Žingsnis: **Organizuoti diskriminacijos prevencijos mokymus.** Mokymai turėtų vykti periodiškai (ne rečiau kaip kartą per metus) ir jų lankymas privalomas. Kai kurių Jungtinių Amerikos valstijų įstatymai reikalauja, kad darbdaviai vykdytų šias mokymo programas. Darbuotojai, lankantys šiuos mokymus, turėtų pasirašyti patvirtinantį dokumentą (pažymą) dėl mokymų lankomumo.
4. Žingsnis. **Būti pasiruošus nagrinėti skundus dėl diskriminacijos ar priekabiavimo.** Be diskriminacijos prevencijos politikos ir mokymų programos, darbdaviai taip pat turi sukurti metodiką skundų nagrinėjimui, kuri padėtų veiksmingai spęsti skundus kai jie pateikiami dėl diskriminacijos ir priekabiavimo.

Veiksmingai išnagrinėti skundą galima atlikus darbuotojų apklausas žodžiu ar raštu, skatinant darbuotojus būti atvirais ir sąžiningais kalbant apie skundžiamą diskriminacijos atvejį. Taip pat, apklausti diskriminuojantįjį darbuotoją. Svarbu įsitikinti, kad skundas pateiktas ne be pagrindo. Būtina garantuoti visišką konfidencialumą. Išnagrinėjus gautą skundą pateikiama ataskaita ir išvados, taip pat teikiami siūlymai drausminių priemonių taikymui.

Apie drausminių nuobaudų taikymą informuoti diskriminavusį asmenį bei kitus tyrime dalyvavusius darbuotojus, iškart kai tyrimas bus baigtas. Drausmines nuobaudas siūloma taikyti pagal diskriminacijos rūšį ir diskriminavimo aplinkybes, tai gali būti nuo išpėjimo iki darbo sutarties nutraukimo.

5. Žingsnis. **Darbdavių sprendimų analizavimas dėl netyčinės diskriminacijos.** Darbdaviai priimančys sprendimus susijusius su darbuotojais, turėtų gerai juos apsvarstyti ir atidžiai išanalizuoti, pvz.: siųsti darbuotojus į viešo kalbėjimo mokymus, tai galėtų būti laikoma diskriminacija darbuotojų, turinčių kalbos negalią, atžvilgiu. Tam, kad priimami sprendimai nebūtų

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

diskriminuojantys to nesiekiant, ar neturėtų neigiamos įtakos tam tikrai darbuotojų grupei, reikalinga pasiūlyti alternatyvas.

Lietuvoje, pagal LR lygių galimybių įstatymą (2003) diskriminacijos prevencijos įgyvendinimui priemonės numatomos privačiojo ir viešojo sektoriaus organizacijoms. Šiame įstatyme rašoma, jog darbdaviai turi imtis priemonių išvengti priekabiavimui, užtikrinti, kad pasiskundęs asmuo būtų apsaugotas nuo persekiojimo ir neigiamų pasekmių, tačiau nenurodoma kokių konkrečiai. ***Minima vos keletas, kurių konkrečiai privaloma imtis darbdaviams:***

- „Priimant darbuotoją į darbo vietą, taikyti vienodus atrankos kriterijus išskyrus atvejus, kai keliama specialūs reikalavimai tai darbo vietai užimti, pvz.: mokėti valstybinę kalbą, amžiaus apribojimai.
- Sudaryti darbuotojams vienodas darbo sąlygas bei teikti vienodas lengvatas, galimybę kelti kvalifikaciją ar persikvalifikuoti.
- Darbuotojų atliekamam darbui vertinti taikyti vienodus kriterijus.
- Atleidžiant darbuotojus iš darbo, taikyti vienodus atleidimo kriterijus.
- Darbuotojams atliekantiems vienodus darbus, už tai atlyginti vienodai.“(LR lygių galimybių įstatymas)
- Lygių galimybių kontrolieriaus tarnybos veiklos ataskaitose minima, jog viena iš veiksmingiausių prevencinių priemonių yra viešumas.

Anot Šidlauskienės, V. (2010), pastaraisiais metais stengiamasi imtis vis įvairesnių ir manoma efektyvesnių priemonių diskriminacijai išvengti: „taikomos į skirtingus lyčių poreikius orientuotos priemonės ir programos, vidinės organizacinės struktūros, kuriamos procedūros, darbo kultūra ir tobulesnės žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos, kurias pačios organizacijos diegia savo strateginėje plėtroje“. Taip pat, ši mokslininkė teigia, jog ***pasaulyje dar tik populiarėja įvairių nevyriausybinių organizacijų bendradarbiavimas, kurių iniciatyva būtų atliekamos įvairios apklausos, siekiant įvertinti vidinį įmonių darbuotojų lygiateisiškumą.*** Tyrimų metu siūloma analizuoti lanksčių darbo sąlygų taikymą; vertinti kaip lyčių lygybės politika integruojama į įmonės personalo valdymą ir kaip jos laikomasi; kokių diskriminacijos prevencijos principų laikomasi priimant ir atleidžiant darbuotojus; kaip sudaromos galimybės darbuotojams gauti aukštesnes pareigas ir gauti didesnę atlyginimą; kaip įmonė

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejais.

sugeba spęsti problemas susijusias su darbuotojo lytimi ir ar skiriami finansiniai ištekliai diskriminacijos prevencijos įgyvendinimui užtikrinti.

Lyginant pateiktą Australijoje vykdomos diskriminacijos prevencijos pavyzdį ir M. Arnold, Mintz ir kt. diskriminacijos prevencijos žingsnius, pastebima jog tarp jų yra panašumų: įmonėse/organizacijose vykdoma informacijos sklaida, rengiami mokymai ir seminarai, ir skundų nagrinėjimas. Šiuo atveju Lietuvoje tik LR lygių galimybių įstatymas nurodo darbdaviams taikyti vienodus įdarbinimo ir atleidimo kriterijus, sudaryti vienodas sąlygas kvalifikacijos kėlimui. Neminima apie informacijos teikimą darbuotojams diskriminacijos tema ar apie antidiskriminacinių programų rengimą organizacijose. Taigi, galima daryti išvadą, kad Lietuvoje nepakankamai dėmesio skiriama diskriminacijos prevencijos įgyvendinimui įmonėse/organizacijose.

Apibendrinant atliktą užsienio ir Lietuvos mokslinės literatūros šaltinių analizę galima teigti, kad Lietuvos įmonių personalo valdyme reikalinga daugiau dėmesio skirti diskriminacijos problemos reikšmingumui ir jos prevencijos įgyvendinimui, prevencinių priemonių kūrimui ir jų vykdymui. Nors ir esant teisinei bazei, reglamentuojančiai diskriminacijos draudimą, vis gaunami pranešimai ir skundai apie diskriminacijos atvejus, tai rodo paliktas spragas teisinėje bazėje. Pastebimas ir informacijos sklaidos trūkumas, taip galima teigti todėl, kad dėl kintančio gaunamų skundų skaičiaus ir skundų pagrindo, daugelis individų galbūt kai kuriais atvejais ar tam tikrose situacijose neidentifikuoja galimos diskriminacijos. Mokslinėje literatūroje numatomos ir personalo valdymo sritys, kuriose reikalinga imtis ypač efektyvių prevencinių priemonių. Didžioji dalis diskriminacijos atvejų fiksuojami būtent darbo santykiuose. Vadinasi, jog bet kokiuose darbo santykiuose privaloma nuosekliai ir sistemingai įgyvendinti diskriminacijos prevenciją, bei imtis griežtų ir efektyvių prevencinių priemonių. Toliau magistro darbe atliekamas tyrimas dviejų įmonių personalo valdyme, siekiant nustatyti kaip vykdoma diskriminacijos prevencija, identifikuoti kokiomis priemonėmis išvengiama diskriminacijos atvejų.

2. DISKRIMINACIJOS PREVENCIJOS „APVALUS IR „KAMPUOTAS“ ĮMONIŲ PERSONALO VALDYME TYRIMO EMPIRINĖ DALIS

2.1. Tyrimo metodika.

Šiame skyriuje aprašoma tyrimo metodologija, pristatomi tyrimo instrumentai bei jų mokslinis pagrindimas. Atliekamo **tyrimo tikslas** – nustatyti kaip vykdoma diskriminacijos prevencija „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių personalo valdyme ir identifikuoti diskriminacijos prevencijos įgyvendinimo savitumus.

2.1.1. Tyrimo metodai.

K. Kardelis tyrimo metodo sąvoką apibrėžia kaip tam tikrų praktinių ir pažintinių rezultatų gavimo būdą, taikant įvairias priemones. Jis teigia, kad nuo metodų priklauso viso tyrimo sėkmė. „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių diskriminacijos prevencijos formavimui personalo valdyme tyrimui atlikti pasirinkti šie metodai: kokybinio tyrimo metodas- interviu ir kiekybinio tyrimo metodas - anketinė apklausa.

Pirmasis pasirinktas *tyrimo metodas – interviu*. Pasak I. Luobikienės (2010) interviu yra viena svarbiausių duomenų rinkimo priemonių, kurios pagalba galimas priartėjimas prie žmonių suvokimo, reikšmių, situacijų apibrėžimo ir realybės konstravimo būdas. Anot B. Bitino ir kt., „interviu siekiama suvokti informantų patirtį, sužinoti nuomones tiriamu klausimu, kurias jie išsako savais žodžiais“. Bitinas B. ir kt. (2008) teigia, jog būtina interviu metodo sąlyga – klausimyno sudarinėjimas informantų vartojamais terminais, neprimetant tyrėjo terminologijos.

Interviu metodas skirstomas į keletą tipų. Vienas iš interviu tipų yra iš dalies struktūruotas interviu. Tai reiškia, kad pusiau struktūruoto interviu metu laikomasi tyrėjo numatytų klausimų, tačiau tyrėjas gali inicijuoti papildomus klausimus interviu eigoje. (Bitinas, B. ir kt., 2010). Pusiau struktūruoto interviu klausimynuose nenaudojami uždari klausimai su atsakymų formuluočiais (Lietuvos HSM duomenų archyvas – mokymų medžiaga). Anot K. Kardelio (2002), interviu yra vienas iš metodų taikomas atliekant **kokybinius tyrimus, ir gali būti panaudotas įvertinant kitus tyrimo metodus, šiuo atveju anketinę apklausą.**

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kamputas“ įmonių atvejis.

Interviu klausimyno struktūra. Interviu klausimyną sudaro dvidešimt penki klausimai, keletas iš jų sudaryti iš papildomų klausimų, jie papildo pagrindinį klausimą. Klausimynas sudarytas remiantis „Eurobarometro“ (Komisijos tarnyba, tirianti ir analizuojanti viešosios nuomonės tendencijas visose ES valstybėse narėse bei šalyse kandidatėse) 2015 metais atlikto tyrimo klausimynu apie diskriminacijos suvokimą, požiūrį į ją, taip pat, remiamasi Lietuvos ir užsienio mokslinės bendruomenės atstovų suformuluotais teiginiais bei pateikiamomis išvadomis.

3 lentelė. **Interviu klausimyno pagrindimas**

Klausimo nr. - Autoriai	Klausimų grupė	Klausimo tikslas
1; 2; 3 - K. Kardelis (2002)	Demografiniai	Gauti informaciją apie apklausiamąjį ir tiriamuosius.
4 - L.Okunevičiūtė – Nevarauskienė (2012); 5 - LR lygių galimybių kontrolieriaus veiklos ataskaitos (2011-2015); 6 – D. Baranauskaitė (2015); 7 – J. Veihardt, P. Žukauskas (2010); 8; 9; 22 – J. Veinhardt, S. Mikulionienė (2010); 23 - LR lygių galimybių kontrolieriaus veiklos ataskaitos (2011-2015); 24 - D. Šavareikienė ir L. Žalys (2010); A. Dadavičius (2007);	Socialiniai veiksniai	Nustatyti kaip įmonėje vertinami darbuotojai priklausantys tam tikroms socialinėms grupėms; Ar jiems sudaromos palankios darbo sąlygos; Kaip priimami nauji darbuotojai ir koks požiūris į vyresnio amžiaus darbuotojus.
18; 19; 20 - A. Valackienė, A. Krašenkienė (2007); 25 - LR lygių galimybių kontrolieriaus veiklos ataskaitos (2011-2015);	Teisiniai veiksniai	Kaip parengta diskriminacijos prevenciją reglamentuojanti teisinė bazė padeda išvengti diskriminacijos atvejų personalo valdyme, su kokiomis problemomis susiduriama.
12; 13 ; - A. Jurgauskaitė (2014); 21 - Nediskriminavimo skatinimo tarpinstitucinis veiklos planas (2015)	Ekonominiai veiksniai	Nustatyti kokiomis priemonėmis išvengiama vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumų; Ar skiriama pakankamai lėšų diskriminacijos prevencijos priemonių vykdymui.

Lentelės tęsinys 35psl.

Klausimo nr. - Autoriai	Klausimų grupė	Klausimo tikslas
10; 11- J. Veinhardt, S. Mikulionienė (2010); 14;15;- M. Arnold, Mintz; 16; 17;- LR Lygių galimybių įstatymas;	Prevencijos priemonės	Identifikuoti kokiomis priemonėmis personalo valdyme išvengiama diskriminacijos atvejų.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Antrasis pasirinktas tyrimo metodas – *anketinė apklausa*. Dikčius, V. (2011) anketos sąvoką apibrėžia taip: „Anketa – tai formalizuoti klausimai, kuriais siekiama gauti informacijos iš respondentų. Tokie formalizuoti klausimai yra reikalingi tam, kad respondentai galėtų pateikti informaciją, tokiu pat būdu ir galima būtų palyginti jų atsakymus tarpusavyje.“ Luobikienės, I. (2000) teigimu, apklausa - tai tokia duomenų rinkimo technika, kai respondentai iš esmės tuo pačiu (arba artimu jam) metu atsakinėja į raštu (anketoje) arba žodžiu (interviuotojo) pateiktus klausimus. Anot Gaižauskaitės, I. ir Mikėnės, S. (2014) anketinė apklausa, tai dar vienas apklausos būdas, kai sudarytą klausimyną respondentas savarankiškai pildo raštu. Pasak šių mokslininkų, siekiant kuo sėkmingiau pasiekti apklausos tikslą, reikalinga kiekviename tyrimo etape priimti tinkamus sprendimus ir tinkamai juos įgyvendinti. Pagrindiniai surinktų duomenų kokybę lemiantys šaltiniai yra *respondentai* dalyvaujantys tyrime ir duomenų rinkimo procese naudojami tyrimo *instrumentai bei priemonės*. **Šiuo atveju anketinės apklausos tyrimo metodas pasirinktas kaip pagalbinis, leidžiantis papildyti gautus duomenis interviu metodu.**

Anketos struktūra. Anketa sudaro dvidešimt du klausimai, jie parengti remiantis Eurobarometro“ (Komisijos tarnyba, tirianti ir analizuojanti viešosios nuomonės tendencijas visose ES valstybėse narėse bei šalyse kandidatėse) 2015 metais atlikto tyrimo klausimynu apie diskriminacijos suvokimą, požiūrį į ją, bei atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus. Kadangi, tyrimu planuojama išsiaiškinti kokiomis priemonėmis personalo valdyme vykdoma prevencija, klausimai formuluojami pagal diskriminaciją įtakojančius **socialinius, teisinius ir ekonominius veiksnius**. Formuojant klausimus atsižvelgiama ir į teorinius mokslininkų pastebėjimus ir išvadas apie personalo sritis, kuriose dažniausiai užfiksuojami diskriminacijos atvejai: darbuotojų priėmimas ir atleidimas, kvalifikacijos kėlimas ir tarpusavio santykiai.

4 lentelė. Anketos klausimyno pagrindimas

Klausimo nr. - Autoriai	Klausimų grupė	Klausimo tikslas
1; 2; 3 - K. Kardelis (2002)	Demografiniai	Nustatyti anketą pildžiusių respondentų duomenis: lytį, amžių ir išsilavinimą.
14 - L.Okunevičiūtė – Nevarauskienė (2012); 15 - Diskriminacija ES (Eurobarometro tyrimo interviu klausimas); 17 – S. Mikulionienė, J. Veinhardt(2010); 19; 20 – LR lygių galimybių kontrolieriaus veiklos ataskaitos (2011-2015);	Socialiniai veiksniai	Nustatyti ar darbuotojai priklausantys tam tikrų socialinėms grupėms jaučiasi pilnaverčiai ir turintys palankias darbo sąlygas; kaip priimami nauji darbuotojai ir koks požiūris į vyresnio amžiaus kolegas; koks darbuotojų požiūris į kitos rasės, religijos ar neįgalumą turinčius kolegas.
4; 5; 6 – LR lygių galimybių kontrolieriaus veiklos ataskaitos (2011-2015); Diskriminacija ES (Eurobarometro tyrimo interviu klausimas) 7 - D. Šavareikienė, L. Žalys(2013);	Teisiniai veiksniai	Išsiaiškinti, kokia darbuotojų nuomonė apie diskriminacijos prevenciją reglamentuojančią teisinę bazę, ir kiek jie yra susipažinę su ja.
16 - A. Jurgauskienė (2014); A. Hainze, E. Wolf (2010) 18 – J. Reingardienė (2004); I. Gečienė	Ekonominiai veiksniai	Nustatyti ar darbuotojai už tą patį darbą gauna vienodą atlygį.
8; 9;10 - M. Arnold, Mintz 11; 12;13 - Diskriminacija ES (Eurobarometro tyrimo interviu klausimas); M. Arnold, Mintz. 19 - LR lygių galimybių kontrolieriaus veiklos ataskaitos (2011-2015); 21 - D. Šavareikienė, L. Žalys(2013); L. Vengalė ir kt.(2007); 22 - M. Arnold, Mintz ir kt.	Prevencijos priemonės	Išsiaiškinti ar vykdomos ir kokios priemonės taikomos įmonėje diskriminacijos prevencijai išvengti, kokių papildomų priemonių imtis, ar darbdaviai vykdo savo pareigas nurodomas teisiniuose aktuose.

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

2.1.2 Tyrimo imtis

Anot B. Bitino ir kt. (2008), kokybiniais tyrimams nėra aiškių imties dydžio nustatymo taisyklių, todėl imties dydžiai priklauso nuo tyrimo reiškinio, strategijos, duomenų rinkimo metodo arba duomenų informatyvumo.

Šiuo atveju tyrimo pirmojoje dalyje apklausti du „Apvalus“ ir „Kampuotas“ personalo skyrių vadovai (iš kiekvienos įmonės po vieną), nes apklausti informantai tiesiogiai atsakingi už personalo valdymą įmonėse, antrojoje tyrimo dalyje apklausiami tų pačių įmonių personalo darbuotojai. Įmonių darbuotojai apklausoje dalyvauja pildydami anketas. Kadangi, tyrime dalyvavusios įmonės savo veiklą vykdo gamybos srityje, dėl sudėtingų darbo sąlygų vienoje įmonėje išdalintos popierinės anketos, kitoje, darbuotojai pildė elektroninę anketą tinklalapyje [www.apklausa.lt](http://apklausa.lt). (<http://apklausa.lt/f/diskriminacijos-prevencija-personalo-valdyme-arddjwt/answers/new.fullpage>). Respondentų imtis apskaičiuojama pagal I. Paniotto formulę (Kardelis, 2002):

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

n – imties dydis; Δ - leidžiamas paklaidos dydis (socialinių mokslų tyrimuose standartinė paklaida laikoma 5 %, kurią gauname su 0,95 tikimybe).

- Darbuotojų skaičius, kurių reikalinga apklausti įmonėje „Apvalus“: $1 / (0,05 \times 0,05 + 1/86) = 70$ darbuotojų.
- Darbuotojų skaičius, kurių reikalinga apklausti įmonėje „Kampuotas“: $1 / (0,05 \times 0,05 + 1/110) = 86$ darbuotojai.

