

## DISKRIMINACIJOS KAIP SOCIALINIO REIŠKINIO EKSPRESIJA PERSONALO VALDYME

Danguolė Šavareikienė, Linas Žalys

Šiaulių universitetas

### Anotacija

Kiekvienos kompanijos personalui aktualus visiems žmonėms būdingo orumo ir lygių galimybių įgijimas bei teisių pripažinimas, tačiau, įvertinant personalo valdymo demokratijos plėtrą, Lietuvoje išlieka ryškios tam tikros diskriminacijos apraiškos, sąlygojamos įvairių veiksnių. Straipsnyje analizuojama diskriminacijos, kaip socialinio reiškinių, koncepcija, diskriminacijos prigimties priežastys, jos rūšys bei galimos raiškos formos. Problema ta, kad mokslinėje literatūroje nepakankamai atskleistos ir įvertintos diskriminacijos pasekmės, o personalo valdymo aspektu ši tema nepakankamai vertinama ir aktualizuojama.

Mokslinės literatūros lyginamoji analizė atskleidė diskriminacijos kaip reiškinių identifikavimo sudėtingumą, atliktų tyrimų šioje srityje analizė globaliu aspektu parodė diskriminacijos specifines raiškas skirtingose šalyse, o negausių Lietuvoje atliktų tyrimų apžvalga leido daryti išvadą apie diskriminacijos egzistavimą.

**Reikšminiai žodžiai:** diskriminacija, diskriminacijos rūšys, diskriminacijos formos, diskriminacija personalo valdyme.

### Įvadas

**Tyrimo problema ir aktualumas.** Socialine prasme diskriminacija suvokiama kaip destruktivus procesas, kuris sukuria socialinę diferenciaciją, pažeidžia tam tikrų socialinių grupių teises. Diskriminacija – tai socialinės nelygybės raiška kraštutinėmis formomis, neigiant atskirų grupių ar asmenų teises, remiantis tam tikrais kriterijais. Darbo santykių srityje diskriminacija tampa kompanijos personalo žemesniųjų ir aukštesniųjų poreikių tenkinimo trikdžiu: darbo pasirinkimo srityje, darbo užmokesčio už lygų darbą aspektu, karjeros siekiuose, atleidimų vadyboje. Todėl diskriminacijos kaip destruktivaus proceso vengimas bei šalinimas yra viena iš personalo valdymo veiklų bet kokio dydžio kompanijoje. Šiandien Lietuvos kompanijose, analizuojant darbo santykius, galima įžvelgti tam tikrą neteisybę ir personalo diskriminaciją.

Mokslinių šaltinių analizė atskleidė, kad diskriminacijos ekspresija sąlygojama įvairiausių veiksnių, todėl stebimos socialinės, teisinės bei ekonominės diskriminacijos priežastys. Diskriminacijos kaip destruktivaus proceso plati prigimtinė aplinka sukuria daugybę jos raiškos rūšių bei formų, o tai apsunkina

atpažinimo galimybes bei diskriminacijos eliminavimo taikomąjį aspektą. Šiuolaikinis personalo valdymas, kai kompanijose aktyviai veikia pakankamai kvalifikuota darbo jėga, tampa sudėtingu procesu, nes išsimokslinę darbuotojai puikiai suvokia savo teises ir pareigas bei siekia, kad jos būtų realizuotos.

Vis dėlto Lietuvoje leidžiamų mokomųjų knygų, skirtų studijoms, analizė parodė, kad ši tema neįtraukta į personalo veiklų analizę. Ir jeigu mokslas, kaip pirminė informacija apie personalo valdymą bei lygių galimybių įgyvendinimą darbo santykiuose, vengia tokios temos analizės, tai praktinis jos sprendimas dar skurdesnis. Pasigendama mokslinių publikacijų bei konkrečių tyrimų diskriminacijos raiškos tematika, sutinkamos pavienės studijos diskriminacijos sampratos, apraiškų ir formų, antidiskriminacinių priemonių įgyvendinimo aspektu. Tai demonstruoja, kad diskriminacijos reiškinių tyrimai Lietuvoje yra gana nauja sritis, todėl būtina jos plėtotė personalo valdymo aspektu.

Mokslinę šio straipsnio *problemą* galima formuluoti taip: diskriminacijos ekspresija organizacijose tiek teoriniu, tiek praktiniu aspektu personalo valdymo požiūriu nepakankamai išdiskutuota mokslinėje personalo valdymo literatūroje Lietuvoje, neidentifikuotos pagrindinės raiškos formos ir problemos bei jų sprendimo būdai.

Diskriminacijos problemą darbo santykiuose analizavo Gunnigle, Heraty, Morley (2006), Smith, Mazin (2004), Noe, Hollenbeck, Wright (2003), išskirdami kaip reikšminę personalo valdymo sritį; Dessler (2001) pabrėžė lygių galimybių visam personalui įtvirtinimo svarbą ir kaip atskirą problemą nurodė seksualinį priekabiavimą, kurio užkardymas – darbdavio pareiga.

Lietuvoje personalo valdymo specialistų išleistoje mokomosiose knygose (Stankevičienė, Lobanova, 2006; Sūdžius, 2001; Bakanauskienė, 2008; Sakalas, Šilingienė, 2002; Sakalas, 2003) pasigendama diskriminacijos problemos personalo valdymo srityje įvardijimo ir jos sprendimo galimybių, o tai demonstruoja, kad trūksta teorinio pagrindo diskriminacijos problemos suvokimui. Diskriminacijos raiškos formas analizuoja Gumbrevičiūtė-Kuzminskienė (2010),

o Beresnevičiūtė, Leončikas (2009) savo tyrimais įrodo diskriminacijos buvimą darbo santykiuose. Reikia pažymėti, kad diskriminacijos problema personalo valdymo srityje nėra pakankamai ištirta, bet ji aktuali kompanijų personalui kaip trikdys realizuojant turimą potencialą.

