

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
ŽMOGAUS IR VISUOMENĖS STUDIJŲ FAKULTETAS
KOMUNIKACIJOS INSTITUTAS

TOMA BURINSKYTĖ
KOMUNIKACIJA IR KŪRYBINĖS TECHNOLOGIJOS

DARBUOTOJŲ KULTŪRINĖS ĮVAIROVĖS
AUGIMO IŠŠŪKIAI ORGANIZACINEI KULTŪRAI
Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas -
doc. dr. Beata Grebliauskienė

Vilnius, 2026

Turinys

LENTELIŲ SĄRAŠAS	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
ĮVADAS.....	6
1. TEORINIAI ORGANIZACINĖS KULTŪROS ASPEKTAI.....	8
1.1. Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros samprata	8
1.2. Organizacinės kultūros formavimosi etapai ir sudedamosios dalys	13
2. KULTŪRINĖ ĮVAIROVĖ KAIP AKTUALUS ŠIANDIENOS REIŠKINYS	18
2.1. Kultūrinės įvairovės samprata	18
2.2. Kultūriniai skirtumai ir jų analizės aspektai	21
3. KULTŪRINĖS ĮVAIROVĖS POVEIKIS ORGANIZACINEI KULTŪRAI	25
3.1. Kultūrinės įvairovės raiška organizacinėje kultūroje	25
3.2. Kultūrinės įvairovės valdymo strategijos organizacijose	30
4. TYRIMO METODIKA, ORGANIZAVIMAS IR REZULTATŲ ANALIZĖ	34
4.1. Empirinio tyrimo metodologija.....	34
4.2. Organizacinės kultūros iššūkių ir kaitos tendencijų augant darbuotojų kultūrinei įvairovei empirinio tyrimo rezultatų analizė	38
IŠVADOS.....	68
REKOMENDACIJOS	70
LITERATŪRA	71

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Organizacijos kultūros apibrėžimai	10
2 lentelė. Organizacinės kultūros apibrėžimai.....	12
3 lentelė. Kultūrinės įvairovės apibrėžimai.....	20
4 lentelė. Tyrimo instrumentas	35

Paveikslų sąrašas

1 pav. E. Schein organizacinės kultūros modelis	16
2 pav. G. Johnsono ir k. Sholes (1993) kultūrinio tinklo modelis	17
3 pav. Indukcinės turinio analizės schema	36
4 pav. Komandos sudėties pokyčiai dėl kultūrinės įvairovės.....	38
5 pav. Kultūrinių skirtumų raiška organizacijos kasdienėje veikloje	40
6 pav. Kultūrinės įvairovės skirtumų raiškos situacijos organizacijoje	43
7 pav. Kultūrinės įvairovės keliami iššūkiai organizacinei kultūrai.....	46
8 pav. Kultūrinės įvairovės augimo iššūkių poveikis organizacijos atmosferai.....	49
8a pav. Edukacijos vaidmuo mažinant įtampą ir kuriant saugumo, pasitikėjimo ir palaikymo atmosferą organizacijoje	50
9 pav. Organizacijos taikomos priemonės ir praktikos kultūrinei įvairovei valdyti.....	52
10 pav. Kultūrinės įvairovės valdymo praktikų efektyvinimas	55
11 pav. Organizacijos vadovo elgesio elementai augančios kultūrinės įvairovės kontekste	56
12 pav. Vadovų asmeninio pavyzdžio vaidmuo sprendžiant kultūrinės įvairovės iššūkius organizacinėje kultūroje	59
13 pav. Netinkamai valdomos kultūrinės įvairovės pasekmės organizacinei kultūrai	61
14 pav. Kultūrinės įvairovės teigiamas poveikis organizacijos stiprėjimui ir ilgalaikiai raidai.....	63
15 pav. Organizacinės kultūros tobulinimo poreikiai augant kultūrinei įvairovei	65

IVADAS

Problemos aktualumas. Šiuolaikinės organizacijos veikia dinamiškoje socialinėje, ekonominėje ir kultūrinėje aplinkoje, todėl organizacinė kultūra tampa vis svarbesniu veiksmu, darančiu įtaką darbuotojų elgsenai, tarpusavio santykiams, motyvacijai bei bendram organizacijos veiklos efektyvumui. Autoriai Schein (2010) bei Cameron ir Quinn (2011) pabrėžia, kad organizacinė kultūra apima ne tik išorinius ir lengvai pastebimus elementus, tokius kaip taisyklės, simboliai ar elgesio modeliai, bet ir gilesnius aspektus - vertybes, nuostatas bei pagrindines prielaidas, kurios lemia organizacijos narių mąstymą ir veikimą. Dėl šios priežasties organizacinė kultūra laikoma vienu iš esminių veiksmų, lemiančių organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie pokyčių, išlaikyti darbuotojų įsitraukimą ir užtikrinti veiklos tęstinumą.

Temos aktualumą dar labiau sustiprina šiuolaikinė tendencija, kad organizacijos vis dažniau susiduria su didėjančia darbuotojų kultūrine įvairove. Globalizacijos procesai, migracija, darbo jėgos mobilumas, tarptautinių projektų plėtra bei nuotolinio ir mišraus darbo modelių paplitimas lemia, kad organizacijose dirba skirtingų tautybių, kalbų, vertybinių nuostatų ir socialinių patirčių turintys darbuotojai. Viena vertus, kultūrinė įvairovė gali tapti svarbiu kūrybiškumo, inovacijų, lankstumo ir platesnių problemų sprendimo galimybių šaltiniu, tačiau kita vertus, ji gali sukelti ir įvairių iššūkių, tokių kaip komunikacijos sunkumai, vertybiniai nesutarimai, skirtingas požiūris į hierarchiją, atsakomybę, laiką ar bendradarbiavimą (Cox, 1994; Mazur, 2010; Khan ir kt., 2024). Tai leidžia teigti, kad kultūrinė įvairovė organizacijoje savaime nėra nei privalumas, nei trūkumas - jos poveikis priklauso nuo to, kaip organizacija geba ją suprasti, priimti ir kryptingai valdyti.

Mokslininkai Cox (1994) ir Schein (2010) akcentuoja, kad kultūrinė įvairovė tiesiogiai veikia organizacinę kultūrą. Šis procesas keičia nusistovėjusias bendravimo normas, vadovavimo praktiką, motyvavimo būdus bei darbuotojų tarpusavio santykius. Jei organizacijoje trūksta aiškiai apibrėžtų bendrų vertybių, įtrauktį skatinančių taisyklių ir nuoseklių kultūrinės įvairovės valdymo sprendimų, gali didėti darbuotojų atskirtis, silpnėti tarpusavio pasitikėjimas, formuotis „mes“ ir „jie“ grupės bei mažėti priklausymo organizacijai jausmas (Hofstede, 2001). Kita vertus, kryptingai formuojama ir į įvairovę orientuota organizacinė kultūra gali padėti sumažinti konfliktų tikimybę ir paversti darbuotojų skirtumus organizacijos stiprybe. Todėl svarbu analizuoti, kaip darbuotojų kultūrinė įvairovė veikia organizacinę kultūrą, kokius pokyčius ji sukelia ir kokių sprendimų reikia, siekiant kurti įtraukią, pagarbią ir efektyviai veikiančią organizacinę aplinką.

Šiuolaikinėse organizacijose didėjanti darbuotojų kultūrinė įvairovė tampa ne tik žmogiškųjų išteklių valdymo, bet ir organizacinės kultūros klausimu. Skirtingos darbuotojų kultūrinės patirtys, vertybės, komunikacijos įpročiai, darbo santykių supratimas ir bendradarbiavimo lūkesčiai gali keisti tai, kaip organizacijoje kuriamos ir palaikomos bendros normos, vertybės, tarpusavio santykiai ir

kasdienio darbo praktikos.

Problema kyla dėl to, kad organizacijos ne visada aiškiai atpažįsta, kaip darbuotojų kultūrinės įvairovės augimas keičia organizacinę kultūrą ir kokių iššūkių šie pokyčiai sukelia kasdienėje organizacijos kultūros raiškoje. Todėl svarbu analizuoti ne tik pačią kultūrinę įvairovę, bet ir jos sąsajas su organizacinės kultūros pokyčiais, darbuotojų bendradarbiavimu, vidine komunikacija, įtrauktimi ir bendrų organizacijos vertybių palaikymu.

Išnagrinėjus mokslinius straipsnius, analizuojančius kultūrinės įvairovės valdymo iššūkius organizacijose, nustatyta, kad vis dar trūksta tyrimų, nagrinėjančių darbuotojų kultūrinės įvairovės augimo poveikį organizacinei kultūrai, darbuotojų tarpusavio santykiams ir kasdieniui organizacijos veiklai. Magistro darbo tyrimo rezultatai buvo aprobuoti tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „Strategic Imperatives of Modern Management“ (SIMM-2026), vykusioje 2026 m. balandžio 15 d. Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraina). Taip pat, kartu su darbo vadove doc.dr. Beata Grebliauskiene pranešimo pagrindu parengtas mokslinis straipsnis „Rethinking Organizational Culture in the Face of Increasing Multicultural Diversity“ ir pateiktas publikavimui žurnale Strategy of Economic Development of Ukraine.

Probleminis klausimas – kaip darbuotojų kultūrinės įvairovės augimas keičia organizacinę kultūrą ir kokie iššūkiai atsiskleidžia kasdienėje organizacijos kultūros raiškoje?

Tyrimo objektas - organizacinės kultūros pokyčiai augant darbuotojų kultūrinei įvairovei.

Tyrimo tikslas - identifikuoti darbuotojų kultūrinės įvairovės augimo keliamus iššūkius organizacinei kultūrai ir šios kultūros kaitos tendencijas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti organizacinės kultūros sampratą, jos elementus ir reikšmę šiuolaikinėse organizacijose.
2. Atskleisti, kaip darbuotojų kultūrinė įvairovė atspindi organizacinės kultūros veikimą.
3. Nustatyti darbuotojų kultūrinės įvairovės poveikį organizacinei kultūrai ir jos veikimui šiuolaikinėse organizacijose.
4. Nustatyti organizacinės kultūros kaitos tendencijas.

Sprendžiant iškeltus uždavinius buvo remiamasi mokslinės literatūros analize. Taip pat atliktas empirinis tyrimas: duomenims rinkti taikytas pusiau struktūruoto interviu metodas, o surinktiems duomenims apdoroti pasirinkta indukcinė kokybinė turinio analizė.

1. TEORINIAI ORGANIZACINĖS KULTŪROS ASPEKTAI

Šis skyrius yra skirtas pirmojo uždavinio sprendimui, kuriame yra pateikiamas teorinis pagrindas, padedantis aiškiai suprasti organizacinės kultūros sąvoką ir jos reikšmę šiuolaikinėse organizacijose. Aptariama kultūros sąvokos raida, analizuojami terminai „organizacijos kultūra“ ir „organizacinė kultūra“, jų skirtumai bei panašumai, taip pat pabrėžiamas šių dviejų dedamųjų dalių tarpusavio ryšys ir jo įtaka organizacijų veiklai. Nagrinėjami pagrindiniai organizacinės kultūros elementai, jos formavimosi etapai bei veiksniai, darantys įtaką darbuotojų elgesiui, motyvacijai ir organizacijos veiklos efektyvumui. Teorinė apžvalga sudaro pagrindą tolesnei analizei apie kultūrinės įvairovės keliamus iššūkius ir jų valdymo būdus organizacijose.

1.1. Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros samprata

Iki XVIII a. kultūra daugiausia buvo suprantama kaip ugdymo procesas, skirtas žmogaus švietimui ir auklėjimui, tačiau dabar kultūros sąvoka yra daugiaprasmė ir vartojama įvairiuose kontekstuose. Ji yra daugelio humanitarinių ir socialinių mokslų tyrinėjimų objektas (Pruskus, 2013). Kiekviena disciplina pabrėžia jai svarbius kultūros tyrimo aspektus ir pateikia savitą šios sąvokos interpretaciją. Dėl kultūros daugiaprasmiškumo ją sunku tiksliai apibrėžti - ji yra abstrakti ir netelpa į griežtus apibrėžimo rėmus (Cerey, 2008; Causadias, 2020). Pasak Pruskaus (2013), kultūra gali būti suprantama kaip individualus simbolių ir reikšmių pažinimo procesas, kuris suteikia žmogui supratimą apie įvairius jį supančio pasaulio reiškinius, o sukauptos žinios ir vaizdiniai yra itin svarbūs, nes jie daro įtaką tolimesniems pažinimo etapams. Naujanienė ir kiti autoriai (2016) teigia, jog kultūra tai prasių, interpretacijų, vertybių ir normų dalijimasis. Kultūros sąvoka apibrėžiama ir kaip sudėtingas daugialypis reiškiny, apimantis įvairias visuomenės gyvenimo sritis (Guogis ir Urba, 2024). Pasak mokslininkų Alvesson ir Sveningsson (2015), kultūra siejama su simboliais, mitais ir ritualais. Tai asocijuojasi su vertybėmis, mąstymu apie nekonkrečius įvairius reiškinius organizacijoje. Causadias (2020) kultūrą siūlo suprasti per p-modelį, kuris ją mato kaip žmonių, vietų ir veiklų visumą, susijusią su galia. Žmonės - tai bendruomenės ir jų tarpusavio santykiai, vietos - fizinė ar socialinė aplinka, kur viskas vyksta, o veiklos - tai kasdieniai veiksmai ir sąveikos. Galia šiame modelyje parodo, kaip žmonės daro įtaką vieni kitiems ir kaip valdomos galimybės veikti. Toks požiūris leidžia matyti kultūrą kaip nuolat kintantį, gyvą procesą. Kultūra čia nėra tik paveldėtos tradicijos ar vertybės - ji nuolat kuriama ir keičiasi, priklausomai nuo to, kas, kur ir kaip veikia. Kultūra yra socialiniai klėjai, kurie užtikrina organizacijų vientisumą ir kontrolę per neformalias, nestruktūruotas priemones - bendras vertybes, įsitikinimus, supratimą ir normas (Akpa ir kt., 2021). Apibendrinant galima teigti, kad kultūros suvokimas kiekvienam individui skiriasi, nes jis

grindžiamas asmenine pasaulėžiūra organizacijoje, o asmenys, dalyvaujantys organizacijos veikloje prisideda prie kultūros kūrimo.

Kadangi kultūra pasižymi daugiafunkcionalumu, ji atlieka svarbų vaidmenį ne tik formuojant pavienių asmenų įvairias gyvenimo sritis, bet ir daro reikšmingą įtaką organizacijoms. Kiekvienos organizacijos kultūra priklauso nuo žmonių mąstysenos ir idėjų, taip skatindama organizacijos augimą (Paurienė, 2019). Zakarevičius (2004) teigia, kad organizacijos veiklos sėkmei įtakos turi ne tik tinkamai parengta strategija, efektyvi struktūra ir kruopščiai suplanuoti procesai, bet ir kultūra. Taigi, manoma, kad pagrindinės organizacijos sėkmės konceptas susideda iš konkurencingumo, vertybių bei kultūros. Siekiant pagrįsti organizacijų veiklos efektyvumo veiksnius mokslininkai nagrinėja ir vis dar nesusiformavusią organizacijos kultūros sampratą. Manoma, kad organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros sąvokų nesutapimai bei skirtumai dažniausiai kyla dėl jų vertimo į lietuvių kalbą (Vveinhardt, 2011). Anot Kučinsko ir Paulauskaitės (2005), organizacijos kultūros sąvoka suprantama nevienodai, nes skirtingų sričių tyrėjai ją aiškina pagal savo požiūrį, išskirdami skirtingus kultūros bruožus organizacijose. Diskutuojant apie organizacijos kultūrą Lietuvoje, mokslininkai nesutaria, ar tinkamiau vartoti terminą organizacinė kultūra, ar organizacijos kultūra (Stundžė, 2010). Šių dviejų kultūrų įvardijimui naudojami terminai, tokie kaip organizacijos kultūra, organizacinė kultūra, korporacijos, korporatyvinė ar vadybos kultūra (Vveinhardt, 2011). Mokslinėje literatūroje, nagrinėjančioje organizacijos kultūros sampratą, dažnai išskiriami tie patys pagrindiniai elementai, atskleidžiantys organizacinę kultūrą. Dėl šios priežasties terminai organizacijos kultūra ir organizacinė kultūra neretai apibūdina tas pačias charakteristikas (Vveinhardt, 2011). Taigi, kultūra yra esminis veiksnys, lemiantis tiek asmenų formavimąsi, tiek organizacijų sėkmę. Organizacijos kultūra, priklausanti nuo žmonių mąstysenos ir idėjų, yra tokia pat svarbi kaip strategija ar struktūra, prisidedama prie organizacijos augimo, konkurencingumo ir vertybių puoselėjimo.

Terminas organizacijos kultūra pirmą kartą buvo pavartotas 1950 m. Jaqueso knygoje „Besikeičianti gamyklos kultūra“ („The Changing Culture of a Factory“), o mokslinėje literatūroje jis pradėjo plisti XX a. septintajame dešimtmetyje (Paulauskaitė ir Vanagas, 1998). Organizacijos kultūra kaip mokslinių tyrimų objektas išryškėjo, kai mokslininkai Petersas ir Waterman (1982), Schein (1996), Frost ir Martin (1996) akcentavo, jog tai yra vienas svarbiausių veiksnių, lemiančių organizacijos sėkmę. Taip pat manoma, kad organizacijos kultūros sąvoka atsirado keičiantis požiūriui į organizaciją. Anksčiau organizacija buvo vertinama kaip mechaninė sistema, kurioje darbuotojai atliko automatizuotas funkcijas (Bojorovienė ir Pancerovienė, 2022). Vis dėlto šiandien vis dažniau akcentuojamas požiūris į organizaciją kaip į gyvą socialinį organizmą. Tokiu atveju darbuotojai laikomi svarbiu organizacijos ištekliumi, o jų bendravimas ir tarpusavio santykiai lemia tam tikros komunikacijos sistemos, vadovavimo stiliaus, elgesio normų, vertybių ir papročių susiformavimą (Bojorovienė ir Pancerovienė, 2022). Kryptingai suformuota organizacijos kultūra,

orientuota į organizacijos tikslų įgyvendinimą, prisideda prie strateginio vystymosi ir stiprina darbuotojų tarpusavio ryšius (Šimanskienė, 2008). Kai darbuotojai pradeda tapatintis su organizacija, tai reiškia reikšmingą pasiekimą - tai ženklas, kad jiems rūpi organizacijos ateitis ir jie jaučiasi atsakingi už jos sėkmę (Shein, 1996). Toks požiūris rodo neabejingumą vidiniams procesams ir suvokimą, jog organizacijos gerovė glaudžiai susijusi su jų pačių gerove. Taigi, organizacijos kultūra priklauso nuo visų joje dirbančių žmonių - kiekvienas darbuotojas prisideda prie tos kultūros kūrimo, nes savo elgesiu, požiūriu ir bendravimu formuoja bendrą organizacijos atmosferą. Siekiant tiksliai apibrėžti organizacijos kultūros sąvoką, žymus tyrinėtojas Schein (2010) įžvelgia, kad organizacijos kultūra yra ne tik paviršutiniški elgesio modeliai, bet ir giliai įsišakniję įsitikinimai bei vertybės, kurie formuoja žmonių santykius tiek organizacijos viduje, tiek už jos ribų. Norėdami geriau suprasti, ką reiškia organizacijos kultūra ir organizacinė kultūra, turime atidžiau pažvelgti į šių sąvokų ypatumus, išsiaiškinti, kuo jos skiriasi ir kuo yra panašios (žr. 1 lentelė).

1 lentelė. Organizacijos kultūros apibrėžimai

Organizacijos kultūros apibrėžimas	Šaltinis
Organizacijos kultūra - tai bendras mąstymo būdas, kuris vienija organizacijos narius.	Hofstede, 1998
Organizacijos kultūra - tai taisyklės ir principai, kurie padeda darbuotojams spręsti problemas ir nurodo, kaip jie turėtų elgtis.	Schein, 2010
Organizacijos kultūra - tai bendros vertybės, taisyklės ir elgesio būdai, kurių laikosi visi darbuotojai.	Paurienė, 2019
Organizacijos kultūrą sudaro vertybių ir normų visuma, kuri darbuotojams padeda priimti sprendimus ir veikti siekiant organizacijos tikslų.	Karmila ir kt., 2024
Organizacijų kultūra tai aiškiai išreikštų vertybių, idėjų, sąvokų ir elgesio taisyklių rinkinys.	Palumbo ir Douglas, 2024

Analizuojant pirmoje lentelėje pateiktas autorių mintis, galima pastebėti, kad organizacijos kultūra apibrėžia, kaip organizacija veikia, kaip ji sąveikauja su aplinka ir kaip ji pasiekia savo tikslus. Organizacijos kultūrą galima įvardinti kaip elementą, kuris jungia visus organizacijos narius t.y. bendri principai, įsitikinimai ir elgesio normos. Schein (2010) nurodo, kad organizacijos kultūra apima tiek rašytines taisykles, tiek nerašytas normas, kurios nurodo, kaip darbuotojai turėtų elgtis įvairiose situacijose. Vienas žymiausių organizacijų kultūros tyrėjų Hofstede (1998) pabrėžė, jog organizacijų kultūra yra organizacijos darbuotojų vertybių ir elgesio sistema. Tuo tarpu Paurienė (2019) akcentuoja, jog organizacijų kultūra yra visiems žinomos bendros vertybės, taisyklės ir elgesio būdai. Užsienio autoriai Karmila ir kt. (2024) teigia, kad vertybės bei normos padeda darbuotojams išlaikyti harmoniją organizacijos tikslų siekime. Palumbo ir Douglas (2024) taip pat pritaria minčiai,

jog organizacijų kultūra yra tarsi vertybių, idėjų, sąvokų ir elgesio taisyklių rinkinys. Remiantis naujesniais moksliniais šaltiniais, daugelis autorių panašiai apibrėžia organizacijos kultūrą - kaip bendrą nuostatų, požiūrių ir elgesio taisyklių visumą, formuojančią narių elgesį bei požiūrį į darbą. Tokia sistema padeda organizacijai siekti užsibrėžtų tikslų ir išlikti konkurencinga.

Apibendrinus skirtingų autorių požiūrius, šiame darbe organizacijos kultūra suprantama kaip bendras organizacijos narių mąstymo būdas, vertybių, nuostatų ir elgesio normų sistema, kuri lemia darbo aplinką, tarpusavio santykius ir veiklos kryptį. Ji apima ne tik matomus elementus - simbolius, tradicijas ar elgesio modelius, - bet ir gilumines, dažnai nesąmoningas prielaidas, kurios formuoja organizacijos sprendimus, reakcijas į pokyčius ir tikslų siekimo būdus. Tokią kultūrą kuria visi organizacijos nariai, o jos turinys tiesiogiai veikia darbuotojų įsitraukimą, motyvaciją bei organizacijos gebėjimą išlikti konkurencinga.

Toliau svarbu atkreipti dėmesį, kad šalia termino organizacijos kultūra dažnai vartojamas ir panašiai skambantis terminas organizacinė kultūra. Nors abu apibrėžimai kartais vartojami kaip sinonimai, literatūroje galima rasti ir jų skirtingas interpretacijas.

Norint suvokti, kaip organizacijos kuria savo vidinę atmosferą ir kokią įtaką tai daro darbuotojų tobulėjimo iššūkiams, privalu išaiškinti organizacinės kultūros sampratą. Analizuodama terminą organizacinė kultūra Paulauskaitė (1998) teigia, kad jis dažnai painiojamas su organizacijos kultūra. Tuo tarpu Zakarevičius (2003) siūlo naudoti tikslesnį terminą - vadybos kultūra. Tačiau pasaulio mokslininkų naudojami apibrėžimai išlika sinonimiški - analizuojant mokslinius šaltinius, pastebima, kad organizacijos yra pačios atsakingos už savo kultūros kūrimą ir vystymą, todėl jos gali būti ir organizacijos vadovybės sąmoningai sukurtos (Vveinhardt, 2011). Šimanskienė (2008) apibūdina organizacinę kultūrą kaip dirbtinę ir specialiai pritaikytą kultūrą tam tikriems tikslams, kurioje ypač svarbūs yra vadovai, suvokiantys organizacinės kultūros svarbą ir stengiantys ją vystyti.

Organizacinės kultūros sąvoka išsiskiria tuo, jog tai vadovybės sąmoningai kuriamas organizacijos identitetas, o ne savaime atsirandantis reiškinys (Šimanskienė, 2002; Stundžė, 2010; Vveinhardt, 2011). Vadovybė, formuodama organizacinę kultūrą, gali sąmoningai pasirinkti, kokias vertybes ir elgesio normas diegti organizacijoje. Todėl manoma, kad organizacinės kultūros kūrimas leidžia išsiskirti iš kitų panašių organizacijų. Organizacinės kultūros sampratą padeda atskleisti įvairių autorių įžvalgos, kurios susiformavo skirtingais laikotarpiais: E. H. Shein (1985) pabrėžė giluminius kultūros sluoksnius, G. Hofstede (1980) analizavo kultūrinius skirtumus tarp šalių, T. Peters ir R. H. Waterman (1982) išskyrė sėkmingų organizacijų bruožus, o vėlesni tyrėjai, tokie kaip T. Harrison (1993), J. Martin ir P. Frost (1995), K. S. Cameron ir R. E. Quinn (1998), J. A. Stoner, F. Freeman ir D. Gilbert (1999) toliau plėtojo organizacinės kultūros teorijas, siūlydami skirtingas jos interpretacijas ir modelius.

