



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**Įtraukios darbo aplinkos formavimo prielaidos kultūrinės
įvairovės kontekste**

Baigiamasis magistro projektas

Agnė Laučkaitė
Projekto autorė

Doc. dr. Aušra Repečkienė
Vadovė

Panevėžys, 2020



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Įtraukios darbo aplinkos formavimo prielaidos kultūrinės įvairovės kontekste

Baigiamasis magistro projektas

Vadyba (6211LX035)

Agnė Laučkaitė
Projekto autorė

Doc. dr. Aušra Repečkienė
Vadovė

Lekt.
Recenzentas/Recenzentė

Panevėžys, 2020



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas
Agnė Laučkaitė

Įtraukios darbo aplinkos formavimo prielaidos kultūrinės įvairovės kontekste

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Agnės Laučkaitės, baigiamasis projektas tema „Įtraukios darbo aplinkos formavimo prielaidos kultūrinės įvairovės kontekste“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

TVIRTINU
TVKC vadovė
Doc. dr. Nida Kvedaraitė

Baigiamojo magistro projekto užduotis

Diplomantui **Agnei Laučkaitei**

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba)	Įtraukios darbo aplinkos formavimo prielaidos kultūrinės įvairovės kontekste
--	--

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba)	Preconditions of Forming Inclusive Working Environment in the Context of Cultural Diversity
---	---

Patvirtinta 2019 m. lapkričio 8 d. dekanu potvarkiu Nr.V25-13-25

Įrašto baigiamojo projekto pateikimo į TVKC terminas iki 2020 m. sausio 7 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui

Mokslinės literatūros analizė, anketinės apklausos, interviu duomenys

Baigiamojo projekto užduotys / uždaviniai / klausimai, kurie turi būti atskleisti projekte

1. Išnagrinėti kultūrinės įvairovės valdymo konceptą.
 2. Atskleisti įtraukios aplinkos formavimo teorines prielaidas.
 3. Empiriškai įvertinti įtraukios aplinkos formavimo prielaidas kultūrinės įvairovės kontekste gamybinėse įmonėse.
-

Vadovas / Vadovė doc. Aušra Repečkienė

(vadovo pareigos, vardas, pavardė, parašas,)

Užduotį gavau Agnė Laučkaite

(studento vardas, pavardė, parašas,)

2019 m. lapkričio 22 d.

Laučkaitė, Agnė. Įtraukios darbo aplinkos formavimo prielaidos kultūrinės įvairovės kontekste. Magistro baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Aušra Repečkienė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): vadyba, socialiniai mokslai.

Reikšminiai žodžiai: kultūrinė įvairovė, įtrauki darbo aplinka, įtraukios darbo aplinkos formavimas.

Panevėžys, 2020. 89 p.

Santrauka

Šiandienos pasaulio ekonomikoje pabrėžiama įvairovės svarba. Valdoma kultūrinė įvairovė teigiamai paveikia organizaciją, kurios nariai yra kultūriškai įvairūs darbuotojai, padedantys pasiekti konkurencinį pranašumą. Dėl imigracijos, lyties ir kultūrinių skirtumų asmenys susiduria su išankstiniu nusistatymu, diskriminacija ar net smurtu darbo vietoje. Įtrauki darbo aplinka padeda kultūriškai skirtingiems darbuotojams jaustis organizacijos dalimi, būti išgirstiems ir siekti bendrų organizacinių tikslų.

Darbo objektas – įtraukios darbo aplinkos formavimo prielaidos. *Darbo dalykas* – įtraukios darbo aplinkos formavimo prielaidos Lietuvos gamybinėse įmonėse kultūrinės įvairovės kontekste. *Darbo tikslas* – atskleisti įtraukios darbo aplinkos formavimo prielaidas kultūrinės įvairovės kontekste. Darbo tikslui pasiekti buvo išsikelti *uždaviniai*: išanalizuoti kultūrinės įvairovės ir jos valdymo sampratas, išanalizuoti kultūrinės įvairovės valdymo modelius ir kultūrinės įvairovės dimensijas, apibrėžti įtraukios aplinkos sampratą, atskleisti įtraukios darbo aplinkos formavimo prielaidas ir lygmenis, empiriškai įvertinti įtraukios darbo aplinkos gamybinėse įmonėse formavimo prielaidas kultūrinės įvairovės kontekste. Išsikeltus uždavinius išspręsti padėjo mokslinės literatūros analizė, interviu, anketinė apklausa ir statistinė duomenų analizė.

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad kultūrinės įvairovės valdymas organizacijoje padeda išlikti konkurencinga rinkoje ir praturtina darbo komandą skirtingais požiūriais ir gebėjimais, o tai padeda spręsti iškilusias problemas ir priimti tinkamus sprendimus. Organizacijoje vyraujanti darbuotojų kultūrinė įvairovė suponuoja poreikį kurti įtraukią darbo aplinką, kurioje jie jaučiasi ne tik saugiai, gali atvirai reikšti savo idėjas, nuomones, yra vertinami už jų įdėtas pastangas, bet ir yra organizacijoje vykstančių procesų dalimi.

Empirinis tyrimas atskleidė, kad gamybinių įmonių darbuotojai stengiasi gerbti, suprasti kitos kultūros darbuotojų vertybes, požiūrius ir įvertinti savo veiksmų įtaką kitoniškumui. Tyrimas parodė, kad daugumos darbuotojų požiūriu kultūriškai skirtingi žmonės turėtų prisitaikyti prie daugumai priimtino elgesio, nepamirštant savo kultūrinio identiteto. Be to, vadovai ir darbuotojai turi išankstinę nuomonę vertindami kultūriškai skirtingus asmenis. Vertindami darbuotojus už jų atliktą darbą, vadovams įtakos turi jų lytis, amžius ar tautybė. Nustatyta, kad tiriamose įmonėse vadovai supranta, jog įtraukią darbo aplinką formuoja požiūrių įvairovė, bendradarbiavimas, darbuotojų įtraukimas į organizacinę veiklą, motyvavimas ir vienodos darbo sąlygos, tačiau jie nėra pilnai įsitraukę į jos kūrimą.

Laučkaitė, Agnė. Preconditions of Forming Inclusive Working Environment in the Context of Cultural Diversity. Master's Final Degree Project / supervisor Assoc. Prof. Dr. Aušra Repečkienė; Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (group of study fields): management, social sciences.

Key words: cultural diversity, inclusive working environment, forming of inclusive working environment.

Panevėžys, 2020. 89 p.

Summary

Modern global economy stresses the importance of diversity. Controlled cultural diversity has positive impact on an organisation, whose members include culturally diverse employees helping attain a competitive advantage. Due to the immigration, gender and cultural differences employees experience prejudice, discrimination or even abuse at work. Inclusive working environment helps culturally diverse employees feel a part of the organisation, be heard and strive for common goals.

Object of the paper – preconditions for forming an inclusive working environment. *Subject of the paper* – preconditions for forming an inclusive working environment in Lithuanian production companies in the context of cultural diversity. *Objective of the paper* is to reveal the preconditions for forming an inclusive working environment in the context of cultural diversity. To attain the objective, the following *goals* were set: analysing the concepts of cultural diversity and its management; analysing the models for the management of cultural diversity and its dimensions; defining the concept of inclusive environment; revealing the preconditions for and levels of forming an inclusive working environment; assessing empirically the preconditions for forming an inclusive working environment in the context of cultural diversity. Methods that helped to attain the goals included scientific literature analysis, interview, questionnaire survey and statistical data analysis.

Scientific literature analysis revealed that cultural diversity management helps an organisation remain competitive in the market and enriches the team with different approaches and abilities, which in turn help solving the arising problems and adopting suitable decisions. Cultural diversity of employees prevailing in an organisation supposes the need to create inclusive working environment where they can feel safe, openly express their ideas and opinions, and are appreciated for their contribution as well as feel part of the processes occurring within the organisation.

The empirical research revealed that employees of production companies try to respect and understand the values and attitudes of peers from other cultures, and to assess the effect of their actions on otherness. The research showed that the majority of employees believe that people from different cultures should adapt to the behaviour acceptable to the majority without renouncing their cultural identity. Moreover, managers and employees hold preconceived notions: in performance assessment, managers are swayed by gender, age or nationality. In companies under research, managers realise that inclusive working environment is formed by diversity of attitudes, cooperation, inclusion of staff in organisational activities, motivation, and equal treatment; however, they are not fully involved in creating it.

Turinys

Lentelių sąrašas	8
Paveikslų sąrašas	9
Įvadas	10
1. Kultūrinės įvairovės valdymo konceptas	12
1.1. Kultūrinės įvairovės ir įvairovės valdymo sampratų analizė.....	12
1.2. Kultūrinės įvairovės poveikis organizacijos veiklai	14
1.3. Kultūrinės įvairovės valdymo modeliai	16
1.3.1. Kultūrinės įvairovės valdymo modelis „Ratas“	16
1.3.2. Keturių sluoksnių kultūrinės įvairovės modelis.....	17
1.3.3. Įvairovės valdymo modelis „Ledkalnis“	19
1.3.4. Kultūrinės įvairovės valdymo iniciatyvų modelis.....	20
1.4. Kultūrinės įvairovės dimensijos	21
1.4.1. Amžiaus ir darbo patirties dimensijos	21
1.4.2. Rasės, religijos, tautybės ir etninės kilmės dimensija	22
1.4.3. Negalios dimensija	23
1.4.4. Seksualinės orientacijos, lyčių įvairovės ir šeiminės padėties dimensijos.	23
1.4.5. Išsilavinimo, kvalifikacijos, pajamų ir darbo pobūdžio dimensijos.....	24
2. Įtraukios darbo aplinkos formavimo teorinės prielaidos	26
2.1. Įtraukios darbo aplinkos samprata	26
2.2. Įtraukios darbo aplinkos formavimas.	29
2.2. Įtraukios darbo vietos charakteristika.....	34
2.3. Vadovo vaidmuo įtraukios darbo aplinkos formavime	38
2.4. Įtraukties darbo aplinkoje lygmenys	41
3. Empirinis įtraukios darbo aplinkos gamybinėse įmonėse formavimo prielaidos kultūrinės įvairovės kontekste tyrimas	45
3.1. Tyrimo metodologinės nuostatos.....	45
3.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė.....	54
3.2.1. Kultūrinės įvairovės valdymo raiška	54
3.2.2. Įtraukios darbo aplinkos lygmenys	Klaida! Žymelė neapibrėžta.
3.2.3. Įtraukios darbo aplinkos formavimas	60
Išvados	71
Literatūros sąrašas	72
Priedai	83
1 priedas. Anketinė apklausa darbuotojams.	83
2 priedas. Anketinė apklausa vadovams.	86
3 priedas. Interviu vadovams.....	88
4 priedas. Koreliacija tarp socio-demografinių rodiklių ir darbuotojų įgūdžių įtraukioje darbo aplinkoje.....	89

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Kultūrinės įvairovės apibrėžtis	12
2 lentelė. Įtraukties apibrėžtis	26
3 lentelė. Įtraukaus organizacinio klimato apibrėžtis.....	27
4 lentelė. Įtraukios darbo kultūros apibrėžtis.....	28
5 lentelė. Įtraukios darbo aplinkos apibrėžtis	28
6 lentelė. Darbuotojų kompetencijos dirbant kultūriškai įvairioje komandoje	35
7 lentelė. Vertybės/žinios/įgūdžiai reikalingi kurti įtraukčiai organizacijoje.....	36
8 lentelė. Įtraukios darbo aplinkos lygmenys ir kompetencijos	43
9 lentelė. Įtraukios darbo aplinkos formavimo prielaidų kultūrinės įvairovės kontekste tyrimo instrumentarijus.....	46
10 lentelė. Anketinės apklausos rezultatų vertinimo skalė	49
11 lentelė. Interviu sudarantys klausimai.....	50
12 lentelė. Tarpusavio priklausomybės vertinimas.....	52
13 lentelė. Tyrimo dalyvių socio-demografinės charakteristikos įmonėse UAB „X“ ir UAB „Y“..	53
14 lentelė. Tyrimo dalyvių socio-demografinės charakteristikos įmonėje UAB „X“	53
15 lentelė. Tyrimo dalyvių socio-demografinės charakteristikos įmonėje UAB „Y“	54
16 lentelė. Vadovavimo ir įsipareigojimo raiška	55
17 lentelė. Darbuotojų įdarbinimo, išlaikymo, mokymo ir tobulinimo raiška	56
18 lentelė. Darbo vietos kultūros raiška	58
19 lentelė. Vertinimo raiška	59
20 lentelė. Individualaus lygmens – jautrumo įvairovei – raiška	60
21 lentelė. Individualaus lygmens – vientisumas su skirtumais – raiška.....	62
22 lentelė. Tarpasmeninio lygmens – komunikavimas su skirtingomis kultūromis – raiška.....	63
23 lentelė. Tarpasmeninio lygmens – skirtumų vertinimas – raiška.....	64

Paveikslų sąrašas

1 pav. Įvairovės nauda organizacijoje.....	15
2 pav. Kultūrinės įvairovės dimensijų ratas.....	17
3 pav. Keturių sluoksnių kultūrinės įvairovės valdymo modelis.....	18
4 pav. Kultūrinės įvairovės valdymo modelis „Ledkalnis“.....	19
5 pav. Kultūrinės įvairovės valdymo iniciatyvos organizaciniuose pokyčiuose.....	20
6 pav. Įtraukties ir įvairovės darbo grupėse sistema.....	30
7 pav. Įtraukios organizacinės kultūros kūrimo principai.....	32
8 pav. E.Scheino organizacinės kultūros modelis.....	33
9 pav. Veiksniai turintys įtakos įtraukios darbo vietos kūrimui.....	36
10 pav. Vadovo kompetencijos valdant kultūriškai įvairią komandą.....	40
11 pav. Įtraukties organizacijoje lygmenys.....	41
12 pav. Kultūrinė įvairovė ir įtrauktis Shell pavyzdžiu.....	43
13 pav. Tyrimo organizavimo loginė schema.....	46
14 pav. Įtraukios darbo aplinkos formavimo gairės.....	70

Įvadas

Temos aktualumas. Šiandienos pasaulio ekonomikoje pabrėžiama įvairovės svarba. Kultūrinė įvairovė teigiamai paveikia organizaciją, kurios nariai yra kultūriškai įvairūs darbuotojai, padedantys pasiekti konkurencinį pranašumą. Dėl imigracijos, lyties ir kultūrinių skirtumų asmenys susiduria su išankstiniu nusistatymu, diskriminacija ar net smurtu darbo vietoje. Moterys, vyresnio amžiaus darbuotojai ir etninių bei rasinių mažumų grupių nariai dažnai išstumiami iš organizacijos priėmimo proceso.

Kalbant apie įvairių socialinių grupių darbuotojų įdarbinimą, iškyla poreikis mokėti valdyti kultūrinę įvairovę organizacijoje. Įvairovės valdymo poreikis organizacijose atsiranda dėl: *demografinių pokyčių*, kurių metu daugėja moterų ir socialinių mažumų integracija į darbo rinką (Moore, 1999; Linehan ir Hanappi-Egger, 2006; Sabharwal, 2014); *padidėjusios verslo globalizacijos*, kurios metu daugėja tarptautiniu mastu veikiančių įmonių (IBEC, 2003; Jayne ir Dipboye, 2004); *informacinių technologijų vystymosi*, dėl kurio didėja vietinių ir tarptautinių verslininkų sąveika (IBEC, 2003), *tarptautinių kompanijų atsiradimo* (IBEC, 2003); *įvairių tautybių ir kultūrų sąveikos organizacijose*, dėl imigracijos ir įsidarbinimo užsienyje (IBEC, 2003; Linehan ir Hanappi-Egger, 2006; Jayne ir Dipboye, 2004). Tinkamas kultūrinės įvairovės valdymas organizacijoje, padeda jai išlikti konkurencinga esamoje rinkoje ir praturtina darbo komandą skirtingomis nuomonėmis bei požiūriais, padedančiais susidoroti su darbo užduotimis. Kiekvienas darbuotojas turi būti priimamas, vertinamas ir gerbiamas, neatsižvelgiant į jo skirtumus. Todėl valdyti kultūrinę įvairovę yra naujas iššūkis organizacijoms, o šio fenomeno analizei dėmesį skyrė užsienio mokslininkai (Loden ir Rosener, 1991; Gardenswartz ir Rowe, 1998; Rijamampianina ir Carmichael, 2005).

Sparčiai plečiantis tarptautinių įmonių skaičiui, atsiranda poreikis kurti įtraukią darbo aplinką, nes taip galima pasiekti didesnio darbuotojų lojalumo, produktyvumo ir darbuotojų išitraukimo į organizacinę veiklą. Įtrauki darbo aplinka padeda kultūriškai skirtingiems darbuotojams jaustis organizacijos dalimi, būti išgirstiems ir siekti bendrų organizacinių tikslų. Įtraukios darbo aplinkos sampratos analizei ypatingai didelį dėmesį skyrė užsienio mokslininkai (Roberson, 2006; Avery, 2008; Barak, 2011; Ferdman ir Deane, 2013; Turnbull ir kt., 2010; Managing workplace diversity, 2018). Tuo tarpu lietuvių mokslinėje literatūroje tik keli mokslininkai (Žukauskaitė ir Bagdžiūnienė, 2008; Šimanskienė, 2006) nagrinėjo įtraukios darbo aplinkos charakteristikas. Šiame darbe siekiama išsiaiškinti kokios yra įtraukios darbo aplinkos formavimo prielaidos kultūrinės įvairovės kontekste Lietuvos gamybinėse įmonėse.

Darbo objektas: įtraukios darbo aplinkos formavimo prielaidos.

Darbo dalykas: įtraukios darbo aplinkos formavimo prielaidos Lietuvos gamybinėse įmonėse kultūrinės įvairovės kontekste.

Darbo tikslas: atskleisti įtraukios darbo aplinkos formavimo prielaidas kultūrinės įvairovės kontekste.

Darbo uždaviniai:

1. Išanalizuoti kultūrinės įvairovės ir jos valdymo sampratas.
2. Išanalizuoti kultūrinės įvairovės valdymo modelius ir kultūrinės įvairovės dimensijas.

3. Apibrėžti įtraukios aplinkos sampratą.
4. Atskleisti įtraukios darbo aplinkos formavimo prielaidas ir lygmenis.
5. Empiriškai įvertinti įtraukios darbo aplinkos gamybinėse įmonėse formavimo prielaidas kultūrinės įvairovės kontekste.

Duomenų rinkimo metodai: mokslinės literatūros analizė, struktūrizuotas interviu, anketinė apklausa.

Duomenų analizės metodai: kokybinė turinio analizė, aprašomoji statistika ir koreliacinės analizės metodas.

Teorinis darbo reikšmingumas. Susisteminta ir teoriškai pagrįsta kultūrinės įvairovės ir įtraukios darbo aplinkos sąveika bei apibrėžtos įtraukios darbo aplinkos formavimo charakteristikos, kuriomis remiantis atliktas empirinis tyrimas.

Praktinis darbo reikšmingumas. Sudaryta ir pagrįsta tyrimo metodika bei sukonstruotas tyrimo instrumentarijus sudaro galimybę identifikuoti kultūrinės įvairovės dimensijų raišką ir įtraukiančios darbo aplinkos lygmenis, kas leidžia apibrėžti įtraukios darbo aplinkos formavimo prielaidas.

Darbą sudaro: santrauka, įvadas, 3 skyriai, išvados, literatūra, 14 paveikslų, 23 lentelės, 4 priedai. Literatūros sąrašą sudaro 189 šaltiniai.

Konferencijoje skaitytas pranešimas:

Pranešimas tema „Įtraukios darbo aplinkos formavimo prielaidos kultūrinės įvairovės kontekste“ studentų mokslinėje konferencijoje „Technologijų ir verslo aktualijos 2019“. Panevėžys: Kauno technologijos universitetas, 2019 balandžio 19 d.

Publikacija darbo tema: Laučkaitė, Agnė, Repečkienė, Aušra. Įtraukios darbo aplinkos formavimo prielaidos kultūrinės įvairovės kontekste // Technologijų ir verslo aktualijos 2019: studentų mokslinių darbų konferencijos pranešimų medžiaga, Lietuva, Panevėžys, 2019 balandžio 19 d. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2019. ISBN 9786090212363 (įteiktas spaudai)

1. Kultūrinės įvairovės valdymo konceptas

Paskutinius dvidešimt metų daugelis valstybių valdymo pagrindų laiko demokratijos principus, kurie skatina vis daugiau dėmesio skirti žmonių lygiateisiškumo bei žmonių gyvenimo kokybės klausimams. Valdymas organizacijose yra aktualus ne tik pastaraisiais metais, bet ir išliks aktualus ateityje dėl demografinių ir kultūrinių pokyčių visuomenėje. Padidėjusi globalizacija daugelyje pasaulio šalių skatina žmones ieškoti geresnių galimybių, nevaržant savęs tam tikroje teritorijoje. Darbuotojų įvairovę organizacijose sukuria individų migracija tarp valstybių, užsienio kapitalo įmonių kūrimasis, atsiranda poreikis įgyti naujų bendravimo įgūdžių ir kompetencijų.

1.1. Kultūrinės įvairovės ir įvairovės valdymo sampratų analizė

Kultūrinė įvairovė (angl. *cultural diversity*) turi daug skirtingų apibrėžčių. Sąvoką „įvairovė“ (angl. *diversity*) galima apibūdinti kaip individualių skirtumų pripažinimą, supratimą ir priėmimą, nepriklausomai nuo tautybės, etninės kilmės, lyties, gebėjimų, kalbos, religijos ar gyvenimo būdo (Kossek ir Lobel, 1996). Terminas „įvairovė“ organizacijos kontekste apibūdina skirtingų tapatybių žmonių grupę, esančių toje pačioje socialinėje sistemoje (Fleury, 1999). Hays-Thomas (2004) kultūrinę įvairovę apibūdina kaip skirtumus tarp žmonių, kurie turi įtakos sprendimų priėmimui, darbo rezultatams, organizacinei pažangai ir pasitenkinimui darbu (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Kultūrinės įvairovės apibrėžtys (Knouse ir Smith, 2008, p. 73)

Šaltinis	Apibrėžimas
Cox (2001, p. 3)	Socialinio ir kultūrinio tapatumo įvairovė tarp žmonių egzistuoja kartu apibrėžiant darbo aplinką.
Hays-Thomas (2004, p. 12)	Skirtumai tarp žmonių gali turėti įtakos jų pripažinimui, darbo našumui, pasitenkinimui darbu ir progresui.
Jackson, Joshi ir Erhardt (2003, p. 802)	Asmeninių savybių pasiskirstymas tarp darbuotojų, priklausančių tai pačiai grupei.
Millville, Gelso ir Pannu (1999, p. 291)	Tarp darbuotojų egzistuojantis sąmoningas požiūris ir skirtumų bei panašumų priėmimas.
Mulally, CEO of Ford Motor Co	Visų darbuotojų stiprus ir sąmoningas įsitraukimas į verslą.
Thomas (2005, p. 9)	Individualūs skirtumai, kurie lemia galios ir privilegijų skirtumus organizacijos viduje ir išorėje.
Dictionary.com (2016)	Kultūrinių skirtumų egzistavimas pasaulyje, visuomenėje ar organizacijoje.

1 lentelėje pateiktas „kultūrinės įvairovės“ įvairumas apibrėžčių, kuriose išskiriami įvairovę apibūdinantys veiksniai. Pirmiausia, įvairovė – skirtingų asmeninių savybių pasiskirstymas. Antra, apibrėžimuose pastebimas tarpasmeninis komponentas – individai dirbdami kartu naudoja savo išskirtines savybes. Trečia, išryškėja organizacinė ypatybė – įtrauktis. Ketvirta, atsirandantys galios skirtumai tarp tam tikros grupės narių ir kitų organizacijos narių. Tai parodo, kad kultūrinė įvairovė organizacijose atsiranda dėl įvairių individualių darbuotojų skirtumų, kurie turi įtakos organizacijoje vykstantiems procesams, organizacinei aplinkai ir organizacijos narių pasiskirstymui gupėmis. Atsiranda poreikis rasti žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą ar modelį, kuriuo būtų galima valdyti darbuotojų kultūrinę įvairovę, priimant kiekvieno jų skirtumus ir panašumus.

George ir Jones (1996) manymu, kultūrinė įvairovė – skirtumai, atsirandantys dėl amžiaus, lyties, rasės, išpažįstamos religijos, seksualinės orientacijos ir socialinės bei ekonominės padėties. Jei organizaciją ar grupę sudaro žmonės, turintys vienodą lytį, etninę kilmę, amžių, išpažįstantys tą pačią religiją ir pan., jos narių požiūriai ir elgesys gali būti labai panašūs, jie pasidalys tomis pačiomis prielaidomis ar vertybėmis ir panašiai reaguos į darbinės situacijas (projektus, konfliktus ir naujas užduotis). Priešingai, jeigu grupės nariai yra skirtingo amžiaus, etninės kilmės ir pasižymi kitais kultūriniais skirtumais, jų požiūriai, elgesys ir atsakymai gali skirtis (George ir Jones, 1996). Esty Griffin ir Schorr-Hirsh (1995) daugiausia dėmesio skiria dešimčiai kultūrinės įvairovės dimensijų (amžiui, rasei, hierarchijai/statusui, lyčiai, religijai, negaliai, šeimyninei padėčiai, seksualinei orientacijai, klasei ir etninei kilmei), kurios yra svarbiausios ir reiškiasi organizacijoje.

Įvairovės valdymas yra pagrindinis veiksmingo žmogiškųjų išteklių valdymo organizacijoje komponentas (Black Enterprise, 2001). Kultūrinė įvairovė darbo vietoje apima ne tik darbuotojų demografinius, bet kultūros bei intelekto skirtumus, kurie labiau didina organizacijos konkurencingumą (Leonard ir Swapp, 1999). Robinson (2002) teigimu, darbuotojų kultūrinė įvairovė – neįkainojamas konkurencinis turtas. Kultūriškai skirtingi žmonės su įvairia patirtimi gali pasiūlyti naujų idėjų, kurios padidintų įvairovės valdymo efektyvumą. Norėdami sėkmingai konkuruoti, organizacijos vadovai turėtų ieškoti ir taikyti įvairius valdymo metodus, kurie padėtų veiksmingai spręsti problemas, susijusias su didėjančia darbuotojų įvairove. Terminas „kultūrinės įvairovės valdymas“ (angl. *diversity management*) reiškia organizacijos siekimą įdarbinti naujus darbuotojus, išsaugoti ir palengvinti darbo santykius tarp skirtingų asmenų (Roosevelt, 1991). Taip pat apibūdina planavimo, vadovavimo, organizavimo ir valdymo organizacinėje aplinkoje kūrimo procesą, kuriame visi darbuotojai, nepriklausomai nuo jų skirtumų, gali aktyviai ir veiksmingai prisidėti prie organizacijos konkurencinio pranašumo didinimo.

Kultūrinės įvairovės valdymas – savanoriški organizaciniai veiksmai, skirti kuo daugiau įvairių sričių darbuotojų įtraukti į formalias ir neformalias organizacines struktūras, taikant tam tikras valdymo programas (Barak, 2011). Mokslininkai (Carrell ir Mann 1995; Cox 1993; Soni 2000) pateikė kultūrinės įvairovės valdymo metu siekiamus tikslus:

1. suprasti darbuotojų kultūrinius skirtumus;
2. pripažinti kultūrinės įvairovės svarbą;
3. sustabdyti mažumų diskriminaciją organizacijoje;
4. skatinti bendravimą tarp skirtingos lyties ir rasės darbuotojų;
5. stiprinti kultūrinio vystymosi ir vadovavimo praktikas organizacijoje.

Thomas (2000) teigia, kad darbuotojų kultūrinė įvairovė – organizacinis prioritetasis, todėl svarbu suvokti, kas yra kultūrinė įvairovė ir kaip ją valdyti. Amerikos švietimo departamentas 1999 m. parengtoje ataskaitoje kultūrinės įvairovės valdymą apibūdina kaip pagrindinį veiksmingą žmogiškųjų išteklių valdymo komponentą, kuris orientuojasi į organizacijos veiklos tobulinimą ir skatina visų darbuotojų produktyvumą (Department of Education, 1999).

Kultūrinės įvairovės terminas nuolatos besikeičiantis ir apimantis kitokio asmens pripažinimą ir gerbimą. Kultūrinė įvairovė apibūdina visuomenę, kurioje kiekvienas yra skirtingas charakteriu ar išvaizda, o šie skirtumai gali atsirasti dėl rasės, etninės kilmės, lyties, amžiaus, religijos, negalios ar seksualinės orientacijos. Kultūrinė įvairovė organizacijose sukuria galimybę pasinaudoti ir pritaikyti

išskirtines darbuotojų asmenines savybes, kurios padidintų darbo efektyvumą ir leistų pasiekti konkurencinio pranašumo. Norint organizacijai įgyti konkurencinį pranašumą, privalu sugebėti valdyti žmogiškuosius išteklius – organizacijos narius. Kultūrinės įvairovės valdymas – atsirandantis naujas fenomenas, kurio siekiamas tikslas yra pakeisti organizacijos sistemą ir kultūrą, tai organizaciją paverstų įtraukia ir padėtų iš monokultūrinės tapti daugiakultūre.

1.2. Kultūrinės įvairovės poveikis organizacijos veiklai

Pasak Kandola ir Fullerton (1994), kultūrinės įvairovės valdymas apima matomus ir nematomus skirtumus, kuriuos lemia tokie veiksniai, kaip rasė, lytis, amžius, negalia, asmenybė, darbo pobūdis. Mokslininkai teigia, kad įgalinus šiuos skirtumus įmanoma sukurti aplinką, kurioje visi jaučiasi vertinami, darbuotojų talentai panaudojami ir visi siekia bendro organizacijos tikslo. Europos įvairovės valdymo instituto (2000) duomenimis, kultūrinės įvairovės valdyme daugiausia dėmesio skiriama darbuotojų profesinio ir asmeninio gyvenimo suderinamumui. Instituto duomenys teigia, kad įvairovės valdymas padeda padidinti įmonių pelningumą, sudaryti visiems darbuotojams palankią darbo aplinką, padidinti darbo efektyvumą ir sukurti inovacijas, susijusias su įmonių tikslais. O'Mara (1994) pateikė priežastis, kodėl organizacijoms naudingas kultūrinės įvairovės valdymas:

- padidėja konkurencinis pranašumas, įdarbinant ir išlaikant talentingus darbuotojus;
- gerinant organizacinį klimata, didėja darbuotojų našumas, darbo kokybė, darbo grupės efektyvumas, kūrybiškumas ir pasitenkinimas darbu;
- tobulėja klientų aptarnavimas;
- mažėja organizacijoje egzistuojanti diskriminacija ir priekabiavimas.

Organizacijos, kurios gali pritraukti ir išlaikyti kvalifikuotus mažumų grupių narius, įgyja konkurencinį pranašumą ir pasižymi unikaliais žmogiškaisiais ištekliais. Pasaulinėje rinkoje daugiakultūre organizacija naudingesnė už monokultūrinę, nes lengviau pritraukia ir išlaiko talentingiausius darbuotojus, o lyčių ir etninė įvairovė tampa neįkainojamu organizacijos pranašumu (Mazur, 2010). Tokios organizacijos geriau supranta užsienio šalių teisinės, politinės, socialinės, ekonominės ir kultūrinės aplinkos reikalavimus (Adler, 1991).

Daugiakultūre organizacijose geriau sprendžiamos problemos, lengviau gebama atrasti sprendimus ir dažniau susiduriama su daugybe skirtingų požiūrių, sprendžiant sudėtingus klausimus. Tokios organizacijos linkusios turėti daugiau organizacinio patvarumo ir geriau prisitaiko prie pokyčių (Rotter ir O'Connell, 1982). Suderinusi skirtingų kultūrinių požiūrių darbuotojų įgūdžius ir žinias, organizacija gali pagerinti komandos produktyvumą ir prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų (Dike, 2013).

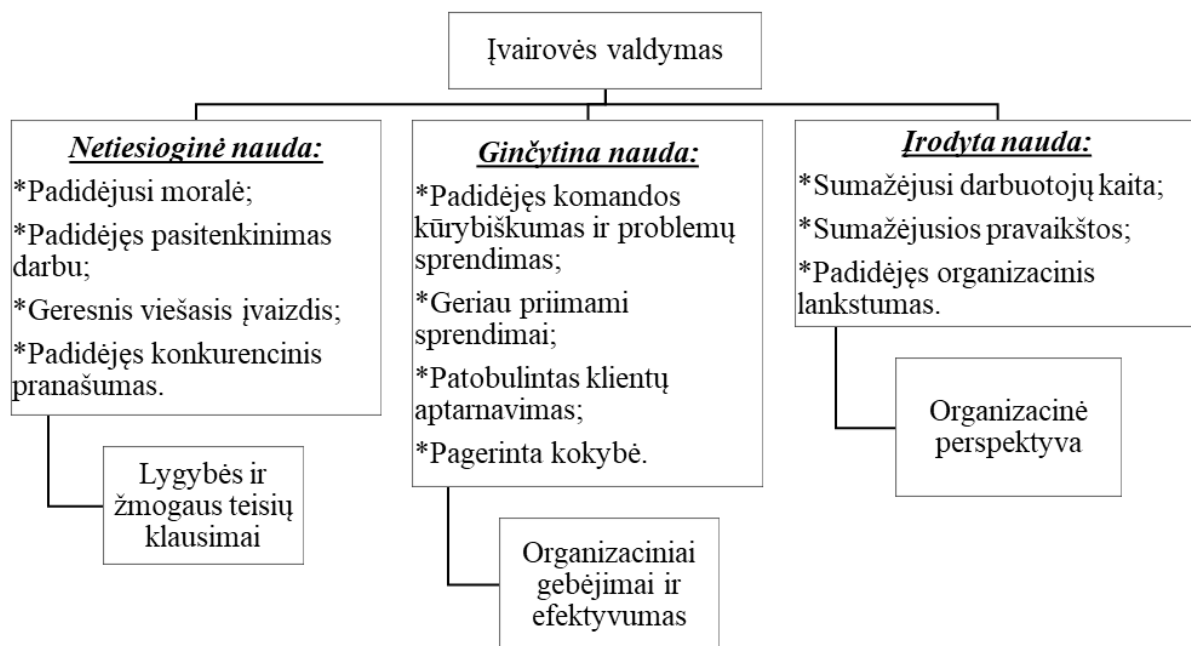
Organizacijos ateitis priklauso nuo talentingų darbuotojų, kuriuos ji pritraukia ir išlaiko, kokybės (Gardenswartz ir Rowe, 1998), todėl norint išlaikyti konkurencinį pranašumą, organizacija turi sugebėti optimizuoti žmogiškuosius išteklius. Organizacijos, norėdamos įgauti konkurencinį pranašumą, turėtų sutelkti dėmesį į pagrindinių darbuotojų identifikavimą, išsaugojimą ir plėtrą, nes konkurencinis pranašumas pasiekiamas dėl darbuotojų atlikto darbo (Carbery ir Cross, 2013). Darbuotojai, kurie jaučiasi įvertinti neatsižvelgiant į jų kultūrinius skirtumus, yra labiau linkę būti lojalūs ir įsipareigoję organizacijai.

Organizacija, kurioje egzistuoja darbuotojų įvairovė, pasižymi kūrybiškumu, novatoriškumu, lengviau prisitaiko prie kintančios aplinkos, siūlo geresnes darbuotojų įdarbinimo ir išlaikymo galimybes, siekia didesnio pelno bei geresnio įmonės įvaizdžio (Acquavita, Pittman, Gibbons ir Castellanos-Brown, 2009; Holvino, Ferdman ir Merrill-Sands, 2004). Morgan (1989) teigia, kad kūrybiškumas klesti dėl įvairovės. Darbuotojai, turintys skirtingus požiūrius ir skirtingas asmenines savybes, gali pagerinti komandos gebėjimus apsvarstyti alternatyvius problemų sprendimo būdus ir kūrybiškai spręsti problemas bei siūlo įvairesnes ir atitinkamai naujesnes idėjas. EthnoConnect konsultacinė kompanija, kuri specializuojasi darbuotojų kultūrinės įvairovės srityje, teigia, kad kultūriškai įvairialypėje komandoje formuojama ir generuojama daugiau idėjų bei padidėja galimybės rasti tinkamą sprendimą. Pavyzdžiui, darbuotojai iš Kinijos, dirbantys Amerikos kompanijose, gali spręsti problemą visiškai kitaip (ramiau, įdėti daug pastangų) nei Amerikoje gimę darbuotojai. Kai kurios įmonės sėkmingai sukūrė novatoriškus procesus, įgyvendinę kelių darbuotojų idėjas.