**Tyrimo objektas** – diskriminacijos raiška personalo vadyboje.

**Tyrimo tikslas** – išanalizuoti diskriminacijos sampratą, rūšis ir raiškos formas, siekiant atskleisti jos kilmės priežastis, raiškos formas kompanijose ir pasekmes.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. ištirti diskriminacijos kaip socialinio reiškinių kilmės priežastis;
2. išanalizuoti diskriminacijos darbe rūšis bei galimas raiškos formas;
3. identifikuoti diskriminacijos raišką darbo santykiuose praktiniu aspektu.

**Tyrimo metodika:** straipsnyje naudojamas aprašomasis mokslinių šaltinių, atliktų empirinių tyrimų analizės metodas, mokslinės literatūros lyginamoji analizė.

Šiame straipsnyje vartojamos specifinės tiriama sričiai sąvokos ir diskriminacijos ekspresijos formos, sutinkamos šiuo metu Europos Sąjungos (ES) ir Lietuvos Respublikos galiojančiuose teisės aktuose bei mokslinėje literatūroje, kur socialinių santykių plotmėje personalo valdymo požiūriu diskriminacija (lot. *discriminatio* – padalijimas, atskyrimas) – tai nevienodas asmenų ar jų grupių vertinimas rasės, lyties, seksualinės orientacijos ar socialinio statuso (klasės) pagrindu. Diskriminacijos ekspresijos formos analizuojamos remiantis globaliai bei Lietuvoje vykdytais empiriniais tyrimais, siekiant atskleisti reikšmingiausias diskriminacijos ekspresijos formas.

**Diskriminacija kaip socialinis reiškinys personalo valdyme: teorinis požiūris**

Žmonijos laimėjimų koncentruota panauda apibūdina XXI amžių kaip informacijos amžių, todėl šiame kontekste diskutuoti apie diskriminacijos egzistavimą, viena vertus, yra keista, tačiau, kita vertus, – būtina, nes socialiniai santykiai organizacijose įgauna prioritetinį vaidmenį. Diskriminuojamojo poveikio

šaltiniai turi daugialypę prigimtį, ir juos suvokti nėra paprasta, tačiau diskriminacijos raiška vyksta per svarbiausius santykius – tarpasmeninius santykius. Šie santykiai yra glaudžiai susiję su žmogaus elgesiu, kuriame išryškėja ne tik ekonominių interesų racionalumas, bet ir moralinės vertybės, emocijos, ideologija ir net religinio tikėjimo tipai. Tarpasmeniniai santykiai iš privataus gyvenimo perkeliama į darbinę aplinką, nes aktyvus žmogus gana didelę laiko dalį praleidžia organizacijoje.

Diskriminacija bendrąja prasme sietina su neigiamu elgesiu su tam tikrais visuomenės atstovais. Lietuvių kalbos žodyne (2005) teikiamas apibrėžimas, kuriuo tvirtinama, kad diskriminacija – tai apribojimas kieno nors teisių, lygiateisiškumo atėmimas. Tarptautinių žodžių žodynas (1985) šį terminą apibrėžia detaliau: diskriminacija (lot. *discriminatio* – padalijimas, atskyrimas) – teisių mažinimas arba atėmimas tam tikriems asmenims ar asmenų kategorijai dėl kokių nors požymių. Bene aiškiausia ir konkrečiausia diskriminacijos samprata randama Politikos mokslų enciklopediniame žodyne (2007), kur nurodoma ne tik kas gali būti diskriminuojamas, bet ir dėl kokių požymių: diskriminacija – nevienodas asmenų ar jų grupių vertinimas rasės, lyties, seksualinės orientacijos ar socialinio statuso (klasės) pagrindu. Tai paaiškina, kaip diskriminacija galėtų reikštis darbinų santykių srityje, kaip rezultatas darbo ginčų ir konfliktų bei asmens teisių apribojimų, todėl diskriminacija tampa personalo valdymo objektu siekiant jos išvengti, nes diskriminaciją privalu vertinti kaip griauinantį procesą.

Diskriminacijos raiška darbo santykiuose galima dviuose etapuose: diskriminacija prieš tampant darbo rinkos dalyviu ir diskriminacija darbo rinkoje. Turinio prasme diskriminacija šiuose etapuose apibūdinama taip:

- diskriminacija įdarbinant atsiskleidžia tuomet, kai remiamasi ne asmens produktyvumo įvertinimu, o charakteristikomis, kurios neturi tiesioginės įtakos asmens produktyvumui;
- diskriminaciją darbo rinkoje galima apibūdinti kaip atskirų asmenų ar socialinių grupių išskyrimą, sudarant prielaidas integraciniams trukdžiams darbo

1 lentelė

**Diskriminacijos prigimties priežastys**

Diskriminacijos priežastys	Turinio substanta
Socialinės priežastys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prietarais grįsta vienu grupių diskriminacija prieš kitas;</li> <li>• neformalių normų, skatinančių diskriminaciją, nustatymas.</li> </ul>
Teisinės priežastys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nekokybiškų teisinių aktų, trukdančių identifikuoti diskriminacijos atvejus bei nustatyti nuobaudų sistemą, galiojimas.</li> </ul>
Ekonominės priežastys	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diskriminacija siekiant papildomo pelno sąnaudų personalui mažinimo sąskaita.</li> </ul>

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Stuken (2007).

rinkoje susidaryti (žemesnis darbo užmokestis, menkesnės įsidarbinimo bei karjeros galimybės, žemesnio hierarchinio lygmens darbas ir kt.). Diskriminacija darbo santykiuose išryškina tokias charakteristikas kaip išsilavinimas, lytis, amžius, tautybė, pažiūros, religinės nuostatos (Martinkus, Beržinskienė, 2005).

Kadangi diskriminacija darbo santykiuose gali pasireikšti įvairiais būdais, galima ir keliaguba diskriminacija, t. y. kai diskriminuojančio elgesio pagrindu tampa keli tarpusavyje persipynę požymiai tuo pat metu: amžiaus ir lyties, amžiaus ir tautybės, amžiaus ir tikėjimo, amžiaus ir negalios sankirtos. Tokiam reiškiniui apibūdinti Lietuvoje dažniausiai vartojama daugialypės diskriminacijos sąvoka.