2 lentelė. Organizacinės kultūros apibrėžimai

Organizacinės kultūros apibrėžimas	Šaltinis
Organizacinė kultūra tai organizacijos elementų ir procesų visuma.	Schein, 2010
Organizacinė kultūra yra sąmoningai formuojama, dirbtinė aplinka, kurią kuria organizacija.	Vveinhardt, 2011
Organizacinė kultūra tai vertybės, pagrindinės prielaidos, lūkesčiai ir kolektyviniai prisiminimai.	Cameron ir Quinn, 2011
Organizacinė kultūra apibrėžiama kaip dinaminių vertybių, normų, elgsenos modelių bei nuostatų kompleksas, kuris skatina žinių kūrimą, saugojimą, dalijimąsi ir panaudojimą organizacijoje.	Vaitkevičius, 2016
Organizacinė kultūra yra įrankis, kuris padeda organizacijai efektyviau veikti ir pasiekti geresnių rezultatų.	Giedraitis ir Ispiryan, 2019
Organizacinė kultūra - tai darbuotojų tarpusavio sąveikos pagrindu susiformavusi bendravimo sistema, vadovavimo stilius, taisyklės, papročiai ir vertybės.	Bojorovienė ir Pancerovienė, 2022
Organizacinė kultūra tai visų organizacijos narių kuriama ir palaikoma bendroji aplinka bei veiklos principai.	Pavlova, 2020

Per pastarąjį dešimtmetį organizacinė kultūra tapo vis svarbesne kasdienės organizacijos veiklos dalimi, nes tikima, kad būtent ji lemia veiklos rezultatus (Šimanskienė, 2008; Vveinhardt, 2011; Akpa ir kt., 2021, Bojorovienė ir Pancerovienė, 2022). Schein (2010) akcentuoja, kad organizacinė kultūra yra vienas iš pagrindinių veiksnių, darančių įtaką organizacijos sėkmei ar nesėkmei. Jo trijų lygių kultūros modelis - artefaktai, deklaruojamos vertybės ir pagrindinės prielaidos - leidžia aiškiau suprasti, kas slypi po paviršiniu organizacijos įvaizdžiu. Ši sistema padeda ne tik apibūdinti organizacijos veiklą, bet ir paaiškina jos narių elgesio motyvus bei reakcijas į įvairias situacijas. Cameron ir Quinn (2011) organizacinę kultūrą apibrėžia kaip sunkiai apčiuopiamą, tačiau reikšmingą reiškinių, kurio esmė glūdi nematomuose elementuose - bendrose vertybėse, įsitikinimuose, normose ir kolektyviniuose įpročiuose. Kitaip tariant, organizacijos veiklą lemia ne tik oficialūs dokumentai ar struktūros, bet ir giluminės nuostatos, formuojančios darbuotojų mąstyseną ir tarpusavio santykius. Paurienė (2013) pažymi, kad būtent šie nematomi veiksniai daro didžiausią poveikį organizacijos mikroklimatui, pasitikėjimo lygiui ir gebėjimui efektyviai bendradarbiauti. Giedraitis ir Ispiryan (2019) išskiria organizacinę kultūrą kaip itin svarbų darbuotojų elgseną formuojantį veiksnių - pasak jų, kultūra nėra vien vertybių ir įsitikinimų visuma, bet ir strateginis įrankis, padedantis skatinti bendradarbiavimą, stiprinti lojalumą bei kryptingai siekti organizacijos tikslų. Šią mintį papildo ir Vaitkevičius (2016), kuris teigia, kad organizacinė kultūra -

tai dinamiškas vertybių, normų, elgesio modelių ir nuostatų rinkinys, skatinantis žinių kūrimą, dalijimąsi ir taikymą organizacijoje.

Kaip matome, nėra vieningo ir universalaus apibrėžimo organizacinės kultūros sampratai, tačiau, apibendrinant įvairių mokslininkų pateiktas interpretacijas, galima teigti, kad visose jų akcentuojami organizacijos žmogiškieji ištekliai (darbuotojai), juos vienijantis bendrumas, taip pat organizacijos deklaruojamos ir darbuotojų palaikomos vertybės, elgsenos standartai. Iš tiesų, dauguma mokslininkų organizacinę kultūrą laiko kolektyviniu, o ne individualiu reiškiniu.

Atsižvelgiant į tai, kad anksčiau šiame darbe buvo paminėta prielaida, jog kai kurie autoriai teigia, kad organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros sampratų skirtumai bei nevienareikšmis jų vertinimas gali būti susiję su kalbos aspektais bei skirtingomis mokslo sričių tyrinėtojų interpretacijomis, tikslinga pabrėžti, kad **šiuo darbe toliau bus naudojama organizacinės kultūros sąvoka**. Ši sąvoka bus suprantama kaip procesas, susijęs su organizacijos pastangomis siekti pokyčių.

1.2. Organizacinės kultūros formavimosi etapai ir sudedamosios dalys

Apibrėžus organizacinės kultūros sąvoką, toliau nagrinėjami organizacinės kultūros formavimosi etapai bei pagrindinės ją sudarančios dalys. Organizacijos sėkmė vis dažniau siejama ne tik su procesais ar technologijomis, bet su pačiu žmogumi - jo vertybėmis, motyvacija, gebėjimu bendrauti bei prisitaikyti prie pokyčių. Vienu iš kertinių elementų tampa organizacinė kultūra, kuriai skiriamas vis didesnis dėmesys. Tyrėjų teigimu, organizacinė kultūra veikia kaip savotiška ideologinė sistema, kuri padeda formuoti darbuotojų nuostatas, elgesį bei tarpusavio santykius, o ilgainiui - ir pačios organizacijos veiklos efektyvumą (Schein, 2010; Hofstede, 2005). Organizacinė kultūra atlieka ir kitas reikšmingas funkcijas: ji stiprina darbuotojų tapatumo jausmą, palaiko vertybinę orientaciją, skatina socialinę integraciją ir nustato elgesio taisykles, kurios padeda organizacijai prisitaikyti prie išorinių pokyčių (Daft ir Armstrong, 2021). Vertinant kultūrinės įvairovės kontekstą, organizacinė kultūra įgyja papildomą reikšmę - ji tampa ne tik vidaus taisyklių ir vertybių sistema, bet ir priemone, padedančia įveikti kultūrinius skirtumus, skatinti įtrauktį ir užtikrinti sklandų tarpkultūrinį bendradarbiavimą. Todėl analizuojant darbuotojų kultūrinės įvairovės keliamus iššūkius organizacijų kultūrai, būtina atsižvelgti į tai, kaip organizacijos kultūra formuojama, kokias funkcijas ji atlieka ir kaip prisideda prie darbuotojų integracijos skirtingų kultūrinių patirčių kontekste.

Organizacinės kultūros formavimasis yra glaudžiai susijęs su organizacijos įkūrėjų asmenybėmis, jų vertybėmis, požiūriais ir tikslų sistema. Būtent įkūrėjai formuoja pirmuosius kultūros bruožus, kurie vėliau atsispindi priimamų darbuotojų profiliuose, priimtinuose elgesio modeliuose bei vidinėse organizacijos normose (Robbins, 2003).

Darbuotojai, įsiliejantys į organizaciją, perima jau egzistuojančias vertybes ir turi nuspręsti,

ar jos jiems priimtinos. Taigi organizacijos kultūra pirmiausia atspindi tai, kas yra svarbu jos lyderiams, o naujai prisijungiantys darbuotojai savo ruožtu gali šią kultūrą sustiprinti, praturtinti ar kvestionuoti, atsinešdami savo individualų vertybių ir nuostatų rinkinį.

Organizacinė kultūra vystosi nuolat, ją veikia tiek vidiniai, tiek išoriniai veiksniai. Ji gali susiformuoti natūraliai - kaip reakcija į aplinką bei vidinius organizacijos procesus, arba būti sąmoningai formuojama vadovybės (Zakarevičius, 2004; Vveinhardt, 2011). Tarp svarbiausių išorinių veiksnių, darančių įtaką kultūrai, išskiriami politinė, socialinė ir teisinė aplinka, nacionalinės kultūros ypatumai, ekonominė ir konkurencinė situacija bei technologinis kontekstas. Tuo tarpu vidiniai veiksniai apima organizacijos strategiją, darbuotojų kvalifikaciją, sistemų lygį bei vadovavimo stilių.

Galiausiai, pasak Robbins (2003), organizacijos veiklos stilius, tradicijos ir kasdieniai įpročiai dažnai kyla iš praeities - būtent iš to, kaip įkūrėjai veikė pradiniuose organizacijos etapuose. Todėl jie laikomi esminiu organizacinės kultūros šaltiniu, kuris ilgainiui lemia tiek darbuotojų elgseną, tiek organizacijos gebėjimą prisitaikyti prie išorinių pokyčių.

Pasak autorių Daft ir Armstrong (2021), aiški ir nuosekli kultūra leidžia darbuotojams jaustis organizacijos dalimi, skatindama jų lojalumą ir asmeninį įsipareigojimą siekti organizacijos tikslų. Kultūrinės įvairovės kontekste ši funkcija tampa ypač reikšminga, nes įvairių tautybių, kalbų, religijų ar vertybinių nuostatų darbuotojai gali jaustis socialiai atskirti arba nepastebėti, jei organizacinė kultūra nėra atvira įvairovei (Hofstede, 2005).

Taip pat, organizacinė kultūra atlieka socialinės kontrolės funkciją, kuri padeda reguliuoti darbuotojų elgesį ir sprendimų priėmimą (Schein, 2010). Nors ši funkcija padeda užtikrinti organizacijos veiklos stabilumą, pernelyg griežti elgesio modeliai gali tapti kliūtimi kultūrinei įvairovei, jei jie neatsižvelgia į skirtingas darbuotojų kultūrinės patirtis ar elgesio normas.

Hofstede (2005) organizacinės kultūros pagrindinę funkciją išskiria kaip bendrą vertybių sistemą, kuri padeda sukurti aiškią kryptį ir bendrą supratimą apie tai, kaip turėtų būti siekiami organizacijos tikslai. Tačiau darbuotojų iš skirtingų kultūrų vertybinės nuostatos gali skirtis - pavyzdžiui, individualistinėse kultūrose pabrėžiamas asmeninis indėlis, o kolektyvistinėse - komandos gerovė. Todėl organizacijos, siekiančios efektyviai veikti kultūrinės įvairovės aplinkoje, turi sukurti vertybinę sistemą, kuri būtų pakankamai universali ir įtrauki, kad atlieptų skirtingų kultūrų atstovų lūkesčius.

Autoriai Cameron ir Quinn (2011), išskiria, kad organizacinė kultūra prisideda prie organizacijos gebėjimo prisitaikyti prie išorinių pokyčių. Ši funkcija yra itin aktuali globalizuotoje darbo rinkoje, kur organizacijos susiduria su įvairių kultūrų darbuotojais. Gebėjimas priimti kultūrinius skirtumus ir juos integruoti į kasdienę organizacijos veiklą ne tik didina vidinį organizacijos lankstumą, bet ir padeda išnaudoti kultūrinę įvairovę kaip konkurencinį pranašumą

(Schein, 2010).

Norint suprasti organizacinės kultūros veikimo principus, svarbu analizuoti ne tik matomus išorinius organizacijos bruožus, bet ir gilesnius, mažiau akivaizdžius jos sluoksnius. Schein (2004) siūlo organizacinės kultūros struktūrą skirstyti į tris tarpusavyje susijusius analizės lygius: artefaktus, deklaruojamas vertybes ir pagrindines prielaidas. Toks požiūris leidžia visapusiškai įvertinti, kaip organizacijos kultūra formuojasi, kaip ji veikia narių elgesį.

Pirmasis lygis - artefaktai - tai matomi ir lengvai pastebimi organizacinės kultūros elementai. Jie apima darbuotojų aprangos stilių, fizinį darbo erdvės išdėstymą, organizacijos simbolius, kalbą, pasakojamas istorijas, apeigas ir net kūno kalbą. Nors šie reiškiniai yra regimi ir iš pirmo žvilgsnio suprantami, jų gilesnė reikšmė dažnai lieka paslėpta ir gali būti neteisingai interpretuota, jei stebėtojas neturi konteksto ar gilesnio supratimo apie organizaciją (Schein, 2004). Thornbury (2003) pabrėžia, kad artefaktai neatsiranda atsitiktinai - jie atspindi gilumines vertybes ir yra svarbūs organizacijos savasties elementai. Siekiant tiksliau analizuoti artefaktus, naudinga pasitelkti G. Johnsono ir K. Scholeso (1992) kultūrinio tinklo modelį, kuris padeda atskleisti, kaip išoriniai ženklai susiję su vidinėmis nuostatomis.

Antrasis lygis - puoselėjamos vertybės - tai organizacijos narių išpažįstami principai ir įsitikinimai, kuriais grindžiami sprendimai ir elgsena. Į šį lygmenį įeina strateginiai tikslai, veiklos filosofija bei paaiškinimai, kodėl organizacija renkasi vienus ar kitus veiksmus. Thornbury (2003) pažymi, kad šios vertybės yra glaudžiai susijusios su organizacijoje galiojančiomis elgesio normomis - nerašytomis taisyklėmis, kurias naujas darbuotojas turi perimti, norėdamas sėkmingai integruotis. Kai deklaruojamos vertybės dera su realia narių elgsena, jos stiprina organizacijos kultūrinį vientisumą ir padeda pasiekti bendrus tikslus. Tačiau jeigu egzistuoja neatitikimas tarp to, kas deklaruojama, ir to, kaip iš tikrųjų veikiama, gali kilti įtampa ir organizacinis disonansas (Schein, 2004).

Trečiasis lygis - pagrindinės prielaidos - tai giliausi, dažniausiai nesąmoningi įsitikinimai ir pasaulėžiūros elementai, laikomi savaime suprantamais. Jie nenurodomi tiesiogiai, bet stipriai veikia organizacijos narių elgesį ir sprendimus. Schein (2004) šį lygmenį vadina minčių pasauliu, kurį tyrėjui labai sudėtinga pasiekti, tačiau būtent jis sudaro kultūros branduolį. Thornbury (2003) tvirtina, kad šios vertybės egzistuoja nepriklausomai nuo to, ar apie jas sąmoningai galvojama, tačiau jos yra ilgalaikiai orientyrai, kurių organizacija neišsižada. Dėl to tikslus pagrindinių prielaidų atpažinimas yra būtinas siekiant išvengti klaidingų interpretacijų analizuojant artefaktus ar vertybes.

Svarbu suprasti, kad kultūra pasireiškia tiek matomu, tiek nematomu pavidalu. Matomas lygmuo orientuotas į išorinę raišką, o nematomas - į giluminius, sunkiai pastebimus veiksmus, kurie iš tikrųjų formuoja organizacijos esmę. Jei darbuotojo asmeninės vertybės dera su organizacijoje vyraujančiomis normomis ir giluminėmis prielaidomis, jis jausis organizacijoje saugiai ir natūraliai.

Tačiau nesutapimas gali lemti nesaugumo jausmą, izoliaciją ar net pasitraukimą iš organizacijos.



1 pav. E. Schein organizacinės kultūros modelis.

Pasak Stundžės (2010), norint giliau suprasti organizacinės kultūros sluoksnius, verta naudotis G. Johnsono ir K. Sholes (1993) kultūrinio tinklo modeliu. Jis leidžia išryškinti svarbiausius organizacijoje vyraujančius įsitikinimus ir elgesio modelius, kurie padeda atskleisti, kaip veikia vidinė organizacijos kultūra ir kaip ji pasireiškia kasdienėje praktikoje. Johnson (2007) laikosi nuomonės, kad, organizacinę kultūrą sudaro septynios tarpusavyje susijusios sudedamosios dalys: tvarka ir ritualai, simboliai, istorijos, kontrolės sistemos, organizacinė struktūra, valdžios struktūros ir paradigma. Šie elementai padeda identifikuoti tiek išorinius, matomus kultūros ženklus, tiek giluminius įsitikinimus, formuojančius organizacijos elgseną.

Tvarka ir ritualai apima kasdienes formalias ir neformalias procedūras bei nusistovėjusią veiklos tvarką. Tai gali būti tiek rašytos taisyklės, tiek įprasti kolektyvinio bendravimo modeliai, pavyzdžiui, periodiniai susitikimai, darbuotojų šventės ar ritualinės veiklos, kurios stiprina priklausomybės jausmą ir palaiko organizacijos identitetą (Johnson, 2007).

Simboliai - tai vizualiniai arba materialiomis formomis išreikšti kultūros elementai, pavyzdžiui, organizacijos logotipas, aprangos kodas, biuro išplanavimas ar naudojamos spalvos. Jie perteikia svarbias žinutes apie organizacijos vertybes ir gali veikti kaip patrauklumo ar atpažinimo ženklai.

Istorijos pasakoja apie reikšmingus įvykius, organizacijos kilmę, sėkmes ir nesėkmes, taip pat apie asmenybes, kurios turėjo įtakos jos raidai. Tokios naratyvinės struktūros ne tik padeda suprasti organizacijos vertybes, bet ir formuoja kolektyvinę tapatybę bei pamokas ateities veiklai (Schein, 2010).

Kontrolės sistemos apibrėžia, kaip organizacija stebi, vertina ir reguliuoja veiklą. Tai gali būti

biurokratizuotos ar lankstesnės, formalios arba neformalios sistemos, kurios atspindi organizacijos požiūrį į efektyvumą, atsakomybę ir pasitikėjimą darbuotojais (Daft ir Armstrong, 2021).

Organizacinė struktūra nusako, kaip paskirstomos pareigos, atsakomybės ir sprendimų priėmimo teisės. Ji atspindi formalų pavaldumo tinklą bei ryšius tarp skirtingų organizacijos dalių (Cameron ir Quinn, 2011). Tuo tarpu valdžios struktūros atskleidžia, kas organizacijoje iš tikrųjų turi įtaką - tai ne visada sutampa su formalia hierarchija. Neformali galia dažnai slypi pasitikėjimu, patirtimi ar neoficialiais ryšiais (Hofstede, 2005).

Galiausiai, paradigma yra pagrindinių prielaidų ir įsitikinimų visuma, kuri formuoja organizacijos narių pasaulėžiūrą ir bendrą supratimą apie tai, „kaip viskas daroma“. Paradigma veikia kaip nematomas pagrindas, nuo kurio priklauso sprendimų priėmimas, veiklos vertinimas bei naujovių priėmimas ar atmetimas (Schein, 2010).



2 pav. G. Johnsono ir K. Sholes (1993) kultūrinio tinklo modelis.

Apžvelgus organizacinės kultūros teorinius aspektus galima matyti, kad ši sąvoka yra daugiasluoksnė ir nuolat kintanti, apimanti tiek lengvai pastebimus, tiek sunkiau apčiuopiamus elementus. Organizacinę kultūrą sudaro vertybės, elgesio normos, simboliai, pasakojamos istorijos, tvarka ir ritualai, taip pat sprendimų priėmimo bei galios struktūros. Šie komponentai padeda organizacijos nariams suprasti bendrus tikslus, elgesio taisykles ir savo vaidmenį organizacijoje, tačiau kartu gali tapti jautrūs darbuotojų įvairovei ir kultūriniais skirtumams. Labiausiai prie įtraukties ar atskirties jausmo prisideda organizacijos deklaruojamos vertybės bei elgesio normos - nuo jų priklauso, ar skirtingą patirtį turintys darbuotojai jaučiasi priimami. Taip pat svarbūs simboliai, tradicijos ir ritualai, nes jie gali stiprinti bendrumo jausmą, bet gali ir išryškinti skirtumus. Kontrolės bei galios struktūros daro įtaką darbuotojų dalyvavimui ir savijautai - jei jos per daug griežtos ar neatsižvelgia į įvairovę, jos gali riboti įsitraukimą. Galiausiai, giluminės prielaidos ir įsitikinimai

nulemia, kiek organizacija iš tikrųjų yra atvira kitoniškumui. Šios įžvalgos svarbios tolesnei darbo analizei, kurioje bus nagrinėjama, kaip kultūrinė įvairovė gali paveikti organizacinės kultūros funkcionavimą ir kokie jos elementai gali tapti iššūkiais arba stiprybe siekiant įtraukties.

2. KULTŪRINĖ ĮVAIROVĖ KAIP AKTUALUS ŠIANDIENOS REIŠKINYS

Kitokumas organizacijose kyla iš darbuotojų kultūrinės tapatybės, susiformuojančios socializacijos procese. Ji apima vertybes, normas, įsitikinimus, kalbą, tradicijas ir socialinę patirtį, glaudžiai susijusią su nacionaline kultūra. Šis įvairialypis tapatumų pagrindas lemia darbuotojų tarpusavio sąveiką ir daro įtaką organizacinės kultūros formavimuisi. Šiame skyriuje siekiama įgyvendinti darbe numatytą antrąjį uždavinį - atskleisti, kaip darbuotojų kultūrinė įvairovė atspindi organizacinės kultūros veikime. Čia nagrinėjama kultūrinės įvairovės samprata, jos ryšys su nacionaline kultūra ir išskiriami organizacinės kultūros elementai, jautriausi skirtingoms tapatybėms.

2.1. Kultūrinės įvairovės samprata

Šiame poskyryje sąmoningai vengsiu vartoti terminą organizacinė kultūra, kad būtų išvengta sąvokų painiavos. Apsiribosiu terminu „organizacija“, kalbėdama apie jos narius, turinčius skirtingą nacionalinę kultūrinę tapatybę.

UNESCO Visuotinė deklaracija dėl kultūrinės įvairovės, priimta 2001 m. lapkričio 2 d. Paryžiuje, yra vienas svarbiausių dokumentų, kuriame aiškiai įvardijama kultūrinės įvairovės samprata. Ši samprata išsiskiria iš kitų tuo, jog joje teigiama, kad kultūrinė įvairovė žmonijai yra tokia pat svarbi, kaip biologinė įvairovė gamtai (UNESCO, 2001). Tai reiškia, kad kultūrinė įvairovė suprantama ne tik kaip natūralus reiškinys, bet ir kaip svarbi žmonijos paveldo dalis, kurios išsaugojimas yra būtinas visuomenės vystymuisi. Deklaracijoje kultūrinė įvairovė pristatoma kaip turtas, kuris stiprina visuomeninį gyvenimą, skatina bendrumą ir palaiko demokratines vertybes. Joje taip pat pabrėžiama, kad kultūrinė įvairovė yra susijusi su žmogaus teisėmis, todėl diskriminacija ar pastangos suvienodinti kultūras gali būti laikomos grėsme pagrindinėms laisvėms (UNESCO, 2001).

Tat pat, svarbu paminėti, kad Cox (1994) vienas pirmųjų pateikė išsamų kultūrinės įvairovės analizės modelį, kuris ypač tinkamas nagrinėjant organizacijų iššūkius. Autorius kultūrinę įvairovę organizacijose apibrėžia kaip darbuotojų skirtumus, kylančius iš jų socialinių ir kultūrinių identitetų. Šie skirtumai gali būti susiję su rase, etnine priklausomybe, lytimi, tautybe, religija, kalba ar kitais kultūrinės tapatybės aspektais. Autorius pabrėžia, kad kultūrinė įvairovė apima ne tik matomus bruožus, tokius kaip lytis ar odos spalva, bet ir nematomus elementus - vertybes, mąstymo stilius ar elgesio modelius. Tokia samprata leidžia suprasti, kad įvairovė yra daugiasluoksnė ir daro tiesioginę

įtaką tarpasmeninei komunikacijai bei bendradarbiavimui organizacijose. Cox (1994) teigia, kad kultūrinės įvairovės poveikis organizacijai nėra vienareikšmis: ji gali skatinti kūrybiškumą, inovacijas ir priimamų sprendimų kokybę, tačiau kartu gali lemti konfliktus, nesusikalbėjimą ir tarpusavio įtampą.

Mazur (2010) laikosi nuomonės, kad globalizacijos sąlygomis kultūrinė įvairovė tampa neišvengiama ir daro didelę įtaką organizacijų veiklai. Ji pabrėžia, kad įvairovė yra daugiamatė: vieni skirtumai matomi iš karto (pvz., lytis, amžius, etniškumas), kiti atsiskleidžia vėliau (pvz., religija, išsilavinimas, vertybės). Autorė kultūrinę įvairovę lygina su ledkalniu - matomi tik paviršiniai požymiai, o tikroji jos esmė slypi giliau. Taip pat Mazur (2010) pritaria Cox (1994) išsakytai minčiai, kad kultūrinė įvairovė yra „dviašmenis kardas“. Kultūrinė įvairovė gali būti naudingas resursas, nes skatina kūrybiškumą, lankstumą ir suteikia konkurencinį pranašumą, tačiau kartu gali tapti iššūkiu dėl konfliktų, komunikacijos problemų ir didesnės darbuotojų kaitos (Cox, 1994; Mazur, 2010). Todėl, galima teigti, kad organizacijoms būtina mokėti valdyti įvairovę, kad ji taptų stiprybe, o ne kliūtimi.

Harrison ir Klein (2007) teigia, kad kultūrinės įvairovės sąvoka organizacijose dažnai vartojama labai plačiai, todėl siūlo ją skaidyti į tris pagrindines formas: separaciją, įvairovę ir nelygybę. Separacija reiškia skirtumus darbuotojų vertybėse ar nuostatose, įvairovė nusako skirtingas žinias, patirtį ar įgūdžius, o nelygybė apibūdina nevienodą resursų, tokių kaip statusas ar atlygis, pasiskirstymą. Remiantis šia tipologija, kultūrinė įvairovė gali pasireikšti visomis šiomis formomis: kaip skirtingos kultūrinės vertybės ar pasaulėžiūros (separacija), kaip skirtinga patirtis, kalbos ar tradicijos (įvairovė) arba kaip nelygios galimybės tarp skirtingų kultūrinių grupių (nelygybė). Autoriai pabrėžia, kad šie skirtumai daro nevienodą poveikį organizacijai, todėl kalbant apie kultūrinę įvairovę būtina aiškiai įvardyti, koku aspektu ji nagrinėjama.

Morris (2023) įvardija, kad kultūrinė įvairovė pristatoma kaip skirtingų tautybių, religijų, kalbų, amžiaus, lyties bei socialinių skirtumų įvairovė, kuri atsiskleidžia darbo vietoje. Autorė pabrėžia, kad svarbiausia yra ne tik pačios įvairovės egzistavimas, bet ir tai, kaip vadovybė ją tvarko. Organizacijai įvairovė tampa naudinga tik tada, kai užtikrinamos lygios galimybės ir panaikinama diskriminacija. Morris (2023) pabrėžia, jog kultūrinė įvairovė gali suteikti daug privalumų - skatinti kūrybiškumą, inovatyvumą, didinti konkurencingumą bei organizacijos prisitaikymą prie pokyčių. Tačiau netinkamai valdoma įvairovė gali tapti nesutarimų, bendravimo problemų ar darbuotojų nepasitenkinimo priežastimi. Todėl kultūrinė įvairovė, pasak mokslininkės, siejama su vadovybės atsakomybe - vadovai privalo taikyti strategijas, kurios stiprina pagarbą, toleranciją, atvirą dialogą bei užtikrina, kad kiekvieno darbuotojo kompetencijos būtų vertinamos nepriklausomai nuo jo kultūrinių skirtumų.

Pasak tyrėjų Khan ir kt. (2024), kultūrinė įvairovė pristatoma kaip skirtingų tautybių, kalbų, vertybių ir darbo etikos junginys organizacijose, ypač tarptautinėse įmonėse. Autorės pabrėžia, kad kultūrinė įvairovė gali būti didelis privalumas, nes skatina įvairiapusių požiūrius, kūrybiškumą ir inovatyvius sprendimus. Tačiau kartu ji kelia iššūkių, susijusių su komunikacijos barjeriais, kultūriniais nesusipratimais ir skirtingais darbo metodais. 2024 m. mokslininkų Khan ir kt. atliktas tyrimas atskleidė, kad kultūriškai įvairios komandos yra kūrybiškesnės ir inovatyvesnės, nes darbuotojai iš skirtingų kultūrų pasiūlo netradicinius problemų sprendimus. Tyrime dalyvavo 50 darbuotojų iš dešimties tarptautinių organizacijų, veikiančių Pakistane, kuriose komandos buvo sudarytos iš bent trijų skirtingų kultūrinių grupių. Duomenys buvo renkami atliekant interviu su darbuotojais ir vadovais, taip pat analizuojant organizacijų dokumentus. Rezultatai atskleidė, kad nors įvairovė didina kūrybiškumą, ji dažnai sukelia bendravimo sunkumų ir konfliktų, ypač jei nėra taikomos tinkamos komunikacijos strategijos (Khan ir kt., 2024).