Bergen, Soper ir Foster (2002) identifikavo darbuotojų kultūrinės įvairovės organizacijai teikiamą teigiamą poveikį:

1. padidėjęs darbo efektyvumas ir darbuotojų tarpasmeniniai ryšiai;
2. reagavimas į socialinius ir demografinius pokyčius;
3. greičiau išsprendžiami konfliktai;
4. teisingumo ir lygybės propagavimas;
5. padidėjęs našumas sudėtingų užduočių metu;
6. padidėjusios pajamos ir pelnas.

Kandola ir Fullerton (1994) kultūrinės įvairovės valdymo naudą organizacijoje suskirstė į tris grupes (žr. 1 pav.): įrodyta (angl. *proven benefit*), ginčytina (angl. *debatable benefit*) ir netiesioginė (angl. *indirect benefit*).



1 pav. Įvairovės nauda organizacijoje (Kandola ir Fullerton, 1994, p.37)

Netiesioginė nauda yra susijusi su lygybės ir žmogaus teisių klausimais, pasireiškia esant išoriniams veiksniams, kurie turi įtakos kultūrinės įvairovės valdymui ir padidina darbuotojų moralę, pasitenkinimą darbu, pagerina darbo įgūdžius, sukuria geresnę organizacijos įvaizdį viešojoje erdvėje ir padidina konkurencinį pranašumą. Ginčytina nauda susijusi su organizaciniais gebėjimais ir organizaciniu efektyvumu, apima komandinius sugebėjimus ir turi įtakos organizaciniam produktyvumui bei organizacijoje vykdomos veiklos kokybei. Tokia nauda atskleidžiama komandai priimant sprendimus ir sprendžiant problemas. Įrodyta nauda pateikiama iš organizacinės perspektyvos. Ji veikia tiesiogiai organizaciją ir poveikis jaučiamas organizacijos struktūrai: sumažėjusi darbuotojų kaita, sumažėjusios darbuotojų pravaikštos ir padidėjęs organizacinis lankstumas.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacinė kultūra yra esminis sėkmingo verslo ar organizacijos aspektas. Kultūrinė įvairovė gali padėti pritraukti ir išlaikyti lojalius ir atsakingus darbuotojus, sustiprina santykius su klientais ir organizaciniais partneriais. Produktyvumą, kūrybiškumą ir konkurencinį pranašumą galima įgyti tik efektyviai valdant organizaciją, kurioje vyrauja kultūrinė darbuotojų įvairovė. Tačiau esant kultūriniais skirtumams organizacijoje atsiranda galimybė susidurti su rasizmu, seksizmu ir diskriminacija darbo vietoje. Nesugebant valdyti kultūriškai įvairios organizacijos, tampa sunku siekti organizacijos tikslų.

1.3. Kultūrinės įvairovės valdymo modeliai

Kultūrinės įvairovės valdymas – žmogiškųjų išteklių valdymo dalis, susijusi su darbuotojų asmenybės ypatybių pripažinimu, veiksmingu diegimu ir suderinimu. Sėkmingas kultūrinės įvairovės valdymas padeda vadovams maksimaliai padidinti darbuotojų žinias ir patirtį, kad būtų galima geriau pasiekti organizacinius tikslus (Allen, Dawson, Wheatley ir White, 2004). Kultūrinė įvairovė gali kilti dėl įvairių veiksnių: lyties, etninės kilmės, asmenybės, kultūrinių įsitikinimų, socialinio ir šeimyninio statuso, negalios ar seksualinės orientacijos.

Organizacijoje taikant kultūrinės įvairovės valdymo strategijas ir modelius galima sėkmingai pasiekti aukštų rezultatų ir organizacijai suteikti išskirtinai aukštą konkurencinį pranašumą (O'Mara, 1994). Dėl šios priežasties šiame darbe pateikiami trys mokslininkai sudaryti įvairovės valdymo modeliai. Pirmasis sukurtas modelis „Ratas“, vėliau jį patobulino, praplėtė ir pavadino „Keturių sluoksnių modeliu“, trečiasis – kultūrinės įvairovės modelis vadinamas „Ledkalniu“.

1.3.1. Kultūrinės įvairovės valdymo modelis „Ratas“

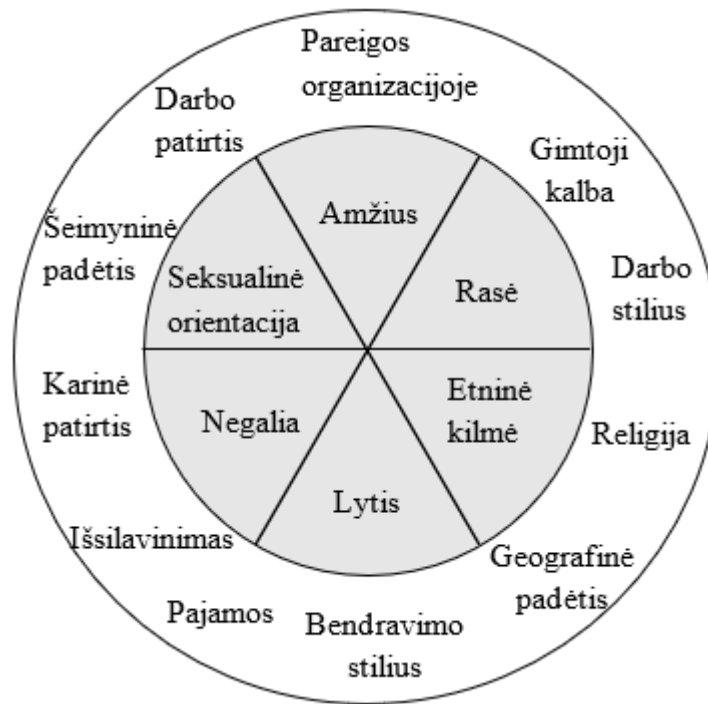
Pirmieji kultūrinės įvairovės valdymo modelį (žr. 2 pav.) sudarė Loden ir Rosener mokslininkai 1991 metais, norėdami padėti organizacijų darbuotojams geriau suprasti, kaip grupiniai skirtumai prisideda prie žmonių socialinio identiteto. Modelį sudaro du ratai, kurie vaizduoja aspektus, sudarančius organizacijos kultūrinę įvairovę.

Loden ir Rosener (1991) kurdamos kultūrinės įvairovės dimensijų ratą (žr. 2 pav.) įvairovės dimensijas suskirstė į pirmines ir antrines:

- pirminės kultūrinės įvairovės dimensijos daro pirminę įtaką darbuotojo identitetui. Šią dimensiją sudaro rasė, lytis, etninė kilmė, seksualinė orientacija, amžius ir psichinė ar fizinė

negalia. Šie pagrindiniai aspektai formuoja darbuotojo įvaizdį, identitetą ir asmenines vertybes bei labiausiai paveikia darbo komandą ir visuomenę.

- antrinės kultūrinės įvairovės dimensijos mažiau pastebimos, tačiau turi įtakos asmens tapatybės kintamumui ir atlieka svarbų vaidmenį formuojant darbuotojų vertybes, įsitikinimus ir patirtį. Išorinį kultūrinės įvairovės modelio ratą sudaro antrinės dimensijos, kaip išsilavinimas, geografinė padėtis, religija, gimtoji kalba, šeiminė padėtis, darbo stilius, darbo patirtis, karinė patirtis, pareigos organizacijoje, pajamos ir bendravimo stilius.



2 pav. Kultūrinės įvairovės dimensijų ratas (Loden ir Rosener, 1991)

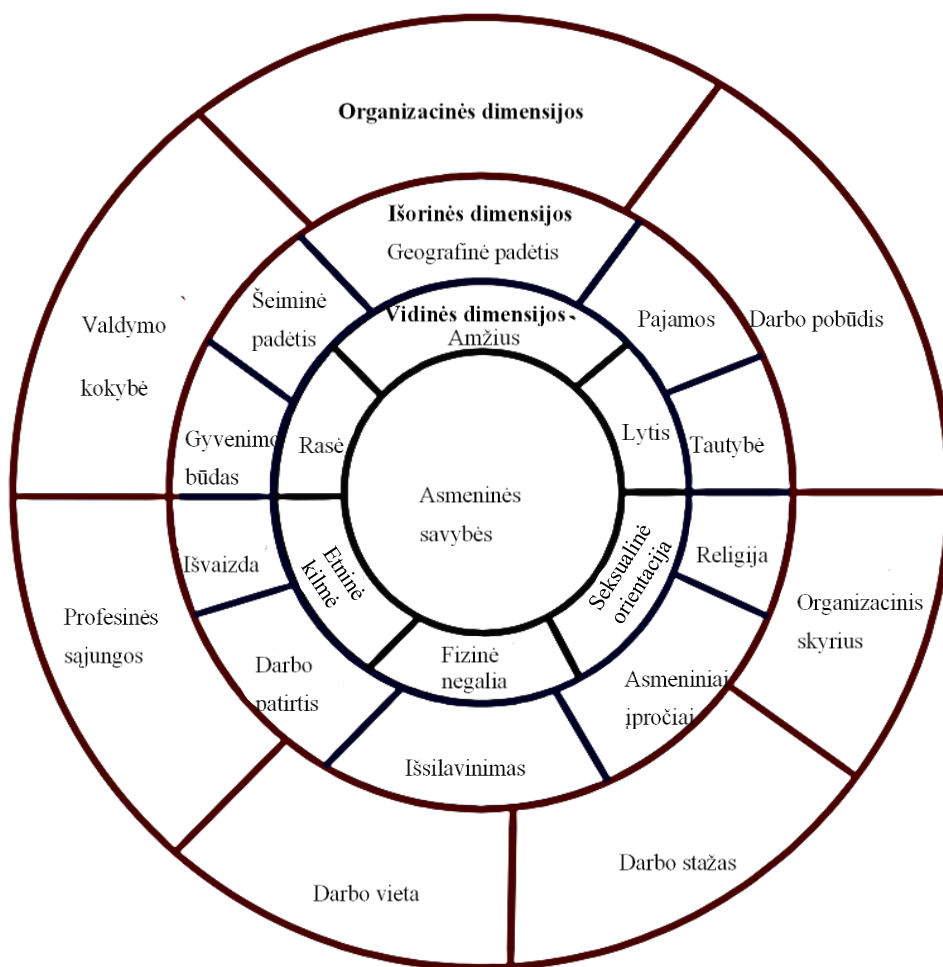
Modelyje „Ratas“ (žr. 2 pav.) iliustruojamos pirminės ir antrinės įvairovės dimensijų sąsajos. Paprastai centrinė dalis susideda iš šešių pagrindinių aspektų. Antriniai aspektai yra papildomi elementai, esantys už centro, kai kurie iš jų yra nuolatiniai, o kiti laikui bėgant atsiranda arba keičiasi.

1.3.2. Keturių sluoksnių kultūrinės įvairovės modelis

Praplėtus Loden ir Rosener (1991) kultūrinės įvairovės dimensijų ratą (žr. 2 pav.), mokslininkai Gardenswartz ir Rowe (1998) sukūrė keturių sluoksnių kultūrinės įvairovės modelį (žr. 3 pav.).

Pasak Gardenswartz ir Rowe (1998), kultūrinės įvairovės dimensijų ratą sudaro keturi sluoksniai, t.y. koncentriniai apskritimai (žr. 3 pav). Žmogaus identitetas (angl. *personality*) sudaro rato centrą, kuris apima asmenines savybes, vertybes ir įsitikinimus. Asmenybė yra formuojama ankstyvajame amžiuje, o karjeros pasirinkimui daro įtaką kitos trys dimensijos. Autoriai kultūrinės įvairovės modelio pirminės ir antrines dimensijas, kurias aiškina Loden ir Rosener (1991) savo kultūrinės įvairovės valdymo modelyje (žr. 2 pav.), pakeitė į išorines ir vidines dimensijas. Vidinės dimensijos (angl. *internal dimensions*) – aspektai, kurių negalima kontroliuoti, jie sudaro kultūrinės įvairovės pagrindą ir sukuria didelę atskirtį tarp žmonių. Tai asmenį apibūdinančios charakteristikos, kurių pakeisti neįmanoma. Vidinės dimensijos apima rasę, amžių, lytį, seksualinę orientaciją, fizinę negalią

ir etninę kilmę. Priešingai, išorinės dimensijos (angl. *external dimensions*) yra kontroliuojamos, laikui bėgant galima keisti ar netgi gali būti pasirenkamos paties asmens. Dažnai šios savybės lemia, ką žmogus nori dirbti, kur ir su kuo. Išorinės dimensijos apima šeiminių padėtį, gyvenimo būdą, išvaizdą, darbo patirtį, išsilavinimą, asmeninius įpročius, religiją, tautybę, pajamas ir geografinę padėtį. Išorinis ratas apima organizacines dimensijas (angl. *organizational dimensions*), kurioms įtakos turi organizacija, kurioje dirbama, ir susijusios su kultūriniais aspektais, nusistovėjusiais darbo aplinkoje.



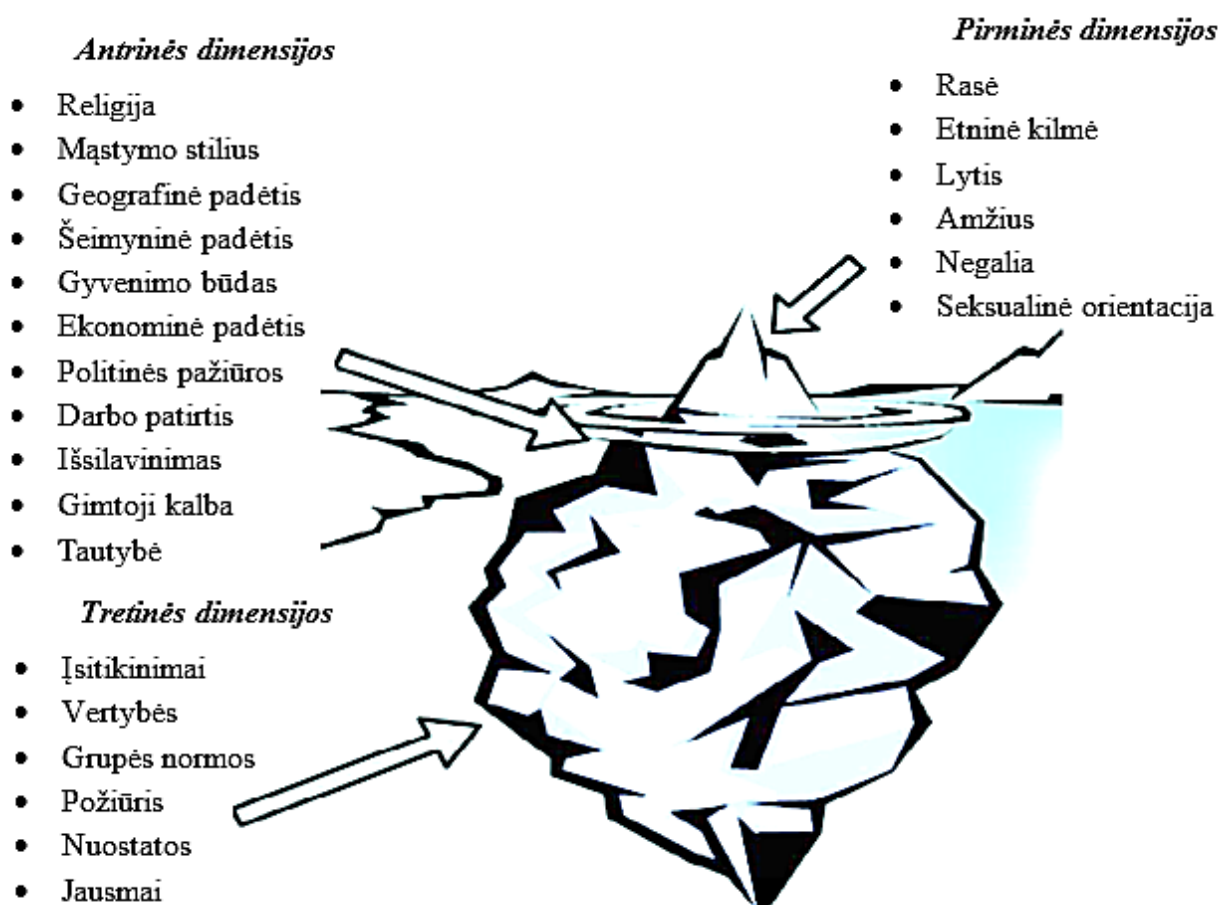
3 pav. Keturių sluoksnių kultūrinės įvairovės valdymo modelis (Gardenswartz ir Rowe, 1998)

Šis modelis (žr. 3 pav.) organizacijų vadovams padeda suprasti, kad darbuotojų kultūrinė įvairovė apima ne kelias, o daug skirtingų charakteristikų. Geras vadovas siekia suprasti šiuos veiksnius ir dimensijas, norėdamas išsiaiškinti visų darbuotojų talentus ir gebėjimus, kurie padėtų pasiekti organizacijos tikslus. Visi šie keturi aspektai (asmeninės savybės, išorinės, vidinės ir organizacinės dimensijos) prisideda prie efektyvios įvairiakultūrės komandos kūrimo (Gardenswartz ir Rowe, 1998). Remiantis modeliu galima surasti skirtumus ir panašumus iš įvairių perspektyvų, susilaikant nuo išankstinių prielaidų ir nuostatų, tada organizacijos darbuotojai, geriau supratę vieni kitų skirtumus, lengviau priima įvairiakultūriškumą organizacijoje.

1.3.3. Įvairovės valdymo modelis „Ledkalnis“

Kultūrinės įvairovės valdymo modelis, pavadintas „Ledkalniu“, sudarytas mokslininkų Rijamampianina ir Carmichael (2005) (žr. 4 pav.). Jo koncepcija visai kitokia nei prieš tai aptartų dviejų kultūrinės įvairovės modelių.

Modelis „Ledkalnis“ (žr. 4 pav.) sudarytas iš trijų dimensijų blokų. Virš „vandens“ galime matyti pirmines dimensijas, todėl rasė, etninė kilmė, lytis, amžius, seksualinė orientacija ir negalia susiję su maža, bet gerai matoma dalimi ir yra daugelio teisės aktų, kovojančių su diskriminacija visame pasaulyje, pagrindas. Religija, kultūra ir politinės pažiūros yra mažiau akivaizdūs, tai antriniai aspektai, kurie gali būti atskleisti laikui bėgant. Tretinė dimensija yra individualaus tapatumo pagrindas. Tai savybės, kurios pripažintos kaip kultūrinės įvairovės dimensijos visai neseniai ir jos pateikia tikrąją įvairovės esmę.

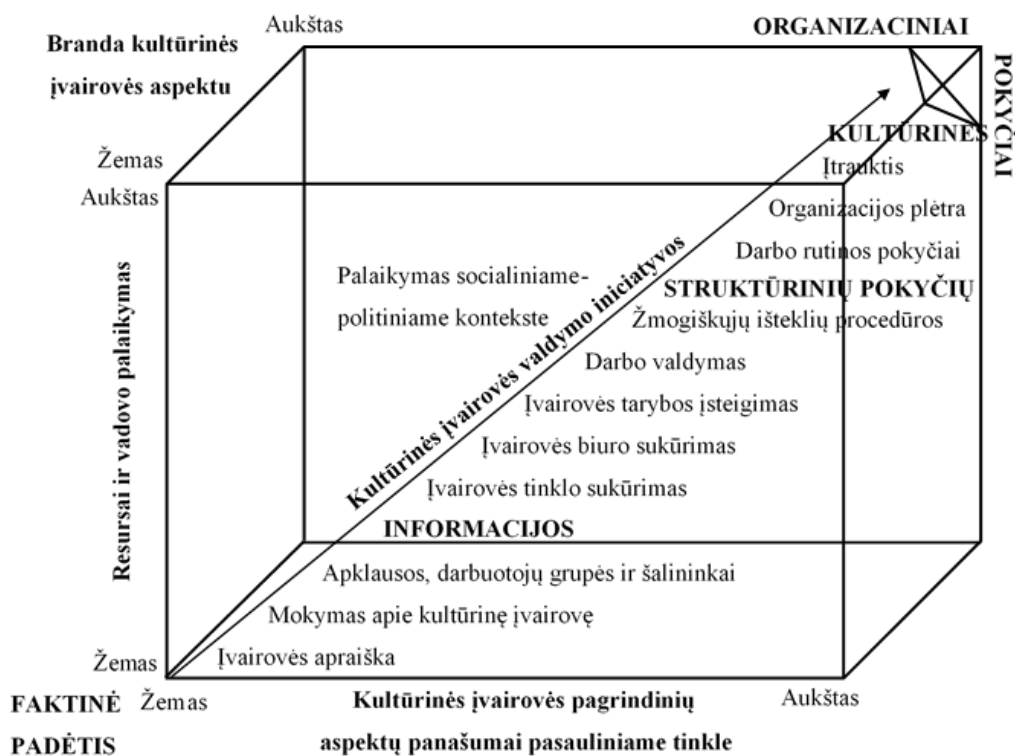


4 pav. Kultūrinės įvairovės valdymo modelis „Ledkalnis“ (Rijamampianina ir Carmichael, 2005, p. 109)

Šio modelio esmė – nematomos ir matomos savybės. Matomos savybės sudaro tik 10 proc. visų savybių. Kultūrinės įvairovės supratimas ir įdiegimas organizacijoje pasunkėja remiantis tik matomomis savybėmis ir atsiradusiais stereotipais (Rijamampianina ir Carmichael, 2005). Norint įvertinti kultūrinės įvairovės svarbą ir išvengti išankstinių nusistatymų, būtina atsižvelgti į aspektus, nurodytus antrinėse ir tretinėse dimensijose.

1.3.4. Kultūrinės įvairovės valdymo iniciatyvų modelis

Kultūrinės įvairovės terminas – dar labai nauja sąvoka, kurios supratimui turi įtakos informacijos stygius, stereotipai ir sunkiai keičiamas žmonių požiūris. Norint kurti įtraukią darbo aplinką, būtina ugdyti darbuotojus, valdyti kultūrinę įvairovę ir įgyvendinti organizacinius pokyčius. Kultūrinės įvairovės valdymo tikslas – skatinti organizacijoje vis labiau vertinti tarpkultūrinius skirtumus, kurie veda prie pokyčių organizacijoje. Daugelis modelių sukurti konfliktams ir tarpasmeniniams ginčams mažinti (Brickson, 2008). Kultūrinės įvairovės iniciatyvos ir intervencijos, kurios reikalingos norint įgyvendinti organizacinius pokyčius, išskiriamos į tris kategorijas: informacinis lygmuo (angl. *informational interventions*) (apima veiklas, kurios siekia organizacijos narius informuoti, ugdyti ir mokyti), struktūrinis lygmuo (angl. *structural interventions*) (siekia keisti ir vystyti organizacijos struktūras ir procesus) ir kultūrinis lygmuo (angl. *cultural interventions*) (siekia sukurti atviresnę kultūrinei įvairovei ir labiau įtraukią organizaciją) (žr. 5 pav.). Galima tikėtis, kad kultūrinės įvairovės valdymo iniciatyvos paskatins geresnius organizacijų transformacijos rezultatus, esant stipriam kultūrinės įvairovės valdymui, vadovo palaikymui ir pakankamam išteklių skyrimui kultūrinės įvairovės valdymo intervencijoms.



5pav. Kultūrinės įvairovės valdymo iniciatyvos organizaciniuose pokyčiuose (Özbilgin, Jonsen, Tatli, Vassilopoulou ir Surgevil, 2013)

Kiekvienos organizacijos pradžios taškas modelio (žr. 5 pav.) įstrižainėje, žyminčioje kultūrinės įvairovės valdymo iniciatyvas, yra skirtingose padėtyse. Tai priklauso nuo vadovo palaikymo ir skiriamų resursų iniciatyvoms lygio. Organizacijos sugebėjimas kuo greičiau judėti įtraukties įgyvendinimo organizacijoje link, priklauso nuo organizacijos tipo, sektoriaus ir strateginės krypties. Modelis susieja kultūrinės įvairovės valdymo iniciatyvas nuo silpniausių (informacinių) iki stipriausių (kultūrinių), atsižvelgiant į organizacijos sugebėjimą įgyvendinti pokyčius organizacijoje.

Todėl šis modelis padeda suprasti, nuo ko pradėti ir ką padaryti, norint įgyvendinti organizacinius pokyčius sukuriant įtraukią darbo aplinką.

Apibendrinant galima teigti, kad visi trys modeliai panašūs, nes analizuoja tas pačias įvairovės dimensijas, tačiau skirtingais būdais. Dimensijos kiekviename modelyje išskirstytos pagal tai, kokią jos turi įtaką asmens identitetui, pradedant pirminėmis dimensijomis. Šios dimensijos yra greičiausiai pastebimos ir įvertinamos kitų darbuotojų, nes jos yra įgimtos. Antrinės ir tretinės dimensijos išryškėja ir įgyjamos laikui bėgant, kartais gali būti nuslepamos ir neparodomos. Keturių sluoksnių kultūrinės įvairovės valdymo modelis apima ne tik tarpasmeninius ir individualius aspektus, bet ir organizacinius. Tik išanalizavus organizaciją kuo platesniame dimensijų diapazone, galima tinkamai įvertinti kultūrinę įvairovę tiriamoje organizacijoje. Visų modelių siekiamas rezultatas – padėti organizacijoms lengviau suprasti, kokių dimensijų įtaka labiausiai jaučiama, ir sudaryti tinkamas sąlygas darbuotojų kultūrinei įvairovei organizacijoje.

1.4 Kultūrinės įvairovės dimensijos

Šiandieninė organizacija pasižymi darbuotojų įvairumu. Žvelgiant iš individo perspektyvos, kultūrinė įvairovė – žmonės, kurie skiriasi amžiumi, etnine kilme, lytimi ar rase (Vecchio ir Appelbaum, 1995). Asmens tapatybė yra daugialypė ir negali būti apibrėžiama tik vienu požymiu. Darbuotojų kultūrinė įvairovė – žmonės su skirtingomis individualiomis savybėmis, priklausantys skirtingoms kultūrinėms grupėms. Organizacijas sudaro darbuotojai, kurie priklauso vienai ar kitai etninei grupei. Kiekviena tokia grupė turi savo nuostatas, vertybes ir požiūrį.

Individas negali pasirinkti lyties, amžiaus, rasės, etninės kilmės ar neįgalumo laipsnio, todėl esant šiems skirtumams darbuotojas neturėtų būti kitaip vertinamas ar diskriminuojamas. Vidinės kultūrinės įvairovės dimensijos yra pagrindinės, nes jos turi didžiausią įtaką individo socializacijai ir veikia kiekviename gyvenimo etape. Išorinės dimensijos keičiasi arba atsiranda asmens gyvenime laikui bėgant. Taip pat jos sunkiau pastebimos ir galima jas nuslėpti. Būtent todėl svarbu suprasti vidinių dimensijų (amžius, rasė, lytis, negalia, etninė kilmė, išpažįstama religija, seksualinė orientacija) ir išorinių dimensijų (geografinė padėtis, pajamos, tautybė, religija, asmeniniai įpročiai, išsilavinimas, darbo patirtis, išvaizda, gyvenimo būdas, šeiminei padėtis) ypatybes ir išskirtinumus.

1.4.1. Amžiaus ir darbo patirties dimensijos

Daugybė demografinių, socialinių ir ekonominių pokyčių skatina darbo jėgos senėjimą, žmonės sveikesni ir gyvena ilgiau nei praeityje. Mažėjantis gimstamumas rodo jaunų darbuotojų skaičiaus darbo rinkoje mažėjimą (Boehm, Kunze ir Bruch, 2014; Drabe, Sven Hauff ir Richter, 2015). Globalizacija visame pasaulyje pakeitė darbo jėgos struktūrą šalies viduje ir tarptautiniu mastu. Tarptautinės demografinės tendencijos rodo, kad daugelyje išsivysčiusių šalių gyventojų senėjimas ir mažas gimstamumas lemia darbo jėgos trūkumą, įdarbinama imigrantų, taip išplečiama darbuotojų įvairovė. Amžiaus įvairovės skatinimas – svarbus bendro organizacinio klimato elementas. Dabartinės organizacijų struktūros mažiau hierarchinės ir dažnai paremiami jauni ir nepatyrę vadovai, kurie gali įnešti vertingą indėlį į organizaciją (Stanley, 2010). Darbuotojų komanda, kaip teigia Vernon (2010), sudaryta iš skirtingų kartų atstovų, paskatina kūrybiškumą ir inovacijas. Amžiaus įvairovė darbo aplinkoje sukelia sunkumų, susijusių su patyrusių ir aukštos kvalifikacijos vyresnio amžiaus darbuotojų išlaikymu, vidutinio amžiaus darbuotojų darbo motyvacijos išsaugojimu ir jaunesnių darbuotojų įdarbinimu. Jauni darbuotojai neturi pakankamai darbinės patirties, o vyresnio

amžiaus žmonės nesugeba integruotis modernizuotose darbo vietose. Tokia situacija pažymi, kad į darbą priimami nepatyrę ir neįgiję reikalingos specialybės asmenys, tai skatina produktyvumo mažėjimą, streso atsiradimą ir socializacijos stygių (Žukauskaitė ir Brazdžiūnienė, 2008).

Tarp amžiaus grupių pasireiškia vertybių, požiūrių ir suvokimo skirtumų, kurie sukelia sunkumų dirbant vienoje komandoje (Backes-Gellner ir Veen, 2013). Darbuotojų segmentavimas į grupes sukelia problemų ir diskriminuojantį elgesį kitų darbuotojų atžvilgiu (Barrett ir Bourke, 2013; Cox ir Coulton, 2015). Šiandieninėje darbo aplinkoje galima pastebėti trijų pagrindinių kartų darbuotojus, suskirstytus į keturias grupes:

- kūdikių bumo kartą,
- X kartą,
- Y (tūkstantmečio) kartą,
- Z (skaitmeninę) kartą.

Kūdikių kartos darbuotojai, gimę 1946-1964 metais, pasižymi tvirta darbo etika (akcentuojant individualų augimą ir vystymąsi), pastovesni nei jaunesnės kartos darbuotojai (Bertolino, Truxillo ir Fraccaroli, 2013; Riach, 2009). Daugeliui vyresnio amžiaus darbuotojų yra ribotas darbo pasiūlymų kiekis dėl riboto našumo, ribotų gebėjimų technologijose (Ilmakunnas, 2011). DeArmond, Tye, Chen, Krauss, Rogers ir Sintek (2006) atlikti tyrimai įrodė, kad vyresnio amžiaus žmonės sunkiau prisitaiko fiziškai, kultūriškai ir jiems sunkiau vystyti tarpasmeninius santykius su kitų kartų atstovais.

X kartos darbuotojai, gimę 1965-1980 metais, dažniausiai yra stipriai pasitikintys savimi (Crumpacker, 2007). Šis darbuotojų segmentas mažiau lojalus darbdaviams ir labiau siekia pusiausvyros tarp darbo ir šeimos (Bell ir Narz, 2007).

Y kartos darbuotojai, gimę 1981-2000 metais, pripažįsta lankstumą darbe, vertina savo asmeninį laiką ir siekia įvertinimo (Bell ir Narz 2007; Paggi ir Jopp, 2015), nuolatos reikalauja grįžtamojo ryšio ir pripažinimo (Crumpacker, 2007). Esant didelei technologijų priklausomybei, šios kartos darbuotojai turi prastus komunikavimo ir sprendimų priėmimo įgūdžius (Backes-Gellner ir Veen, 2013; Crumpacker, 2007).

Z kartos darbuotojai, gimę nuo 2001-ųjų metų, greitai mokosi, atlieka daug darbų vienu metu, nes sugeba apdoroti didelius informacijos kiekius, bei lengvai priima naujoves (McCrandle, 2014). Šios kartos atstovai lojalūs darbdaviams, suteikiantiems vystymosi ir mokymosi galimybes. Tačiau šios kartos atstovams trūksta išradingumo, tolerancijos, kūrybiškumo, jie pasižymi per dideliu pasitikėjimu savimi (FlaglerThompson, 2014).

Vis dėlto komanda, kurioje yra skirtingo amžiaus darbuotojų, yra lankstesnė, priima geresnius sprendimus, nes remiamasi informacija iš skirtingų kartų perspektyvų, ir pasižymi kūrybiškumu bei inovatyvumu. Dėl intensyvaus naujų technologijų vystymosi ir emigracijos atsiranda darbuotojų trūkumas, nes jauni darbuotojai stokoja patirties, o vyresni nespėja su technologiniais pokyčiais.

1.4.2. Rasės, religijos, tautybės ir etninės kilmės dimensija

Rasės terminas apibūdina žmonių grupę, kurią jungia bendra kilmė, teritorija ir kuri išsiskiria tam tikrais išoriniais ir fiziologiniais bruožais (odos spalva, veido bruožais, kūno proporcijomis)

(Business Dictionary, 2018). Biologiniu požiūriu rasė susideda iš individo fizinių ir charakterio savybių bei genų (Spickard, 1992). Socialiniu požiūriu rasinė tapatybė susijusi su priklausomybe tam tikrai rasinei grupei, kurią sieja bendras paveldas (Helms, 1993). Tačiau dažniausiai rasinė tapatybė siejama su kitokia odos spalva (O’Hearn, 1998).

Etninė kilmė – žmonių grupė, kurią sieja bendra kalba, religija ir kultūra (Business Dictionary, 2018). Etninė tapatybė siejama su asmenų priklausymu tam tikrai grupei, kurią jungia bendros tradicijos, vertybės, elgesys ir įsitikinimai (Ott, 1989). Dar viena dimensija, kuri prisideda prie darbuotojo asmeninio įvaizdžio – išpažįstama religija. Žodynuose religijos terminas apibūdinamas kaip asmens įsipareigojimas ir atsidavimas išpažįstamam tikėjimui. Durkheim (1995) religiją apibūdino kaip vieningą tikėjimo ir praktikos sistemą, susijusią su šventais dalykais, ir asmens sąmoningą įsitraukimą į religinę veiklą.

Skirtingos rasės ir etninės kilmės darbuotojai padeda siekti strateginių verslo tikslų globalioje verslo aplinkoje, todėl svarbu suteikti socialinių mažumų darbuotojams lygias galimybes pilnai įsitraukti į organizacijos veiklą.

1.4.3. Negalios dimensija

Šiandien norint įsilieti į darbo rinką privalu atitikti didelius darbuotojams keliamus reikalavimus. Prie keliamų reikalavimų ypač sunku prisitaikyti žmonėms su negalia, nes norėdami konkuruoti jie turi įgyti aukštą kvalifikaciją, turėti reikalingas asmenines savybes ir pasižymėti bendraisiais gebėjimais (Mališauskaitė, 2007). Neįgalumas – fizinė arba psichinė būklė, kai asmuo negali atlikti tam tikrų veiksmų, įprastų daugumai žmonių (Cambridge Dictionary, 2018). Darbuotojai su negalia turi žemesnį darbo saugumo jausmą, nepasitiki savimi, labiau linkę nerimauti dėl galimo darbo praradimo (Yelin ir Trupin, 2003) ir jaučia mažesnę pasitenkinimą darbu (McAfee ir McNaughton, 1997; Uppal 2005). Šias priežastis lemia darbdavių požiūris ir nusistovėję stereotipai, kad žmonės su negalia yra nepakankamai kvalifikuoti, turi kitokias asmenines savybes, nemotyvuoti darbui ir dažnai serga (Mališauskaitė, 2007).

Neįgalūs darbuotojai, norėdami integruotis į darbo rinką, susiduria su kliūtimis, kurias pateikė mokslininkai (Neverauskienė, Žemaitytė ir Kavaliauskaitė, 2012):

- neįgalių asmenų nepasitikėjimas savo gebėjimais ir jėgomis;
- neįgaliųjų diskriminacija;
- darbdaviai nemotyvuoti neįgaliųjų įdarbinimu;
- neįgaliesiems sudėtinga įgyti bendrąjį išsilavinimą;
- menki neįgaliųjų darbo įgūdžiai.

Stereotipinis požiūris į žmones su negalia trukdo pilnai integruotis neįgaliesiems į darbo rinką. Tai skatina neįgaliųjų diskriminaciją ir jie negali gyventi pilnaverčio socialinio gyvenimo. Pasikeitus visuomenės požiūriui į darbuotoją su negalia, bus sukurta atvira ir saugi darbo aplinka neįgaliesiems.