Diskriminacijos atsiradimą gali inicijuoti įvairios priežastys, tačiau pažymėtina, kad bet kuriuo atveju diskriminacija palieka neigiamas trejopo poveikio pasekmes: konkrečiam asmeniui, organizacijai bei visai visuomenei. Konceptualizuojant galima teigti, kad diskriminacija galima praktiškai visose aktyvios darbinės veiklos srityse, pradedant darbuotojo profesiniu pasirengimu bei įsidarbinimu ir baigiant atskiro personalo nario atleidimu iš kompanijos. Vertinant diskriminaciją kaip reiškinį pažymėtina, kad, viena vertus, nelygybės formavimasis tampa rinkos ekonomikos objektyvia realybe bei atspindi pasaulines darbo santykių vystymosi tendencijas; kita vertus, gimdo socialinę įtampą visuomenėje, konfliktus bei mažina žemiausiam socialinės hierarchijos laipteliui priklausančių asmenų darbo motyvaciją. Svarbiausiu uždaviniu tampa klausimas, kaip iš visų darbinėje aplinkoje besiformuojančių diskriminacijos rūšių identifikuoti labiausiai etiniu, ekonominiu bei teisiniu požiūriu žeidžiančias, darbuotojus diskriminuojančias nelygybes.

Personalo valdymo tarnybos bei visų lygių vadovai privalėtų išmanyti diskriminacijos raiškos galimybes

kompanijose, stebėti pavaldinių tarpusavio santykius bei, esant reikalui, imtis prevencinių priemonių ir užkirsti kelią šio reiškinio plėtrai. Mazin (2002) siūlo tokią diskriminacijos rūšių klasifikaciją pagal atskiras veiklos sritis (žr. 1 pav.):

*Diskriminacija darbo užmokesčio aspektu* vykdoma prieš vieną asmenį arba darbuotojų grupę, palyginti su kitais personalo nariais. Mazin (2002) tvirtina, kad bet kurioje šalyje stebimi atvejai, kai tos pačios kvalifikacijos, turintys vienodą darbo stažą ir vienodi darbo našumo požūri darbuotojai toje pačioje šakoje ir net organizacijoje gauna skirtingą darbo užmokestį. Daugelyje šalių išsiskiria tradicinės diskriminuojamų darbuotojų grupės: moterų diskriminacija, palyginti su vyrais, juodaodžių, palyginti su baltaisiais, vietinių gyventojų, palyginti su imigrantais.

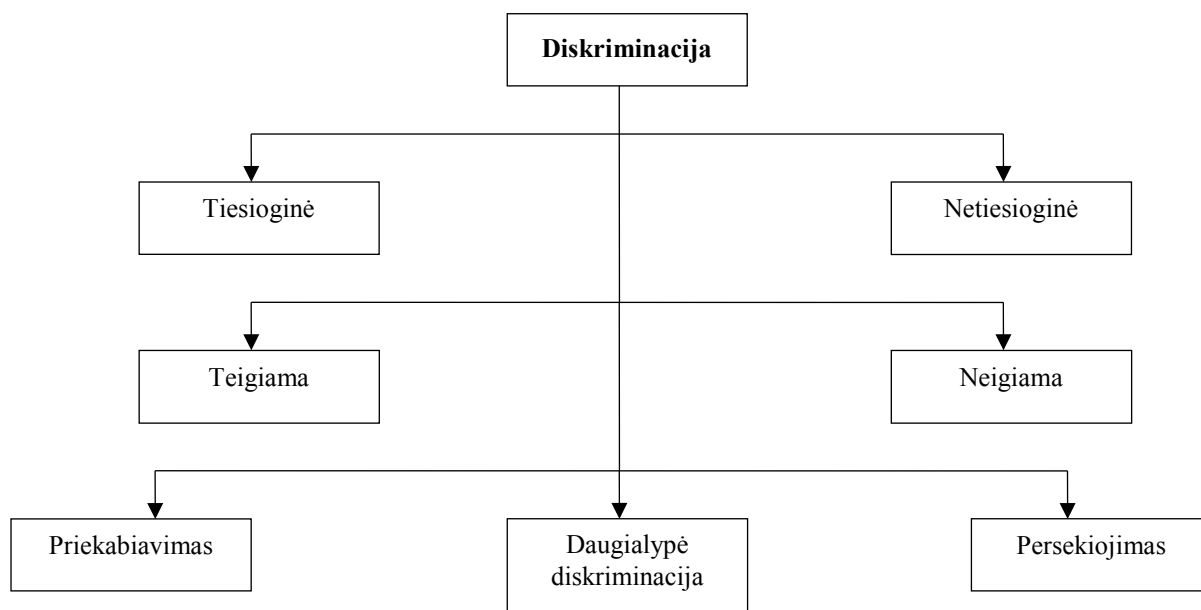
*Diskriminacija parenkant ir atleidžiant personalą.* Tokią diskriminaciją patiria jau pirmuoju atveju minėtos darbuotojų grupės. Su šios rūšies diskriminacija susiduria asmenys, parvykę iš įkalinimo įstaigų, invalidai, ne kvalifikuotas jaunimas: jie paskiausiai primami ir pirmiausiai atleidžiami iš darbo. Nelygios galimybės įsidarbinant tenka vyresnio amžiaus žmonėms, kitų etninių grupių bei kitos rasės atstovams.

*Diskriminacija karjeros galimybių aspektu.* Organizacijoje jau dirbančiam personalui (ar personalo grupei) sunkiau gauti paaukštinimą arba darbuotojai nenoriai skiriami į atsakingas pareigas. Akivaizdžią diskriminaciją šiuo aspektu patiria moterys, imigrantai, nacionalinės mažumos, tačiau kartais tokios rūšies diskriminaciją patiria ir kitų grupių personalas.