Taigi, kultūrinė įvairovė suprantama kaip įvairialypis reiškinys, apimantis tiek lengvai pastebimus, tiek giliau slypinčius žmonių skirtumus. Ji laikoma svarbia visuomenės bei organizacijų raidos dalimi, galinčia stiprinti kūrybiškumą, inovacijas ir bendruomeniškumą. Įvairovė gali pasireikšti per skirtingas vertybes, nuostatas, patirtis, kalbas, tradicijas ar net nevienodą galimybių paskirstymą. Nors kultūrinė įvairovė suteikia daug privalumų, ji gali kelti ir iššūkių - bendravimo sunkumų, konfliktų ar nesusikalbėjimo. Todėl ypatingai svarbu, kad organizacijose būtų užtikrinama pagarba, lygybė ir veiksminga komunikacija, leidžianti įvairovę paversti stiprybe, o ne kliūtimi.

3 lentelė. Kultūrinės įvairovės apibrėžimai.

Kultūrinės įvairovės apibrėžimas	Šaltinis
Kultūrinė įvairovė tokia pat svarbi žmonijai kaip biologinė įvairovė gamtai, ji - paveldas, stiprinantis visuomenę ir demokratines vertybes.	UNESCO, 2001
Organizacijose tai darbuotojų skirtumai, kylantys iš socialinių ir kultūrinių identitetų (rasė, lytis, religija, kalba ir kt.).	Cox, 1994
Įvairovė yra daugiamatė: matomi (lytis, amžius) ir giluminiai (vertybės, religija). Ji gali būti privalumas arba konfliktų šaltinis.	Mazur, 2010
Kultūrinę įvairovę skaidyti į tris formas: separacija (vertybių skirtumai), įvairovė (patirtis, žinios) ir nelygybė (statuso, atlygio).	Harrison ir Klein, 2007
Gali skatinti kūrybiškumą ir inovacijas, bet netinkamai valdoma kelia bendravimo problemas. Reikalinga vadovybės atsakomybė.	Morris, 2023
Tai tautybių, kalbų, vertybių ir darbo etikos įvairovė tarptautinėse įmonėse.	Khan ir kt., 2024

Apžvelgus kultūrinės įvairovės sampratą galima teigti, kad ji yra sudėtingas, daugiamatis reiškiny, apimantis tiek lengvai pastebimus, tiek giliau slypinčius skirtumus tarp organizacijos narių. Kultūrinė įvairovė siejasi su nacionaline kultūra ir asmens socializacijos procese susiformavusia tapatybe. Nors įvairovė gali tapti svarbiu kūrybiškumo, inovatyvumo ir organizacijos lankstumo šaltiniu, netinkamai valdoma ji gali kelti konfliktus, komunikacijos barjerus ir didinti atskirtį. Todėl organizacijoms būtina suprasti skirtingus įvairovės matmenis bei jų poveikį vidinei kultūrai, kad būtų galima kryptingai valdyti skirtumus ir paversti juos privalumu, stiprinančiu bendradarbiavimą bei organizacijos veiklos sėkmę.

2.2. Kultūriniai skirtumai ir jų analizės aspektai

Analizuojant mokslinius šaltinius, galima pastebėti, kad vis dažniau akcentuojamas organizacinės kultūros pagrindas, kurį sudaro darbuotojų vertybės. Būtent jos lemia, kaip žmonės elgiasi darbe, kokius sprendimus priima ir kaip bendrauja tarpusavyje. Pavyzdžiui Grublienė ir Urbonaitė (2014) teigia, kad stipri kultūra padeda suvienyti kolektyvą, sustiprina motyvaciją ir lojalumą, o tai daro teigiamą įtaką organizacijos rezultatams. Tuo tarpu Vveinhardt ir Andriukaitienė (2017) pastebi, kad ir vadovavimo kultūra glaudžiai siejasi su organizacijos vertybėmis bei atsakomybe, todėl tampa svarbi darbuotojų įsitraukimo sąlyga. Iš to galima matyti, kad vertybės yra bendras visų organizacijos narių pagrindas, tačiau skirtingose kultūrose jos reiškiasi nevienodai.

Kad būtų galima aiškiau suprasti tuos skirtumus, mokslinėje literatūroje naudojami įvairūs kultūrinių dimensių modeliai. Jie padeda struktūruotai įvardyti, kas skiria vieną kultūrą nuo kitos, ir paaiškina, kodėl tie skirtumai daro įtaką organizacijos gyvenimui. Šiame darbe pasirinkta remtis trimis plačiausiai taikomais modeliais: Loden ir Rosener (1991) pirminių ir antrinių dimensių modeliu, Hofstede (2001) kultūrinių dimensių teorija bei Trompenaars (1997) septynių kultūrų dimensių modeliu. Jų analizė padeda ne tik teoriniu, bet ir praktiniu lygmeniu - paaiškina, kaip kultūrinė įvairovė gali paveikti darbuotojų bendravimą, vertybių integraciją bei organizacinės kultūros raidą.

Loden ir Rosener (1991) pasiūlė vieną žinomiausių kultūrinės įvairovės klasifikacijų, kurioje įvairovė išskiriama į dvi pagrindines dimensių grupes. Pirminės dimensijos apima tokius žmogaus bruožus kaip amžius, lytis, rasė, etninė kilmė, seksualinė orientacija ir negalia (Loden ir Rosener, 1991). Šie aspektai dažniausiai yra įgimti arba sunkiai kintantys, todėl jie daro stiprią įtaką žmogaus tapatybei ir tam, kaip jis yra suvokiamas kitų. Antrinės dimensijos labiau susijusios su gyvenimo patirtimi ir kintančiomis aplinkybėmis. Tai gali būti išsilavinimas, darbo patirtis, kalba, religija, šeimyninė padėtis, gyvenamoji vieta ir kt. (Loden ir Rosener, 1991). Nors šie aspektai nėra iš karto matomi, jie stipriai formuoja darbuotojų požiūrį į darbą, jų motyvaciją ir bendravimo būdą.

Kaip pažymi Cox (1994), kultūrinė įvairovė turi daugiasluoksnį poveikį organizacijoms - ji gali būti ir inovacijų šaltinis, ir konfliktų priežastis, priklausomai nuo to, ar įvairovė valdoma tinkamai. Mazur (2010) pabrėžia, kad pirminių ir antrinių dimensių supratimas yra ypač svarbus tarpkultūriniuose kolektyvuose, nes tai padeda išvengti stereotipų ir neteisingų vertinimų. Harrison ir Klein (2007) savo darbuose išskiria, kad įvairovė gali būti matuojama ne tik paviršiniais, bet ir giluminiais požymiais, kurie lemia, ar grupės nariai jausis panašūs, ar labai skirtingi.

Šia tematika susidomėję mokslininkai Morris (2023) ir Khan ir kt. (2024), akcentuoja, kad kultūrinės įvairovės dimensių analizė tampa dar svarbesnė globalių organizacijų kontekste, kur darbuotojų patirtys ir tapatybės sluoksniai persidengia. Mokslininkai pastebi, kad šiandien organizacijoms nebeužtenka tik pripažinti paviršinius skirtumus - būtina įvertinti ir giluminius veiksnius, kurie lemia darbuotojų įsitraukimą, pasitenkinimą darbu ir organizacijos gebėjimą kurti įtraukią aplinką.

Loden ir Rosener modelis yra tarsi atspirties taškas, leidžiantis organizacijoms įvardinti esmines įvairovės dimensijas, o vėlesni autoriai šį požiūrį papildė, parodydami platesnį įvairovės poveikį organizacijoms.

Vienas žinomiausių bandymų paaiškinti kultūrų skirtumus yra olandų mokslininko Geert Hofstede sukurtas kultūrinių dimensių modelis. Mokslininkas tyrė IBM darbuotojus įvairiose šalyse ir pastebėjo, kad net toje pačioje organizacijoje darbuotojų elgesį bei požiūrį labiausiai veikė ne įmonės taisyklės, o nacionalinės kultūros (Hofstede, 2001; 2005). Kaip pažymi Gilytė ir Pivorienė (2024), šis modelis tebėra plačiai taikomas įvairiuose tyrimuose, nes suteikia galimybę struktūruotai lyginti kultūras ir suprasti jų įtaką organizacijų veiklai.

Hofstede (2001) išskyrė šešias pagrindines kultūrines dimensijas:

1. Galios atstumas (Power Distance) - parodo, kaip priimama nelygybė tarp vadovų ir pavaldinių. Kultūrose, kuriose galios atstumas mažas, darbuotojai tikisi būti įtraukti į sprendimų priėmimą, o didelio galios atstumo šalyse hierarchija laikoma savaime suprantama.
2. Individualizmas ir kolektyvizmas (Individualism vs. Collectivism) - nusako, ar žmonės labiau orientuojasi į savo asmeninę atsakomybę ir interesus, ar į bendruomenės gerovę.
3. Vyriškumas ir moteriškumas (Masculinity vs. Femininity) - atspindi, kokios vertybės dominuoja visuomenėje: konkurencija, pasiekimai ir rezultatai, ar santykiai, rūpestis ir gyvenimo kokybė.
4. Neapibrėžtumo vengimas (Uncertainty Avoidance) - rodo, kaip žmonės reaguoja į nežinomas situacijas. Aukšto neapibrėžtumo vengimo kultūros dažniausiai siekia taisyklių ir stabilumo, o žemo - labiau toleruoja riziką ir pokyčius (Hofstede, 2005).
5. Ilgalaikė ir trumpalaikė orientacija (Long-Term vs. Short-Term Orientation) - susijusi su laiko suvokimu. Trumpalaikėse kultūrose labiau vertinami greiti rezultatai ir tradicijų laikymasis,

o ilgalaikėse - planavimas į ateitį, taupymas bei atkaklumas.

6. Pasitenkinimas ir susilaikymas (Indulgence vs. Restraint) - nusako, kiek visuomenė leidžia žmonėms patenkinti poreikius ir siekti malonumų, ar atvirkščiai - riboja elgesį pagal griežtas normas.

Šios dimensijos padeda paaiškinti, kodėl darbuotojai iš skirtingų šalių turi nevienodus lūkesčius darbo aplinkoje, kitaip suvokia vadovo vaidmenį ar bendradarbiavimą (Harrison ir Klein, 2007). Pavyzdžiui, žemo galios atstumo kultūrose įprasta, kad darbuotojai gali diskutuoti su vadovu, o aukšto galios atstumo kultūrose sprendimus dažniausiai priima tik vadovai.

Hofstede dimensijų tema tarp mokslininkų nulėmė nuomonių pasidalijimą. Kaip teigia Alvesson ir Sveningsson (2015), kultūrą sudėtinga sutalpinti į kelias kategorijas, nes ji nuolat kinta. Schein (2010) taip pat pabrėžia, kad organizacijose egzistuoja įvairios subkultūros, kurios gali būti tokios pat svarbios, kaip ir nacionaliniai skirtumai. Lietuvių autoriai (Šimanskienė, 2002, 2008; Zakarevičius, 2004) pastebi, kad organizacijų kultūros tyrimuose dažnai iškyla diagnozavimo problemų, o pati kultūra vienu metu gali būti ir pokyčių priežastis, ir jų pasekmė.

Būtina pabrėžti, kad naujesni tyrimai rodo, kad nors Hofstede dimensijos kartais kritikuojamos už supaprastinimą, jos vis dar padeda suprasti, kaip kultūriniai skirtumai veikia organizacijas. Akpa ir kt. (2021) akcentuoja, kad organizacijos kultūra tiesiogiai daro įtaką veiklos rezultatams. Palumbo ir Douglas (2024) pažymi, kad kultūra tampa esminiu kokybės vadybos veiksmu. Guogis ir Urba (2024) kultūrą sieja su platesniu visuomenės gerovės valstybės kontekstu. Šie šaltiniai patvirtina, kad Hofstede modelis išlieka svarbus, tačiau kartu būtina jį derinti su kitais požiūriais, atsižvelgiant į šiuolaikinius iššūkius.

Fons Trompenaars ir Charles Hampden-Turner (1997) pasiūlė kultūrų dimensijų modelį, kuris padeda suprasti, kaip skirtingų visuomenių vertybės veikia žmonių elgesį ir santykius. Autoriai išskyrė septynias pagrindines dimensijas, atspindinčias skirtingus požiūrius į taisykles, bendravimą ir aplinkinį pasaulį.

Septynios kultūros dimensijos pagal Trompenaars ir Hampden-Turner (1997) :

1. Universalizmas vs. Partikuliarizmas. Ši dimensija apibūdina ar kultūra labiau remiasi bendromis taisyklėmis, ar asmeninėmis aplinkybėmis ir santykiais.
2. Individualizmas vs. Komunitarizmas. Atspindi ar visuomenė labiau orientuota į asmeninius tikslus (individualizmas), ar į bendruomenės gerovę ir kolektyvinius pasiekimus (komunitarizmas).
3. Neutralumas vs. Emocingumas. Nurodo, kaip atvirai kultūroje demonstruojamos emocijos - slopinamos ar laisvai reiškiami jausmai.
4. Specifiškumas vs. Difuziškumas. Parodo ar griežtai atskiriamos skirtingos gyvenimo sferos, tokios kaip viešasis ir privatus gyvenimas.

5. Pasiekimai vs. Priskyrimas. Ši dimensija apibūdina, kas nulemia žmogaus statusą - asmeniniai pasiekimai ar tokie veiksniai kaip kilmė ir amžius.
6. Nuoseklus vs. Sinchroniškas laikas. Atspindi skirtingą laiko suvokimą - ar jis suvokiamas kaip linijinis ir skirtas vienai užduočiai (nuoseklus), ar kaip lankstus, leidžiantis atlikti kelis veiksmus vienu metu (sinchroniškas).
7. Vidinis vs. Išorinis santykis su aplinka. Nurodo ar kultūra tiki galinti kontroliuoti aplinką (vidinis požiūris), ar labiau stengiasi prisitaikyti prie jos (išorinis požiūris).

Šios dimensijos padeda paaiškinti, kodėl kartais organizacijose kyla nesusipratimų tarp skirtingų šalių darbuotojų. Pavyzdžiui, vienoje kultūroje gali atrodyti normalu vėluoti į susitikimą, o kitoje - tai laikoma nepagarba. Trompenaars modelis leidžia iš anksto numatyti tokius skirtumus ir geriau juos suprasti. Kaip pastebi Daft ir Armstrong (2021), šio modelio privalumas yra tai, kad jis akcentuoja kasdienius bendravimo būdus ir realias situacijas, su kuriomis susiduria darbuotojai. Cameron ir Quinn (2011) teigia, kad tokios dimensijos padeda įmonėms geriau valdyti įvairovę, tačiau svarbu nepamiršti, kad kiekviena organizacija turi ir savo unikalų kontekstą. Lietuvių tyrėjai (Šimanskienė, 2008; Vveinhardt, 2011) taip pat pabrėžia, kad vertybės, bendravimo stiliai ir santykių ypatumai yra neatsiejama organizacijos kultūros dalis, todėl Trompenaars modelis gali būti naudingas analizuojant ir vietos organizacijas.

Apibendrinant galima teigti, kad kultūrinių dimensijų modeliai suteikia teorinį pagrindą geriau suprasti kultūrinės įvairovės raišką organizacijose. Loden ir Rosener (1991) pateiktas pirminių ir antrinių dimensijų modelis padeda suvokti įvairovę kaip daugiasluksnį reiškinį, apimančią tiek akivaizdžius, tiek mažiau pastebimus žmogaus tapatybės aspektus. Hofstede (2001; 2005) išskirtos šešios dimensijos leidžia palyginti nacionalinių kultūrų skirtumus, kurie daro tiesioginę įtaką darbuotojų elgesiui, vadovavimo stiliui ir organizacijų veiklai. Trompenaars ir Hampden-Turner (1997) modelis papildo šį požiūrį, nes orientuojasi į kasdienius bendravimo būdus ir praktinius santykių aspektus, kurie neretai lemia darbuotojų bendradarbiavimą bei tarpkultūrinių konfliktų kilmę.

3. KULTŪRINĖS ĮVAIROVĖS POVEIKIS ORGANIZACINEI KULTŪRAI

Šis skyrius skirtas trečiajam uždaviniui spręsti. Jame analizuojama, kaip darbuotojų kultūrinė įvairovė veikia organizacinę kultūrą ir kokius pokyčius ji sukelia šiuolaikinėse organizacijose. Remiantis teorine literatūra nagrinėjama kultūrinės įvairovės raiška, jos teikiama nauda bei galimi iššūkiai, atsirandantys skirtingų vertybių, darbo stilių ir komunikacijos normų kontekste. Ši teorinė analizė sudaro pagrindą tolesniam tyrimui ir padeda įvertinti, kokie veiksniai lemia sėkmingą kultūrinės įvairovės integraciją organizacijose.

3.1. Kultūrinės įvairovės raiška organizacinėje kultūroje

Šiuolaikinės organizacijos vis dažniau susiduria su didėjančia darbuotojų kultūrine įvairove, kuri atsiranda dėl globalizacijos, migracijos, tarptautinių projektų bei technologinės pažangos (Pavlova, 2020; Prenzel ir kt., 2024). Tokiame kontekste darbo komandos tampa vis įvairesnės - jose dirba žmonės iš skirtingų šalių, religijų, kalbų ir vertybinių sistemų. Tokia įvairovė gali būti didelis privalumas, nes skatina kūrybiškumą ir naujas idėjas, tačiau kartu kelia ir nemažai iššūkių organizacinei kultūrai (Baluku, 2024; Chantarat ir kt., 2023). Keles ir Aycan (2023) teigia, kad kultūrinė įvairovė daro tiesioginį poveikį tam, kaip formuojasi organizacijos vertybės, normos ir kasdienio bendravimo taisyklės. Skirtingų kultūrų darbuotojai dažnai turi skirtingą požiūrį į autoritetą, komandinių sprendimų priėmimą ar darbo ir asmeninio gyvenimo balansą, todėl organizacijoms tenka nuolat prisitaikyti, kad išlaikytų bendrą tapatumą ir užtikrintų sklandų bendradarbiavimą tarp skirtingų kultūrinių grupių. Taip pat kultūrinės įvairovės poveikis organizacinei kultūrai labai priklauso nuo moderuojančių veiksnių. Vienas jų - darbuotojų išsilavinimas ir kompetencijos. Aukštos kvalifikacijos darbuotojai geriau geba suprasti ir perprasti kultūrinius skirtumus, todėl efektyviau bendradarbiauja ir sugeba kurti ryšius net su labai skirtingų kultūrų atstovais, o labiau išsilavinę darbuotojai gali lengviau įveikti didelius kultūrinius skirtumus (Prenzel ir kt., 2024).

Kultūrinė įvairovė organizacijose šiandien tapo nebe išimtimi, o natūralia darbo aplinkos dalimi (Chantarat ir kt., 2023). Vis dažniau skirtingų tautybių, kalbų ir vertybinių orientacijų žmonės dirba kartu, siekdami bendrų tikslų. Šis reiškinys ne tik praplečia darbuotojų patirčių spektrą, bet ir keičia tai, kaip organizacijos supranta savo tapatybę, bendradarbiavimą ir vidinę kultūrą. Daugelis tyrėjų pažymi, kad kultūrinė įvairovė, anksčiau laikyta papildomu organizacijos privalumu, šiandien tampa struktūriniu veiksniu, formuojančiu jos kasdienybę (Pavlova, 2020).

Pastaraisiais metais Europos organizacijos vis dažniau susiduria su sparčiai didėjančia darbuotojų kultūrine įvairove. Europos Komisijos ataskaitoje (2023) pabrėžiama, kad šį pokytį

daugiausia lemia augantis darbo jėgos mobilumas ir migracijos mastai. Šis reiškinys glaudžiai susijęs su demografiniais iššūkiais - mažėjančiu darbingo amžiaus gyventojų skaičiumi ir visuomenės senėjimu visoje Europos Sąjungoje. Dėl šių struktūrinių pokyčių vis labiau juntamas kvalifikuotos darbo jėgos trūkumas, todėl migracija tampa būtina priemone šiam trūkumui mažinti. Eurostat (2023) duomenys patvirtina šią tendenciją - per pastarąjį dešimtmetį Europos Sąjungoje nuosekliai augo užsienio kilmės darbuotojų skaičius, ypač paslaugų sektoriuose. Tai rodo, kad kultūrinė įvairovė organizacijose nėra laikinas reiškinys, o ilgalaikė realybė, tiesiogiai veikianti organizacijų kasdienę veiklą, vidinius procesus ir kultūrinius santykius darbo aplinkoje.

Tačiau atsižvelgiant į kai kurių sektorių darbuotojų trūkumą, pastaraisiais metais reikšmingai pasikeitė ir pats darbo organizavimo modelis. Vis daugiau organizacijų pereina prie mišraus arba nuotolinio darbo, kuris leidžia suburti komandą iš įvairių pasaulio vietų. Tai dar labiau sustiprina kultūrinės įvairovės poveikį organizacinei kultūrai, nes darbuotojai ne tik skiriasi savo vertybėmis ar požiūriais, bet ir dirba skirtingomis sąlygomis bei laiko zonomis. Bilderback ir Kilpatrick (2024) pažymi, kad tokie globalūs darbo pokyčiai keičia tradicinį supratimą apie „buvimą darbe“. Anksčiau darbuotojo įsitraukimas buvo siejamas su fiziniu buvimu biure, tačiau šiandien vis svarbiau tampa virtualus dalyvavimas, aktyvus bendravimas ir bendros vertybės, kurios jungia darbuotojus, nepaisant jų buvimo vietos.

Pasak Bilderback ir Kilpatrick (2024), nuotolinio darbo plėtra verčia organizacijas iš naujo apibrėžti savo vertybes ir komunikacijos principus. Kadangi darbuotojai ne visada dalyvauja fiziniuose susitikimuose, organizacinės kultūros palaikymui reikia daugiau sąmoningų pastangų - aiškos lyderystės, pasitikėjimo, reguliaraus grįžtamojo ryšio ir įtraukties. Autoriai pabrėžia, jog vienas svarbiausių aspektų šiuolaikinėje darbo aplinkoje yra priklausymo jausmo kūrimas - darbuotojai turi jausti, kad jų indėlis yra vertinamas, nepaisant to, ar jie dirba biure, ar nuotoliniu būdu. Šis principas glaudžiai susijęs su kultūrinės įvairovės valdymu, nes tiek nuotolinės, tiek kultūriškai mišrios komandos reikalauja empatijos, lygių galimybių ir įtraukaus požiūrio.

Tuo tarpu Baluku (2024) išskiria, kad kultūrinė įvairovė turi tiek teigiamų, tiek neigiamų pasekmių organizacijoms. Viena vertus, įvairovė skatina kūrybiškumą, inovacijas ir platesnį problemų sprendimo spektrą, nes skirtingos kultūros suteikia skirtingų požiūrių ir patirčių (Baluku, 2024). Kita vertus, dėl skirtingų komunikacijos normų ir hierarchijos suvokimo gali kilti nesusipratimų, pasitikėjimo stokos ar lėtesnis sprendimų priėmimo procesas (Soares ir kt., 2024). Tai rodo, kad organizacijos kultūra turi būti pakankamai lanksti ir įtrauki, kad įvairių kultūrų darbuotojai jaustųsi vertinami ir galėtų veiksmingai bendradarbiauti. Baluku (2024) savo straipsnyje pateikė pavyzdžius tarptautinių įmonių, tokių kaip General Electric, Microsoft, Novartis ir Siemens, kurios pasiekė sėkmės todėl, kad ne vengė kultūrinės įvairovės, o ją sąmoningai įtraukė į savo veiklą. Autorius pabrėžia, kad šios organizacijos investuoja į darbuotojų tarpkultūrinių gebėjimų stiprinimą,

lyderystės ugdymą ir efektyvią komunikaciją tarp skirtingų kultūrų atstovų. Dėl to kultūrinė įvairovė tampa ne kliūtimi, o vertingu pranašumu, padedančiu stiprinti organizacinę kultūrą ir skatinti inovacijas.

Pasak Chantararat ir kt. (2023), organizacijos, kurios aktyviai kuria įtraukią aplinką ir taiko praktinius sprendimus - pavyzdžiui, mentorystės programas ar aiškius karjeros augimo kriterijus - ne tik užtikrina pozityvesnį požiūrį į darbuotojus, bet ir stiprina bendruomeniškumo jausmą. Įvairovės pripažinimas ir integravimas į kasdienes veiklas skatina atvirą dialogą, bendradarbiavimą bei savitarpio pagarbą, todėl tokios organizacijos tampa atsparesnės pokyčiams ir geba geriau prisitaikyti prie kylančių iššūkių.

Bogale ir Debela (2024), teigia, kad, kai organizacijoje dirba įvairių kultūrų žmonės, jų skirtingi požiūriai, darbo stiliai ir vertybės gali keisti nusistovėjusias taisykles bei skatinti naujus darbo modelius. Autoriai pabrėžia, kad atviros ir įtraukią aplinką kuriančios organizacijos dažniau pasižymi kūrybiškumu, didesniu darbuotojų pasitenkinimu ir geresniu bendradarbiavimu. Tuo tarpu organizacijos, kurios yra labai hierarchiškos ar uždaros, dažnai susiduria su bendravimo sunkumais, nepasitikėjimu ir mažesniu įsitraukimu tarp darbuotojų (Bogale ir Debela, 2024).

Kultūrinė įvairovė organizacijoje daro reikšmingą poveikį jos kultūrai, darbuotojų elgesiui ir bendram veiklos klimatui. Pasak Kundu ir Mor (2022), įvairių kultūrų žmonės į darbo aplinką atsineša skirtingas vertybes, patirtis ir požiūrius, todėl tai keičia nusistovėjusius organizacijos veiklos modelius ir padeda kurti atviresnę bei kūrybiškesnę aplinką. Mokslininkų Kundu ir Mor (2022) atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad organizacijos, kurios skatina įtraukią kultūrą ir gerbia kultūrinius skirtumus, dažniau pasižymi didesniu darbuotojų pasitenkinimu, motyvacija ir pasitikėjimu vadovybe. Įtraukus vadovavimas padeda formuoti pasitikėjimu grįstus santykius, skatina bendradarbiavimą ir mažina konfliktų tikimybę.

Prenzel ir kt. (2024) teigia, kad kultūrinė įvairovė reiškia vietinį skirtingų patirčių, elgsenų, rinkų, žinių ir įgūdžių buvimą, kuris gali lemti naujų idėjų atsiradimą. Tai reiškia, kad skirtingų kultūrų darbuotojai į organizaciją atsineša nevienodą žinių bazę, o tai sudaro sąlygas kūrybiškumui ir inovatyviam problemų sprendimui. Įvairiomis patirtimis grįsta aplinka skatina platesnį požiūrį, didesnę lankstumą ir naujų perspektyvų atsiradimą tiek individualiu, tiek komandiniu lygmeniu. Prenzel ir kt. (2024) pažymi, kad tokia įvairovė padeda darbuotojams atpažinti ir kurti naujas galimybes, nes skirtingos kultūrinės patirtys lemia skirtingą informacijos suvokimą ir vertinimą. Dėl to organizacijos, kuriose vyrauja kultūrinė įvairovė, dažniau tampa inovacijų šaltiniu, nes jose lengviau atrandamos naujos idėjos ir kuriami neišbandyti sprendimai.

