

DARBUOTOJŲ ĮVAIROVĖS IR ĮTRAUKTIES VALDYMO TYRIMAS VERSLO ORGANIZACIJOSE VADOVŲ IR DARBUOTOJŲ POŽIŪRIU

Aušra Arminienė, Ramunė Bagočiūnaitė, Agnė Girininkaitė-Lenzė, Lina Kupstienė

Kauno kolegija

Anotacija. Globalizacijos pokyčiai paskatino organizacijas tapti atviresnėmis, įvairesnėmis ir įtraukesnėmis. Siekdamos išlikti konkurencingos ir patenkinti savo darbuotojų bei klientų poreikius, daugelis įmonių didina išsipareigojimus stiprinti įvairovės ir įtraukties darbe kultūrą. Darbuotojų įvairovės ir įtraukties valdymas kuria pozityvią organizacijos reputaciją, didina dirbančių darbuotojų motyvaciją, lojalumą ir įsitraukimą, o taip pat padeda pritraukti ir išlaikyti reikiamus darbuotojus. Darbuotojų įvairovės ir jos valdymo vertė organizacijose yra labai svarbi tiek įmonėms, tiek jų darbuotojams, nes ji gali skatinti naujoves, kūrybiškumą, empatiją bei mokslo pažangą. Tyrimo tikslas – atskleisti Lietuvos verslo organizacijų atstovų požiūrį į darbuotojų įvairovės ir įtraukties valdymą. Tyrimas aktualus organizacijoms, siekiančioms kurti sąžiningumo principais grįstas, įtraukias ir klestinčias darbo vietas, naudingas ne tik asmeniui ir organizacijai, bet ir visuomenei. Organizacijos, teikiančios dėmesį įvairovės ir įtraukties valdymui, gali pagerinti savo veiklą, konkurencinį pranašumą bei sumažinti teises rizikas. Įvairovės ir įtraukties valdymo tyrimai skatina iššūkių ir galimybių nustatymą bei organizacijų socialinę atsakomybę, skatina organizacijas ir visuomenę žvelgti į įvairovę kaip į inovacijų šaltinį. Atliktos apklausos duomenimis, organizacijose įvairovės ir nediskriminavimo politikos principai yra taikomi, vadovai skatina darbuotojų įvairovę ir tinkamai suvaldo situacijas, susijusias su įtrauktimi bei savo veiksmais rodo, kad jiems tai yra svarbu. Dauguma darbuotojų sutinka, jog jų organizacijoje gerbiamas kiekvienas asmuo ir vertinami asmenų skirtumai, darbovietėse užtikrinta aplinka, skirta laisvai bei atvirai idėjų, minčių bei tikėjimų raiškai, su skirtingos socialinės padėties darbuotojais elgiamasi sąžiningai vidiniame karjeros galimybių procese, organizacijose netoleruojami su lytimi ir lytine orientacija susiję juokai bei įžeidimai. Dauguma vadovų mano, jog įvairovės iniciatyvos gali prisidėti prie lengvesnio potencialių darbuotojų pritraukimo, pozityvaus organizacijos įvaizdžio bei konkurencingumo globalioje rinkoje. Tačiau daugiau nei pusėje apklaustų organizacijų nėra parengtas veiksmų planas, kuriuo iškeliami tikslai ir prioritetai lygių galimybių, įvairovės ir įtraukties srityje, numatomos konkrečios priemonės bei siekiami rezultatai. Dauguma vadovų mano, jog įgyvendinant darbuotojų įvairovės principus darbo vietoje formalios programos neužtenka, reikia visapusiško ir ilgalaikio visų darbuotojų įsitraukimo, reikalingas lyderis, gebantis skatinti sąmoningumą bei sumaniai valdyti dėl darbuotojų įvairovės kylančias problemas.