*Diskriminacija profesinės segregacijos aspektu.* Tai įvardijama kaip stabilus tam tikrų profesijų ar pareigų pasiskirstymas tarp atskirų personalo grupių, pavyzdžiui, egzistuoja tradiciškai vyriškos ir moteriškos profesijos. Profesinė segregacija pastebima



**1 pav.** Diskriminacijos darbe rūšys  
Šaltinis: sudaryta remiantis Mazin (2002).



**2 pav.** Diskriminacijos ekspresijos formos  
Šaltinis: sudaryta remiantis Mikulioniene (2008).

pasiskirstant profesijas tarp vietinių ir atvykėlių darbuotojų, tarp įvairių etninių grupių atstovų.

*Diskriminacija profesinio pasirengimo aspektu.* Dabartiniame pasaulyje ne taip jau dažnai sutinkama formalių apribojimų asmeniui siekiant įgyti profesiją, kylančių dėl to, kad jis yra užsienietis arba namoka valstybinės kalbos. Netgi ekonomiškai išsivysčiusiose šalyse tam tikroms gyventojų grupėms kyla realių trukdžių įgyjant išsilavinimą ar siekiant profesinio pasirengimo. Skurdžiose šeimose gimusiems asmenims paprasčiausiai nepakanka lėšų studijoms. Analogišką diskriminaciją patiria ir imigrantai, nes dėl nedidelių gaunamų atlygių jiems nepakanka investicijų į studijas. Mazin (2002) teigimu, daugelyje šalių moterų išsimokslinimo lygis žymiai žemesnis nei vyrų.

Analizuojamos diskriminacijos rūšys tarpusavyje tarpiai susijusios ir persipynusios: diskriminacija dėl išsimokslinimo siejasi su profesine segregacija ir savo ruožtu didina atskirtį, trukdančią toliau studijuoti. Tam tikrų personalo grupių diskriminacija mažina galimybes gauti didesnes pajamas bei užkerta kelią įgyti pelningesnes profesijas ir stiprina profesinę segregaciją.

Verta pažymėti, kad formalių prižasčių buvimas dar nereiškia, kad diskriminacija egzistuoja, nes itin sunku įvardyti darbuotojų padėties skirtumus dėl diskriminacijos ir dėl jų asmeninių ypatumų. Skirtingas to paties darbo apmokėjimas gali nebūti diskriminacijos raiška, o skirtingu intensyvumu dirbančių darbuotojų vienodas darbo užmokestis demonstruoja, kad darbštus personalo narys diskriminuojamas, palyginti su prastu darbuotoju. Profesinė segregacija lyties aspektu ne visada yra diskriminacijos pasekmė,

nes yra profesijų ar atskirų veiklos sričių, kenksmingų moterų ir jų būsimų vaikų sveikatai. Tiesiog yra profesijų, kurias vyrai ir moterys rečiau renkasi dėl jų nepatrauklumo. Pažymėtina, kad profesijų pasirinkimas siejamas ne tik su asmeniniu ar šeimos požiūriu, bet ir yra nulemtas nacionalinių tradicijų ar papročių, draudžiančių užsiimti viena ar kita profesija bei dirbti tam tikroje srityje. Visa tai patvirtina, kad diskriminaciją žymiai paprasčiau apibrėžti kaip socialinį reiškinį, kuris turi būti reikšmingas kompanijoje personalo valdymo požiūriu, nei identifikuoti jos raiškos formas vienu ar kitu atveju ir nustatyti atvejų skaičių.

Kalbant apie diskriminacijos užmaskavimo galimybes, būtina detaliau įsigilinti į diskriminacijos klasifikavimo aspektus ir panagrinėti jos ekspresijos formas (žr. 2 pav.).

*Tiesioginė diskriminacija* apibrėžiama kaip „elgesys su asmeniu, kai dėl jo amžiaus, lytinės orientacijos, negalios, rasės ar etninės priklausomybės, religijos ar įsitikinimų taikomos prastesnės sąlygos, negu panašiomis aplinkybėmis yra, buvo ar būtų taikomos kitam asmeniui, išskyrus įstatymų numatytus atvejus...“ (LR lygių galimybių įstatymas, 2003). Tiesioginės diskriminacijos apibrėžimas nusako, kad dėl šios rūšies diskriminacijos asmuo kompanijoje dėl vieno ar kelių požymių gali būti vertinamas blogiau negu kitas asmuo, pasižymintis tokiomis pačiomis kompetencijomis ir gabumais, tačiau yra priskiriamas kitai kategorijai, kurią vertintojas laiko geresne. Diskriminacija dažniausiai būna neigiama, tačiau šis reiškinys kartais gali turėti ir teigiamų bruožų.

*O netiesioginė diskriminacija* aiškinama kaip pasekmių sukėlimas, pažeidžiantis konkrečios grupės

teises draudžiamais pagrindais (Gumbrevičiūtė-Kuzminskienė (2010)). Svarbu žinoti, kad diskriminacija darbo santykiuose gali būti atvira ir paslėpta. Atvira diskriminacija pasireiškia tuo, kad su asmenimis ar jų grupėmis elgiamasi atvirai nepalankiai, palyginti su kitais asmenimis, dėl to, kad pirmajai asmenų grupei galima priskirti tam tikrus požymius (rasė, lytis, amžius, religija ir kt.). Atvira diskriminacija nesukelia problemų nustatant pažeidimo faktą, bet tokios rūšies diskriminacijos atvejų pasitaiko gana retai. Akivaizdumas yra būdingas ne kiekvienai tiesioginės diskriminacijos bylai, nes egzistuoja ir paslėpta jos forma.

Praktikoje stebima *teigiama diskriminacija*, kuri pasireiškia tuomet, kai teisinės normos diferencijuotai taikomos vienodus požymius turintiems asmenims ar jų grupėms siekiant pozityvių, visuomenei reikšmingų tikslų. ES direktyvos pateikia tiksliai apibrėžtas išimtis, kada diskriminacija pateisinama ir netgi skatinama tam tikrais atvejais, nustatant amžiaus ir lyties reikalavimus mokymuisi ar darbui. Teigiamos diskriminacijos situacijoje lygios galimybės tampa pirmenybės teise, suteikiančia pranašumus diskriminuojamoms mažumoms ar asmeniui (pirmenybė įsidarbinti neįgaliam asmeniui, jaunimui įmonėje pagal šalies vyriausybės priimtas programas atskirais laikotarpiais, apsauga nuo atleidimo priešpensinio amžiaus žmonės, moterims, auginančios nepilnamečius vaikus). Vis dėlto dažniausiai darbo aplinkoje pasitaiko *neigiama diskriminacija*, ir tam kompanijoje tenka didesnis personalo valdymo dėmesys.