Įmonėje „Apvalus“ išdalintos 100 popierinių anketų įmonės darbuotojams. Imtis paskaičiuota imant 86 darbuotojų populiaciją, nes būtent tiek darbuotojų nuolat dirba įmonėje, kiti 14 dirba esant dideliems užsakymams (įmonėje oficialiai įdarbinti 119 darbuotojų). Įmonėje „Kampuotas“ anketą užpildė 86 respondentai (įmonėje oficialiai dirba 124 darbuotojai).

2.1.3. Tyrimo etika

Atliekant tyrimą laikomasi tyrimo etikos principų: 1. Tiriamasis (informantas) tyrime turi dalyvauti tik laisvanoriškai; 2. Tyrėjas turi atskleisti tiriamajam tyrimo esmę, informuoti apie tyrimo etikos principų laikymąsi ir gauti iš tiriamojo sutikimą dalyvauti tyrime; 3. Tyrėjas visuose tyrimo

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

etapuose turi stengtis apsaugoti tiriamąjį nuo galimos žalos; 4. Tyrėjas turi užtikrinti iš tiriamojo ir apie tiriamąjį gautos informacijos konfidencialumą; 5. Tyrėjas turi užtikrinti tiriamojo anonimiškumą (Bitinas, B. ir kt., 2010).

Abiejų įmonių, dalyvavusių tyrime, pavadinimai pakeisti išgalvotais, siekiant užtikrinti visišką jų konfidencialumą. Įmonių personalo vadovų asmeniškai atsiklausta ar sutinka dalyvauti tyrime, taip pat dėl pokalbio įrašinėjimo diktofonu. Prieš prasidedant tyrimui, pateikiama informacija apie tyrimo tikslus, taip pat motyvuojami dalyvauti tyrime, informuojant apie jų atsakymų svarbą, naudą ir reikšmingumą tyrimui. Tiriamųjų įmonių darbuotojams pateikta anketa- anoniminė.

2.1.4. Tyrimo organizavimas

Diskriminacijos prevencijos „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių personalo valdyme tyrimas atliekamas keturiais etapais:

1. Mokslinių literatūros šaltinių diskriminacijos prevencijos formavimo tematika analizė atliekama rugsėjo– vasario mėnesiais;
2. Apklausa interviu metodu atliekama kovo – balandžio mėnesiais.
3. Anketinė apklausa vykdoma balandžio mėnesį.
4. Analizuojami atliktų tyrimų rezultatai.

2.2. Tyrimo „Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių situacijos analizė

Šiame skyriuje pateikiami atliktų tyrimų duomenys, rezultatai ir jų analizė. Pirmiausia pateikiami įmonių „Apvalus“ ir „Kampuotas“ personalo vadovų interviu apklausos duomenys ir rezultatai, toliau pateikiami gauti šių įmonių darbuotojų anketinės apklausos rezultatai bei analizė. Susisteminti duomenys pateikiami lentelių ir grafikų pavidalu.

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

2.2.1. Interviu apklausos rezultatų analizė

Tyrimo instrumentai parengti ir pagrįsti pagal diskriminaciją įtakojančius veiksnius (socialiniai, teisiniai, ekonominiai) taigi ir tyrimo rezultatų analizė pateikiama pagal šiuos veiksnius. Duomenys gauti interviu metu, pateikiami apibendrinti arba lentelėmis, diagramomis.

Pradedant detaliau analizuoti interviu gautą informaciją, būtina paminėti, kad personalo vadovai, kurie dalyvavo apklausoje turi nemažą patirtį dirbant su darbuotojais, savo įmonėse yra pradirbę daugiau kaip penkerius metus: įmonės „Apvalus“ personalo vadovas šias pareigas užima ir su personalu dirba apie dvidešimt metų, o įmonės „Kampuotas“ vadovas dar tik aštuonerius. Tai buvo nustatyta uždavus pirmąjį interviu klausimą.

Jų paklausus *Kiek vyrų ir kiek moterų dirba Jūsų įmonėje?* Paaiškėjo, kad įmonės „Apvalus“ didžiąją dalį personalo sudaro moterys, o įmonės „Kampuotas“ tik trečdalis moterų. Tiek vienoje tiek kitoje įmonėse daugiausia dirba darbuotojų virš 40 metų amžiaus.

5 lentelė. Darbuotojų amžiaus vidurkis

Atsakymų pasiskirstymas		
Kategorija	Įmonė „Apvalus“	Įmonė „Kampuotas“
Įmonių darbuotojų amžiaus vidurkis	„Na, vidurkis pas mus jau toks didesnis, tai apie 40 tikrai bus, nes pagrįsde dirba vyresnio amžiaus moterys. Jaunimas pas mus tik marketingo skyriuje.“	„Pas mus dirba įvairaus amžiaus darbuotojai, tai sakyčiau apie 35m., gal 40m.“

Apie darbuotojų amžiaus vidurkį klausama siekiant sužinoti kokiai amžiaus grupei priklauso abiejų įmonių darbuotojai ir tai padės išnagrinėti kai kurių klausimų atsakymus ir pateikti išsamesnes tyrimo išvadas.

SOCIALINIAI VEIKSNIAI. Tai antrasis interviu apklausos klausimų blokas. Šio bloko klausimais siekiama išsiaiškinti kas yra daroma siekiant išvengti socialinių veiksnių įmonių personalo valdyme, kurie mokslinėje teorijoje laikomi įtakojančiais diskriminaciją. Pirmuoju bloko klausimu personalo vadovų klausima *Kiek įmonėje dirba darbuotojų turinčių negalią?* Jų atsakymai pasiskirstė šitaip:

6 lentelė. Įmonių darbuotojai turintys negalią

Atsakymų pasiskirstymas		
Kategorija	Įmonė „Apvalus“	Įmonė „Kampuotas“
Darbuotojai turintys negalią	„Jeigu neklystu tai konkrečiai gamyboje dirba tik 2 darbuotojai turintys negalią, o per visą įmonę būtų dar keletas.“	„Visišką neįgalumą turinčių žmonių lyg ir nėra. Dirba tik nežymią negalią turintys darbuotojai.“

Pagal gautus duomenis, išsiaiškinta, kad įmonėse dirba darbuotojai turintys *tik nežymią negalią*, todėl galintys dirbti vienodomis sąlygomis. Uždavus papildomą klausimą apie neįgalųjų darbo vietos pritaikymą ir, įmonės „Apvalus“ personalo vadovas tai plačiai pakomentavo, kad „didesnę negalią turintys asmenys pas mus negalėtų dirbti, nes yra srautinės linijos tai turintiems didesnę negalią būtų neįmanoma dirbti“. O įmonė „Kampuotas“ vykdo sveikatos programas, kuriose dalyvauja darbuotojai turintys negalią, jie darbo vietose daro mankštas turi sąlygas dirbti sėdint ant kamuolių ir panašiai. Taigi, galima daryti išvadą, kad įmonė pagal savo darbo sąlygas ir darbo specifiką labai noriai priima darbuotojus turinčius negalią, tačiau tobulėjant technologijoms tokiose įmonėse kuo toliau tuo labiau darbuotojai tampa nebereikalingi.

- Dar viena socialinė grupė - *kitos rasės ar tautybės asmenys* - kuri, pagal teorinę analizę, dažnai būna diskriminuojama renkantis naujus darbuotojus ar tiesiog darbo vietoje. Personalo vadovų paklausus kokia situacija yra būtent jų įmonėse, tai atsakymai į šį klausimą išsiskyrė: įmonėje „Kampuotas“ dirba kitataučiai darbuotojai, jie kaip ir visi dirba tomis pačiomis sąlygomis, nes išskirtinių sąlygų nereikalauja ir dėl to skundų nesulaukė; Įmonės „Apvalus“ personalo vadovo atsakymas į šį klausimą buvo toks: „Ko gero, kad ne. Dabar nežinau, tik kaip yra su viena buhalterė, lyg ir ne lietuvė. O daugiau tai visi savi, lietuviai.“. Pasidomėjus, kodėl taip yra, gautas atsakymas jog įmonė ne tarptautinė ir nepasitaikė norinčių dirbti kitataučių ar kitos rasės darbuotojų. Vadinasi, galima daryti išvadą, kad *abi įmonės priima ir priimtų kitos rasės ar tautybės darbuotojus*.
- *Teistumą turėję asmenys* - ši socialinė grupė, labai dažnai susilaukianti įvairiausių nuomonių ir randama įvairių priežasčių atstumti šiai grupei priklausančius žmones. D. Baranuskaitė (2015), teigdama, kad darbdaviams tokie asmenys kelia nepasitikėjimą ir baimę iš dalies buvo teisi. Tai

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejais.

parodo, ir personalų vadovų pateikti atsakymai į klausimą *Koks įmonės požiūris į teistumą turėjusius asmenis?*

7 lentelė. **Požiūris į teistumą turėjusius asmenis**

Atsakymų pasiskirstymas			
Kategorija	Subkategorija	Įmonė „Apvalus“	Įmonė „Kampuotas“
Požiūris į teistumą turėjusius asmenis	Neigiamas požiūris	„Teistumą turinčių darbuotojų pas mus šiuo metu nėra. Yra buvę atvejų ne vienas ir ne du kai pas mus dirbo teistumą turėję asmenys, jie buvo priimami terminuotiems darbams.“	
	Teigiamas požiūris		„Darbuotojai turėję teistumą priimami pas mus dirbti. O kitiems darbuotojams tokia informacija apie kitus darbuotojus tiesiog neviešinama.“

Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Kaip matyti iš pateiktos lentelės, įmonių požiūriai į asmenis turėjusius teistumą išsiskyrė. Personalo vadovas dirbantis įmonėje „Apvalus“ taip pat pakomentavo, kodėl nėra labai linkę į savo įmonę priimti tokius asmenis, nes šiek tiek seniau yra turėję darbuotojų, kurie turėję teistumą ir labai nusivylė: įvairūs nemalonumai, buvo padaryti nuostoliai įmonei, įvykdyta vagystė. Nenuostabu, kad įmonė vengia tokių darbuotojų, kita vertus reikėtų įvertinti jog nebūtinai tai pasikartos. Įmonė „Kampuotas“ šiuo atveju geranoriškai vertina asmenis turėjusius teistumą. ***Jie įdarbinami, labiau stebimi ir tokia informacija apie juos neskelbiama kitiems darbuotojams, tam, kad būtų išvengta diskriminavimo, papildomų konfliktų ar nepasitenkinimo.***

- Toliau šiek tiek analizuojami *darbuotojų tarpusavio santykiai*, nes kaip teigė J. Veihardt ir P. Žukauskas (2010), *vadovai dažnai aplaidžiai žiūri į darbuotojų tarpusavio santykius, o tai gali būti mobingo buvimo tarp darbuotojų pasekmės*. Šiuo teiginiu remiantis, formuluojami keli klausimai

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

personalo vadovams, kaip ji vertina darbuotojų tarpusavio santykius ir kokia situacija yra jų akimis. Lentelėje glaustai pateikiami apibendrinti trijų klausimų atsakymai.

8 lentelė. Darbuotojų tarpusavio santykiai

Atsakymų pasiskirstymas		
Kategorija	Įmonė „Apvalus“	Įmonė „Kampuotas“
Jaunesnių ir vyresnių darbuotojų tarpusavio santykiai	„Kaip čia pasakyt, pas mus labiau jaunimas linkę klausyti vyresnių darbuotojų, o va vyresnieji tokie mėgstantys pavadovauti jaunesniems.“ „<>..jaunimas prisiderina prie vyresnių darbuotojų.“	„Pagarbūs, tarpusavyje pakankamai draugiški. Mano nuomone visi tikrai puikiai sutaria.“
Naujų darbuotojų adaptacija kolektyve	„Tam, kad artimiau susipažinti gan dažnai rengiame vakarėlius, pasisėdėjimus, kad darbuotojai daugiau susibendratų, susipažintų, palaikytų tuos artimesnius santykius.“	„Labai normaliai, senieji darbuotojai tikrai noriai dalinasi žiniomis, jeigu kas neaišku visada paaiškina, nes nuo to ir jiems patiems lengviau dirbti jei jų nauji kolegos kuo greičiau visko išmoksta.“
Darbuotojų požiūris į negalią turinčius darbuotojus	„Iš kitų darbuotojų tikrai nebuvo nusiskundimų jais, jų darbu ar kažkaip kitaip juos ignoruotų. Tai kiek aš mačiau, tai jie tarpusavyje labai gerai sutarė, atstūmimo kažkokio tikrai nebuvo.“	„Niekas to nesureikšmina, manau“

Kaip matyti iš lentelėje pateiktos informacijos, tiek vienoje tiek kitoje įmonėje darbuotojų tarpusavio santykiai labai geri. Darbuotojai geranoriški vieni kitiems ir nepastebima nepasitenkinimo kartu dirbančiais jaunesnės ar vyresnės kartos darbuotojais, negalią turinčiais bei kitos rasės ar tautybės kolegomis. Įmonės „Apvalus“ personalo vadovas taip pat minėjo, jog prieš keletą metų jų įmonėje dirbo grupė aklųjų ir jie puikiai sutarė su ilgiau dirbančiais darbuotojais, nesulaukta jokių nusiskundimų. Paminėta, kad nors ir aklieji jau nebedirba jų įmonėje, ryšys ir bendravimas išliko, vieni kitus vis dar aplanko. Rengiant įvairius vakarėlius ir pasisėdėjimus, kartu leidžiant laiką ne darbe, stengiamasi

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

suartinti darbuotojus. Taigi, galima daryti išvada jog, J. Veihardt ir P. Žukausko (2010) teiginys, būtent šiose įmonėse, nepasitvirtino.

- *Renkant naują darbuotoją, šeimyninė padėtis, rasė ar amžius turi įtakos Jūsų apsisprendimui?* Šis klausimas personalo vadovams užduotas remiantis S. Mikulionienės ir J. Veinhardt (2010), A. Jugauskaitės (2014) pastebėjimais, kad dažnai visuomenėje susiformavęs **stereotipai apie tam tikras socialines grupes įtakoja apsisprendimą nepriimti potencialaus darbuotojo.**

9 lentelė. **Veiksniai įtakojantys darbuotojo pasirinkimą**

Atsakymų pasiskirstymas		
Kategorija	Įmonė „Apvalus“	Įmonė „Kampuotas“
Veiksniai įtakojantys darbuotojo pasirinkimą	„Ne. Dažniausiai darbuotojos moterys lieka ilgiau dirbti, nes jas tenkina užmokestis, galbūt ir darbo sąlygos, o vyrų netenkina užmokestis, jie vis ieško kur daugiau ir geriau, todėl jeigu ir dirba tai retas, kuris išlieka ilgiau.“	„Ne, nes darbuotojai pas mus priimami atitinkamą įmonės ir atitinkamos darbo vietos reikalavimus ir tam tikrai neturi reikšmės lytis ar šeimyninė padėtis.“

Įmonės „Kampuotas“ darbo specifika kiek sudėtingesnė, todėl ir kai kurias darbo vietas nėra galimybės pasirinkti darbuoto moteriškos lyties, kartais reikalingas specialus išsilavinimas ar aukšta kvalifikacija bei praktinės žinios. Atsakinėjant į šį klausimą ir kitus, įmonės „Apvalus“ personalo vadovas, vis minėjo, kad įmonė labai norėtų pajvairinti kolektyvą: norėtų jog pas juos dirbtų daugiau vyrų, nes dabar didžioji dalis kolektyvo yra moterys, taip pat, kad ateitų dirbti daugiau jaunimo.

Su **darbuotojų profesiniu tobulėjimu** situacija panaši: tiek vienoje tiek kitoje įmonėje tobulinasi tie darbuotojai, kurie dirba su specialiomis technologijomis, o papildomai tobulintis siunčiami tik tie, kurie įrodo jog tai naudinga ir reikalinga kokybiškam jų darbui atlikti.

Taigi, pagal pateiktus atsakymus galima teigti, jog šiose įmonėse darbuotojai siekiantys įsidarbinti nėra diskriminuojami, nei dėl nuostatų ar pažiūrų, amžiaus ar rasės, nebent tai būtų specifiniai darbo vietos reikalavimai. Tačiau svarbu paminėti, kad tai nebūtų laikoma diskriminacija, nes LR lygių galimybių įstatyme 2str. numato tam tikras išimtis.

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

TEISINIAI VEIKSNIAI – dar vienas apklausos klausimų blokas. Bloko klausimais siekiama išsiaiškinti ar įmonės personalo valdyme atsižvelgiama į diskriminacijos prevenciją reglamentuojančią teisinę bazę. Pirmieji du bloko klausimai formuluoti atsižvelgiant į autorių A. Valackienės ir A. Krašenkienės (2007) teiginiu, jog efektyviai įgyvendinti diskriminacijos prevenciją trukdo aktyvaus bendradarbiavimo trūkumas tarp valstybės, diskriminacijos prevenciją koordinuojančių organizacijų, nevyriausybinų organizacijų, tame tarpe ir privačiojo sektoriaus. Užduoti klausimai: *Kokiomis priemonėmis valstybė/profsajungos koordinuoja diskriminacijos prevenciją įmonėje?* ir *Kokiais būdais bendradarbiaujama su NVO diskriminacijos prevencijos klausimais?* Atsakymai į abu klausimus pateikti bendroje lentelėje.

9 lentelė. **Bendradarbiavimas su diskriminacijos prevenciją koordinuojančiomis organizacijomis**

Atsakymų pasiskirstymas		
Kategorija	Įmonė „Apvalus“	Įmonė „Kampuotas“
Profsajungų dėmesys diskriminacijos prevencijos įgyvendinimui įmonėje	„Mūsų profsajungos nieko nekoordinuoja. Yra tokia situacija, kad kas penki metai buvo darbuotojams pateikiami klausimynai įmonės darbuotojų psichologinio klimato įvertinimas. Klausimynai, kuriuos pildo darbuotojai ir mes po to gauname išvadas. Ir buvo taip, kad pateiktose išvadose buvo siūloma daugiau pokalbių, komunikacijos tarp darbuotojų ir meistrų kas liečia konkrečiai darbuotojus ir meistrus.“	„Kažkokių specialių priemonių nesiimama, tai tos pačios jog gali išsakyti savo nepasitenkinimą darbo vieta ar kitų darbuotojų, ar vadovų elgesiu.“

Pagal gautą informaciją nei vienoje nei kitoje įmonėje bendradarbiavimas su NVO ar profsajungomis diskriminacijos prevencijos įgyvendinimo klausimais nevykdomas. O to priežastis galima įvardyti bendras: poreikio bendradarbiauti nebuvimas, NVO aktyvumo trūkumas. Išvada: skiriama nepakankamai dėmesio diskriminacijos prevencijai, su NVO bendradarbiaujama tokiu diskriminacijos atveju. Tačiau nereikėtų pamiršti prevencijos esmės, jog tai išankstinis kelio užkirtimas ir to imtis reikia nelaukiant kol bus pranešama apie diskriminacijos buvimą.