Reikšminiai žodžiai: įvairovė, įtrauktis, įvairovės ir įtraukties valdymas

Įvadas

Globalizacijos pokyčiai paskatino organizacijas tapti atviresnėmis, įvairesnėmis ir įtraukesnėmis. Siekdamos išlikti konkurencingos ir patenkinti savo darbuotojų bei klientų poreikius, daugelis įmonių didina išsipareigojimus stiprinti įvairovės ir įtraukties darbe kultūrą. Darbuotojų įvairovės ir jos valdymo vertė organizacijose yra labai svarbi tiek įmonėms, tiek jų darbuotojams, nes ji gali skatinti naujoves, kūrybiškumą bei empatiją. Pasak Saxena (2014), darbo jėgos įvairovė yra bet kurios organizacijos stiprybė, Chaudhry ir kt. (2021) pastebi, kad darbo jėgos įvairovė daro didelę teigiamą įtaką organizacijos novatoriškumui. Kulikauskienė (2019) daro išvadą, kad įtraukianti organizacija yra moderni organizacija. Vural ir Liedtke (2017) darbuotojų įvairovę apibūdina kaip atpažįstamą kūrybiškumo ir inovacijų šaltinį, siekiant įgyti konkurencinį pranašumą. Bock (2022) nuomone, įvairovė skatina naujoves ir kūrybiškumą ir atitinkamai mokslo pažangą. Swartz ir kt. (2019) išskiria, kad įtraukiose ir darbuotojų įvairovę puoselėjančiose organizacijose darbas vyksta produktyviau, jos yra novatoriškesnės. Goswami ir Goswami (2018) pastebi, kad aukštas darbuotojų įsitraukimo lygis skatina išlaikyti talentus, skatina klientų lojalumą ir gerina organizacijos veiklą bei bendrą suinteresuotųjų šalių vertę, teigia, kad labai įsitraukusi darbo jėga tikrai sukurs organizaciją, kuri klestėtų finansinių ir nefinansinių parametru prasme. Atlikti tyrimai atskleidė, kad darbuotojų įvairovės valdymas kuria pozityvią organizacijos reputaciją, didina dirbančių darbuotojų motyvaciją, lojalumą ir įsitraukimą, o taip pat padeda pritraukti ir išlaikyti reikiamus darbuotojus (Goswami ir Goswami, 2018; Ohunakin ir kt., 2019; Morley, 2018; Kiradoo ir kt., 2022; Attridge, 2009; Inegbedion ir kt., 2020).

Tyrimo tikslas – atskleisti Lietuvos verslo organizacijų atstovų požiūrį į darbuotojų įvairovės ir įtraukties valdymą.

Tyrimo objektas – Lietuvos verslo organizacijų darbuotojų įvairovės ir įtraukties valdymas.

Tyrimo uždaviniai:

1. apibrėžti darbuotojų įvairovės ir įtraukties valdymą bei jo nuostatų diegimo praktiką;
2. nustatyti įvairovės ir įtraukties politikos diegimo darbo vietoje faktinę / suvokiamą naudą;
3. identifikuoti įvairovės ir įtraukties valdymo priemonių įgyvendinimo kliūtis verslo organizacijose.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa raštu.

Darbuotojų įvairovės ir įtraukties valdymas teoriniu aspektu

Darbuotojų įvairovė. Įvairovė atsiranda dalyvaujant grupei žmonių (Bock, 2022). Kiekvienas darbuotojas organizacijoje prisideda skirtingais požiūriais, įsitikinimais ir mintimis apie verslo iššūkius ar naujas verslo galimybes (Avci, 2023). Patrick ir Kumar (2012) teigia, kad įvairovė yra tiek apie savęs suvokimą tam tikroje aplinkoje, tiek apie tai, kaip matomi ir suvokiami kiti asmenys. Chaudhry ir kt. (2021) nuomone, darbuotojai yra lankstesni organizaciniams pokyčiams, kai suvokia, kad darbo vietoje egzistuoja įvairovė, teisingas elgesys ir dėkingumo aplinka. Svarbu suderinti darbuotojų suvokimą apie organizacijos požiūrį į įvairovę ir asmeninę darbuotojų vertę įvairovei, kad įtraukimas lemtų teigiamą darbuotojų elgesį. Goswami ir Goswami (2018) pastebi, organizacijos turėtų sutelkti dėmesį į darbuotojų įtraukimą, kad paskatintų jų augimą ir konkurencinį pranašumą.

Kai kurie tyrėjai darbuotojų įvairovę apibrėžia labai plačiai, kaip visų skirtumų visumą, pvz., Saxena (2014) darbuotojų įvairovei priskiria amžiaus, kultūrinius, fizinių pajėgumų ir negalių, rasinius, religinius, lyties ir seksualinės orientacijos panašumus bei skirtumus, Shen ir kt. (2009) nagrinėja šešis pagrindinius įvairovės elementus: lytį, amžių, rasę, odos spalvą, etninę kilmę bei fizinius pajėgumus. Inegbedion ir kt. (2020) daro išvadą, jog įvairovę galima suvokti kaip bet kokių faktorių, kuriuo vienas individas skiriasi nuo kito ir jau aukščiau pristatytų skirtumų sąrašą papildoma socio-ekonominiais, akademiniais ir profesiniais skirtumais. Bock (2022) įvairovę apibūdina kaip institucijos įvairiapusiškumą su demografinėmis savybėmis, tokiomis kaip amžius, etninė kilmė ir disciplinos. Stankevičiūtė (2020) visus šiuos skirtumus klasifikuoja į dvi kategorijas – paviršinę ir giluminę įvairoves. Paviršinei įvairovei mokslininkė priskiria lytį, amžių, rasę ir etninę priklausomybę, o giluminę įvairovę apibrėžia kaip išsilavinimą, kompetenciją, vertybes ir nuomones. Patrick ir Kumar (2012) į įvairovę žvelgia per du lygmenis – individualų ir organizacijos. Organizacinis lygmuo atspindi organizacijos kultūrą, o individualus lygmuo – asmens požiūrį į kitus asmenis.