*Priekabiavimas* kaip ir kitos diskriminacijos formos yra nepageidaujamas elgesys dėl amžiaus, lytinės orientacijos, negalios ar etninės priklausomybės, religijos ar įsitikinimų, kai siekiama įžeisti arba įžeidžiamas asmens orumas ir siekiama sukurti arba sukuriama bauginanti, priešiška, žeminanti ar įžeidžianti aplinka. Ši diskriminacijos raiškos forma apima platų nepageidaujamo elgesio variantų ratą. Nuo priekabiavimo privalo skirti *seksualinį priekabiavimą*, kuris įvardijamas kaip nepageidaujamas ar pasikartojantis seksualinis meilininimas, pastabos ar elgesys kito žmogaus atžvilgiu, kurie jį žeidžia, varžo, vargina ar trukdo dirbti.

Jei gindamasis nuo diskriminacijos darbuotojas pateikia skundą, o kitas asmuo dėl tokio jo veiksmo pradeda jam kenkti, tokia diskriminacijos forma vadinama *persekiojimu*. Personalą valdymo požiūriu darbdavio pareiga yra apsaugoti, ginti darbuotoją nuo priešiško elgesio bei neigiamų jo pasekmių.

Kompanijose galimas toks reiškinys, kai diskriminuojamo elgesio pagrindu tampa keli tarpusavyje persipynę požymiai tuo pat metu: amžiaus ir lyties, amžiaus ir tautybės, amžiaus ir tikėjimo, amžiaus ir negalios sankirtos. Tokiam reiškiniui priskiriama *daugialypės diskriminacijos* samprata.

Diskriminacijos raiškos formų įvairovė demonstruoja faktą, kad personalo valdymo veikla, susijusi su diskriminacijos reiškiniais kompanijoje, pakankamai sudėtinga, nes diskriminacija žeidžia nusistovėjusius socialinius santykius. Kita vertus, Personalą tarnyba ir visų lygių vadovai privalo stebėti ir imtis prevencinių priemonių užkertant kelią diskriminacijos raiškai, nes galimos pasekmės ne tik turi įtakos organizacijos įvaizdžiui, bet ir jos galutiniams veiklos rezultatams. Praktinis diskriminacijos raiškos aspektas ir jos padariniai toliau analizuojami kitame poskyryje.

### **Tyrimo rezultatai. Diskriminacijos ekspresija darbo santykiuose: praktinis aspektas**

Diskriminacija kaip reiškinys prieštarauja žmonijos laisvės, lygybės bei teisingumo siekiams, todėl ją ypatingai skausmingai reaguojama darbo santykių srityje. Diskriminacija tampa trikdžiu tenkinant kompanijos personalo žemesnius ir aukštesnius poreikius darbo pasirinkimo srityje, darbo užmokesčio už lygų darbą aspektu, karjeros siekiuose, atleidimų vadyboje.

Lietuvoje kaip ir daugelyje pasaulio bei ES šalių galioja teisės aktai, saugantys asmenis nuo bet kokios diskriminacijos. Europos Sąjungoje tai reglamentuoja Europos Bendrijos Steigimo sutartis, lygių užimtumo galimybių, rasinės lygybės, moterų ir vyrų lygių galimybių ir vienodo požiūrio į moteris ir vyrus užimtumo bei profesinės veiklos srityje principo įgyvendinimo direktyvos. Nacionaliniu lygmeniu diskriminaciją draudžia LR Konstitucija, o jos įgyvendinimą užtikrina LR moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymas (1998) ir LR lygių galimybių įstatymas (2003). Vis dėlto tų įstatymų priėmimas ir galiojimas neapsaugo darbo santykių nuo diskriminacijos pasireiškimo.

Neretai pasitaiko paslėpta diskriminacija, todėl ją nustatyti ir įrodyti nėra paprasta. Identifikuoti tiksliai diskriminacijos apimtis vargu ar įmanoma, tačiau akivaizdu, jog vienas iš didžiausių samdomų darbuotojų santykių trūkumų – diskriminacija.

Diskriminacijos išplitimą ar sumažėjimą kompanijose kartais sąlygoja objektyvios darbo rinkos priežastys, kurias apibendrintai galima įvardyti taip:

- kuo didesnis darbo jėgos pasiūlos lygis darbo rinkoje, tuo dažniau darbdavys naudojasi diskriminaciniais kriterijais;
- susiformavę mąstymo stereotipai, kurie ir tampa diskriminacijos darbdavio požiūriu kriterijais.

Visų lygių vadovai kartu su Personalą tarnyba kompanijose privalo vengti diskriminacijos, nes ji sukelia neigiamas pasekmes. Pasekmių sklaida dėl diskriminacijos pateikiama 2 lentelėje. Varkulienės (2012) atlikto anketinio tyrimo rezultatai (Tyrimo laikas – 2012 m. gegužė. Tyrimo generalinė aibė buvo vyresni nei 18 metų Lietuvos gyventojai.