Kultūrinė įvairovė organizacijose suteikia reikšmingų privalumų, nes skatina kūrybiškumą, inovacijas ir platesnį problemų sprendimo spektrą. Skirtingų kultūrų darbuotojai atsineša skirtingas patirtis ir žinias, o tai padeda organizacijoms greičiau prisitaikyti prie kintančios aplinkos ir kurti

lankstesnę vidinę kultūrą. Įvairovę vertinančios organizacijos dažniau pasižymi didesniu darbuotojų pasitenkinimu, įsitraukimu ir pasitikėjimu vadovybe. Be to, kultūrinė įvairovė gerina organizacijos gebėjimą suprasti įvairių klientų poreikius ir taikyti įtraukią komunikaciją. Todėl sąmoningai puoselėjama kultūrinė įvairovė tampa strateginiu pranašumu, stiprinančiu organizacinę kultūrą ir bendrus veiklos rezultatus.

Kultūrinė įvairovė organizacijose, nors dažnai vertinama kaip viena iš šiuolaikinės darbo aplinkos stiprybių, kartu kelia nemažai iššūkių. Ji reikalauja iš organizacijų lankstumo, atvirumo ir kultūrinės brandos. Kuo įvairesni tampa darbuotojų kilmė, kalba, vertybės ar darbo stiliai, tuo daugiau atsiranda kūrybiškumo ir naujų idėjų galimybių. Tačiau tuo pačiu didėja ir rizika, kad atsiras nesusipratimų, komunikacijos kliūčių bei vertybių susidūrimų. Dėl to kultūrinės įvairovės poveikis organizacijai gali būti dvejopas - ji gali tiek praturtinti organizacinę kultūrą, tiek sukelti iššūkių, priklausomai nuo to, ar įvairovė valdoma sąmoningai, ar paliekama savieigai (Hundschell ir kt., 2022).

Chantarat ir kt. (2023) pabrėžia, kad kultūrinė įvairovė, nors ir laikoma vertingu organizacijų turtu, dažnai sukelia sudėtingus iššūkius, susijusius su organizacinės kultūros darnumu ir pasitikėjimu vadovybe. Mokslininkų atliktas tyrimas parodė, jog daugelis organizacijų, ypač viešojo sektoriaus ir sveikatos priežiūros srityje, deklaruoja įsipareigojimą lygybei, įvairovei ir įtraukčiai, tačiau praktikoje šios vertybės dažnai lieka paviršutiniškos (Chantarat ir kt., 2023). Vienas svarbiausių autorių išskirtų iššūkių yra tokenizmo reiškiny, kai kultūrinės įvairovės iniciatyvos vykdomos labiau dėl įvaizdžio, o ne dėl tikro įsipareigojimo pokyčiui. Tyrimo duomenimis, net 40 proc. apklaustų darbuotojų teigė, kad jų organizacijų įvairovės programos atrodo simbolinės ir neatneša realios naudos. Tokios paviršutiniškos iniciatyvos mažina darbuotojų pasitikėjimą vadovybe, kelia abejonių dėl organizacijos vertybių autentiškumo ir silpnina priklausymo organizacijai jausmą, kuris yra vienas esminių organizacinės kultūros komponentų (Chantarat ir kt., 2023). Autoriai Croitoru ir kt. (2022), pritaria, kad daugelis įmonių deklaruoja paramą įvairovei ir įtraukimui, tačiau realūs veiksmai dažnai apsiriboja formaliais reikalavimais.

Pasak Baluku (2024) ir Prenzel ir kt. (2024), vienas iš didžiausių iššūkių, su kuriuo susiduria globalios komandos, yra ir komunikacijos barjerai. Skirtingos kalbos, neverbalinio bendravimo ypatumai ir skirtingas tiesmukumo lygis dažnai lemia nesusipratimus tarp darbuotojų (Hundschell ir kt., 2022). Dėl to kolegų elgesys ar tonas gali būti klaidingai interpretuojami, o tai mažina pasitikėjimą ir kuria įtemptą atmosferą komandoje. Tam pritaria ir Soares ir kt. (2024), kad komunikacijos barjerai, netiksliai interpretuojamos žinutės, nesuprastos normos ar neverbalinės elgesio formos gali sukelti nesusipratimų, mažinti darbo efektyvumą ir trikdyti komandinius procesus. Taip pat egzistuoja rizika, kad darbuotojai iš įvairių kultūrų gali jaustis mažiau įtraukti į vidinius organizacijos procesus arba net patirti socialinę izoliaciją (Prenzel ir kt., 2024). Tokios

situacijos formuoja „mes“ ir „jie“ grupes, kurios mažina pasitikėjimą ir skatina fragmentuotą organizacinę kultūrą (Baluku, 2024; Prenzel ir kt. 2024). Be to, įvairių kultūrų atstovai skirtingai supranta laiko valdymą - vieni griežtai laikosi terminų, o kiti labiau vertina santykius ir procesą nei galutinį rezultatą. Tokie skirtumai gali kelti įtampą dėl to, kas laikoma „tinkamu“ darbo tempu ar prioritetais (Baluku, 2024).

Autorius taip pat pabrėžia, kad daugelis komandų narių nesąmoningai remiasi savo kultūrinėmis nuostatomis, net to nepastebėdami. Dėl to skiriasi jų požiūris į bendravimą, sprendimų priėmimą ar darbo organizavimą. Kadangi šie skirtumai dažnai nėra tiesiogiai aptariami, jie gali tapti paslėptų konfliktų priežastimi. Tokiose komandose neretai pasitaiko vadinamoji „tylioji įtampa“, kai nesutarimai nėra išsakomi, tačiau vis tiek neigiamai veikia darbo atmosferą ir rezultatus (Baluku, 2024). Tam pritaria ir Croitoru ir kt. (2022), pažymėdami, kad įvairovė gali paskatinti kūrybiškumą ir naujoviškumą, tačiau kartu didina vertybių konfliktų riziką. Skirtingas požiūris į darbo etiką, hierarchiją ar bendravimo būdus gali lemti įtampą tarp komandų narių. Kai organizacija neturi aiškiai apibrėžtų bendrų vertybių, kultūriniai skirtumai gali tapti kliūtimi bendradarbiavimui. Tokie konfliktai silpnina organizacinį klimatą ir gali sumažinti bendrą produktyvumą (Croitoru ir kt., 2022).

Kitas svarbus iššūkis, kurį išskiria Baluku (2024), yra skirtingas hierarchijos suvokimas. Kai kuriose kultūrose darbuotojai tikisi aiškių vadovo nurodymų ir pabrėžia pagarbą autoritetui, o kitose - labiau vertinamas lygiateisiškumas ir komandinis sprendimų priėmimas. Dėl šių skirtumų vadovams gali būti sudėtinga išlaikyti pusiausvyrą - tai, kas vieniems atrodo kaip stipri lyderystė, kiti gali suprasti kaip perteklinę kontrolę (Croitoru ir kt., 2022). Pavlova (2020) pažymi, kad kultūriškai skirtingoms darbuotojų grupėms priimtinos nevienodos lyderystės formos: kai kurios kultūros vertina griežtesnį, hierarchinį vadovavimą, o kitoms būdingesnis dalyvaujantis, partneriškas stilius. Dėl to vadovai turi gebėti derinti skirtingus lūkesčius ir taikyti lankstų vadovavimo modelį, kad darbuotojai jaustųsi įtraukti ir suprasti (Pavlova, 2020).

Chantarat ir kt. (2023) pažymi, kad daugelyje organizacijų vis dar trūksta tikros įtraukties kultūros. Nors siekiama didesnės darbuotojų įvairovės, dažnai šie pokyčiai apsiriboja vien sudėties praplėtimu, o ne gilesniais organizacijos veikimo ar sprendimų priėmimo pokyčiais. Dėl to darbuotojai iš skirtingų kultūrinių aplinkų neretai jaučiasi nepakankamai įtraukiami į svarbius procesus ar strateginius sprendimus. Tokia situacija sukuria tam tikrą „dvipusę kultūrą“ - kai viešai deklaruojama atvirumo ir įtraukties politika, tačiau realioje kasdienėje veikloje vis dar vyrauja dominuojančios vertybės ir požiūriai. Tai kelia iššūkių organizacijos autentiškumui, pasitikėjimui ir kultūrinio stabilumo palaikymui (Chantarat ir kt., 2023).

Hundschell ir kt. (2022) teigia, kad kultūrinė įvairovė taip pat gali turėti poveikį komandos normoms ir tarpusavio santykiams. Įvairovės kontekste komandos nariai dažniau susiduria su neapibrėžtumu, nes skirtingos kultūros lemia skirtingus lūkesčius dėl vaidmenų, hierarchijos ar

priimtino elgesio. Jei organizacija neturi aiškių taisyklių ar neturi mechanizmų, skirtų palaikyti įtrauktį, darbuotojai gali jaustis nesaugūs ar mažiau įsitraukę (Hundschell ir kt., 2022). Tai gali silpninti bendrą organizacijos kultūrą, ypač jei daugėja tarpkultūrinių nesusipratimų.

Croitoru ir kitų mokslininkų atliktame tyrime (2022), vienas iš svarbių pastebėjimų yra tai, kad skirtingų kultūrų darbuotojai skirtingai supranta motyvaciją. Croitoru ir kt. (2022) teigia, kad darbuotojų požiūris į darbą, atlyginimą, vadovavimą ar bendradarbiavimą priklauso nuo jų kultūrinių vertybių. Dėl to tai, kas motyvuoja vienoje kultūroje, nebūtinai veiks kitoje. Tokie skirtumai gali tapti iššūkiu organizacijos kultūros vientisumui, nes vadovams reikia mokėti prisitaikyti prie skirtingų darbuotojų lūkesčių ir bendravimo būdų. Jei šie skirtumai lieka nepastebėti ar netinkamai valdomi, gali kilti nesusipratimų, sumažėti pasitikėjimas ir darbuotojų įsitraukimas (Croitoru ir kt., 2022). Pavlova (2020) pritaria nuomonei, kad įvairių kultūrų darbuotojai skirtingai supranta motyvaciją, darbo tikslus ir asmeninės atsakomybės ribas. Tai reiškia, kad organizacijoms tampa sudėtinga sukurti universalią motyvacinę sistemą, kuri būtų paveiki visoms kultūrinėms grupėms. Jei darbuotojai nejaučia įtraukties ir kultūrinio atitikimo, sumažėja jų įsipareigojimas organizacijai, o tai gali lemti didesnę darbuotojų kaitą (Pavlova, 2020).

Kultūrinė įvairovė, nors ir praturtina organizacijų veiklą, kartu kelia iššūkių, susijusių su galimais nesusipratimais, komunikacijos kliūtimis ir vertybių skirtumais. Dažnai pastebima, kad deklaruojamos įvairovės iniciatyvos lieka paviršutiniškos, dėl ko mažėja darbuotojų pasitikėjimas vadovybe ir silpnėja organizacijos kultūros autentiškumas. Skirtingų kultūrų darbuotojams dirbant kartu, išryškėja kalbiniai ir neverbalinio bendravimo skirtumai, nevienodas požiūris į darbo tempą ir terminus, o tai gali sukelti įtampą komandoje. Taip pat vertybių ir darbo etikos nesutapimai apsunkina bendrų sprendimų priėmimą ir gali didinti konfliktų riziką. Dėl šių priežasčių kultūrinė įvairovė reikalauja kryptingo valdymo, aiškių bendrų taisyklių ir lyderystės, užtikrinančios sklandų bendradarbiavimą.

3.2. Kultūrinės įvairovės valdymo strategijos organizacijose

Augant kultūrinei darbuotojų įvairovei, organizacijos vis dažniau susiduria su poreikiu ne tik pripažinti skirtingas kultūrinės patirtis, bet ir kurti struktūras, kurios padėtų šias patirtis integruoti į kasdienes organizacinius procesus. Mokslinėje literatūroje akcentuojama, kad kultūrinės įvairovės valdymas yra kryptingas organizacijos pastangų rinkinys, kuriuo siekiama užtikrinti, kad skirtingų kultūrų darbuotojai būtų lygiaverčiai įtraukiami į organizacijos veiklą, turėtų vienodas galimybes dalyvauti sprendimų priėmime ir patirtų psichologinį saugumą (Cox, 1994; Shore ir kt., 2011). Kultūrinė įvairovė savaime nėra nei privalumas, nei trūkumas - jos poveikį lemia tai, kaip organizacija sugeba ją valdyti, kokias vertybes puoselėja ir kokias praktikas taiko (Chantarat ir kt.,

2023; Hundschell ir kt., 2022). Todėl galima manyti, kad kultūrinės įvairovės valdymas šiandien suvokiamas kaip kryptingas ir sisteminis procesas, padedantis suderinti skirtingus darbuotojų poreikius ir tuo pačiu stiprinti organizacinę kultūrą.

Kultūrinės įvairovės valdymo strategijos dažnai remiasi teoriniais modeliais, padedančiais organizacijoms suprasti, kaip geriausiai integruoti skirtingų kultūrų darbuotojus į bendrus procesus. Šie modeliai suteikia analitinį pagrindą įvairovės valdymui ir padeda nustatyti, kokių pokyčių organizacijai reikia, kad įvairovė būtų ne tik deklaruojama, bet ir veiksmingai taikoma praktikoje (Bogale ir Debela, 2024; Chantarat ir kt., 2023). Analizuojant kultūrinės įvairovės valdymo strategijas organizacijose, Arminienės ir kt. (2024), atliktas tyrimas parodė, kad daugiau nei pusėje apklaustų įmonių nėra parengta veiksmų plano, kuriame būtų aiškiai numatyti tikslai, priemonės ir rezultatai įvairovės, lygių galimybių ar įtraukties srityje.

Kultūrinės įvairovės valdymo strategijos paprastai apima kelias kryptis: aiškias organizacines politikas, lyderystės įsipareigojimą, darbuotojų mokymus ir organizacinės kultūros stiprinimą (Arminienė ir kt., 2024). Tai tik įrodo, kad vien tik formalių dokumentų nepakanka - siekiant realių pokyčių būtina, kad visi darbuotojai būtų įtraukti į procesus, o vadovai rodytų asmeninį pavyzdį.

Arminienės ir kt. (2024) atliktame tyrime vadovai teigia, kad įvairovės valdymas reikalauja papildomų resursų, ypač darbuotojų sąmoningumo didinimui ir neigiamų nuostatų mažinimui. Šiai nuomonei pritaria mokslininkai Ketemaw ir kt. (2024), kad mokymai ir kompetencijų ugdymas gali padėti darbuotojams geriau suprasti skirtingas vertybes ir komunikacijos stilius. Soares ir kt. (2024) pritaria, kad kultūrinės įvairovės valdymui darbuotojų mokymai yra būtini - būtent jie padeda organizacijoms mažinti barjerus tarp skirtingų kultūrų darbuotojų.

Kitas svarbus aspektas, kurį atskleidžia mokslininkų tyrimas - įtraukus darbo klimatas yra viena svarbiausių strateginio įvairovės valdymo dalių (Arminienė ir kt., 2024). Darbuotojai nurodė, kad jų organizacijose užtikrinamas pagarbus elgesys, gerbiami skirtingi požiūriai ir sudaromos sąlygos atvirai reikšti mintis. Tai rodo, kad organizacijos, kurios aktyviai dirba su įvairovės temomis, kuria saugesnę ir atviresnę aplinką, o tai yra viena iš veiksmingiausių kultūrinės įvairovės valdymo strategijų formų.

Soares ir kt. (2024) pristatytas Daugiafazių modelis (Multi-Phase model) gali būti naudingas kuriant kultūrinės įvairovės valdymo strategijas organizacijose. Autoriai pabrėžia, kad dirbant su įvairių kultūrų darbuotojais svarbu suteikti psichoedukaciją, padėti geriau suprasti kultūrinį kontekstą, bendradarbiauti su skirtingų bendruomenių atstovais ir užtikrinti reikalingus resursus. Pasak Soares ir kt. (2024), vienodi procesai ne visada veiksmingi visoms kultūrinėms grupėms, todėl organizacijos turi juos pritaikyti pagal konkrečių darbuotojų poreikius. Tam reikia peržiūrėti esamas taisykles, komunikacijos būdus, susitikimų struktūrą ir bendrą organizacinį klimatą, kad jie tinkamai atlieptų įvairių kultūrų darbuotojus (Ketemaw ir kt., 2024). Kaip nurodo Soares ir kt. (2024),

kultūrinio konteksto integravimas padeda mažinti bendravimo barjerus ir kurti labiau įtraukią aplinką, kurioje skirtingų kultūrų žmonės gali jaustis suprasti ir įtraukti.

Hundscheil ir kt. (2022) pabrėžia, kad organizacijoms svarbu aiškiai apibrėžti komandinio darbo ir komunikacijos taisykles. Skirtingų kultūrų darbuotojai gali nevienodai suprasti bendradarbiavimą, todėl bendros nuostatos dėl sprendimų priėmimo, informacijos dalijimosi ar diskusijų vedimo padeda išvengti neaiškumų (Pavlova, 2020). Ketemaw ir kt. (2024) teigia, kad įvairovės valdymui būtinos formalios struktūros, procesai ir taisyklės, kurios leidžia organizacijai suvaldyti kultūrinius skirtumus ir užtikrinti sąžiningą elgesį su visais darbuotojais. Autoriai pabrėžia, jog organizacijos turi sukurti tokias strategijas, misiją, viziją ir tikslus, kurie atspindėtų skirtingų kultūrų darbuotojų perspektyvas ir padėtų įgyvendinti geriausiai tinkančius sprendimus bendram tikslui pasiekti. Soares ir kt. (2024) išskiria, kad organizacijoms, norinčioms sėkmingai valdyti kultūrinę įvairovę, būtina turėti aiškas politikos nuostatas, užtikrinančias lygias galimybes darbuotojams iš įvairių kultūrų.

Lyderystė taip pat yra viena iš pagrindinių kultūrinės įvairovės valdymo strategijų, nes būtent vadovai formuoja organizacijos požiūrį į skirtingų kultūrų darbuotojus. Ketemaw ir kt. (2024) teigia, kad vienas didžiausių iššūkių organizacijoms yra vadovų gebėjimas sąžiningai ir vienodai vadovauti įvairiai darbo jėgai, kuri turi skirtingas vertybes, įpročius ir komunikacijos stilius. Soares ir kt. (2024) nurodo, kad vadovai turi aktyviai įsitraukti į įvairovės valdymą ir inicijuoti pokyčius, padedančius darbuotojams įveikti kultūrinius bei kalbinius iššūkius organizacijoje. Tyrėjai akcentuoja, kad vadovai yra tie, kurie formuoja nuostatas ir nustato, ar organizacija remia įtraukią aplinką, ar toliau pasyviai toleruos situacijas, kurios diskriminuoja kitataučius ar įvairių kultūrų darbuotojus. Lyderių įsipareigojimas reiškia realius veiksmus: nuostatų keitimą, atvirą komunikaciją, pagalbos sistemų diegimą ir darbuotojų skirtumų vertinimą, užtikrinant, kad įvairovė taptų praktine, o ne tik deklaruojama vertybe.

Šiame skyriuje buvo analizuojama, kaip darbuotojų kultūrinė įvairovė veikia organizacinę kultūrą ir kokius pokyčius ji sukelia šiuolaikinėse organizacijose. Atlikta mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad kultūrinė įvairovė šiandien yra ne laikinas reiškinys, o struktūrinė organizacijų veiklos sąlyga, kurią lemia migracijos procesai, darbo jėgos mobilumas, demografiniai pokyčiai bei nuotolinio ir mišraus darbo plėtra. Dėl to organizacinė kultūra vis dažniau formuojasi daugiakultūrinėje aplinkoje, o tai daro tiesioginę įtaką vidiniams procesams ir darbuotojų tarpusavio santykiams.

Analizė atskleidė, kad kultūrinė įvairovė labiausiai veikia komunikacijos, lyderystės, motyvavimo ir komandinio darbo sritis. Skirtingi komunikacijos stiliai, nevienodas tiesmukumo lygis, kalbiniai bei neverbaliniai skirtumai gali lemti nesusipratimus ir mažinti pasitikėjimą komandoje. Skirtingas hierarchijos ir autoriteto suvokimas sukuria nevienodus lūkesčius vadovams, todėl organizacijose tampa būtinas lankstesnis lyderystės modelis. Taip pat nustatyta, kad kultūriniai

skirtumai veikia motyvavimo sistemų efektyvumą – darbuotojai skirtingai supranta atsakomybę, darbo tikslus, atlygio svarbą ar darbo ir asmeninio gyvenimo santykį. Jei šie aspektai nėra sistemingai valdomi, gali formuotis fragmentuota organizacinė kultūra, mažėti darbuotojų įsitraukimas bei pasitikėjimas vadovybe.

Kita vertus, literatūra rodo, kad kryptingai valdoma kultūrinė įvairovė gali tapti organizacinės kultūros stiprinimo veiksnium. Įtraukti aplinką, paremta aiškiomis vertybėmis, skaidriais sprendimų priėmimo procesais ir pagarbiu bendravimu, skatina kūrybiškumą, inovacijas bei didesnį darbuotojų pasitenkinimą. Tam reikalingos formalios įvairovės ir lygių galimybių politikos, aiškiai apibrėžtos komunikacijos taisyklės, tarpkultūrinės komunikacijos bei įtraukaus vadovavimo mokymai, taip pat psichologinio saugumo stiprinimo praktikos.

Apibendrinant galima teigti, kad darbuotojų kultūrinė įvairovė transformuoja organizacinę kultūrą tiek vertybiniu, tiek struktūriniu lygmeniu. Šių pokyčių kryptis priklauso nuo organizacijos gebėjimo sistemingai valdyti įvairovę, investuoti į kompetencijų ugdymą ir kurti įtraukų organizacinį klimatą. Sisteminiis ir nuoseklus įvairovės valdymas leidžia sumažinti konfliktų riziką ir paversti kultūrinę įvairovę ilgalaikiu organizacijos konkurenciniu pranašumu.

4. TYRIMO METODIKA, ORGANIZAVIMAS IR REZULTATŲ ANALIZĖ

4.1. Empirinio tyrimo metodologija

Tyrimo tipas. Siekiant atskleisti darbuotojų kultūrinės įvairovės augimo keliamus iššūkius organizacinei kultūrai buvo pasirinktas kokybinis tyrimas, kuris leidžia analizuoti darbuotojų ir vadovų patirtis organizacijose. Kokybinis tyrimas suteikia galimybę gilintis į subjektyvias dalyvių patirtis, požiūrius ir interpretacijas, todėl yra tinkamas nagrinėjant sudėtingus organizacinės kultūros ir kultūrinės įvairovės procesus. Interviu metu galima gauti išsamius ir argumentuotus atsakymus apie tai, kaip kultūrinės įvairovės didėjimas veikia kasdienį darbą, tarpasmeninius santykius bei organizacijos vertybes (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

Pasak Tidikio (2003), kokybinis tyrimas leidžia geriau įsigilinti į tiriamųjų patirtį, suprasti jų veiksmų ir nuostatų kontekstą, o tai sudaro prielaidas išsamiai ir pagrįstai analizuoti gautą informaciją. Šio tyrimo metu duomenys renkami taikant pusiau struktūruoto interviu metodą, kuris suteikia galimybę tyrėjui ne tik laikytis iš anksto parengtų klausimų, bet ir lanksčiai reaguoti į respondentų atsakymus, užduoti patikslinančius klausimus.

Tiesioginio kontakto metu, taikant pusiau struktūruoto interviu metodą, tyrėjas gali stebėti respondentų reakcijas, emocijas ir bendravimo ypatumus, kas padeda geriau suprasti jų požiūrį į kultūrinės įvairovės keliamus iššūkius organizacijoje. Tai leidžia išsamiau atskleisti, kaip darbuotojai ir vadovai vertina kultūrinės įvairovės augimo poveikį organizacinei kultūrai, bendradarbiavimui ir organizacijos vidiniams procesams (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016).

Tyrimo instrumentas. Tyrimo instrumentas yra pusiau struktūruotas interviu, kuris leidžia tyrėjui iš anksto apgalvoti interviu eigą t.y. parengti interviu temas ir klausimų formuluotes (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Pusiau struktūruoto interviu metu buvo vadovaujama pusiau struktūruotu planu - keturiais pagrindiniais klausimais. Kokybinio interviu metu, respondentams buvo pateikiami ir papildomi klausimai, kurie padėjo gauti išsamesnę informaciją, siekiant apsvarstyti pagrindines tyrimo problemas. Interviu žodžiu, gavus sutikimą, su tyrimo dalyviais atliktas susitikus gyvai. Interviu laikas buvo iš anksto suderintas su kiekvienu respondentu individualiai, tinkamu laiku.

Be pusiau struktūruoto interviu, tyrime taip pat taikoma dokumentų analizė. Dokumentų analizė laikoma reikšmingu kokybinio tyrimo metodu, leidžiančiu sistemingai nagrinėti rašytinius šaltinius ir juose užfiksuotą informaciją (Gaižauskaitė ir Valavičienė, 2016). Šis metodas suteikia galimybę įvertinti, kaip tam tikri reiškiniai yra įtvirtinti formaliame lygmenyje ir kaip deklaruojamos nuostatos atsispindi organizacijos dokumentuose. Tyrimo metu buvo analizuojami su organizacine kultūra ir kultūrinės įvairovės valdymu susiję dokumentai, tokie kaip strateginiai planai, vidaus taisyklės bei kiti oficialūs organizacijos tekstai.