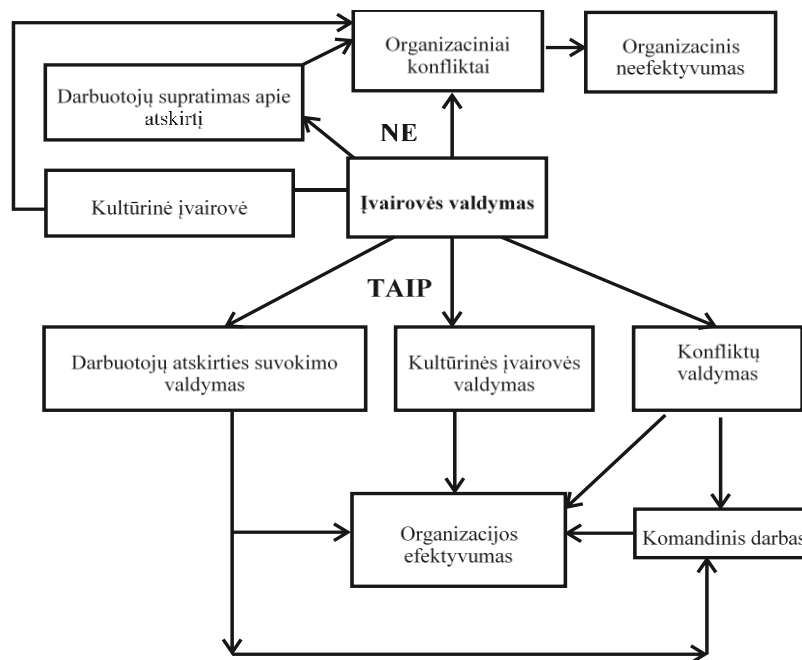
Darbuotojų įvairovės tyrimų gausa nacionaliniu ir tarptautiniu lygiu bei naujų faktorių įtraukimas į jos sampratą leidžia daryti išvadą, jog šis reiškinys neprarado savo aktualumo bei nuolat evoliucionuoja, atverdama darbuotojams vis daugiau įsidarbinimo ir karjeros galimybių bei užtikrindama lygias teises įvairiuose organizacijos lygmenyse.

Darbuotojų įtrauktis. Nors sąvokos įvairovė ir įtraukimas kartais tapatinamos, jų reikšmė skirtinga. Įvairovė reiškia demografinius narių skirtumus, įskaitant pastebimus (pvz., lytį, rasę, amžių) ir nepastebimus (pvz., kultūrą, pažinimą, išsilavinimą) požymius, ir yra laikoma darbo grupės ar organizacijos savybe (Nishii, 2013; Roberson, 2006). Priešingai, įtraukimas reiškia darbuotojų suvokimą, kad jų unikalūs indėlis į organizaciją yra vertinamas ir skatinamas visapusiškai jų dalyvavimas. Kulikauskienė (2019, cit. iš Clarke, 2012), analizuodama įtraukties bibliotekos sampratą, pateikia įtraukties apibrėžimą: „įtrauktis – tai veiksmai, kurių organizacija imasi siekdama pašalinti barjerus skirtingų socialinių visuomenės grupių dalyvavimui organizacijos veiklose“. Shore ir kt. (2011) teigia, kad nors pastaruoju metu darbuotojų įtrauktis sulaukia vis daugiau dėmesio, tačiau dar lieka nauju reiškiniumi. Šie mokslininkai apibūdina įtrauktį kaip darbuotojo suvokimą, jog jis arba ji yra vertinamas ir gerbiamas organizacijoje. Ši suvokimą suponuoja patenkintas poreikis jaustis organizacijos dalimi, bet tuo pačiu ir poreikis jaustis unikaliumi. Anand ir Acharya (2021) teigia, kad darbuotojų įsitraukimą galima tapatinti su darbo kokybe, kuo įsitraukimas didesnis, tuo didesnis įsipareigojimas organizacijai, siekiama įgyvendinti organizacijos tikslus ir uždavinius.

Shore ir kt. (2011), remdamiesi Roccas ir Brewer (2002), Brewer ir Gardner (1996), Baumeister ir Leary (1995), Pickett, Silver ir kt. (2002), Pickett, Bonner ir kt. (2002) išvalgomis, teigia, jog žmonėms yra labai svarbu priklausyti kokiam nors grupei ir tuo pačiu neprarasti savo individualumo, unikalumo. Darbuotojų įtraukties tyrėjai pastebi, kad bendrumo jausmas teikia daug privalumų ir organizacijai, ir jos nariams. Brewer (2007) manymu, priklausymas tam tikrai grupei, tarpusavio bendradarbiavimas bei pasitikėjimas kitais grupės nariais, individui suteikia saugumo jausmą. Be to, tos pačios grupės nariai pagal dichotomiją *MES – JIE* save ir savo grupės narius suvokia bei apibūdina teigiamai bei lygina su kitų grupių nariais.