- Kadangi, teoriškai išnagrinėjus diskriminaciją įtakojančius teisinius veiksnius daroma išvada, jog teisinė bazė, reglamentuojanti diskriminacijos prevencijos vykdymą, turi spragų, atsižvelgiant į tai

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

personalo vadovų klausiami *Kaip manote, ar teisinė bazė pakankamai gerai parengta diskriminacijos prevencijos įgyvendinimui įmonėse?*

10 lentelė. Nuomonė apie teisinę bazę

Atsakymų pasiskirstymas		
Kategorija	Įmonė „Apvalus“	Įmonė „Kampuotas“
Nuomonė apie diskriminacijos prevenciją reglamentuojančią teisinę bazę	„Sunku pasakyti, jeigu kaip matote nė kalbos nėra tokia tema, gal ir yra kažkokios tai spragos taip sakykim, jeigu apie tai įmonėje nekalbama. Jeigu būtų daugiau dėmesio tam skiriama, tam prevencijos vykdymui tai daugiau apie tai žinotume mes patys ir mūsų darbuotojai.“	„Na, prieš atsakant reikėtų labiau išsigilinti ir paanalizuoti teisinius dokumentus, manau bet kuriuo atveju kažką reikėtų keisti ar taisyti, nes aplink vis girdime, kad diskriminacijos darbe pasitaiko.“

Lietuvos Respublikos Lygių galimybių įstatyme (5str.) nurodoma, kad kiekvieno darbdavio pareiga imtis vienokių ar kitokių priemonių, jog darbuotojai darbo vietoje nebūtų diskriminuojami. Pagal personalo vadovų pateiktus atsakymus, matoma jog nė vienas iš jų iki galo nėra net susipažinę su antidiskriminacinę teisine baze, nes abiem buvo pakankamai sunku atsakyti į šį klausimą, o ir įmonėse šia tema beveik nediskutuojama. ***Išvada: sunku efektyviai įgyvendinti diskriminacijos prevenciją, taikyti prevencines priemones neįsigilinus į teisinius aspektus.***

- Kadangi, gavus įmonių „Apvalus“ ir „Kampuotas“ personalo vadovų atsiliepimus apie diskriminacijos prevencijos teisinę bazę, kilo klausimas kiek jie žino apie pačią diskriminaciją. Tam išsiaiškinti užduotas klausimas *Kokias diskriminacijos rūšis žinote?* Nes kyla abejonių ar bus išvengta diskriminacijos nežinant net jos tipų. Abiejų įmonių vadovai įvardijo tik šias diskriminacijos rūšis: lyties, rasės, amžiaus, lytinės orientacijos ir diskriminavimą dėl kalbos. Galima daryti prielaidą, jog tik keletas pagrindinių diskriminacijos rūšių įvardijama todėl, kad nepakankamai išsigilinta ir susipažinta su teisine baze reglamentuojančia diskriminacijos prevencija. Taigi, apibendrinant galima teigti, kad ***neįsigilinus į reglamentuojančią teisinę bazę ir diskriminacijos prevencijos įgyvendinimo principus, darbdaviai, šiuo atveju personalo vadovai, tiesiogiai dirbantys su darbuotojais, negali tinkamai atlikti savo pareigų: užtikrinti darbuotojo nediskriminavimo darbo vietoje.***

EKONOMINIAI VEIKSNIAI. Ketvirtasis ir tiek pat svarbus klausimų blokas. Klausiant šių klausimų norima išsiaiškinti kaip personalo valdyme išvengiama ekonominių diskriminaciją įtakančių veiksnių. Analizuojant teorinę dalį išskiriami tokie ekonominiai veiksniai: vyrų ir moterų užmokesčio skirtumai bei finansavimas, skiriamas diskriminacijos prevencijai įgyvendinimui. Vadovų atsakymai pateikiami lentelėje.

11 lentelė. Geriau apmokamos darbo vietos

Atsakymų pasiskirstymas		
Kategorija	Įmonė „Apvalus“	Įmonė „Kampuotas“
Darbuotojai turintys geriau apmokamas darbo vietas	„Pas mus yra taip, kad aukštesnės kvalifikacijos darbus atlieka vyrai ir jų atlygis atitinkamai yra aukštesnis. Bandėme į vienas tokias pareigas pastatyti ir moterį.“ „◇. Tai yra įrangos valdymas, ir tada moteris pačios pamato iš arčiau, kad neįvertina savo galimybių. Bandėme keletą moterų į šias pareigas priimti, ir galų gale vis tiek buvo įdarbintas vyras. Sunku joms buvo susitvarkyti.“	„Labai įvairiai. Geriau apmokamos darbo vietas užima darbuotojai pasiekiantys aukštų rezultatų savo darbe, tada jiems atsiranda galimybės kilti į aukštesnes pareigas, įvertinant jų darbo rezultatus tai savaime aišku ir mokama daugiau.“

Pagal personalo vadovų pateiktą informaciją apie darbų paskirstymą tarp vyrų ir moterų bei to reikšmingumą jų gaunamam atlygiui tiek įmonės „Apvalus“ tiek „Kampuotas“ atsakymai iš esmės buvo panašūs. Darbai tarp vyrų ir moterų paskirstomi pagal fizinę krūvį, nes yra tokių darbų kurių moteris fiziškai negali atlikti, nes taip yra numatyta pagal reikalavimus. Abiejų įmonių darbuotojai turi nurodytus darbus ir pareigas, o už jų vykdymą gaunamas numatytas atlygis neatsižvelgiant į tai ar tą patį darbą atlieka vyras ar moteris. O darbuotojai geriau apmokamas darbo vietas gauna tie darbuotojai, kurie pasiekia aukštų rezultatų ir atitinka darbo vietos kriterijus. Vadinasi, šioje įmonėje toks darbų apmokėjimas neturėtų įtakoti diskriminacijos atvejų.

- Teoriškai analizuojant ekonominius veiksnius įtakančius diskriminaciją, kaip labai svarbus veiksnys išskiriamas nepakankamas diskriminacijos prevencijos finansavimas. Būtent dėl to, įmonių „Apvalus“ ir „Kampuotas“ personalo vadovų buvo klausama *Kokiomis lėšomis finansuojamas diskriminacijos prevencijos įgyvendinimas įmonėje?* ir abiejų jų atsakymai buvo tokie pat: nei vienoje, nei kitoje įmonėse finansavimas konkrečiai diskriminacijos prevencijai įgyvendinti

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

neskiriamas, o be finansavimo sunku tinkamai įgyvendinti kai kurias prevencines priemones. Taigi, galima daryti išvada, jog mokslininkų teiginiai pasitvirtino, finansavimas diskriminacijos prevencijai šiuo atveju visai neskiriamas.

DISKRIMINACIJOS PREVENCIJOS PRIEMONĖS. Paskutinis klausimų blokas. Šio bloko klausimais siekiama sužinoti kokias diskriminacines priemones įgyvendinant pasiekama, jog įmonėje nėra diskriminacijos. Teorinėje analizuojant diskriminacijos prevencijos priemones išskiriamos šios: visiems darbuotojams vienodos darbo sąlygos, taikomi vienodi priėmimo ir atleidimo iš darbo kriterijai, mokymai, bei informacijos sklaidos priemonės ir kitos minimos teorinėje dalyje. Pirmuoju bloko klausimu klausiama *Ar esate sulaukę darbuotojų skundų dėl kitų darbuotojų priekabiavimo, patyčių ar atstūmimo darbo vietoje?*

12 lentelė. Darbuotojų skundai

Atsakymų pasiskirstymas			
Kategorija	Subkategorija	Įmonė „Apvalus“	Įmonė „Kampuotas“
Darbuotojų skundai dėl priekabiavimo ar atstūmimo	Užfiksuoti skundai	„Jeigu tiesiai šviesiai, tai taip. Bet tai ne kažkoks seksualinis priekabiavimas, o tiesiog kabinėjimasis. Būna, kad darbuotojai neįvertina kito darbuotojų sugebėjimų, žmogus žmogui nelygus: vienas greitesnis, kitas lėtesnis. Skundžiamasi, būtent dėl va tokių žmogaus asmeninių savybių.“	
	Skundų negauta		„Ne, kol aš dirbu tokių nusiskundimų neteko sulaukti“

Atsakymai į šį klausimą skirtingi. Įmonėje „Kampuotas“ personalo vadovas nėra sulaukęs panašaus pobūdžio skundų, tačiau įmonėje „Apvalus“ priešingai, skundų gauta ir ne kartą. Skundžiamasi dėl kabinėjimosi, atstūmimo darbo vietoje dėl kito darbuotojo(-ų) asmeninių savybių. Vadinasi, įmonėje vis dėl to patiriama diskriminacija, ir personalo vadovas to neidentifikuoja kaip diskriminacijos. O būtent priekabiavimas (1pav.) yra viena iš diskriminacijos raiškos formų, o diskriminuojamas dėl asmeninių savybių. Anot V. Beresnevičiūtės ir T. Leončiko (2009), diskriminavimas dėl asmeninių

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

savybių priskiriamas socialinių veiksnių grupei įtakojančiai diskriminacijos buvimą personalo valdyme. Išanalizavus gautus atsakymus į užduotą klausimą, paaiškėjo, kad įmonėje darbuotojai buvo diskriminuojami kitų darbuotojų, o personalo vadovas tokio atvejo nelaiko diskriminacija, nes kaip ankstesni atsakymai parodė jį, apie pačią diskriminaciją žinoma nedaug, būtent dėl to vadovai tokiais atvejais priekabiavimo neidentifikuoja kaip diskriminacijos atvejų.

- Mokslinės bendruomenės atstovų teigimu, informavimas laikomas viena iš svarbiausių prevencinių priemonių, taip pat teigiama dažnas individas visuomenėje taip pat ir darbo vietoje dažniausiai identifikuoja tik tokias diskriminacijos rūšis: diskriminacija dėl lyties, amžiaus ar rasės, o tai lemia informacijos stoka: kokie veiksmai laikomi diskriminacija, ką daryti ir kur kreiptis diskriminacijos atveju. Šiais pastebėjimais remiantis personalo vadovų klausama *Jūsų darbuotojai informuojami apie tai, kaip elgtis diskriminacijos atveju? ir kaip jie informuojami?* Taip pat, domimasi kaip tarp vadovų vykdoma informacijos sklaida diskriminacijos prevencijos tematika.

13 lentelė. Darbuotojų informavimas diskriminacijos prevencijos tema

Atsakymų pasiskirstymas			
Kategorija	Subkategorija	Įmonė „Apvalus“	Įmonė „Kampuotas“
Darbuotojų informavimas	Darbuotojai neinformuojami	„Konkrečiai va tokia tema tai ne. Kadangi, iki šiol dar ir neiškilo toks klausimas tai nieko ir nešnekam, gal ir reikėtų. Kadangi, pas mus nedirba nei kitų rasių ar tautybių žmonių tai, dėl to gal ir nėra girdėti apie diskriminavimą įmonėje. Tarp vyrų ir moterų taip pat tokių kažkokių konfliktų nekilo, tai ir nematėme poreikio apie tai kalbėti.“	
	Darbuotojai informuojami		„Taip, jie informuoti, kad bet kokiais klausimais gali kreiptis į savo tiesioginius vadovus, o jeigu kas ne tenkina ateiti pas mane.“ „O informuojami tiesiog žodžiu susirinkimų metu.“

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

Pagal personalo vadovų atsakymų pasiskirstymą matoma jog, tik viena įmonė iš dviejų informuoja savo darbuotojus. Pastebima, kad įmonės „Kampuotas“ darbuotojai informuoti, kad kreiptis vienokiu ar kitokiu atveju gali į savo tiesioginius vadovus, o jei nepavyksta problemos išspręsti galima kreiptis ir į personalo vadovą. Įmonės vadovai tarpusavyje dalijasi tokia informacija, kuri gaunama ar atsiunčiama, ji aptariama per administracijos susirinkimus, bet neminama ar yra tekę gauti informacijos apie diskriminacijos prevenciją. Įmonėje „Apvalus“ apie diskriminacijos prevenciją su darbuotojais visai nekalbama, argumentuojant įsitikinimu, kad jų įmonėje diskriminacijos nėra, tačiau tyrimo eigoje pastebėta, jog įmonėje darbuotojai diskriminuojami savo kolegų. Vadinasi, galima daryti išvadą, ir dar kartą patvirtinti jog, įmonėje diskriminacijos atvejus galėjo įtakoti informacijos trūkumas apie pačią diskriminaciją, taip pat darbdavių abejingumas diskriminacijos prevencijos priemonių vykdymui.

- Paskutiniai klausimai užduodami apie diskriminacijos prevencijos priemonių vykdymą, tam, kad įmonių personalo vadovai konkrečiai įvardytų įmonėje vykdomas diskriminacijos priemones. Taip, pat klausiama jų nuomonės kokios priemonės galėtų būti vykdomos šių įmonių personalo valdyme. Apibendrinti atsakymai pateikiami lentelėje.

14 lentelė. Įmonėje vykdomos diskriminacijos prevencijos priemonės

Atsakymų pasiskirstymas		
Kategorija	Įmonė „Apvalus“	Įmonė „Kampuotas“
Vykdomos diskriminacijos prevencijos priemonės	„Kaip priemonė tai pagrindinė, tai raginimas bendrauti ir pasisakyti kas yra negerai, o tada jau žiūrėti gal kviesti kažkokį specialistą iš šalies.“	„Tarpusavio komunikacija. Darbuotojai gali kreiptis tiek į meistrus tiek į mane, rašyti skundus jei yra kažkuo nepatenkinti.“

Abu personalo vadovai kaip įmonėse vykdomą prevencinę priemonę įvardija vidinę komunikaciją: skatinamas atviras bendravimas tarp vadovų ir darbuotojų, galimybė darbuotojams kreiptis į savo tiesioginius vadovus. Paklausus kokias priemones reikėtų taikyti, tai atsakymai buvo taip pat panašūs: tyrimo metu, vadovai patys supranta kiek nedaug žino apie diskriminacijos prevenciją, jos savitumus tai pripažįsta, jog reikalingas švietimas ir informacinės priemonės tiek jiems patiems tiek jų

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

personalo darbuotojams, galbūt aktyvesnis bendradarbiavimas su diskriminacijos prevenciją prižiūrinčiomis organizacijomis.

2.2.2. Anketinės apklausos rezultatų analizė

Apklausus įmonių „Apvalus“ ir „Kampuotas“ personalo vadovus, apklausiami buvo ir šių įmonių darbuotojai. Įmonių darbuotojai apklausiami, siekiant gauti papildomos informacijos apie diskriminacijos prevencijos vykdymą šių įmonių personalo valdyme. Svarbu paminėti, kad tiek interviu klausimynas tiek anketos klausimai sudaryti tuo pačiu principu, remiantis teorinėje dalyje analizuotais teiginiais. Tyrimo duomenų statistiniai analizėi atlikti naudojama SPSS (angl. *Statistical Package for Social Science*) ir Microsoft Office Excel programos. Anketinės apklausos duomenims analizuoti ir įvertinti naudojami aprašomosios statistikos metodai (V.Morkevičius, 2011). Anketų rezultatai apipavidalinti lentelėmis ir grafikais, suskirstyti pagal veiksnius įtakančius diskriminaciją, analogiškai interviu apklausos rezultatų grupavimui. Apskaičiuotas tyrimo duomenų dažnis (N), jo procentinė išraiška (Proc.)

Pirmiausia anketoje klausama demografinių klausimų, siekiant nustatyti respondentų lytį, amžių bei išsilavinimą. Lentelėse pateiktas respondentų pasiskirstymas pagal lytį, amžių ir išsilavinimą.

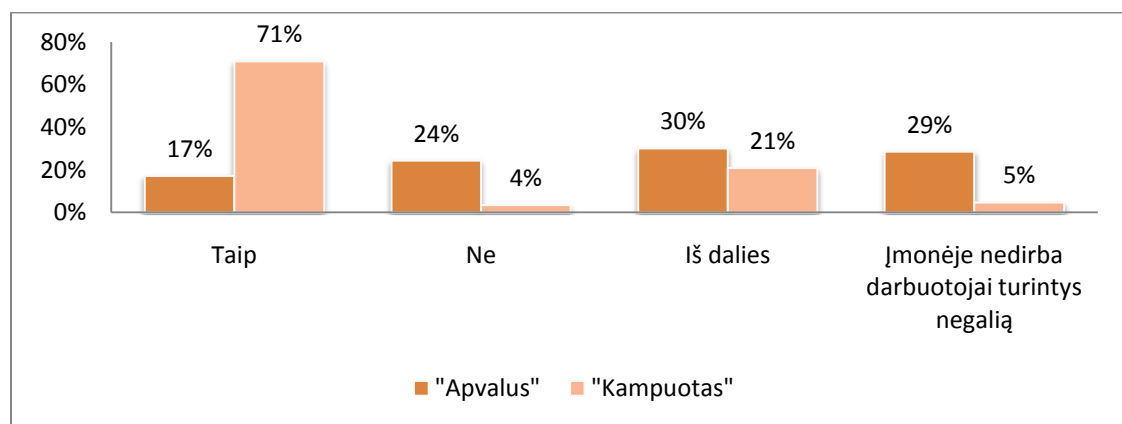
15 lentelė. Respondentų demografiniai duomenys

Reikšmės, proc.(N)	„Apvalus“			„Kampuotas“		
	Vyras	Moteris	Viso	Vyras	Moteris	Viso
Iki 25 metų	46,2(6)	53,8(7)	18,6(13)	81,8(9)	18,2(2)	12,8(11)
26-35 metų	0	100(5)	7,1(5)	42,9(9)	57,1(12)	24,4(21)
36-45 metų	50(9)	50(9)	25,7(18)	73,9(17)	26,1(6)	26,7(23)
46-60 metų	15,4(4)	84,6(22)	37,1(26)	96,6(28)	3,4(1)	33,7(29)
Daugiau kaip 60 metų	12,5(1)	87,5(7)	11,4(8)	50(1)	50(1)	2,3(2)
Profesinis	36,8(7)	63,2(12)	27,1(19)	96,2(25)	3,8(1)	30,2(26)
Vidurinis	33,3(1)	66,7(2)	4,3(3)	100(2)	0	2,3(2)
Aukštasis (neuniversitetinis)	34,8(8)	65,2(15)	32,9(23)	89,7(26)	10,3(3)	33,7(29)
Aukštasis (universitetinis)	16,7(4)	83,3(15)	34,3(24)	37,9(11)	62,1(18)	33,7(29)
Nebaigtas vidurinis	0	0	1,4(1)	0	0	0
Viso	28,6(20)	71,4(50)	-	74,4(64)	25,6(22)	-

Įmonėje „Apvalus“ anketinėje apklausoje dalyvavo 70 respondentų, iš jų 50 moterų ir 20 vyrų. Įmonėje „Kampuotas“ didžiąją dalį respondentų sudaro vyrai: 64 vyrai ir 22 moterys. Atsižvelgiant į personalo vadovų pateiktą informaciją apie dirbančių vyrų ir moterų skaičių jų įmonėse, tokį žymų respondentų pasiskirstymą tarp lyčių lėmė tai jog, įmonėje „Apvalus“ didžioji dalis darbuotojų yra moterys, o įmonėje „Kampuotas“ moterų dirba vos trečdalis. Abiejose įmonėse, tyrime dalyvavo daugiausiai 46-60 metų amžiaus respondentai. Pagal pateiktus duomenis matyti, jog tiek vienoje tiek kitoje įmonėje dirba daugiausiai aukštąjį universitetinį arba neuniversitetinį išsilavinimą turintys darbuotojai.

SOCIALINIAI VEIKSNIAI. Šio bloko klausimai anketose formuluojami pagal socialinius veiksnius įtakančius diskriminacijos buvimą personalo valdyme, kurie analizuojami teorinėje darbo dalyje. Pateikiant klausimus siekiama išsiaiškinti jų nuomonę ar įmonė pakankamai rūpinasi savo darbuotojais, kurie turi negalią.

- Taigi, darbuotojų klausama: *Ar įmonėje dirbantiems, negalią turintiems, darbuotojams darbo vietos pritaikytos pagal jų poreikius?* Atsakymų pasiskirstymas pateikiamas diagramoje (žr.3 pav.).