## Diskriminacijos dėl amžiaus pasekmės

Pasekmių rūšys	%	Pasekmių rūšys	%
Blogėja įmonės klimatas	13	Vyresni darbuotojai priversti pasitempti, nuolat kelti kvalifikaciją	14
Daugėja konfliktų	10	Darbuotojai patiria psichologinę įtampą, nesaugumo jausmą	18
Prastėja darbo rezultatai	10	Jaunimas žino „savo vietą“, todėl paprasčiau jiems vadovauti	5
Mažėja motyvacija dirbti	14	Kita	2
Didėja konkurencija tarp darbuotojų	14		

Šaltinis: sudaryta remiantis Varkuliene (2012)

## Diskriminacijos rūšys Lietuvoje

Diskriminacijos turinio substanta	%
Lietuvos gyventojai per pastaruosius 12 mėn. jautėsi diskriminuojami ir persekiojami	7
Diskriminacija darbo santykių plotmėje	50
Diskriminacija dėl amžiaus	43
Diskriminacija dėl rasės (odos spalvos) ir tautybės	30
Diskriminacija dėl lietuvių kalbos nemokėjimo	27

Šaltinis: sudaryta remiantis Beresnevičiūte ir Leončiku (2009)

Naudotasi internetine apklausa: apklausos.lt, o imties dydžio skaičiuokle apskaičiuota, kad būtina apklausti 165 respondentus, kad apklausos rezultatai atspindėtų populiacijos nuomonę su pasirinkta 95 proc. tikimybe bei 7,65 paklaida) atskleidžia, kaip diskriminacija prastina darbo santykius bei kenkia kompanijos veiklos rezultatyvumui (žr. 2 lentelė).

Analizuojami lentelės duomenys demonstruoja faktą, kad nors diskriminaciją kompanijos viduje dažniausiai inicijuoja įvairių lygių vadovai, tačiau jos pasekmės turi tiesioginių sąsajų su tos kompanijos veiklos rezultatyvumu. Akivaizdu, kad Personalo tarnyba turi imtis iniciatyvos kaupiant informaciją apie atskirus diskriminacijos raiškos atvejus ir šalinant diskriminacijos radimosi priežastis. Kartu už šio reiškinio plitimą bei prevencijos vykdymą atsakingi vadovaujantys asmenys, tačiau strateginį požiūrį formuoja (arba ne) darbdavys arba aukščiausio lygio vadovai. Mironova (2010) teigia, kad įrodyti diskriminacijos atvejus pakankamai sunku, bet tai nereikia, kad darbdavys jau darbuotojų atrankos procese kaip filtrą gali naudoti absurdiškus ar neteisėtus reikalavimus konkrečiai darbo vietai (pareigybei), nesuvokdamas, kad tokiu būdu stabdo savo verslo plėtrą. Taip darbdavys apriboja savo galimybes, nes atskiro personalo nario

profesionalumas nepriklauso nuo jo šeiminių padėties ar amžiaus.

Lietuvoje vykdomi tyrimai diskriminacijos reiškinio požiūriu, bet gautoji faktinė informacija dar nereiškia praktinio poveikio kompanijų personalo darbinų santykių plotmėje. Beresnevičiūtės ir Leončiko (2009) publikuojamo tyrimo rezultatai (tyrimas atliktas 2008 metais siekiant nustatyti, kaip diskriminaciją suvokia Lietuvos visuomenė) rodo, kad, be kitų apraiškų, egzistuoja ir diskriminacija, susijusi su darbo santykiais (žr. 3 lentelė).

Identifikuotos diskriminacijos rūšys įrodo, kad jos raiška kompanijose yra rimta problema (50 proc. respondentų patvirtina esant diskriminaciją, susijusią su darbo santykiais), todėl šios problemos sprendimas privalėtų būti vienas iš personalo valdymo kompanijoje uždavinių. Tyrėjai Beresnevičiūtė, Leončikas (2009) išskiria dar vieną problemą dėl nukentėjusiojo problemos paviešinimo ir nežinojimo, kaip elgtis: išaiškėjo, kad asmenys yra įsitikinę, jog niekas nepasikeistų, pranešus apie diskriminaciją (36 proc.), nežino, ką reikia daryti, kur ir koku būdu pranešti apie diskriminaciją (38 proc.), bandytų spręsti problemą savo jėgomis, padedant draugams arba šeimai (atitinkamai 30 proc. ir 26 proc.). Pasirodo, kad diskriminacijos problemos paviešinimas daugeliui siejasi su

## Globalūs diskriminacijos raiškos aspektai

Šalis	Diskriminacijos turinio substanta	Šalis	Diskriminacijos turinio substanta
JAV	Netekėjusios ir ištekęsios moterys diskriminuojamos valdymo struktūrose. Tvirtinama, kad daugelis sandorių sudaroma po darbo (žaidžiant golfą ar restorane prie viskio taurelės), o moterys neturi tam laiko – skuba pas vaikus.	Rytų Europa ir buvusi Sovietų Sąjunga	Diskriminacija dėl amžiaus. Konkurencinėje kovoje dėl darbo vietų pralaimi vyresnio amžiaus darbuotojai.
ES šalys	Diskriminacija profesinio mokymo srityje. Apie pusė visų darbuotojų vyresni nei 50 m., bet tik 15 % įtraukiami į tokį mokymą.	Bulgarija	Šalyje 58 % darbuotojų patiria diskriminaciją dėl amžiaus. Kiti reikšminiai kriterijai: dėl negalios, pagal etninius požymius. 2009 m. gauta 700 skundų dėl diskriminacijos
Europa	Imigrantai diskriminuojami pagal etninius požymius, dėl religijos, dėl amžiaus, seksualinės orientacijos.	Nyderlandai, Norvegija	Užimtumas nepilną darbo dieną: Nyderlanduose dirba nepilną darbo dieną: moterys – 57,1 %, vyrai – 13 %; Norvegijoje atitinkamai: moterys – 42,8 %, vyrai – 9,7 %
Rumunija, Čekija	Romų tautybės žmonių diskriminacija: Rumunijoje fiksuojamas 80–90 % nedarbas tarp darbingo amžiaus romų, Čekijoje – 70 % romų yra bedarbiai.	Šveicarija	Užimtumas nepilną darbo dieną: dirba nepilną darbo dieną: moterys – 45,8 %, vyrai – 8,4 %.

Šaltinis: sudaryta remiantis Christakijeva (2010), Serdiuk (2003). *Diskriminacija v sfere...* (2012)

biurokratiniais sunkumais ir rūpesčiais bei baime, kad galima susilaukti grasinimų ir neigiamų pasekmių. Tokia informacija rodo, kad Lietuvoje susiformavusi palanki dirva diskriminacijai egzistuoti bei darbdaviams ja naudotis.