1.4.4. Seksualinės orientacijos, lyčių įvairovės ir šeiminių padėties dimensijos.

Demokratinės visuomenės raida neįsivaizduojama be lygybės tarp skirtingų lyčių. XXI amžiuje susiduriant su dideliais globalizacijos iššūkiais, lyčių lygybės klausimas tampa esminiu, sprendžiant

tiek demografinės, tiek socialinės ar ekonominės problemas (Jankauskaitė, 2007). Kiaušienė teigia, kad „lyčių stereotipai – tai kultūrinis ir socialinis požiūris į tai, kas tradiciškai laikoma „vyriškais“ arba „moteriškais“ vaidmenimis ir funkcijomis“ (Kiaušienė, 2011, p. 27). Vyriškumas – racionalumas, fizinė jėga, kritinis mąstymas, pasitikėjimas savimi. Vyrai dažnai yra linkę dominuoti, būna energingesni ir aktyvesni. Moteriškumo koncepcija realizuoja priešingas vyriškumui ypatybes, t. y. polinkį globoti, priklausomybę nuo kitų, atsargumą, bendradarbiavimą, taip pat moterys pasižymi paklusnumu, silpnumu, emocionalumu (Šimanskienė, 2006; Urbonienė, 2009; Blau, Ferber ir Winkler, 2010). Darbdavių pirmenybė teikiama dviem pagrindinėms susiformavusioms nuomonėms (Šidlauskienė, 2010) :

1. Pirmoji nuomonė susijusi su stereotipu, pagal kurį moteris vertinama kaip dirbanti mažiau „naudingą“ darbą ir reikalauja daugiau sąnaudų. Šis požiūris pagrįstas lengvatomis ir garantijomis, kurios suteikiamos dirbančioms moterims. Todėl moteris kaip darbuotoja mažiau patraukli darbo rinkoje.
2. Antroji nuomonė susijusi su stereotipu, pagal kurį profesijos skirstomos į „moteriškas“ ir „vyriškas“, „[...] tradiciškai nusistovėjusios moterų ir vyrų užimtumo sritys, o tai ypač sustiprina viešą lyčių diskriminaciją“ (Šidlauskienė, 2010, p. 33).

Daug žmonių savo prioritetu laiko „[...] ne tik sukurti šeimą bei ją išlaikyti, bet ir sėkmingai užsiimti profesine veikla“ (Kairienė, Jančaitytė ir Kolbergytė, 2009, p. 28). Galima pastebėti vis dar nusistovėjusį stereotipą, kad moters pareiga gimdyti vaikus, juos auklėti, padėti vyrui siekti karjeros aukštumų, toks požiūris apsunkena moterų galimybes tobulėti profesinėje veikloje. Dažnai moterims pasireiškia nelygybė darbo aplinkoje, kurioje jos negali pretenduoti į vyrams mokamą darbo atlygį, kilti karjeros laiptais, kelti kvalifikaciją (Vengalė ir Mackevičiūtė, 2008). Apibūdinant skirtumus tarp lyčių, galima remtis tuo, „[...] kad visuomenėje skirtumus tarp vyrų ir moterų daugiau lemia ne fiziologija, o psichologiniai, socialiniai ir kultūriniai skirtumai“ (Čiburienė ir Guščinskienė, 2008, p. 476).

Organizacijos, kurios susiduria su lyčių įvairove, taip pat susiduria su seksualinės orientacijos įvairove. Kiekvieno darbuotojo lytis ir seksualinė orientacija yra darbo aplinkos dalis ir ji nėra išoriškai pastebima darbuotojo ypatybė. Terminas „lytinis identitetas“ nurodo tai, kuo žmonės suvokia save esant: moterimi, vyru, kažkuo per vidurį ar anapus šių kategorijų (Lehtonen, 2007, p. 20). Seksualinių mažumų terminas (angl. *sexual minorities*) apima lesbietes, vyrus gėjus, biseksualus ir ta pačia lytimi besidominančius žmones, o lytinių mažumų terminas (*gender minorities*) reiškia translyčius (angl. *transgendered*) ir interseksualius (angl. *intersexed*) asmenis. Žodžio dalies „trans“ naudojimu siekiama apibūdinti žmones, „[...] kurie nukrypsta nuo lyties vaidmens, kurio tikimasi, ir peržengia lyties ribas (tansseksualai (angl. *transsexuals*), transvestitai (angl. *transvestites*) ir translyčiai (angl. *transgenders*)“ (Lehtonen, 2007, p. 21).

1.4.5. Išsilavinimo, kvalifikacijos, pajamų ir darbo pobūdžio dimensijos

Asmeninei karjerai didelę įtaką turi ekonominiai, socialiniai ir technologiniai pokyčiai. Dėl šių pokyčių dirbantys asmenys ir darbdaviai priversti nuolatos mokytis, tobulinti savo kvalifikaciją ir sugebėti prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Asmuo su išsilavinimu, žiniomis ir gebėjimais labiau vertinamas organizacijoje ir gali lengviau įsitvirtinti darbo rinkoje (Smith, 1937). Toks asmuo produktyvesnis ir turi geresnes galimybes gauti didesnę darbo užmokestį (Becker ir Gary, 1975).

Įsidarbinimo galimybės priklauso nuo motyvacijos, darbo patirties, gebėjimų, žinių ir kvalifikacijos lygio (Gižienė ir Simanavičienė, 2012).

Stancikienė (2009) teigia, kad darbo užmokesčio didėjimas siejamas su užimamomis pareigomis, statusu, prestižu ir padidėjusia įtaka. Individas dėl didesnio darbo užmokesčio turėtų įgyti išsilavinimą, kelti kvalifikaciją, pasirūpinti sveikata ir tobulintis visą savo gyvenimą (Gižienė ir Simanavičienė, 2012).

Taigi globalėjančiame pasaulyje vis garsiau kalbama apie kultūriškai įvairius darbuotojus, nes daugelis organizacijų veikia pasauliniame kontekste. Kalbant apie socialinių mažumų ir kultūriškai skirtingų asmenų įdarbinimą, atsiranda poreikis sugebėti valdyti kultūriškai skirtingą organizaciją. Kiekvienos kultūrinės įvairovės dimensijos atstovai turi būti priimami, vertinami ir gerbiami, neatsižvelgiant į išskirtinius jų bruožus ir savybes. Organizacija turėtų pasižymėti atviru požiūriu įvairovei. Tinkamai valdydama kultūrinę įvairovę organizacija gali pasiekti didesnę konkurencinį pranašumą, nes skirtingi darbuotojai pasižymi skirtingomis kompetencijomis, gali pateikti įvairesnius ir platesnius sprendimų būdus, kaip pasiekti organizacinius tikslus.

2. Įtraukios darbo aplinkos formavimo teorinės prielaidos

2.1 Įtraukios darbo aplinkos samprata

Didėjant kultūrinei įvairovei, organizacijos vadovai vis labiau suvokia įtraukios darbo aplinkos (angl. *inclusive work environment*) svarbą. Apibrėžti įtraukiai darbo aplinkai mokslinėje literatūroje vartojami terminai: įtrauktis (angl. *inclusion*), įtrauki darbo vieta (angl. *inclusive workplace*), įtrauki darbo kultūra (angl. *work culture of inclusion*), įtraukus organizacinis klimatas (angl. *climate of inclusive organization*) ir įtrauki kultūra (angl. *inclusive culture*). Kultūrinė įvairovė (angl. *diversity*) ir įtrauktis (angl. *inclusion*) kartais gali būti vartojamos kaip sinonimai, vis dėlto tai skirtingus dalykus reiškiančios sąvokos. Įvairovės apibrėžtis nurodo organizacijos narių demografinius, kultūrinius ir socialinius skirtumus, įskaitant pastebimus ir nepastebimus bruožus, o įtrauktis (žr. 2 lentelę) susijusi su darbuotojų suvokimu, kad jų indėlis į organizaciją yra vertinamas bei skatinamas jų visišką įsitraukimą į organizacijos veiklą. Roberson (2006) teigimu, įtrauktis – darbuotojų dalyvavimas ir kultūrinės įvairovės integravimas į organizacines sistemas ir procesus, o kultūrinė įvairovė apibūdina darbo grupės sudėties kintamumą. Avery, McKay, Wilson ir Volpone (2008) teigimu, įtrauktis – kaip stipriai organizacija stengiasi įtraukti visus darbuotojus į organizacijos veiklą, atsižvelgdama į jų individualius talentus. Įtrauktis susijusi su psichologiniais procesais: savigarba, nerimu, depresija ir pasitenkinimu, kurie gali paveikti individo motyvaciją ir elgesį (Mor Barak, 2011). Skirtingi autoriai siūlo įvairias įtraukties apibrėžtis, kurios pateiktos 2 lentelėje.

2 lentelė. Įtraukties apibrėžtys (sudaryta darbo autorės)

Šaltinis	Reikšmė
Giovannini (2004)	Įtrauktis apima darbuotojo asmeninių savybių pripažinimą ir panaudojimą darbinėje aplinkoje.
Nembhard ir Edmondson (2006)	Įtrauktis – darbuotojų įnašo į organizaciją įvertinimas.
Roberson (2006)	Įtrauktis – darbuotojų kultūrinės įvairovės įtraukimas į organizacijos sistemas ir skatinimas dalyvauti organizaciniuose procesuose.
Lirio, Lee, Williams, Haugen ir Kossek (2008)	Įtrauktis – darbuotojo talentų panaudojimas, įgyvendinant organizacijos misiją, viziją ir tobulinant jos veiklą.
Avery, McKay, Wilson ir Volpone (2008)	Įtrauktis – organizacijos gebėjimas įtraukti darbuotojus į organizacines veiklas, kuriose panaudojami jų individualūs sugebėjimai.
Geiger ir Jordan (2014)	Įtrauktis – sąryšis tarp organizacijos narių, nei vienas organizacijos narys nėra privilegijuotas.

Organizacijos kultūra ir organizacinis klimatas – dalis įtraukios darbo aplinkos, kuri susijusi su darbuotojo pasitenkinimu darbu, organizaciniu įsipareigojimu, asmenine gerove ir darbo efektyvumu (Vohra ir Chari, 2015). Įtraukios aplinkos klimatas pasiekiamas per mokymąsi (Thomas, 1994), organizacinę komunikaciją ir įmonių vertybes bei misiją (Milburn, 1997). Įtraukaus organizacinio klimato (angl. *climate of inclusive organisation*) terminas apibūdina darbuotojų gerą savijautą darbo aplinkoje (Findler, Wind ir Mor Barak, 2007). BussinesDictionary organizacinio klimato terminą apibrėžia kaip darbo aplinkos sąlygas, kurios turi didelę įtaką darbuotojų veiksams ir darbo rezultatams. Klimatas organizacijos aplinkoje yra esminis veiksnys, turintis įtakos darbuotojų elgesiui (Turnipseed, 1988). Klimatas daro didelę įtaką darbuotojų motyvacijai. Geras klimatas darbo aplinkoje gerina darbuotojų nuotaiką, didina lojalumą ir produktyvumą. 3 lentelėje pateikti

organizacinio klimato terminai rodo, kad klimatas – darbuotojų suformuotas požiūris, kaip turi būti atliekamas ir įvertintas darbas, kokia atmosfera organizacijoje (žr. 3 lentelę).

3 lentelė. Įtraukaus organizacinio klimato apibrėžtys (sudaryta darbo autorės)

Šaltinis	Reikšmė
Schneider, Gunnarson ir Niles-Jolly (1994)	Organizacinis klimatas – atmosfera, kuri paremta darbuotojų pasidalintu suvokimu apie apdovanojimus, praktikas ir organizacines procedūras.
Watkin ir Hubbard (2003)	Organizacinio klimato sąlygos apibūdina darbuotojų suvokimą apie darbo aplinką, supratimą kaip tinkamai atliekamas darbas ir jų savijautą dirbant tam tikroje aplinkoje
McMurray, Pirola-Merlo, Sarros ir Islam (2010)	Darbo aplinkos savybių, kurias darbuotojai tiesiogiai ar netiesiogiai suvokia, rinkinys.
Aishwarya ir Ramasundaram (2012)	Organizacinis klimatas – organizacijos atmosfera ir vertybės, susijusi su darbuotojų elgesiu, požiūriu ir jausmais.
Mogimi ir Subramaniam (2013)	Organizacinis klimatas – vertybės ir įsitikinimai, kurie nėra matomi bet išreiškiami per darbuotojų elgesį ir veiksmus.

Mokslininkai Watkin ir Hubbard (2003), nagrinėję daugybę mokslinių tyrimų, atrado negatyvias darbo klimato sąlygas, kurios apima tokius rodiklius:

- ✓ dėmesys užduočių delegavimui;
- ✓ baudžiama už savarankiškai priimamus sprendimus;
- ✓ nerealūs ir neįgyvendinami organizacijos tikslai;
- ✓ nesuderinti lūkesčiai ir galimybės;
- ✓ nuolatinis organizacinių tikslų trūkumas;
- ✓ netinkamas grįžtamasis ryšys apie rezultatus;
- ✓ aiškumo trūkumas vadovų lūkesčiuose;
- ✓ komandos narių atsakingumo stoka;
- ✓ nepakankamai įvertinamas darbuotojų darbas.

Nishii ir Rich (2014) pateikė tris pagrindines kryptis, būdingas įtraukiam organizaciniam klimatui. Pirmiausia reikia *sukurti vienodas sąlygas* visiems darbuotojams, neišskiriant jų dėl socialinių skirtumų. Antra, organizacija turėtų *vykdyti integravimo strategiją*, apimančią darbuotojų prisitaikymą organizacijoje išlaikant kultūrinę identitetą. Trečia, naudojami metodai, lengvinantys sprendimų priėmimą, į kuriuos *įtraukiami visi darbuotojai*, o ne tik išrinktieji.

Įtrauki darbo kultūra (angl. work culture of inclusion) apibūdina aplinką, kurioje kiekvienas asmuo su skirtingais požiūriais ir mąstymo būdais turi galimybę dirbti komandoje efektyviai ir parodyti savo didžiausią potencialą, norėdamas pasiekti organizacinių tikslų (Pless ir Maak, 2004). Organizacinės kultūros, kuri priima kultūrinę įvairovę, vystymas – esminis reikalavimas norint sėkmingai valdyti kultūrinę įvairovę. Organizacinė kultūra atlieka svarbią funkciją kuriant reikalavimus kultūrinės įvairovės valdymui, padidina grupės narių išskirtinumų vertę ir sukuria integracinę kultūrą, kuri skatina kiekvieną narį įsitraukti į organizacines veiklas (Cox, 1993). Organizacinė kultūra sudaryta iš simbolių, herojų, ritualų (Trompenaars ir Hampden-Turner, 1997), pagrindinių prielaidų ir vertybių, kurias darbo grupė sukuria, kad išspręstų prisitaikymo ir integracijos problemas (Schein, 1990). Pless ir Maak (2004) išskiria šias integracijos vertes: pripažinimą (emocinis, teisinis ir politinis, solidarūs), abipusį supratimą, pliuralistines pažiūras, pasitikėjimą ir sąžiningumą. Šios

vertybės leidžia organizacinei kultūrai tapti puikiu instrumentu, reikalingu efektyviai valdyti kultūrinę įvairovę. Įvairūs mokslininkai, tyrinėję įtraukią darbo kultūrą, pateikia skirtingas šios sąvokos apibrėžtis (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Įtraukios darbo kultūros apibrėžtys (sudaryta darbo autorės)

Šaltinis	Reikšmė
Schein (1991)	Organizacinės kultūra – prielaidos ir vertybės, sukurtos darbuotojų, kurios padeda lengviau prisitaikyti ir integruotis į organizaciją.
Cox (1993)	Organizacinė kultūra – aplinka, kurioje kiekvienas narys skatinamas įsitraukti į organizacines veiklas, vertinamas jų išskirtinumas.
Denison (1996)	Kultūra – organizacinė struktūra, pagrįsta organizacijos narių vertybėmis, įsitikinimais ir prielaidomis.
Trompenaars ir Hampden-Turner (1997)	Organizacinė kultūra – simboliai, vertybės, herojai ir ritualai organizacijoje.
Pless ir Maak (2004)	Įtrauki darbo kultūra – aplinka, kurią sudaro kultūriškai skirtingi darbuotojai, jie dirba efektyviai panaudodami savo didžiausią potencialą.
Needle (2004)	Organizacinė kultūra apima organizacijos viziją, vertybes, normas, sistemas, simbolius, kalbas, prielaidas, įsitikinimus ir įpročius.
Wasserman, Gallegos ir Ferdman (2008)	Įtrauki kultūra egzistuoja, kai visų socialinių grupių nariai turi galimybę dalyvauti pagrindinėje organizacinėje veikloje, būti išklaustyti ir vertinami.
Cameron ir Quinn (2011)	Organizacinę kultūrą apibūdina vertybės, lyderystės stiliai, kalba, simboliai, procedūros ir organizacijos nusistovėjusi tvarka, organizacijos unikalumas.

4 lentelėje pateikti įtraukios organizacinės kultūros apibrėžimai rodo, kad organizacinę kultūrą sudaro įvairūs elementai – prielaidos, įsitikinimai, vertybės, elgesys, simboliai, procedūros, įpročiai ir normos.

Pasak Wasserman, Gallegos ir Ferdman (2008), įtrauki darbo aplinka egzistuoja, kai visų socialinių grupių darbuotojai turi galimybę dalyvauti, būti išgirsti ir vertinami darbuotojų kolektyve. Poreikis priklausyti didesnei socialinei grupei yra esminis geros psichologinės savijautos komponentas (Ferdman ir Davidson, 2002).

5 lentelė. Įtraukios darbo aplinkos apibrėžtys (sudaryta darbo autorės)

Šaltinis	Reikšmė
Roberson (2006)	Įtraukioje darbo aplinkoje pašalinamos kliūtys, kurios darbuotojams trukdo visiškai įsitraukti ir dalyvauti organizacinėje veikloje.
Avery, McKay, Wilson ir Volpone (2008)	Organizacijos pastangos įtraukti visus darbuotojus į jos veiklą, atsižvelgiant į darbuotojų individualius sugebėjimus.
Mor Barak (2011)	Įtraukioje darbo aplinkoje darbuotojai sugeba įsitraukti į organizacijoje vykstančius procesus: sugeba prieiti prie informacijos, palaiko ryšį su kolegomis bei geba priimti sprendimus ir jiems daryti įtaką.
Ferdman ir Deane (2013)	Įtraukioje darbo aplinkoje komandos nariai ir vadovai sugeba atrasti būdus, kurie leidžia kiekvienam komandos nariui dalyvauti organizacijos veikloje, prisidėti prie organizacijos tikslų siekimo ir jaustis organizacijos dalimi.

5 lentelėje išskiriamos esminės reikšmės, apibūdinančios įtraukią darbo aplinką: darbuotojų įsitraukimas į organizacijos veiklą turi įtakos sprendimų priėmimui, asmeninių sugebėjimų

panaudojimas organizacinėje veikloje, kliūčių, kurios trukdo pilnai įsitraukti į organizaciją, pašalinimas. Gali pasitaikyti įvairių kliūčių: darbuotojas neskatinamas už gerus darbo rezultatus, nėra motyvavimo sistemos, neleidžiama išsakyti savo nuomonės, vadovas nepalaiko ryšio su darbuotojais.

Skirtingų kultūrų įtraukimas į organizaciją yra vienas iš būdų sukurti įtraukią darbo aplinką organizacijoje. Įtraukioje organizacijoje vertinami ne tik socialinių mažumų nariai, bet visi organizacijos nariai. Vadovai turėtų sukurti aplinką, kurioje padidėtų ne tik darbuotojų motyvacija, pasitenkinimas darbu ir organizacinis įsipareigojimas, bet būtų nešališka darbo aplinka, kurioje kiekvienas grupės narys nesijaustų pranašesnis ar blogesnis už kitą (Torres ir Bruxelles, 1992).

Taigi įtrauki darbo aplinka – įmonės kultūros dalis. Įtrauki darbo aplinka yra plati sąvoka, kurios dedamosios – įtrauktis, įtraukus organizacinis klimatas ir įtrauki organizacinė kultūra. Įtrauktis susijusi su darbuotojo indėlio organizacijoje vertinimu ir darbuotojų įsitraukimu į organizacijos veiklą, įtraukus organizacinis klimatas apibūdina įtraukios darbo aplinkos sąlygas, o įtrauki darbo kultūra – įsitikinimai, vertybės ir normos, kurios padeda lengviau valdyti kultūrinę įvairovę. Visos šios dedamosios apibūdina įtraukią darbo aplinką. Įtraukioje darbo aplinkoje kiekvienas organizacijos narys jaučiasi vertinamas, išklaustytas, gerbiamas, vadovas palaiko artimus santykius su darbuotoju ir leidžia dalyvauti sprendimų priėmime. Organizacijoje, kurioje siekiama sukurti įtraukią darbo aplinką, darbuotojai jaučiasi organizacijos dalimi ir lojalūs organizacijai. Nauji darbuotojai lengvai integruojasi ir pritampa įtraukioje organizacijoje.

2.2. Įtraukios darbo aplinkos formavimas.

Įtrauktis ir kultūrinė įvairovė turi būti pagrįsti morale (Pless ir Maak, 2004). Įtraukioje darbo aplinkoje darbuotojas jaučiasi gerbiamas, priimamas, vertinamas, saugus, patenkintas, įsipareigojęs organizacijai ir išklaustytas (Ferdman, 2006). Organizacija, kurioje kuriama įtrauki darbo aplinka, pasižymi efektyvia kultūrinės įvairovės valdymo sistema, gebėjimu priimti kultūrinę įvairovę, sugebėjimu panaudoti darbuotojų įgūdžius ir patirtį, skatina nuolatinį mokymąsi, pasidalijimą idėjomis ir lankstumą (Wheeler, 1999). Įtraukioje darbo aplinkoje darbuotojai turi visas teises dalyvavauti organizacijos veikloje, o jų išskirtiniai gebėjimai vertinami kaip unikalūs (Holvino ir kt., 2004; Roberson, 2006). Pless ir Maak (2004) teigia, kad įtraukties kultūra grindžiama abipusiu supratimu, darbuotojų požiūrių įvairove ir abipuse pagalba, pasitikėjimu ir sąžiningumu. Pasak Miller (1998), įtraukios organizacijos kūrimas apima įsipareigojimą struktūriniais pokyčiams, darbo procedūras, tinkamą žmogiškųjų išteklių valdymo sistemą, formalią ir neformalią atlygio sistemą, vadovavimo praktikas, reikalavimus darbuotojų kompetencijoms ir organizacinę kultūrą. Skatinant komandos produktyvumą organizacijoje, pasveriant skirtumus ir kiekvieno darbuotojo indėlį, galima darbuotojų kultūrinei įvairovei sukurti įtraukią darbo aplinką.

Kuriant įtraukią darbo aplinką daugiakultūrei organizacijai, reikėtų atsižvelgti į individualius darbuotojų poreikius ir sukurti organizacines sistemas ir struktūras, kuriose darbuotojai jaustųsi vertinami ir teisingai įvertinti (Ferdman ir Davidson, 2002). Įtraukios darbo aplinkos formavimo veiksniai, kurių pagalba kuriama įtraukios darbo aplinkos struktūra, yra priklausomybė (angl. *belongingness*) ir unikalumas (išskirtinumas) (angl. *uniqueness*). Darbuotojų pasitenkinimas darbu ir organizacinis įsipareigojimas gerėja, kai jie jaučiasi svarbia organizacijos dalimi (priklausomybės prielaida), o jų unikalios savybės pripažįstamos ir vertinamos (unikalumo prielaida) (Shore, Randel, Chung, Dean, Holcombe Ehrhart ir Singh., 2011).

Shore ir kt. (2010) sukūrė *2x2 sistemą*, kuri parodo unikalumo ir priklausomybės sąryšį organizacijoje (žr. 6 pav.). Šiame modelyje pateikiamos keturios organizacijose vykstančios situacijos, kurios priklauso nuo darbuotojo unikalumo ir priklausomybės lygio.

Įtrauki darbo aplinka sukuriami esant aukštam priklausomybės ir unikalumo lygiui. Tokioje aplinkoje darbuotojas priimamas į organizacinę bendruomenę, kartu išlaikant jo unikalias asmenybės charakteristikas. *Pašalinimas* atsiranda, kai asmuo nėra laikomas komandos dalimi, nes jis pasižymi kitokiais sugebėjimais nei kiti komandos nariai. Kai priklausymo organizacijai jausmas susilpnėja, gali atsirasti kognityviniai, emociniai, bendravimo ir sveikatos sutrikimai (Baumeister, DeWall, Ciarocco ir Twenge, 2005; Blackhart, Nelson, Knowles ir Baumeister, 2009; DeWall, Maner ir Rouby, 2009). *Asimiliacija* įvyksta, kai darbuotojas pritampa prie komandos, neišsiskirdamas, neatskleisdamas gerai matomų išskirtinių savo bruožų ar pažiūrų (pvz., išpažįstamos religijos, negalios sutrikimų ar seksualinės orientacijos) (Bell, Özbilgin, Beauregard ir Sürgevil, 2011). Komandoje nepritampantys asmenys, bet labai vertinami dėl savo išskirtinių sugebėjimų darbo aplinkoje *diferencijuojami* (žr. 6 pav.). Dollinger (2003) pastebėjo, jog darbuotojai su aukštais išskirtiniais sugebėjimais yra kūrybiškesni. Be to, organizacijos vis dažniau savo darbuotojų unikalias savybes pabrėžia kaip žmogiškųjų išteklių turtą ir konkurencinio pranašumo šaltinį (Lepak ir Snell, 1999).

	Žema priklausomybė	Aukšta priklausomybė
Nedidelis išskirtinumas	<p><u>Pašalinimas</u></p> <p>Asmuo su išskirtiniais gebėjimais nėra laikomas komandos dalimi, nes jo sugebėjimai kitokie nei visos darbo grupės.</p>	<p><u>Asimiliacija (supanašėjimas)</u></p> <p>Asmuo yra laikomas darbo grupės dalimi, kai jis atitinka dominuojančias organizacines kultūros normas ir neišsiskiria unikalumu.</p>
Didelis išskirtinumas	<p><u>Diferencijavimas</u></p> <p>Asmuo nėra laikomas darbo grupės dalimi, tačiau jo unikalios savybės vertinamos ir reikalingos organizacijos tikslams pasiekti.</p>	<p><u>Įtrauktis</u></p> <p>Asmuo laikomas darbo komandos dalimi, tuo pačiu išlaikant savo unikalumą darbo grupėje.</p>

6 pav. Įtraukties ir įvairovės darbo grupėse sistema (Shore ir kt., 2011, p. 57)

Įtraukios darbo aplinkos vizija (angl. *vision of inclusive environment*) – pagrindinis aspektas kuriant įtraukią organizacinę kultūrą (Gouillart, Kelly, 1995; Kotter, 1996). Vizija tampa svarbi esant pokyčiams, kai valdymo sistemos nebėra efektyvios ir nefunkcionuoja. Norint sukurti daugiakultūrę ir kultūriškai įtraukią organizaciją, vizija turėtų apimti šiuos aspektus (Pless ir Maak, 2004):

1. darbo aplinkos kūrimas, paremtas pagarba visiems organizacijos nariams (įmonės viduje ir už jos ribų), nepriklausomai nuo lyties, rasės, religijos, negalios, gyvenimo būdo ar aplinkybių;

2. bendravimo kultūros kūrimas ir puoselėjimas, sujungiant sprendimų priėmimo ir problemų sprendimo procesus, įsiklausant ir bandant suprasti kitokią požiūrį, vertinant kitokią nuomonę ir argumentuojant savo poziciją;
3. kiekvieno darbuotojo, išsakančio savo idėjas, indėlio vertinimas organizacijoje;
4. kiekvieno organizacijos nario lygių teisių užtikrinimas ir sąlygų parodyti savo didžiausią potencialą sukūrimas;
5. tinkamo darbo krūvio ir darbo sąlygų, kurios išlaiko pusiausvyrą tarp darbo ir asmeninio gyvenimo, sukūrimas.

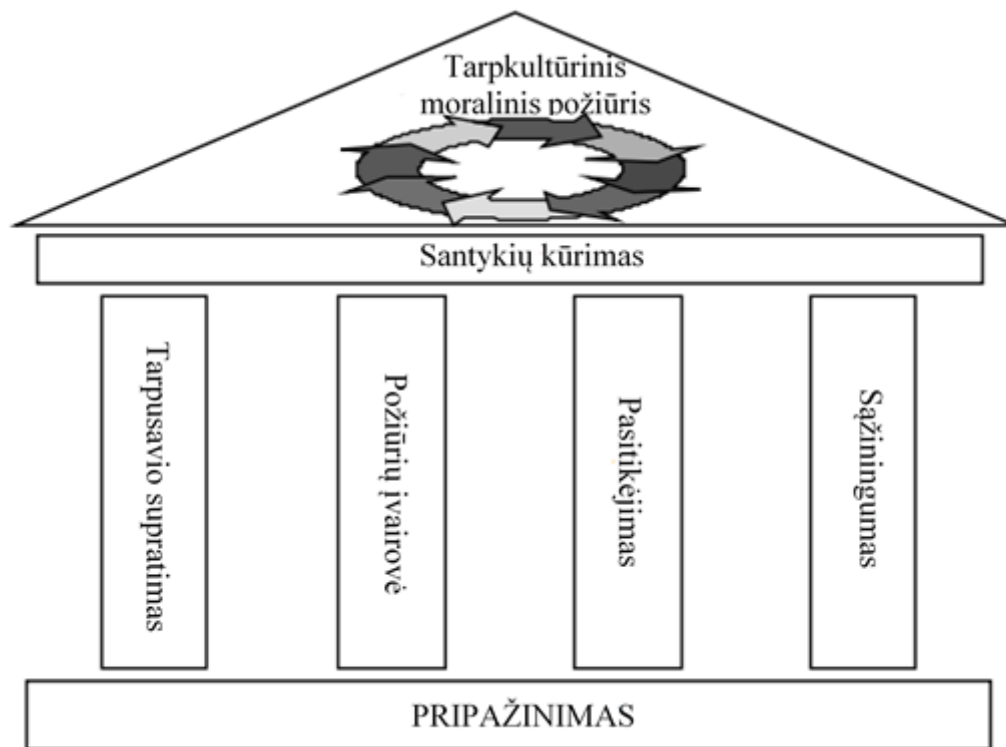
Įtraukios organizacijos kultūros kūrimas – sudėtinga užduotis, kuriai atlikti reikia ilgalaikio atsidavimo. Įtrauki kultūra dažnai prilyginama įtraukiai organizacinei aplinkai, kurioje išklausoma ir gerbiama kitokia nuomonė, vertinamas kitoks požiūris ir kiekvienas skatinamas įdėti reikšmingą indėlį į organizaciją. Nepriklausomai nuo rasės, amžiaus, lyties ar profesijos, įsitikinimų ar kultūrinio pagrindo, kiekvienas darbuotojas siekia būti pripažintas organizacijoje. Pless ir Maak (2004) pateikia pagrindinius įtraukios organizacinės kultūros kūrimo principus, kurie prisideda prie tinkamų ir tvarių santykių kūrimo organizacijoje (žr. 7 pav.):

1. **Tarpusavio supratimas.** Norint sukurti įtraukią organizacinę kultūrą, kurioje įvairių socialinių grupių darbuotojai gerbtų ir suprastų vienas kitą bei sėkmingai dirbtų kartu siekdami bendrų tikslų, reikėtų skatinti tarpusavio santykius, kai kitoks požiūris, nuomonė ir idėjos yra ne tik toleruojami, bet ir aktyviai palaikomi. Svarbu pažinti vienas kitą kaip atvirą ir bendraujančią asmenybę.
2. **Požiūrių įvairovė.** Dėl skirtingų nuomonių dažnai susidaro situacija, kai pagrindinis balsas išaukštinamas, o visi kiti nutildomi. Tokios nelygybės ir dominavimo situacijos iškyla organizacijose, kuriose susidarę prieštaringi požiūriai dėl neteisingo valdžios pasiskirstymo komandoje, o tai reiškia, kad vieni darbuotojai turi didesnę galią iškelti savo interesus aukščiau prieš kitų valią. Taigi svarbu sukurti atvirą dialogą, kuriame dalyvautų visi darbuotojai, sudaryti sąlygas visiems išsakyti pastabas, diskutuoti, apsvarstyti visus argumentus ir rasti bendrą atsakymą į iškeltą problemą.
3. **Pasitikėjimas.** Jo pagrindą sudaro kultūriškai skirtingų žmonių bendradarbiavimas, dalijimasis patirtimi ir žiniomis. Abipusis pasitikėjimas labiau vystomas, kai santykiei paremti artumu, bendradarbiavimu ir abipusiu pripažinimu.
4. **Sąžiningumas.** Sąžiningumas apibūdinamas kaip asmens savybė laikytis taisyklių ir įsipareigojimų, susidūrus su iššūkiais (Sharp Paine, 1997). Sąžiningumas siejamas su pasitikėjimu, nes tai sukelia žmonių ir organizacinių procesų vienumą.

Pagrindiniai įtraukios organizacinės kultūros kūrimo principai paremti moraliniu požiūriu ir vadinami **pripažinimo principu** (angl. *the principle of recognition*) (žr. 7 pav.). Žmonės, priklausomi nuo abipusio pripažinimo, nori mylėti ir būti mylimi, nori, kad draugai ir kolegos pripažintų, kas jie yra ir ką daro, darbdaviai apdovanotų už pasiekimus ir vyriausybė gerbtų juos ir jų teises kaip laisvų ir lygiateisių piliečių. Darbuotojai – didžiausias organizacijos turtas, kuris privalo būti tinkamai valdomas ir vertinamas, o organizacija – aplinka, kurioje jos nariai jaučia poreikį būti pripažinti. Įtrauki organizacinė kultūra gali egzistuoti organizacijoje, kai:

1. darbuotojai iš skirtingų socialinių grupių turi galimybę išsakyti savo nuomonę, būti išgirsti ir įvertinti, įsijungti į kolektyvinę veiklą;

2. daugiakultūre organizacijoje vyrauja nuomonių ir žinių įvairovė, kuri užtikrina organizacinę sėkmę;
3. organizacijoje vyrauja sąžiningumas, atviras bendravimas, skaidrus įdarbinimas. Tokioje organizacinėje aplinkoje darbuotojai turi pasisakymo laisvę, o diskriminacija ir priekabiavimas nėra toleruojami.



7 pav. Įtraukios organizacinės kultūros kūrimo principai (Pless ir Maak, 2004, p. 131)

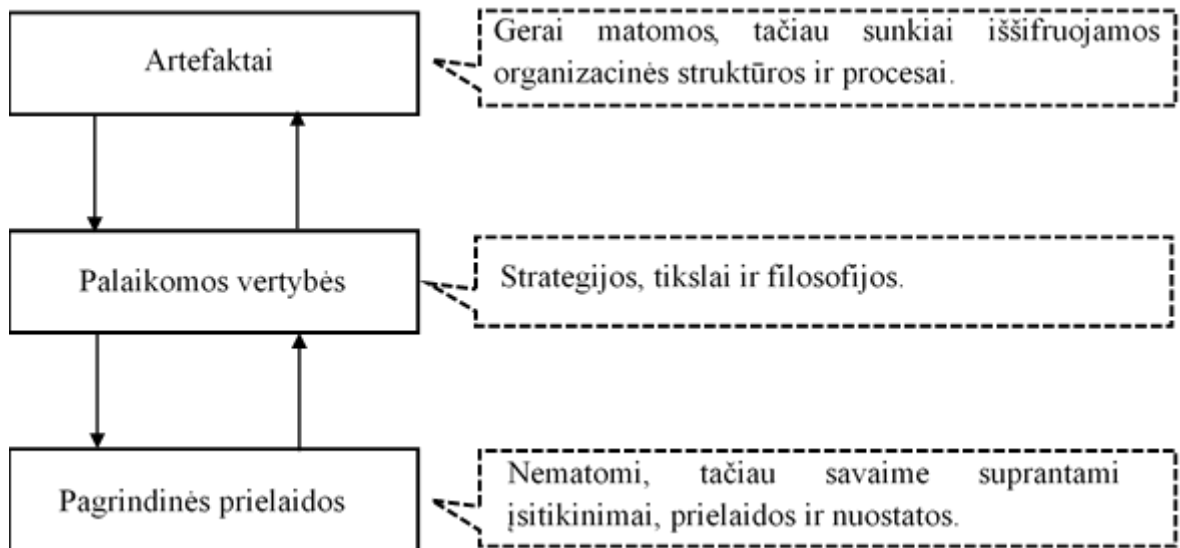
Pripažinimas atsiranda esant tarpusavio supratimui, požiūrių įvairovei, pasitikėjimui ir sąžiningumui, kurie skatina **tarpkultūrinio moralinio požiūrio** (angl. *intercultural moral point of view*) vystymą (žr. 7 pav.). Individas, turintis tarpkultūrinį moralinį požiūrį, yra tolerantiškas kitai religijai, seksualinėms pažiūroms, gyvenimo būdai, profesijai ir kitiems kultūriniais skirtumams. Organizacija, grindžiama tvirtu etiniu pagrindu, pasižymi kultūrinės įvairovės priėmimu ir įtraukios organizacinės kultūros formavimu (Pless ir Maak, 2004).