Darbuotojų įvairovės ir įtraukties valdymas. Goswami ir Goswami (2018) atlikto tyrimo rezultatais nustatytas ryšys tarp pasitikėjimo lyderiu ir darbuotojų įsitraukimo: aukštas darbuotojų įsitraukimo lygis skatina išlaikyti talentus, klientų lojalumą ir gerina organizacijos veiklą bei bendrą suinteresuotųjų šalių vertę,

teigiama, kad labai įsitraukusi darbo jėga tikrai sukurs organizaciją, kuri klestėtų finansinių ir nefinansinių parametrų prasme. Įvairovės valdymas ir įtraukimas turi potencialą padėti organizacijai sukurti aplinką, kurioje darbuotojas norėtų dirbti daugiau ir būtų pasirengęs toliau dirbti organizacijoje (Ohunakin ir kt., 2019). Morley (2018) pastebi, kad norint tapti įvairia ir visa apimančia darbo vieta, darbdaviui reikia skirti laiko, energijos ir išteklių. Organizacijos, kurios sėkmingai įgyvendina įvairovės ir įtraukties programas, ne tik pripažįsta skirtumus, bet ir naudoja skirtingas savo darbo jėgos savybes ir mokosi, kaip jas panaudoti siekdamas organizacijos tikslų. Įvairovės ir įtraukties programai įgyvendinti reikalingas organizacijos vykdomosios vadovybės įsitraukimas ir parama. Kiradoo ir kt. (2022) pabrėžia įvairovės, teisingumo ir įtraukties (ITI) svarbą darbo vietoje ir poreikį organizacijoms kurti ir įgyvendinti strategijas, skatinančias įvairiapusę ir įtraukią darbo jėgą. Šios strategijos apima įvairovės ir įtraukties tikslų nustatymą, įvairovės mokymą, įtraukties lyderystės skatinimą, lanksčių darbo susitarimų įgyvendinimą ir technologijų panaudojimą ITI iniciatyvoms paremti. Įsitraukimas į darbą gali būti pagerintas taikant tam tikrą elgsenos darbo vietoje praktiką, susijusią su priežiūros komunikacija, darbo planavimu, išteklių palaikymu, darbo sąlygomis, įmonės kultūra ir vadovavimo stiliumi (Attridge, 2009). Inegbedion, Sunday ir kt. (2020) siūlo modelį, kuriuo siekia paaiškinti, kaip įvairovės valdymas daro įtaką organizacijos efektyvumui (žr. pav. Nr. 1).

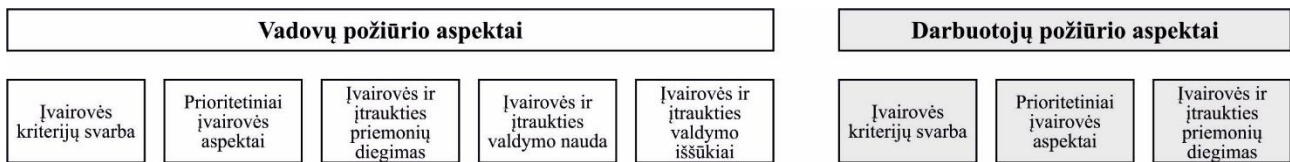


1 pav. Siūlomas įvairovės valdymo ir organizacijos efektyvumo modelis (Inegbedion, Sunday ir kt., 2020)

Modelis rodo, kad darbuotojų atskirties ir kultūrinės įvairovės suvokimas veda į organizacinį konfliktą, jei organizacija nevaldo įvairovės; organizacinis konfliktas veda į neefektyvumą. Tačiau jei yra įvairovės valdymas, dėmesys bus skiriamas darbuotojų atskirties, kultūrinės įvairovės ir konfliktų suvokimo valdymui. Autoriai pabrėžia trijų veiksnių (darbuotojų atskirties suvokimo, kultūrinės įvairovės ir konfliktų) valdymo įtaką įvairovės valdymui organizacijoje (Inegbedion, Sunday ir kt., 2020). Mousa (2017) išskyrė, kad atsakinga lyderystė, kuri apima darbuotojų įvairovę, stiprina darbuotojų įsipareigojimą organizacijai.

Tyrimo metodika ir organizavimas

Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslą, atliktas kiekybinis tyrimas, apklausiant vidutinių ir didelių Lietuvos organizacijų vadovus ir darbuotojus. Parengtas tyrimo instrumentas vadovams ir darbuotojams pateikiant klausimus, kuriais nustatomos atvirumo įvairovei nuostatos ir praktika verslo organizacijoje (ar yra susipažinę su verslo organizacijų patirtimi diegiant įvairovės ir diskriminavimo prevencijos priemones, ar jų organizacijoje taikomi įvairovės ir nediskriminavimo politikos principai, ar organizacijoje parengtas veiksmų planas, kuriuo iškeliami tikslai ir prioritetai lygių galimybių, įvairovės ir įtraukties srityje, numatomos konkrečios priemonės bei siejami rezultatai), aiškinamasi, kokią naudą verslui turi / gali turėti įvairovės ir nediskriminavimo politikos darbo vietoje diegimas, bei pateikiami teiginiai vertinimui iššūkiams, kurie kyla / gali kilti įgyvendinant darbuotojų įvairovės principus darbo vietoje, nustatyti. 2 paveiksle pateikti tiriami požiūrio į įvairovės ir įtraukties valdymą aspektai.