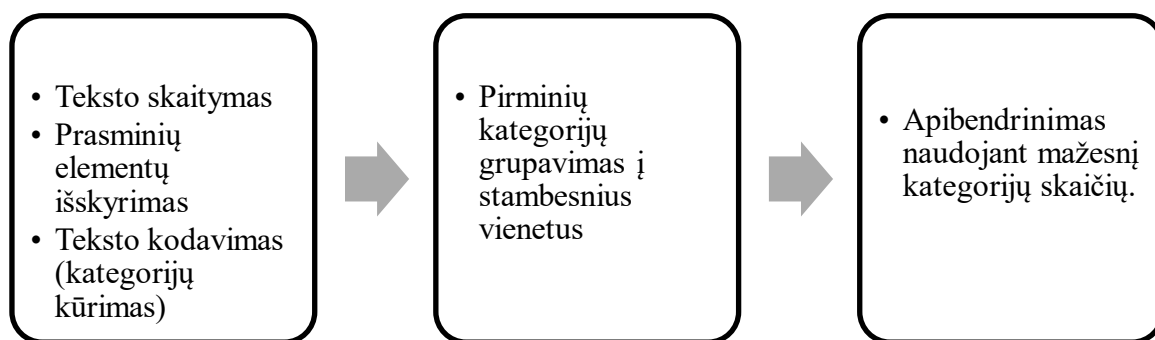
4 lentelė. Tyrimo instrumentas

Pagrindiniai klausimai	Papildomi klausimai
1. Kaip Jūsų organizacijoje pasireiškia darbuotojų kultūrinės įvairovės augimas ir kokius pokyčius jis atnešė kasdienėje veikloje?	- Kaip per pastaruosius metus keitėsi komandos sudėtis? - Kokie kultūriniai skirtumai dažniausiai išryškėja kasdienėje veikloje? - Kuriose situacijose šie skirtumai labiausiai pastebimi? - Kaip organizacijoje susitariama dėl bendrų darbo ir bendravimo principų?
2. Kokius iššūkius kultūrinės įvairovės augimas kelia organizacinei kultūrai?	- Su kokiais sunkumais susiduriama kasdienėje veikloje? - Kaip kultūriniai skirtumai veikia bendravimą ir santykius tarp darbuotojų? - Ar esate susidūrę su nesusipratimais ar konfliktais, susijusiais su kultūriniais skirtumais? - Kaip tokios situacijos veikia bendrą organizacijos atmosferą?
3. Kaip organizacija ir jos vadovybė reaguoja į kultūrinės įvairovės keliamus iššūkius?	- Kokias konkrečias priemones ar praktikas organizacija taiko kultūrinei įvairovei valdyti? - Kiek šios priemonės, Jūsų nuomone, yra veiksmingos kasdienėje veikloje? - Kaip vertinate vadovų vaidmenį sprendžiant su kultūrine įvairove susijusias situacijas? - Kaip darbuotojai jautėsi organizacijoje iki kultūrinės įvairovės išaugimo? - Ar organizacijoje atsirado naujų taisyklių, mokymų ar iniciatyvų, skirtų kultūrinei įvairovei valdyti?
4. Kaip, Jūsų nuomone, kultūrinės įvairovės augimas veikia organizacinės kultūros raidą ateityje?	- Kaip, Jūsų manymu, netinkamai valdoma kultūrinė įvairovė galėtų paveikti organizacijos vidinį klimatą, darbuotojų tarpusavio santykius ir pasitikėjimą? - Kaip kultūrinė įvairovė gali prisidėti prie organizacijos stiprinimo, jos veiklos kokybės ar ilgalaikės raidos? - Ko, Jūsų nuomone, organizacijai šiuo metu labiausiai trūksta, siekiant sėkmingai prisitaikyti prie didėjančios kultūrinės įvairovės?

Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Gautų duomenų analizės metodai. Pasak Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), tyrėjai kokybinį tyrimą renkasi tikėdamiesi gauti empirinių duomenų, kuriais remdamiesi galėtų pateikti įtikinamus tiriamojo reiškinių paaiškinimus. Interviu su dalyviais buvo įrašomi, o gauti duomenys transkribuoti. Tyrimo metu gautiems duomenims analizuoti naudojama indukcinė kokybinė turinio analizė (žr. 3 pav.). Inducinė turinio analizė pasirinkta siekiant sugrupuoti gautus tyrimo duomenis (Žydzūnaitė, 2011). Duomenų analizė - sisteminis surinktų duomenų išdėstymas bei sąsajų ieškojimas. Remiantis išskirtomis klausimų kategorijomis ir subkategorijomis bei informantų koduote, duomenų analizės pateikimui naudojamos lentelės.

3 pav. Indukcinės turinio analizės schema.



Šaltinis: sudaryta darbo autorės

Tyrimo organizavimas. Atliekant kokybinį tyrimą vadovaujamasi pagrindiniais tyrimo etikos principais: pagarbos tiriamajam, konfidencialumo ir anonimiškumo užtikrinimo, teisingumo bei geranoriškumo, vengiant galimos žalos tyrimo dalyviams (Žydzžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Interviu metu formuluojami klausimai taip, kad jie nežeistų informantų orumo ir užtikrintų pagarbą tyrimo eigą. Taip pat buvo laikomasi informatyvumo principo – tyrimo dalyviai supažindinti su tyrimo tikslu ir eiga. Siekiant užtikrinti informantų anonimiškumą, jų asmens duomenys nėra atskleidžiami, o vardai ir pavardės koduojami. Tyrimo metu laikomasi konfidencialumo principo – surinkti duomenys naudojami tik moksliniais tikslais. Gavus informantų sutikimą, jie buvo informuojami apie interviu įrašymą, kuris atliekamas siekiant užtikrinti tyrimo duomenų tikslumą ir patikimumą. Analizuojant gautus duomenis siekiama atsiriboti nuo išankstinių nuostatų, užtikrinant objektyvų tyrimo rezultatų interpretavimą.

Imties sudarymas. Tyrimo informantai buvo atrinkami taikant kriterinės atrankos principą. Pagrindiniu tyrimo dalyvių atrankos kriterijumi laikoma darbuotojų darbo patirtis organizacijoje, kuri yra ne trumpesnė kaip 3 metai. Šis kriterijus pasirinktas siekiant užtikrinti, kad tyrimo dalyviai būtų pakankamai susipažinę su organizacijos vidine kultūra, jos vertybėmis, normomis ir darbo praktikomis, taip pat galėtų reflektuoti darbuotojų kultūrinės įvairovės augimo keliamus iššūkius organizacinei kultūrai. Sekant Žydzžiūnaitės (2011) idėjomis, po pirmųjų interviu buvo suformuotos, kategorijos ir subkategorijos, kurios padeda atskleisti esminius gautų duomenų aspektus. Žydzžiūnaitė ir Sabaliauskas (2017) pabrėžia, kad kokybiniame tyrime turi būti laikomasi duomenų prisotinimo principo - interviu vykdomi tol, kol naujai gauti duomenys nebeatneša iš esmės naujos informacijos, lyginant su ankstesniais interviu. Siekiant laikytis prisotinimo principo, pirmajame tyrimo etape buvo apklausti 6 organizacijos darbuotojai: 2 sprendimų priėmėjai (vadovai), 2 vykdytojai (darbuotojai, tiesiogiai įgyvendinantys organizacijos veiklas) ir 2 kitataučiai darbuotojai. Tokia informantų sudėtis leidžia atskleisti skirtingas patirtis ir požiūrius į darbuotojų kultūrinės įvairovės augimo iššūkius

organizacinei kultūrai skirtinguose organizacijos lygmenyse.

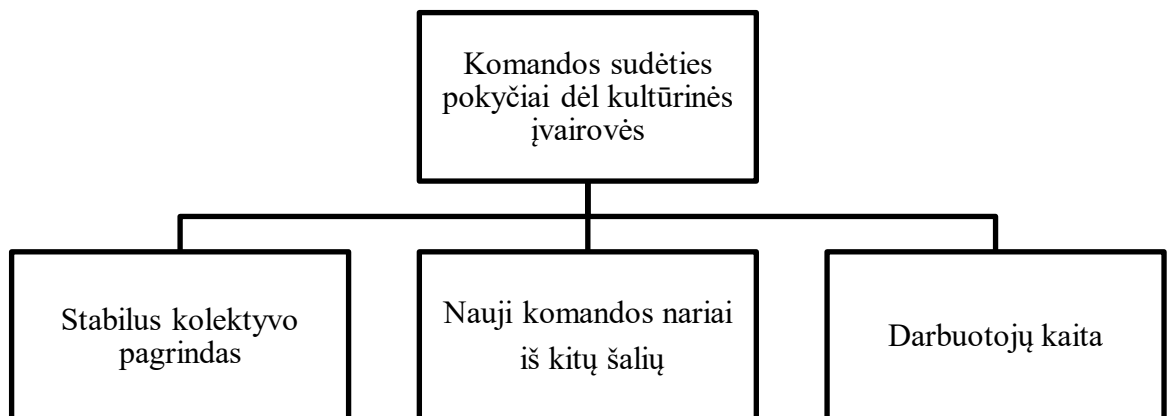
Tyrimo etika. Atliekant kokybinį tyrimą vadovaujamasi pagrindiniais tyrimo etikos principais: pagarba tiriamajam asmeniui, konfidencialumo ir anonimiškumo užtikrinimu, teisingumu bei geranoriškumu, vengiant bet kokios galimos žalos tyrimo dalyviams (Žydžiūnaitė ir Sabaliauskas, 2017). Interviu metu buvo formuluojami klausimai taip, kad jie nežeistų informantų orumo ir padėtų išlaikyti pagarbų bendravimą. Taip pat buvo taikomas informatyvumo etikos principas - tyrimo dalyviai supažindinti su šio kokybinio tyrimo tikslu ir eiga. Siekiant užtikrinti informantų anonimiškumą, jų vardai ir pavardės koduojami. Tyrimo metu yra laikomasi konfidencialumo principo - surinkti tyrimo duomenys naudojami tik moksliniais tikslais, informantų tapatybė neatskleidžiama. Gavus informantų sutikimą, jie informuojami apie interviu duomenų įrašymą, kuris atliekamas siekiant užtikrinti tyrimo tikslumą ir patikimumą. Analizuojant gautus duomenis siekiama atsiriboti nuo išankstinių nuostatų, užtikrinant objektyvų tyrimo rezultatų interpretavimą.

4.2. Organizacinės kultūros iššūkių ir kaitos tendencijų augant darbuotojų kultūrinei įvairovei empirinio tyrimo rezultatų analizė

Atliekant tyrimą buvo numatyta taikyti dokumentų analizę, siekiant įvertinti, ar X organizacijos dokumentuose atsispindi su organizacine kultūra, kultūrine įvairove, darbuotojų integracija ir įtrauktimi susijusios nuostatos. Peržiūrėjus X organizacijos vidaus dokumentus nustatyta, kad kultūrinės įvairovės klausimas juose nėra aiškiai išskirtas. Dokumentuose nebuvo rasta tiesioginių nuostatų, reglamentuojančių kultūrinės įvairovės valdymą, darbuotojų iš skirtingų kultūrinių aplinkų integraciją, tarpkultūrinę komunikaciją ar įtraukties priemones.

Nors dokumentuose galima rasti bendro pobūdžio nuostatų apie pagarbų elgesį, darbuotojų atsakomybę ir bendradarbiavimą, jos nėra tiesiogiai siejamos su darbuotojų kultūrinės įvairovės augimu. Todėl galima teigti, kad kultūrinės įvairovės tema X organizacijos dokumentuose nėra sistemiškai įtvirtinta.

Šiame skyriuje pateikiama empirinio tyrimo rezultatų analizė, siekiant atskleisti, kaip organizacijoje pasireiškia darbuotojų kultūrinės įvairovės augimas ir kokius pokyčius jis sukelia kasdienėje veikloje (žr. 4 pav. ir 1 priedą). Tyrimo metu surinkti duomenys leidžia geriau suprasti darbuotojų patirtis, požiūrį ir organizacinius procesus, susijusius su didėjančia kultūrine įvairove bei jos įtaka organizacijos veiklai.



4 pav. Komandos sudėties pokyčiai dėl kultūrinės įvairovės

Tyrimo duomenys atskleidė, kad darbuotojų kultūrinės įvairovės augimas organizacijoje pasireiškia per komandos sudėties pokyčius, naujų darbuotojų iš kitų šalių integraciją bei laikiną personalo kaitą, susijusią su praktikantų atvykimu. Šie pokyčiai daro įtaką kasdinei organizacijos veiklai, tačiau kartu išlaikomas stabilus organizacijos veiklos pagrindas. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad organizacinė kultūra yra dinamiškas reiškinys, kuris kinta kartu su darbuotojų sudėtimi ir socialiniais pokyčiais, tačiau kartu išlaiko tam tikras pagrindines vertybes ir normas, užtikrinančias organizacijos veiklos tęstinumą (Schein, 2010; Cameron ir Quinn, 2011).

Tyrimo rezultatai parodė, kad nepaisant didėjančios kultūrinės įvairovės, organizacijoje

išlieka stabilus kolektyvo pagrindas. Respondentai pabrėžė, kad komandos branduolys ilgą laiką nesikeičia, todėl organizacija gali užtikrinti veiklos tęstinumą ir stabilumą. Vienas iš respondentų pažymėjo, kad „<...> bazė, centras kolektyvo kažkaip išlieka stabilus.“ [R1], o kitas akcentavo, kad nors komanda per laiką keitėsi, dauguma darbuotojų išliko tie patys ir nereikėjo iš naujo kurti organizacijos veiklos principų: „Per tuos ketverius metus komanda tikrai šiek tiek keitėsi, bet ne taip, kad kiekvienais metais reiktų viską pradėti iš naujo. Dauguma žmonių liko tie patys <...>“ [R3].

Analizuojant kultūrinės įvairovės sudėties pokyčius, pastebėta, kad organizacijos kolektyvas palaipsniui tapo labiau multikultūrinis, tačiau šis procesas vyko nuosekliai „Tai galim sakyti, kad komanda yra multikultūrinė <...>.“ [R2], „Na per kelis metus komanda tapo pakankamai įvairi“ [R5]. Remiantis vieno respondento įžvalgomis, anksčiau užsienio kalba šioje institucijoje skambėdavo itin retai.: „Anksčiau, jei koridoriuje išgirsdavai ne lietuvių kalbą net atsisukdavai, pasižiūrėt, kas čia vyksta, nes tai buvo retenybė.“ [R5]. Šie rezultatai atitinka mokslinėje literatūroje pateikiamas įžvalgas, kad organizacinės kultūros stabilumas yra svarbus veiksnys, leidžiantis organizacijai sėkmingai prisitaikyti prie pokyčių ir integruoti naujus darbuotojus (Zakarevičius, 2004; Daft ir Armstrong, 2021). Stabilus kolektyvo pagrindas padeda išlaikyti organizacijos vertybes, darbo principus ir bendradarbiavimo kultūrą net ir didėjant darbuotojų įvairovei (Naujanienė ir kt., 2016).

Mokslinėje literatūroje teigiama, kad globalizacija, migracija ir tarptautinis bendradarbiavimas yra pagrindinės priežastys, kodėl organizacijose sparčiai auga kultūrinė įvairovė (European Commission, 2023; Eurostat, 2023). Šios tendencijos akivaizdžios ir nagrinėjamoje organizacijoje - čia nuolat prisijungia nauji darbuotojai iš užsienio. Tyrimo dalyvių atsakymai rodo, kad toks užsienio specialistų įsiliejimas tampa natūralus „<...> prisijungė kolegų iš kitų šalių <...>.“ [R5], „<...> prisijungė iš Ukrainos atvykusių darbuotojų.“ [R1], „<...> kolektyve yra ilgalaikė darbuotoja iš Ukrainos ir Jungtinės Karalystės.“ [R2]. Kultūrinės įvairovės didėjimą organizacijoje liudija ne tik nuolatiniai darbuotojai, bet ir aktyviai įsitraukiantys užsienio šalių praktikantai: „<...> šiuo metu turime 2 praktikantus iš užsienio <...>“ [R4], „<...> komandoje turime ir darbuotojų, ir praktikantų iš užsienio <...>“ [R2].

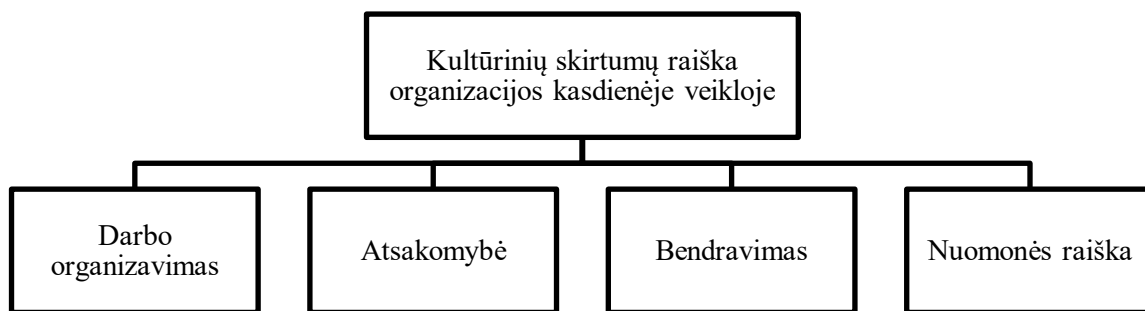
Analizuojant, kaip keitėsi komandos sudėtis, pastebėta, kad kultūrinę įvairovę organizacijoje labiausiai didina nuolatinė praktikantų rotacija. Tyrimo dalyviai pabrėžia, kad komandos sudėtis nėra pastovi - dėl nuolatinio užsienio praktikantų atvykimo ir išvykimo kolektyvas nuolat atsinaujina „Turėjome gal tokių pasikeitimų, praktikantų atvažiavo ir truputį kaitos iš šitos pusės buvo“ [R1], „<...> mūsų darbe kaita yra ganėtinai nemaža, vis ateina naujų praktikantų ir esami dažnai išeina <...>“ [R4]. Tai rodo, kad komandos sudėtis dėl kultūrinės įvairovės tampa vis dinamiškesnė. Literatūroje nurodoma, kad komandos sudėties pokyčiai yra natūralus organizacijos vystymosi procesas, kuris gali turėti tiek teigiamų, tiek neigiamų pasekmių organizacijos veiklai (Robbins, 2003; Pavlova, 2020).

Apibendrinant tyrimo rezultatus galima teigti, kad darbuotojų kultūrinės įvairovės augimas organizacijoje pasireiškia per komandos sudėties pokyčius, naujų darbuotojų ir praktikantų iš kitų šalių prisijungimą bei laikiną personalo kaitą. Pasak mokslininkų, organizacijos, kurios turi aiškią organizacinę kultūrą ir stabilų kolektyvo branduolį, geba sėkmingai prisitaikyti prie didėjančios kultūrinės įvairovės ir užtikrinti efektyvią kasdienę veiklą (Schein, 2010; Cameron ir Quinn, 2011; Daft ir Armstrong, 2021).

Svarbu pabrėžti, kad kolektyvo branduolys organizacijoje atlieka dvi esmines funkcijas. Pirmiausia, jis užtikrina organizacinės kultūros tęstinumą ir stabilumą - tai darbuotojai, kurie yra susiformavusios kultūros saugotojai ir perdavėjai, perduodantys vertybes, darbo principus bei elgesio normas naujiems komandos nariams. Būtent per šį branduolį organizacija išlaiko savo tapatybę, net ir susidurdama su nuolatine darbuotojų kaita ar didėjančia kultūrine įvairove.

Antroji branduolio funkcija yra susijusi su gebėjimu tvarkytis su kintamąja organizacijos dalimi - naujais darbuotojais, praktikantais ar laikiniais komandos nariais. Branduolys padeda suteikti kryptį, paaiškinti nerašytas taisykles ir užtikrinti, kad organizacijos veikla išliktų nuosekli net esant pokyčiams. Kitaip tariant, kolektyvo branduolys tampa organizacinės tapatybės pagrindu, kuris suteikia stabilumo ir užtikrintumo jausmą nepaisant nuolatinės kaitos.

Tyrimo metu taip pat buvo siekiama nustatyti kultūrinių skirtumų pasireiškimo ypatumus organizacijos kasdienėje veikloje. Interviu metu organizacijos darbuotojai atskleidė kultūrinių skirtumų patirtis ir jų raiškos aspektus (žr. 5 pav. ir 2 priedą).



5 pav. Kultūrinių skirtumų raiška organizacijos kasdienėje veikloje

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad kultūriniai skirtumai organizacijose dažniausiai pasireiškia per kasdienes darbo procesus ir tarpusavio sąveiką, nes skirtingų kultūrų atstovai skirtingai suvokia laiką, atsakomybę, bendravimo normas ir sprendimų priėmimą (Trompenaars ir Hampden-Turner, 1997; Hofstede, 2001). Taip pat teigiama, kad kultūrinė įvairovė gali būti tiek organizacijos stiprybė, skatinanti kūrybiškumą ir naujų idėjų atsiradimą, tiek iššūkis, reikalaujantis aiškių darbo taisyklių ir bendrų veiklos principų (Khan ir kt., 2024; Keles ir Aycan, 2023).

Tyrimo rezultatai parodė, kad vienas ryškiausių kultūrinių skirtumų pasireiškimo aspektų yra

darbo organizavimas, ypač susijęs su laiko planavimu, darbo tempu ir formalumo lygiu. Respondentai pažymėjo, kad skirtingų kultūrų darbuotojai skirtingai suvokia laiko sąvoką ir susitarimų laikymąsi „<...> laiko sąvokos supratimas, susitarimai, terminai.“ [R2]. Taip pat buvo akcentuota, kad kultūriniai skirtumai atsispindi ir santykių su paslaugų gavėjais formalume: „<...> skirtingų kultūrų darbuotojai skirtingai supranta, kiek formalus ar neformalus turėtų būti santykis su paslaugų gavėjais <...>“ [R4].

Respondentai taip pat pabrėžė, kad darbuotojų kasdieniai įpročiai gali skirtis, pavyzdžiui, darbo tempas ar poilsio laikas: „<...> žmonės turi skirtingus įpročius, vienas nori pietauti anksti, kiti vėliau, dar kiti apskritai dirba kitu tempu.“ [R5]. Tokie skirtumai rodo, kad kultūrinė įvairovė daro tiesioginę įtaką darbo organizavimo praktikai, todėl organizacijoje svarbu turėti aiškias taisykles ir procedūras „Čia labai svarbu, kad viskas būtų aišku, surašyta, laiku pateikta.“ [R3]. Literatūroje teigiama, kad skirtingas laiko suvokimas ir darbo organizavimo įpročiai yra vieni dažniausių kultūrinių skirtumų organizacijose, nes įvairios kultūros skirtingai vertina punktualumą, planavimą ir darbo tempą (Hofstede, 2001; Mazur, 2010). Todėl organizacijoms svarbu aiškiai apibrėžti darbo procedūras ir susitarimus, siekiant užtikrinti sklandų bendradarbiavimą tarp skirtingų kultūrų darbuotojų.

Kultūriniai skirtumai organizacijoje pastebimi ir vertinant darbuotojų požiūrį į drausmę ir atsakomybę. Mokslinėje literatūroje pažymima, kad atsakomybės suvokimas ir darbo drausmė gali skirtis priklausomai nuo kultūros, nes skirtingos visuomenės skirtingai vertina individualią atsakomybę, darbo etiką ir organizacinius įsipareigojimus (Robbins, 2003; Morris, 2023). Tyrimo dalyviai pastebi, kad užduočių atlikimas ir darbo laikas dažnai priklauso nuo darbuotojo kilmės šalies „<...> darbuotojai atvykę iš Ispanijos, yra visiškai atsipalaidavę, nesilaikydavo darbo laiko <...>.“ [R6]. Taip pat pabrėžiama, kad toks požiūris veikia ir darbo kokybę, kai apsiribojama tik minimaliais reikalavimais: „<...> pietiečiai tokie labiau linkę būti tikrai atsipalaidavę ir kartais padaro tik dalykus <...>, kad tik varnelę užsidėt <...>.“ [R6].

Respondentai taip pat minėjo konkrečius atvejus, kai darbuotojai vėluodavo į darbą ar neatvykdavo į jį „<...> vėluodavo į darbą ir valandą, ir dvi, ir paskambina, kad šiandien blogai jaučiuosi ir neateisiu.“ [R6]. Tokie pavyzdžiai rodo, kad atsakomybės suvokimas gali skirtis priklausomai nuo kultūrinio konteksto „Tai skirtingas atsakomybės požiūris.“ [R2]. Tačiau kartu buvo pabrėžta, kad organizacijoje egzistuoja ir stiprus atsakomybės suvokimas iš ilgalaikių darbuotojų pusės „<...> čia žmonės labai rimtai žiūri į atsakomybę.“ [R3].

Literatūroje teigiama, kad komunikacijos skirtumai yra vienas dažniausių kultūrinių skirtumų organizacijose, nes skirtingos kultūros skirtingai interpretuoja emocijų raišką, bendravimo formalumą ir informacijos perdavimo būdus (Carey ir Adam, 2009; Pruskus, 2013). Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad kultūriniai skirtumai organizacijoje ypač išryškėja bendravimo procese.

Respondentai teigia, kad komunikacija yra viena svarbiausių sričių, kurioje atsiskleidžia skirtingų kultūrų ypatumai „*Labiausiai kultūriniai skirtumai išryškėja per bendravimą.*“ [R5]. Respondentai taip pat pažymėjo, kad bendravimo stilius organizacijoje gali skirtis priklausomai nuo kultūros „*Čia žmonės dažnai yra draugiški, bet kartu išlaiko tam tikrą profesionalų atstumą.*“ [R3]. Taip pat buvo akcentuota, kad skirtingose kultūrose gali skirtis emocijų raiška „*Iš pradžių man tai buvo kiek netikėta, nes pas mus Italijoje kartais daugiau kalbama švelniau, su daugiau emocijų.*“ [R3]. Analizuojant duomenis pastebima, kad komunikacijos metu gali kilti nesusipratimų, ypač kai darbuotojai skirtingai interpretuoja informaciją: „*<...> kai turėjom tuos darbuotojus iš Ispanijos, tai buvo sudėtinga, nes atrodo, pasakai kažką labai paprastai ir užsisklendžia žmogus <...>.*“ [R6], „*Dar lietuviai turi tą bruožą <...> kai žmonės galvoja, kad kažkas yra savaime suprantama.*“ [R3]. Pastebima, kad ne visiems darbuotojams būdingas atviras emocijų rodymas, o jų bendravimas gali atrodyti santūresnis: „*<...> kai kurie kolegos iš kitų šalių galbūt mažiau naudoja emocijas, kalbėdami atrodo santūresni <...>*“ [R4].

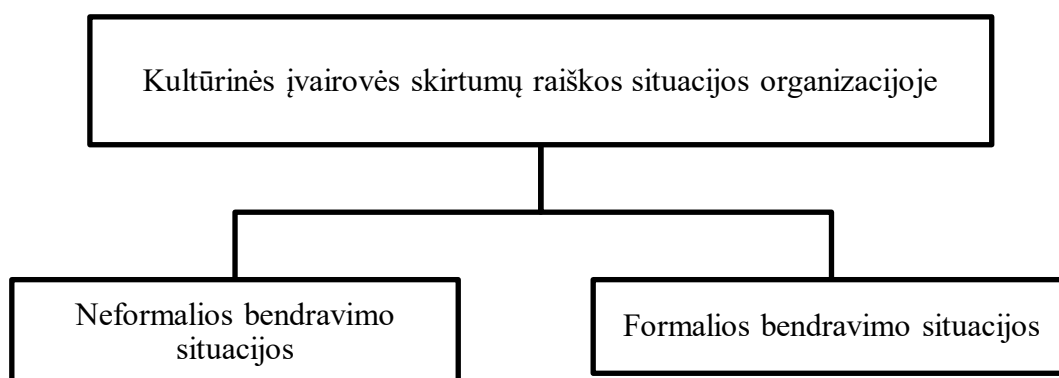
Vienas ryškiausių kultūrinių skirtumų organizacijoje pasireiškia ir per tai, kaip darbuotojai išsako savo pastebėjimus bei kritiką. Tyrimo dalyvių teigimu, skirtingų tautybių atstovai nevienodai vertina atvirumą diskusijų metu. Pastebėta, kad lietuvių darbuotojams būdingas didesnis santūrumas ir atsargumas „*<...> mes, lietuviai dažnai kažkaip konservatyviau kažkokiose situacijose elgiamės <...> toks jaučiasi polinkis, galbūt nutylėti, jeigu kažkas nepatinka.*“ [R1]. Tuo tarpu vakarų Europos atstovai pasižymi kur kas didesniu tiesmukumu „*<...> kai labiau iš vakarų Europos šalių atvyksta praktikantai <...> jie kažkaip linkę drąsiai sakyti, kaip jaučiasi, jeigu nepatinka, jie pasako.*“ [R1]. Lyginant skirtingas Rytų Europos kultūras, dar didesnis uždarumas priskiriamas ukrainiečiams: „*<...> kas liečia ukrainiečius jie dar labiau bus linkę nutylėti, nepasakyti.*“ [R1].