Įtraukioje darbo kultūroje darbuotojai turėtų pasižymėti tam tikromis savybėmis ir bruožais, kurie vadinami **įtraukties kompetencijomis** (angl. *competencies of inclusion*). Šios kompetencijos reikalingos norint veiksmingai reaguoti į iššūkius, kurie atsiranda kultūriškai įtraukioje darbo aplinkoje. Pless ir Maak (2004) iš nurodytų įtraukios kultūros kūrimo principų (žr. 7 pav.) pateikė kompetencijas, kurios interpretuojamos tam tikru elgesiu:

- pagarba ir empatija;
- kitokio asmens pripažinimas ir laikymas lygiu su visais;
- kitokios nuomonės vertinimas juos išklausant, bandant suprasti kitokią nuomonę ir požiūrį;
- atviras ir nuoširdus bendravimas su kiekvienu organizacijos nariu;
- išlavintas sprendimų priėmimas ir problemų sprendimas;
- išugdyti komandiniai gebėjimai;

- vadovaujant bendradarbiaujama su kitais organizacijos nariais.

Organizacinė kultūra turi įtakos organizacinėms procedūroms, organizacijos politikai ir veikloms (Ostroff, Kinicki ir Tamkins, 2003). Kitaip tariant, giliai įaugusios vertybės, prielaidos ir įsitikinimai turi įtakos organizacijos sistemai, kuri formuoja darbuotojo supratimą apie esamą darbo aplinką (Moran ir Volkwein, 1992). Organizacinė kultūra pasireiškia trimis lygmenimis, kurie skiriasi subjektyvumo ir prieinamumo požiūriu (Schein, 1990) (žr. 8 pav.):



8 pav. E.Scheino organizacinės kultūros modelis (Schein, 1990)

- pirmasis – artefaktai (angl. *artifacts*), gerai pastebimi ir aiškiausi elementai (pvz.: ritualai, apranga, mitai, istorijos, simboliai ir kalba), kurie apibūdinami vertybėmis, įsitikinimais ir prielaidomis, tačiau sunkiai atpažįstami.
- antrasis – palaikomos vertybės (angl. *espoused values*), kurios atspindi vidurinį organizacijos kultūrinį lygmenį ir organizacines vertybes, viziją, etiką bei filosofiją. Tai vertybės, kurios yra aiškiai apibrėžiamos ir vienodai visiems organizacijos nariams suprantamos.
- trečiasis – pagrindinės prielaidos (angl. *underlying assumptions*), tai nepastebimos prielaidos, vertybės ir įsitikinimai, kurie turi įtakos organizacijos darbuotojų suvokimui, požiūriui ir elgesiui. Pagrindinės prielaidos sunkiai pakeičiamos, nes jos darbuotojams yra savaiame suprantamos, jos atspindi organizacijos narių pasaulėžiūrą. Pagrindinės prielaidos dažniausiai atsiranda iš patirties, organizacijai patyrus sėkmių ar nesėkmių.

Įtraukios organizacijos pagrindinės vertybės, veikla, valdymas ir strategijos formuojamos atsižvelgiant į grupės narių įvairumą (Holvino, Ferdman ir Merrill-Sands, 2004). Įtrauki darbo aplinka, pasak Gasoreck (2000), priklauso nuo to, kaip stipriai:

- darbuotojai yra vertinami, jų idėjos yra įvertintos ir panaudojamos;
- esami darbuotojai mano, kad jie priklauso organizacijai, o potencialūs darbuotojai yra pritraukiami į organizaciją;
- darbuotojai jaučiasi įsipareigoję vieni kitiems, organizacijai ir jos tikslams.

Įtraukioje, kultūrine įvairove pasižyminčioje organizacijoje pasiekiami teigiami rezultatai, tokie kaip padidėjęs pasitenkinimas darbu, lojalumas, organizacinis įsipareigojimas, pasitikėjimas organizacija, gera savijauta darbe, kūrybiškumas ir inovatyvumas (Brimhall, Lizano ir Mor Barak, 2014; Mor Barak, Levin, Nissly, ir Lane, 2006; Shore ir kt., 2011; Travis ir Mor Barak, 2010). Todėl mažėja darbuotojų kaita, konfliktinių situacijų, ketinimų palikti organizaciją, darbo sutarčių nutraukimų ir streso (Hopkins, CohenCallow, Kim, ir Hwang, 2010; Hwang ir Hopkins, 2012; Mor Barak ir kt., 2006; Nishii, 2013).

Žmonių migracija tarp valstybių ir globalizacija sukūrė prielaidas kultūrinei įvairovei atsirasti ir organizacijose. Organizacijai tenka susidurti su įvairesniu žmonių kontingentu, skirtingesniu požiūriu ir atsiranda poreikis būti tolerantiškesniems kitokiems įsitikinimams, požiūriams ir vertybėms. Įtrauktis nereiškia, kad darbuotojas turi mėgti kiekvieną asmenį, su kuriuo dirba, tačiau turi gerbti kiekvieno išsakytą nuomonę ir įsitikinimus. XXI amžiuje organizacija suteikia lygias galimybes darbuotojams, kurie yra kitokie pagal rasę, lytį, tautybę ar išpažįstą religiją, nes sudarydama tam sąlygas, organizacija gali pritraukti įvairių sugebėjimų darbuotojus. Kuriant įtraukią darbo aplinką organizacijoje, reikalingas tinkamų santykių kūrimas tarp darbuotojų ir vadovų bei tarp pačių darbuotojų. Šių santykių kūrimas paremtas keturiais principais: tarpusavio supratimu, požiūrių įvairove, sąžiningumu ir pasitikėjimu. Svarbiausios prielaidos kuriant įtraukią darbo aplinką – unikalumas ir priklausomybė. Šių prielaidų pagalba sukuriama organizacinė kultūra, kurioje kiekvienas komandos narys jaučiasi vertinamas, išklauskas ir saugus. Taip pasiekiami teigiami rezultatai: darbuotojų lojalumas, pasitenkinimas darbu, organizacinis įsipareigojimas, kūrybiškumas, inovatyvumas ir gera savijauta darbe. Tai svarbiausi indikatoriai siekiant konkurencinio pranašumo ir tobulinant žmogiškuosius išteklius.

2.2 Įtraukios darbo vietos charakteristika.

Darbuotojų kultūrinė įvairovė darbo aplinkoje yra ne tik identifikuojama, bet ir integruojama į organizacinės kultūros struktūrą (O'Donovan, 2015). Wasserman, Gallegos ir Ferdman (2008) pabrėžė, kad įtrauki darbo kultūra egzistuoja, kai kiekvienas kultūriškai skirtingas darbuotojas ar jų grupė būna išklauskas ir įvertinti bei siekia organizacijos tikslų kartu su komandos nariais. Įtrauki ir harmoninga darbo vieta svarbi, kad darbuotojai galėtų efektyviai dirbti su kolegomis iš skirtingų socialinių grupių. Tačiau norėdami bendradarbiauti tarpusavyje ir išvengti konfliktų, darbuotojai patys turėtų ugdyti kompetencijas, reikalingas dirbant komandoje, pasižyminčia kultūrine įvairove (žr. 6 lent.).

Norint padidinti darbo efektyvumą įtraukioje darbo vietoje, svarbu atsižvelgti į darbuotojų turimas kompetencijas. Mokslininkai Hays-Thomas, Bourdreaux ir Bowen (2012) atliko tyrimą, kuriame respondentai dalyvavo įvairiose situacijose, kuriose teko susidurti su darbuotojų įvairovės keliamais iššūkiais. Apibendrinus rezultatus buvo išskirti reikalingi įgūdžiai, vertybės ir gebėjimai personalui, vidurinėsios grandies ir aukščiausios grandies vadovams, dirbantiems įtraukioje organizacijoje (žr. 6 lent.).

6 lentelė. Darbuotojų kompetencijos dirbant kultūriškai įvairioje komandoje (Managing workplace diversity, 2018, p. 58)

Darbuotojo kompetencija	Elgesio indikatorius
Bendravimas (jautrus ir efektyvus bendravimas kultūriškai įvairioje komandoje)	<ul style="list-style-type: none"> *Jautrus bendravimas su kitais; *Esant būtinybei savo bendravimo stiliaus keitimas dirbant kultūriškai įvairioje komandoje; *Efektyvus ir tinkamas bendravimas su sudėtingais žmonėmis ir atsidūrus sudėtingoje situacijoje.
Lankstumas ir prisitaikymas (kūrybiškas problemų sprendimas ir prisitaikymas dirbant su skirtingais komandos nariais)	<ul style="list-style-type: none"> *Darbo tempo pritaikymas skirtingoms žmonių grupėms; *Atvirai vertinama nauda, kurią suteikia kultūrinė darbuotojų įvairovė organizacijoje; *Pritaikytas bendravimas, nujaučiant kitų emocijas.
Suprasti kitų poreikius (priimti ir suprasti komandos narių skirtumus)	<ul style="list-style-type: none"> *Empatija ir sugebėjimas matyti iš kito asmens perspektyvos; *Bandymas pažinti kolegas; *Suvokimas, kokios socialinės, psichologinės ir kultūrinės jėgos formuoja kito asmens požiūrį; *Pagarba kitokių įsitikinimų ir požiūrių asmenims; *Dėmesingumas kito emocijomis ir tinkamas reagavimas į jas.
Sąmoningumas (sugebėjimas suprasti save, savo veiksmus ir jų įtaką kitiems)	<ul style="list-style-type: none"> *Savo elgesio, įsitikinimų ir nuostatų analizavimas; *Tinkama, nesukelianti problemų kitiems jausmų ir emocijų išraiška; *Mokymasis iš patirties ir jos analizavimas; *Rodomas teigiamas požiūris į kitus.
Savęs ugdymas (mokėti tinkamai vadovauti komandai, kurioje vyrauja kultūrinė įvairovė)	<ul style="list-style-type: none"> *Atvirumas naujoms vertybėms, požiūriams; *Aktyvūs veiksmai siekiant suprasti kitokių požiūrį; *Darbo su kultūriškai skirtingais asmenimis priėmimas kaip bendro mokymosi galimybė.

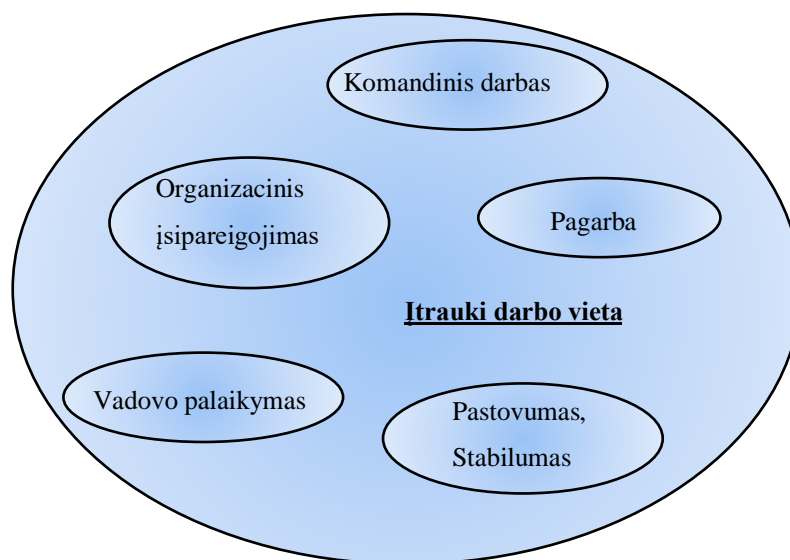
Asmuo, dirbantis organizacijoje, kurioje kuriama įtrauki darbo aplinka, turi pasižymėti kompleksinėmis savybėmis (žr. 7 lentelę). Darbuotojas turi būti ne tik empatiškas, taktiškas, gebėti deramai bendrauti, bet būti plačių pažiūrų, sąmoningas ir atviras naujovėms bei kultūrinei įvairovei. Visos savybės tarpusavyje susijusios ir nefunkcionuoja viena be kitos. Darbuotojas negali būti atviras naujoms idėjoms ar priimti kitokią nuomonę, jeigu nebus kultūrinio sąmoningumo ar nesugebės tinkamai išklausti kito asmens.

Įtrauki darbo vieta apibūdina, kaip darbuotojas priimamas ir kaip su juo elgiasi kiti organizacijos nariai (Pelled, Ledford ir Mohrman, 1999). Roberson (2006) įrodinėjo, kad įtrauki darbo vieta egzistuoja tik pašalinus visas kliūtis, kurios trukdo darbuotojams pilnai įsitraukti į organizacijos veiklą. Panašiai teigia Miller (1998) – kultūriškai skirtingų darbuotojų įtrauktis priklauso nuo dalyvavimo organizacinėje veikloje ir prisidėjimo siekiant organizacinių tikslų.

7 lentelė. Vertybės/žinios/įgūdžiai reikalingi kurti įtraukčiai organizacijoje (Vohra, Chari, 2015, p. 329)

Vertybės	Žinios	Įgūdžiai
Sąmoningumas	Savivoka	Aktyvus klausymasis
Kultūrinės įvairovės pripažinimas	Reikalingų įstatymų supratimas	Empatija
Atvirumas naujoms idėjoms	Platus požiūris	Savikontrolė
Lankstumas		Deramas bendravimas
		Taktiškumas
		Gebėjimas sutarti
		Sugebėjimas įtikinti

Įtraukioje darbo vietoje visi organizacijos nariai jaučiasi vykstančių procesų dalimi, t. y. prieina prie informacijos, palaiko ryšius su kolegomis, dalyvauja sprendimų priėmimo ir turi jiems įtakos (Mor Barak, 2011). Kultūriškai įtraukioje darbo vietoje darbuotojai jaučiasi vertinami už jų įdėtas pastangas, jaučiasi saugiai, atvirai išreiškia savo idėjas bei nuomonę. O'Donovan (2015) išskyrė penkis svarbiausius veiksnius, kurie prisideda prie įtraukios darbo vietos kūrimo. Veiksniai apima komandinį darbą, pastovumą, įsipareigojimą organizacijai, tarpusavio pagarbą ir vadovo palaikymą (žr. 9 pav.).



9 pav. Veiksniai, turintys įtakos įtraukios darbo vietos kūrimui (sudaryta darbo autorės, remiantis O'Donovan, 2015)

1. *Komanda.* Privalu kurti, skatinti ir palaikyti ryšius su komanda. Jaustis komandos dalimi yra svarbu kultūriškai įtraukioje darbo vietoje, nes darbuotojai, kurie įprastai dirba individualiai, gali pasijausti didelės komandos dalimi.
2. *Pastovumas, stabilumas.* Šis veiksnys yra susijęs su familiarumu ir tarpusavio santykiais. Darbuotojai palaiko šeiminius ir glaudžius tarpusavio santykius.
3. *Įsipareigojimas.* Organizacinis įsipareigojimas – tai santykis tarp asmenų, susitapatinimas su organizacija ir prisirišimas prie jos (Arnold, Silvester, Cooper, Robertson, Patterson, 2005, p. 625).
4. *Pagarba.* Kiekvienas organizacijos narys gali laisvai išreikšti savo nuomonę ar teikti pasiūlymus, nesulaukdamas neigiamo požiūrio iš kitų organizacijos narių.

5. *Vadovo palaikymas*. Mor Barak (2005, 2011) nurodo, kad vadovas yra pagrindinis veiksnys, turintis įtakos darbuotojų įsitraukimui į organizaciją. Norėdamas sukurti įtraukią organizacinę kultūrą, vadovas turi matyti ir vertinti kiekvieną darbuotoją kaip unikalų ir skirtingą, įtraukti į organizacijoje esančias grupes, tinkamai elgtis ir aktyviai spręsti problemas, susijusias su kultūrinės įvairovės valdymu (Wasserman, Gallegos ir Ferdman, 2007).

Žmogiškieji ištekliai laikomi pagrindiniu organizacijos turtu, todėl išgauti maksimumą iš šių išteklių galima darbuotojus tinkamai motyvuojant. Norint organizacijai užtikrinti konkurencinį pranašumą, joje dirbantys darbuotojai turėtų būti motyvuoti gerai subalansuota skatinimo sistema (angl. *reward system*). Pasak Barber, Dunham ir Formisano (1992), skatinimo programų praktika padeda organizacijoms pasiekti norimų tikslų, pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti darbuotojus, turinčius didelį potencialą ir aukštą kvalifikacinį lygį. Skatinimo sistemą sudaro du skatinimo lygiai (Yang, 2008):

1. Išorinis (angl. *extrinsic rewards*) – apima finansinį paskatinimą (atlyginimas, pensijos, premijos, darbo garantijos);
2. Vidinis (angl. *intrinsic rewards*) – apima nefinansinį paskatinimą (pripažinimas, vertinimas, socialinės garantijos, statusas, pareigos, pagyrimas, įtraukimas priimant sprendimus, darbo sąlygos, grįžtamasis ryšys, galimybė tobulėti ir mokytis).

Piniginė paskata dažnai reprezentuoja pagrindinį darbuotojų įvertinimą, nes jie nori būti tinkamai įvertinti. Finansinė paskata darbuotojus skatina siekti didesnio našumo, ypač gamybinėse organizacijose, didina jų įsipareigojimą ir darbštumą. Vis dėlto tyrimai parodo, kad finansiniai skatinimai nedidina ilgalaikio produktyvumo (Whitley, 2002). Naudojant tik tokį skatinimo būdą, keičiasi darbuotojų požiūris ir jie siekia tik finansinės naudos.

Motyvacija (angl. *motivation*) – vadovų strategija, norint efektyviau valdyti darbuotojus (Shadare ir Hamed, 2009). Motyvuoti darbuotojai labiau įsitraukę į darbą ir linkę priimti didesnę atsakomybę (Kuvaas ir Dysvik, 2009). Organizacijos sėkmė priklauso nuo darbuotojų įsipareigojimo ir motyvacijos dirbti (Sims, 2004). Faktoriai, kurie veikia kaip motyvatoriai ir turi įtakos atliekamam darbui – darbo sąlygos, darbuotojų ir darbdavių santykiai, darbo garantijos, autonomija, santykiai su kolegomis, mokymosi ir tobulėjimo galimybės, darbuotojo pripažinimas ir kompanijos visos darbuotojų skatinimo politikos ir procedūros. Organizacijos, kurios suteikia galimybę darbuotojams mokytis, stipriai veikia darbuotojų motyvaciją ir įsipareigojimą organizacijai (Meyer ir Allen, 1991). Panašiai teigia Rowden ir Conine (2005), mokymosi tikslas – padidinti darbuotojų pasitenkinimą darbu, o patenkinti darbuotojai parodo geresnius rezultatus.

Esant darbuotojų kultūrinei įvairovei, atsiranda poreikis sukurti įtraukią darbo aplinką. Daug išorinių ir vidinių veiksnių turi įtakos darbo aplinkos kūrimui, tačiau pagrindiniai yra vadovo elgesys, darbuotojų tarpusavio santykiai, organizacinis įsipareigojimas, pastovumas ir darbas komandoje. Taip pat labai svarbu, kad kultūriškai mišrioje organizacijoje dirbtų darbuotojai, pasižymintys sąmoningu, atviru bendravimu, suprantantys kitų poreikius, būtų lankstūs įvairiose situacijose ir prisitaikytų prie besikeičiančių sąlygų bei sugebėtų save nuolatos ugdyti. Kai darbuotojai pernelyg stipriai vadovaujasi sukurtais stereotipais, sukuriama ir palaikoma skirtumai, o ne siekiama integruoti ir įveikti skirtumus. Kito socialinio identiteto ignoravimas gali pakenkti darbo aplinkos kūrimui kultūrinės įvairovės kontekste.

2.3 Vadovo vaidmuo įtraukios darbo aplinkos formavime

Darbuotojai gali atrodyti panašūs, bet vis dėlto yra labai skirtingi asmenys, galintys skirtingai reaguoti į tą pačią motyvacinę paskatą, organizacijoje nusistovėjusią tvarką ar valdymo modelį (O'Donovan, Linehan, 2014). Darbuotojai organizacijoje tuo pačiu metu gali jaustis įsitraukę arba neįsitraukę. Vadovai reaguoja į darbuotojų tarpusavio santykius, norėdami išlaikyti darbo našumą ir išvengti diskriminacijos – **įvairovė turi būti valdoma**.

Vadovų teisingas, sąžiningas ir nešališkas elgesys su organizacijos nariais parodo, kad šie yra gerbiami ir vertinami (Sabharwal, 2014; Shore ir kt., 2011). Kultūriškai įtraukios organizacijos vadovai problemų sprendimo ieško kartu su komandos nariais, nes tai skatina darbuotojų įsitraukimą į organizacinę veiklą, padidėja atsakomybės jausmas ir kiekvienas narys jaučiasi prisidėjęs prie organizacijos klestėjimo.

Mokslinėje literatūroje pateikiama, kad psichologinis darbuotojų saugumas priklauso nuo vadovo elgesio ir veiksmų (Edmondson, 1996; Nembhard ir Edmondson, 2006). Dėl vadovų atvirumo ir prieinamumo darbuotojai patiria mažesnį psichologinį spaudimą (Edmondson, 2004). Kai vadovas yra atviras ir klausosi darbuotojų, organizacijos nariai noriai aptaria naujus darbo tikslų siekimo būdus, nevaržomai kelia naujas idėjas ir išsako savo prieštaravimus. Keletas atliktų tyrimų parodė, kad vadovo palaikymas skatina darbuotojų kūrybiškumą ir inovatyvumą (Hunter, Bedell ir Mumford, 2007).

Patikimi vadovai atlieka labai svarbų vaidmenį formuojant organizacinį klimatą, jis pirmiausiai grindžiamas vadovų stipriosiomis vertybėmis ir įsitikinimais (Dickson, Smith, Grojean ir Ehrhart, 2001). Tokie vadovai turi įtakos savo darbuotojų elgesiui organizacijoje, tai itin svarbu kuriant kultūriškai įtraukų organizacinį klimatą. Patikimi vadovai – sąmoningi, priima visiems suprantamus sprendimus, vadovaujasi giliomis moralinėmis vertybėmis, o tokiam vadovavimui būdingos keturios savybės (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing ir Peterson, 2008):

- *savimonė* (angl. *self-awareness*) – kai vadovas supranta savo stipriąsias ir silpnąsias puses, savo poveikį kitiems, žino savo verbalinius ir neverbalinius elgesio ypatumus;
- *santykių skaidrumas* (angl. *relational transparency*) – kai vadovas elgiasi pagal savo tikrąją prigimtį. Jis pateikia savo tikrąją asmenybę, atitinkančią jo vidinę moralę ir vertybes, kai vadovauja kitiems;
- *apsvarstymas* (angl. *processing*) – kai vadovas peržiūri ir analizuoja visą informaciją prieš priimdamas sprendimą, nepaisydamas galimų prieštaravimų jo asmeniniam požiūriui. Patikimi vadovai stengiasi priimti teisingus sprendimus, apsvarstydami kitas alternatyvas;
- *vidinė moralinė perspektyva* (angl. *internalized moral perspective*) – savireguliacijos forma, kuria vadovaujantis priimami sprendimai, pasiremiant vidine morale ir vertybėmis. Patikimų vadovų vidinė moralė nulemia sprendimų priėmimo procesus ir jų elgesį.

Tuo tarpu Northouse (2010) pateikia penkias vadovo savybes, kurios būtinos vadovaujant kultūriškai įvairialypei organizacijai:

1. *intelektas* (angl. *intelligence*). Intelektas – vienas iš svarbiausių bruožų, nes turi įtakos sprendimų priėmimui, problemų sprendimui ir socialiniam supratimui;

2. *ryžtingumas* (angl. *determination*). Ši savybė susideda iš iniciatyvumo, atkaklumo ir veržlumo. Tai reiškia, kad vadovas atkakliau ir aktyviau bandys įveikti atsirandančias problemas;
3. *sąžiningumas* (angl. *integrity*). Tai apima nuoširdumą ir patikimumą. Organizacijos nariams ši vadovo savybė kelia pasitikėjimą ir skatina atvirą bendravimą;
4. *visuomeniškumas* (angl. *sociability*). Tai rodo vadovo draugiškumą ir jautrumą, leidžia vadovui kurti gerus ir stabilius santykius su darbuotojais;
5. *pasitikėjimas savimi* (angl. *self-confidence*). Pasitikint savimi sprendimai priimami užtikrintai, lengviau daroma įtaka kitiems ir jaučiamas užtikrintumas, atliekant užduotis.

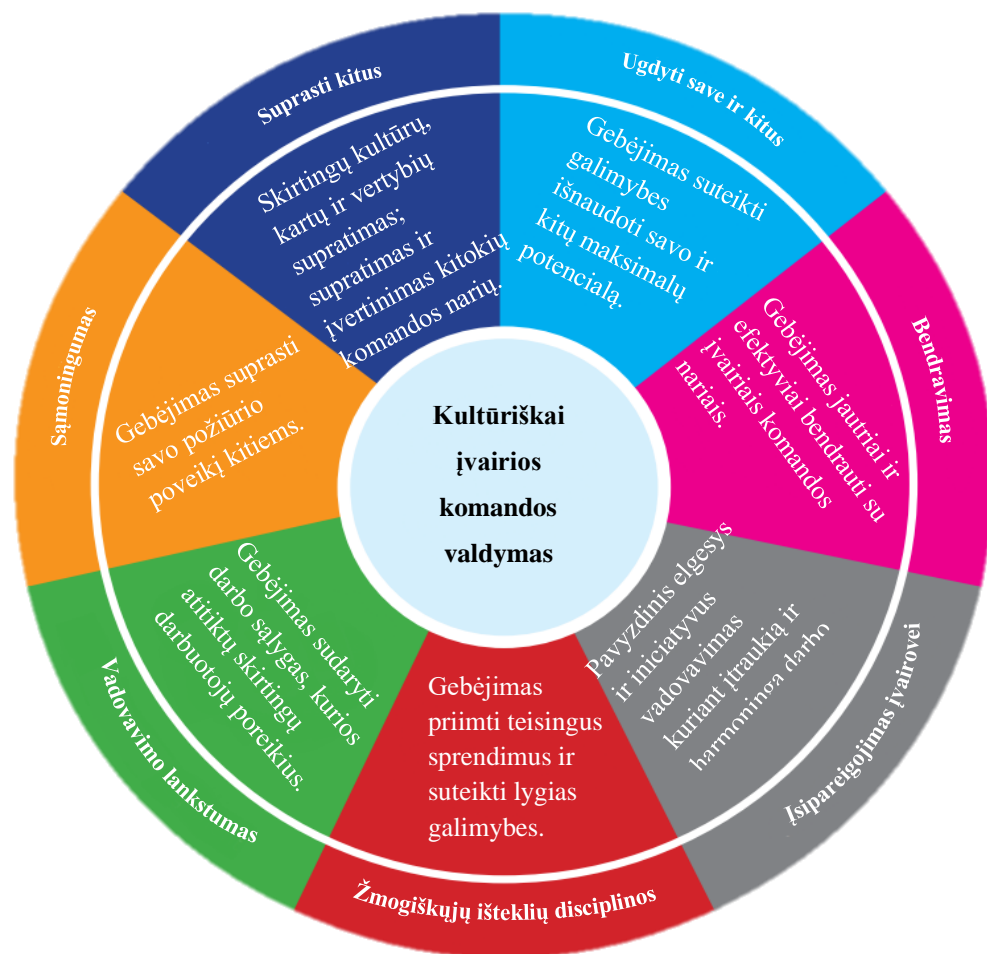
Vadovai naudoja tarpasmeninius įgūdžius, kurdami efektyvesnę bendravimą su darbuotojais, tai padidina darbo produktyvumą (Hollander, 2009). Ugdant darbuotojų ir vadovų tarpasmeninius įgūdžius, turėtų būti užduočių paskirstymas, įvertinamas darbuotojų atliktas darbas ir suteiktas grįžtamasis ryšys. Taip įvertinamas vadovo efektyvumas (Bowen, 1997). Norėdamas išvengti problemų, atsirandančių tarp vadovo ir jo darbuotojų, vadovas turėtų laikytis vadovavimo praktiku (Hollander, 2009):

- gerbti kiekvieną komandos narį ir jo individualią asmenybę;
- pripažinti jų įdėtą indėlį į organizacijos gerovę, parodant padėką už darbuotojų bendradarbiavimą ir sąžiningą elgesį;
- vykdyti komandoje pasitarimus apie pasiektus tikslus ir atliktas užduotis, išklaudyti komandos narių pastebėjimus ir mintis;
- nutarti, kokius uždavinius reikia atlikti, norint pasiekti išsikeltus tikslus ir pateikti atsiliepimus apie vykstantį progresą;
- pilnai vykdyti savo įsipareigojimus ir atsakomybes kitiems organizacijos nariams;
- būti kiek įmanoma atviram, sąžiningai ir atvirai komunikuoti, skatinant pasitikėjimą ir lojalumą.

Siekiant sukurti įtraukią ir harmoningą darbo vietą, svarbus vaidmuo tenka vadovui, kaip jis geba efektyviai lyderiauti kultūriškai įvairialypėms komandoms ir vadovauti skirtingiems kolegoms (žr. 10 pav.). Mokymų vadove (Managing workplace diversity, 2018) įvairovės valdymui išskirtos pagrindinės vadovo kompetencijos, o joms identifikuoti reikalingi šie elgesio indikatoriai:

- *sąmoningumas* (angl. *Self-awareness*): tinkamai išreiškia emocijas, apmąsto ir mokosi iš patirties, rodo teigiamą požiūrį į kitus;
- *kitų supratimas* (angl. *understanding others*): gerbia ir bendrauja su kultūriškai skirtingais darbuotojais, skatina pasitikėjimą ir tarpusavio ryšį tarp asmenų su skirtingais įsitikinimais, pripažįsta kiekvieno individualų bendravimo stilių, vengia įžeisti asmenis verbaline ir neverbaline komunikacija, kurios pagrindą sudaro religija, etninė kilmė, amžius, lytis ir kt.;
- *savo ir kitų ugdymas* (*developing self and others*): atviras naujiems požiūriams, padeda organizacijos nariams suprasti kitokį požiūrį, inicijuoja veiksmus, kad visi darbuotojai turėtų galimybę mokytis ir tobulėti, bendrauja su skirtingų sričių žmonėmis;
- *bendravimas* (angl. *communication*): adaptuoja bendravimo stilių skirtingiems asmenims, pagarbiai bendrauja su kitais, veiksmingai bendrauja su sudėtingais žmonėmis ir randa sprendimus sudėtingose situacijose, tinkamai sprendžia iškilusius konfliktus, nekelia įtampos ir netoleruoja netinkamo elgesio;

- *įsipareigojimas įvairovei (angl. commitment to diversity)*: vadovauja organizacijos programoms ir iniciatyvoms, kuriančioms ir palaikančioms įtraukią darbo aplinką, rodo stiprų įsipareigojimą kuriant įtraukią darbo aplinką organizacijos nariams, skatina darbuotojus dirbti įvairiose komandose ir pripažinti kitokius asmenis;
- *žmogiškųjų išteklių valdymas (angl. HR disciplines)*: supranta žmogiškųjų išteklių problemas, susijusias su darbuotojų įvairove (pvz.: paaukštinimas pareigose, karjeros vystymas, kompensavimas ir išmokos, našumo vertinimas ir kt.), pripažįsta ir vertina individualų ir komandos indėlių;
- *lankstumas vadovaujant (angl. flexibility in management)*: sukuria aplinką, kurioje visi darbuotojai be baimės gali išreikšti save, įvertina gaunamą darbuotojų įvairovės naudą organizacijai, jautriai reaguoja į komandos narių jausmus ir emocijas.



10 pav. Vadovo kompetencijos valdant kultūriškai įvairią komandą (Managing workplace diversity, 2018 p. 54)

Vadovas – pagrindinis įtraukios darbo aplinkos elementas. Jis atlieka svarbų vaidmenį formuojant įtraukią organizaciją, nes ji paremta vadovų vertybėmis, požiūriu ir įsitikinimais. Tinkamas vadovavimas kultūriškai įvairiai komandai yra pagrindinis faktorius, kuris sukuria komandos narių motyvaciją ir pagerina komandos veiklą. Įtraukios darbo aplinkos vadovas nediskriminuoja kitokių asmenų ir išklauso kiekvieno darbuotojo nuomonę, nepriklausomai nuo to, ar sutinka su ja. Tai paskatina darbuotojų lojalumą, įsipareigojimą organizacijai, idėjų generavimą, asmeninės

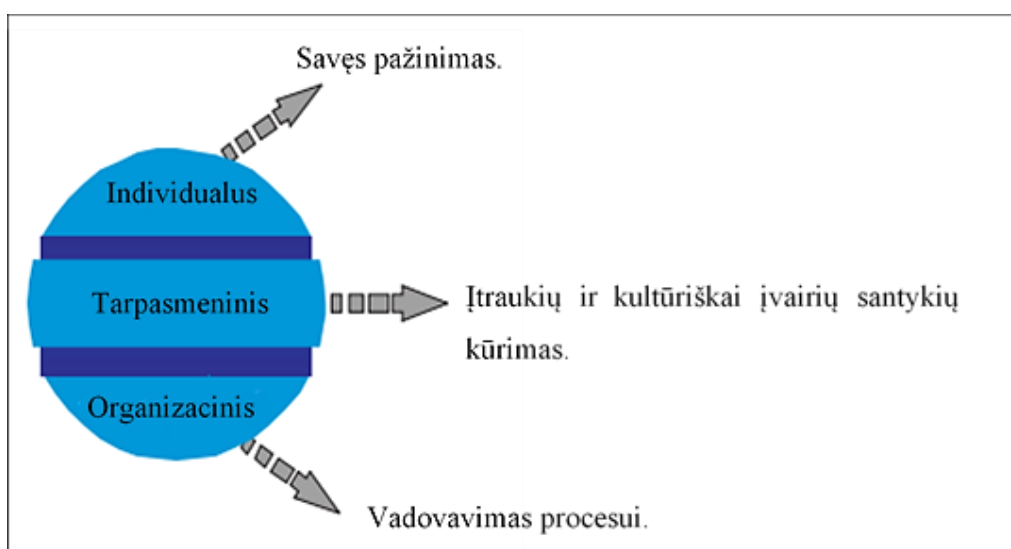
nuomonės reiškimą ir glaudų tarpusavio bendravimą. Tokio vadovo komanda pasiekia geresnių rezultatų ir didesnę darbo efektyvumą.

2.4 Įtraukties darbo aplinkoje lygmenys

Pasauliui tampant vis globalesniam, organizacijos tampa kultūriškai įvairesnės, o demografiniai pokyčiai tampa iššūkiu. Teigiamas arba neigiamas kultūrinės įvairovės poveikis veiklos rezultatams priklauso nuo organizacijoje vykdomos veiklos, organizacinės kultūros, organizacinio klimato ir verslo strategijos (Kochan, Bezrukova, Ely, Jackson, Joshi, Jehn, Leonard, Levine ir Thomas, 2003). Efektyvi įtraukti darbo aplinka reikalauja esminių elgesio pokyčių ir tinkamo organizacijos vadovų požiūrio (Thomas ir Ely, 1996).

Vienam individui gali prireikti vieno ar dviejų socialinių ryšių, kad jaustųsi dirbęs įtraukioje darbo aplinkoje, kitas, norėdamas pasijausti organizacijos dalimi, turės kurti santykius su didesne bendruomenės dalimi. Pasak Davidson ir Ferdman (2002), įtrauktis skirstoma į du lygmenis: **individualųjį** ir **organizacinį**. Įtrauktis individualiajame lygmenyje reiškia darbuotojų įsitraukimą į savo komandos veiklą, kolegų ratą, tačiau ne į visą organizaciją (O'Donovan, 2015). Organizacijos atskirų padalinių nariai dalyvauja tik savo skyriaus veikloje, joje jaučiasi vertinami, įsitraukę į jos veiklą ir gerbiami. Organizaciniame lygmenyje atsiranda poreikis būti socialinės visumos dalimi, prisideda prie žmogaus psichologinės gerovės, darbuotojai jaučiasi įvertinti ir gerbiami visos organizacijos. Įtraukties didinimas visos organizacijos mastu padeda pasiekti geresnį darbuotojų emocinį lygį.

Įvertinti, ar organizacija įtraukti kultūrinei įvairovei, labai sudėtinga ir tokių tyrimų atliekama nedaug. April ir Blass (2010) sukūrė modelį, kurį sudaro trys įtraukties darbo aplinkos lygmenys (žr. 11 pav.). Individualiajame lygmenyje vyksta darbuotojo savianalizė, savęs pažinimas ir asmeninio elgesio suvokimas.