2 pav. Tiriama požiūrio į įvairovės ir įtraukties valdymą aspektai

Tyrimė dalyvavo 13 Lietuvos verslo organizacijų: 13 vadovų ir 350 darbuotojų (iš viso 363 asmenys). Apklausa vykdyta 2023 metais. Apklausti vadovai ir darbuotojai tų organizacijų, kurios teigiamai atsakė į užklausą el. paštu / telefonu ir sutiko dalyvauti tyrime. Organizacijų pavadinimai pagal išpareigojimą nėra skelbiami.

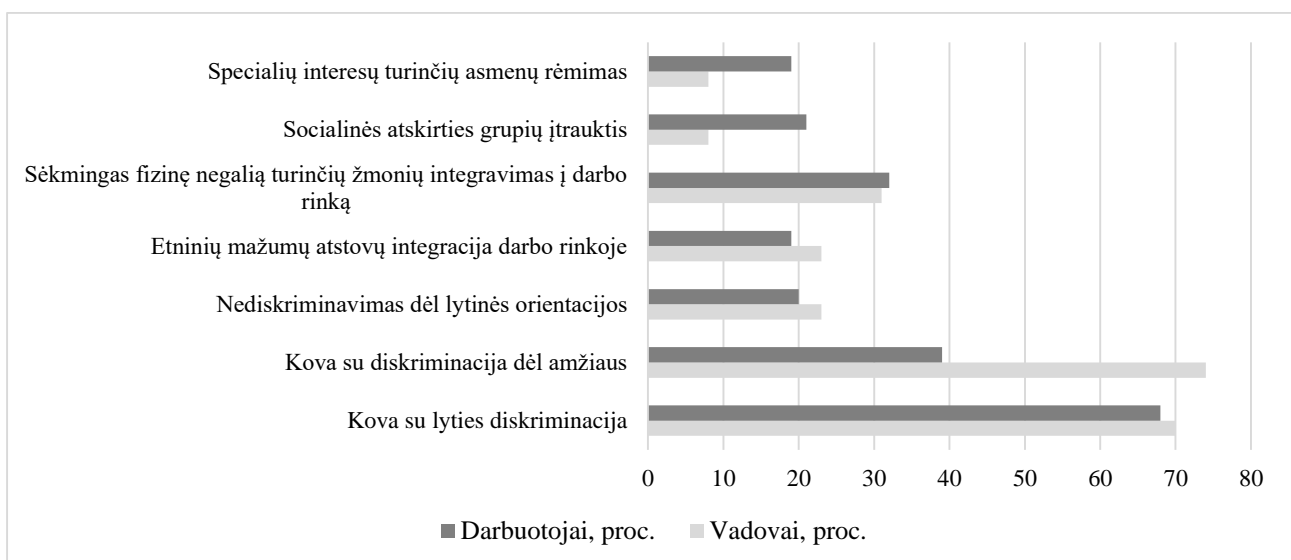
Dauguma tyrimė dalyvavusių vadovų (46 proc. – aukščiausio lygio vadovai, 54 proc. – vidutinio) – ilgametę patirtį turintys verslo atstovai (69,2 proc. organizacijose dirba ilgiau nei 5 metus, iš kurių 46,2 proc. – daugiau nei 10 metų), dirbantys ilgai gyvuojančiose Lietuvos verslo organizacijose (67 proc. organizacijų veikia daugiau nei 10 metų).

Tyrimė dalyvavo įvairių amžiaus grupių (iki 30 m. – 44,3 proc., 30–45 m. – 34 proc., 45–60 m. – 14,3 proc., 60 ir daugiau m. – 7,4 proc.), įvairių darbo patirtį organizacijose turintys darbuotojai: dalis dirba iki 2 m. (44 proc.), 19 proc. – nuo 2 iki 5 m., 37 proc. – nuo 5 ir daugiau m. (iš kurių 17 proc. dirba daugiau nei 10 m.), kurių didžioji dauguma turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą (73 proc.).

Darbuotojų įvairovės ir įtraukties valdymas: vadovų ir darbuotojų požiūris

Dauguma (85 proc.) vadovų teigia, jog jų organizacijas darbuotojų įvairovės ir įtraukties galimybės versle domina ir jie sutinka, jog įvairovės valdymas yra jų kompetencijų ribose (84,6 proc.), mažiau nei pusė vadovų (38,5 proc.) yra asmeniškai susipažinę su verslo organizacijų patirtimi, diegiant įvairovės ir diskriminavimo prevencijos priemones, o juos domėtis darbuotojų įvairovės valdymo klausimais labiausiai skatinantis informacijos kanalas yra darbuotojų įvairovės praktikos Lietuvos organizacijose (69,2 proc.). 53,85 proc. vadovų domėtis darbuotojų įvairovės valdymo klausimais skatina su šia tema susiję vyriausybės nutarimai ir 15,4 proc. vadovų skaito užsienio šalių publikacijas šia tema.