Respondentai taip pat išskyrė skirtingus informacijos pateikimo stilius - nuo neapibrėžto konkretumo iki detalaus konteksto aiškinimo „*Dar gal kad kai kurie žmonės kalba labai tiesiai ir trumpai, o kiti mėgsta daugiau paaiškinti, pateikti kontekstą.*“ [R3]. Šis komunikacijos stilių įvairumas tiesiogiai veikia ir tai, kaip priimama kritika. Vieni komandos nariai nevengia aštrių pastabų „*<...> vieni darbuotojai ar praktikantai yra labai tiesmuki, aiškiai išsako savo nuomonę, o kiti <...> labiau vengia tiesioginės kritikos <...>*“ [R4], o kiti ją stengiasi sušvelninti „*Turime kolegų, kurie problemą formuluoja labai atsargiai, pradeda nuo pagyrimo <...> kiti pasako tiesiai: šita dalis neveikia, reikia perdaryti <...>.*“ [R5]. Be to, pastebėta, kad drąsa išreikšti nuomonę gali priklausyti ir nuo užimamų pareigų ar statuso, pavyzdžiui, savanoriai dažnai jaučiasi laisvesni „*Tie, kurie dirba prie projekto ir savanoriai, jie kitą kartą būna drąsesni pasakyti kritiką, išreikšti savo nuomonę.*“ [R2].

Apibendrinant galima teigti, jog nuomonės raišką stipriai formuoja tokios kultūrinės vertybės kaip individualizmas ar galios distancija (Trompenaars ir Hampden-Turner, 1997; Hofstede, 2001).

Galima daryti išvadą, kad siekiant efektyvaus bendradarbiavimo, organizacijai būtina puoselėti psichologiškai saugią aplinką, kurioje, nepaisant kultūrinio fono, kiekvienas narys jaustųsi įvertintas ir išklausytas priimant bendrus sprendimus.

Tyrimo metu taip pat buvo siekiama nustatyti, kokiose konkrečiose organizacijos situacijose kultūriniai skirtumai tampa labiausiai pastebimi. Respondentų pasisakymai atskleidė, kad kultūriniai skirtumai išryškėja tiek formaliose, tiek neformaliose bendravimo situacijose, kurios yra neatsiejama kasdienės organizacijos veiklos dalis (žr. 6 pav. ir 3 priedą).



6 pav. Kultūrinės įvairovės skirtumų raiškos situacijos organizacijoje

Mokslinėje literatūroje pažymima, kad kultūriniai skirtumai organizacijose dažniausiai išryškėja socialinės sąveikos metu, ypač komandiniuose susitikimuose, bendrose veiklose ar neformaliuose pokalbiuose, nes būtent šiose situacijose atsiskleidžia skirtingos vertybės, komunikacijos stiliai ir elgesio normos (Cox, 1994; Mazur, 2010). Tyrimo rezultatai parodė, kad kultūriniai skirtumai organizacijoje dažniausiai išryškėja neformaliose bendravimo situacijose, kai darbuotojai bendrauja laisvesnėje aplinkoje „<...> *labiausiai pasijaučia tiesiog pertraukėlių metu, pietų pertraukos metu* <...>.“ [R1]. Respondentai taip pat akcentavo, kad kultūriniai skirtumai tampa matomi bendrų veiklų ar komandinių renginių metu „<...> *per bendras veiklas ar kažkokius tai komandinius renginius* <...>“ [R4], „*Dar šventės ar bendri renginiai, tada labai matosi kultūrų skirtumai.*“ [R3]. Šie rezultatai rodo, kad neformalios bendravimo situacijos suteikia galimybę darbuotojams atskleisti savo kultūrinius įpročius, vertybes ir elgesio modelius, todėl tokiose situacijose kultūriniai skirtumai tampa labiau matomi. Literatūroje teigiama, kad neformalus bendravimo momentai yra svarbūs organizacinės kultūros formavimuisi, nes jie padeda stiprinti tarpusavio santykius ir kurti bendruomeniškumo jausmą organizacijoje (Vveinhardt, 2011; Croitoru ir kt., 2022).

Tyrimo rezultatai taip pat atskleidė, kad kultūriniai skirtumai organizacijoje išryškėja ir formaliose bendravimo situacijose, ypač susijusiose su sprendimų priėmimu, problemų sprendimu ir

darbo užduočių vykdymu „<...> susirinkimų metu tikrai <...> bendrai diskutuojant, tariantis <...>.“ [R1], „Didžiausius skirtumus pastebime komandos susitikimų metu, ypač kai reikia greitai reaguoti į tam tikras iškilusias problemas ir greitai priimti sprendimus arba aptarti kažkokius jautrius klausimus <...>“ [R4]. Be to, buvo pažymėta, kad kultūriniai skirtumai gali atsiskleisti ir vykdant konkrečias darbo užduotis ar projektus „Tai būtent kai yra, pavyzdžiui, kažkoksai projektas ir numatytos skirtos užduotys <...>.“ [R2] Šie rezultatai rodo, kad formaliose situacijose kultūriniai skirtumai gali turėti tiesioginę įtaką darbo procesams, sprendimų priėmimui ir komandos bendradarbiavimui.

Šiuos rezultatus galima papildomai interpretuoti remiantis Hofstede kultūrinių dimensijų teorija, kuri paaiškina, kodėl kultūriniai skirtumai ypač išryškėja socialinės sąveikos situacijose. Viena iš šių dimensijų - vyriškumas ir moteriškumas (angl. masculinity vs. femininity) - nusako, ar kultūroje labiau vertinami pasiekimai, konkurencija ir aiškus rezultatų siekimas, ar bendradarbiavimas, santykių palaikymas ir kompromisų paieška (Hofstede ir kt., 2010). Dėl šių skirtingų orientacijų darbuotojai gali skirtingai reaguoti diskusijų, sprendimų priėmimo ar neformalios komunikacijos metu, todėl būtent tokiose situacijose kultūriniai skirtumai tampa labiausiai pastebimi.

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad organizacinė kultūra formuojasi ne tik per oficialiai apibrėžtas normas, bet ir per kasdienes elgesio modelius, bendras vertybes bei darbuotojų tarpusavio sąveiką (Schein, 2010; Cameron ir Quinn, 2011). Kultūriškai įvairioje organizacijoje ypač svarbu aiškiai formuoti bendrus darbo principus, nes tai padeda mažinti neapibrėžtumą, stiprina bendradarbiavimą ir sudaro prielaidas sklandžiai integracijai (Keles ir Aycan, 2023; Khan ir kt., 2024).

Analizuojant interviu duomenis išryškėjo, kad viena svarbiausių darbo ir bendravimo taisyklių formavimo prielaidų organizacijoje yra žmogiškumu grįstas bendravimas ir tarpusavio pagalba. Respondentai pabrėžė, kad organizacijoje itin reikšmingas žmogiškasis santykis, kuris padeda priimti ir įtraukti skirtingos kultūrinės patirties darbuotojus „<...> pas mus labai veikia žmogiškasis toksai faktorius <...> iš žmogiškosios pusės.“ [R1], „<...> visi kolegos tarsi ganėtinai natūraliai <...> bando įtraukti.“ [R1]. Kita respondentė, remdamasi savo patirtimi, atskleidė, kad įsitraukimas vyksta per labai konkrečią pagalbą ir palaikymą „<...> kolegos kantriai rodė, kaip viskas vyksta <...> dabar, kai prisijungia naujas žmogus, matau, kad vyksta tas pats - kažkas visada parodo, paaiškina, padeda susigaudyti.“ [R3]. Šią mintį dar labiau sustiprina teiginys, kad „Tai iš patirties galiu pasakyti - didžiausia priemonė pas mus yra ne dokumentai ar taisyklės, o normalus žmogiškas bendravimas ir noras vieni kitiems padėti.“ [R3]. Šie duomenys rodo, kad organizacijoje darbo ir bendravimo taisyklės reikšmingai formuojasi per neformalią, tačiau nuoseklią pagalbos ir palaikymo praktiką. Toks rezultatas dera su literatūroje pateikiama pozicija, kad organizacinė kultūra stiprėja

tuomet, kai bendradarbiavimas grindžiamas pasitikėjimu, bendruomeniškumu ir tarpusavio parama, o ne vien formaliu reguliavimu (Vveinhardt, 2011; Grublienė ir Urbonaitė, 2014). Be to, organizacijos, kurios kultūrinę įvairovę valdo per įtrauktį ir palaikantį santykį, sudaro palankesnes sąlygas darbuotojų įsitraukimui ir geresniam prisitaikymui prie organizacijos aplinkos (Chantarat ir kt., 2023; Arminienė ir kt., 2024).

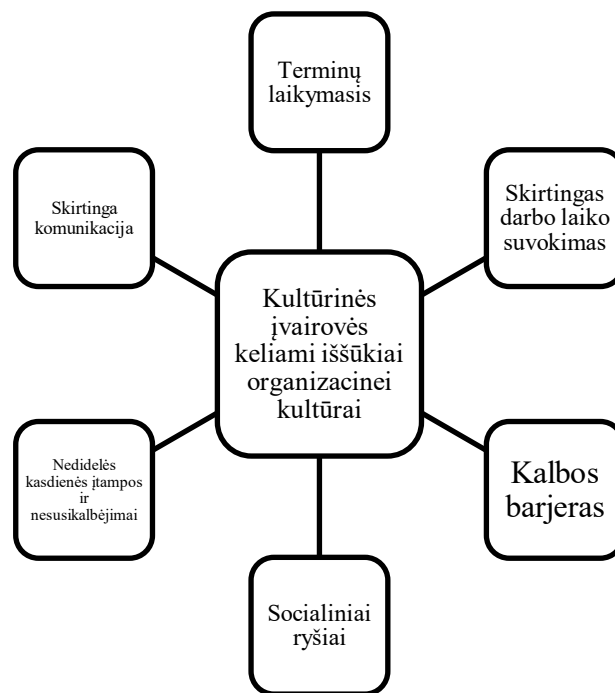
Kita svarbi subkategorija atskleidė, kad darbo organizavimas kultūrinės įvairovės kontekste remiasi bendrais susitarimais ir organizacijos vertybėmis. Respondentų atsakymuose matyti, kad taisyklės organizacijoje nėra suvokiamos kaip vien administracinis reikalavimas, bet kaip kolektyviai kuriamas susitarimų laukas „<...> daug kas remiasi ir bendru susitarimu, ir organizacijos vertybėmis <...>“ [R4]. Kitas respondentas pabrėžė sąmoningą susitarimų kūrimo procesą: „Skiriame laiko tiesiog susėsti ir garsiai susitarti dėl paprastų, bet svarbių dalykų <...>.“ [R5]. Šie teiginiai rodo, kad kultūrinės įvairovės sąlygomis organizacija darbo ir bendravimo taisykles formuoja per dialogą, o ne vienpusį nurodymą. Literatūroje pabrėžiama, kad organizacijos vertybės ir bendri susitarimai yra esminiai organizacinės kultūros elementai, leidžiantys kurti bendrą veiklos logiką net esant skirtingoms darbuotojų patirtims ir lūkesčiams (Naujanienė ir kt., 2016; Paulauskaitė ir Kučinskas, 2005). Taip pat pažymima, kad aiškiai įvardytos vertybės ir susitarimai yra svarbūs organizacijoms, kurios patiria pokyčius ir turi prisitaikyti prie įvairesnės darbuotojų sudėties (Zakarevičius, 2004; Bojorovienė ir Pancerovienė, 2022).

Tyrimo duomenys taip pat atskleidė, kad svarbi darbo ir bendravimo taisyklių formavimo dalis yra naujų darbuotojų ar praktikantų įvedimas į organizacijos darbo kultūrą. Respondentai pabrėžė, jog naujiems komandos nariams nuo pat pradžių aiškiai pristatoma, kaip organizacijoje dirbama ir kokie elgesio principai yra svarbūs „<...> mes visada iš pradžių juos supažindiname su tuo, kaip bus dirbama <...>“ [R4], „<...> atvykus jiems tiesiog papasakoji apie viską, kaip pas mus vyksta, papasakoji apie visą mūsų darbo kultūrą, ko jiems reikia tikėtis, ko mes tikimės iš jų <...>.“ [R6]. Taip pat buvo akcentuota, kad naujiems žmonėms pirmiausia pristatoma pati organizacijos tapatybė „Pirmiausia mes gal stengiamės jiems parodyti, kas mes tokie, kaip organizacija esam <...>.“ [R2]. Be to, šiame procese svarbus ir struktūruotas įvedimas „<...> turime įvadinius pokalbius ir kalbame apie mentorystę<...>“ [R4]. Šie pasisakymai rodo, kad naujų darbuotojų integracija organizacijoje suvokiama kaip kryptingas procesas, kurio metu ne tik perduodama informacija, bet ir padedama suprasti organizacijos kultūrą bei lūkesčius. Kultūriškai įvairiose organizacijose įvadiniai pokalbiai, mentorystė ir aiškus lūkesčių aptarimas padeda mažinti kultūrinių skirtumų keliamą neapibrėžtumą ir palengvina adaptaciją (Pavlova, 2020; Baluku, 2024).

Apibendrinant galima teigti, kad kultūriniai skirtumai organizacijoje labiausiai išryškėja kasdienėse socialinės sąveikos situacijose - tiek neformaliose bendravimo aplinkose, tiek formaliose situacijose. Tyrimo duomenys parodė, kad šiose situacijose kultūrinė įvairovė atsiskleidžia per

skirtingus bendravimo stilius, bendradarbiavimo būdus ir vertybines nuostatas, o jų raišką galima paaikškinti remiantis Hofstede kultūrinių dimensių teorija, ypač vyriškumo ir moteriškumo dimensija, kuri nusako skirtingas orientacijas į konkurenciją, pasiekimus arba bendradarbiavimą ir santykių palaikymą (Hofstede ir kt., 2010). Taigi galime daryti išvadą, kad tiriamos organizacijos veikloje labiau atsiskleidžia moteriškumo orientacija pagal Hofstede kultūrinių dimensių teoriją, kuri pasireiškia per bendradarbiavimą, tarpusavio pagalbą ir žmogiškumu grįstą bendravimą, o ne konkurenciją ar rezultatų dominavimą (Hofstede ir kt., 2010).

Tyrimo metu taip pat siekta atskleisti, kokius iššūkius organizacinei kultūrai kelia didėjanti kultūrinė įvairovė. Interviu duomenys parodė, kad šie iššūkiai dažniausiai pasireiškia per skirtingą terminų laikymosi supratimą, nevienodą darbo laiko suvokimą, kalbos barjerą, socialinių ryšių formavimąsi, nedidelės kasdienės įtampas ir nevienodą komunikaciją. (žr. 7 pav. ir 4 priedą).



7 pav. Kultūrinės įvairovės keliami iššūkiai organizacinei kultūrai

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad kultūrinė įvairovė organizacijoje gali būti reikšmingas organizacinio augimo ir mokymosi veiksnys, tačiau kartu ji kelia iššūkių bendrų normų, taisyklių ir tarpusavio supratimo formavimui (Cox, 1994; Harrison ir Klein, 2007; Keles ir Aycan, 2023). Skirtingų kultūrų darbuotojai į organizaciją atsineša nevienodą požiūrį į laiką, atsakomybę, bendravimą ir bendradarbiavimą, todėl organizacinei kultūrai tenka prisitaikyti ir ieškoti bendrų veikimo principų (Hofstede, 2001; Khan ir kt., 2024).

Vienas ryškiausių iššūkių yra terminų laikymasis yra kalbos barjeras. Kultūriškai įvairiose

organizacijose dažnai vartojama vadinamoji *lingua franca*, t. y. bendra komunikacijos kalba, kuri nėra daugumos darbuotojų gimtoji kalba, tačiau naudojama siekiant užtikrinti kasdienį bendravimą ir veiklos koordinavimą. Literatūroje vis daugiau dėmesio skiriama ne tik bendros kalbos vartojimui, bet ir organizacijos kalbos politikai, kuri apibrėžia, kokia kalba bendraujama organizacijoje, kaip užtikrinamas informacijos prieinamumas ir kokios priemonės taikomos darbuotojų įtraukčiai bei sklandžiai komunikacijai stiprinti (Gaibrois ir kt., 2023). Tyrimo duomenys atskleidė, kad net ir tuomet, kai darbuotojai bendrauja anglų kalba, kalbiniai skirtumai ir skirtingas žodžių, frazių ar tono supratimas išlieka reikšmingu iššūkiu „*Kitą kartą gali būti kalbos barjeras arba netinkamai pasirinktas tonas.*“ [R2], „*<...> net jei visi atrodo ir moka anglų kalbą <...> kai kurios frazės kartais būna suprastos tiesiog kitaip <...>*“ [R4], „*Būna sunku įtraukti ir užsieniečius kolegas, kai reikia keisti tą pačią kalbą kalbant <...> esu pajutęs tokį sunkumą pilnavertiškai įtraukti.*“ [R1]. Panašiai situaciją apibūdino ir kiti respondentai: „*Atrodo, kad visi kalbame angliškai ir turėtų būti lengva susikalbėti, bet realybėje vis tiek stringame.*“ [R3], „*Jei nesuprasdavo lietuviškai, reikėdavo tą liežuvį laužyti <...>.*“ [R6], „*kalbos barjeras ir kartais tai trukdo tokį sklandų bendravimą <...> tiek profesinėj aplinkoj <...> tiek kažkokį asmeninį ryšį kuriant.*“ [R1], „*Dėl to kartais žmonės tiesiog daro savo darbus ir mažiau bendrauja ne todėl, kad to nenori, o todėl, kad bijo nu nesusikalbėti.*“ [R5]. Dar viena respondentė pabrėžė ir užduočių formulavimo iššūkius „*Kitą kartą būna gal sudėtingiau, kai reikia suformuoti užduotį ar teisingai ištransliuoti, kokia ta yra užduotis ir ar teisingai tave supranta.*“ [R2]. Šie duomenys rodo, kad kalbos barjeras veikia ne tik informacijos perdavimą, bet ir emocinį saugumą, įtrauktį bei tarpasmeninių santykių kūrimą. Literatūroje komunikacija laikoma viena jautriausių sričių kultūriškai įvairiose organizacijose, nes net ir turint bendrą kalbą skiriasi jos vartojimo kontekstas, tono interpretacija ir net humoro supratimas (Carey ir Adam, 2009; Stundžė, 2010; Pruskus, 2013;).

Kita svarbi subkategorija yra terminų suvokimas. Respondentai pažymėjo, kad praktikoje būtent terminų suvokimas dažnai tampa nesusikalbėjimo šaltiniu „*<...> dažniausiai tai yra terminų laikymasis <...>.*“ [R2]. Kiti pasisakymai atskleidė, kad tas pats terminas gali būti suprantamas nevienodai „*<...> penktadienio darbą siunčia sekmadienį vakare, kas mums patiems neįprasta <...>.*“ [R1], „*<...> vienas iki savaitės galo gali būti, kad tai yra iki sekmadienio vakaro, o kitas gali galvoti, kad tai yra iki penktadienio darbo pabaigos <...>*“ [R4]. Šie duomenys rodo, kad kultūrinės įvairovės kontekste net ir iš pirmo žvilgsnio aiškūs susitarimai gali būti interpretuojami skirtingai. Literatūroje pažymima, kad laiko planavimo ir terminų suvokimo skirtumai yra vieni dažniausių tarpkultūrinių nesusipratimų organizacijose, nes skirtingose kultūrose laiko disciplina ir susitarimų ribos suprantamos nevienodai (Trompenaars ir Hampden-Turner, 1997; Hofstede, 2001; Mazur, 2010).

Su terminų laikymusi glaudžiai susijęs ir skirtingas darbo laiko suvokimas. Respondentai nurodė, kad organizacijoje išryškėja nevienodas požiūris tiek į darbo dienos pabaigą, tiek į

punktualumą „<...> kai kuriems labai aišku, kad 17 val. tai yra darbo pabaiga, <...> yra pripratę pasilikti po darbo ir atrašyti žinutes vakare <...>.“ [R4], „<...> jie supranta, kad turi dar laiko sau užsimesti pusvalandį ar valandą.“ [R2]. Savo patirtį reflektavo ir kita tyrimo dalyvė: „Vienas iš sunkumų tai skirtingas požiūris į laiką. Aš, pavyzdžiui, iš kultūros, kur laikas kartais suprantamas šiek tiek lankščiau.“ [R3], „Prisimenu vieną situaciją, kai pavėlavau kelias minutes į penkminutę <...> jaučiau, kad tai nėra priimtina.“ [R3], „<...> mes, tarkim, pradedam darbą nuo 8 val. ir darbuotojas ateina 11 val. į darbą <...> buvo tikrai tokių atvejų arba tiesiog neateina, nepraneša, kad neateis į darbą.“ [R6]. Skirtingose kultūrose nevienodai suvokiama punktualumo, darbo valandų ir profesinių įsipareigojimų svarba, o tai gali tapti įtampos šaltiniu organizacinėje aplinkoje (Robbins, 2003; Morris, 2023; Baluku, 2024).

Dar vienas iššūkis organizacinei kultūrai yra socialinių ryšių formavimasis. Respondentai pažymėjo, kad kultūriškai įvairioje komandoje natūraliai atsiranda polinkis bendrauti su tais, su kuriais lengviau susikalbėti ar kurie atrodo artimesni „<...> yra tas momentas, kad kažkaip gal labiau žmonės linkę su savais būti, bendrauti.“ [R1], „Kartais susidaro tokios saugios grupės <...>“ [R4], „Natūraliai atsiranda mažesnės grupelės, žmonės daugiau bendrauja su tais, su kuriais lengviau susikalbėti.“ [R5]. Jo teigimu, tai ypač matoma neformaliose situacijose „Ypač tai matosi per pertraukas, vienas kalba viena kalba, kiti tada kita.“ [R5]. Šie duomenys rodo, kad kultūrinė įvairovė organizacijoje gali ne tik plėsti patirčių lauką, bet ir kurti tam tikrą vidinį segmentavimąsi. Literatūroje pažymima, kad darbuotojų įvairovė gali skatinti tiek atvirumą, tiek subgrupių formavimąsi, ypač kai bendravimą riboja kalba ar kultūriniai artumo jausmai (Loden ir Rosener, 1991; Harrison ir Klein, 2007; Arminienė ir kt., 2024).

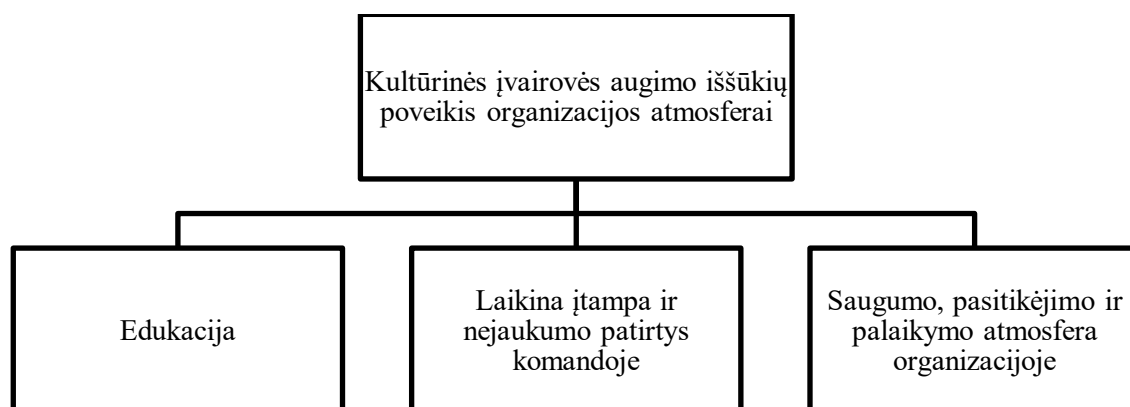
Tyrimo duomenys taip pat atskleidė, kad kultūrinės įvairovės kontekste organizacijoje dažniau pasitaiko nedidelių kasdinių įtampų ir nesusikalbėjimų, nors jie paprastai neperauga į atvirus konfliktus „Nebūtina konfliktų iš karto, bet tokių mažų įtampų.“ [R3], „Kartais pasitaiko nesklandumų, kartais kas nors pasimeta ar ne iki galo supranta <...>.“ [R3], „Atvirų konfliktų nebuvo, tikrai nepavadinčiau.“ [R5]. Dar viena respondentė situaciją apibendrino taip: „<...> būna tokių smulkių <...> tokių šiek tiek nesusikalbėjimų, bet ne kažkokių esminių.“ [R1]. Šie duomenys leidžia teigti, kad kultūrinės įvairovės keliama iššūkiu organizacijoje dažniausiai pasireiškia mažomis įtampomis, kurias tenka spręsti aiškinantis ir tikslinantis situaciją (Schein, 2010; Pavlova, 2020).

Galiausiai, interviu duomenys išryškino skirtingos komunikacijos iššūkį. Literatūroje pažymima, kad komunikacijos skirtumai kultūriškai įvairiose organizacijose dažnai kyla dėl nevienodo tiesioginio ir netiesioginio bendravimo, humoro, konteksto bei neišsakytų lūkesčių interpretavimo (Carey ir Adam, 2009; Pruskus, 2013; Keles ir Aycan, 2023). Respondentai pažymėjo, kad tam tikri dalykai vieniems atrodo savaime suprantami, o kitiems ne, todėl kyla atskirties, nesupratimo ar net nepageidaujamo interpretavimo situacijos „<...> būna situacijų, kad mes kažko

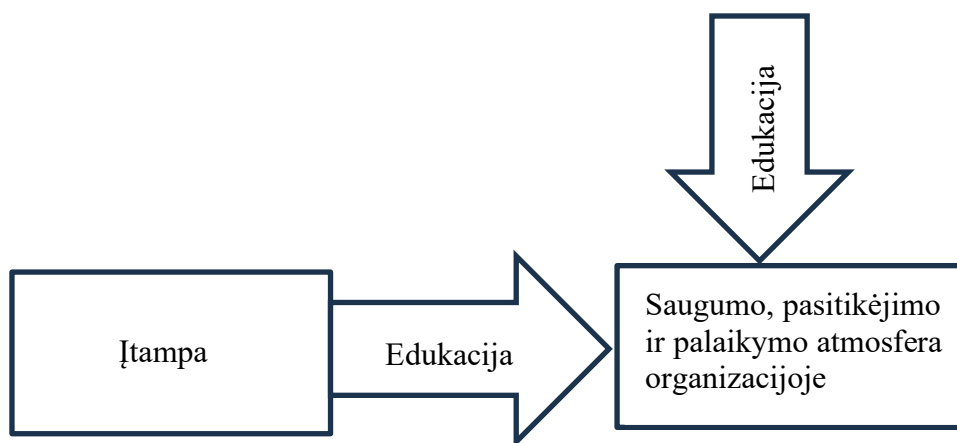
nepasakom ir žmogus jaučiasi, kad gal aš čia nereikalingas <...>.” [R2], „Kai kolegos pradeda kalbėti lietuviškai, juokiasi, o tu nesupranti, apie ką kalba, atsiranda toks jausmas, lyg būtum šiek tiek už pokalbio ribų.“ [R3]. Dar vienas respondentas pabrėžė, kad „Didžiausi sunkumai atsiranda dėl dalykų, kurie vieniems atrodo savaime suprantami, kitam ne.“ [R5]. Tai iliustruoja ir konkretus pavyzdys, kai humoras buvo suprastas skirtingai „<...> vienas kolega juokais pasakė, kad pas mus viskas vyksta paskutinę minutę <...> jam tai buvo savironija <...> bet kitas darbuotojas tai suprato labai rimtai <...>“ [R4]. Šie duomenys rodo, kad organizacinėje kultūroje komunikacijos sunkumai kyla ne tik dėl kalbos barjero, bet ir dėl skirtingo konteksto, humoro, nutylėjimų ar numanomų prasmų suvokimo.