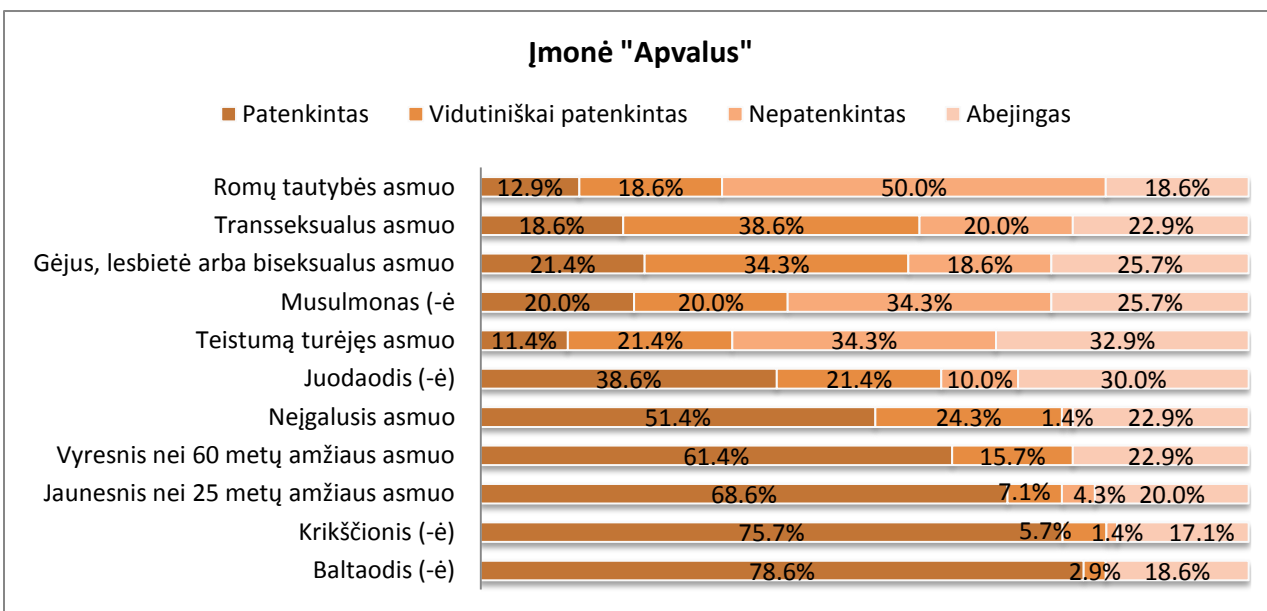
3 pav. Darbo vietos pritaikymas, darbuotojams turintiems negalią.

Pagal gautus duomenis, įmonės „Apvalus“ daugiausiai darbuotojų atsakė, kad jų įmonėje darbo vietos tik iš dalies pritaikytos dirbti darbuotojams turintiems negalią ir vos keliais procentais mažiau atsakė, jog įmonėje visai nedirba negalią turintys darbuotojai. Kaip ir minėjo šios įmonės personalo

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejais.

vadovas, įmonėje dirba darbuotojai su negalia, tačiau jų yra labai nedaug ir jų negalia nežymi, jie gali dirbti pagal esamas sąlygas, o didesnę negalią turintys asmenys šioje įmonėje kol kas negali, nes techniškai neįmanoma pritaikyti darbo sąlygų tokiam darbuotojui. Įmonėje „Kampuotas“, pagal pasiskirsčiusius respondentų atsakymus, teigiama, kad darbo vietos jų įmonėje pritaikytos turintiems negalią.

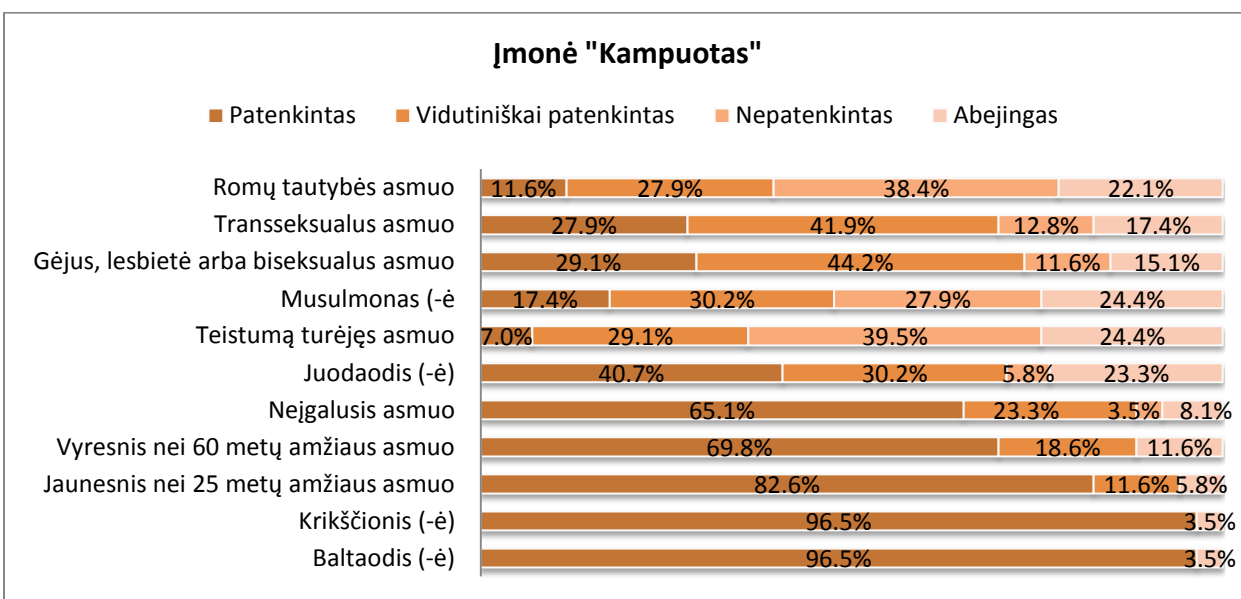
- Sekančiu bloko klausimu siekiama nustatyti, kaip įmonių darbuotojai reaguotų turėdami įvairioms socialinėms grupėms priklausančių kolegų. Gauti abiejų įmonių darbuotojų rezultatai pateikiami apibendrintai, išreikšti procentine išraiška (žr. 4 pav. ir 5 pav.).



4 pav. Darbuotojų reakcija į įvairioms soc. grupėms priklausančius kolegas (1).

Pagal pateiktą bendrą informaciją pastebima, kad įmonės „Apvalus“ darbuotojai jaustųsi patenkinti dirbdami tarp baltaodžių, krikščionišką tikėjimą išpažįstančių, bei jaunesnių nei 25metai darbuotojų, kiek mažiau tarp vyresnių nei 60 metų darbuotojų. Nepatenkinti jaustųsi dirbdami su romų tautybės, teistumą turėjusiais bei musulmonišką tikėjimą išpažįstančiais darbuotojais. Vadinasi, *įmonės darbuotojai ne itin džiaugtųsi šioms socialinėms grupėms priklausančių kolegų, o tai gali tapti rizikos faktoriumi ir įtakoti diskriminavimą.*

Pagal respondentų lytį (žr.1 Priedas), dauguma nepatenkintos kolegomis turinčiais teistumą yra respondentės moterys, o dauguma respondentų vyrų jaustūsi vidutiniškai patenkinti. Taip pat dauguma anketas pildžiusių būtų vidutiniškai patenkinti juodaodžiais kolegomis, tačiau moterys į tokus kolegas reaguotų abejingai. Teorinėje dalyje pateiktais mokslininkų pastebėjimais ir teiginiais remiantis, galima teigti, kad tokią darbuotojų reakciją į kitus darbuotojus galėjo paveikti visuomenėje suformuotos nuostatos ir stereotipai. Atsižvelgiant į tai jog, šios įmonės personalo vadovas interviu metu atskleidė, kad yra gavęs skundų dėl priekabiavimo, vadinasi yra tikimybė, kad priėmus į darbą romų tautybės ar teistumą turėjusį asmenį, tai gali pasikartoti. Galima teigti, kad šioje įmonėje būtina imtis efektyvių diskriminacijos prevencijos priemonių.



5 pav. Darbuotojų reakcija į įvairioms soc. grupėms priklausančius kolegas (2).

Kaip ir įmonėje „Apvalus“, įmonės „Kampuotas“ darbuotojai geriausiai jaustūsi dirbdami tarp baltaodžių, krikščionybę išpažįstančių darbuotojų, taip pat dirbdami su jaunesnės ir gerokai vyresnės kartos darbuotojais. Nepatenkinti jaustūsi dirbdami su teistumą turėjusiais ir romų tautybės darbuotojais. Teistumą turėjusiais asmenimis nepatenkinti jaustūsi 43,3% respondentų vyrų, kiek mažiau 28,1% jaustūsi vidutiniškai patenkinti, o dauguma moterų respondenčių abejingai reaguotų į šiai socialinei grupei priklausančius darbuotojus. Su romų tautybės kolegomis dirbdami didžioji dalis respondentai vyrų atsakė, jog būtų nepatenkinti, tačiau tiek pat moterų respondenčių reaguotų abejingai ir būtų nepatenkintos. Įmonėje tiek vyrai tiek moterys būtų vidutiniškai patenkinti dirbdami su juodaodžiais,

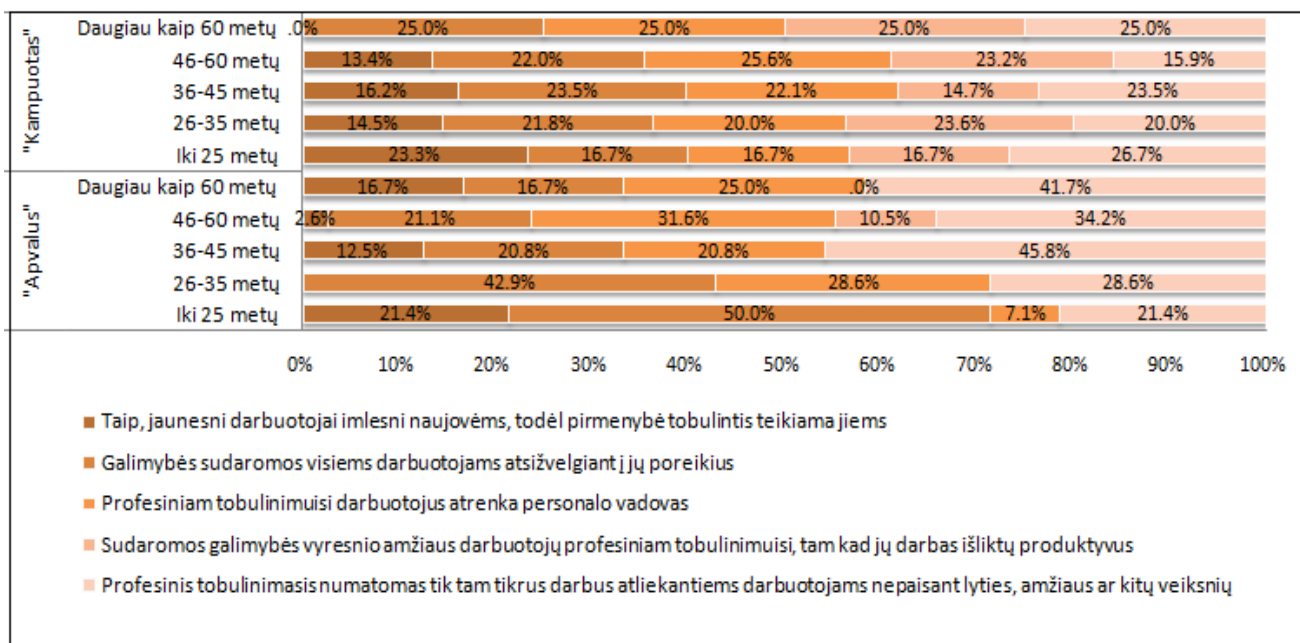
B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejais.

transseksualais, gėjais bei lesbietėmis. Kaip minėjo įmonės „Kampuotas“ personalo vadovė, informaciją apie darbuotojų teistumą neviešinama kitiems darbuotojams. Atsižvelgiant į anketinės apklausos rezultatus, matyti jog darbuotojai būtų nepatenkinti dirbdami tarp kolegų turėjusių teistumą. Taigi, tokios **informacijos neviešinimą galima laikyti diskriminacijos prevencijos priemone.**

Analizuojant šio klausimo atsakymo pasiskirstymą, taip pat galima paminėti jog, sekančiu šio bloko klausimu respondentų klausama *Ar esate pastebėjęs(-usi), jog darbuotojai pasižymintys išskirtinėmis savybėmis atstumiami nuo kolektyvo?* ir tiek vienos tiek kitos įmonių darbuotojai atsakydami į šį klausimą teigia jog, diskriminavimo ar atstūmimo dėl išskirtinių savybių nėra pastebėję. **Tik 36,7% įmonės „Apvalus“ ir šiek tiek mažiau įmonės „Kampuotas“ 22,4% respondentų atsakė, jog ne kartą įmonėje pastebėjo atstūmimą būtent dėl išskirtinių asmens savybių.**

- Atsižvelgiant į LR lygių galimybių kontrolieriaus pateiktose veiklos ataskaitose (2011-2015) užfiksuotus diskriminacijos atvejus, buvo tarp jų diskriminacijos atvejų dėl galimybės tobulintis ir kelti kvalifikaciją. Todėl, įmonės „Apvalus“ ir „Kampuotas“ darbuotojų klausama *Įmonėje, kurioje dirbate, vyresnio amžiaus darbuotojai turi mažiau galimybių profesiniam tobulinimuisi nei jaunesni darbuotojai?* siekiant sužinoti, kaip anot jų šiose įmonėse darbuotojai atrenkami profesiniam tobulinimuisi. Kadangi, manoma, kad jaunesni darbuotojai yra aktyvesni ir imlesni naujovėms, o vyresnės kartos darbuotojai žymiai pasyvesni, atsižvelgiant į tai pateikiamas duomenų pasiskirstymas pagal amžių. Atsakymų pasiskirstymas pateikiamas diagramoje (žr. 6pav.).

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.



6 pav. Įmonių vyresnio amžiaus darbuotojų galimybės tobulintis.

Pagal lentelėje pateiktus duomenis matyti, kad įmonėje „Kampuotas“ vyresni nei 60 metų respondentai pritaria visiems teiginiams po lygiai ir nė vienas jų nepritarė teiginiui kad tobulintis pirmenybė teikiama jaunesniems darbuotojams. Dauguma respondentų iki 25 metų amžiaus pritaria teiginiu, jog jaunesni darbuotojai imlesni naujovėm, todėl pirmenybė skiriama jiems, taip pat dažnai atsižvelgiama ir į darbuotojų poreikius ir rodomą iniciatyvą tobulėti ir 26,7% pritarė teiginiui, kad profesinis tobulinimas numatomas tik tam tikrus darbus atliekantiems darbuotojams nepaisant lyties, amžiaus ar kitų veiksnių. Įmonės personalo vadovas, apie kvalifikacijos kėlimą ir galimybę profesiskai tobulintis, kalbėjo panašiai, pabrėžiama, kad dažniausiai tobulinasi darbuotojai pagal poreikį atsižvelgiant į tai kiek naudinga bus jų darbui, taip pat darbuotojai dirbantys specifinius darbus.

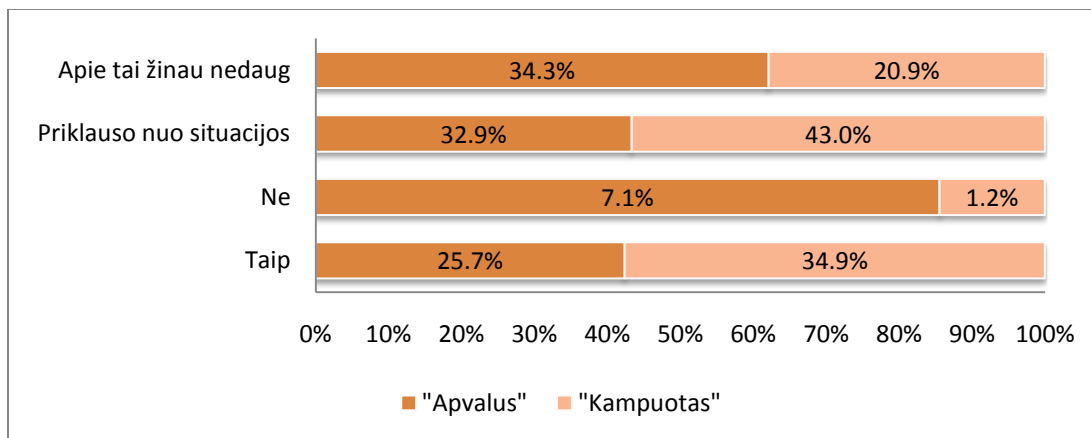
Įmonėje „Apvalus“ atsakymai pagal amžių pasiskirstė kiek kitaip. Pusė respondentų, kurių amžius iki 25 metų, pritaria teiginiui, kad galimybės sudaromos visiems darbuotojams atsižvelgiant į jų poreikius. Kiek vyresni respondentai, nepritarė teiginiams, kad pirmenybė tobulintis skiriama jaunesniems, taip pat, kad įmonės vyresni darbuotojai turi galimybę tobulintis. Vyresni nei 60 metų ir 36-45 metų darbuotojai sutinka su teiginiu, kad profesinis tobulinimas numatomas tik tam tikrus darbus atliekantiems darbuotojams. Respondentų pritarimas šiam teiginiui sutapo su personalo vadovo pateikta informacija. Vadinasi, *įmonėse tobulinasi specialių sričių darbuotojai, taip pat atsižvelgiama į darbuotojų poreikį tobulėti.*

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kamputas“ įmonių atvejis.

➤ Pasak V. Beresnevičiūtės, T. Leončiko (2009) bei LR lygių galimybių kontrolieriaus veiklos ataskaitų, **diskriminacija fiksuojama darbuotojų atrankoje**. Taigi, šiuo klausimu *Kaip manote, ar renkantis naują darbuotoją, apsisprendimą priimti jį į darbą ar ne, įtakoja rasė, amžius, lytis, amžius ar socialinis statusas?* Norima sužinoti įmonės „Apvalus“ ir „Kamputas“ darbuotojų nuomonę apie personalo vadovų vykdomas darbuotojų atrankas, kas lemia vieno ar kito darbuotojo pasirinkimą.

Įmonės „Apvalus“ respondentų moterų ir vyrų atsakymai į šį klausimą pasiskirstė apylygiai: 51% respondenčių moterų ir 55% respondentų vyrų pritaria teiginiui, jog naujo darbuotojo priėmimui į darbą atsižvelgiama į jo amžių, lytį, rasę ar pan. Likusi respondentų dalis mano, jog priimant darbuotoją į darbą vertinami įvairūs, kriterijai ir darbdavių apsisprendimo neįtakoja nei darbuotojo rasė, nei amžius ar socialinis statusas. Abiejų įmonių personalo vadovai šį klausimą pakomentavo labai panašiai, kad pirmiausia atsižvelgiama į atitinkamos vietos reikalavimus, o kiti veiksniai neturi įtakos jų apsisprendimui. Pagal darbuotojų ir vadovų bendrus atsakymus, galima teigti, kad **įmonės darbo specifiška reikalauja pirmiausia atsižvelgti į iškeltus darbo vietos reikalavimus: lyties, kalbos mokėjimas, ar tam tikrų asmens fizinių savybės**. Darbuotojo priėmimas atsižvelgiant į minėtus veiksnius, tam tikrais atvejais nelaikoma diskriminacija, tokie išimtiniai atvejai nurodyti LR lygių galimybių įstatyme (2str.).