84,6 proc. vadovų teigia, jog jų organizacijoje įvairovės ir nediskriminavimo politikos principai yra taikomi, tačiau tik 38,5 proc. vadovų teigia, jog jų organizacijose yra parengtas veiksmų planas, kuriuo iškeliami tikslai ir prioritetai lygių galimybių, įvairovės ir įtraukties srityje, numatomos konkrečios priemonės bei siekiami rezultatai. 3 paveiksle pateikiama įvairovės aspektų svarba darbuotojams ir vadovams.



3 pav. Prioritetiniai įvairovės aspektai organizacijose vadovų ir darbuotojų požiūriu

Prioritetiniai įvairovės aspektai tiek darbuotojams, tiek vadovams yra kova su lyties diskriminacija (pasirinko 68 proc. darbuotojų ir 70 proc. vadovų) bei kova su diskriminacija dėl amžiaus (pasirinko 39 proc. darbuotojų ir 74 proc. vadovų). Mažiau aktualu vadovams specialių interesų turinčių asmenų rėmimas ir socialinės atskirties grupių įtrauktis (pasirinko 8 proc.). Darbuotojams mažiau aktualu etninių mažumų atstovų integracija darbo rinkoje (19 proc.) ir specialių interesų turinčių asmenų rėmimas (pasirinko 19 proc.).

90 proc. darbuotojų sutinka, jog jų organizacijos politika ir veikla skatina darbuotojų įvairovę ir įtrauktį, organizacija skatina darbuotojus nebijoti būti savimi darbo vietoje, skirtingo amžiaus darbuotojai yra vertinami vienodai.

Dauguma darbuotojų teigia, jog jų vadovas(-ai) skatina darbuotojų įvairovę (85 proc.) ir tinkamai suvaldo situacijas, susijusias su įvairove ir įtrauktimi (81 proc.) bei savo veiksmais rodo, kad jiems svarbi įvairovė (77 proc.), tačiau tik pusė jų mano, jog vadovas(-ai) stengiasi patenkinti neįgalių darbuotojų poreikius (50 proc.).

Darbuotojai sutinka, jog jų organizacijoje gerbiamas kiekvienas asmuo ir vertinami šių asmenų skirtumai (92 proc.), vadovas(-ai) su visais darbuotojais elgiasi teisingai / nešališkai (91 proc.). 81 proc. darbuotojų mano, jog skirtingos socialinės padėties darbuotojai sutaria gerai bei yra vienodai vertinami jų organizacijose.

Darbuotojų teigimu, jų darbovietėse užtikrinta aplinka, skirta laisvai bei atvirai idėjų, minčių bei tikėjimų raiškai (89 proc.), aktyviai ieškoma naujų darbuotojų įvairiais darbuotojų paieškos būdais (78 proc.), su skirtingos socialinės padėties darbuotojais elgiamasi sąžiningai vidiniame karjeros galimybių procese (77 proc.), organizacijose netoleruojami su lytimi ir lytine orientacija susiję juokai bei įžeidimai (77 proc.), darbovietės suteikia galimybę dalyvauti švietimo programose, kurios skatina įvairovę darbo vietoje (69 proc.).

Tiek vadovų, tiek darbuotojų požiūriu, šiuo metu jų organizacijose aktualiausi darbuotojų įvairovės kriterijai yra amžius ir lytis, kai kiti kriterijai mažiau aktualūs (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Darbuotojų įvairovės kriterijų aktualumas organizacijose vadovų ir darbuotojų požiūriu

Darbuotojų įvairovės kriterijai	Kriterijų aktualumas vadovams (proc.)	Kriterijų aktualumas darbuotojams (proc.)
Amžius	77	70
Lytis	69,2	47
Tautybė	23	33
Negalia	23	12
Seksualinė orientacija	7,7	7
Religija	0	11

Mažiausiai aktualus kriterijus vadovams yra religija, darbuotojams – seksualinė orientacija.

Vadovų nuomone, didžiausi iššūkiai gali kilti / kyla, įgyvendinant darbuotojų įvairovės principus darbo vietoje, dėl skiriamo laiko ir lėšų darbuotojų neįgiamam požiūriui į įvairovę keisti ir sąmoningumui skatinti (54 proc.), taip pat dėl įgūdžių, kurie leistų darbo jėgos įvairovę veiksmingai valdyti ir sukurti aplinką, užtikrinančią pagarbą bei teisingumą visiems, trūkumo (46,2 proc.).

Dauguma (77 proc.) vadovų mano, jog įvairovės iniciatyvos galėtų prisidėti prie lengvesnio potencialių darbuotojų pritraukimo, pozityvaus organizacijos įvaizdžio (70 proc.) bei konkurencingumo globalioje rinkoje (70 proc.). Daugiau nei pusė vadovų (62 proc.) įsitikinę, jog įvairovė gali prisidėti prie produktyvaus komandos darbo ir sėkmingo verslo tęstinumo. Neįgiamą tokių iniciatyvų įtaką kolektyvo pasitenkinimui pastebi itin maža dalis vadovų (7 proc.).