Nepaisant griežtų sankcijų, kurios įvestos žymiai anksčiau nei Lietuvoje, Europoje ir JAV darbo santykiuose ir tuose regionuose stebima diskriminacija, gal tik raiška įgauna specifinių niuansų: dėl savitų sandorių sudarymo tradicijų, dėl gyvenančių didesne koncentracija tam tikrose šalyse romų etninės bendruomenės, dėl profesinio mokymo vyresnio amžiaus darbuotojų diskriminacijos (žr. 4 lentelę). Diskriminacijos raiškos globaliu aspektu analizė demonstruoja, kad diskriminacijos kilmės priežastys siejamos su socialiniais ir ekonominiais veiksniais, kaip ir buvo identifikuota šio straipsnio pirmame skirsnyje. Šie veiksniai darbdavių sąmonėje transformuojasi, bet pragmatinis požiūris išlieka svarbiausias santykiuose su pavaldiniais – tai ir nulemia vadovų ir darbdavių vadybinius sprendimus.

Apibendrinant diskriminacijos raišką darbo santykiuose reikia pažymėti, kad darbo santykių plotmėje stebima ryški diskriminacija, kuri sukelia neigiamas pasekmes, pažeidžia kompanijos personalo saugumo poreikius bei apsunkina santykius tarp vadovų ir pavaldinių. Tai turi įtakos bendriesiems kompanijos veiklos rezultatams. Kompanijos turėtų imtis socialinės atsakomybės pirmiausia prieš savo personalą,

pasitelkti visų lygių vadovus ir Personalo tarnybą, kurios veikloje diskriminacijos vengimas turėtų būti strateginis uždavinys, nes egzistuojant diskriminacijai pažeidžiami valstybiniai įstatymai, įteisinantys visų darbuotojų lygias galimybes realizuojant teisę į darbą, o kartu kenkia kompanijos kaip darbdavio įvaizdžiui visuomenėje.

### Išvados

Pastarąjį dešimtmetį Lietuvoje išleistų, studijoms skirtų mokomųjų knygų personalo valdymo tematika analizė atskleidžia, jos pasigendama negatyvaus diskriminacijos vaidmens darbo santykiuose studijų. Tai rodo, kad diskriminacijos problemos sprendimas įvairaus tipo organizacijose nelaikomas pakankamai reikšmingu ir svarbiu.

Diskriminacijos ekspresijos formų įvairovė paslepia diskriminacijos pasireiškimo atvejus. Kita vertus, tyrimų analizė atskleidė personalo baimę būti persekiojamam ir nerimą dėl grasinimų susilaukti neigiamų pasekmių, todėl formuojasi palanki aplinka diskriminacijai egzistuoti. Tai neatitinka šiuolaikinio personalo valdymo tikslų. Publikacijų plėtotė bei viešos diskusijos paskatintų diskriminacijos temos aktualizavimą siekiant kompanijų personalo lygių galimybių.

Tai, kad šalyje sukurti įstatymai, ribojantys bei draudžiantys diskriminaciją, dar nereiškia, kad vien jų egzistavimas įgyvendina lygias visų personalo grupių galimybes struktūriniu požiūriu, realizuojant savo

teises į darbą. Aplaidus personalo valdymas sukuria terpę diskriminacijos apraiškoms darbo santykiuose, negatyviai veikia tiek asmeninius, tiek visos kompanijos veiklos rezultatus.

Siekdamos minimizuoti diskriminacijos ekspresiją darbo santykių plotmėje, kompanijos turėtų organizuoti personalo valdymą, grindžiamą suformuota vertybių sistema, kurioje vyrautų pagarba asmeniui, žmogaus teisių ir laisvių pripažinimas. Tai padėtų kompanijai pritraukti ir išsaugoti geriausius darbuotojus.

#### Literatūra

1. Beresnevičiūtė, V., Leončikas, T. (2009). Diskriminacijos suvokimas Lietuvos visuomenėje. *Filosofija. Sociologija*. 2009. T. 20. Nr. 4.
2. Bakanauskienė, I. (2008). Personalo valdymas. Kaunas: VDU leidykla.
3. Dessler, G. (2001). Personalo valdymo pagrindai. Poligrafija ir informatika.
4. Дискриминация в сфере труда: состояние дел в Европе. (2012). <http://ilo.ru/news/200305/docs/DiscrimEuropeRUS.pdf>
5. Gumbrevičiūtė-Kuzminskienė, D. (2010). Tiesioginės diskriminacijos samprata pagal rasių lygybės, užimtumo lygybės ir lyčių lygybės direktyvas. *Socialinių mokslų studijos* 3(7).
6. Gunnigle, P., Heraty, N., Morley, M. (2006). Human Resource management in Ireland. Dublin: Gill & Macmillan.
7. Lietuvių kalbos žodynas (2012). [lkz.mch.mii.lt/](http://lkz.mch.mii.lt/)
8. Lietuvos Respublikos lygių galimybių įstatymas (2003). // Valstybės žinios, 2003, Nr. 114-5115.
9. LR moterų ir vyrų lygių galimybių įstatymas (1998). // Valstybės žinios, 1998, Nr. 112-3100.
10. Martinkus, B., Beržinskienė, D. (2005). *Lietuvos gyventojų užimtumo ekonominiai aspektai*: monografija. Kaunas: Technologija.
11. Мазин, А. (2002). Дискриминация в сфере трудовых отношений. <http://www.hrm.ru/db/hrm/>
12. Mikulionienė, S. (2008). Diskriminacija dėl amžiaus: samprata, raiškos formos ir sritys. *Socialinis darbas*. 2008, Nr. 7 (1).
13. Миронова, Я. (2010). Трудовая дискриминация по половым признакам. <http://www.careerist.ru>.
14. Politikos mokslų enciklopedinis žodynas (2007). Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
15. Noe, R., Hollenbeck, J., Wright, P. (2003). Human resource management. McGraw-Hill Irwin.
16. Sakalas, A. (2003). Personalo vadyba. Kaunas: Technologija.
17. Sakalas, A., Šilingienė, V. (2002). Personalo valdymas. Kaunas: Technologija.
18. Сердюк В. (2003). Дискриминация и санкции: зарубежный опыт. (2003). <http://www.kapr.ru/articles/2003/9/1801.html>
19. Smith, S., Mazin, R. (2004). The HR answer book. An indispensable guide for managers and human resources professionals. US: AMACOM.
20. Stankevičienė A., Lobanova, L. (2006). Personalo vadyba organizacijos sistemoje. Vilnius: technika.
21. Стукен, Т. (2007). Дискриминация при трудоустройстве. Причины, проблемы, пути решения. *Кадровик. Кадровый менеджмент*, 2007, N 11. <http://www.hr-portal.ru/article/>
22. Sūdžius, V. (2001). SVV administravimas ir valdymas. Vilnius: KRONTA.
23. Tarptautinių žodžių žodynas (1985). Vilnius: Vyriausioji enciklopedijų redakcija.
24. Varkulienė, R. (2012). Amžiaus diskriminacijos problemos ir jų sprendimai Lietuvos įmonėse. Nepublikuotas bakalauro darbas. ŠU SMF.
25. Христакиева, Д. (2010). Дискриминация на рынке труда – проблема и в Болгарии. <http://www.gazeta.bg/news/view/6014>