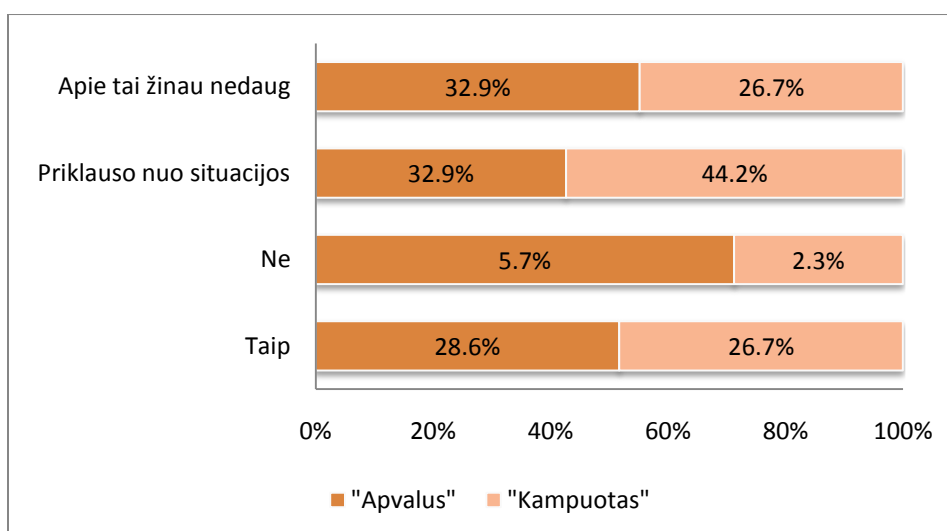
TEISINIAI VEIKSNIAI. Apklausiant įmonių „Apvalus“ ir „Kamputas“ personalo vadovus klausinama ar personalo valdyme remiamasi diskriminacijos prevenciją reglamentuojančia baze ir pan., o darbuotojų tiesiog klausinama *Ar žinotumėte savo teises, jei taptumėte diskriminacijos auka?* Pagal mokslininkų pastebėjimus **dažnas individas atitinkamų veiksmų neidentifikuoja kaip diskriminacijos, todėl respondentų klausinama ir apie priekabiavimą (diskriminacijos raiškos forma) darbo vietoje**. Respondentų atsakymai pateikiami procentine išraiška (žr. 7 pav.).



7 pav. Darbuotojų informuotumas apie savo turimas teises diskriminacijos atveju.

Pateiktoje diagramoje matyti, kad įmonės „Apvalus“ 34,3% darbuotojų respondentų diskriminacijos atveju apie savo kaip darbuotojo ir asmens teises žinotų nedaug, bei ką reikėtų daryti tokiu atveju. Tik 25,7% apklaustųjų žino savo teises ir žinotų ką daryti esant diskriminacijos atvejui. Įmonėje „Kampuotas“ situacija kiek kitokia. Didžioji dalis darbuotojų respondentų žinotų apie savo teises arba žinotų priklausomai nuo situacijos. Iš vienos ir kitos įmonių apklaustų darbuotojų respondentų tik labai maža dalis visiškai nežinotų savo teisių diskriminacijos atveju.

Panaši situacija pastebima ir dėl savo teisių žinojimo priekabiavimo atveju. Anketas pildžiusiems respondentams klausimas formuluojamas taip: *Ar žinotumėte savo teises, jei taptumėte priekabiavimo auka?* Respondentų atsakymai pateikiami procentine išraiška (žr. 8 pav.).



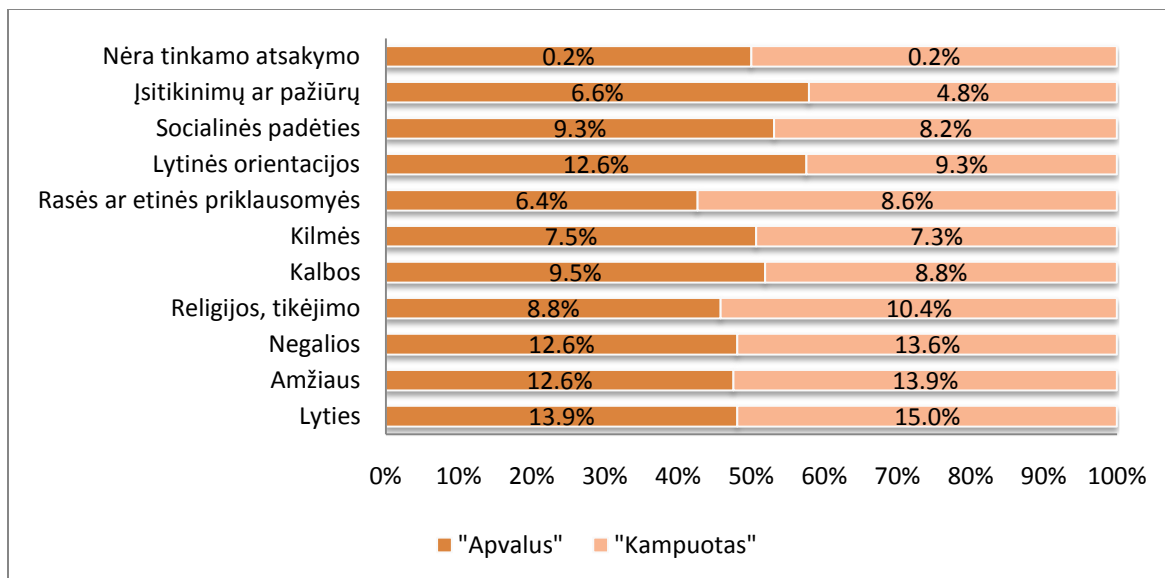
8 pav. Darbuotojų informuotumas apie savo turimas teises priekabiavimo atveju.

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejais.

Pagal procentinį respondentų atsakymų pasiskirstymą matyti, kad įmonės „Apvalus“ respondentai apie savo teises priekabiavimo atveju žino nedaug arba žinotų/nežinotų atsižvelgiant į susiklosčiusią situaciją. Įmonės „Kampuotas“ apklausoje dalyvavę respondentai savo atsakymų dauguma parodo, kad apie savo teises priekabiavimo atveju žinotų/nežinotų atsižvelgiant į situaciją. Tik nedidelė procentinė respondentų dalis nežinotų savo teisių esant priekabiavimui darbe ar kur kitur. Respondentų informuotumą apie savo teises diskriminacijos atveju galėjo lemti jų išsilavinimo lygis. Įmonės „Apvalus“ respondentai turintys profesinį išsilavinimą apie savo teises diskriminacijos ir priekabiavimo atvejais žino nedaug, o aukštąjį universitetinį išsilavinimą turintys darbuotojai, žinotų savo teises ir ką tokiu atveju daryti. Įmonės „Kampuotas“ darbuotojai respondentai pagal išsilavinimą atsakė panašiai: savo teises diskriminacijos ir priekabiavimo atveju žinotų aukštąjį išsilavinimą turintys respondentai, o profesinį išsilavinimą turintys respondentai žino nedaug. (žr. 1 ir 2 priedai).

Išanalizavus gautus rezultatus, galima teigti, kad įmonės „Apvalus“ ir įmonės „Kampuotas“ tyrime dalyvavę ***respondentai tiek diskriminacijos tiek priekabiavimo atveju iš dalies žinotų savo teises ir ką tokiu atveju daryti.***

- Klausimas *Jūsų nuomone, kokia diskriminacija darbo vietoje laikoma įstatymų pažeidimu?* Pateikiamas remiantis pagal LR lygių galimybių kontrolieriaus veiklos ataskaitose (2011-2015) pateikiamas išvadas, kad ***darbuotojams trūksta informuotumo apie diskriminacijos tipus ar formas ir dalis jų nesuvokia, kad tampa diskriminacijos aukomis.*** Šiuo klausimu siekiama sužinoti, kokias diskriminacijos rūšis atpažintų įmonės „Apvalus“ ir „Kampuotas“ darbuotojai. Respondentų atsakymai pateikiami procentine išraiška (žr. 9 pav.).

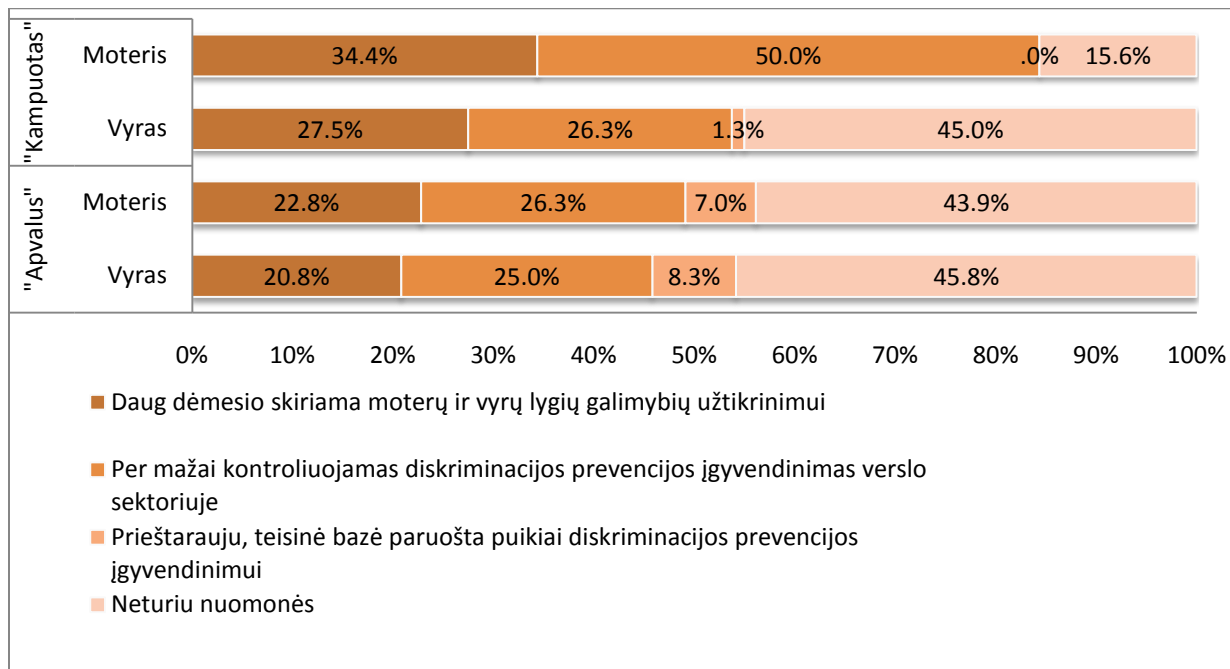


9 pav. Diskriminacijos rūšių identifikavimas.

Pateiktoje diagramoje matyti, kad įmonių „Apvalus“ ir „Kampuotas“ tyrime dalyvavę respondentai savo pasirinktais atsakymo variantais išskyrė keturias diskriminacijos rūšis, kurios jų manymu laikomos įstatymo pažeidimu: diskriminavimas lyties, amžiaus, negalios ir lytinės orientacijos. Pagal respondentų pateiktus atsakymus, nedidelė dalis diskriminavimą dėl įsitikinimų ar pažiūrų, socialinės padėties ir kalbos darbo vietoje laiko įstatymų pažeidimu. Vadinasi, galima daryti išvadą, jog *didžioji dalis tyrime dalyvavusių darbuotojų neidentifikuoja visų galimų diskriminacijos rūšių ir diskriminacijos atveju nesuvoks, jog tapo diskriminacijos auka.*

- Kadangi, teorinėje dalyje, vienas iš teisinių veiksnių D.Šavareikienės ir L. Žalio (2013) *įvardijamas diskriminacijos prevencijos įgyvendinimą reglamentuojančios teisinės bazės netobulumas*, tiek įmonių „Apvalus“ ir „Kampuotas“ personalo vadovų ir darbuotojų klausiama kokia jų nuomonė šiuo klausimu. Atsakymų pasiskirstymas pateikiamas pagal respondentų lytį (žr. 10 pav.)

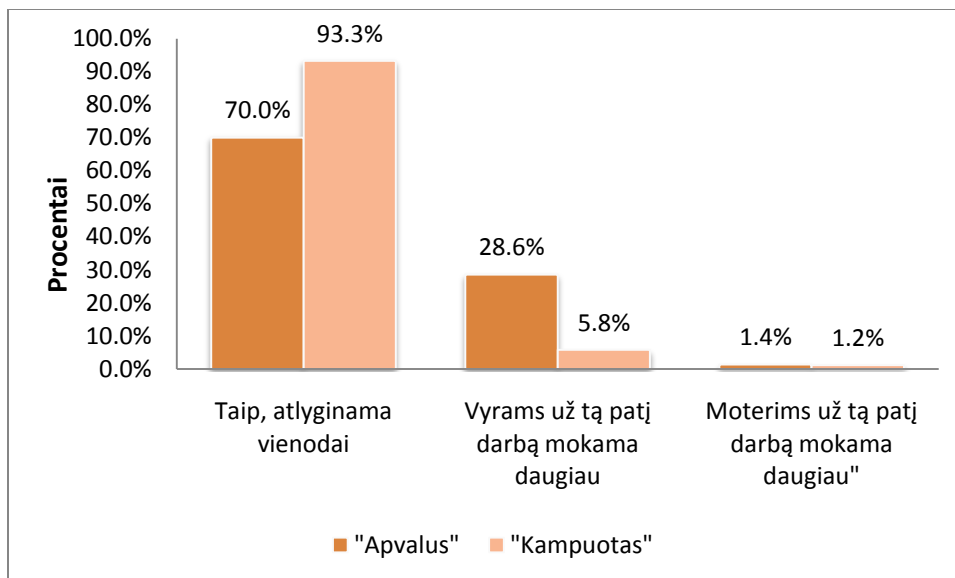
B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.



10 pav. Respondentų nuomonė apie diskriminacijos prevencijos įgyvendinimą reglamentuojančią teisinę bazę.

Dauguma respondentų šiuo klausimu neturi nuomonės. Įmonės „Apvalus“ respondentės moterys pritaria teiginiui, kad per mažai kontroliuojamas diskriminacijos prevencijos įgyvendinimas verslo sektoriuje. Kitų respondentų atsakymai panašūs. Tik nedidelė dalis respondentų prieštarauja kitiems teiginiams ir jų nuomone teisinė bazė paruošta puikiai diskriminacijos prevencijos įgyvendinimui. Personalo vadovų atsakymai į šį klausimą panašūs į daugumos respondentų. Iš esmės *personalo vadovai neturi nuomonės šiuo klausimu, nes tiek vienam tiek kitam reikėtų labiau įsigilinti į tai, kad būtų galima plačiau pakomentuoti, bet pritaria, jog skiriamas teisinis dėmesys diskriminacijos prevencijos įgyvendinimui nepakenktų.*

EKONOMINIAI VEIKSNIAI. Šio bloko klausimais siekiama išsiaiškinti ar įmonėse darbuotojams už atliekamą tokį patį darbą atlyginama tiek pat, nes A. Jugauskaitės (2014) teigimu, *už tą patį atliekamą darbą moterų atlygis mažesnis nei vyrų.* Remiantis šiuo teiginiu suformuluotas klausimas tiek personalo vadovams tiek darbuotojams: *Ar už tą patį darbą vienodai atlyginama tiek vyrams tiek moterims?* Atsakymų rezultatai pateikiami procentine išraiška (žr. 11 pav.).

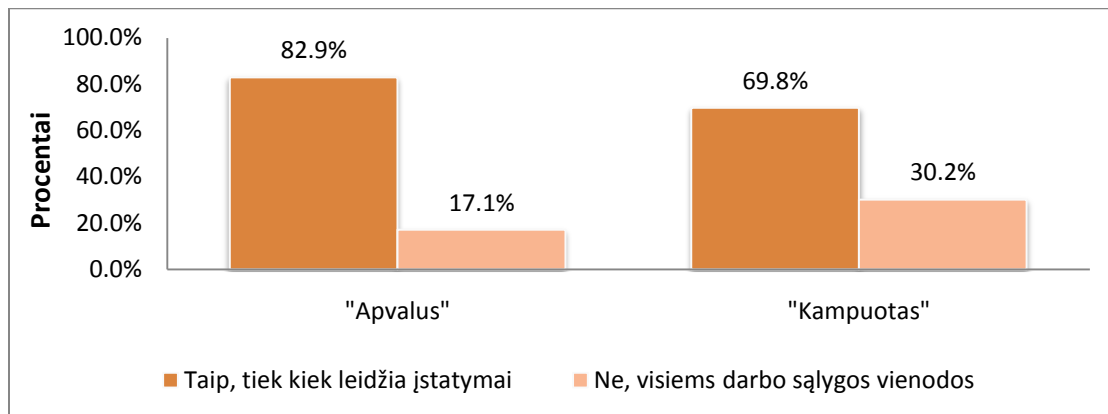


11 pav. Atlygis darbuotojams už tokio pat pobūdžio darbą.

Pagal diagramoje matomus duomenis aiškiai matoma, kad įmonėse „Apvalus“ ir „Kampuotas“ respondentų atsakymai panašūs: beveik visi respondentai atsakė, jog darbuotojams šiose įmonėse už tokį patį atliekamą darbą tiek vyrams tiek moterims atlyginama vienodai. 28,6% respondentų iš įmonės „Apvalus“ mano, kad vyrams už tą patį darbą mokama daugiau nei moterims. Lyginant šiuos duomenis su gautais iš personalo vadovų, informacija panaši. Vadovai į šį klausimą atsakydami pakomentavo kodėl taip yra: visi darbuotojai atliekantys tokio pat pobūdžio darbą gauna vienodą atlygį nepaisant lyties, amžiaus ar kitų faktorių, nes kiekviena darbo vietą turi savo nustatytą įkainį.

- Dar vienas bloko klausimas formuluojamas remiantis J. Reingardės (2004) ir I. Gečienės (2008) teiginiu, kad dažnai *moterys turinčios vaikų ar ketinančios jų susilaukti tampa nepatraukliomis darbdaviams, dėl lankstesnių darbo sąlygų ir pan.* darbuotojų klausiama *Ar moterims, auginančioms vaikus sudaromos lankstesnės darbo sąlygos?* Duomenys pateikiami diagramoje (žr. 12 pav.).

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

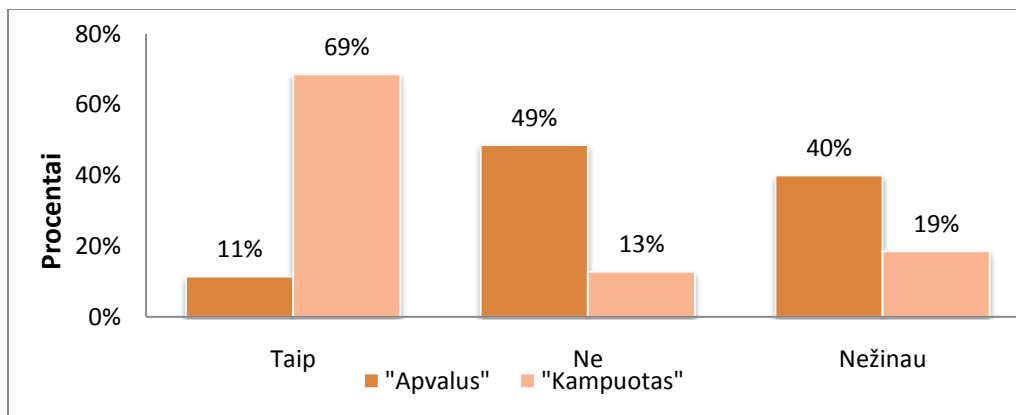


12 pav. Darbo sąlygos moterims auginančioms vaikus.

Duomenys pateikti diagramoje atspindi tai, kad abiejose įmonėse moterims, turinčioms vaikų, lanksčios darbo sąlygos suteikiamos tiek, kiek leidžia įstatymai. Įmonėje „Kampuotas“ net 30,2% respondentų į klausimą atsakė, kad visiems darbo sąlygos yra vienodos. Tai leidžia manyti, kad galbūt įmonėje ne visada ir visais atvejais laikomasi įstatymo, pagal kurį moterims auginančioms vaikus priklauso šiek tiek lankstesnės darbo sąlygos. Pagal darbuotojų respondentų pasiskirstymą ir personalo vadovų pateiktą informaciją įmonėje „Apvalus“ didžiąją dalį personalo sudaro moterys, vadinasi šios įmonės *darbdaviai nėra nusiteikę prieš moteris ir neturi nieko prieš suteikti joms lankstesnes sąlygas tiek kiek leidžiama įstatymų.*

DISKRIMINACIJOS PREVENCIJOS PRIEMONĖS. Šio bloko klausimai anketoje formuluojami atsižvelgiant į teorinėje dalyje minimas prevencines priemones, siekiant nustatyti kokios diskriminacijos prevencijos priemonės vykdomos įmonėje „Apvalus“ ir „Kampuotas“. Pirmuoju bloko klausimu klausiama *Įmonėje, kurioje dirbate yra paskirtas asmuo, kuriam galima pateikti skundus patyrus diskriminaciją?* Toks klausimas formuojamas remiantis M. Arnold, ir Australijos diskriminacijos prevencijos pavyzdžiais. Atsakymų rezultatai pateikiami diagramoje (žr. 13 pav.).