Apibendrinant galima teigti, kad kultūrinės įvairovės keliama iššūkiai organizacinei kultūrai nagrinėjamoje organizacijoje pirmiausia siejasi su kalbos barjeru, nevienodu terminų ir darbo laiko suvokimu, skirtingu iniciatyvumo bei savarankiškumo supratimu, socialinių ryšių grupavimusi, nedidelėmis kasdienėmis įtampomis ir komunikacijos skirtumais. Tyrimo duomenys rodo, kad šie iššūkiai dažniausiai neperauga į atvirus konfliktus, tačiau reikalauja nuolatinio aiškinimosi, susitarimų ir sąmoningo bendravimo. Tai leidžia teigti, kad organizacinė kultūra kultūrinės įvairovės kontekste turi būti pakankamai lanksti, bet kartu ir aiški, kad galėtų sujungti skirtingus darbuotojų lūkesčius, bendravimo stilius ir darbo praktikas.

Tyrimo metu taip pat buvo siekiama atskleisti, kaip kultūrinės įvairovės augimo keliama iššūkiai veikia organizacijos atmosferą. Atlikto tyrimo duomenys parodė, kad šis poveikis nėra vienareikšmis: viena vertus, kultūriniai skirtumai gali sukelti trumpalaikes įtampas, nejaukumo patirtis ar didesnę atsargumą bendraujant, kita vertus, atviras skirtumų aptarimas ir palaikanti organizacinė aplinka gali stiprinti tarpusavio supratimą, saugumo jausmą ir pasitikėjimą komandoje (žr. 8 pav. ir 5 priedą).



8 pav. Kultūrinės įvairovės augimo iššūkių poveikis organizacijos atmosferai



8a pav. Edukacijos vaidmuo mažinant įtampą ir kuriant saugumo, pasitikėjimo ir palaikymo atmosferą organizacijoje

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad organizacijos atmosfera glaudžiai susijusi su organizacine kultūra, nes būtent per kasdienę sąveiką, bendravimo normas ir reakciją į skirtumus formuojasi darbuotojų savijauta organizacijoje (Schein, 2010; Cameron ir Quinn, 2011). Taip pat pažymima, kad kultūrinė įvairovė organizacijoje gali turėti teigiamą poveikį tik tuomet, kai skirtumai nėra ignoruojami, o tampa atviro dialogo, susitarimų ir tarpusavio mokymosi pagrindu (Cox, 1994; Keles ir Aycan, 2023). Viena svarbiausių subkategorijų, atskleidusių kultūrinės įvairovės poveikį organizacijos atmosferai, yra atviras skirtumų aptarimas komandoje. Respondentų pasisakymai parodė, kad kultūriniai skirtumai ar dėl jų kylantys nesusikalbėjimai organizacijoje tampa paskata kalbėtis ir ieškoti bendro supratimo „<...> turėjom tokį vieną konfliktą dėl komunikacijos ir tiesiog atvirai kalbėjomės apie tai, kaip skirtingai suprantame kritiką <...>“ [R4], „Tos situacijos priverčia susėsti ir kalbėtis <...>“ [R2], „<...> po tokio atviro pokalbio atmosfera tarp kolegų pagerėjo ir visi pradėjo aiškiau išsakyti, kad kritikuoja tiesiog idėją, o ne žmogų <...>“ [R4]. Respondentai minėjo ir labai konkrečius susitarimus, kurie padeda mažinti įtampą kasdienėse situacijose „Susitariame, kad kelių minučių vėlavimas yra suprantamas, bet jei matai, kad nespėsi, reikia parašyti.“ [R5] bei „Jei komentaras jautresnis, geriau aptarti individualiai <...>“ [R5]. Šie duomenys rodo, kad organizacijos atmosferai didelę reikšmę turi ne pats skirtumų egzistavimas, bet tai, kaip komanda juos aptaria ir kokius bendrus veikimo principus susikuria. Literatūroje teigiama, kad atviras dialogas, aiškūs tarpusavio susitarimai ir refleksyvus bendravimas yra vieni svarbiausių veiksnių, padedančių organizacijoms valdyti įvairovės keliamas įtampas ir stiprinti darbuotojų įsitraukimą (Pavlova, 2020; Vveinhardt ir Andriukaitienė, 2017).

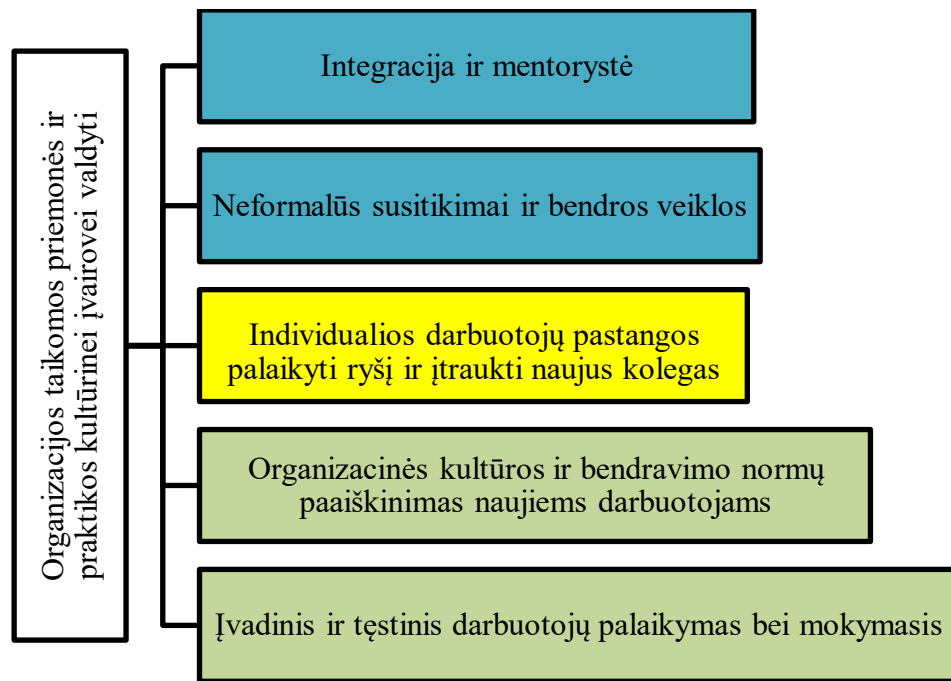
Kita išryškėjusi subkategorija susijusi su laikina įtampa ir nejaukumo patirtimis komandoje. Nors respondentai neįvardijo stiprių ar ilgalaikių konfliktų, tačiau jų pasisakymai atskleidė, kad kultūrinių skirtumų kontekste organizacijoje pasitaiko trumpalaikių emocinių įtampų „<...> kažkokia trumpa įtampa būna <...>“ [R1]. Kitas respondentas tai apibūdino kaip nejaukumo patirtį „Labiau

sakyčiau, kad kartais susidaro neįdomios situacijos.“ [R5] Respondentų teigimu, po tam tikrų nesusipratimų gali pasikeisti bendra komandos atmosfera „*Būna dienų, kai po kokio nors nesusipratimo susirinkime jaučiasi mažiau juoko <...> žmonės mažiau kalba, mažiau dalijasi mintimis.*“ [R3], „*Tada atsiranda toks trumpas kabėjimas ore lyg nieko blogo neįvyko, bet jautiesi keistai.*“ [R5]. Šie duomenys rodo, kad kultūrinės įvairovės keliama iššūkiu gali veikti ne tik darbo organizavimą ar komunikaciją, bet ir bendrą emocinį klimatą komandoje.

Tačiau tyrimo duomenys taip pat atskleidė, kad kultūrinės įvairovės kontekste organizacijoje formuojasi saugumo, pasitikėjimo ir palaikymo atmosfera. Literatūroje pažymima, kad psichologinis saugumas ir tarpusavio pasitikėjimas yra itin svarbūs veiksniai organizacijose, kuriose dirba skirtingų kultūrų atstovai, nes jie leidžia darbuotojams aktyviau įsitraukti, klausti, reikšti nuomonę ir lengviau adaptuotis naujoje aplinkoje (Bogale ir Debela, 2024; Arminienė ir kt., 2024). Respondentų pasisakymuose matyti, kad palaikanti aplinka padeda sumažinti kultūrinių skirtumų keliamą įtampą ir stiprina darbuotojų drąsą veikti „*Pirmiausia atsiranda saugumo jausmas <...>.*“ [R5]. Jis taip pat pabrėžė, kad tokioje aplinkoje „*Žmonės nebijo suklysti, pasakyti ne taip ar paklausti.*“ [R5]. Kita respondentė akcentavo bendrą kolektyvo nusiteikimą „*Visas kolektyvas labai geranoriškai priima kitos kultūros žmones <...>.*“ [R2], „*Tas jausmas, kad tu nesi viena ir kad gali prašyti pagalbos, tikrai yra.*“ [R3]. Šie duomenys rodo, kad net ir susiduriant su kultūrinės įvairovės keliamais iššūkiais, organizacijos atmosfera gali išlikti palanki, jei darbuotojai jaučia palaikymą, priėmimą ir turi galimybę klysti nebijodami neigiamo vertinimo. Įtrauki organizacinę kultūrą formuojasi tada, kai darbuotojai patiria ne tik taisyklių aiškumą, bet ir emocinį palaikymą (Morris, 2023; Croitoru ir kt., 2022).

Apibendrinant galima teigti, kad kultūrinės įvairovės augimo iššūkiu organizacijos atmosferą veikia dvejopai. Viena vertus, jie gali sukelti trumpalaikę įtampą, neįdomumo patirtis ar sumažinti spontanišką bendravimą komandoje. Kita vertus, jei skirtumai organizacijoje yra atvirai aptariami, o darbuotojai jaučia palaikymą, saugumą ir pasitikėjimą, šie iššūkiai tampa ne grėsmė organizacijos atmosferai, bet galimybė ją stiprinti. Šią tyrimo duomenimis išryškėjusią dinamiką galima vizualiai apibendrinti 9a paveiksle, kuriame parodyta, kad kultūrinės įvairovės kontekste kylanti laikina įtampa organizacijoje, taikant edukaciją, atvirą dialogą ir bendrus susitarimus, gali transformuotis į saugumo, pasitikėjimo ir palaikymo atmosferą komandoje.

Tyrimo metu taip pat siekta nustatyti, kokias konkrečias priemones ir praktikas organizacija taiko siekdama valdyti kultūrinę įvairovę ir užtikrinti sklandų darbuotojų bendradarbiavimą. Interviu duomenys atskleidė, kad organizacijoje taikomos tiek formalios, tiek neformalios priemonės, orientuotos į naujų darbuotojų integraciją, tarpusavio ryšio stiprinimą, organizacinės kultūros normų aiškinimą ir aiškesnį darbo organizavimą (žr. 9 pav. ir 6 priedą).



9 pav. Organizacijos taikomos priemonės ir praktikos kultūrinei įvairovei valdyti

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad efektyvus kultūrinės įvairovės valdymas organizacijoje remiasi ne vien strateginiais dokumentais, bet ir kasdienėmis praktikomis, kurios padeda darbuotojams suprasti bendras taisykles, jaustis įtrauktiems ir užtikrina sklandžią komunikaciją (Cox, 1994; Shore ir kt., 2011; Arminienė ir kt., 2024). Taip pat pažymima, kad organizacijos, kurios aktyviai taiko integracijos, mentorystės ir bendravimo stiprinimo priemones, sėkmingiau kuria įtraukią organizacinę kultūrą ir mažina kultūrinių skirtumų keliamas įtampas (Schein, 2010; Keles ir Aycan, 2023). Viena svarbiausių organizacijos taikomų neformalių priemonių, išryškėjusių tyrimo metu, yra integracija ir mentorystė. Respondentai pabrėžė, kad nauji darbuotojai organizacijoje dažnai turi konkretų kolegą, kuris padeda jiems prisitaikyti prie darbo aplinkos ir organizacijos kultūros „*Pas mus naujokas visada turi bičiulį.*“ [R5], „*<...> turim kolegą, kuris iniciatyviai juos taip integruoja <...> prisiima tokią poziciją.*“ [R1], „*<...> kai ateina pas mus nauji darbuotojai iš kitų šalių, visada paskiriam atsakingą asmenį <...>*“ [R4]. Respondentai pabrėžė, kad šis asmuo dažniausiai nėra vadovas ar formalus koordinatorius, o patyręs kolega: „*Ne vadovą, ne koordinatorių, o tiesiog žmogų, kuris seniau dirba <...>*“ [R5], „*<...> tas atsakingas asmuo paaiškina ne tik užduotis, bet ir kaip visi vidiniai procesai vyksta <...>*“ [R4]. Respondentai pažymėjo, kad nors ši praktika nėra formaliai įvardijama kaip mentorystė, realiai ji atlieka būtent šią funkciją: „*<...> tai nėra kažkokia oficiali mentorystės programa <...> bet realiai mūsų praktikoje tai veikia kaip mentorystė <...>*“ [R4], „*Kai ateina naujas žmogus <...> atsiranda kolega, kuris jį paima po sparnu <...>*“ [R3] bei „*<...> viena kolegė kelias savaites vis paklausdavo, ar viską suprantu <...>*“ [R3].

Šie duomenys rodo, kad organizacijoje mentorystė suvokiama kaip kasdienė praktika, padedanti naujiems darbuotojams jaustis saugiau ir greičiau prisitaikyti prie darbo aplinkos. Literatūroje pažymima, kad mentorystė ir kolegialus palaikymas yra vienos efektyviausių priemonių, padedančių darbuotojams integruotis į naują organizacinę kultūrą, ypač kultūriškai įvairiose komandose (Pavlova, 2020).

Kita svarbi priemonė yra neformalus susitikimai ir bendros veiklos. Respondentų pasisakymai atskleidė, kad organizacijoje sąmoningai kuriamos galimybės darbuotojams bendrauti ne tik darbo, bet ir neformalioje aplinkoje „*Pirmą dieną padarome bendrą susitikimą, pasibuvimą.*“ [R1]. Kiti respondentai pabrėžė, kad neformalios situacijos padeda atsipalaiduoti ir geriau pažinti vieniems kitus „*Per kavos pertrauką ar bendrą šventę žmonės atsipalaiduoja <...>.*“ [R3]. Taip pat buvo akcentuota, kad organizacijoje vyksta susitikimai, kuriuose kalbama ne tik apie darbą „*Dar turime bendrus susitikimus, kur kalbame ne vien apie darbus.*“ [R5], „*Vieni susitarė, kad bent kartą per savaitę pietauja kartu ir kalba angliškai <...>.*“ [R5]. Respondentai taip pat minėjo įvairias bendras veiklas, tokias kaip švenčių minėjimas, bendri pietūs ar kultūriniai renginiai: „*<...> švenčiame įvairias šventes, gimtadienius <...>.*“ [R6], „*<...> atneša maistą iš savo kultūros <...>.*“ [R6]. Šios veiklos padeda stiprinti bendruomeniškumą ir mažinti kultūrinius barjerus. Literatūroje pažymima, kad neformalus socialiniai ryšiai ir bendros veiklos yra svarbus organizacinės kultūros elementas, nes jie padeda kurti pasitikėjimą, stiprina komandos ryšius ir skatina tarpkultūrinį supratimą (Croitoru ir kt., 2022).

Tyrimo duomenys taip pat atskleidė individualių darbuotojų pastangų svarbą palaikant ryšį ir įtraukiant naujus kolegas. Respondentai pabrėžė, kad integracija organizacijoje nėra vien vadovų ar formalių struktūrų atsakomybė, bet bendras visos komandos procesas „*Per vieną renginį atsinešiau itališką desertą <...>.*“ [R3], „*<...> kiekvienas nuo savęs stengiasi integruoti, įtraukti.*“ [R1]. Šie pasisakymai rodo, kad organizacinė kultūra grindžiama ne tik struktūrinėmis priemonėmis, bet ir asmenine darbuotojų iniciatyva. Literatūroje pažymima, kad organizacijos kultūra stipriausiai formuojasi tuomet, kai darbuotojai patys prisiima atsakomybę už bendradarbiavimą ir įtrauktį, o ne laukia vien formalių sprendimų (Schein, 2010).

Dar viena svarbi praktika yra organizacinės kultūros ir bendravimo normų paaiškinimas naujiems darbuotojams. Respondentai pabrėžė, kad naujiems darbuotojams sąmoningai aiškinama, kaip organizacijoje bendraujama ir kokios yra bendravimo taisyklės „*Kaip mes bendraujam, ar normalu į vadovą kreiptis vardu <...>.*“ [R5]. Kita respondentė akcentavo kalbos supratimo svarbą „*Jei pokalbis pereina į lietuvių kalbą, kas nors paaiškina esmę angliškai.*“ [R3]. Respondentai taip pat minėjo reguliarius susitikimus, kuriuose darbuotojai gali išsakyti savo nuomonę „*Kartą per mėnesį susėdame ir paliekame vietos žmonėms pasisakyti <...>.*“ [R5]. Taip pat buvo pabrėžiamos konkrečios bendravimo normos, pavyzdžiui „*<...> susirinkimų metu stengiamės nepertraukti vienas*

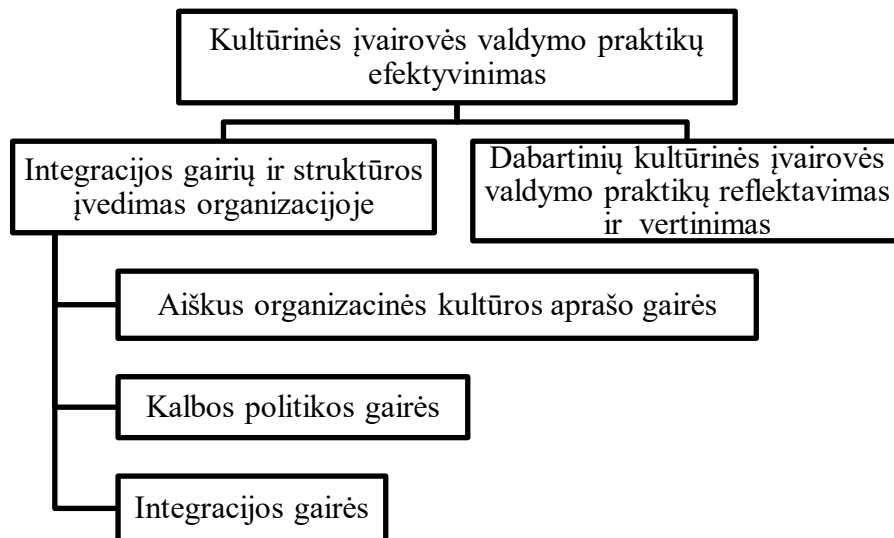
kito <...>“ [R4] bei „<...> stengiamės pabrėžti, kad kritika apie idėją nėra apie žmogų <...>“ [R4]. Šie duomenys rodo, kad organizacija sąmoningai formuoja bendravimo kultūrą ir siekia užtikrinti aiškų bendravimo standartą.

Galiausiai, tyrimo duomenys atskleidė, kad organizacija taiko įvadinį ir tęstinį darbuotojų palaikymą bei mokymąsi. Respondentai pažymėjo, kad kultūrinės įvairovės kontekste organizacija pradėjo sąmoningai įvesti konkrečias praktikas, padedančias užtikrinti aiškumą ir atsakomybės pasidalijimą „*Tad pradėjome sąmoningai įvesti tam tikras praktikas.*“ [R5], „<...> susitikimų metu stengiamės aiškiai nusimatyti terminus <...>.“ [R4], „<...> dabar stengiamės dažniau garsiai įvardinti, kas už ką atsakingas <...>.“ [R4], „*Po žodinių susitarimų parašome trumpą žinutę ar laišką.*“ [R5] bei „<...> pradėjome aiškiau fiksuoti atsakomybės ir laiką raštu <...>“ [R4]. Šie duomenys rodo, kad organizacija prisitaiko prie kultūrinės įvairovės ne tik per santykius, bet ir per struktūrinius sprendimus.

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos taikomos priemonės ir praktikos kultūrinei įvairovei valdyti apima integraciją ir mentorystę, neformalius susitikimus ir bendras veiklas, individualias darbuotojų pastangas palaikyti ryšį, organizacinės kultūros normų paaiškinimą bei aiškesnį darbo organizavimą ir komunikacijos formalizavimą. Tyrimo duomenys leidžia teigti, kad organizacija kultūrinę įvairovę valdo per konkrečias kasdienes praktikas, kurios padeda kurti įtraukią, aiškią ir bendradarbiavimu grindžiamą organizacinę kultūrą.

Tyrimo metu taip pat buvo siekiama įvertinti, kaip organizacijos darbuotojai suvokia taikomų kultūrinės įvairovės valdymo praktikų efektyvumą ir kokius tobulinimo poreikius jie įžvelgia ateityje. Interviu duomenys atskleidė, kad organizacijoje taikomos praktikos dažniausiai vertinamos kaip veiksmingos ir padedančios užtikrinti sklandų bendradarbiavimą. Respondentai pažymėjo, kad kultūrinės integracijos procesai organizacijoje dažniausiai vyksta natūraliai, tarsi savaime, kaip kasdienio bendravimo ir darbo dalis, o ne kaip atskirai suplanuota ar formalizuota veikla.

Vis dėlto tyrimo metu taip pat išryškėjo, kad susiduriant su įvairiais trikdžiais ar sudėtingesnėmis situacijomis atsiranda poreikis šiuos procesus aiškiau įvardyti ir apibrėžti. Tokiais atvejais integracijos veikla pradedama sąmoningiau reflektuoti ir tam tikra prasme įrėminti, nustatant bendrus principus ir veikimo būdus. Tai rodo, kad nors integracija dažniausiai vyksta natūraliai, organizacijai svarbu turėti tam tikrus rėmus ir susitarimus, kurie padėtų užtikrinti nuoseklų ši procesų įgyvendinimą ateityje, ypač didėjant kultūrinei įvairovei (žr. 10 pav. ir 7 priedą).



10 pav. Dabartinių kultūrinės įvairovės valdymo praktikų efektyvinimas

Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad kultūrinės įvairovės valdymas yra nuolatinis procesas, reikalaujantis ne tik esamų praktikų taikymo, bet ir jų periodinio vertinimo bei pritaikymo prie besikeičiančios organizacijos aplinkos (Shore ir kt., 2011; Morris, 2023). Taip pat pažymima, kad organizacijos, kurios sistemingai reflektuoja savo patirtį ir identifikuoja tobulinimo poreikius, lengviau prisitaiko prie didėjančios darbuotojų įvairovės ir užtikrina tvarią organizacinę kultūrą (Schein, 2010; Zakarevičius, 2004).

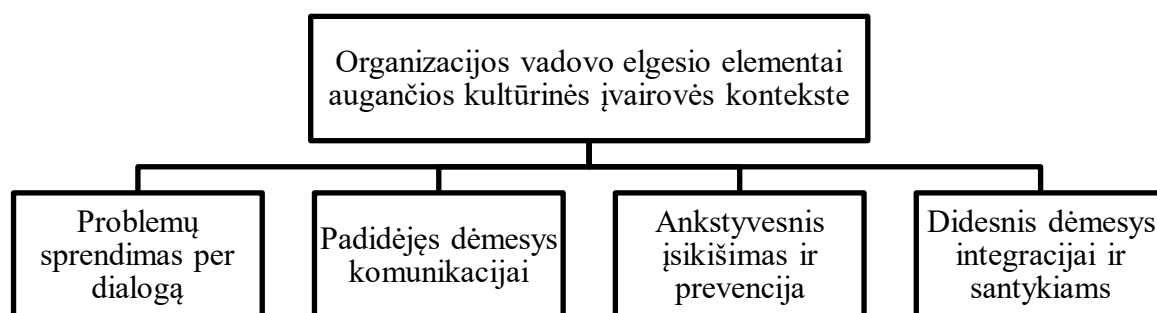
Viena iš svarbiausių subkategorijų, atskleidusių kultūrinės įvairovės valdymo praktikų efektyvumą, yra integracijos gairių ir struktūros poreikis organizacijoje. Respondentų pasisakymai parodė, kad nors organizacijoje jau taikomos įvairios integracijos ir bendradarbiavimo praktikos, kartais jaučiamas didesnis aiškumo ir nuoseklumo poreikis „*Gal ir trūksta kažkokio kažkokių aiškesnių gairių, kaip čionais elgtis.*“ [R1], „*<...> kartais jaučiasi, kad šiek tiek trūksta aiškesnės struktūros <...>*“ [R4], „*<...> manyčiau, kad trūksta šiek tiek ir tos aiškesnės struktūros <...>*“ [R3]. Taip pat buvo išreikšta nuomonė, kad didėjant kultūrinei įvairovei gali prireikti papildomų organizacinių sprendimų: „*<...> jeigu atsirastų daugiau darbuotojų iš skirtingų kultūrų galbūt reiktų tada įsivesti aiškesnes taisykles ar net organizuoti konkrečius mokymus <...>*“ [R4]. Šie duomenys rodo, kad organizacijoje jau egzistuojančios praktikos dažniausiai remiasi natūraliais tarpusavio santykiais, tačiau ilgalaikėje perspektyvoje gali būti reikalingas labiau formalizuotas požiūris. Literatūroje pažymima, kad kultūrinės įvairovės valdymas tampa efektyvesnis tuomet, kai organizacijoje yra aiškiai apibrėžtos gairės, procedūros ir mokymosi galimybės, padedančios darbuotojams suprasti bendras veikimo taisykles ir sumažinti neapibrėžtumą (Pavlova, 2020). Taip pat pabrėžiama, kad aiški struktūra ir nuoseklūs susitarimai padeda organizacijoms išlaikyti stabilumą didėjant darbuotojų įvairovei (Naujanienė ir kt., 2016).