85 proc. vadovų mano, jog įgyvendinant darbuotojų įvairovės principus darbo vietoje formalios programos neužtenka, reikia visapusiško ir ilgalaikio visų darbuotojų įsitraukimo, reikalingas emociškai išprusęs lyderis, gebantis valdyti dėl darbuotojų įvairovės kylančias problemas, nukreipiant darbo procesą tinkama linkme.

Išvados

- Vadovų požiūriu, įvairovės ir nediskriminavimo politikos principai jų organizacijose yra taikomi, tačiau veiksmų planas, kuriuo iškeliami tikslai ir prioritetai lygių galimybių, įvairovės ir įtraukties srityje, numatomos konkrečios priemonės bei siejami rezultatai, yra parengtas ne visose organizacijose. Darbuotojų požiūriu, jų organizacijų politika ir veikla skatina darbuotojų įvairovę ir įtrauktį, organizacija skatina darbuotojus nebijoti būti savimi darbo vietoje.
- Įvairovės iniciatyvos gali prisidėti prie lengvesnio potencialių darbuotojų pritraukimo, pozityvaus organizacijos įvaizdžio bei konkurencingumo globalioje rinkoje. Dalis vadovų įsitikinę, jog taip pat tokios iniciatyvos gali prisidėti prie produktyvaus komandos darbo ir sėkmingo verslo tęstinumo, tačiau reikalauja laiko sąnaudų darbuotojams šviesti.

3. Vadovų nuomone, didžiausi iššūkiai gali kilti / kyla, įgyvendinant darbuotojų įvairovės principus darbo vietoje, dėl papildomo laiko ir lėšų skyrimo darbuotojų neigiamam požiūriui į įvairovę keisti, ištraukimui didinti, sąmoningumui skatinti, taip pat dėl trūkumo įgūdžių, kurie įgalintų darbo jėgos įvairovę veiksmingai valdyti ir sukurti aplinką, užtikrinančią pagarbą bei teisingumą visiems.

Rekomendacijos

Atlikto tyrimo pagrindu, pasitelkiant kiekybinio / kokybinio tyrimo metodus, rekomenduojama kiekvienai organizacijai atlikti periodinius tyrimus, siekiant nustatyti organizacijoje taikomų įvairovės ir įtraukties valdymo praktikų naudą bei tobulinimo aspektus, maksimaliai kontroliuojant galimą socialinio pageidaujamo efekto.

Literatūra

1. Anand A. A., & Acharya S. N. (2021). Employee Engagement in A Remote Working Scenario. *International Research Journal of Business Studies*, 14 (2), 119–127. <https://doi.org/10.21632/irjbs>
2. Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24 (4), 383–398.
3. Avci, A. (2023). A Review on Diversity, Equality, and Inclusion Approach in Companies. *Managing Technology Integration for Human Resources in Industry 5.0*, 234–244.
4. Bock, C. (2022). Diversity, equality, and inclusion in our professions: a thin and leaky pipeline. *The Electrochemical Society Interface*, 31 (1), 41.
5. Brewer, M. B. (2007). The importance of being we: human nature and intergroup relations. *American psychologist*, 62 (8), 728.
6. Chaudhry, I. S., Paquibut, R. Y., & Tunio, M. N. (2021). Do workforce diversity, inclusion practices, & organizational characteristics contribute to organizational innovation? Evidence from the UAE. *Cogent Business & Management*, 8 (1), 1947549.
7. Clarke, A. (2012). The Potential of the Human Rights Based Approach for the Evolution of the United Nations as a System. *Hum Rights Rev*, 13, 225–248.
8. Goswami, S., & Goswami, B. K. (2018). Exploring the relationship between workforce diversity, inclusion and employee engagement. *Drishtikon: A Management Journal*, 9 (1), 65–89.
9. Inegbedion, H., Sunday, E., Asaleye, A., Lawal, A., & Adebajji, A. (2020). Managing Diversity for Organizational Efficiency. *SAGE Open*, 10 (1).
10. Inegbedion, H., Inegbedion, E., Peter, A., & Harry, L. (2020). Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations. *Heliyon*, 6(1).
11. Kiradoo, G. (2022). Diversity, Equity, and Inclusion in the Workplace: Strategies for Achieving and Sustaining a Diverse Workforce. *Advance Research in Social Science and Management*, 1, 139–151.
12. Kulikauskienė, K. (2019). Socialiai įtraukios bibliotekos samprata besikeičiančioje visuomenėje. *Socialiniai tyrimai*, 42 (1), 67–78.
13. Morley, T. (2018). Making the business case for diversity and inclusion: Short case studies and research papers that demonstrate best practice in HR. *Strategic HR Review*, 17 (1), 58–60.
14. Mousa, M. (2017). Responsible leadership and organizational commitment among physicians: can inclusive diversity climate enhance the relationship? *Journal of Intercultural Management*, 9 (2), 103–141.
15. Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56 (6), 1754–1774.
16. Ohunakin, F., Adeniji, A., Ogunnaiké, O. O., Igbadumé, F., & Akintayo, D. I. (2019). The effects of diversity management and inclusion on organisational outcomes: a case of multinational corporation. *Business: Theory and Practice*, 20, 93–102.
17. Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). Managing workplace diversity: Issues and challenges. *Sage Open*, 2 (2), 2158244012444615.
18. Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212–236.
19. Saxena, A. (2014). Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity. *Procedia Economics and Finance*, 11, 76–85. [10.1016/S2212-5671\(14\)00178-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00178-6).
20. Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B., & Monga, M. (2009) Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework, *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (2), 235–251. [10.1080/09585190802670516](https://doi.org/10.1080/09585190802670516)
21. 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.
22. Stankevičiūtė, Ž., Staniškienė, E., & Ciganė, U. Sustainable HRM as a Driver for Innovative Work Behaviour: Do Respect, Openness, and Continuity Matter? The Case of Lithuania. *Sustainability* 2020, 12, 5511. <https://doi.org/10.3390/su12145511>