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.



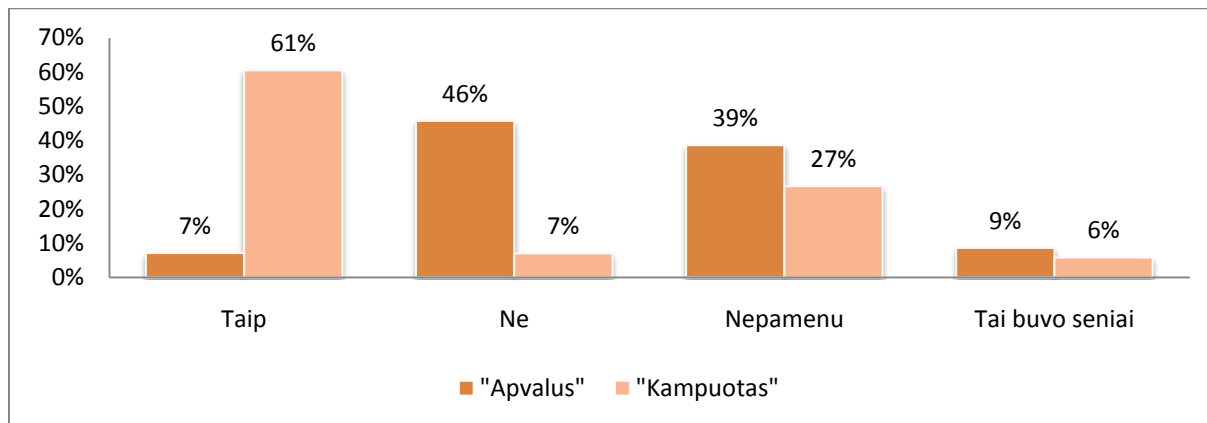
13 pav. Darbuotojų informuotumas apie asmenį, atsakingą už diskriminacijos prevencijos įgyvendinimą.

Kaip matyti iš pateiktos diagramos respondentų atsakymai labai skirtingi. Įmonėje „Apvalus“ darbuotojai respondentai pateikdami savo atsakymus teigia, kad jų darbo vietoje nėra tokio asmens į kurį būtų galima kreiptis diskriminacijos atveju arba tiesiog to nežino. Jų paklausus *Jūsų darbo vietoje reikalinga paskirti asmenį, į kurį galima kreiptis diskriminacijos atveju?* Dalis respondentų 22,9% atsakė, kad tokias funkcijas atliekantis darbuotojas reikalingas jų įmonei, tokia pat dalis jų teigė, kad nereikalingas ir diskriminacijos atveju kreiptųsi kitur. Pagal įmonės personalo vadovo pateiktą informaciją, ***visais klausimais galima kreiptis į savo tiesioginį vadovą arba į personalo skyriaus vadovą, tačiau nepabrėžiama, kad diskriminacijos atveju darbuotojai gali kreiptis į juos.***

Įmonėje „Kampuotas“ situacija kiek kitokia: didžioji dalis respondentų teigia, kad įmonėje yra asmuo, kuriam galima teikti nusiskundimus arba pranešti apie pastebėtą ar patirtą diskriminaciją ir tik maža dalis respondentų neturi informacijos apie tai. Jų klausiamo *Kaip galima kreiptis į asmenį, atsakingą už diskriminacijos prevencijos įgyvendinimą, patyrus diskriminaciją?* Respondentai atsakė, jog diskriminacijos atveju galima konsultuotis arba pateikti skundą raštu. Įmonės personalo vadovas tikina, kad ***darbuotojai informuojami ir tai nuolat pabrėžiama, kad turint nusiskundimų ar iškilus problemoms kreipiamasi į savo tiesioginį vadovą.***

Apie darbuotojų informavimą, kaip efektyvią diskriminacijos prevencijos priemonę įvardija Australijos diskriminacijos prevencijos organizacija, bei M. Arnold. Ar įmonių darbuotojai buvo informuojami apie tai kaip elgtis diskriminacijos atveju, klausiamo jų pačių. Atsakymų rezultatai matomi pateiktoje diagramoje (žr. 14 pav)

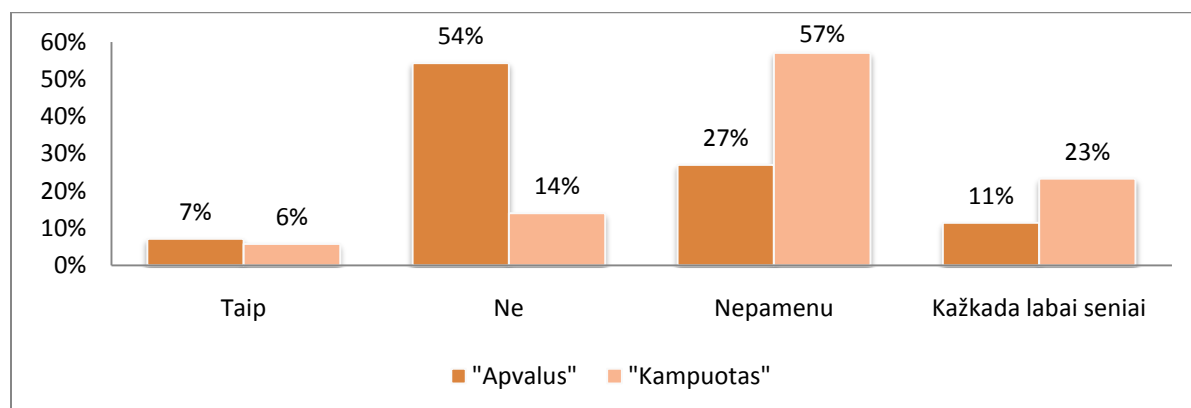
B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.



14 pav. Darbuotojų informavimas, apie tai kaip elgtis diskriminacijos atveju.

Diagramoje pateikti duomenys akivaizdžiai parodo, kad įmonės „Apvalus“ darbuotojai teigia, jog jų darbo vietoje niekas neinformavo ką daryti diskriminacijos atveju arba jie to nepamena. Įmonėje „Kampuotas“ priešingai: darbuotojai buvo informuoti, kad kilus bet kokioms problemoms kreiptis į savo tiesioginį vadovą. Remiantis gautais rezultatais, galima teigti, kad ši, M. Arnold minima diskriminacijos prevencijos priemonė taikoma įmonėje „Kampuotas“ ir iš dalies taikoma įmonėje „Apvalus“. Pastarosios įmonės personalo vadovas, *informuodamas darbuotojus turėtų labiau pabrėžti tai, kad ir diskriminacijos atveju kreipiamasi pirmiausia į savo tiesioginį vadovą.*

➤ Sekančiu klausimu darbuotojų klausama *Ar darbo vietoje esate gavę brošiūrų, lankstinukų ar atmintinių apie diskriminacijos prevenciją?* Siekiama išsiaiškinti kokiomis priemonėmis įmonėse darbuotojai informuojami apie diskriminaciją. Respondentų atsakymai pateikiami diagramoje (žr. 15 pav.).

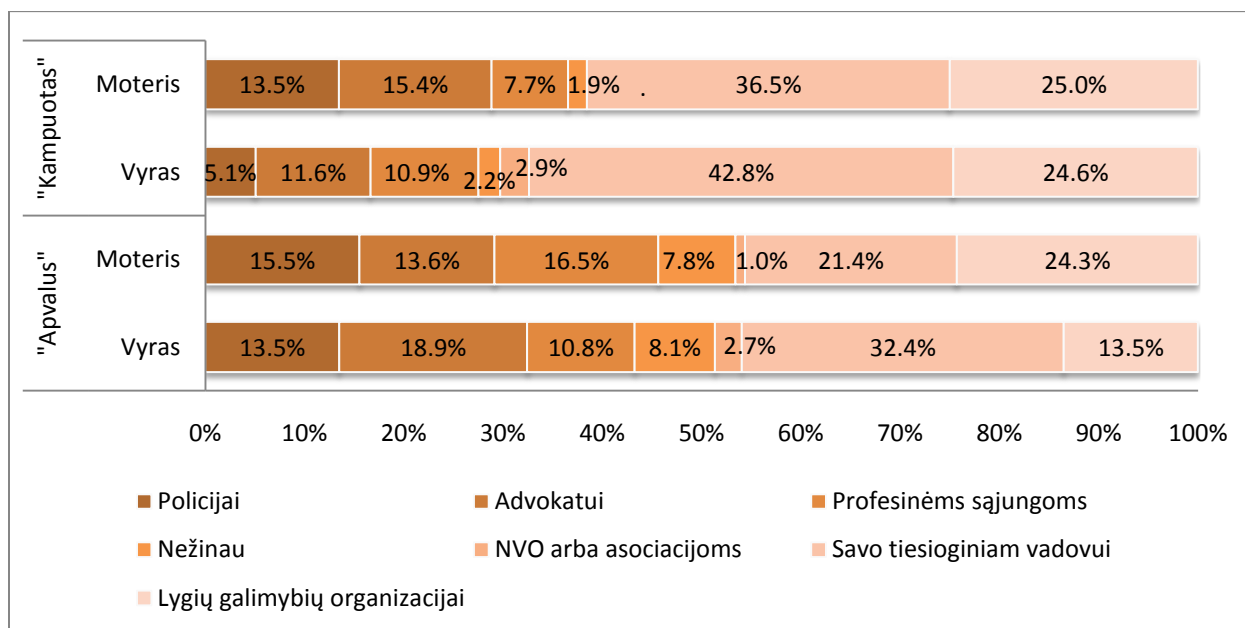


15 pav. Informacijos sklaidos priemonių naudojimas darbuotojų informavimui.

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

Pagal pateiktą diagramą akivaizdžiai matomas respondentų atsakymų pasiskirstymas. Įmonėje „Apvalus“ 54% respondentų atsakė, kad darbo vietoje nėra gavę nei lankstinukų nei kokių kitokių atmintinių susijusių su diskriminacijos problema, 27% nepamena ar buvo darbe informuojami naudojant išskirtines informacines priemones. Įmonės „Kampuotas“ 57% tyrime dalyvavusių respondentų nepamena, kad panašios priemonės būtų naudojamos jų informavimui apie diskriminaciją. Personalo vadovų paklausus kaip jie vykdo informacijos sklaidą diskriminacijos prevencijos tikslais, abiejų įmonių personalo vadovai teigia, kad *visa informacija perduodama žodžiu*.

- Sekančiu klausimu respondentams siekiama nustatyti ar jie diskriminacijos atveju kreiptųsi tik į savo vadovą ir kur dar kreiptųsi diskriminacijos atveju, tuo pačiu atskleisdami savo informuotumą apie organizacijas besirūpinančias diskriminacijos prevencija. Klausimas suformuluotas remiantis Eurobarometro atlikto tyrimo „Diskriminacija ES“ (2015) klausimynu. Taigi, respondentų klausama *Jeigu Jūs taptumėte diskriminavimo arba persekiojimo auka, kam rinktumėtės pranešti apie savo situaciją?* Atsakymų pasiskirstymas pateikiamas diagramoje (žr. 16 pav.)



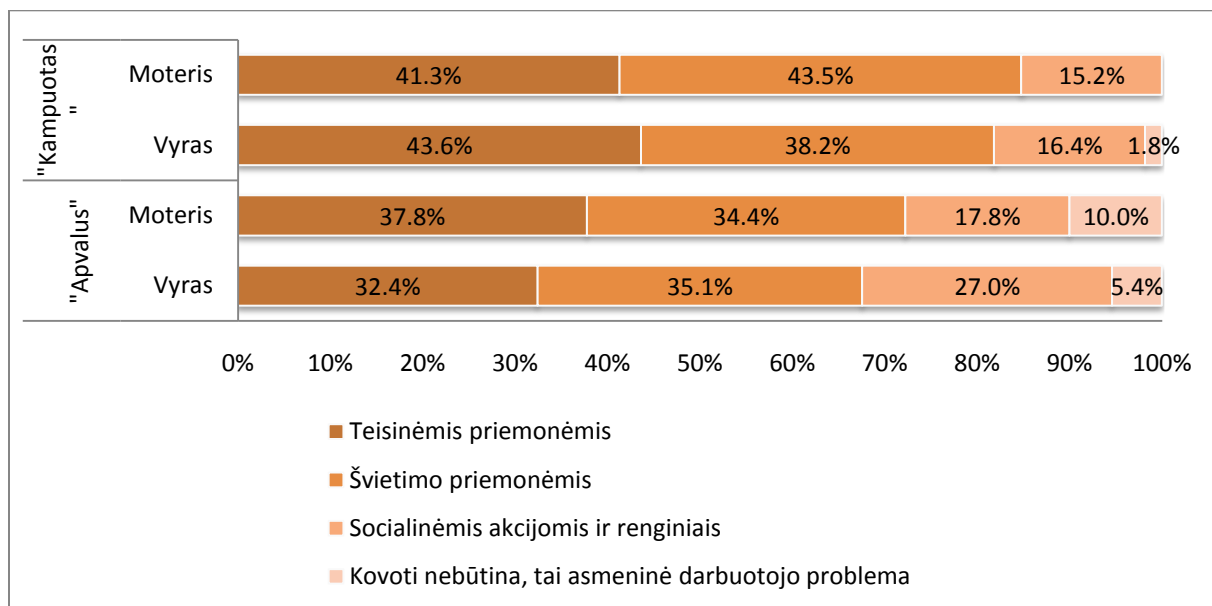
16 pav. Darbuotojų pasirinkimas kur kreiptis diskriminacijos atveju.

Diagramoje pateikti atsakymai atskleidė, kad esant diskriminacijai respondentai pirmiausia rinktųsi kreiptis į savo tiesioginius vadovus, praneštų Lygių galimybių kontrolieriaus tarnybai arba

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

kreiptusi į advokatus. Šiek tiek išsiskyrė įmonių respondentų vyrų ir moterų atsakymai. Įmonėje „Apvalus“ net 32,4% respondentų vyrų pirmiausia kreiptusi į savo vadovą arba į advokatą, o moterys kreiptusi į savo vadovą ir apie tai praneštą Lygių galimybių kontrolieriaus tarnybai. Įmonėje „Kampuotas“ šiek tiek kitaip pasiskirstė respondentų atsakymai: tiek vyrai tiek moterys kreiptusi į savo tiesioginį vadovą ir/arba Lygių galimybių kontrolieriaus tarnybą. Abiejose įmonėse po keletą respondentų nežinotų kur kreiptis. Galima daryti išvadą, kad iš esmės **respondentai žinotų kur kreiptis diskriminacijos atveju, jei ne į savo vadovą tai į organizacijas, kurios aiškinasi ir sprendžia tokias problemas**. Svarbiausia, kad darbuotojai identifikuotų diskriminacijos atvejus.

➤ Paskutinis bloko klausimas pateikiamas siekiant sužinoti darbuotojų nuomonę apie tai, kokios diskriminacijos prevencijos priemonės turėtų būti aktyviau taikomos darbo vietoje. Respondentų klausiama *Kaip reikėtų kovoti su diskriminacija darbo vietoje?* Klausimas formuluojamas atsižvelgiant į D. Šavareikienės, L. Žalio (2013), L. Vengalės ir kt.(2007) pastebėjimus, jog **socialinius veiksnius itakojančius diskriminaciją sudaro teisinės bazės netobulumas, švietimo trūkumas, susiformavę stereotipai ir nuostatos**. Gauti rezultatai pateikiami diagramoje (žr. 17 pav.).

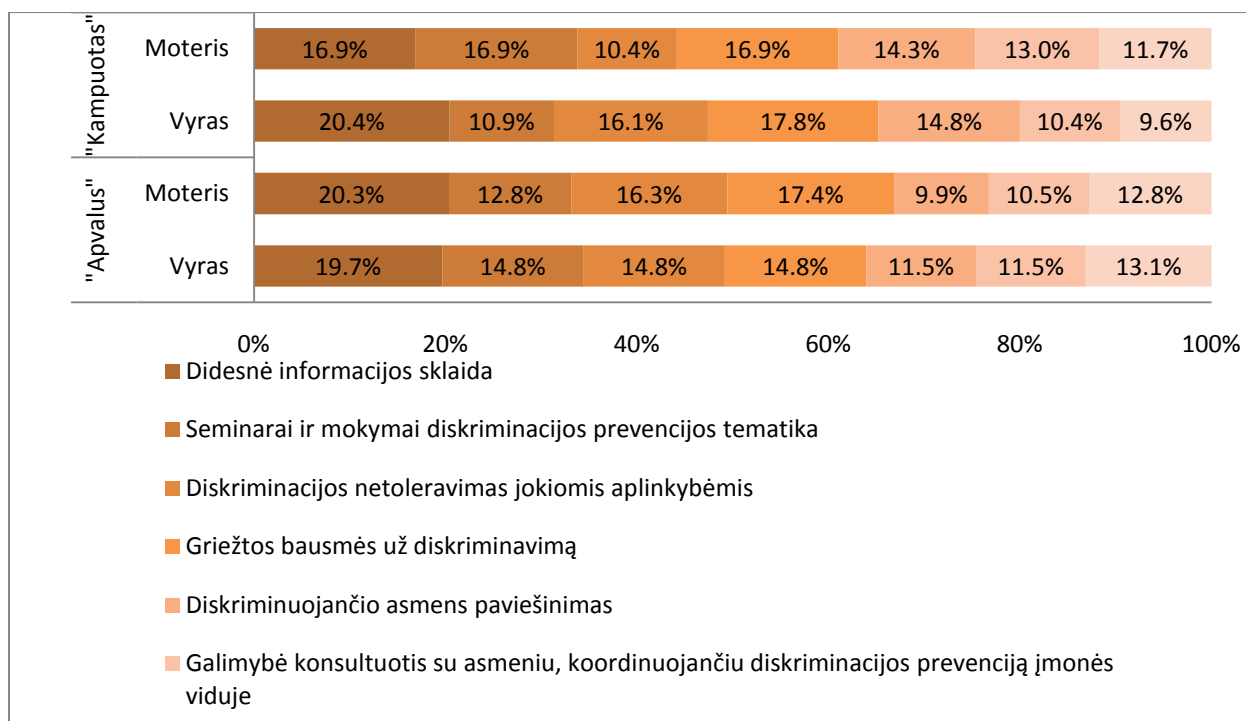


17 pav. Darbuotojų nuomonė, kaip reikėtų įgyvendinti diskriminacijos prevenciją įmonėse.

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

Pagal grafike pateiktus duomenis, matyt, kad abiejų įmonių respondentai mano jog, darbo vietoje su diskriminacija efektyviausia būtų kovoti teisinėmis ir švietimo priemonėmis. Personalo vadovų atsakymai buvo kiek kitokie. Įmonės „Apvalus“ personalo vadovas pritarė, jog informacinės priemonės būtų reikalingos tiek administracijai ir vadovams, be abejo ir darbuotojams. Kitos įmonės personalo vadovo nuomone, geriausia priemonė yra komunikacija, nes „jeigu neišsakoma kas negerai, ar šiuo atveju jaučiama diskriminuojami, tai kaip galima spręsti problemą nežinant, kad ji yra“.

Siekiant nustatyti konkrečiai kokiomis priemonėmis galėtų būti įgyvendinama diskriminacijos prevencija įmonėse respondentų klausiami *Kokios diskriminacijos prevencijos priemonės padėtų išvengti diskriminacijos problemos įmonėse?* Atsakymų rezultatai pateikiami diagramoje (žr. 18 pav).



18 pav. Darbuotojų nuomonė, diskriminacijos prevencijos priemonės padėsiančios išvengti diskriminacijos.