Savareikienė D., Zalyš L.

### The expression of discrimination as a social phenomenon in personnel management

#### Summary

Although the staff in each company is relevant to all people of inherent dignity and of the equal opportunities for the acquisition and recognition of individual rights, the evaluation of human resource management development of democracy in Lithuania has not eliminated discrimination conditioned by various factors. Social sense discrimination is perceived as a destructive process that creates social differentiation in violation of certain social groups' rights. Discrimination, the social expression of the most extreme forms of inequality, is the denial of the rights of individuals or groups on the basis of certain criteria. Discrimination becomes a major factor in companies for personnel with lower and higher needs: the choice of work, pay for work of

equal dimension, career aspirations, and redundancy management. Discrimination as a destructive process is an inherent factor of personnel management activities for any size company. In analyzing employment relationships, it is possible to discern certain injustices and human discrimination in today's companies.

Scientific analysis shows that discrimination is still conditioned by a variety of factors, and is observed in social, legal and economic areas. Discrimination as a destructive process in such a broad, inherent environment creates a wide variety of its types and forms of expression, which complicates the identification of opportunities and elimination of discrimination. Although there is well-qualified staff in these companies, human resource management becomes a difficult process, as the staff struggle for their rights.



Analyses of personnel management study books showed that the topic of discrimination is not included. There is a lack of scientific publications and case studies definitions of discrimination topics, and only in individual studies was the concept of discrimination, manifestations and modalities of anti-discrimination measures found in terms of implementation. This demonstrates that the phenomenon of discrimination research in Lithuania is a relatively new field, and it is necessary for the development of personnel management aspects.

The scientific problem of this article can be formulated as follows: discrimination expression organizations from both theoretical and practical aspects of personnel management points of view sufficiently argued for in scientific personnel management literature in Lithuania, including the unidentified basic forms of expression, their problems and solutions.

Discrimination in job relations were analyzed by Gunnigle, Herat, Morley (2006), Smith, Mazin (2004), Noe, Hollenbeck, Wright (2003), highlighting the field of personnel management as meaningful; Dessler (2001) emphasized equal opportunities to all staff is important and as a separate issue identified the prevention of sexual harassment –as the employer’s responsibility.

Lithuanian personnel management professionals (Stankevicienė, Lobanova, 2006; Sūdzius, 2001; Bakanauskienė, 2008; Falcon, Silingienė, 2002; Sakalas, 2003) published their books, but there is a lack of discrimination issues, which is demonstrated by the lack of a theoretical basis for understanding the problem of discrimination. Gumbrevičiūtė-Kuzminskienė (2010) analyzes discrimination forms of expression; Beresnevičiūtė, and Leoncikas (2009) in their research prove the existence of discrimination in employment. However, it should be noted that the problem of discrimination is not adequately researched in the field of personnel management, although it is relevant to company staff on how to realize their full potential.

**Research object** - discrimination in personnel management.

**Research aim** - to analyze the concept of discrimination, the types and forms of its expression, in order to reveal the origin of the reason for companies manifestations and their consequences.

#### **Objectives of the research:**

1. To investigate discrimination as originating from social phenomenon.
2. To analyze the types of discrimination in employment and possible forms of expression.
3. To identify the tangible expression of discrimination in employment.

**Research methods:** in the article descriptive research sources, analytical method, comparative analysis of the scientific literature are used.

#### **Conclusions:**

- Analyses of study books of personnel management during the last ten years demonstrate the fact that there are missing chapters about discrimination in job relations. It shows that the problem of discrimination in organizations is not important in a scientific sense.
- It is difficult to identify the specific cases of discrimination in companies. Research has revealed staff fears of persecution and threats to have negative consequences. The result of this - the formation of a good environment for the existence of discrimination. However, it is not suitable with modern personnel management, so publications and public forums discussing the topic of discrimination lead to equal opportunities in company personnel.
- Creating laws for restricting and prohibiting discrimination does not mean that the mere existence of the implementation of equal opportunities for all staff groups of companies helps to effectively realize their rights to work. Negligent personnel management creates conditions for discriminatory practices in labor relations, negatively affecting personal and company results.
- To minimize discrimination in employment, companies should organize personnel management based on the formation of a system of values where respect for the individual’s human rights and freedoms prevail, as it would help the company to attract and retain the best employees.

**Key words:** discrimination, types of discrimination, discrimination forms, discrimination in personnel management.

Straipsnis recenzuotas.

Straipsnis gautas 2012 m. spalio mėn.; priimtas 2013 m. gegužės mėn.

The article has been reviewed.

Received in October 2012, accepted in May 2013.