11 pav. Įtraukties organizacijoje lygmenys (April ir Blass, 2010, p. 61)

Tarpasmeninis lygmuo apibūdina darbuotojų tarpusavio santykius, kuriamas bendradarbiavimas ir ryšiai tarp organizacijos narių, kurie priklauso įvairioms socialinėms grupėms. Galiausiai

organizaciniame lygmenyje vyksta vadovavimas kultūrinei įvairovei organizacijoje, kuriama įtrauki darbo aplinka.

Esant įtraukiai darbo aplinkai organizacijoje, kiekvienas įtraukties organizacijoje lygmuo išsiskiria tam tikrais požymiais.

1. Individualaus lygmens (angl. *personal level*) požymiai:

- užsiimama nuolatinu mokymusi;
- suvokiama savo elgsena ir požiūris;
- turimi asmeniniai įsitikinimai, juos galima laisvai reikšti.

2. Tarpasmeninio lygmens (angl. *interpersonal level*) požymiai:

- bandoma įsiklausyti ir suprasti kitus;
- kuriamos įtraukios darbo grupės ir komandos;
- formuojami produktyvūs santykiai.

3. Organizacinio lygmens (angl. *organisational level*) požymiai:

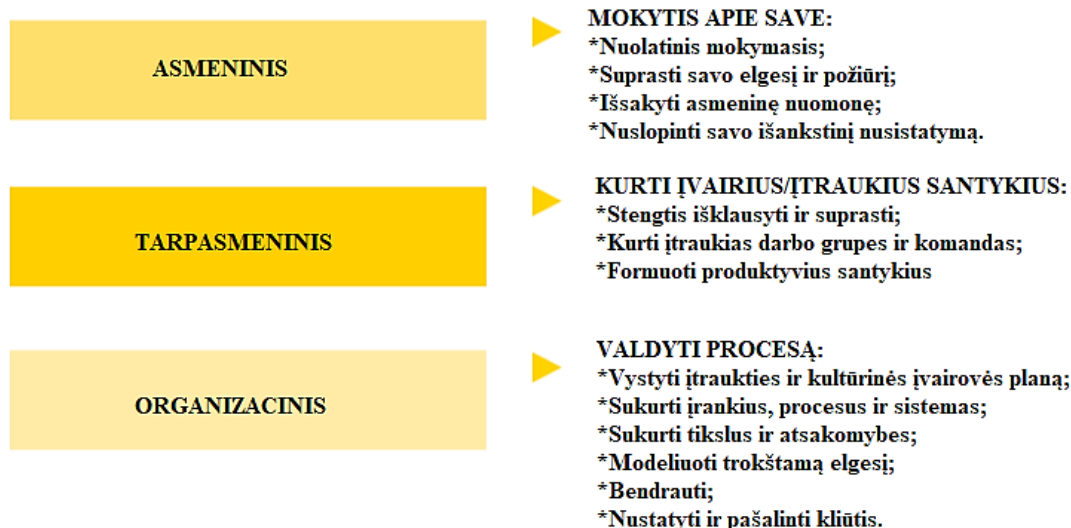
- kultūrinės įvairovės ir įtraukties vystymas;
- įrankių ir sistemų įtraukios darbo aplinkos formavimui kūrimas;
- tikslų kėlimas ir atsakomybės paskirstymas;
- tinkamo elgesio ir bendravimo kūrimas;
- kultūrinės įvairovės ir organizacijos veiklos rezultatų sąsajų vertinimas;
- kliūčių kuriant įtraukią darbo aplinką nustatymas ir pašalinimas.

Individualaus lygmens kontekste atsiranda naujas terminas „pats sau lyderis“ (angl. *self leadership*), kuris reiškia asmenų sugebėjimą valdyti save, vadovauti sau, sugebėti nepasiduoti išankstinėms nuostatoms ir stereotipams, ieškoti būdų, kaip gauti informaciją, nepakenkiant kitų pasitikėjimui savimi ir savigarbai, suprasti savo elgesio pasekmes, išreikšti savo nuomonę diskutuojant (April ir Shockley, 2007).

Tarpasmeniniame lygmenyje įtraukioje darbo aplinkoje esantys darbuotojai turėtų būti pagarbūs kitiems, palankūs, empatiški, sugebėti išklausti kitokią nuomonę, atsakingai atlikti pavestas užduotis, greitai priimti sprendimus ir sugebėti prieiti prie informacijos (Thomas, Bourdeaux ir Bowen, 2012).

Įtrauki aplinka, kurioje vertinami ir gerbiami kiekvieno asmens skirtumai, paremta kiekvieno darbuotojo elgesiu ir organizacinėmis sistemomis. Tarptautinės bendrovės Dutch Royal Shell pateiktas modelis (žr. 12 pav.), kuriame įvairovė skirstoma į tris skirtingus lygius: **asmeninis**, **tarpasmeninis** ir **organizacinis**.

Kiekvienas lygis reikalauja skirtingų mąstymo, iniciatyvumo ir netgi vadovavimo įgūdžių. Šis modelis (žr. 12 pav.) svarbus tuo, kad vaizduoja įvairovę ir įtrauktį, kaip iniciatyvas įgyvendinti pokyčius, ir organizaciją „priverčia“ mąstyti įvairiuose lygmenyse.



12 pav. Kultūrinė įvairovė ir įtrauktis Shell pavyzdžiu (Dutch Royal Shell, 2011)

Turnbull ir kt. (2010) pateikė įtraukties įgūdžių matavimo profilį – ISM (angl. *Inclusion Skills Measurement Profile*), kuris padeda nustatyti darbuotojams reikalingus įgūdžius ir kompetencijas, reikalingas norint dirbti įtraukioje organizacijoje, bei pašalinti esamus trūkumus. ISM profilis paremtas visų darbo lygių sinergija. Išskiriami keturi įtraukios organizacijos lygmenys:

1. individualus lygmuo (angl. *Intra-personal level*);
2. tarpasmeninis lygmuo (angl. *Interpersonal level*);
3. grupės lygmuo (angl. *Group level*);
4. organizacinis lygmuo (angl. *Organizational level*).

Kiekvieną šį lygmenį apibūdina jiems būdingos septynios kompetencijos (žr. 8 lent.).

8 lentelė. Įtraukios darbo aplinkos lygmenys ir kompetencijos (Kivel, 2008, p. 223)

Lygmenys	Įvairovės kompetencijos
Individualus lygmuo	Jautrumas įvairovei; Vientisumas su skirtumais;
Tarpasmeninis lygmuo	Komunikavimas su įvairiomis kultūromis; Skirtumų vertinimas;
Grupės lygmuo	Komandinis įtraukimas; Įvairovės konfliktų valdymas;
Organizacinis lygmuo	Įtraukties įtvirtinimas organizacijoje.

Individualus lygis susijęs su asmeniniu tobulėjimu. ISM profilyje šiame lygmenyje išskiriamos dvi kompetencijos – *jautrumas įvairovei ir vientisumas su skirtumais*. Individualaus lygmens kompetencijos apima darbuotojų norą pažinti kitų socialinių grupių narius, įvairovės jautrumo ir poveikio kitiems kontroliavimą, dalijimąsi patirtimi su kitokiais, siekį geriau suprasti įvairovę.

Antrasis lygmuo apima tarpasmeninius įgūdžius, o kompetencijos, atitinkančios šiuos įgūdžius, – *komunikavimas su įvairiomis kultūromis ir skirtumų vientisumas*. Šios kompetencijos skirtos įvertinti vieno asmens sąryšį su kitais. Tarpasmeninio lygmens kompetencijos apima kitokios nuomonės bei išankstinio nusistatymo išklaušymą, siekį suprasti ir prisitaikyti prie kitokių, įvairių asmenų įtraukimą

į organizacines veiklas, praktikų, palaikančių kultūrinę įvairovę organizacijoje, skatinimą. Adler (1997) nurodo, kad kultūrinis aklumas - didžiausia kliūtis vystyti sėkmingam verslui.

Komandinis įtraukimas ir įvairovės konfliktų valdymas yra pagrindinės grupės lygmens kompetencijos. Šiame lygmenyje akcentuojamas individo sugebėjimas dirbti komandoje, skirtingų asmenų grupėje. Adler (1997) teigimu, kultūriškai įvairios komandos dirbs veiksmingai, kai bus abipusė pagarba, vienodas galios pasiskirstymas ir skirtumų pripažinimas.

Organizaciniame lygmenyje didžiausias dėmesys skiriamas *įtraukties įtvirtinimui organizacijoje*. Šiame lygmenyje akcentuojama, kaip veikia visa organizacija, bandydama įtvirtinti įtraukią darbo aplinką, kurią sukelia darbuotojų kultūrinė įvairovė (Turnbull, Greenwood, Tworoger ir Golden, 2009). Ši kompetencija apima individualių gebėjimų, sąmoningumo ir įgūdžių įvertinimą, padedančių kurti įtrauktį.

Apibendrinant galima teigti, kad įtrauktis vyksta keturiuose organizaciniuose lygmenyse: individualiame, tarpasmeniniame, grupės ir organizaciniame. Visus keturis lygmenis apibūdina septynios įvairovės kompetencijos, kurios parodo šių lygių sąryšį, leidžiantį darbuotojams vystyti įgūdžius, reikalingus atsirandančios kultūrinės įvairovės terpėje. Todėl pirmas svarbus žingsnis įtraukios darbo aplinkos link – darbuotojai ir vadovai, kurie turi pakankamai žinių apie įvairovę, jautrumą įvairovei ir ugdo tinkamus tarpasmeninius įgūdžius. Todėl individualusis ir tarpasmeninis lygiai padeda pagrindus įtraukios darbo aplinkos formavimo vystymuisi.

Apibendrinimas. Skirtumai tarp žmonių, atsirandantys dėl rasės, lyties, amžiaus, religijos, negalios ar seksualinės orientacijos sukuria darbuotojų kultūrinę įvairovę organizacijoje. Įvairovė apibrėžia demografinius, socialinius ir kultūrinius skirtumus tarp darbuotojų, kurie sukuria nuomonių ir požiūrių skirtumus. Organizacijai norint dirbti produktyviai ir siekti konkurencijos, svarbu sudaryti tinkamas sąlygas kultūrinei darbuotojų įvairovei. Tai apima išorinius ir vidinius veiksnius, kurie turi įtakos įtraukios darbo aplinkos kūrimui. Skirtingų kultūrų įtraukimas į organizaciją yra vienas iš būdų sukurti įtraukią darbo aplinką organizacijoje. Įtraukioje darbo aplinkoje kiekvienas organizacijos narys jaučiasi vertinamas, išklaulytas ir gerbiamas. Nesugebant suvaldyti kultūrinės įvairovės organizacijoje sunku siekti organizacijos tikslų. Kultūrinės įvairovės valdyme vienas iš svarbiausių komponentų – vadovas, nes jo elgesys ir požiūris lemia įtraukios darbo aplinkos kūrimą. Efektyvi įtrauki darbo aplinka reikalauja esminių elgesio pokyčių ir tinkamo organizacijos vadovų požiūrio, todėl įtrauktis vyksta keliuose lygmenyse. Įtraukios darbo aplinkos pagrindas – vadovai ir darbuotojai. Darbuotojai turi pasižymėti atitinkamomis kompetencijomis ir įgūdžiais, o vadovai pasižymėti tinkamais vadovavimo įgūdžiais.

3. Empirinis įtraukios darbo aplinkos gamybinėse įmonėse formavimo prielaidos kultūrinės įvairovės kontekste tyrimas

3.1. Tyrimo metodologinės nuostatos

Teorinėje darbo dalyje atlikta mokslinių šaltinių (Black Enterprise, 2001; Robinson, 2002; Roosevelt, 1991; Carrell ir Mann, 1995; Cox, 1993; Soni, 2000; Thomas, 1990; Allen, 2004; Roberson, 2006; Aprill ir Blass, 2010; Turnbull, 2010; Avery, 2008; Barak, 2011; Ferdman ir Deane, 2013; Kivel, 2008) analizė atskleidė, kad visuomenėje vykstantys demografiniai ir kultūriniai pokyčiai suformuoja darbuotojų *kultūrinę įvairovę* organizacijose. *Vadovo sugebėjimas vadovauti* kultūriškai įvairialypei komandai – svarbiausias komponentas, kuriant *įtraukią darbo aplinką*.

Tyrimo tikslas – empiriškai įvertinti įtraukios darbo aplinkos gamybinėse įmonėse formavimo prielaidas kultūrinės įvairovės kontekste.

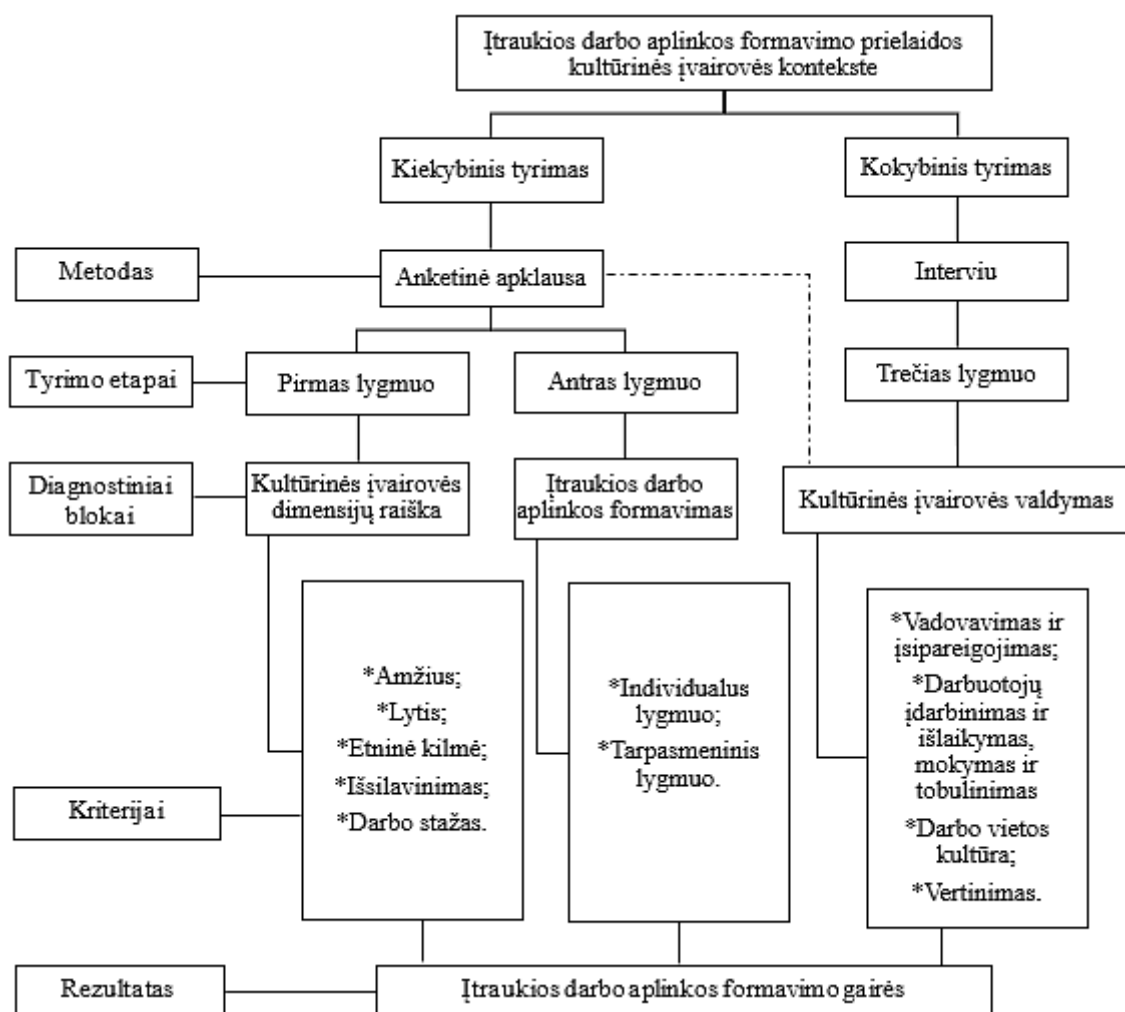
Tyrimo metodologinį pagrindą sudaro šios teorinės nuostatos:

- Gardenswartz ir Rowe (1998) *kultūrinės įvairovės modelis* pagrindžia, kad darbuotojų kultūrinę įvairovę apima keturios kultūrinės įvairovės dimensijos: *asmeninės savybės, vidinės, išorinės ir organizacinės*.
- *Įtraukios darbo aplinkos formavimo teorija*, kurios pagrindu Turnbull ir kt. (2010) pateikia įtraukties įgūdžių matavimo profilį – ISM (angl. Inclusion Skills Measurement Profile). Šis modelis paaiškina keturių įtraukties lygių sąryšį ir kokiomis atitinkamomis kompetencijomis ir įgūdžiais turi pasižymėti įtraukioje organizacijoje dirbantys asmenys. Anot Kivel (2008), įtrauki organizacija skirstoma į keturis lygmenis: *individualų, tarpasmeninį, grupinį ir organizacinį*.
- *Kultūrinės įvairovės valdymo koncepcija*, kuri pabrėžia, kad vadovo sugebėjimas valdyti kultūriškai įvairialypę darbo komandą yra pagrindinis veiksnys kuriant įtraukią ir harmoningą darbo aplinką. Remiantis Singapūro darbo ministerijos sudarytu mokymų vadovu įvairovės valdymui (2018), išskiriami pagrindiniai vadovo elgesio faktoriai, lemiantys efektyvų kultūrinės įvairovės valdymą: *sąmoningumas, kitų supratimas, savo ir kitų ugdymas, bendravimas, įsipareigojimas įvairovei, žmogiškųjų išteklių valdymas ir lankstus vadovavimas*.

Tyrimo metodika. Norint pagrįsti empiriškai literatūroje pateiktas teorines išvalgas, buvo taikomi kiekybinis ir kokybinis tyrimai ir pasirinkti atitinkami tyrimo metodai. Siekiant tyrimo tikslo parengta tyrimo organizavimo loginė schema (žr. 13 pav.).

Pirmame etape atliekamas kiekybinis tyrimas skirtas išsiaiškinti darbuotojų kultūrinės įvairovės dimensijų raišką, įtraukios darbo aplinkos formavimo aspektus ir kultūriškai įtraukios organizacijos valdymą.

Antrame etape, siekiant tiksliau ištirti įtraukios darbo aplinkos valdymą, atliktas kokybinis tyrimas, tyrimo metodas – interviu.



13 pav. Tyrimo organizavimo loginė schema (sudaryta autorės)

Tyrimo organizavimo loginėje schemoje pateikti trys diagnostiniai blokai ir juos apibūdinantys kriterijai. Tyrimo kriterijai paremti teorinėje dalyje analizuotais įtraukią darbo aplinką formuojančiais veiksniais. Parengtas tyrimo instrumentarijus (žr. 9 lent.) apima tris diagnostinius blokus.

9 lentelė. Įtraukios darbo aplinkos formavimo prielaidų kultūrinės įvairovės kontekste tyrimo instrumentarijus

Diagnostinio bloko pavadinimas	Diagnostinio bloko kriterijai	Požymių skaičius
Kultūrinės įvairovės valdymas	<i>Vadovavimas ir įsipareigojimas;</i> <i>Darbuotojų įdarbinimas, išlaikymas, mokymas ir tobulinimas;</i> <i>Darbo vietos kultūra;</i> <i>Vertinimas.</i>	10 11 12 5
Įtraukios darbo aplinkos formavimas	<i>Individualus lygmuo:</i> jautrumas įvairovei ir vientisumas su skirtumais. <i>Tarpasmeninis lygmuo:</i> komunikavimas su įvairiomis kultūromis ir skirtumų vertinimas.	20 15
Kultūrinės įvairovės dimensijų raiška (sociodemografinės charakteristikos)	Respondentų amžius, lytis, etninė kilmė, išsilavinimas, darbo stažas.	5

Pirmasis tyrimo diagnostinis blokas – *kultūrinės įvairovės valdymas* – sukonstruotas remiantis Singapūro darbo ministerijos parengta metodika, t. y. *Managing workplace diversity* vadove išdėstytomis nuostatomis, siekiant išsiaiškinti, kaip sukurti įtraukią ir harmoningą darbo aplinką, valdant įvairialypę darbo jėgą, įvertinti įvairovės valdymą organizacijoje. Joje akcentuojama, kad vadovai, norėdami sukurti harmoningą ir įtraukią darbo vietą, turėtų skirti didelį dėmesį veikloms, apimančioms vadovavimą ir įsipareigojimą, darbuotojų įdarbinimą, išlaikymą, mokymą ir tobulinimą, darbo aplinkos kultūros kūrimą ir vertinimą.

Kriterijus *vadovavimas ir įsipareigojimas* apima vadovavimo praktikas, kurios padeda kurti įtraukią darbo aplinką, tobulinti organizacinį valdymą ir stiprinti kultūrinį vystymąsi. Taip pat vadovai turi jausti stiprų įsipareigojimą kurti įtraukią darbo aplinką organizacijos nariams. Kitas svarbus kriterijus – *darbuotojų įdarbinimas, išlaikymas, mokymas ir tobulinimas*. Vadovas, kuriantis įtraukią darbo vietą, turi suteikti galimybę organizacijos nariams mokytis, tobulėti profesinėje veikloje. Įdarbinimo procese vadovas kandidatus vertina objektyviai, neatsižvelgdamas į kompetencijai įtakos neturinčius veiksnius (lytį, amžių, religiją ar fizinę negalią). O esami darbuotojai skatinami ir motyvuojami siekti geresnių darbo rezultatų.

Analizuojant kultūrinės įvairovės valdymą, svarbus kriterijus yra *darbo vietos kultūros kūrimas*, apimantis gebėjimą sudaryti tinkamas darbo sąlygas, kurios atitiktų skirtingų darbuotojų poreikius. Taip pat sukuriama sąlyga ugdyti sąmoningumą apie kultūrinę įvairovę ir įtrauktį. Kriterijus *vertinimas* apima organizacijos esamos situacijos stebėjimą ir nustatymą, kokiomis priemonėmis galima sukurti įtraukią darbo aplinką.

Antrasis tyrimo diagnostinis blokas – *įtraukios darbo aplinkos formavimas* – sukonstruotas remiantis teorinėje darbo dalyje nagrinėtų autorių Turnbull ir kt. (2010) sudarytu įtraukties įgūdžių matavimo profiliu – ISM (angl. *Inclusion Skills Measurement Profile*), kuris apima keturis įtraukios darbo aplinkos lygmenis: individualusis, tarpasmeninis, grupinis ir organizacinis. Aukščiausi organizacijos rezultatai priklauso nuo darbuotojų motyvacijos ir įsipareigojimo organizacijoje. Tam pasiekti būtina įtraukti darbo aplinką, kurioje kiekvienas gali išsakyti savo požiūrį, idėjas ir mintis. Šiame tyrime įtraukimo įgūdžių konstrukta sudaro dvi dalys: individualusis (angl. *Intra-personal level*) ir tarpasmeninis (angl. *Inter-personal level*) įtraukties įgūdžių lygiai. Šį diagnostinį bloką sudaro du kriterijai, nes individualusis ir tarpasmeninis lygiai vertina darbuotojus ir jų įtraukties kompetencijas. Tuo tarpu organizacinis ir grupinis lygiai apima kultūrinės įvairovės valdymą ir įtraukties kūrimą organizacijoje, kurie vertinami pirmame diagnostiniame bloke.

Kriterijus *individualusis lygmuo* apibūdina individo asmeninį tobulėjimą. Šį lygmenį sudaro dvi dedamosios: jautrumas įvairovei ir vientisumas su skirtumais. Individualaus lygmens kompetencijos apima individo sąmoningumą, norą suprasti kultūrinę įvairovę ir pagarbą kitų žmonių vertybėms ir požiūriui. *Tarpasmeninio lygmens* kriterijus apima tarpasmeninius įgūdžius (suprasti ir išklausti kitus, prisitaikyti prie kitų, įtraukti kitus į organizacines veiklas). Lygmuo sudarytas iš dviejų dedamųjų: komunikavimo su įvairiomis kultūromis ir skirtumų vertinimo. Tarpasmeniniame lygmenyje svarbiausia ugdyti darbuotojų tarpusavio santykius, bendradarbiauti su organizacijos nariais, kurie priklauso įvairioms socialinėms grupėms ir kurti aplinką, kurioje gali reikštis visų kultūrų atstovai.

Trečiasis tyrimo diagnostinis blokas – socio-demografinės respondentų charakteristikos – sudarė galimybę identifikuoti tyrime dalyvavusių gamybos sektoriaus verslo įmonių darbuotojų vidines, išorines ir organizacines dimensijas, kurios sudaro keturių sluoksnių kultūrinės įvairovės valdymo modelio pagrindą. Nors modelio centrą sudaro žmogaus identitetas, tačiau žmogaus karjera turi įtakos kitos trys dimensijos. Vidinės dimensijos – *amžius, lytis, etninė kilmė* – sudaro kultūrinės įvairovės pagrindą, nes jų pakeisti neįmanoma. Būtent šios tyrime dalyvavusių darbuotojų charakteristikos gali sukurti atskirtį tarp darbuotojų. Išorinės ir organizacinės dimensijos – *išsilavinimas ir darbo stažas* – pakeičiamos ir pasirenkamos paties asmens. Tai rodo, kad kultūrinę įvairovę apima ne kelios, o daug skirtingų charakteristikų.

Duomenų rinkimo metodai. Siekiant iširti įtraukios darbo aplinkos formavimo prielaidas kultūrinės įvairovės kontekste, atlikti kiekybinis ir kokybinis tyrimai. **Kiekybiniam tyrimui** pasirinktas duomenų rinkimo metodas – anketinė apklausa. Buvo sudarytos 2 skirtingos anketos, skirtos gamybinių įmonių darbuotojams ir vadovaujamas pozicijas užimantiems asmenims. Anketos buvo anoniminės, siekiant užtikrinti sąžiningą ir objektyvią apklausą.

Gamybinių įmonių darbuotojų anketinės apklausos metu buvo siekta išsiaiškinti kultūrinės įvairovės dimensijų raišką ir įtraukios darbo aplinkos kompetencijas. Klausimynas (žr. 1 priedą) sudarytas remiantis Turnbull ir kt. (2010) įtraukties įgūdžių matavimo profiliu, kuriuo buvo nustatyti darbuotojų įgūdžiai ir kompetencijos, reikalingos įtraukioje darbo aplinkoje. Lietuviška klausimyno versija parengta ir adaptuota lietuviškai KTU mokslininkės A. Repečkienės kartu su K. Ščiukaite (2014) ir I. Pocevičiūte (2018).

Organizuojant tyrimą gamybinių įmonių darbuotojams parengta anketinė apklausa, kurią sudarė trys struktūriniai dariniai:

1. Instrukcija, kurioje pateikiamas tyrimo tikslas ir akcentuojamas apklausos anonimiškumas.
2. Trisdešimt penki teiginiai, kuriuos respondantai vertino penkiabalėje skalėje (1 – „visiškai nesutinku“, 2 – „šiek tiek sutinku“, 3 – „nei sutinku, nei nesutinku“, 4 – „greičiausiai sutinku“, 5 – „visiškai sutinku“).
3. Socio-demografiniai respondentų duomenys apie amžių, lytį, seksualinę orientaciją, fizinę negalią, etninę kilmę, religiją, išsilavinimą, darbo patirtį.

Siekiant išsiaiškinti, kaip tiriamose įmonėse valdoma kultūrinė įvairovė, vadovams buvo pateiktas atskiras klausimynas (žr. 2 priedą), sudarytas remiantis Singapūro darbo ministerijos parengta metodika (2018). Apklausoje kultūrinės įvairovės valdymas apima keturis kriterijus (vadovavimą ir įsipareigojimą, darbuotojų įdarbinimą, išlaikymą, mokymą ir tobulinimą, darbo vietos kultūrą ir vertinimą). Vadovavimo ir įsipareigojimo kriterijus vertinamas 9 teiginiais, darbuotojų įdarbinimo, išlaikymo, mokymo ir tobulinimo – 7 teiginiais, darbo vietos kultūros – 10 teiginių ir vertinimo – 5 teiginiais. Kiekvienas klausimyno teiginys vadovų buvo vertinamas kaip tinkantis arba netinkantis jų organizacijai. Įvertinus kiekvieną kriterijaus teiginį, apskaičiuotas tinkančių organizacijai teiginių vidurkis. Gauto vidurkio paaiškinimas pateiktas 10 lentelėje. Anketinę apklausą vadovaujamas pozicijas užimantiems asmenims sudarė du struktūriniai dariniai:

1. Instrukcija, kurioje pateikiamas tyrimo tikslas ir akcentuojamas apklausos anonimiškumas.
2. Trisdešimt teiginių, kurie buvo vertinami respondentams pažymint tinkančius teiginius.

10 lentelė. Anketinės apklausos rezultatų vertinimo skalė (Managing workplace diversity, 2018, p. 53)

Kriterijus	Pažymėtų teiginių vidurkis	Rezultatas
Vadovavimas ir įsipareigojimas	6-9	Organizacijoje skiriamas didelis dėmesys įtraukčiai ir harmonijai darbo aplinkoje, o vadovai rodo stiprų įsipareigojimą ir atsidavimą organizacijai. Organizacija turi stiprų pagrindą įtraukios darbo aplinkos formavimui.
	0-5	Vadovai nėra įsipareigoję ir atsidavę organizacijai, o įtrauktis organizacijoje sunkiai vystoma. Organizacija turėtų nustatyti, kokią įtaką įvairovės valdymas turi organizacijos tikslams, vystyti vadovų ir darbuotojų bendravimą bei apibrėžti įvairovės valdymo priemones.
Darbuotojų įdarbinimas, išlaikymas, mokymas ir tobulinimas	4-7	Organizacijoje suteikiama galimybė tobulėti, mokytis, o vadovai turi tinkamas kompetencijas kultūriškai įvairios komandos valdymui. Naujiems darbuotojams suteikiama visa informacija, o jų kandidatavimui neturi įtakos kultūriniai skirtumai.
	0-3	Organizacija turi skatinti personalo mokymo, tobulinimo ir įdarbinimo praktikas, kad sukurtų įtraukią ir harmoningą darbo aplinką.
Darbo vietos kultūra	8-10	Organizacija skatina įtraukiančią ir darnią darbo vietos kultūrą.
	0-7	Organizacijoje silpna įtrauki darbo vietos kultūra, jos kūrimui nevykdomos arba per mažai vykdomos skatinančios veiklos.
Vertinimas	3-5	Organizacija stebi ir vertina iniciatyvas, kuriomis siekiama skatinti įtraukiančią ir harmoningą darbo kultūrą ir aplinką.
	0-2	Organizacija turėtų griežčiau stebėti kultūrinės įvairovės valdymą darbo aplinkoje, kad galėtų įgyvendinti patobulinimus.

Vadovaujamas pozicijas užimantiems asmenims skirtos anketos (žr. 2 priedą) buvo išsiųstos elektroniniu paštu. „X“ įmonėje apklausą atliko 7 vadovai, o „Y“ – 6 vadovai.

Vykdamas **kokybinį tyrimą**, pasirinktas duomenų rinkimo metodas – struktūruotas interviu, kuriame dalyvavo 2 gamybinių įmonių aukščiausio ir vidutinio lygio vadovai. Interviu klausimai sudaryti remiantis vadovams pateiktos anketinės apklausos duomenimis (žr. 11 lentelę), jais siekta plačiau iširti kultūrinės įvairovės valdymą. Siekiant užtikrinti įmonių konfidencialumą, įmonėms identifikuoti taikomi raktažodžiai – „Y“ (pirma gamybinė įmonė) ir „X“ (antra gamybinė įmonė).

„X“ įmonėje interviu dalyvavo įmonės direktorius ir personalo specialistė, o „Y“ įmonėje interviu dalyvavo įmonės personalo vadovė. Aprašant tyrimo rezultatus, interviu dalyvavusiems asmenims suteiktos koduotės, kuriomis pateikiami jų atsakymai: „X“ įmonės direktoriaus atsakymai žymimi raide E, „X“ įmonės personalo specialistės – raide V, „Y“ įmonės personalo vadovės raide J.

Interviu klausimai dalyviams išsiųsti elektroniniu paštu dėl galimybės atsakyti į klausimus jiems patogiu laiku. Respondentams buvo pateikti 9 klausimai apie kultūrinės įvairovės valdymą tiriamoje organizacijoje, savo atsakymus jie pateikė raštu. Interviu klausimai pateikti 2 priede. Tyrimas vykdytas 2019 m. lapkričio mėnesį.

11 lentelė. Interviu sudarantys klausimai (sudaryta darbo autorės)

Kriterijus	Interviu klausimai
Vadovavimas ir įsipareigojimas	Kaip organizacijoje kuriama įtrauki darbo aplinka?
	Kaip (kokiais principais) formuojamos darbo grupės?
	Kokius vadovavimo metodus/būdus taikote dirbdamas (-a) su įvairioms sociokultūrinėms grupėms priklausančiais darbuotojais? Kaip vystote įtraukaus vadovavimo (įtraukios lyderystės) įgūdžius?
	Kokių kompetencijų reikia turėti vadovui, vadovaujant įvairiakultūrei komandai?
Darbuotojų įdarbinimas, išlaikymas, mokymas ir tobulinimas	Į kokius darbuotojų vidinius ir išorinius veiksnius atsižvelgiama formuojant kultūriškai įvairialypę darbo grupę?
	Kokie darbuotojai ir kokiais būdais turi galimybę kelti kvalifikaciją?
Darbo vietos kultūra	Kaip motyvuojami darbuotojai siekti geresnių rezultatų?
	Kaip organizacijoje užtikrinamos lygios teisės (darbo krūvis, darbo sąlygos)?
	Kokiomis priemonėmis organizacijoje slopinama diskriminacija ir patyčios?

Tyrimo geografija ir imties charakteristikos. Tyrimo imtis reikalinga apskaičiuoti mažiausią reikalingą tiriamųjų skaičių, norint pagrįsti išvadas. Reikiama tiriamųjų apimtis buvo paskaičiuota tik gamybinių įmonių darbuotojams skirtai anketinei apklausai. Anketinė apklausa vykdyta dviejose Lietuvoje veikiančiose gamybinėse įmonėse. Kiekybiniame tyrime dalyvavo įmonių administracijos ir gamybos skyriaus darbuotojai. Tyrimo imtis buvo paskaičiuota pagal imties tūrio formulę (Paulauskaitė, Vanagas, 1998), kai žinomas populiacijos dydis:

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

čia:

n – imties dydis;

Δ - leidžiamos imties paklaidos dydis (dažniausiai socialiniuose tyrimuose jo dydis 5%);

N – visas populiacijos dydis;

$$"Y" = \frac{1}{5^2 + \frac{1}{263}} = 160 \text{ darbuotojai (kai bendras darbuotojų skaičius 268).}$$

$$"X" = \frac{1}{5^2 + \frac{1}{203}} = 136 \text{ darbuotojai (kai bendras darbuotojų skaičius 208).}$$

Atlikus skaičiavimus pagal tyrimo imties tūrio formulę, norint gauti 95 proc. patikimumą, nustatytas dalyvavusių respondentų skaičius įmonėse sudarė **160 „Y“** ir **136 „X“**.

Anketinės apklausos metu išdalinta 320 gamybinių įmonių darbuotojams skirtų anketų (172 anketos „Y“ įmonėje ir 148 anketos „X“ įmonėje) – išsiunčiant elektroniniu paštu arba įteikiant tiesiogiai darbuotojams ar atsakingiems asmenims, kurie apklausus darbuotojus grąžino užpildytas anketas tyrėjui. Klausimyno pildymo trukmė 15 min. Tyrimas vykdytas nuo 2019 m. spalio mėn. iki 2019 m.

lapkričio mėn. Anketų grįžtamumo kvotą sudaro apie 92 proc., o tyrime dalyvavę 296 gamybos įmonių darbuotojai rodo, kad tyrimo imtis yra reprezentatyvi visai tiriamajai generalinei aibei.

UAB „Y“ įmonės veiklos pristatymas. Lietuvos-Švedijos kapitalo įmonė UAB „Y“ savo veiklą vykdo Lietuvoje ir specializuojasi antklodžių bei pagalvių gamyboje iš įvairių tekstilės medžiagų.