Pagal grafike pateiktus duomenis matyti, kad tiek „Apvalus“ tiek „Kampuotas“ įmonių respondentų nuomonė labai panaši diskriminacijos prevencijos priemonių atžvilgiu. Respondentai mano, kad efektyviausios priemonės yra didesnė informacijos sklaida ir diskriminacijos netoleravimas jokiais aplinkybėmis. Taip pat, galvojama, kad griežtų bausmių skyrimas padėtų išvengti diskriminavimo darbo vietoje. Anketoje, respondentai galėjo pateikti savo siūlymus kokių priemonių būtų galima imtis, vienas

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

iš atsakymų buvo: „Šviestis, kalbėti, diskutuoti! Bausmes taikyti tik tada jeigu prieš tai minėtos priemonės nepadeda.“ Įmonės „Kampuotas“ personalo vadovas kategoriškai teigiantis, kad jų įmonėje diskriminacijos nėra, sako: atsiradus diskriminacijai, įmonėje būtų imtasi visų įmanomų priemonių, kad jos būtų išvengiama.

2.3. Diskriminacijos prevencijos personalo valdyme modelis

Teorinėje darbo dalyje, analizuojami mokslinius šaltiniai, mokslininkų atliktus tyrimų rezultatai ir nagrinėjamos pateiktos jų išvados aiškiai parodo, jog diskriminacija yra didelė problema apimanti daugumą socialinių grupių, dažnai pasireiškianti darbo vietoje. Siekiant kovoti su šia socialine problema pirmiausia nustatomi veiksniai įtakoiantys diskriminacijos apraiškas ir personalo valdymo sritis, kuriose ji pastebima. Tikslingas diskriminacijos prevencijos įgyvendinimas turi būti pradamas nuo ją sukeliančių elementų panaikinimo.

Pirmojoje darbo dalyje, remiantis teoriniais šaltiniais nustatytos trys veiksnių grupės: socialiniai, teisiniai ir ekonominiai veiksniai įtakoiantys diskriminaciją. Pagal gaunamus skundus apie diskriminavimo atvejus ir pobūdį, dažniausiai diskriminuojama darbo vietose. Remiantis diskriminacijos prevencijos personalo valdyme teorine analize ir gamybos įmonėse atlikto tyrimo rezultatais sukurtas diskriminacijos prevencijos modelis. Būtina pabrėžti, kad prevencijos modelis turėtų būti taikomas ne tik tose įmonėse, kuriose pastebimas diskriminavimas, bet ir tose įmonėse, kuriose diskriminacijos neaptinkama. Kuriant modelį atsižvelgiama į įmonėse jau vykdomas priemones, bei į mokslininkų rekomenduojamas prevencines priemones.

Pagal diskriminaciją takojančių veiksnių grupes, kiekvienos grupės veiksniams numatomos konkrečios priemonės. Siekiama naudojant kuo mažiau tiek finansinių tiek žmogiškųjų resursų pasiekti kuo aukštesnių diskriminacijos prevencijos personalo valdyme įgyvendinimo rezultatų. Prevencinės priemonės pateikiamos pagal veiksnių grupes Toliau, sekančiame puslapyje, pristatomas diskriminacijos prevencijos modelis (žr. 3 priedas.).

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

- **DISKRIMINACIJĄ ĮTAKONATYS VEIKSNIAI IR PREVENCINĖS PRIEMONĖS**

Pagal diskriminaciją įtakančių veiksnių grupes, kiekvienos grupės veiksniams numatomos konkrečios priemonės. Jos pateikiamos pagal veiksnių grupes.

❖ **Socialiniai veiksniai:**

1) **Veiksny:** Visuomenėje susiformavęs požiūris, stereotipai ir nuostatos, įtakojančios daugialypę diskriminaciją darbo vietoje (S. Mikulionienė, J. Veinhardt, (2010)).

Diskriminacijos prevencijos priemonė. Personalo požiūrio į diskriminaciją formavimas. Personalo vadovas bei kiti vadovaujama darbą dirbantys darbuotojai, savo bendravimu, sprendimais ar kitais veiksniais turėtų demonstruoti toleranciją įvairioms socialinėms grupėms priklausančius darbuotojus. Taip pat, organizacinėje kultūroje turėtų būti nuolat akcentuojama, kad įmonėje jokiais būdais nebus toleruojama diskriminacija.

2) **Veiksny:** Turėjusių teistumą asmenų atstūmimas: darbdavių nepasitikėjimas buvusiais nuteistaisiais, taip pat baimė patirti nuostolius (A. Baranauskaitė (2015)).

Diskriminacijos prevencijos priemonė. Prie šios priemonės parengimo ir įgyvendinimo turėtų prisidėti ir valdžios institucijos remdamos teistumą turėjusių asmenų integravimą į darbo rinką. Tokie projektai ir programos vykdomos, tačiau labai vangiai. Turėtų būti didesnis potencialių darbdavių skatinimas ir rėmimas priimti asmenis turėjusius teistumą, subsidijuojant ir pabrėžiant abipusę naudą tiek darbdaviui ir darbuotojui, dalyvaujant panašiose projektuose.

Diskriminacijos prevencijos priemonė. Atsižvelgiant į įmonėse „Apvalus“ ir „Kampuotas“ atlikto tyrimo rezultatus, identifikuojama priemonė, galimai padedanti išvengti teistumą turėjusių asmenų diskriminavimo – informacijos apie darbuotoją neviešinimas: nuo darbuotojo kolegų slepiama, kad šis praeityje yra turėjęs teistumą.

3) **Veiksny:** Negalią turinčių asmenų atstūmimas: organizacijos vengia neįgalių darbuotojų, nes neįgaliesiems reikalingos specialiai pritaikytos darbo vietos, sudaryti lanksčias darbo sąlygas, vyrauja nepakankamas negalios supratimas ir neigiamas darbdavio požiūris į potencialią darbo jėgą, galima tiesioginė ir netiesioginė kolegų diskriminacija, taip pat žemas neįgaliojo išsilavinimas (L. Okunevičiūtė-Nevarauskienė (2012)).

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

Diskriminacijos prevencijos priemonė. Lietuvos darbo birža jau daug metų vykdo įvairius projektus neįgaliųjų integracijai į darbo rinką ir daugumai neįgaliųjų padeda susirasti darbą. Tokių programų vykdymą teigiamai priima ir potencialūs darbdaviai. Atlikto tyrimo metu nustatyta, kad įmonėse „Apvalus“ ir „Kampuotas“ dirbo ir dirba negalią turintys darbuotojai. Kadangi, tai yra įmonės veiklą vykdančios gamybos srityje, dėl sudėtingų darbo sąlygų ir specialių reikalavimų dirba darbuotojai turintys tik nežymią negalią. Esant galimybei, neįgalumą turintys asmenys noriai priimami terminuotiems nesudėtingiems darbams atlikti.

4) **Veiksny:** Darbuotojų konfliktų ignoravimas: vadovai pro pirštus žiūri į darbuotojų konfliktus, kurie kyla būtent iš diskriminacijos buvimo tarp darbuotojų (Veinhardt ir P. Žukauskas (2010)).

Diskriminacijos prevencijos priemonė. Tyrime dalyvavusios įmonės siekiamos išvengti darbuotojų tarpusavio konfliktų, rengia bendrus vakarėlius, išvykas, darbuotojams organizuojami įvairūs pramoginiai renginiai tam, kad darbuotojai praleistų kuo daugiau laiko kartu ne darbinėje aplinkoje, taip gerintų tarpusavio santykius ir artimiau bendrautų.

Diskriminacijos prevencijos priemonė. Tiriamųjų įmonių personalo vadovai kaip efektyvią problemų sprendimo priemonę įvardija tarpusavio komunikaciją. Darbuotojai iškilus net mažiausiai problemai gali drąsiai kreiptis į savo tiesioginį ar personalo vadovą. Esant reikalui, pastebėję bręstantį konfliktą vadovai savo iniciatyva sprendžia esamas problemas. Taip šiose įmonėse išvengiama konfliktų darbuotojų tarpusavio santykiuose.

5) **Veiksny:** Informacijos trūkumas: daugelis individų kai kuriais atvejais ar tam tikrose situacijose neidentifikuoja galimos diskriminacijos. Pagal mokslinių šaltinių analizę, buvo nustatyta, kad diskriminacijos priežasčių ir formų diapazonas labai platus. Atsižvelgiant į tai, darbuotojams ir svarbiausia vadovams būtina išsiaiškinti ir diskriminacijos savitumus, tada esant diskriminacijos atvejui būtų laiku identifikuojama problema ir pašalinami veiksniai.

Diskriminacijos prevencijos priemonė. Informacijos sklaidos įrankiais gali būti lankstinukų ar atmintinių platinimas. Daugiau prevencinės informacijos galėtų būti platinama tarp darbuotojų ir administracijos elektroniniu paštu. Kaip minėjo personalo vadovai, neskiriamas finansavimas diskriminacijos prevencijos įgyvendinimui. Daugeliui priemonių parengti reikalingas finansavimas. Tokiu atveju, dėl šios priemonės parengimo būtų galima kreiptis į NVO arba universitetų ar kolegijų studentus. Bendradarbiaujant su aukštosiomis mokyklomis, būtų galima studentų/praktikantų prašyti

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

parengti lankstinuką su svarbiausia diskriminacijos prevencijos informacija. Jį būtų galima platinti el. paštu visiems darbuotojams, taip pat informacija prieinama būtų ir įmonės viduje.

❖ Teisiniai veiksniai.

1) **Veiksny:** Teisinės bazės spragos: nepakankamas dėmesys visoms diskriminacijos rūšims. Daug dėmesio skiriama moterų ir vyrų lygių teisių užtikrinimui. Tai nėra blogai, tačiau reikalinga tiek pat dėmesio skirti ir kitoms diskriminacijos rūšims.

Diskriminacijos prevencijos priemonė. Sukurti diskriminacijos prevencijos programų rengimo metodiką, pagal kurią būtų galima rengti ir pritaikyti bent minimalias prevencines programas verslo sektoriuje. Didesnėse įmonėse, kurių darbuotojų skaičius yra didesnis nei 100, diskriminacijos prevencijos programos vykdymas įmonėje turėtų būti privalomas. Su parengta prevencine programa ir jos vykdymo priemonėmis turėtų būti supažindinami visi darbuotojai, bei pasirašyti tvirtindami, jog susipažino su ja.

2) **Veiksny:** Diskriminacijos prevencijos įgyvendinimo kontrolės ir bendradarbiavimo trūkumas: efektyvesnei diskriminacijos prevencijai trukdo skirtingų antidiskriminacinės politikos mechanizmo dalių t.y. valstybės ir visuomenės koordinavimo trūkumas, taip pat aktyvaus bendradarbiavimo trūkumas tarp valdžios, diskriminacijos prevenciją vykdančių institucijų bei nevyriausybių organizacijų, kurios turi glaudesnę ryšį su diskriminaciją patiriančiomis socialinėmis grupėmis (A. Valackienės ir A. Krašenkienės (2007)).

Diskriminacijos prevencijos priemonė. Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba, LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija turėtų būti suinteresuota inicijuoti aktyvią tokių programų įgyvendinimo kontrolę, taip pat prisidėti prie prevencinių priemonių rengimo. Atlikti tyrimus įmonėse: tikrinti parengtas prevencijos programas, atlikti darbuotojų apklausas dėl diskriminavimo darbo vietoje.

Diskriminacijos prevencijos priemonė. Aktyvus NVO ryšių palaikymas su įmonėmis. Efektyvia prevencine priemone gali būti - galimybė įmonėms bendrauti ir konsultuotis diskriminacijos prevencijos klausimais, pasikviesti NVO atstovus kalbėtis su darbuotojais Remiantis atlikto tyrimo rezultatais, respondentai ir personalo vadovai išreiškė pageidavimą dėl seminarų ir mokymų

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

diskriminacijos tema rengimo ir žinoma dalyvavimo, tai galėtų būti NVO ir įmonių bendradarbiavimu pasiektas bendras rezultatas.

Diskriminacijos prevencijos priemonė. Įmonėje turėtų būti paskirtas asmuo atsakingas už diskriminacijos prevencijos įgyvendinimą personalo valdyme, kuris koordinuotų prevencinių priemonių vykdymą, konsultuotų diskriminacijos klausimais, į kurį galima kreiptis diskriminacijos atveju ir jis detaliai analizuotų iškilusią problemą. Tiriamosiose įmonėse, tokias funkcijas atlieka personalo vadovas ir darbuotojų tiesioginiai vadovai.

❖ Ekonominiai veiksniai.

1) **Veiksny:** Vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumai: vyriai ir moterys dažnai už tokį patį darbą gauna nevienodą atlygį (A. Jurgauskaitės (2014)).

Diskriminacijos prevencijos priemonė. Įmonėse „Apvalus“ ir „Kampuotas“ visiems darbuotojams, atliekantiems tokio pat pobūdžio darbą, mokamas vienodas atlygis ir užmokesčio skirtumų nėra. To išvengiama taikant nustatytą vienodą darbo vietos įkainį, nežiūrint to, kad darbą atlieka vyras ar moteris.

2) **Veiksny:** Nepakankamas finansavimas diskriminacijos prevencijos įgyvendinimui personalo valdyme.

Diskriminacijos prevencijos priemonė. Kadangi, valdžios skiriamas finansavimas diskriminacijos prevencijos įgyvendinimui nesiekia net 700 000 eurų ir prevencinės priemonės pasiekia tik nedidelę grupę asmenų, išskirtines socialines grupes. Prevencijos vykdymui įmonėje, finansavimą turi skirti pati įmonė, taip investuodama į savo darbuotojų gerbūvį. Kai kurių priemonių vykdymas nereikalauja papildomų išlaidų, pvz.: informacijos sklaida. Informacija galima dalintis ją persiunčiant el. paštu. Atmintinių ar lankstinukų rengimą patikėti aukštųjų mokyklų studentams kaip užduotį.

• TEISINĖS INSTITUCIJOS, PRIŽIŪRINČIOS DISKRIMINACIJOS PREVENCIJĄ

Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba, LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija, nevyriausybinės organizacijos priskiriamos teisinėms institucijoms, reguliuojančioms ir besirūpinančioms diskriminacijos prevencijos įgyvendinimu. Vaizduojant diskriminacijos prevencijos personalo valdyme modelį, rodyklė nukreipta iš diskriminacijos prevenciją prižiūrinčių institucijų ir

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

NVO į personalo diskriminacijos prevenciją įmonėje, siekiant parodyti šių institucijų indėlį į prevencinių priemonių rengimą, jų vykdymo kontroliavimą, darbdavių įpareigojimą laikytis diskriminacijos prevencijos įstatymų įmonių personalo valdyme. Diskriminacijos prevencijai vykdyti taikomos šios teisinės prevencinės priemonės:

Diskriminacijos prevencijos priemonė. Parengta teisinė bazė įpareigojanti darbdavius užtikrinti darbuotojo nediskriminavimą ir lygių teisių užtikrinimą darbo vietoje. Darbdaviai įpareigoti žinoti ir laikytis šių pagrindinių įstatymų: LR Lygių galimybių įstatymas, LR moterų ir vyrų lygių įstatymas, net LR konstitucijoje minimas diskriminavimo netoleravimas. Diskriminacijos atvejams nagrinėti ir prie šiai problemai spręsti įkurta Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba. Darbuotojų teisėmis darbo vietoje rūpinasi ir LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija.

Diskriminacijos prevencijos priemonė. Kiekvienam juridiniam ar fiziniam asmeniui suteikta galimybė ir teisė pateikti skundą Lygių galimybių kontrolieriui dėl diskriminavimo darbo vietoje. Skundai priimami tik raštiški, kuriuos galima siusti paštu ir el. paštu, faksu ir atvykus į Lygių galimybių kontrolieriaus tarnybą. Anoniminiai skundai nagrinėjami, jei nenusprendžiama kitaip (Lygių galimybių kontrolieriaus tinklalapis).

Diskriminacijos prevencijos priemonė. Nevyriausybinių organizacijų rengia projektus Europos sąjungos paramai gauti. Už gautą finansavimą rengiami diskriminacijos netoleravimą skatinantys periodiniai leidiniai, kuriami ir platinami naujienlaiškiai siekiant didinti informuotumą diskriminacijos prevencijos tematika.

- **DISKRIMINACIJOS PREVENCIJOS ĮGYVENDINIMAS ĮMONĖS PERSONALO VALDYME**

Vaizduojant diskriminacijos prevencijos personalo valdyme modelį, įmonių administracija paskirstoma į „personalo vadovą“ ir „gamybos vadovą“, nes būtent jie kontaktuoja su darbuotojais. Šiek tiek žemiau išskiriama dar viena kategorija „meistrai“, tai tiesioginiai darbuotojų vadovai. Administracijos struktūra jungiama rodyklėmis dviem krypti, jos simbolizuoja abipusį bendravimą tarp vadovaujančių darbuotojų ir paprastų eilinių darbuotojų.

Remiantis mokslinių šaltinių analize ir atlikto tyrimo duomenimis, pastebima, kad darbdaviai įstatymų įpareigoti imtis prevencinių priemonių užtikrinti nediskriminavimui darbo vietoje, tačiau tai įmonėse nesureikšminama, tuo pačiu ir nesigilinama į diskriminacijos problemą, jos prevencijos įgyvendinimą. Toks įmonių informacijos trūkumas ir abejingumas šiai problemai sudaro sąlygas atsirasti diskriminacijai.

Tam, kad įmonės personalo valdyme būtų vykdoma visapusiška diskriminacijos prevencija, prie to turi prisidėti visų lygių vadovai vykdydami numatomas prevencines priemones. Juolab, kad pačios įmonės turėtų būti suinteresuotos išvengti diskriminacijos, nes jos buvimas gali atnešti nuostolius: didelę darbuotojų kaita, naujų darbuotojų atranka ir adaptacija įmonėje, įtampa tarp darbuotojų mažina darbo našumą ir motyvaciją dirbti, o prastėjanti darbo kokybė gali atnešti ir didelių finansinių nuostolių (D. Šavareikienė, L. Žalys (2013)).

Toliau detalai aprašomas priemonių įgyvendinimas, kas ir už kokių priemonių įgyvendinimą turėtų būti atsakingas, taikytinos priemonės išsamiai pristatytos kiek anksčiau pagal diskriminaciją įtakojančius veiksnius:

- **Įmonės vadovai** pirmiausia privalo įpareigoti administraciją įgyvendinti diskriminacijos prevenciją. Turėtų skirti bent minimalų finansavimą bent informacinėms priemonėms parengti; Siekti NVO ir diskriminacijos prevenciją koordinuojančių institucijų bendradarbiavimo. Atsižvelgiant į užsienio diskriminacijos prevencijos priemonių rekomendacija, paskirti darbuotoją atsakingą už prevencijos įgyvendinimą ir priemonių vykdymą arba šias funkcijas priskirti personalo vadovui Įpareigoti personalo vadovą arba įpareigotą asmenį parengti ataskaitas apie diskriminacijos prevencijos priemonių vykdymą. Formuoti neigiamą įmonės požiūrį į diskriminacijos toleravimą.
- **Personalo vadovas** (arba už diskriminacijos prevenciją atsakingas asmuo) privalo pasirūpinti nuolatiniu informacijos gavimu apie diskriminacijos prevencijos savitumus ir jos sklaidą įmonėje tarp administracijos darbuotojų bei kitų darbuotojų. Bendradarbiaujant su NVO rengti informacines priemones, organizuoti paskaitas, seminarus darbuotojams ir administracijai diskriminacijos tematika. Prisidėti prie požiūrio į diskriminaciją formavimo. Nuolat informuoti darbuotojus apie galimybę į juos kreiptis diskriminacijos atveju. Įpareigoti gamybos vadovą,

meistrus komunikuoti su darbuotojais šia tema, pranešti personalo vadovui apie diskriminacijos atvejus.