23. Swartz, T. H., Palermo, A. G. S., Masur, S. K., & Aberg, J. A. (2019). The science and value of diversity: closing the gaps in our understanding of inclusion and diversity. *The Journal of Infectious Diseases*, 220, S33-S41.
24. Vural, Z., & Liedtke, C. (2017). Diversity Management and Corporate Culture: a System-Theoretical Perspective. *Gumushane University Electronic Journal of the Faculty of Communication/Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 5 (1).

A STUDY OF DIVERSITY AND INCLUSION MANAGEMENT IN BUSINESS FROM MANAGERS AND EMPLOYEES PERSPECTIVE

Summary

The changing globalisation has led organisations to become more open, diverse and inclusive. To remain competitive and meet the needs of their employees and customers, many companies are increasing their commitment to fostering a culture of diversity and inclusion in the workplace. Diversity and inclusion management builds a positive organisational reputation, increases employees' motivation, loyalty and engagement, and helps attract and retain the right employees. The value of employee diversity and its management in organisations is very important for both companies and their employees, as it can promote innovation, creativity, empathy, and progress in science. This study aims to reveal the attitude of representatives of Lithuanian business organisations towards the management of employee diversity and inclusion. It is relevant for organisations that strive to create fair, inclusive, and thriving workplaces that benefit not only the individual and the organisation but also society. Organisations that pay attention to diversity and inclusion management can improve their performance and competitive advantage and reduce legal risks. Diversity and inclusion management research promotes the identification of challenges and opportunities, fosters corporate social responsibility, and encourages organisations, as well as society, to look at diversity as a source of innovation. According to the survey, the principles of diversity and non-discrimination policies in organisations are applied, managers promote the diversity of employees and properly manage situations related to inclusion, and their actions show its importance. The majority of employees agree that every person is respected, individual differences are valued, and workplaces ensure an environment to express ideas, thoughts, and beliefs freely and openly. In the internal career opportunities process, employees of different social statuses are treated fairly, and jokes and insults related to gender and sexual orientation are not tolerated. The majority of managers believe that diversity initiatives can contribute to the easier attraction of potential employees, a positive image of the organisation, and competitiveness in the global market. However, more than half of organisations do not have an action plan that sets out goals and priorities for equality, diversity and inclusion, nor do they foresee specific measures and aims. Most managers believe that a formal programme to implement the principles of employee diversity in the workplace is not enough; overall and long-term engagement of all employees is needed, as well as a leader who promotes awareness and skillfully manages emerging employee diversity issues.

Keywords: diversity, inclusion, diversity and inclusion management

Informacija apie autores

Aušra Arminienė. Kauno kolegijos Verslo fakulteto Vadybos ir teisės katedros vedėja, lektorė. Mokslinių tyrimų kryptis: socialiniai mokslai (žmonių išteklių vadyba).
El. pašto adresas: ausra.arminiene@go.kauko.lt

Ramunė Bagočiūnaitė. Kauno kolegijos Verslo fakulteto projektų vystymo vadovė, Komunikacijos katedros lektorė. Mokslinių tyrimų kryptis: socialiniai mokslai (organizacinė psichologija).
El. pašto adresas: ramune.bagociunaite@go.kauko.lt

Agnė Girininkaitė-Lenzė. Kauno kolegijos Žmogiškųjų išteklių skyriaus vyriausioji specialistė, Verslo fakulteto Vadybos ir teisės katedros lektorė. Mokslinių tyrimų kryptis: socialiniai mokslai (žmonių išteklių vadyba).
El. pašto adresas: agne.girininkaite@go.kauko.lt

Lina Kupstienė. Kauno kolegijos Verslo fakulteto Vadybos ir teisės katedros lektorė. Mokslinių tyrimų kryptis: socialiniai mokslai (vadyba).
El. pašto adresas: lina.kupstiene@go.kauko.lt