Tarptautinė įmonė Lietuvoje veiklą pradėjo 1993 metais ir jos pagrindinė veikla – antklodžių, pagalvių, vaikiškos patalynės, antčiužinių apsaugų ir antčiužinių gamyba. Visi gaminiai turi atitikti griežtus techninius ir kokybinius reikalavimus, kuriuos patvirtina įgyti sertifikatai: OEKO-TEX standard, OEKO-TEX step, OEKO-TEX made in green. Gaminiams naudojami įvairūs audiniai ir pluoštai: medvilnė, antibakterinis audinys, bambukinis audinys, vilna, organinė medvilnė, žasų plunksnos ir t. t. Įmonė produkciją eksportuoja į Švediją, Daniją, Vokietiją, Austriją, Olandiją, Belgiją, Prancūziją ir Šveicariją. Taip pat savo produkciją tiekia vietinei rinkai. Pagaminti gaminiai atsiranda įprastose parduotuvėse, prekybos centruose, viešbučiuose, medicinos įstaigose ir net kalėjimuose. Taip pat įmonė gavusi BSCI sertifikatą (angl. Business Social Compliance Initiative). Verslo socialinio suderinamumo iniciatyva (BSCI) užtikrina savo darbuotojų teises (profesinių sąjungų veikla, darbo ir užmokesčio sąlygos ir t. t.), bet rūpinasi, jog ir partneriai būtų tokie pat atsakingi.

Įmonės teisinė forma – užaroji akcinė bendrovė. Įmonė socialinių draudimo įmokų, baudų bei skolų neturi. Šiuo metu įmonėje dirba 260 darbuotojų (24 – administracijoje ir 236 – gamyboje).

UAB „X“ įmonės veiklos pristatymas. Įmonė UAB „X“ savo veiklą pradėjo 1996 metais Lietuvoje ir yra viena iš didžiausių stiklo paketų gamintojų Baltijos šalyse. Įmonė taip pat užsiima langų, durų, aliuminio konstrukcijų gamyba, montavimu bei pastatų renovacija. UAB „X“ naudoja naujausias ir pažangiausias technologijas, kurias pasitelkus modernizuota gamyba.

Įmonėje gaminami stiklo paketai nuolatos tikrinami ir siekiama užtikrinti aukščiausią jų kokybę. Įmonėje įdiegti kokybės (pagal EN ISO 9001:2008), aplinkos apsaugos (pagal EN ISO 14001:2004) bei darbuotojų saugos ir sveikatos (pagal OHSAS 18001:2007) vadybos sistemų sertifikatai. Šie sertifikatai užtikrina, kad įmonėje vykdoma gamyba, logistika ir užsakymai turi minimalų poveikį aplinkai.

Įmonės teisinė forma – uždaroji akcinė bendrovė. Įmonė „Sodrai“ įsiskolinimų neturi. Šiuo metu įmonėje dirba 206 darbuotojai (42 – administracijoje ir 164 gamyboje).

Duomenų analizės metodai. Anketinės apklausos surinktų duomenų analizavimui buvo naudojamas *SPSS 17.0* programinis paketas (angl. Statistical Package for the Social Sciences). Jo pagalba tyrimo rezultatams analizuoti buvo pasirinkta aprašomoji statistika.

Įvertinti koreliacijai tarp klausimų, kurie sudaro klausimyną, ir numatyti, ar visi pateikti klausimai atspindi tiriamą temą, buvo remtasi *Cronbacho alfa koeficientu* (angl. Cronbach's alpha). Tinkamai ir kokybiškai sudarytam klausimynui šio koeficiento reikšmė būna didesnė už 0,7 (Pukėnas, 2009). Anketinėje apklausoje gamybinės įmonės darbuotojams parengto klausimyno *Cronbacho alfa koeficientas svyruoja* nuo 0,701 iki 0,811 > 0,7, o vadovaujamas pozicijas užimantiems asmenims sudaryto klausimyno *Cronbacho alfa koeficientas 0,776 > 0,7*. Tai rodo anketos patikimumą ir koreliaciją tarp klausimų.

Siekiant identifikuoti įtraukios darbo aplinkos įgūdžių ir socio-demografinių charakteristikų sąveiką, identifikuotas šių kintamųjų ryšys bei įvertintas jo stiprumas. Ryšys tarp įtraukios darbo aplinkos darbuotojų kompetencijų ir socio-demografinių rodiklių vertinamas Pirsono (Pearson) tiesinės koreliacijos koeficientu, kuris matuoja kintamuosius pagal intervalų skalę. Tarpusavio ryšio stiprumo vertinimas pateiktas 12 lentelėje.

Kai absoliutinis dydis (r) artimas vienetui, tai ryšys tarp kintamųjų yra stiprus. Kuo stipresnis ryšys tarp dviejų kintamųjų – socio-demografinių rodiklių ir įtraukios darbo aplinkos darbuotojų įgūdžių – tuo didesnis koreliacijos koeficientas ir mažesnė klaidos tikimybė.

12 lentelė. Tarpusavio priklausomybės vertinimas (Kasiulevičius, Denapienė, 2008)

Koeficiento reikšmė (r)	Koreliacija	Ryšio stiprumas
0,90 – 1,00	labai aukšta	labai stiprus
0,70 – 0,89	aukšta	stiprus
0,40 – 0,69	vidutinė	vidutinis
0,20 – 0,39	žema	silpnas
0,00 – 0,19	labai žema	labai silpnas

Ryšio tarp socio-demografinių charakteristikų ir darbuotojų įgūdžių įtraukioje darbo aplinkoje patikrinimui pasirinktas reikšmingumo lygmuo lygus 0,01. Skirtumai laikomi statistiškai reikšmingais, kai apskaičiuotoji p reikšmė neviršija 0,01 ($p < 0,01$).

Darbuotojams sudaryto klausimyno teiginiai sudaryti pagal Likerto skalę, kai respondentai kiekvieną teiginį galėjo įvertinti nuo 1 iki 5. Kiekvienas teiginys buvo paskaičiuotas aritmetiškai ir apskaičiuoti bendri teiginių vidurkiai.

Vadovų anketoje kiekvienas klausimyno teiginys vadovų buvo vertinamas kaip tinkantis arba netinkantis jų organizacijai. Įvertinus kiekvieną kriterijaus teiginį, apskaičiuotas tinkančių organizacijai teiginių vidurkis. Atsakymų rezultatams apibendrinti buvo naudojama Singapūro darbo ministerijos parengtoje metodikoje pateikta vertinimo skalė.

Tyrimo etika. Atliekant tyrimą gali iškilti etinių problemų, kurios kyla dėl tiriamosios temos ar probleminių klausimų, kurie sukelia tiriamiesiems asmenims nesaugumo jausmą. Apklausos ir interviu metu buvo laikomasi tyrimo dalyvių apsaugos priemonių (Cohen, Manion ir Morrison 2000):

- privatumas – kiekvienas apklausos dalyvis turi teisę pats nuspręsti, kur ir kokiomis aplinkybėmis išsakyti savo nuomonę. Norint viešai pateikti privačią apklausą atlikusių asmenų informaciją, reikia gauti jų sutikimą.
- anonimiškumas – kiekvieno apklausos dalyvio anonimiškumo išsaugojimas yra tyrėjo atsakomybė. Nenorint atskleisti apklaustųjų tapatybės, apklausos sudarytos nepateikiant asmenį identifikuojančių duomenų.
- konfidencialumas – apklausos dalyvių, kurie pateikė informaciją, asmeninių duomenų neskelbimas ir laikymas paslapyje.

Tyrimo dalyvių socio-demografinės charakteristikos. Tyrime dalyvavo 296 gamybinių įmonių darbuotojai atstovaujantys dvi gamybines įmones. Respondentų pasiskirstymas įmonėse pagal amžių, lytį, tautybę, išsilavinimą ir darbo stažą pateiktas 13, 14 ir 15 lentelėse.

13 lentelė. Tyrimo dalyvių socio-demografinės charakteristikos įmonėse UAB „X“ ir UAB „Y“

Kriterijus	Rodiklis				
	Lytis	Moterys			Vyrai
59,8 proc.			40,2 proc.		
Amžius	Iki 18 m.	18 – 30 m.	30 – 40 m.	40 – 50 m.	50 m. ir daugiau
	0 proc.	33,1 proc.	45,9 proc.	14,2 proc.	6,8 proc.
Darbo stažas	<1 m.	1 – 5 m.		5 – 8 m.	>8 m.
	28,7 proc.	48,3 proc.		9,8 proc.	13,2 proc.
Tautybė	Lietuvis	Lenkas	Rusas	Latvis	Kita
	100 proc.	0 proc.	0 proc.	0 proc.	0 proc.
Išsilavinimas	Pagrindinis	Vidurinis	Profesinis	Aukštesnysis	Aukštasis
	0 proc.	20,5 proc.	50,7 proc.	13,9 proc.	14,9 proc.

Remiantis 13 lentelėje pateiktais duomenimis galima teigti, kad didžiąją respondentų dalį sudarė moterys (60 proc.). Daugiausiai tyrime dalyvavo jauni, 18 – 30 m. (33 proc.), ir vidutinio amžiaus, 30 – 40 m. (46 proc.), gamybinių įmonių darbuotojai. Beveik pusė (48 proc.) apklaustųjų darbuotojų įmonėse dirba nuo 1 iki 5 metų. Visi respondentai yra lietuvių tautybės. Didžioji dalis įmonėse „X“ ir „Y“ dirbančių darbuotojų turi profesinį išsilavinimą (51 proc.), o likusi dalis – vidurinį (21 proc.), aukštesnįjį (14 proc.) ir aukštąjį (15 proc.).

14 lentelė. Tyrimo dalyvių socio-demografinės charakteristikos įmonėje UAB „X“

Kriterijus	Rodiklis				
	Lytis	Moterys			Vyrai
34,6 proc.			65,4 proc.		
Amžius	Iki 18 m.	18 – 30 m.	30 – 40 m.	40 – 50 m.	50 m. ir daugiau
	0 proc.	45,6 proc.	31,6 proc.	11 proc.	11,8 proc.
Darbo stažas	<1 m.	1 – 5 m.		5 – 8 m.	>8 m.
	35,3 proc.	42,6 proc.		14 proc.	8,1 proc.
Tautybė	Lietuvis	Lenkas	Rusas	Latvis	Kita
	100 proc.	0 proc.	0 proc.	0 proc.	0 proc.
Išsilavinimas	Pagrindinis	Vidurinis	Profesinis	Aukštesnysis	Aukštasis
	0 proc.	31,6 proc.	38,2 proc.	14,7 proc.	15,4 proc.

Remiantis 14 lentelėje pateiktais duomenimis galima teigti, kad didžiąją įmonės „X“ respondentų dalį sudarė vyrai (65 proc.). Daugiausiai tyrime dalyvavo jauni, 18 – 30 m. (46 proc.), ir vidutinio amžiaus, 30 – 40 m. (32 proc.), „X“ įmonės darbuotojai. Beveik pusė (43 proc.) apklaustųjų darbuotojų įmonėje dirba nuo 1 iki 5 metų ir 35 proc. apklaustųjų darbuotojų dirba mažiau nei metus. Visi respondentai yra lietuvių tautybės. Didžioji dalis įmonėje „X“ dirbančių darbuotojų turi profesinį (38 proc.) ir vidurinį (32 proc.) išsilavinimą.

15 lentelė. Tyrimo dalyvių socio-demografinės charakteristikos įmonėje UAB „Y“

Kriterijus	Rodiklis				
Lytis	Moterys			Vyrai	
	81,2 proc.			18,8 proc.	
Amžius	Iki 18 m.	18 – 30 m.	30 – 40 m.	40 – 50 m.	50 m. ir daugiau
	0 proc.	22,5 proc.	58,1 proc.	16,9 proc.	2,5 proc.
Darbo stažas	<1 m.	1 – 5 m.		5 – 8 m.	>8 m.
	23,1 proc.	53,1 proc.		6,3 proc.	17,5 proc.
Tautybė	Lietuvis	Lenkas	Rusas	Latvis	Kita
	100 proc.	0 proc.	0 proc.	0 proc.	0 proc.
Išsilavinimas	Pagrindinis	Vidurinis	Profesinis	Aukštesnysis	Aukštasis
	0 proc.	9,4 proc.	61,3 proc.	13,1 proc.	16,3 proc.

15 lentelėje pateikti duomenys rodo, kad „Y“ įmonėje didžiąją dalį respondentų sudarė moterys (81 proc.). Daugiausiai tyrime dalyvavo vidutinio amžiaus 30 – 40 m. (58 proc.) darbuotojai. Tiriamoje įmonėje 53 proc. apklaustų darbuotojų įmonėje dirba nuo 1 iki 5 metų. „X“ gamybinės įmonės darbuotojai yra lietuvių tautybės. Įmonėje didžioji dalis apklaustųjų turi įgiję profesinį išsilavinimą (61 proc.), o aukštąjį išsilavinimą turi apie trečdalis apklaustųjų.

Socio-demografinės charakteristikos parodė, kad įmonėse darbuotojų kultūrinė įvairovė yra, nors nelabai didelė.

3.2. Tyrimo rezultatai ir jų analizė

3.2.1. Kultūrinės įvairovės valdymo raiška

Pirmiausia analizuojamas kultūrinės įvairovės valdymas gamybinėse įmonėse „X“ ir „Y“. Analizuojami keturi kultūrinės įvairovės valdymo kriterijai: vadovavimas ir įsipareigojimas, darbuotojų įdarbinimas, išlaikymas, mokymas ir tobulinimas, darbo vietos kultūra ir vertinimas. Analizuojant kiekvieną kriterijų buvo pateikti juos apibūdinantys teiginiai, kuriuos įvertino „X“ ir „Y“ įmonėse esantys vadovai (7 įmonės „X“ vadovai ir 6 įmonės „Y“ vadovai). Tyrimo rezultatai vertinami pagal vertinimo sistemą, kuri pateikta 10 lentelėje.

Vadovavimas ir įsipareigojimas. Tinkamas kultūrinės įvairovės valdymas yra vienas iš svarbiausių aspektų norint sukurti įtraukią darbo aplinką. Nuo sugebėjimo tinkamai vadovauti skirtingiems darbuotojams priklauso darbo rezultatai, organizacijos tikslai ir darbo efektyvumas.

Tyrimų rezultatai parodė (žr. 16 lent.), kad tirtų gamybinių įmonių „X“ ir „Y“ *vadovavimo ir įsipareigojimo* kriterijaus įvertinimo vidurkis siekė 3,54, tai rodo, kad vadovai nėra įsipareigoję ir atsidavę organizacijai, o įtrauktis organizacijoje sunkiai vystoma. Organizacija turėtų nustatyti, kokią įtaką įvairovės valdymas turi organizacijos tikslams, vystyti vadovų ir darbuotojų bendradarbiavimą bei apibrėžti įvairovės valdymo priemones.

Vertinant kiekvieną įmonę atskirai, „X“ įmonėje vadovavimo ir įsipareigojimo raiška (4,29) didesnė negu „Y“ įmonėje (2,83). Tai rodo, kad „X“ įmonėje vadovaujamas pozicijas užimantys asmenys

labiau įsipareigoję kurti įtraukią aplinką organizacijoje ir suvokia, kokiomis priemonėmis galima tai pasiekti.

16 lentelė. Vadovavimo ir įsipareigojimo raiška

Nr.	Teiginiai	„X“ ir „Y“	UAB „X“	UAB „Y“
1.	Pabrėžiama ir nusakoma strateginė sąveika tarp verslo sėkmės, įtraukties darbo vietoje ir harmonijos.	0,615	0,857	0,333
2.	Vadovybė įsipareigojimą sukurti įtraukią darbo vietą modeliuoja ir išreiškia per veiksmus ir komunikaciją.	0,846	1	0,666
3.	Sukurta aiški vizija ir strategija, skatinanti darbuotojų įtrauktį darbo vietoje.	0,307	0,285	0,333
4.	Sukurti realūs ir pamatuojami tikslai apie tai, ko norima pasiekti įtraukioje darbo aplinkoje. Tai gali apimti demografinius tikslus, susijusius su įdarbinimu / paaukštinimu, darbo vietos kultūros tikslus arba tikslus, susijusius su verslo rezultatais.	0,615	0,714	0,5
5.	Siekiant skatinti darbo vietos įtrauktį ir harmoniją, paskirti vyresni (vidurinės grandies) vadovai peržiūri ir atnaujina įmonės politiką ir praktiką.	0,231	0,285	0,166
6.	Skiriamas biudžetas iniciatyvoms, skatinančioms įtrauktį ir harmoniją darbo vietoje.	0,385	0,428	0,333
7.	Iniciatyvų, skatinančių įtrauktį darbo vietoje, plėtojimui ir stebėjimui paskirtas (pasamdytas) atitinkamas asmuo.	0,231	0,285	0,166
8.	Įtraukios darbo aplinkos modelis yra aiškiai išdėstytas organizacijoje.	0,307	0,428	0,166
Bendras teiginių vidurkis:		3,54	4,29	2,83

8 iš 13 tyrime dalyvavusių vadovų nurodė, kad verslo sėkmė priklauso nuo įtraukties darbo vietoje ir joje esančios harmonijos. Tai rodo, kad dėl įtraukios darbo aplinkos padidėja darbuotojų motyvacija, išnaudojamas darbuotojų didžiausias potencialas, tai turi įtakos galutiniams darbo rezultatams ir prisideda prie įmonės sėkmės. Tačiau apžvelgus rezultatus kiekvienoje įmonėje atskirai, įmonėje „X“ net 6 iš 7 vadovų sutinka, kad jų įmonėje įtrauki darbo aplinka turi tiesioginę įtaką sėkmei versle. Tuo tarpu „Y“ tik 2 iš 6 vadovų sutiko su šiuo teiginiu. Tai rodo, kad antrosios gamybinės įmonės vadovai nemato sąsajos tarp įtraukios darbo aplinkos ir geresnių verslo rezultatų.

Tyrimo rezultatai parodė, kad abiejų gamybinių įmonių didžioji dalis vadovų (11 vadovų iš 13) sutiko, kad įtrauki darbo aplinka kuriama atliekant tam tikrus veiksmus ir apie tai komunikuojant su organizacijos nariais. Įmonėse „X“ ir „Y“ dirbantys vadovai savo įsipareigojimus įrodo veiksmais: skiria finansinių išteklių įvairovės valdymo iniciatyvoms, laikosi organizacijoje esančių vertybių, patys įsitraukia į įvairovės valdymo iniciatyvas, įsitraukia į neoficialias organizacines veiklas.

Tyrimo tik 4 iš 13 vadovų pasisakė, kad „X“ ir „Y“ įmonėse sukurta aiški vizija ir strategija, skatinanti darbuotojų įtrauktį darbo vietoje. Todėl galima teigti, kad įmonėse nėra aiškiai apibrėžto plano, kuriame būtų nurodyti veiksmai ir priemonės, kaip kurti įtraukią darbo aplinką.

Daugiau nei pusė (8 vadovai iš 13) gamybinių įmonių vadovų pasisakė, kad jų įmonėse sukurti realūs tikslai apie tai, ko norima pasiekti įtraukioje darbo aplinkoje. Jie apima tikslus, susijusius su darbuotojų kaitos mažinimu organizacijoje, įdarbinimu / paaukštinimu, darbo vietos kultūra arba tikslus, susijusius su verslo rezultatais.

Taip pat išryškėjo, kad abiejose įmonėse mažesnioji dalis vadovų (3 vadovai iš 13) nurodo, kad įmonėse nėra paskirtas atitinkamas asmuo, kuris peržiūri ir atnaušina įmonės politiką ir praktikas, plėtoja ir stebi iniciatyvas, skatinant įtrauktį organizacijose. Tai rodo, kad organizacijose skiriamas mažas dėmesys įtraukios darbo aplinkos vystymui.

Visgi skatinti įtraukią darbo aplinką, ją vystyti ir kurti reikalinga skirti biudžetą iniciatyvų ir veiklų organizavimui. Apie tokio biudžeto egzistavimą žino mažiau nei pusė apklaustųjų. 5 iš 13 apklaustųjų vadovų žino, kad iniciatyvoms skatinti įtraukią darbo aplinką yra skiriamas biudžetas. Tai rodo, kad ne visi vadovai yra supažindinti apie finansinių išteklių paskirstymą kultūrinės įvairovės valdymui.

Darbuotojų įdarbinimas, išlaikymas, mokymas ir tobulinimas. Tyrimų rezultatai parodė (žr. 17 lent.), kad tirtų gamybinių įmonių „X“ ir „Y“ *darbuotojų įdarbinimo, išlaikymo, mokymo ir tobulinimo* kriterijaus įvertinimo vidurkis siekė 5,08 („X“ įmonėje įvertinimas 5,71, o „Y“ įmonėje – 4,33), tai rodo, kad organizacijoje suteikiama galimybė tobulėti, mokytis, o vadovai turi tinkamas kompetencijas kultūriškai įvairios komandos valdymui. Naujiems darbuotojams suteikiama visa informacija, o jų kandidatavimui neturi įtakos kultūriniai skirtumai.

17 lentelė. Darbuotojų įdarbinimo, išlaikymo, mokymo ir tobulinimo raiška

Nr.	Teiginiai	„X“ ir „Y“	UAB „X“	UAB „Y“
1.	Įdarbinami darbuotojai, kurie turi tinkamiausią kvalifikaciją ir patirtį darbui, nepriklausomai nuo jų amžiaus, lyties ar tautybės.	0,846	1	0,666
2.	Įdarbinimo procese atsižvelgiama į kandidatų galimybes dirbti kultūriškai įvairioje komandoje ar vadovauti kultūriškai įvairiai komandai.	0,923	1	0,833
3.	Darbuotojai vertinami už jų atliktą darbą, nepriklausomai nuo jų lyties, amžiaus ar tautybės.	0,923	0,857	1
4.	Skatinamas darbuotojų sugebėjimas ir noras dirbti su skirtingų kvalifikacijų darbuotojais.	0,846	1	0,666
5.	Visų lygių vadovai iškelia tobulinimosi tikslus ir stebi rezultatus bei skatina integraciją į darbo vietą ir harmoniją savo komandose.	0,615	0,857	0,333
6.	Darbuotojams vykdomos mokymo programos, kurios jiems padeda pagerinti bendravimo su įvairių kultūrų darbuotojais įgūdžius.	0,384	0,428	0,333
7.	Vidurinės grandies vadovams vykdomos mokymo programos, kurios padeda pagerinti vadovavimo kultūriškai įvairiai komandai įgūdžius, įskaitant vadovavimą įvairios tautybės ir amžiaus darbuotojų grupėms.	0,538	0,571	0,5
Bendras teiginių vidurkis:		5,08	5,71	4,33

Siekiant nustatyti, kaip įmonėse vyksta darbuotojų įdarbinimo, išlaikymo, mokymo ir tobulinimo procesai, respondentų buvo klausama, „ar įmonėje įdarbinami darbuotojai, kurie turi tinkamiausią kvalifikaciją ir patirtį darbui, nepriklausomai nuo jų amžiaus, lyties ar tautybės“. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad didžioji dalis apklaustųjų vadovų (11 vadovų iš 13) darbuotojus įdarbina neatsižvelgdami į jų amžių, lytį ar tautybę. Tačiau įmonėje „Y“ vienas vadovas iš visų apklaustųjų įdarbinimo metu atsižvelgia į tam tikrus darbuotojų kultūrinius skirtumus. Tai rodo, kad „Y“ įmonėje vis dar vadovaujama iš anksto susikurtais neigiamais kultūriniais ir etniniais stereotipais, kurie turi įtakos išankstinio požiūrio ir nuomonės susidarymui apie tam tikros kultūros žmones.

Taip pat 12 vadovų iš 13 teigimu, gamybinėse įmonėse „X“ ir „Y“ įdarbinant naują darbuotoją atsižvelgiama į kandidatų galimybes dirbti kultūriškai įvairioje komandoje ar vadovauti kultūriškai įvairiai komandai. Tai rodo, kad įdarbinant naują darbuotoją domimasi jo sugebėjimu bendradarbiauti su kultūriškai skirtingais asmenimis. Paklausus apie darbuotojų įvertinimą įmonėse, beveik visi vadovai (12 vadovų iš 13) vienareikšmiškai sutiko, kad įmonėse kiekvienas darbuotojas vertinamas pagal jo atliktą darbą, pateiktas idėjas ir parodytą potencialą. Finansiniam darbuotojų įvertinimui neturi įtakos kultūriniai skirtumai. Visgi „X“ įmonėje dalis apklaustųjų respondentų (1 vadovas iš 7) prisipažino, kad darbuotojai ne visada teisingai įvertinami už atliktą darbą, tam turi įtakos amžius, lytis ar tautybė.

Tyrime dalyvavusios įmonės „X“ apklausti vadovai vienareikšmiškai sutiko, kad įmonėje nuolatos skatinamas darbuotojų sugebėjimas ir noras dirbti su skirtingų kvalifikacijų darbuotojais. Tačiau „Y“ įmonės tik 4 iš 6 apklaustų vadovų galėjo sutikti su šiuo teiginiu. Paklausus, „*ar įmonėje visų lygių vadovai iškelia tobulinimosi tikslus ir stebi rezultatus bei skatina integraciją į darbo vietą ir harmoniją savo komandose*“, 8 vadovai iš 13 atsakė teigiamai. Labiau išsiskyrė „Y“ įmonės vadovų atsakymai, nes šiuo klausimu teigiamai pasisakė tik 2 iš 6 vadovų. Tai rodo, kad įmonėse ne visada priėmus naują darbuotoją vadovai rūpinasi jų integracija į darbo vietą, stebi jo tobulėjimo rezultatus ir skatina harmoningus santykius tarp komandos narių.

Tyrimo metu išaiškėjo, kad 5 vadovai iš 13 apklaustųjų pasisakė, kad įmonėje darbuotojams vykdomos mokymo programos, kurios jiems padeda pagerinti bendravimo su įvairių kultūrų darbuotojais įgūdžius ir siek tiek daugiau nei pusė (7 vadovai iš 13), kad vidurinės grandies vadovams vykdomos mokymo programos, kurios padeda pagerinti vadovavimo kultūriškai įvairiai komandai įgūdžius, įskaitant vadovavimą įvairios tautybės ir amžiaus darbuotojų grupėms. Tokie mokymai padeda geriau suprasti kultūrinius skirtumus, mažinti atskirtį tarp skirtingų žmonių ir stabdyti diskriminacinius veiksmus, kurie atsiranda dėl nesugebėjimo bendrauti su kitokiais asmenimis.

Darbo vietos kultūra. Darbo rezultatams turi įtakos darbuotojų tarpusavio santykiai, darbo sąlygos, pritaikytos skirtingus sociokultūrinius poreikius turintiems darbuotojams, ir formalios bei neformalios organizacinės veiklos, kurios padeda dalintis turima patirtimi.

Tyrimų rezultatai parodė (žr. 18 lent.), kad tirtų gamybinių įmonių „X“ ir „Y“ darbo vietos kultūros kriterijaus įvertinimo vidurkis siekė 6 („X“ įmonėje įvertinimas – 6,28, o „Y“ įvertinimas – 5,66), tai rodo, organizacijoje silpna įtrauki darbo vietos kultūra, jos kūrimui nevykdomos arba per mažai vykdomos skatinančios veiklos.

Analizuojant tiriamų įmonių atvejį, abiejų įmonių visi apklausti vadovai atsakė, kad organizacijose visada naujus darbuotojus apmoko organizacijoje dirbantys darbuotojai. Tačiau tik 7 įmonių vadovai iš 13 pasisakė, jog įmonėje sukurti rašytiniai vadovai apie darbą organizacijoje. Tokių atsakymų pasiskirstymas rodo, kad įmonėse nauji darbuotojai įvedami į organizacinę veiklą, jiems paaiškinamos jų funkcijos, darbo pobūdis. Nauji darbuotojai, globojami jau esamų darbuotojų, patiria mažiau streso ir yra labiau motyvuoti darbui.

Taip pat apklausos metu išryškėjo, kad įmonėse naudojamos konfliktų tarp darbuotojų sprendimo priemonės bei esant užgauliojimams suteikiama pagalba ir imamasi priemonių tai sustabdyti. Apie tai pasisakė 10 įmonių vadovų iš 13. Tai rodo, kad įmonės nėra abejingos iškilusiems konfliktams tarp darbuotojų ir atsiradusiems diskriminaciniams veiksams.

18 lentelė. Darbo vietos kultūros raiška

Nr.	Teiginiai	„X“ ir „Y“	UAB „X“	UAB „Y“
1.	Organizuojamos darbo vietoje nuolatinės veiklos (pvz. komandos formavimo, šeimų dienos), suteikiančios galimybę darbuotojams geriau pažinti vienas kitą.	0,384	0,428	0,333
2.	Naujus darbuotojus su darbo vietos kultūra ir taisyklėmis supažindina esami darbuotojai.	1	1	1
3.	Naujiems darbuotojams sukurti rašytiniai vadovai, kuriuose pateikta informacija apie darbą organizacijoje.	0,538	0,714	0,333
4.	Organizacijoje leidžiama burtis į grupes, kuriose savo patirtimi ir patarimais dalintųsi panašaus darbo profilio darbuotojai.	0,692	0,571	0,833
5.	Organizacijoje darbo vietos suprojektuotos atvirose erdvėse, kurios skatina darbuotojų socializaciją.	0,769	0,857	0,666
6.	Darbo vietos sukurtos atsižvelgiant į įvairių darbuotojų poreikius (pvz. prisitaikantis darbo inventorių esant fizinei negaliai, maldos kambarys, neslidžios grindys brandaus amžiaus darbuotojams).	0,307	0,428	0,166
7.	Vykdomos reguliarios veiklos, siekiant ugdyti supratimą ir skatinti teigiamą požiūrį į kultūriškai kitokius darbuotojus.	0,077	0,142	0
8.	Naudojamos priemonės, skirtos užtikrinti skirtingo išsilavinimo darbuotojams tobulėti profesinėje veikloje.	0,769	0,714	0,833
9.	Naudojamos konfliktų tarp darbuotojų sprendimo priemonės.	0,692	0,714	0,666
10.	Esant užgauliojimams ar kitokiems asmens įžeidimams suteikiama pagalba ir sprendžiamas konfliktas.	0,769	0,714	0,833
Bendras teiginių vidurkis:		6	6,28	5,66

Įtraukios įmonės kultūros kūrimui svarbūs darbuotojų tarpusavio santykiai. Tinkamų darbuotojų santykių kūrimą galima ugdyti darbo vietoje organizuojamomis veiklomis (pvz., komandos formavimo). Kad tokias veiklas organizuoja, pasisakė tik 5 iš 13 įmonėse dirbančių vadovų. Tokių atsakymų pasiskirstymas atskleidžia, kad įmonių vadovai nemano, kad organizacijoje vykdomos formalios ar neformalios veiklos sukuria komandinius ryšius, darbuotojai susipažįsta vienas su kitu ir sukuria puikią įmonės dvasią. Taip pat svarbu sudaryti tinkamas sąlygas vieniems darbuotojams dalintis savo patirtimi ir patarimais su kitais įmonės darbuotojais. Suteikiantys galimybę burtis į grupes, kuriose savo žiniomis dalintųsi panašaus profilio darbuotojai, pasisakė 9 iš 13 įmonių vadovų.

Toliau respondentų buvo klausiama, „ar naudojamos priemonės, skirtos užtikrinti skirtingo išsilavinimo darbuotojams tobulėti profesinėje veikloje“. 10 iš 13 vadovų teigė, kad naudojamos. Galimybė kelti kvalifikaciją ir tobulėti profesinėje veikloje darbuotojus skatina siekti aukštesnių tikslų ir geresnių rezultatų bei stipriai veikia darbuotojų motyvaciją ir įsipareigojimą organizacijai. Tačiau tik 4 iš 13 vadovų pasisakė, kad įmonėse siekiama pritaikyti darbo vietą neįgaliesiems, vyresniems ar kitokio kultūrinio identiteto darbuotojams. Tai rodo, kad organizacijose nesistengiama pašalinti kliūtis, kurios trukdo darbuotojams su specialiais poreikiais įsitraukti ir dalyvauti įmonės veikloje.

Vertinimas. Įtraukioje darbo aplinkoje svarbu sekti įvairovės valdymo pažangą, kad būtų galima įvertinti, ar pasiekti išsikelti tikslai, ir nustatyti, ką būtų galima tobulinti.

Tyrimų rezultatai parodė (žr. 19 lent.), kad tirtų gamybinių įmonių „X“ ir „Y“ vertinimo kriterijaus įvertinimo vidurkis siekė 1,62, tai rodo, kad organizacija turėtų griežčiau stebėti kultūrinės įvairovės valdymą darbo aplinkoje, kad galėtų įgyvendinti patobulinimus. Galima pastebėti, kad vertinimo (2,28) kriterijaus įvertinimas didesnis įmonėje „X“, kur įtraukios darbo aplinkos įgyvendinimui naudojamos įvairios priemonės, kurios nuolatos tobulinamos.

19 lentelė. Vertinimo raiška

Nr.	Teiginiai	„X“ ir „Y“	UAB „X“	UAB „Y“
1.	Reguliariai vertinama įtraukios darbo vietos kultūra ir harmonija organizacijoje (pvz., atliekamos darbuotojų apklausos, stebimi ginčai, diskusijos su vidurinės grandies vadovais), norint nustatyti tobulintinas sritis.	0,307	0,428	0,166
2.	Reguliariai stebimi darbuotojų demografiniai rodikliai, vertinami įvairaus profilio (pvz., lyties, tautybės, amžiaus) darbuotojų įdarbinimo, išlaikymo ir paaukštinimo rodikliai, kad būtų nustatyta ir išspręsta bet kokia diskriminacinė praktika.	0,231	0,285	0,166
3.	Reguliarus vertinimas, kaip įtrauki darbo aplinka organizacijoje veikia darbo rezultatus (pvz., pardavimo rodiklius).	0,385	0,714	0
4.	Surinkti duomenys apie įmonės veiklą įtraukios darbo aplinkos kontekste kaupiami vidurinės grandies vadovų.	0,154	0,285	0
5.	Iniciatyvos, skatinančios įtrauktį darbo vietoje, reguliariai peržiūrimos siekiant jų veiksmingumo ir tobulinimo.	0,538	0,571	0,5
Bendras teiginių vidurkis:		1,62	2,28	0,83

Siekiant nustatyti tobulintinas sritis, kuriant įtraukią darbo vietos kultūrą organizacijoje, būtina atlikti darbuotojų apklausas, stebėti ginčus, vesti diskusijas su vidurinės grandies vadovais. Tokias iniciatyvas atlieka 4 iš 13 įmonių vadovų. Taip pat norint sumažinti diskriminaciją turėtų būti nuolatos stebimi darbuotojų demografiniai rodikliai, vertinami įvairaus profilio darbuotojų įdarbinimo, išlaikymo ir paaukštinimo rodikliai. Tačiau tokius stebėjimus ir vertinimus atlieka tik 3 iš 13 įmonių vadovų. Tai rodo, kad įmonių vadovybė nesiima veiksmų, kurie padėtų keisti organizacijoje vyraujančią kultūrą. Tačiau galima pastebėti, kad „X“ įmonėje didesnis dėmesys skiriamas įvertinimui, kaip įtrauki darbo kultūra veikia darbo rezultatus (5 iš 7 vadovų). Šioje įmonėje nuolatos stebima, kokie įtraukios darbo aplinkos veiksniai pagerina darbo atmosferą ir tuo pačiu paveikia darbo rezultatus.

Skatinti įtrauktį darbo vietoje galima organizuojant įvairias iniciatyvas. Tačiau neužtenka joms skirti biudžetą, jos privalo būti nuolatos peržiūrimos ir tobulinamos siekiant jų veiksmingumo. 2 iš 13 įmonių vadovų reguliariai peržiūri iniciatyvas, kurios skatina darbuotojų įtrauktį organizacijoje.

Apibendrinant kultūrinės įvairovės valdymo raiškos rezultatus, galima teigti, kad įvairovės valdymas vertinamas vidutiniškai, nes trys iš keturių jį sudarančių kriterijų įvertintas žemesniu lygiu. Vadovavimas ir išipareigojimas įvertintas 3,54 balo, kai vertinimo skalė yra nuo 0 iki 5. Tai rodo, kad organizacinė įtrauktis sunkiai vystoma, o vadovai nėra visiškai pilnai atsidadę įtraukios darbo aplinkos kūrimui. Darbuotojų įdarbinimo, išlaikymo, mokymo ir tobulinimo kriterijus įvertintas 5,08 balu skalėje nuo 4 iki 7. Toks įvertinimas reiškia, kad organizacijoje kiekvienas jos narys turi galimybę tobulėti, o vadovai pasižymi kultūrinės įvairovės valdymo kompetencijomis. Visgi tyrimo rezultatuose išsiskyrė „Y“ įmonė, kurios vadovus vis dar veikia kultūriniai stereotipai, kurie turi

įtakos į darbo pokalbį atėjusiam pretendentui. „X“ organizacijos dalis vadovų prisipažino, kad ne visada sąžiningai įvertina darbuotojus už jų atliktą darbą, tam turi įtakos jų lytis, amžius ar tautybė. Abiejose gamybinėse įmonėse skiriamas mažas dėmesys darbo vietos pritaikymui skirtingiems asmenims. Šios įmonės neskiria lėšų ir pastangų pritaikyti darbo vietą fizinę negalią turintiems ar vyresnio amžiaus asmenims. Darbo vietos kultūros kriterijus įvertintas 6 balais, kuris priklauso skalei nuo 0 iki 7. Tai rodo, kad gamybinėse įmonėse „X“ ir „Y“ vykdoma per mažai veiklų ir iniciatyvų, kurios skatina įtraukią darbo kultūrą. Paskutinis kriterijus – vertinimas – buvo įvertintas 1,62 balu, kuris priklauso skalei nuo 0 iki 2. Toks įvertinimas rodo, kad organizacija turėtų vertinti priemones, susijusias su įtraukios darbo aplinkos vystymu, kad galėtų vykdyti patobulinimus. Visgi norint formuoti įtraukią darbo aplinką, būtina gebėti tinkamai valdyti kultūrinę įvairovę. Tam reikalingos įvairios iniciatyvos ir veiklos vienas kito geresniam supratimui, vadovų ir darbuotojų mokymai, kurių metu būtų mokomasi bendravimo su kultūriškai skirtingais asmenimis.