- **Gamybos vadovas ir Meistrai**, tai personalo atstovai daugiausiai kontaktuojantys su darbuotojais, pirmiausia į juos kreipiamasi iškilus problemoms, konfliktui ar turint nusiskundimų. Todėl, būtent šie darbuotojai turi būti ypač gerai informuoti apie diskriminacijos raiškos formas ir rūšis ir gerai išmanyti ką tokiu atveju daryti ir kaip elgtis toliau. Iš šalies pastebėjus diskriminavimą, nedelsiant tai spęsti prevencinėmis priemonėmis. Vykdyti informacijos sklaidą tarp darbuotojų, platinti turimą informaciją, dalintis galbūt parengtais lankstinukais ar atmintinėmis.

IŠVADOS

1. Išanalizavus mokslinės literatūros šaltinius, nustatyta, kad mokslinėje literatūroje plačiai diskutuojama apie diskriminacijos apibrėžtį ir priežastis, bet mažai analizuojama diskriminacijos prevencija personalo valdyme. Personalo valdyme, diskriminacijai dėl rasės, lytinės orientacijos ar religijos ir kitų rūšių diskriminacijos atžvilgiu skiriama žymiai mažiau dėmesio nei Moterų ir vyrų lygių teisių ir galimybių užtikrinimui. Autoriai nagrinėjantys diskriminaciją pripažįsta ją kaip reikšmingą ir sudėtingą socialinę problemą, o tai reiškia, kad jos sprendimas yra būtinas ir reikalinga imtis efektyvių prevencinių priemonių.
2. Išanalizavus mokslinius šaltinius, atliktus mokslinius tyrimus bei išanalizavus Lygių galimybių kontrolieriaus veiklos ataskaitas pastebėta, kad diskriminacija pasireiškia šiose įmonių personalo valdymo srityse: naujų darbuotojų priėmimo ir atleidimo iš darbo, renkant darbuotojus kvalifikacijos kėlimui, bei vertinant ir skatinant darbuotoją. O diskriminuojama dėl amžiaus, lyties ir negalios. Remiantis empirinio tyrimo rezultatais, tiriamose įmonėse pastebimas galimas romų tautybės ir teistumą turėjusių asmenų diskriminavimas ir nepasitenkinimas, pagrįstas nuostatomis ir susiformavusiais stereotipais. Tai parodo, kad darbuotojai darbo vietoje dažniausiai patiria tiesioginę neigiamą diskriminaciją, kuri pasireiškia mobingu arba tiesiog priekabiavimu.
3. Remiantis atliktais tyrimais, nustatytos veiksnių grupės įtakojančios diskriminaciją personalo valdyme: socialiniai, teisiniai ir ekonominiai veiksniai. Net trys skirtingos veiksnių grupės parodo, kad diskriminaciją personalo valdyme įtakojančių veiksnių spektras labai platus ir sudėtingas, jų buvimas reikšmingas darbuotojų darbo kokybei ir našumui, o darbdaviams dėl galimų nuostolių, kurių galima patirti dėl darbuotojų nekokybiško darbo ar net nuolatinės darbuotojų kaitos. Todėl įmonėse atlikto empirinio tyrimo rezultatais remiantis numatytos prevencinės priemonės, kurias nuosekliai taikant būtų išvengti šių veiksnių įtakojančių diskriminaciją personalo valdyme.
4. Išanalizavus atlikto empirinio tyrimo rezultatus paaiškėjo, kad iš esmės nei „Apvalus“ nei „Kampuotas“ įmonėse diskriminacijos prevencijos įgyvendinimas nesureikšminamas ir jam dėmesio beveik neskiriama. Taikomos vos kelios prevencinės laikomos priemonės: galimybė

diskriminacijos atveju kreiptis į tiesioginį vadovą, tarpusavio komunikacija, informacijos apie darbuotojus neviešinimas. Diskriminacijos prevencijos pagrindu laikoma teisinė bazė reglamentuojanti diskriminacijos prevenciją personalo valdyme, tačiau empirinis tyrimas atskleidė, kad įmonių vadovai nevisiškai į ją įsigilinę. Informacijos trūkumas darbdaviams neleidžia identifikuoti visų diskriminacijos rūšių. Tokiu atveju jei darbuotojai nesiskundžia, diskriminacija dažnai taip ir lieka nepastebėta. Darbuotojų gaunami skundai dėl tam tikrų savo ar kito darbuotojų asmeninių savybių nesuvokiami kaip diskriminacija ir vadinami tiesiog konfliktais, neturint omeny diskriminacijos.

5. Remiantis mokslinių šaltinių teorine analize ir atliktų tyrimų duomenimis, parengtas diskriminacijos prevencijos modelis, pritaikytas diskriminacijos prevencijos įgyvendinimui įmonių personalo valdyme. Esminės diskriminacijos prevencijos modelio kryptys numatomos pagal diskriminaciją įtakančių veiksnių grupes: socialinė, ekonominė ir teisinė. Jo taikymą personalo valdyme būtų suinteresuotos įmonės, nes tai padėtų kompleksiskai vykdyti prevencines priemones pagal diskriminaciją įtakančių veiksnių grupes, taip išvengiant kuo mažiau diskriminacijos veiksnių darbuotojų atžvilgiu. Už konkrečių priemonių atlikimą, atsakomybės paskirstomos personalo darbuotojams, tokiu būdu įmonių vadovai ir prevenciją prižiūrinčių organizacijų atstovai galėtų lengviau kontroliuoti diskriminacijos prevencijos įgyvendinimą.

REKOMENDACIJOS

Kadangi, atlikto empirinio tyrimo gautais rezultatais remiantis nustatytas nepakankamas diskriminacijos prevencijos įgyvendinimo finansavimas, bendradarbiavimo trūkumas tarp įmonių ir diskriminacijos prevencija besirūpinančių institucijų, bei pasigendama prevencijos kontrolė, **diskriminacijos prevenciją prižiūrinčioms institucijoms rekomenduojama:**

- LR Socialinės apsaugos ir darbo ministerija taip pat ir Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba, turėtų inicijuoti finansavimo skyrimą diskriminacijos prevencijos įgyvendinimui įmonių personalo valdyme, bent toms įmonėms, kurių darbuotojų skaičius daugiau nei 100. Finansuoti seminarus ar mokymus bet vieną kart metuose, arba finansiškai prisidėti prie prevencinių priemonių rengimo.
- Inicijuoti privalomas diskriminacijos prevencijos programas įmonėse, bei parengti programų rengimo metodiką su aiškiais nurodymais kaip tai padaryti. Sudaryti sąlygas įmonių atstovams konsultuotis dėl programų rengimo. Bent metuose kartą tikrinti ar numatytos įmonės parengė diskriminacijos prevencijos programas ir ar jas vykdo.
- Skirti daugiau dėmesio kitų rūšių diskriminacijai, labiau įsigilinant į jas ir leidžiant atitinkamas prevencines programas, įstatymus.
- Vykdyti diskriminacijos prevenciją įgyvendinančių įmonių kontrolę, įpareigoti rengti ataskaitas apie įgyvendinamas priemones įmonių personalo valdyme.

Nevyriausybiniams organizacijoms.

- Nevyriausybiniams organizacijoms aktyviai bendradarbiauti su įmonėmis. Sudaryti galimybę įmonių personalo vadovams ar kitiems darbuotojams atsakingiems už diskriminacijos prevencijos įgyvendinimą, konsultuotis diskriminacijos atveju ar rengiant diskriminacijos prevencijos programas. Padėti rengti informacines sklaidos priemones darbuotojams ir darbdaviams.

Taip pat, atlikto empirinio tyrimo gautais rezultatais remiantis įmonių „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonėse buvo nustatytas abejingumas diskriminacijos prevencijos įgyvendinimui personalo valdyme,

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kampuotas“ įmonių atvejis.

nustatytas darbuotojų ir personalo vadovų informacijos trūkumas diskriminacijos prevencijos tematika, todėl **įmonėms „Apvalus“ ir „Kampuotas rekomenduojama:**

- Personalo vadovams ir visai administracijai išsiginėti diskriminacijos prevenciją reglamentuojančius įstatymus, bei taikyti juose numatomas prevencines priemones. Turint pakankamai informacijos apie šią problemą, lengviau ją identifikuoti ir kuo greičiau pašalinti.
- Susistemintą informaciją diskriminacijos prevencijos tematika, platinti darbuotojams. Informacija pateikiama lankstinukų ar atmintinių forma. Neturint galimybės finansuoti tokios priemonės leidybą, galima informaciją patalpinti elektroninėje erdvėje ar siunčiant darbuotojams informaciją naujienlaiškio forma į elektroninius paštus.
- Siekti bendradarbiavimo su nevyriausybinėmis organizacijomis, kurios suteiktų galimybę konsultotis diskriminacijos prevencijos įgyvendinimo klausimais.
- Paskirti įmonėje darbuotoją konkrečiai atsakingą už diskriminacijos prevencijos įgyvendinimą personalo valdyme. jam būtų priskirtos visos su prevencijos įgyvendinimu priskirtos atsakomybės. Darbuotojams suteikta galimybė su juo konsultotis ar kreiptis diskriminacijos atveju. Jeigu nėra galimybės paskirti darbuotojo tokioms pareigoms vykdyti, šias pareigas perleisti personalo vadovui.
- Parengti informaciją darbuotojams apie diskriminavimą ir jo netoleravimą įmonėje, su kuria susipažinus darbuotojai apie tai patvirtintų savo parašu.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Australijos šiaurinės teritorijos diskriminacijos prevencijos komisijos tinklalapis [interaktyvus] [žiūrėta 2016-03-12]. Prieiga per internetą: <http://www.adc.nt.gov.au/discrimination/prevention_management.html>.
2. Bakanauskienė, I. Personalo valdymas: metodinė priemonė. Kaunas: VDU leidykla. 2002
3. Bakanovienė, T., Grajauskas, L. ir kt. Baigiamųjų (bakalauro, magistrantūros studijų) darbų rengimo metodiniai reikalavimai. Šiauliai, 2015.
4. Baranauskaitė, D. 2015. Buvusių kalinių integracija-kas pasikeitė? (Specialus tyrimas) [interaktyvus] [žiūrėta 2016-03-02]. Prieiga per internetą: <<http://manoteises.lt/straipsnis/buvusiu-kaliniu-integracija-kas-pasikeite/>>.
5. Beresnevičiūtė, V., Leončikas, T. 2009. Diskriminacijos suvokimas Lietuvos visuomenėje. *Filosofija. Sociologija. Nr. 4, 335-343.*
6. Bitinas, B., Rupšienė, L., Žydžiūnaitė, V. Kokybinių tyrimų metodologija. Vadovėlis vadybos ir administravimo studentams. Klaipėda, 2008.
7. Čėsniienė, I., Čėsna, R. Asmans persekiojimas ir psichologinės problemos. *Jurisprudencija 2006, t. 11(89); 27-33.*
8. Dadavičius, A. 2007. Diskriminacija lyties orientacijos pagrindu Lietuvos darbovietėse: socialinės atskirties ir neigiamo kitoniškumo atvejis [interaktyvus] [žiūrėta 2016-03-09]. Prieiga per internetą: <<http://www.lgl.lt/naujienos/diskriminacija-lyties-orientacijos-pagrindu-lietuvos-darbovietese-socialines-atskirties-ir-neigiamo-kitoniskumo-atvejis/>>.
9. Daukšienė, I. 2003, Laisvas darbuotojų judėjimas – diskriminacijos pilietybės pagrindu draudimas. *Jurisprudencija, t. 44(36); 37–50.*
10. Dromantaitė-Stancikienė, A., Gineitienė, Z. 2010. Moterų padėtis lietuvoje siekiant karjeros [interaktyvus] [žiūrėta 2016-03-04]. Prieiga per internetą: <https://www.mruni.eu/upload/iblock/bc7/5_Stancik_Gineitiene.pdf>.
11. Gaižauskienė, I., Mikėnė, S. Socialinių tyrimų metodai: apklausa. Vadovėlis, 2014.
12. Gečienė, I. (2008). Lyčių vaidmenų stereotipai užimtumo sferoje. Moterys, darbas, šeima. Lyčių vaidmenys užimtumo sferoje: sociokultūrinis aspektas (p. 83–129). Vilnius: Vilniaus universiteto Lyčių studijų centras.
13. Gomolla, M. (2010). *Institutionelle Diskriminierung. Neue Zugänge zu einem alten Problem.* Grundlagen und Forschungsergebnisse.
14. Grudzinskaitė, I. (2013). Diskriminacija darbo rinkoje rasiniu požiūriu. [interaktyvus] [žiūrėta 2015-10-06]. Prieiga per internetą: <https://www.ebooks.ktu.lt/eb/1073/ekonomika_ir_vadyba%E2%80%932013_tarptautines_studentu_mokslines_konferencijos_pranesimu_medziaga/>.
15. Gumbrevičiūtė-Kuzminskienė, D. 2010. Tiesioginės diskriminacijos samprata pagal rasių lygybės, užimtumo lygybės ir lyčių lygybės direktyvas [interaktyvus] [žiūrėta 2016-02-06]. Prieiga per internetą: <<https://www.mruni.eu/upload/iblock/018/19kuzminskiene.pdf>>.

16. Heinze, A., Wolf, E. (2010). The Intra-Firm Gender Wage Gap: a New View on Wage Differentials Based on Linked Employer–Employee Data. *Journal of Population Economics*, 23, 851–879.
17. Homel, U., Scherr, H. 2010. Einleitung: Diskriminierung als gesellschaftliches Phänomen.
18. JC Santora, WJ Seaton 2008. Age Discrimination: Alive and Well in the Workplace? *The Academy of Management Perspectives*.
19. Jurgauskaitė, A. 2014. Moterų darbo rinkoje: mažesnis atlyginimas, retesnis lyderiavimas ir skurdesnė senatvė [interaktyvus] [žiūrėta 2016-03-10]. Prieiga per internetą: <<http://manoteises.lt/straipsnis/moterys-darbo-rinkoje-mazesnis-atlyginimas-retesnis-lyderiavimas-ir-skurdesne-senatve/>>.
20. K. Kardelis. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas, 2002
21. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex.
22. Lietuvos HSM duomenų archyvas. Mokymų medžiaga [interaktyvus] [žiūrėta 2016-01-04]. Prieiga per internetą: <http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/mokymu_medziaga.html>.
23. Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministerijos veiklos nuostatai. [interaktyvus] [žiūrėta 2016-04-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.socmin.lt/lt/veikla/nuostatai.html>>.
24. Lygios galimybės visiems. 2007. [interaktyvus] [žiūrėta 2016-03-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.jrd.lt/uploads/Methodiniai%20leidiniai/2007%20m.%20Lygios%20galimyb%C4%97s%20visiems.pdf>>.
25. Lygių galimybių kontrolieriaus 2011-2015 metinės veiklos ataskaitos. [interaktyvus] [žiūrėta 2016-03-04]. Prieiga per internetą: <http://www.lygybe.lt/lt/metines-ataskaitos/405>>.
26. Lygių galimybių kontrolieriaus veiklos nuostatai. [interaktyvus] [žiūrėta 2016-04-20]. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.76E975C5F5FB>>.
27. LR moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymas (1998). // Valstybės žinios, 1998, Nr. 112-3100.
28. Luobikienė, I. 2000. Socialinių tyrimų metodika. KTU.
29. Luobikienė, I. Sociologinių tyrimų metodika : mokomoji knyga. Kauno technologijos universitetas. Sociologijos katedra. 2010.
30. Michael A., Mintz, Levin. How to Prevent Discrimination in the Workplace. [interaktyvus] [žiūrėta 2016-04-20]. Prieiga per internetą: < <http://www.xperthr.com/how-to/how-to-prevent-discrimination-in-the-workplace/5561/>>
31. Mikulionienė, S. 2014. Diskriminacija dėl amžiaus: samprata, raiškos formos ir sritys [interaktyvus] [žiūrėta 2016-02-04]. Prieiga per internetą: <<https://repository.mruni.eu/pdfpreview/bitstream/handle/007/11989/1933-4071-1-SM.pdf?sequence=1>>.
32. Morkevičius, V. Statistinės analizės pavyzdžių naudojant pavyzdinę skaitmeninę duomenų bazę medžiaga. [interaktyvus] [žiūrėta 2016-05-02]. Prieiga per internetą: http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/stat/stat.html&course_file=stat_III_2.html.

33. Nediskriminavimo skatinimo tarpinstitucinis veiklos planas. [interaktyvus] [žiūrėta 2016-05-02]. Prieiga per internetą: <<https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/f8026ff0a7c611e4a82d9548fb36f682>>.
34. Ninhaus, A., Drechsel-Schlund, C., Schambortski, H. ir kt. 2015. Gewalt und Diskriminierung am Arbeitsplatz: Gesundheitliche Folgen und settingbezogene Ansätze zur Prävention und Rehabilitation [interaktyvus] [žiūrėta 2016-03-04]. Prieiga per internetą: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs00103-015-2263-x>>.
35. Okunevičiūtė- Neverauskienė, L. 2012. Neįgaliųjų integracija į darbo rinką: padėties vertinimas ir užimtumo didinimo galimybės. *Filosofija. Sociologija. Nr.2, 136-144*.
36. Pacevičius, J. Janulytė, E. Mobingas kaip organizacinio gyvenimo problema: priežasčių, raiškos ir pasekmių įvertinimas ir analizė. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. 2009.1(14). 187-196*.
37. Pukėnas, K. Kokybinių duomenų analizė spss programa. Mokomoji knyga . Kaunas, 2009.
38. Reingardė, J. (2004). Lyčių lygybės strategija ir užimtumo politika Europos Sąjungoje. Kaunas: VDU.
39. Šavareikienė, D., Žalys, L. 2013. Diskriminacijos kaip socialinio reiškinių ekspresija personalo valdyme. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. Nr. 2., 6-14*.
40. Šidlauskienė, V. 2010. Ką atskleidžia moterų ir vyrų lygybės įmonėje vertinimas? Kaip priimti Lyčių lygybės iššūkius darbovietėje? [interaktyvus] [žiūrėta 2016-03-12]. Prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:J.04~2010~ISSN_1822-6310.N_8.PG_32-50/DS.002.0.01.ARTIC>.
41. Šidlauskienė, V., Pocevičienė, R. 2014. Pažeidžiamos moterų grupės padėtis užimtumo srityje [interaktyvus] [žiūrėta 2016-03-04]. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/pazeidziamos_moteru_grupes_padetis_uzimtumo_srityje_1.pdf>.
42. TYRIMAS. Dokumentų, reglamentuojančių lyčių lygybę ir nediskriminavimą dėl lyties, analizė. 2010. [interaktyvus] [žiūrėta 2016-01-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.ppsc.lt/media/file/projektui%20lyciu%20lygybe.pdf>>.
43. Valackienė, A., Krašenkienė, A. 2007. Diskriminacijos raiška ir valstybės institucijos bei visuomeninis sektorius. *Filosofija. Sociologija. Nr.2, 32-44*.
44. Veinhardt, J. Prietarų ir stereotipų, kaip mobingo darbuotojų santykiuose veiksmų, raiškos organizacijose diagnozavimas. *Vadyba, 2010 Nr. 1(17), 101-109*.
45. Veinhardt, J., Žukauskas, P. Mobingo specifiškumas: lietuviškojo mentaliteto bruožai. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development. 2010. Nr. 20 (1)*.
46. Vidrinskaitė, S. Asmenų lygybės principas: lygiateisiškumas ir lygios galimybės. *Jurisprudencija, 2004, t. 56(48); 106-117*.
47. Vokietijos darbo apsaugos ir priežiūros strategija 2013-2018 m. [interaktyvus] [žiūrėta 2016-03-04]. Prieiga per internetą: <<http://www.gda-portal.de/de/Arbeitsprogramme2013-2018/Psyche.html>>.

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kamputas“ įmonių atvejis.

48. Žioglytė, L. Vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumų Lietuvoje vertinimas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos*. 2012. 2 (26). 6–16.

B. Jokubavičiūtė. Diskriminacijos prevencija personalo valdyme: „Apvalus“ ir „Kamputas“ įmonių atvejis.

PRIEDAI