3.2.3. Įtraukios darbo aplinkos formavimas

Kokybinio tyrimo metu analizuotas įtraukios darbo aplinkos formavimas, nes didėjanti darbuotojų kultūrinė įvairovė įgalina vadovus ieškoti tinkamų būdų spręsti problemas, susijusias su darbuotojų įvairove. Kultūrinės įvairovės valdymas apima naujų darbuotojų įdarbinimą, išsaugojimą, planavimo ir vadovavimo procesus, organizacinę kultūrą, kurioje visi darbuotojai įtraukiami į organizacines struktūras.

Kokybinio tyrimo metu informantų atsakymuose buvo akcentuojama, kad įtraukioje darbo aplinkoje turėtų vyrauti kultūrinių grupių lygybė ir lygių teisių politika. Pirmoji informantė [V.] mano, jog įtrauki darbo aplinka „<...> susideda iš fizinių sąlygų, tokių kaip nauja ir moderni įranga, tvarkinga ir saugi darbo aplinka bei iš psichologinių sąlygų, kurios apima darbuotojo įvertinimą, atvirą bendravimą, darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, tobulėjimo galimybę<...>“, neatsižvelgiant į darbuotojų lytį, tautybę, amžių ar išsilavinimą. Kitas informantas [E.] teigia, kad „darbai nėra skirstomi nei pagal lytį, nei pagal amžių. Darbo užmokesčio sistema vienoda visiems atitinkamoje pareigybėje. Kasdienėje veikloje nuolat stengiamasi vadovautis vertybiniu principu, pagarba vienas kitam“.

Taip pat interviu dalyvis [E.] pasidalino organizacine patirtimi, susijusia su tolerancija ir lygių teisių suteikimu visiems darbuotojams: „naudojamės laikinos darbuotojų nuomos paslaugomis. Svetimus įmonės darbuotojus priimame kaip savus, nes parūpiname visas darbinės priemones (darbinius rūbus, batus, apsaugos priemones) kaip ir savo darbuotojams. Draudžiame savo darbuotojams išskirti, atstumti ar kaip nors netinkamai elgtis su kitos įmonės darbuotojais“. Toks požiūris, vyraujantis organizacijoje, didina darbo našumą ir stiprina darną organizacijoje, o darbuotojai jaučiasi saugiai ir nori tęsti darbus įmonėje.

Gamybinėje įmonėje UAB „Y“, kuriant įtraukią darbo aplinką, akcentuojama galimybė pasisakyti visose pareigybėse esantiems darbuotojams. Informantė [J.] teigia, kad įmonėje „<...>visose darbuotojų grandyse organizuojami susirinkimai, kurių metu visi gali kelti klausimus ir pasisakyti tiek darbiniais, tiek kitais klausimais. Turime Darbo Tarybą (darbuotojų atstovų organas) ir profesinę sąjungą, kurios bet kada gali inicijuoti susitikimus esant poreikiui bet kokia tema“. Bendra informantų nuomone, įtraukioje darbo aplinkoje svarbiausia tolerancija vienas kitam, lygybė tarp skirtingų kultūrinių grupių bei galimybė laisvai išsakyti problemas, kylančias organizacijoje.

Formuodami darbo grupes organizacijoje, vadovai kultūriškai skirtingus darbuotojus turėtų vertinti pagal jų kvalifikaciją ir darbo patirtį. Informantė [J.] teigė, kad jų organizacijoje „darbo grupės formuojamos atsižvelgiant į užduoties/darbo tikslą. Žmonės į darbo grupes įtraukiami pagal reikalingas žinias, kvalifikaciją ar turimas kompetencijas“. UAB „X“ personalo specialistė [V.] teigė, kad jų įmonėje įdarbinant naują darbuotoją visas dėmesys skiriamas „<...> profesinei kvalifikacijai, žinioms, įgūdžiams ir gebėjimams“. Taip pat informantė [V.] pridūrė, kad „<...> skirtingi žmonės pagal amžių, lytį ar religiją praturtina darbo grupę įvairiais požiūriais į išskylančius klausimus ir užduotis“. Tai rodo, kad organizacijos neskirsto žmonių pagal jų kultūrinius skirtumus, tačiau visą dėmesį skiria jų turimoms žinioms ir kompetencijoms. Informantas [E.] teigia, kad „susirinkimuose kviečiame dalyvauti įvairios patirties ir kompetencijos darbuotojus. Sprendimus priimame kolegialiai, po bendrų diskusijų“. Galima teigti, kad įmonių vadovai stengiasi ne tik priimti skirtingus darbuotojus, bet ir panaudoti jų skirtumus organizacijos naudai.

Įtraukios organizacijos kūrimui, esant darbuotojų kultūrinei įvairovei, turi įtakos išoriniai ir vidiniai veiksniai. Anot informantės [J.] teigė, kad formuojant darbo komandą „<...> svarbūs tampa ne tik įgūdžiai ir profesinė patirtis, tačiau dėmesys atkreipiamas į darbuotojo asmenines savybes, jo požiūrio išskirtinumą. Žmogaus kūrybinis mąstymas tampa svarbiau už jo įgytą kvalifikaciją“. Panašios nuomonės laikėsi ir informantė [V.], kurios manymu, kultūriškai įvairioje komandoje darbuotojai pasižymi kompleksinėmis savybėmis. Ji teigė, kad „formuojant kultūriškai įvairialypę darbo komandą, svarbiausia yra darbuotojo gebėjimai, patirtis, asmeninės savybės, išsilavinimas“. UAB „X“ įmonės direktoriaus [E.] manymu, darbuotojo asmeninės savybės turi atitikti organizacijoje einamas pareigas „<...> vienai pareigybei reikia griežtumo, konkretumo, kitai kūrybinio mąstymo, trečiai - ypatingo kruopštumo“. Įmonėje vyrauja nuomonė, kad kiekvienas esame skirtingas, „<...> bet nuo to tik geriau - vienas kitą galime papildyti, vienas vienoje srityje duoda daugiau naudos, kitas kitoje. Jei būtų visi vienodi, būtų neįdomu gyventi“. Informantų išsakyta nuomonė atskleidžia, kad įvairovės organizacijoje dėka galima generuoti daugiau idėjų, pagerinti komandos gebėjimą priimti geriausius sprendimus ir lengviau prisitaikyti prie kintančios aplinkos.

Įtrauki organizacija pasižymi sugebėjimu pritraukti ir išlaikyti didelį potencialą turinčius darbuotojus. Tinkama skatinimo sistema padeda motyvuoti darbuotojus, o motyvuoti darbuotojai labiau įsitraukia į darbą ir įsipareigoja organizacijai. Motyvavimo priemonės gali apimti darbo sąlygas, darbuotojų ir vadovų santykius, darbo garantijas, santykius tarp darbuotojų, tobulėjimo galimybes. Informantė J. teigia, kad įmonėje UAB „Y“ „gamybos darbuotojai už kokybišką ir greitą darbą gauna finansinį skatinimą. Administracijos darbuotojams taikomas vertinimo modelis“. Informantė [V.] taip pat apibrėžia, kad darbuotojus labiausiai motyvuoja finansinis paskatinimas, kai „darbuotojams mokamas konkurencingas darbo užmokestis, įvairūs motyvaciniai priedai, su darbu susijusių išlaidų kompensavimas, draudimas, medicinos profilaktika, karjeros ir tobulėjimo galybės“.

Kaip teigia UAB „X“ įmonės direktoriaus [E.] teigimu, darbuotojus ne visada motyvuoja finansinis paskatinimas, nes „esant poreikiui, darbuotojas gauna pagalbą finansiniais klausimais (pvz., imant paskolą) arba teisinę pagalbą. Samdome vieną advokatų kontorą įvairiems darbuotojų asmeniniams klausimams, kur darbuotojams nemokamai suteikiamos konsultacijos ir pagalba. Kiekvienais metais visi norintys skiepijami nuo gripo, dalis darbuotojų turi galimybę išvykti su kolegomis į komandiruotę užsienyje. Šiais metais darėme idėjų konkursą darbo sąlygų gerinimui, ir geriausių idėjų autoriai žiemą vyks į ekskursiją po Lenkijos stiklo gamyklą. Tiekėjai kviečiasi vadovus į įvairius renginius ar

pramogas užsienyje (slidinėjimą kalnuose, konferencijas su įvairiomis pramogomis). Turime poilsio patalpas Palangoje, suteikiame darbuotojams galimybę apsisistoti jose“. Interviu atskleidė, kad darbuotojus skatinti būtina materialiomis ir nematerialiomis motyvavimo priemonėmis, kurios skatina darbuotojus aktyviai dalyvauti organizacinėje veikloje.

Nuolatos besikeičianti darbo rinka verčia organizacijas nuolatos tobulėti, siekiant išlaikyti konkurencinį pranašumą, o darbuotojams suteikti mokymosi galimybes. Todėl interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti, kas ir kokiais būdais turi galimybę kelti kvalifikaciją ar tobulėti profesinėje veikloje. UAB „X“ personalo specialistės [V.] teigimu, visi darbuotojai, neišskiriant nei vieno, turi „*galimybes ir sąlygas kelti kvalifikaciją, dalyvauti vidiniuose ir išoriniuose mokymuose, seminaruose*“. Įmonės „X“ informantas [E.] pabrėžė, kad įmonėje „*<...> suteikiamos galimybės tobulėti ir siekti karjeros visiems norintiems. Kai atsilaisvina darbo vieta, visada suteikiame galimybę vienam iš esamų darbuotojų ją užimti*“. Be to, „*kalbų mokymus organizuojame tiems, kuriems reikia bendrauti su kitų šalių žmonėmis*“, patikino informantas [E.]. UAB „X“ įmonės direktorius [E.] pabrėžia, kad kiekvienas gamybos darbuotojas skatinamas „*<...> būti universaliu, mokėti kelių darbų funkcijas*“. Jis pabrėžia, kad darbuotojui išmokus kitą operaciją, „*<...> prie atlyginimo kas mėnesį pridedamas papildomas priedas*“.

UAB „Y“ įmonės personalo vadovės [J.] teigimu, „*profesinę kvalifikaciją gali kelti visi įmonės darbuotojai*“. Anot informantės darbuotojai tobulėti gali „*<...> darbdaviui pasiūlius kaip motyvacinę priemonę pagal kvalifikacijos poreikį arba paties darbuotojo iniciatyva*“. Tobulėjimo galimybė suteikiama ne tik personalui. Vidurinės grandies vadovams ir asmenims, turintiems pavaldžių žmonių „*<...> pavasarį buvo mokymai, esame apmokėję anglų kalbos kursus, mokslus Romerio universitete ir ISM*“. Taip pat pabrėžia, kad įmonė „*<...> suteikia galimybę kvalifikuotiems asmenims plėtoti savo sugebėjimus ir daryti karjerą įmonėje*“.

Atsiradus organizacijose kultūrinei įvairovei, tam tikrų kultūrų atstovai gali tapti vyraujančia kultūrine grupe, kurių privilegijoms ir teisėms gali turėti įtakos susidariusios išankstinės nuostatos. Todėl svarbu išsiaiškinti, ar įmonėse propaguojamas etiškas ir korektiškas elgesys visų kultūrinių grupių atžvilgiu. Pasak informantės [V.] teigė, kad UAB „X“ įmonėje yra sudaryta ir patvirtinta „*<...> lygių galimybių politika, kurioje numatyti lygių galimybių principai: nediskriminavimas, vienodos darbo sąlygos, vienodi priėmimo į darbą ir atleidimo iš darbo kriterijai, vienodi darbo vertinimo kriterijai*“. Personalo specialistei [V.] pritarė įmonės „X“ direktorius [E.], kurio teigimu, jo vadovaujamoje įmonėje „*<...> yra ne viena darbo pozicija, kur dirba ir vyrai, ir moterys. Visiems taikoma vienoda atlygio skaičiavimo sistema, kuri įvertina kompetenciją, atliktų darbų kiekį ir kokybę, neatsižvelgiant į darbuotojo lytį*“.

Įmonės UAB „Y“ personalo vadovė [J.] buvo panašios nuomonės kaip ir UAB „X“ įmonės atstovai, patvirtindama, kad „*lygios teisės užtikrinamos per atlygio politiką – gamybos darbuotojai gauna valandinį atlygį pagal atliekamas pareigas, moterims ir vyrams vienodai. Kiekybinis gamybos rodiklis skaičiuojamas per asmenų skaičių*“. Informantės [J.] teigimu, labai svarbu pabrėžti, kad organizacija laikosi darbo principų, kurie nustatyti „Amfori BSCI“ darbo kodekse. „*Mūsų organizacija yra gavusi BSCI sertifikatą, kuriame išdėstyti darbo principai yra kertiniai įmonės elgesio elementai. Visiems vienodas darbo grafikas, teisingos darbo valandos, sveika ir saugi darbo aplinka, darbuotojai turi teisę kurti sąjungas ir nėra vykdomas priverstinis darbas*“. Galima teigti,

kad abiejose organizacijose nėra pažeidžiamos darbuotojų teisės, stengiamasi visiems suteikti lygias galimybes, neatsižvelgiant į kultūrinius skirtumus.

Esant kultūriniais skirtumams atsiranda rasizmo, seksizmo ir diskriminacijos apraiškų organizacijoje. Tokie reiškiniai neigiamai paveikia organizaciją, dėl to prastėja darbuotojo atliekamas darbas, kyla konfliktai įmonės viduje ir atsiranda didelė darbuotojų kaita. Interviu metu siekta išsiaiškinti priemones, kuriomis būtų naikinamos diskriminacijos ir patyčių apraiškos. Informantė [J.] teigė, kad „*įmonėje vadovaujamos etikos kodekso dokumentu, kuris sudarytas vadovaujantis LR konstitucija, LR darbo kodeksu, JT pasauliniu susitarimu, bendromis moralės normomis ir kitais svariais dokumentais.*“ Šiame įmonės dokumente pateikiami darbuotojų įsipareigojimai, atsakomybės ir pabrėžiama, kad „*niekada žmonės nediskriminuojami dėl rasės, odos spalvos, etniškumo, tautybės, lytinės orientacijos, lyties, amžiaus, religijos, veterano statuso ar neįgalumo*“.

Tiriamoje gamybinėje įmonėje UAB „X“ neigiamai vertinama netolerancija ir diskriminavimas, kuris gali būti baudžiamas. Kaip teigia informantas [E.] „*<...> už netoleranciją ir diskriminavimą mūsų darbuotojams gali būti skiriamos nuobaudos. Taip pat yra buvę atvejų, kai dėl nepagarbaus elgesio kito darbuotojo atžvilgiu atleidome kai kuriuos darbuotojus iš darbo*“. Įmonės „X“ personalo specialistė [V.] tik paantrino įmonės direktoriui [E.], sakydama, kad „*įmonėje netoleruojamos tiesioginės ar netiesioginės diskriminacijos formos. Darbuotojai privalo laikytis nediskriminavimo ir pagarbos vienas kitam principų: elgtis pagarbiai ir sąžiningai, laikytis kalbos ir elgesio manierų, nediskriminuoti vieni kitų. Taip pat vykdomos pažeidimų, priekabiavimo ir diskriminacijos prevencijos*“. Tai rodo, kad abi įmonės netoleruoja diskriminacijos ar kitokio žeminančio elgesio kito asmens atžvilgiu. Atsiradus netinkamo elgesio apraiškoms ir nusižengimams, įmonėse taikomos griežtos priemonės tam panaikinti.

Įtraukioje darbo aplinkoje svarbų vaidmenį atlieka vadovas, kuris turi įtakos darbuotojų elgesiui organizacijoje. Tinkamas vadovavimas kultūriškai įvairiai organizacijai padidina darbo produktyvumą, darbuotojų motyvaciją ir sukuria darnius darbuotojų tarpusavio santykius. Vadovo kompetencijos ir elgesys yra harmoningos ir įtraukios darbo aplinkos pagrindas. Pasak informantės [V.], „*vadovaujant įvairiakultūrei komandai reikalingos kompetencijos: lankstumas, prisitaikymas, tolerancija socialinei įvairovei*“. Ją papildė informantas [E.], teigdamas, kad vadovas privalo „*<...> mokėti išklausti, suprasti skirtingus požiūrius, nuomones, principus. Taip pat vadovas turėtų būti diplomatiškas, komunikabilus, gebėti sutelkti skirtingus žmones bendram tikslui*“. Taip pat UAB „X“ įmonės direktorius [E.] pabrėžė, kad „*kartais užtenka tiesiog išklausti darbuotojus, leisti jiems išsakyti savo nuomonę, leisti jiems pasijausti svarbiais bendruose procesuose, nes kiekvienas darbuotojas nori būti vertinamas*“. Taip pat įmonės direktorius [E.] pasidalino patarimu, kuriuo vadovaujasi pats: „*kažkada viename seminare vienas psichologas įvardino, kad darbuotojus barti reikia „akis į akį“, o girti – „prie visų*“. Stengiuosi taip elgtis“.

Tuo tarpu UAB „Y“ įmonės personalo vadovė pasisakė už kiek kitokį vadovo elgesį. Jos teigimu, „*vadovas turi būti autoritetas, kurio elgesio pavyzdžiu sektų visi. Taip pat vadovas turėtų sugebėti bendrauti su įvairiais darbuotojais, gerbti visus įmonėje dirbančius žmones, tinkamai reikšti emocijas ir būti tolerantiškas skirtingiems darbuotojams*“.

Vis dėlto vadovams nepakanka turėti reikiamų kompetencijų, jie turėtų nuolatos tobulėti ir ugdyti įgūdžius, reikalingus vadovavimui įtraukioje ir kultūriškai įvairialypėje darbo aplinkoje. Informantė

[J.] teigė, kad vadovai savo įgūdžius lavina „<...> seminaruose, lyderystės mokymuose, komandos formavimo mokymuose“. Panašios nuomonės buvo ir informantė [V.], kuri teigė, kad „įtraukaus vadovavimo įgūdžius vystome vidiniais ir išoriniais mokymais, seminarais“. Informantas [E.] pasidalino asmenine patirtimi ir patarimais, kaip ugdo savo, kaip vadovo, įgūdžius. Jis teigė, kad „su padalinių vadovais ir kai kuriais darbuotojais kiekvieną savaitę turime susitikimus, kurių metu diskutuojame, aptariame įvairius klausimus. Skaitydamas įvairius straipsnius ir knygas, pats sužinau įvairių gerų minčių, kuriomis pasidalinu su kolegomis. Patikusias knygas atnešu į darbą. Turime nedidelę bibliotekėlę, iš kurios knygas paskaityti gali pasiimti bet kuris darbuotojas. Pats veikiu ir kitus vadovus skatinu veikti „coachingo“ principu“. Galima teigti, kad organizacijose vadovai turi pasižymėti atvirumu, tolerancija, komunikabilumu, tačiau išlaikyti savo autoritetą. Taip pat svarbu nepamiršti ugdyti save kaip vadovą ir skatinti tobulėti kitus.

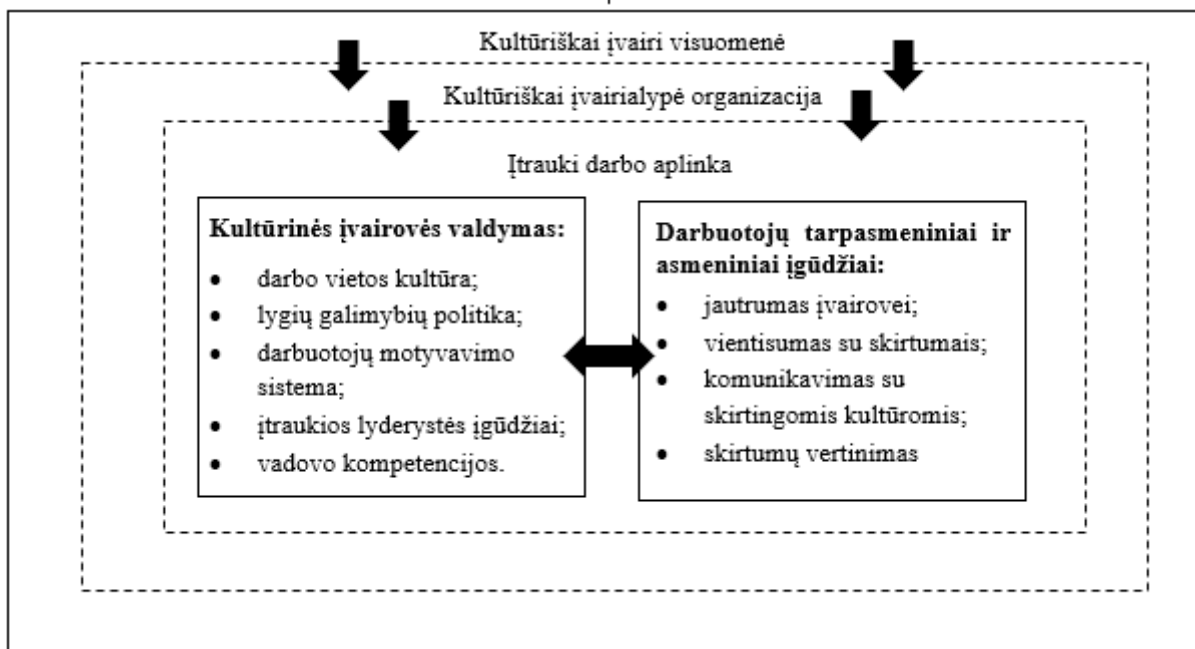
Apibendrinant kokybinio tyrimo rezultatus, galima teigti, kad kultūrinės įvairovės valdymas įtraukioje darbo aplinkoje apima vadovavimą ir įsipareigojimą, darbuotojų įdarbinimą, išlaikymą, mokymą ir tobulinimą, darbo vietos kultūrą ir vertinimą. Interviu metu išryškėjo, kad abi gamybinės įmonės suteikia vienodas įdarbinimo, išlaikymo ir tobulėjimo galimybes, neatsižvelgiant nei į lytį, nei į amžių. Organizacijose skatinama tolerancija kitų skirtumams ir lygios teisės įdarbinimo ir darbo įvertinimo klausimais. Darbo įvertinimui turi įtakos darbuotojų kvalifikacija, darbo patirtis, kompetencijos ir asmeninės savybės. Taip pat akcentuojama kultūrinių skirtumų nauda, kai komandose esantys skirtingi asmenys gali papildyti vienas kitą. Taip pat interviu metu buvo pabrėžiamas motyvavimo, tinkamų darbo sąlygų poreikis. Motyvuoti darbuotojai linkę įsipareigoti ir siekti geriausių rezultatų. Darbuotojus galima motyvuoti finansinėmis skatinimo priemonėmis, kelionėmis, pramogomis, sveikatos gerinimo programomis, mokymosi galimybėmis. Interviu metu buvo akcentuojamas tobulėjimas per seminarus, mokymus, literatūrą ar koučingą. Taigi tobulėti turi ne tik darbuotojai, tačiau ir vadovai.

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad dviejų Lietuvoje veikiančių gamybinių įmonių įvairovės valdymas vertinamas vidutiniškai, nes trys jį sudarantys kriterijai priskiriami skalei su žemesniu įvertinimu. Tyrimo metu paaiškėjo, kad įtraukios darbo aplinkos individualaus ir tarpasmeninio lygmenų kompetencijų raiška yra vidutinio lygio. Vis dėlto tyrimo rezultatai parodė, kad vadovus ir darbuotojus vis dar veikia išankstinė nuomonė apie kultūrinius skirtumus, kurie turi įtakos kultūriškai skirtingų asmenų įvertinimui. Dalis vadovų prisipažino, kad ne visada sąžiningai įvertina darbuotojus už jų atliktą darbą, tam turi įtakos jų lytis, amžius ar tautybė.

Tyrimas atskleidė, kad įmonių vadovai organizacijose stengiasi sukurti įvairovės valdymo sistemą, kurioje darbuotojai vertinami objektyviai ir turi galimybę tobulėti profesinėje veikloje, vertinama požiūrių įvairovė ir suteikiamos lygios teisės visiems darbuotojams, neatsižvelgiant į kultūrinius skirtumus. Taip pat pabrėžiamos vadovų kompetencijos ir elgesys, dėl kurių sukuriama įtrauki ir harmoninga darbo aplinka.

Įvertinus teorines įžvalgas ir empirinio tyrimo rezultatus, galima daryti prielaidą, kad įtraukią darbo aplinką formuoja kultūrinės įvairovės valdymo ir darbuotojų įtraukties kompetencijų dermė. Kultūrinė įvairovė visuomenėje – priežastis susikurti kultūriškai įvairiai darbo komandai. Skirtumai tarp darbuotojų sukuria požiūrių, žinių, vertybių įvairovę, kuri gali sukelti konfliktus tarp darbuotojų. Kadangi žmogiškieji išteklių – svarbiausias organizacijos turtas, jie turi būti tinkamai valdomi. Todėl

įtrauki darbo aplinka gali būti sukurta kultūrinės įvairovės valdymo ir darbuotojų tarpasmeninių ir asmeninių įgūdžių sinergijos pagrindu (žr. 14 pav.).



14 pav. Įtraukios darbo aplinkos formavimo gairės (sudaryta autorės)

Efektyvus žmogiškųjų išteklių valdymas, apimantis darbo vietos kultūrą, lygių galimybių politiką, darbuotojų motyvavimo sistemą, įtraukios lyderystės įgūdžius ir vadovo turimas kompetencijas įtraukioje darbo aplinkoje, skatina darbuotojų kultūrinę savimonę ir atvirumą įvairovei. Ugdant darbuotojų ir vadovų įtraukties kompetencijas, galima pasiekti organizacijos konkurencinio pranašumo ir geresnių veiklos rezultatų.

Išvados

1. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog kultūrinė įvairovė apibūdina visuomenę, kurioje skirtumai gali atsirasti dėl rasės, etninės kilmės, lyties, amžiaus, religijos, negalios ar seksualinės orientacijos. Kultūrinės įvairovės valdymas – tai naujas fenomenas, kurio siekiamybė yra pakeisti organizacijos sistemą ir kultūrą, kas organizaciją paverstų įtraukia ir padėtų iš monokultūrinės tapti daugiakultūre.
2. Kultūrinės įvairovės valdymo modelių analizė atskleidė, jog darbuotojų kultūrinę įvairovę organizacijoje sudaro keliasluoksnės dimensijos. Vidinės dimensijos (amžius, lytis, etninė kilmė, fizinė negalia, seksualinė orientacija, rasė) yra pastebimos ir įvertinamos kitų darbuotojų, nes jos yra įgimtos nuo ankstyvojo amžiaus. Išorinės ir organizacinės dimensijos išryškėja ir įgyjamos laikui bėgant, kartais gali būti nuslepamos ir neparodomos. Išorines dimensijas sudaro: išvaizda, darbo patirtis, išsilavinimas, asmeniniai įpročiai, religija, tautybė, pajamos, geografinė padėtis, šeiminė padėtis, gyvenimo būdas, o organizacines dimensijas sudaro: valdymo kokybė, profesinės sąjungos, darbo vieta, darbo stažas, organizacinis skyrius, darbo pobūdis.
3. Nors įtrauki darbo aplinka plati sąvoka, tačiau pagrindinės dedamosios yra šios: įtrauktis, įtraukus organizacinis klimatas ir įtrauki organizacinė kultūra. Įtraukioje darbo aplinkoje kiekvienas organizacijos darbuotojas jaučiasi vertinamas, išklaulytas, gerbiamas, palaiko neformalius santykius su vadovu ir gali dalyvauti sprendimų priėmimo.
4. Mokslinių šaltinių analizė atskleidė, jog įtraukios darbo aplinkos formavimas remiasi šiais principais: tarpusavio supratimu, požiūrių įvairove, sąžiningumu ir pasitikėjimu. Atsižvelgiant į tai, įtrauki darbo aplinka skirstoma į keturis lygmenis (individualų, tarpasmeninį, grupės ir organizacinį), kuriuos sieja įvairovės kompetencijos ir įgūdžiai, reikalingi dirbant kultūrinės įvairovės terpėje.
5. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad Lietuvoje veikiančiose dvejose gamybinėse įmonėse įtraukios darbo aplinkos individualiame ir tarpasmeniniame lygmenyse raiška yra vidutinio lygio. Tyrimo rezultatai parodė, kad vadovai ir darbuotojai jautrūs kultūriniais skirtumams, vis dar vadovaujamosi išankstine nuomone, vertindami kultūriškai skirtingus asmenis. Dalis vadovų ne visada objektyviai įvertina darbuotojus už jų atliktą darbą, t. y. vertinimui įtakos turi darbuotojų lytis, amžius ar tautybė. Nustatyta, kad tiriamose įmonėse vadovai supranta, jog įtraukią darbo aplinką formuoja požiūrių įvairovė, bendradarbiavimas, darbuotojų įtraukimas į organizacinę veiklą, motyvavimas ir vienodos darbo sąlygos, tačiau jie nėra pilnai įsitraukę į jos kūrimą. Tyrimas atskleidė, kad įmonėse darbuotojai turi galimybę tobulėti profesinėje veikloje, vertinama jų požiūrių įvairovė ir suteikiamos lygios teisės visiems darbuotojams, neatsižvelgiant į kultūrinius skirtumus, o įtrauki darbo aplinka priklauso nuo vadovo elgesio ir turimų kompetencijų. Įvertinus teorines išvalgas ir empirinio tyrimo rezultatus, galima daryti prielaidą, kad įtraukią darbo aplinką formuoja kultūrinės įvairovės valdymo ir darbuotojų įtraukties kompetencijų dermė.

Literatūros sąrašas

1. Acquavita, S.P., Pittman, J., Gibbons, M. & Castellanos-Brown, K. (2009). Personal and organizational diversity factors' impact on social workers' job satisfaction: results from a national internet-based survey. *Administration in Social Work*, 33(2), 151-166.
2. Adler, N. (1991). *International Dimensions of Organisational Behaviour*. PWS: Kent.
3. Aishwarya, B., & Ramasundaram, G. (2012). A study on interference of worklife conflict between organisational climate and job satisfaction of women employees in information technology sector. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 8 (3), 351-360.
4. Allen, R.S., Dawson, G.A., Wheatley, K.K. & White, C.S. (2004). Diversity Practices: Learning Responses for Modern Organizations. *Development and Learning in Organizations*, 18(6), p. 13–15.
5. April, K., & Blass, E. (2010). Measuring Diversity Practice And Developing Inclusion. *Ashridge Business School. Dimensions*, 1 (1), 59-66.
6. April, K., & Shockley, M. (2007). *Diversity: New Realities in a Changing World*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
7. Arnold, J., Silvester, J., Cooper, C. L., Robertson, I. T., & Patterson, F. M. (2005). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace* (4th ed). UK: Pearson Education.
8. Avery, D. R., McKay, P. K., Wilson, D. C., & Volpone, S. (2008). *Attenuating the effect of seniority on intent to remain: The role of perceived inclusiveness*. Academy of Management Conference, Anaheim.
9. Backes-Gellner, U., & Veen, S. (2013). Positive effects of ageing and age diversity in innovative companies: Large-scale empirical evidence on company productivity. *Human Resource Management Journal*, 23(3), 279–295. doi:10.1111/1748-8583.12011.
10. Barber, A.E., Dunham, R., & Formisano, R.A. (1992). The impact of flexible benefits on Employee satisfaction: a field study. *Personnel Psychology*, 45, 55-75.
11. Baldwin, Marjorie L., & Johnson, W. (2006). A Critical Review of Studies of Discrimination against Workers with Disabilities. In William M. (Ed.) *Handbook on the Economics of Discrimination, Rodgers III* (pp. 119–60). Northampton, MA: Edgar Elgar Publishing.
12. Baumeister, R.F., DeWall, C.N., Ciarocco, N.J., & Twenge, J.M. (2005). Social exclusion impairs self-regulation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(4), 589-604.
13. Barrett, J., & Bourke, J. (2013). Managing for inclusion: Engagement with an ageing workforce. *Employment Relations Record*, 13(1), 13–24.
14. Bergen, C.W. Von, Soper, B., & Foster, T. (2002). Unintended Negative Effects of Diversity Management. *Public Personnel Management*, 31(2) Summer 2002: 239-251.
15. Bertolino, M., Truxillo, D. M., & Fraccaroli, F. (2013). Age effects on perceived personality and job performance. *Journal of managerial psychology*, 28(7/8), 867–885.
16. Bell, N. S., & Narz, M. (2007). Meeting the challenges of age diversity in the workplace. *The CPA Journal*, 77(2), 56–59.
17. Bell, Myrtle P., Özbilgin, M.F., Beaugard, T.A., & Sürgevil, O. (2011). Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. *Human resource management*, 50 (1), 131-146. doi: 10.1002/hrm.20401

18. Becker, G., & Gary, S. (1975). *Human Capital*. (2nd ed). New York, NY: national Bureau of economic research.
19. Black Enterprise. (2001). Managing a multicultural workforce. *Black Enterprise Magazine* (July).
20. Blau, F.D., Ferber, M.A., & Winkler, A.E. (2010). *The Economics of Women, Men, and Work*. 6th Ed). NY:Pearson Education.
21. Boehm, S. A. Kunze, F., & Bruch, H. (2014). Spotlight on age diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), 667–704.
22. Blackhart, G.C., Nelson, B.C., Knowles, M.L., & Baumeister, R.F. (2009). Rejection elicits emotional reactions but neither causes immediate distress nor lowers self-esteem: A meta-analytic review of 192 studies on social exclusion. *Personality and Social Psychology*, 13(4), 269-309.
23. Bowen, P. (1997) Sustainable construction: principles and a framework for attainment. *Construction Management and Economics*, 15(3), 223-262.
24. Brickson, S., L. (2008). Reassessing the standard: The positive expansive potential of a relational identity in diverse organizations. *Journal of Positive Psychology*, 3, 40-54.
25. Brimhall, K. C., Lizano, E. L., & Mor Barak, M. E. (2014). The mediating role of inclusion: A longitudinal study of the effects of leader–member exchange and diversity climate on job satisfaction and intention to leave among child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 40, 79–88. doi:10.1016/j.childyouth.2014.03.003
26. Carrell, M. R., & Mann, E. E. (1995). Defining workforce diversity in public sector organizations. *Public Personnel Management*, 24(1), 99–111.
27. Carbery, R., & Cross, C. (2013). *Human resource management: A concise introduction*. England: Palgrave Macmillan.
28. Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture– Based on the Competing Values Framework*. New Jersey:John Wiley & Sons.
29. Chorbot-Mason, D., Ruderman, N. M., & Nishii, H. L. (2013). Leadership in a diverse workplace. In M. Q. Roberson (Ed.), *The Oxford handbook of diversity and work* (pp. 315–340). New York: Oxford University Press.
30. Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2000). *Research Methods in Education*. (5th edition). London: Routledge Falmer.
31. Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: theory, research and practice*. San Francisco: BerrettKoehler Publishers.
32. Cox, T. (2001). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*. San Francisco: Jossey Bass.
33. Cox, C.B., & Coulton, G. (2015). Fire all the boomers: How generational labeling legitimizes age discrimination. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 372–376.
34. Crumpacker, M., & Crumpacker, J. M. (2007). Succession planning and generational stereotypes: Should HR consider age-based values and attitudes as a relevant factor or a passing fad? *Public Personnel Management*, 36(4), 349–369.
35. Cultural-Diversity (2019) *In Dictionary.com*. [žiūrėta 2019-10-27]. Prieiga per internetą <https://www.dictionary.com/browse/cultural-diversity>
36. Čiburienė, J., Guščinskienė, J. (2008). Darbo rinkos struktūros pokyčiai integracijos į Europos Sąjungą sąlygomis. *Ekonomika ir vadyba*, 13, 475–483.

37. DeArmond, S., Tye, M., Chen, P. y., Krauss, A., Rogers, D.A., & Sintek, E. (2006). Age and gender stereotypes: New challenges in a changing workplace and workforce. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(9), 2184–2214.
38. DeWall, C.N., Maner, J.K., & Rouby, D.A. (2009). Social exclusion and early-stage interpersonal perception: Selective attention to signs of acceptance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96(4), 729-741.
39. Deardorff, D.K. (2006). The Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization at Institutions of Higher Education in the United States. *Journal of Studies in International Education*, 10(3), 241-266.
40. Denison, D.R. (1996). What is difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *The academy of management review*, 21(3), 619 – 654.
41. Department of Education. (1999). *State of Victoria, Initiative of the People Services, HRMS and School Personnel & Resources Divisions*. [žiūrēta 2018-05-22]. Prieiga per internetą: <http://www.sofweb.vic.edu.au/hrm/MANDIV/managdiv.htm>, November.
42. Dike, P. (2013). *The impact of workplace diversity on organisations: degree thesis*. Arcada University of Applied Sciences. [žiūrēta 2018-05-19]. Prieiga per internetą: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63581/Thesisxx.pdf>
43. Disability (2019). In *Cambridge Dictionary*. [žiūrēta 2019-01-05]. Prieiga per internetą: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/disability>
44. Dickson, M.W., Smith, D.B., Grojean, M.W., & Ehrhart, M. (2001). An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 197–217.
45. Dollinger, S.J. (2003). Need for uniqueness, need for cognition, and creativity. *Journal of Creative Behavior*, 37(2), 99-116.
46. Drabe, D., Sven Hauff, S., & Richter, N.F. (2015). Job satisfaction in aging workforces: An analysis of the USA, Japan and Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 783–805.
47. Durkheim, E. (1995). *The Elementary Forms of Religious Life*. New York: The Free Press.
48. Edmondson, A.C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. In R. M. Kramer & K.S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp. 239–272). New York: Russell Sage Foundation.
49. Edmondson, A.C. (1996). Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32(1), 5–28.
50. Esty, K., Griffin R., & Schorr-Hirsh M. (1995). *Workplace diversity: a manager's guide to solving problems and turning diversity into a competitive advantage*. Avon, MA: Adams Media Corporation.
51. Ethnic origin (2018). In *BusinessDictionary*. [žiūrēta 2018-10-06]. Prieiga per internetą: <http://www.businessdictionary.com/definition/ethnic-origin.html>
52. *European Institute for Managing Diversity*. (2000). [žiūrēta 2018-05-22]. Prieiga per internetą: <http://www.iegd.org/English/FramesHomePage.htm>

53. Ferdman, B.M., Allen, A., Barrera, V., & Vuong, V. (2006). *The experience of inclusion and inclusive behavior*. Alliant International University: Marshall Goldsmith School of Management.
54. Ferdman, B.M., & Davidson, M.N., (2002). A matter of difference- Diversity and drawing the line: Are some differences too different? *The Industrial-Organisational Psychologist*, 39(3), 43-46.
55. Ferdman, B.M. & Davidson, M.N. (2002). A matter of difference: inclusion: what can I and my organization do about it? *The Industrial-Organizational Psychologist*, 39(4), 80-85.
56. Findler, L., Wind, L.H., & Mor Barak, M.E. (2007). The challenge of workforce management in a global society: Modeling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture, and employee well-being, job satisfaction and organizational commitment. *Administration in Social Work*, 31(3), 63–94.
57. Fleury, M.T.L. (1999). The management of culture diversity: lessons from Brazilian companies. *Industrial Management & Data Systems*, 99(3), 109-14.
58. Flagler, W., & Thompson, T. (2014). *21st Century Skills: Bridging the Four Generations in Today's Workforce*. [žiūrėta 2019-07-25]. Prieiga per internetą: <https://cannexus.ca/wp-content/uploads/2014/04/21st-Century-Skills-Bridging-the-Four-Generations-in-Todays-Workforce-Flager-Thompson.pdf>
59. Gardenswartz, L., & Rowe, A. (1998). Why diversity matters. *HR Focus*, 75(7), p. 51–54.
60. Gardenswartz, L., & Rowe, A. (1998) *Diverse Teams at Work: Internal Dimensions and External Dimensions are adapted from Marilyn Loden and Julie Rosener*. Workforce America: Business One Irwin.
61. Gasoreck, D. (2000). *Inclusion at Dun & Bradstreet: Building a high-performing company*. Summer: The Diversity Factor, 25-29.
62. George, J.M., & Jones, G.R. (1996). *Understanding and managing: Organizational Behavior*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
63. Geiger, K.A., & Jordan, C. (2014). The role of societal privilege in the definitions and practices of inclusion. *Equality, Diversity and Inclusion*, 33(3), 261-274.
64. Gižienė, V. ir Simanavičienė, Ž. (2012). Žmogiškojo kapitalo vertinimo koncepcija. *Business systems and economics*, 2(1), 117-133.
65. Giovannini, M. J. (2004). Valuing diversity in all shapes and sizes – What gets measured gets done: Achieving results through diversity and inclusion. *Journal for Quality and Participation*, 27(4), 21-27.
66. Gouillart, F.J. & J.N. Kelly (1995). *Transforming the Organization*. New York: McGraw-Hill.
67. Gold, J., Holden, R., Iles, P., Stewart, J., & Beardwell, J. (2010). *Human Resource Development: Theory & Practice*. New York: Palgrave Macmillan.
68. Hays-Thomas, R. (2004). Why now? The contemporary focus on managing diversity in Stockdale. In M.S. & Crosby, F.J. (eds.), *The Psychology and management of workplace diversity* (pp. 3-30). Malden, Oxford, Carlton.
69. Hays-Thomas, R., Bowen, A., & Bourdreaux, M. (2012). Skills for diversity and inclusion in organizations: A review and preliminary investigation. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(2), 128–141.

70. Helms, J.E. (1993). Introduction: Review of Racial Identity Terminology. In J. E. Helms (Ed.), *Black and White Racial Identity: Theory, Research and Practice* (pp. 3-8). Westport, Conn: Praeger.
71. Holvino, E., Ferdman, B.M., & Merrill-Sands, D. (2004). Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: strategies and approaches, in Stockdale, M.S. and Crosby, F.J. (Eds). *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (pp. 245-276). Blackwell Publishing, Malden, MA.
72. Hopkins, K. M., Cohen-Callow, A., Kim, H.J., & Hwang, J. (2010). Beyond intent to leave: Using multiple outcome measures for assessing turnover in child welfare. *Children and Youth Services Review*, 32(10), 1380–1387. doi:10.1016/j.childyouth.2010.06.006
73. Hollander, E.P. (2009). *Inclusive leadership: The essential leader-follower relationship*. New York, NY: Routledge.
74. Hunter, S.T., Bedell, K.E., & Mumford, M.D. (2007). Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 19(1), 69–90.
75. Hwang, J., & Hopkins, K. (2012). Organizational inclusion, commitment, and turnover among child welfare workers: A multilevel mediation analysis. *Administration in Social Work*, 36(1), 23–39. doi:10.1080/03643107.2010.537439
76. IBEC. (2003). *Ireland's changing workforce: Harnessing diversity in the workplace*. Dublin: Irish Business and Employers Confederation.
77. Ilmakunnas, P., & Ilmakunnas, S. (2011). Diversity at the workplace: Whom does it benefit? *The Economist*, 159(2), 223–255. doi:10.1007/s10645-011-9161-x.
78. Yang, H. (2008). Efficiency Wages and Subjective Performance Pay. *Economic Inquiry*, 46(2), 179–196.
79. Yelin E, & Trupin L. (2003). Disability and the characteristics of employment. *Monthly Labor Review*, May, 20–31.
80. Jayne, M.E.A., & Dipboye, R.L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management*, 43(4), p. 409–424.
81. Jankauskaitė, M. (2007). Lyčių lygybė: stereotipai ir diskriminacija. In I. Mackevičiūtė (sud.), *Diskriminuoti draudžiama integruoti. Normos, stereotipai, išankstinis nusistatymas, galimybės* (pp. 11-20). Vilnius: Logotipas.
82. Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801–830.
83. Johnson, R. (2018). *What Are the Advantages of a Diverse Workforce?* [žiūrėta 2018-05-29]. Prieiga per internetą: <http://smallbusiness.chron.com/advantages-diverse-workforce-18780.html>
84. Kandola, R., & Fullerton, J. (1994, November). Diversity: more than just an empty slogan. *Personnel Management*, p. 46-50.
85. Kairienė, B., Jančaitytė, R. ir Kolbergytė, A. (2009). Darbdavių požiūris į apmokamo darbo ir šeimos vaidmenų derinimo galimybes Lietuvoje. *Socialinis darbas*, 8(1), 28–37.
86. Kasiulevičius, V., & Denapienė, G. (2008). Statistikos taikymas mokslinių tyrimų analizėje. *Gerontologija*, 9(3), 176-180

87. Kossek, E.E., & Lobel, S.A. (eds.). (1996). *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*. Blackwell, Cambridge, MA.
88. Kivel, B.D., Kleiber, D.A. (2008). Leisure in the identity formation of lesbian/gay youth: Personal, but not social. *Leisure Sciences*, 22(4), 215-232.
89. Kiaušienė, I. (2011). *Lyčių dalyvavimo darbo rinkoje įvertinimas: daktaro disertacija*. Vilniaus universitetas, Vilnius.
90. Knouse, S.B., Smith, A., & Smith, P. (2008). *Issues in diversity management*. Department of management, University of Louisiana at Lafayette, p. 73-74.
91. Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., Thomas, D. (2003). The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network. *Human Resource Management*, 42(1), 3-21.
92. Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
93. Kreitz, P.A. (2008). Best practices for managing organizational diversity. *The Journal of Academic Librarianship*, 34(2), p. 101–120.
94. Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in Employee Development, intrinsic Motivation and Work Performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217–236.
95. Leonard, D., & Swap, W. (1999). *When Sparks Fly: Igniting creativity in groups*. Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
96. Lehtonen, J. (2007). Seksualinė ir lyčių įvairovė mokyklose bei darbo aplinkoje. In A. Zdanevičius (sud.). *Heteronormos, Hegonomija: homoseksualių žmonių socialinė atskirtis ir diskriminacijos patirtys* (pp. 19-38). Kaunas: Morkūnas ir Ko.
97. Lepak, D.P., & Snell, S.A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1): 31-48.
98. Linehan, M., & Hanappi-Egger, E. (2006). Diversity and diversity management: A comparative advantage? In H. H. Larson & W. Mayrhofer (Eds.), *Managing human resources in Europe*. USA and Canada: Routledge.
99. Lirio, P., Lee, M.D., Williams, M.L., Haugen, L.K., & Kossek, E.E. (2008). The inclusion challenge with reduced-load professionals: The role of manager. *Human Resource Management*, 47(3), 443-461. Doi:10.1002/hrm.20226
100. Loden, M., & Rosener, J.B. (1991). *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. Illinois: Business One Irwin.
101. Mališauskaitė, L. (2007). Neįgalumo problematika darbo rinkoje: diskriminacija ir stereotipai. In I. Mackevičiūtė (sud.), *Diskriminuoti draudžiama integruoti. Normos, stereotipai, išankstinis nusistatymas, galimybės* (pp. 29-34). Vilnius: Logotipas.
102. Mayhew, R. (2013). *Disadvantages in increasing diversity in the workplace*. *The Houston Chronicle*. [žiūrėta 2018-05-19]. Prieiga per internetą: <http://smallbusiness.chron.com/disadvantages-increasing-diversityworkplace 24337.html>
103. Mazur, B. (2010). Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice. *Journal of Intercultural Management* 2(2), 5-15.
104. McAfee, James K., & McNaughton, D. (1997a.). Transitional Outcomes: Job Satisfaction of Workers with Disabilities—Part One: General Job Satisfaction. *Journal of Vocational Rehabilitation* 8(2), 135–142.

105. McCrindle, M. (2014). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generation*. (3rd edition). Australia: McCrindle Research Pty Ltd.
106. McMurray, A.J., Pirola-Merlo, A, Sarros, J.C., & Islam, M.M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and Wellbeing in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 436-457.
107. Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-90.
108. Milburn, T. (1997). Bridging Cultural Gaps. *New York, American Management Association*, 86(1), 26-29.
109. Ministry of manpower (2018). *Managing workplace diversity: A toolkit for organizations. Singapore*. [žiūrēta 2019-02-06]. Prieiga per internetą: <https://www.mom.gov.sg/~media/mom/documents/employmentpractices/wdm/workplace%20diversity%20management%20toolkit%20and%20managers%20guide.pdf>
110. Miller, F. A. (1998). Strategic culture change: The door to achieving high performance and inclusion. *Public Personnel Management*, 27, 151-160.
111. Millville, M. L., Gelso, C. J., & Pannu, R. (1999). Appreciating similarities and valuing differences. *Journal of Counseling Psychology*, 46(3), 291–307.
112. Moore, S. (1999). Understanding and managing diversity among groups at work: Key issues for organizational training and development. *Journal of European Industrial Training*, 23(4/5), 208–217.
113. Morgan, G. (1989). *Creative Organization Teory*. London:Sage Publications.
114. Mor Barak, M.E. (2005). *Managing Diversity: Toward A Globally Inclusive Workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
115. Mor Barak, M.E. (2011). *Managing Diversity: Toward A Globally Inclusive Workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
116. Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, 19–47.
117. Mor Barak, M.E., Levin, A., Nissly, J.A., & Lane, C.J. (2006). Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions. *Children and Youth Services Review*, 28(5), 548–577. doi:10.1016/j.chilyouth.2005.06.003
118. Mogimi, S., & Subramaniam, I.D. (2013). Employees' creative behaviour: The role of organisational climate in Malaysian SMEs. *Industrial Journal of Business and Management*, 8(5), 1 – 13.
119. Murphy, S. (2007). *Leading a Multigenerational Workforce*. Washington, D.C.: AARP.
120. Mulally, A. (2008). *A word about diversity and inclusion. Detroit, MI: Ford Motor Company*. [Žiūrēta 2019-06-08]. Prieiga per internetą: <http://www.ford.com/our-values/diversity/diversityford/diversity-inclusion-ceo/mulally-diversity-message-626p>
121. Nembhard, I.M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.
122. Needle, D. (2004). *Business in Context: An Introduction to Business and Its Environment*. UK: Cengage Learning Business Press.

123. Neverauskienė, O.L., Kavaliauskaitė, R., ir Žemaitytė, G. (2012). *Sociologinis tyrimas: neįgaliųjų situacija darbo rinkoje. Aplinkos pritaikymas neįgaliųjų poreikiams*. Vilnius: Lygių galimybių kontrolieriaus tarnyba.
124. Nishii, L.H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. doi:10.5465/amj.2009.0823
125. Nishii, L. H., & Rich, R.E. (2014). Creating inclusive climates in diverse organizations. In B.M. Ferdman & B.R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 205–228). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
126. Northouse, P.G. (2010). *Leadership: Theory and Practice* (5th Ed). USA, California: Sage Publication Inc.
127. O'Donovan, D. (2015). *Diversity, inclusion and organizational citizenship behaviours: A study of nurses in the Irish healthcare sector*. Unpublished PhD Thesis, Cork Institute of Technology.
128. O'Donovan, D., & Linehan, M. (2014). Performance management systems in Irish hotels: Is adaptation necessary to cater for non-Irish employees? *Irish Business Journal*, 9(1), 84–93.
129. O'Hearn, C. C. (1998). *Half and Half: Writers Growing Up Biracial and Bicultural* (pp. 12-27, pp. 181-196). New York: Pan-theon Books.
130. O'Mara, J. (1994). Managing diversity. In W.R. Tracey (Ed.), *Human Resources Management & Development Handbook*. New York, NY: Amaxon.
131. Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Tamkins, M. (2003). Organizational culture and climate. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.). *Industrial and organizational psychology* (pp. 565–594), Handbook of psychology, 12. New York, NY: Wiley.
132. Ott, S. (1989). *The Organizational Culture Perspective*. Chicago: The Dorsey Press.
133. Özbilgin, M., Jonsen, K., Tatli, A., Vassilopoulou, J., & Surgevil, O. (2013). Global diversity management. In Q. M. Roberson (Ed.), *The Oxford handbook of diversity and work* (pp. 419–441). New York: Oxford University Press.
134. Özbilgin, M. F., & Tatli, A. (2011). Mapping out the field of equality and diversity: Rise of individualism and voluntarism. *Human Relations*, 64(9), 1229–1253.
135. Panicker, A., Agrawal R.K., & Khandewal, U. (2018). Inclusive workplace and organizational citizenship behavior: study of a higher education institution, India. Equality, Diversity and Inclusion. *International Journal*, 37(6), 530-550.
136. Paggi, M. E., & Jopp, D. S. (2015). Outcomes of occupational self-efficacy in older workers. *The International Journal of Aging and Human Development*, 80(4), 357–378.
137. Parkin, S. (2004). *Learning and skills for sustainable development: Developing a sustainability literate society : guidance for higher education institutions*. London: Forum for the Future.
138. Paulauskaitė, N., Vanagas, P. (1998). *Organizacijos kultūros tyrimas įgyvendinant visuotinės kokybės vadybą*. Kaunas: Technologija.
139. Pelled, L.H., Ledford, G.E., & Mohrman, S.A. (1999). Demographic dissimilarity and workplace inclusion. *Journal of Management Studies*, 36(7), p. 1013-1031.
140. Pless, N.M., & Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129-147.

141. Pocevičiūtė, I. ir Repečkienė, A. *Įtraukiančios aplinkos ir tarpkultūrinės kompetencijos sąveika: teorinės prielaidos // Technologijų ir verslo aktualijos 2018: studentų mokslinių darbų konferencijos pranešimų medžiaga*, Lietuva, Panevėžys, 2018 gegužės 4 d. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2018. ISBN 9786090212363.
142. Pukėnas, K. (2009). *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija.
143. Rijamampianina, R., & Carmichael, T. (2005). A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity. *Problems and Perspectives in Management*, 3(1), 109-117.
144. Riach, K. (2009). Managing ‘difference’: Understanding age diversity in practice. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 319–335. DOI:10.1111/j.1748-8583.2009.00096.x.
145. Robinson, K.S. (2002). *U.S. must focus on diversity or face decline in competitiveness*. The Society for Human Resource Management (SHRM).
146. Rotter, N.G., & O’Connell A.N. (1982). The relationships among sex-role orientation, cognitive complexity, and tolerance for ambiguity. *Sex Roles*, 8(12), p. 1209-1220.
147. Roberson, Q.M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), p. 212-236.
148. Rowden, R.W., & Conine, C.T.Jr. (2005). The impact of workplace learning and job satisfaction in small US commercial banks. *Journal of workplace Learning*, 17(4), 215-30.
149. Royal Dutch Shell plc (2011). *Diversity and Inclusion in Shell*. [company brochure].
150. Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), p. 197–217.
151. Stancikienė, A. (2009). Teoriniai profesinės karjeros valdymo aspektai. *Viešoji politika ir administravimas*, 29, 107-113.
152. Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.
153. Schneider, B., Gunnarson, S.K., & Niles-Jolly, K. (1994). Creating the climate and culture of success. *Organisational Dynamics*, 23(1), 17-29.
154. Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. doi:10.1177/0149206310385943.
155. Sharp Paine, L. (1997a). Integrity. In P. H. Werhane & R. E. Freeman (eds.), *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics* (pp. 335-337). Blackwell, Malden, MA: Oxford.
156. Shadare, O. A. & Hammed, T. A. (2009). Influence of work motivation, leadership effectiveness and time management on employees’ performance in some selected industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 16, 7-17.
157. Sims, R.R. (2007). *Human resource management: contemporary issues, challenges, and opportunities*. USA: International Age Publishing, Inc.
158. Smith, A. (1937). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. New York: Random House.
159. Soni, V. (2000). A twenty-first-century reception for diversity in the public sector: A case study. *Public Administration Review*, 60(5), p. 395–408.

160. Spickard, P. R. (1992). The illogic of American racial categories. In M. P. P. Root (Ed.), *Racially mixed people in America* (pp. 12-23). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
161. Stanley, D. (2010). Multigenerational workforce issues and their implications for leadership in nursing. *Journal of Nursing Management*, 18(7), 846–852.
162. Ščiukaitė, K., ir Repečkienė, A. *Darbuotojų įtraukties įgūdžių raiška kultūrinės įvairovės kontekste: straipsnio rankraštis*. Kauno technologijos universitetas, Kaunas.
163. Šidlauskienė, V. (2010). Ką atskleidžia moterų ir vyrų lygybės įmonėje vertinimas? Kaip priimti lyčių lygybės iššūkius darbovietėje? *Lyčių studijos ir tyrimai*, 8, 32–50.
164. Šidlauskienė, V. (2010). *Technologinio ugdymo kokybė lyčių lygybės tarptautinio vertinimo perspektyvos aspektu*. Mokslinių straipsnių rinkinys „Technologijos mokykloje ir gyvenimo įgūdžių ugdymas“. Vilnius: VPU leidykla.
165. Šimanskienė, L. (2006). Lyčių skirtumai valdymo procese: mitas ar tikrovė? *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 40, 163–178.
166. Thomas Roosevelt, R. (Ed.). (1991). *Beyond Race and Gender: Unleashing the Power of Your Total Workforce by Managing Diversity* (1st ed). New York: AMACOM.
167. Thomas, V.C. (1994). The down-side of diversity. *Training and Development*, 48(1), 60-62.
168. Turnipseed, D. L. (1988). An integrated, interactive model of organizational climate, culture, and effectiveness. *Leadership & Organizational Development Journal*, 9(5), 17–21.
169. Thomas, D.A., & Ely, R. (1996, September/October). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, p. 79-90.
170. Thomas, R.Jr. (2000). Profiles in managing diversity, *American Institute of Managing Diversity*. [žiūrėta 2018-05-21]. Prieiga per internetą: [http://www.aimd.org/profiles.htm#Dr. Thomas](http://www.aimd.org/profiles.htm#Dr.Thomas)
171. Thomas, K.M. (2005). *Diversity dynamics in the workplace*. Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
172. Torres, C., & Bruxelles, M. (1992, December). Capitalizing on Global Diversity. *HR Magazine*, , p. 30-33
173. Travis, D.J., & Mor Barak, M.E. (2010). Fight or flight? Factors influencing child welfare workers' propensity to seek positive change or disengage from their jobs. *Journal of Social Service Research*, 36(3), 188–205. doi:10.1080/01488371003697905
174. Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understand Cultural Diversity in Business* (2nd ed). London & Santa Rosa: Nicholas Brealey.
175. Turnbull, H., Greenwood, R., Tworoger, L., & Golden, C. (2009). Diversity and inclusion in organizations: Developing an instrument for identification of skill deficiencies. In Allied Academies International Conference. *Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict. Proceedings 14*(1), 28.
176. Uppal, S. (2005). Disability, Workplace Characteristics, and Job Satisfaction. *International Journal of Management* 26(4), 336–49.
177. Urbonienė, A. (2009). Moters mokslininkės įvaizdis Lietuvos moksleivių akimis. *Sociologija: Mintis ir veiksmai*, 1(24), 119–130.
178. Vernon, K. (2010). *Ageing: Impact on Companies in Asia*. Diversity & Inclusion in Asia Network: Community Business.

179. Vecchio, R.P., & Appelbaum, S., H. (1995). *Managing Organizational Behavior: A Canadian Perspective*. Toronto, Canada: Dryden-Harcourt Brace and Co.
180. Vengalė, L., ir Mackevičiūtė, I. (2008). *Lygybė ir įvairovė darbo vietoje*. Vilnius.
181. Vohra, N., Chari, V., Mathur, P., Sudarshan, P., Verma, N., Mathur, N., Thakur, P., Chopra, T., Srivastava, Y., Gupta, S., Dasmahapatra, V., Fonia, S., Gandhi, H. (2015). Inclusive Workplaces: Lessons from Theory and Practice. *The Journal for Decision Makers* 40(3), p 324–
182. Wasserman, I.C., Gallegos, P.V. & Ferdman, B.M. (2007). Dancing with resistance: leadership challenges in fostering a culture of inclusion. In K.M. Thomas (Ed.). *Diversity Resistance in Organizations* (pp. 175-199). New York: Taylor & Francis Group, LLC.
183. Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., & Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
184. Wasserman, I.C., Gallegos, P.V. & Ferdman, B.M. (2008). Dancing with resistance: leadership challenges in fostering a culture of inclusion. In K.M Thomas (Ed.), *Diversity Resistance in Organizations: Manifestation and Solutions* (pp. 175-200). New York, NY: Taylor and Francis Group/Lawrence Erlbaum.
185. Watkin, C., & Hubbard, B. (2003). Leadership motivation and the drivers of share price: The business case for measuring organisational climate. *Leadership & Organizational Developmental Journal*, 24(7), 380–386.
186. Whitley, R. (2002). *Competing Capitalisms: institutions and economies*. Cheltenham UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
187. Wheeler, M. (1999, Winter). Global diversity: A culture-change perspective. *The Diversity Factor*, p. 31–34.
188. Wilson, E. (2000). Inclusion, exclusion and ambiguity: The role of organisational culture. *Personnel Review*, 29(3), 274-303.
189. Žukauskaitė, I., Bagdžiūnienė, D. (2008). Skirtingą darbo patirtį turinčių asmenų socializacijos organizacijoje ypatumai. *Psichologija*, 37, 26-43.

Priedai

2 priedas. Anketinė apklausa vadovams.

Gerbiamas Respondente,

esu KTU Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto magistrantūros studijų programos Vadyba antro kurso studentė, atliekanti tyrimą, kuriuo siekiu identifikuoti įtraukios darbo aplinkos formavimo prielaidas įmonėje.

Kultūrinė įvairovė apima darbuotojų demografinius, socialinius ir intelekto skirtumus, tokius kaip rasė, lytis, tautybė, kalba, įgalumas, išpažįstama religija ir kt. Įtrauki darbo aplinka – organizacinė aplinka, kuri leidžia visiems organizacijos nariams pilnai įsitraukti į organizacijos veiklą ir jaustis jos dalimi.

Man labai svarbi Jūsų nuomonė, tad būsiu dėkinga, jei apgalvotai ir sąžiningai atsakytumėte į anketoje pateiktus klausimus. Anketa anoniminė, o joje pateikta informacija bus apibendrinta ir naudojama rengiant magistro baigiamąjį darbą.

Įvertinkite kaip jūsų organizacija kuria įtraukią ir harmoningą darbo vietą, kokias priemones ir veiklas vykdo tam pasiekti. Perskaitykite ir pažymėkite Jums tinkančius teiginius „X“

Pagrindinės veiklos		
		Teiginiai
Vadovavimas ir įsipareigojimas		
1.	Pabrėžiama ir nusakoma strateginė sąveika tarp verslo sėkmės, įtraukties darbo vietoje ir harmonijos.	8
2.	Vadovybė įsipareigojimą sukurti įtraukią darbo vietą modeliuoja ir išreiškia per veiksmus ir komunikaciją.	11
3.	Sukurta aiški vizija ir strategija, skatinanti darbuotojų įtrauktį darbo vietoje.	4
4.	Sukurti realūs ir pamatuojami tikslai apie tai, ko norima pasiekti įtraukioje darbo aplinkoje. Tai gali apimti demografinius tikslus, susijusius su įdarbinimu / paaugstinimu, darbo vietos kultūros tikslus arba tikslus, susijusius su verslo rezultatais.	8
5.	Siekiant skatinti darbo vietos įtrauktį ir harmoniją, paskirti vyresni (vidurinės grandies) vadovai peržiūri ir atnaujina įmonės politiką ir praktiką.	3
6.	Skiriamas biudžetas iniciatyvoms, skatinančioms įtrauktį ir harmoniją darbo vietoje.	5
7.	Iniciatyvų, skatinančių įtrauktį darbo vietoje, plėtojimui ir stebėjimui paskirtas (pasamdytas) atitinkamas asmuo.	3
8.	Įtraukios darbo aplinkos modelis yra aiškiai išdėstytas organizacijoje.	4
Darbuotojų įdarbinimas, išlaikymas, mokymas ir tobulinimas		
9.	Įdarbinami darbuotojai, kurie turi tinkamiausią kvalifikaciją ir patirtį darbui, nepriklausomai nuo jų amžiaus, lyties ar tautybės.	11
10.	Įdarbinimo procese atsižvelgiama į kandidatų galimybes dirbti kultūriškai įvairioje komandoje ar vadovauti kultūriškai įvairiai komandai.	12
11.	Darbuotojai vertinami už jų atliktą darbą, nepriklausomai nuo jų lyties, amžiaus ar tautybės.	12

12.	Skatinamas darbuotojų sugebėjimas ir noras dirbti su skirtingų kvalifikacijų darbuotojais.	11
13.	Visų lygių vadovai iškelia tobulinimosi tikslus ir stebi rezultatus bei skatina integraciją į darbo vietą ir harmoniją savo komandose.	8
14.	Darbuotojams vykdomos mokymo programos, kurios jiems padeda pagerinti bendravimo su įvairių kultūrų darbuotojais įgūdžius.	5
15.	Vidurinės grandies vadovams vykdomos mokymo programos, kurios padeda pagerinti vadovavimo kultūriškai įvairiai komandai įgūdžius, įskaitant vadovavimą įvairios tautybės ir amžiaus darbuotojų grupėms.	7
Darbo vietos kultūra		
16.	Naujus darbuotojus su darbo vietos kultūra ir taisyklėmis supažindina esami darbuotojai.	5
17.	Naujiems darbuotojams sukurti rašytiniai vadovai, kuriuose pateikta informacija apie darbą organizacijoje.	13
18.	Organizacijoje leidžiama burtis į grupes, kuriose savo patirtimi ir patarimais dalintusi panašaus darbo profilio darbuotojai.	7
19.	Organizacijoje darbo vietos suprojektuotos atvirose erdvėse, kurios skatina darbuotojų socializaciją.	9
20.	Darbo vietos sukurtos atsižvelgiant į įvairių darbuotojų poreikius (pvz., prisitaikantis darbo inventorius esant fizinei negaliai, maldos kambarys, neslidžios grindys brandaus amžiaus darbuotojams).	10
21.	Vykdomos reguliarios veiklos, siekiant ugdyti supratimą ir skatinti teigiamą požiūrį į kultūriškai kitokius darbuotojus.	4
22.	Naudojamos priemonės, skirtos užtikrinti skirtingo išsilavinimo darbuotojams tobulėjimą profesinėje veikloje.	1
23.	Naudojamos konfliktų tarp darbuotojų sprendimo priemonės.	10
24.	Esant užgauliojimams ar kitokiems asmens įžeidimams suteikiama pagalba ir sprendžiamas konfliktas.	9
25.	Darbo vietoje organizuojamos nuolatinės veiklos (pvz., komandos formavimo, šeimų dienos), suteikiančios galimybę darbuotojams geriau pažinti vienas kitą.	10
Vertinimas		
26.	Reguliariai vertinama įtraukios darbo vietos kultūra ir harmonija organizacijoje (pvz., atliekamos darbuotojų apklausos, stebimi ginčai, diskusijos su vidurinės grandies vadovais), norint nustatyti tobulintinas sritis.	4
27.	Reguliariai stebimi darbuotojų demografiniai rodikliai, vertinami įvairaus profilio (pvz., lyties, tautybės, amžiaus) darbuotojų įdarbinimo, išlaikymo ir paaugstinimo rodikliai, kad būtų nustatyta ir išspręsta bet kokia diskriminacinė praktika.	3
28.	Reguliarus vertinimas, kaip įtrauki darbo aplinka organizacijoje veikia darbo rezultatus (pvz., pardavimo rodiklius).	5
29.	Surinkti duomenys apie įmonės veiklą įtraukios darbo aplinkos kontekste kaupiami vidurinės grandies vadovų.	2
30.	Iniciatyvos, skatinančios įtraukti darbo vietoje, reguliariai peržiūrimos siekiant jų veiksmingumo ir tobulinimo.	7

3 priedas. Interviu vadovams.

INTERVIU LAPAS

1. Kaip organizacijoje kuriama įtrauki darbo aplinka?
2. Kaip (kokiais principais) formuojamos darbo grupės?
3. Į kokius darbuotojų vidinius ir išorinius veiksnius atsižvelgiama, formuojant kultūriškai įvairialypę darbo grupę?
4. Kaip motyvuojami darbuotojai siekti geresnių rezultatų?
5. Kokie darbuotojai ir kokiais būdais turi galimybę kelti kvalifikaciją?
6. Kaip organizacijoje užtikrinamos lygios teisės (darbo krūvis, darbo sąlygos)?
7. Kokiomis priemonėmis organizacijoje kovojama su diskriminacija ir patyčiomis?
8. Kokių kompetencijų reikia turėti vadovui, vadovaujančiam įvairiakultūrei komandai?
9. Kokius vadovavimo metodus/būdus taikote dirbdamas (-a) su įvairioms sociokultūrinėms grupėms priklausančiais darbuotojais? Kaip vystote įtraukaus vadovavimo (įtraukios lyderystės) įgūdžius?

4 priedas. Koreliacija tarp socio-demografinių rodiklių ir darbuotojų įgūdžių įtraukioje darbo aplinkoje.

		Kokia Jusu lytis?	Jusu issilavinimas ?	As kreipiuosi pagalbos i tuos žmones, kurie turi skirtinga nei mano pozūri.	As manau, kad nuolaidos, daromos del kultūrinu skirtumu, gali neigiamai paveikti darbo efektyvuma.	As stengiuosi kurti darbo aplinka, leidziancia visu kulturu atstovus vienodai isreiksti save.	As tikiuosi, kad kultūriskai skirtingi žmones prisitaikys prie daugumai priimtino elgesio.	Kultūriskai skirtingus žmones skatinu susitelkti i tai, kokia nauda darbe teikia ju skirtumai.	As suvokiu, kad žmones gali prisitaikyti prie nauju dalyku, neprarasdami savo individualumo .	As nerimauju, kad kultūros, su kuria tapatinu save, atstovu nesekmes darbe gali neigiamai paveikti mane.
Kokia Jusu lytis?	Pearson Correlation	1	,130*	-,110	-,038	,108	,150**	-,035	-,115*	,185**
	Sig. (2-tailed)		,025	,059	,520	,062	,010	,544	,048	,001
	N	296	296	296	296	296	296	296	296	296
Jusu issilavinimas ?	Pearson Correlation	,130*	1	-,053	-,055	,072	-,020	-,113	-,051	,136*
	Sig. (2-tailed)	,025		,366	,345	,215	,726	,052	,383	,019
	N	296	296	296	296	296	296	296	296	296
As kreipiuosi pagalbos i tuos žmones, kurie turi skirtinga nei mano pozūri.	Pearson Correlation	-,110	-,053	1	,325**	-,120*	,023	,268**	-,139*	,208**
	Sig. (2-tailed)	,059	,366		,000	,040	,698	,000	,016	,000
	N	296	296	296	296	296	296	296	296	296
As manau, kad nuolaidos, daromos del kultūrinu skirtumu, gali neigiamai paveikti darbo efektyvuma.	Pearson Correlation	-,038	-,055	,325**	1	-,078	-,053	-,013	-,054	,062
	Sig. (2-tailed)	,520	,345	,000		,180	,364	,828	,357	,291
	N	296	296	296	296	296	296	296	296	296
As stengiuosi kurti darbo aplinka, leidziancia visu kulturu atstovus vienodai isreiksti save.	Pearson Correlation	,108	,072	-,120*	-,078	1	,400**	,124*	,033	-,008
	Sig. (2-tailed)	,062	,215	,040	,180		,000	,033	,572	,886
	N	296	296	296	296	296	296	296	296	296
As tikiuosi, kad kultūriskai skirtingi žmones prisitaikys prie daugumai priimtino elgesio.	Pearson Correlation	,150**	-,020	,023	-,053	,400**	1	,326**	-,106	,220**
	Sig. (2-tailed)	,010	,726	,698	,364	,000		,000	,069	,000
	N	296	296	296	296	296	296	296	296	296
Kultūriskai skirtingus žmones skatinu susitelkti i tai, kokia nauda darbe teikia ju skirtumai.	Pearson Correlation	-,035	-,113	,268**	-,013	,124*	,326**	1	,129*	,278**
	Sig. (2-tailed)	,544	,052	,000	,828	,033	,000		,026	,000
	N	296	296	296	296	296	296	296	296	296
As suvokiu, kad žmones gali prisitaikyti prie nauju dalyku, neprarasdami savo individualumo.	Pearson Correlation	-,115*	-,051	-,139*	-,054	,033	-,106	,129*	1	-,013
	Sig. (2-tailed)	,048	,383	,016	,357	,572	,069	,026		,827
	N	296	296	296	296	296	296	296	296	296
As nerimauju, kad kultūros, su kuria tapatinu save, atstovu nesekmes darbe gali neigiamai paveikti mane.	Pearson Correlation	,185**	,136*	,208**	,062	-,008	,220**	,278**	-,013	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,019	,000	,291	,886	,000	,000	,827	
	N	296	296	296	296	296	296	296	296	296