Kita svarbi subkategorija susijusi su dabartinių kultūrinės įvairovės valdymo praktikų

vertinimu. Literatūroje pažymima, kad kultūrinės įvairovės valdymo priemonių efektyvumas dažnai priklauso ne tik nuo formalių taisyklių, bet ir nuo organizacijos kultūros, darbuotojų tarpusavio santykių bei bendradarbiavimo lygio (Cameron ir Quinn, 2011; Schein, 2010). Respondentų pasisakymai atskleidė, kad organizacijos taikomos praktikos dažniausiai vertinamos teigiamai ir laikomos veiksmingomis kasdienėje veikloje „<...> man atrodo, ganėtinai taip ir gerai, ir natūraliai <...> gal yra kur tobulėti, bet man atrodo visai gerai.“ [R1]. Taip pat buvo akcentuota, kad šių praktikų sėkmė dažnai priklauso nuo darbuotojų tarpusavio santykių „<...> jos veikia būtent dėl žmonių geranoriškumo, ne dėl pačios kažkokios įvestos tokios nerašytos sistemos <...>“ [R4]. Respondentai pastebėjo ir praktinių rezultatų, rodančių šių priemonių veiksmingumą „Matai praktikantą ar savanorį, kad jo akys dega <...>.“ [R2], „Jeigu vertinant, kiek tai veikia kasdienybėje, sakyčiau, kad gana gerai.“ [R3]. Šie duomenys rodo, kad organizacijoje taikomos praktikos iš esmės padeda užtikrinti sklandų bendradarbiavimą ir darbuotojų įsitraukimą, nors kartu išlieka tobulinimo galimybių. Taip pat pabrėžiama, kad įtrauki organizacinė kultūra formuojasi tada, kai darbuotojai jaučia palaikymą, yra motyvuoti ir mato savo darbo prasmę (Morris, 2023; Arminienė ir kt., 2024).

Apibendrinant galima teigti, kad kultūrinės įvairovės valdymo praktikos nagrinėjamoje organizacijoje iš esmės vertinamos kaip veiksmingos ir padedančios užtikrinti sklandų kasdienį bendradarbiavimą. Tačiau tyrimo duomenys taip pat rodo, kad ateityje gali atsirasti poreikis aiškesnėms gairėms, struktūrai ir sistemingesnėms priemonėms, ypač didėjant kultūrinei darbuotojų įvairovei. Tai leidžia teigti, kad organizacija jau turi stiprų kultūrinės įvairovės valdymo pagrindą, tačiau siekiant ilgalaikio veiksmingumo gali būti naudinga pereiti nuo spontaniškų ir natūralių praktikų prie labiau struktūruoto ir strategiškai planuojamo požiūrio į kultūrinės įvairovės valdymą.

Organizacijų valdyme labai svarbų vaidmenį atlieka vadovas, todėl tyrimo metu taip pat buvo siekiama atskleisti, kokie pokyčiai vadovų elgesyje išryškėjo organizacijoje atsiradus skirtingų kultūrų darbuotojams. Interviu duomenys parodė, kad didėjanti kultūrinė įvairovė paskatino vadovus daugiau dėmesio skirti dialogui, komunikacijai, ankstyvam problemų sprendimui ir darbuotojų integracijai (žr. 11 pav. ir 8 priedą).



11 pav. Organizacijos vadovo elgesio elementai augančios kultūrinės įvairovės kontekste

Kalbant apie organizacinę kultūrą, svarbu pabrėžti, kad vadovas gali būti suvokiamas kaip organizacinės kultūros kaitos organizatorius ir katalizatorius. Tai reiškia, kad jis ne tik reaguoja į susidarančias situacijas, bet ir aktyviai inicijuoja pokyčius, kuria saugią aplinką dialogui bei užtikrina, kad integracijos ir bendradarbiavimo procesai būtų ne atsitiktiniai, o sąmoningai planuojami ir palaikomi. Tokiu būdu vadovas prisideda prie to, kad organizacijoje aprašyti procesai ne tik egzistuotų formaliai, bet ir realiai vyktų kasdienėje praktikoje. Respondentų pasisakymai atskleidė, kad vadovų elgesys tapo labiau orientuotas į santykių kūrimą, empatiją ir prevencinį konfliktų valdymą. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad vadovų elgesys yra vienas svarbiausių veiksmų, lemiančių organizacinės kultūros formavimąsi ir darbuotojų savijautą organizacijoje, ypač kultūriškai įvairiose komandose (Schein, 2010; Cameron ir Quinn, 2011). Taip pat pažymima, kad efektyvūs vadovai kultūrinės įvairovės sąlygomis dažniau taiko dialogu grįstą vadovavimą, aktyvų klausymąsi ir lankstesnius bendravimo būdus (Keles ir Aycan, 2023; Morris, 2023). Viena iš ryškiausių subkategorijų, atskleidusių vadovų elgesio pokyčius, yra problemų sprendimas per dialogą. Respondentų pasisakymai parodė, kad vadovai konfliktines ar įtemptas situacijas dažniau sprendžia per individualius pokalbius ir siekia išklausyti visas puses „*Vyksta per pokalbius <...> vadovė linkus pasikviesti individualiai pasikalbėti, išklausyti empatiškai.*“ [R1], „*<...> vadovas pasikviečia abi puses ir bando išsiaiškinti, kur kilo nesusipratimas.*“ [R4]. Respondentų teigimu, vadovai ne tik sprendžia konfliktus, bet ir siekia suprasti situacijos priežastis „*Tada labiau pradeda gilintis, norėdamas padėti <...>.*“ [R2]. Taip pat buvo akcentuota, kad tokie pokalbiai dažnai vyksta konfidencialiai ir pagarbiai „*Vadovas tą pačią dieną pakvietė abu trumpam pokalbiui, ne viešai <...>.*“ [R3]. Šie duomenys rodo, kad vadovų elgesys organizacijoje tapo labiau orientuotas į dialogą ir empatiją. Literatūroje pažymima, kad dialogu pagrįstas vadovavimas padeda mažinti konfliktus, stiprina pasitikėjimą ir kuria saugią darbo aplinką, ypač kultūriškai įvairiose organizacijose (Pavlova, 2020; Keles ir Aycan, 2023).

Literatūroje pažymima, kad aiški komunikacija ir grįžtamojo ryšio standartai yra esminiai veiksniai, padedantys organizacijoms veiksmingai valdyti kultūrinę įvairovę ir mažinti nesusikalbėjimų riziką (Zakarevičius, 2004; Cameron ir Quinn, 2011). Tyrimo duomenys parodė, kad atsiradus daugiau skirtingų kultūrų darbuotojų vadovai pradėjo daugiau dėmesio skirti informacijos aiškumui ir bendravimo procesui „*Kai atsirado užsieniečių daugiau, tai gal daugiau pradėjo skirti dėmesio vadovė, kad tikrai visi suprastų.*“ [R1], „*<...> vadovai pradėjo daugiau klausytis ir daugiau aiškinti.*“ [R3]. Tai įrodo teiginys „*Po to net juokavome, kad kartais reikia ne sprendimo, o vertimo iš vieno bendravimo stiliaus į kitą.*“ [R3]. Kiti pasisakymai rodo, kad vadovai pradėjo geriau pažinti komandą „*Jaučiasi skirtumas <...> nes daugiau vadovai pamato, daugiau sužino apie komandą.*“ [R6]. Respondentai pateikė ir konkrečių komunikacijos organizavimo pavyzdžių, pavyzdžiui „*<...>*

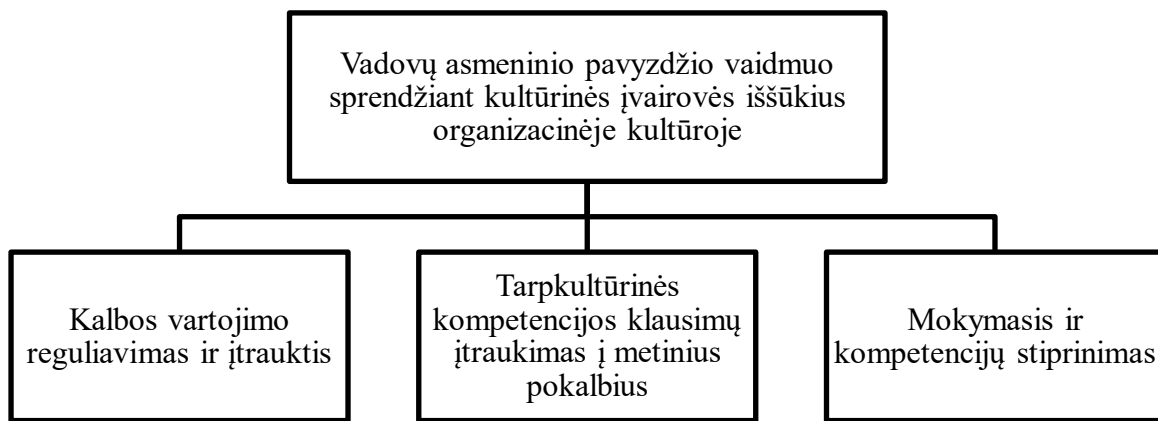
prieš susitikimus dažniau įvardiju, kokio formato tikiuosi <...>.“ [R4] bei „Pasiūliau komandai susitarti, kaip teiksime grįžtamąjį ryšį <...>.“ [R4]. Šie duomenys rodo, kad vadovai pradėjo sąmoningiau formuoti bendravimo struktūrą ir aiškiau apibrėžti komunikacijos taisykles.

Tyrimo duomenys taip pat atskleidė ankstyvesnio įsikišimo ir prevencijos svarbą vadovų elgesyje. Respondentai pabrėžė, kad vadovai pradėjo greičiau reaguoti į galimas įtampas ir stengiasi spręsti situacijas dar prieš joms tampant konfliktais „Jeigu krypta į blogąją pusę, iš karto yra stabdoma ir sprendžiama <...>.“ [R2]. Kitas respondentas pabrėžė prevencinį požiūrį: „Dabar dažniau įsikiša dar ankstyvojoje stadijoje ir nelaukia kol kas nors rimtai susipyks <...>.“ [R5], „<...> jeigu kyla įtampa, dažniau stabdau situaciją ir pasiūlau ją aptarti garsiai <...>.“ [R4]. Šie pasisakymai rodo, kad vadovai organizacijoje tapo labiau orientuoti į prevenciją ir ankstyvą problemų sprendimą, ko pasekoje prevencinis konfliktų valdymas yra viena svarbiausių vadovų kompetencijų kultūriškai įvairiose komandose, nes jis padeda išvengti ilgalaikių nesutarimų ir palaikyti teigiamą organizacijos atmosferą (Robbins, 2003; Morris, 2023).

Galiausiai, tyrimo duomenys atskleidė didesnę vadovų dėmesį darbuotojų integracijai ir santykiams. Tyrimo duomenys rodo, kad vadovai aktyviau įsitraukia į darbuotojų integracijos procesą ir siekia užtikrinti, kad visi komandos nariai jaustųsi įtraukti „<...> kiek tik įmanoma jinais stengiasi integruoti pilnai.“ [R1]. Kiti pasisakymai rodo didesnę vadovų dalyvavimą komandos gyvenime: „<...> daugiau gal įsitraukia į pokalbį su komanda <...>.“ [R6], „Dabar vadovai dažniau atkreipia dėmesį į tai, ar visi jaučiasi įtraukti.“ [R3]. Respondentai pabrėžė ir dažnesnį bendravimą su naujais darbuotojais: „Su užsieniečiais gal net dažniau susitinka <...> ypač pradžioje jų buvimo.“ [R1], „Taip labai šiltai bendrauja ir rodo dėmesį <...>.“ [R2] bei „Ryšys artimesnis atsirado.“ [R6]. Šie duomenys rodo, kad vadovų elgesys organizacijoje tapo labiau orientuotas į santykių kūrimą ir darbuotojų emocinę gerovę.

Apibendrinant galima teigti, kad atsiradus skirtingų kultūrų darbuotojams organizacijoje išryškėjo reikšmingi pokyčiai vadovų elgesyje. Vadovai pradėjo daugiau dėmesio skirti dialogui, komunikacijos aiškumui, ankstyvam problemų sprendimui ir darbuotojų integracijai. Tyrimo duomenys leidžia teigti, kad kultūrinės įvairovės augimas paskatino vadovus pereiti prie labiau empatiško, prevencinio ir santykiams grįsto vadovavimo stiliaus, kuris padeda užtikrinti sklandų bendradarbiavimą ir teigiamą organizacijos atmosferą kultūriškai įvairioje komandoje.

Tyrimo metu taip pat buvo siekiama atskleisti, kokį vaidmenį sprendžiant kultūrinės įvairovės iššūkius organizacinėje kultūroje atlieka vadovų asmeninis pavyzdys. Interviu duomenys parodė, kad vadovai ne tik priima sprendimus ar nustato taisykles, bet ir patys savo elgesiu formuoja bendravimo standartus, skatina įtrauktį bei nuolatinį mokymąs (žr. 12 pav. ir 9 priedą).



12 pav. Vadovų asmeninio pavyzdžio vaidmuo sprendžiant kultūrinės įvairovės iššūkius organizacinėje kultūroje

Organizacinės kultūros pokyčiai negali vykti tik „iš viršaus“. Vadovybė gali parodyti kryptį, palaikyti iniciatyvas ir savo pavyzdžiu parodyti, kokio elgesio tikimasi. Tačiau tikras pokytis atsiranda tada, kai į jį įsitraukia ir darbuotojai. Todėl vadovų vaidmuo yra ne tik inicijuoti pokyčius, bet ir sudaryti sąlygas darbuotojams prisidėti, kalbėti apie savo patirtis ir kasdienėje veikloje kurti tokią organizacinę kultūrą, kurios siekiama. Respondentų patirtys rodo, kad vadovų kasdieniai veiksmai tampa svarbiu orientyru darbuotojams, padedančiu suprasti, kokie elgesio modeliai yra priimtini organizacijoje. Tokia lyderystės forma siejama su organizacinės kultūros stiprinimu, nes darbuotojai dažnai perima ne formaliai apibrėžtas taisykles, o vadovų demonstruojamą elgesį ir vertybes (Schein, 2010; Cameron ir Quinn, 2011). Tyrimo dalis, atskleidusi vadovų asmeninio pavyzdžio reikšmę, yra kalbos vartojimo reguliavimas ir įtrauktis. Respondentų pasisakymai rodo, kad vadovai sąmoningai stebi bendravimo procesą ir skatina vartoti kalbą taip, kad visi komandos nariai galėtų suprasti informaciją „*Vadovė primena, kad kalbėtume taip, kad visi suprastų.*“ [R1]. Kiti pasisakymai rodo, kad vadovai patys prisitaiko prie situacijos ir modeliuoja tinkamą bendravimo būdą: „*Esu mačiusi, kaip vadovas specialiai sulėtina kalbėjimą susirinkime <...>.*“ [R3], „*Įtraukiu visus į diskusijas <...> paprašau pasisakyti net ir tu, kurie visą laiką tyli <...>.*“ [R4]. Šie duomenys rodo, kad vadovai ne tik skatina įtrauktį žodžiais, bet ir savo elgesiu kuria bendravimo kultūrą. Organizacijų tyrimuose pažymima, kad įtrauki komunikacija ir sąmoningas visų darbuotojų įtraukimas į diskusijas yra svarbus veiksnys mažinant kultūrinius barjerus ir stiprinant komandos bendradarbiavimą (Naujanienė ir kt., 2016; Vveinhardt ir Andriukaitienė, 2017). Taip pat pabrėžiama, kad kalbos vartojimo jautrumas ir komunikacijos aiškumas yra būtini siekiant išvengti nesusikalbėjimų kultūriškai įvairiose komandose (Harrison ir Klein, 2007).

Kita subkategorija atskleidė metinių pokalbių svarbą kaip vieną iš vadovų asmeninio dėmesio darbuotojams formų. Respondentų pasisakymai parodė, kad šie pokalbiai vyksta individualiai ir orientuojasi ne tik į darbo rezultatus, bet ir į darbuotojų savijautą bei emocinę būseną „*Metiniai*

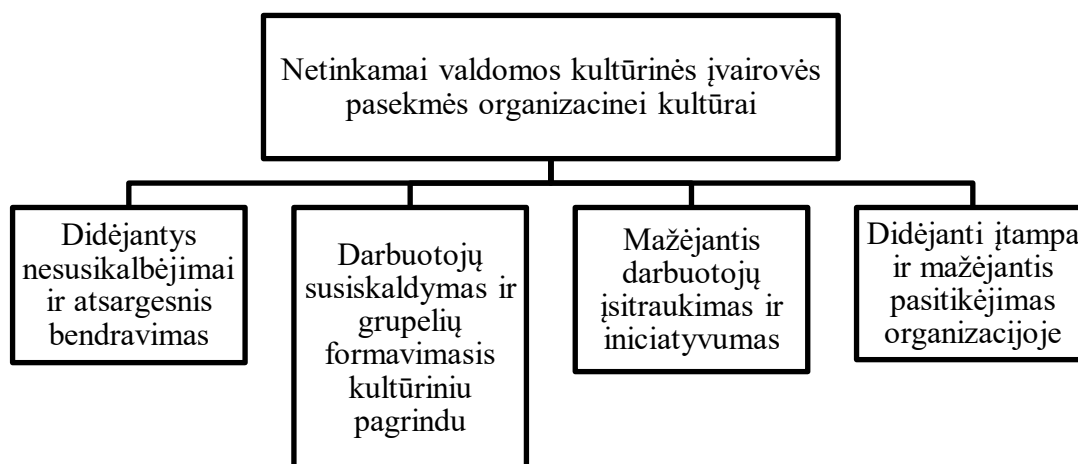
pokalbiai vykdomi vienas ant vieno <...> iš jausminės pusės.“ [R1]. Kita respondentė pabrėžė galimybę atvirai išsakyti savo patirtį: *„Turim metinius pokalbius, kur tikrai gali papasakot <...>.“* [R6]. Šie duomenys rodo, kad vadovai siekia palaikyti individualų ryšį su darbuotojais ir kurti pasitikėjimu grįstus santykius. Tyrimai rodo, kad reguliarūs individualūs pokalbiai padeda stiprinti darbuotojų įsitraukimą, mažina įtampą ir leidžia laiku pastebėti galimus sunkumus komandoje (Bojorovienė ir Pancerovienė, 2022; Pavlova, 2020). Be to, tokie pokalbiai laikomi svarbia organizacinės kultūros palaikymo priemone, nes leidžia darbuotojams jaustis išgirstiems ir vertinamiems (Grublienė ir Urbonaitė, 2014).

Tyrimo duomenys taip pat atskleidė vadovų mokymosi ir kompetencijų stiprinimo svarbą sprendžiant kultūrinės įvairovės iššūkius. Respondentai pažymėjo, kad vadovai patys aktyviai dalyvauja mokymuose ir siekia tobulinti savo gebėjimus dirbti su kultūriškai įvairia komanda *„Praeitą pusmetį buvo išvykus gyvuose mokymuose, kaip elgtis integruojant užsieniečius.“* [R1]. Taip pat buvo akcentuota, kad organizacijoje vyksta nuolatinis taisyklių peržiūrėjimas ir mokymosi procesas *„Peržiūrimos taisyklės, kalbamasi su komanda, organizuojami mokymai <...>.“* [R5]. Literatūroje pabrėžiama, kad organizacijos, kurios investuoja į vadovų kompetencijų ugdymą ir tarpkultūrinį mokymąsi, lengviau prisitaiko prie didėjančios kultūrinės įvairovės ir geba efektyviau valdyti pokyčius (European Commission, 2023; Arminienė ir kt., 2024). Respondentai pabrėžė ir vadovų iniciatyvą dalintis nauja patirtimi: *„Direktorė dalyvauja įvairiuose mokymuose, parveža patirtį <...>.“* [R6]. Be to, vadovai ne tik patys mokosi, bet ir kreipiasi patarimo *„Kartais jis ateina pasiklausti patarimo kaip geriau.“* [R5]. Taip pat buvo prisiminta ankstesnė praktika organizuoti supervizijas ir komandinius mokymus *„Vadovas anksčiau supervizijas padarydavo, komandinius mokymus.“* [R6]. Šie duomenys rodo, kad vadovai suvokia nuolatinio mokymosi svarbą ir siekia stiprinti savo kompetencijas.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovų asmeninis pavyzdys organizacijoje atlieka esminį vaidmenį sprendžiant kultūrinės įvairovės iššūkius ir formuojant organizacinę kultūrą. Tyrimo duomenys rodo, kad vadovų kasdieniai veiksmai, bendravimo būdas, dėmesys darbuotojų savijautai bei nuolatinis mokymasis tampa svarbiu orientyru darbuotojams, padedančiu suprasti, kokie elgesio modeliai yra priimtini organizacijoje. Vadovai, kurie savo elgesiu modeliuoja įtraukią komunikaciją, skatina dialogą ir palaiko individualų ryšį su darbuotojais, prisideda prie saugios, pasitikėjimu grįstos ir bendradarbiavimą skatinančios organizacinės aplinkos kūrimo.

Be to, tyrimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, kad vadovų nuolatinis mokymasis ir gebėjimas reflektuoti savo veiklą yra svarbi sąlyga organizacijos gebėjimui prisitaikyti prie didėjančios kultūrinės įvairovės. Tai rodo, kad vadovas šiuose procesuose veikia ne tik kaip administracinis vadovas, bet ir kaip organizacinės kultūros formuotojas bei pokyčių iniciatorius, kurio asmeninis pavyzdys padeda užtikrinti nuoseklų ir tvarų organizacijos vystymąsi kultūriškai įvairioje aplinkoje.

Tyrimo metu taip pat buvo siekiama atskleisti, kokios pasekmės organizacinei kultūrai galėtų kilti, jei kultūrinė įvairovė organizacijoje nebūtų kryptingai valdoma. Interviu duomenys parodė, kad respondentai aiškiai suvokia galimas rizikas ir sieja jas su bendravimo sunkumais, darbuotojų susiskaldymu, mažėjančiu įsitraukimu bei didėjančia įtampa organizacijoje (žr. 13 pav. ir 10 priedą).



13 pav. Netinkamai valdomos kultūrinės įvairovės pasekmės organizacinei kultūrai

Respondentų pasisakymai leidžia teigti, kad kultūrinės įvairovės valdymas suvokiamas kaip svarbi organizacinės kultūros palaikymo sąlyga. Organizacijų tyrimuose pabrėžiama, kad kultūrinė įvairovė gali tapti stiprybe tik tada, kai ji yra sąmoningai valdoma, o priešingu atveju gali atsirasti komunikacijos sunkumų, konfliktų ar sumažėti darbuotojų pasitikėjimas organizacija (Harrison ir Klein, 2007; Mazur, 2010). Taip pat pažymima, kad organizacijos, kurios neskiria pakankamo dėmesio įvairovės valdymui, dažniau susiduria su bendradarbiavimo problemomis (Naujanienė ir kt., 2016; Morris, 2023).

Viena iš subkategorijų, atskleidusių galimas neigiamas pasekmes, yra didėjantys nesusikalbėjimai ir atsargesnis bendravimas. Respondentų pasisakymai rodo, kad nevaldoma kultūrinė įvairovė galėtų lemti dažnesnius nesusipratimus ir didesnį atsargumą bendraujant „*Gal nesusikalbėjimų daugiau gali atsirasti.*“ [R1], „*Jei kultūrinė įvairovė būtų palikta „savieigai“, be jokio dėmesio, manau, galėtų atsirasti nesusipratimų.*“ [R3]. Kiti respondentai pabrėžė, kad darbuotojai galėtų pradėti vengti atvirai reikšti savo nuomonę „*<...> žmonės labiau pradėtų atsargiau reikšti savo nuomonę <...> bijodami, kad bus neteisingai suprasti <...>*“ [R4], „*Jei kultūrinę įvairovę tiesiog paliktume kaip kad nors susitvarkys, manau, klimatas dingtų gana greitai.*“ [R5]. Šie duomenys rodo, kad respondentai kultūrinės įvairovės valdymą sieja su organizacinės atmosferos stabilumu. Tyrimai rodo, kad neaiškios komunikacijos normos ir neaptarti skirtumai dažnai lemia atsargesnį bendravimą ir mažesnį atvirumą komandoje, o tai ilgainiui gali silpninti organizacijos bendradarbiavimo kultūrą (Vveinhardt ir Andriukaitienė, 2017; Pavlova, 2020).

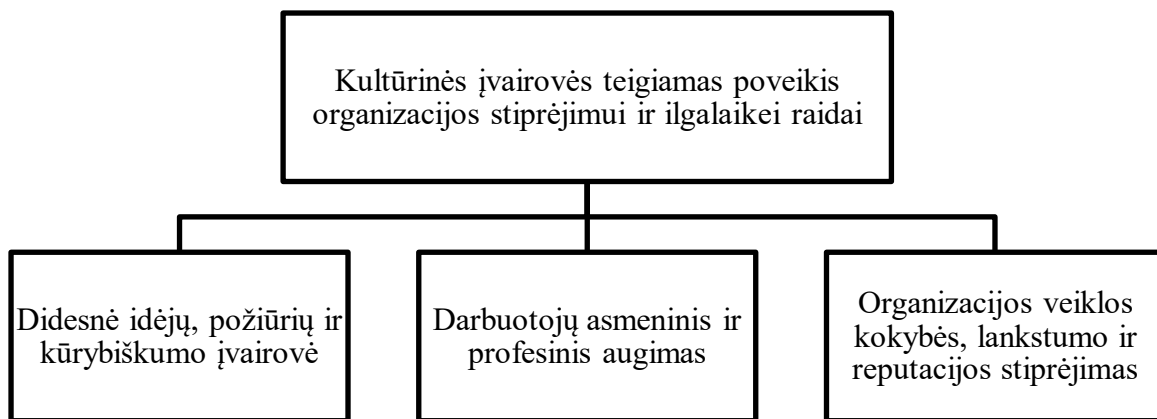
Kita išryškėjusi subkategorija susijusi su darbuotojų susiskaldymu ir grupelių formavimusi. Respondentų pasisakymai rodo, kad kultūrinės įvairovės ignoravimas galėtų lemti socialinį atsiskyrimą ir mažesnį bendradarbiavimą tarp skirtingų darbuotojų grupių „*Aš manau, kad tada įvyktų kaip ir susiskaldymas toksai <...>.*“ [R2]. Kiti respondentai akcentavo galimą grupelių formavimąsi „*<...> gal ne tokio susiskaldymo, kokios grupelės to pasekoje.*“ [R1] bei „*<...> ilgainiui atsirastų susiskirstymas <...> žmonės turbūt labiau dirbtų su tais, su kuriais jaučiasi saugiau <...>.*“ [R4], „*Tiesiog susiformuos grupelės <...> kur bandys tarpusavio tik mažom grupelėm bendrauti <...>.*“ [R2]. Šie duomenys rodo, kad kultūrinės įvairovės nevaldymas gali silpninti komandinį darbą ir bendrą organizacijos identitetą.

Tyrimo duomenys taip pat atskleidė galimą mažėjantį darbuotojų įsitraukimą ir iniciatyvumą. Respondentai teigia, kad nesaugioje ar neaiškioje organizacinėje aplinkoje darbuotojai gali pradėti vengti aktyvaus dalyvavimo organizacijos veikloje „*Žmonės mažiau juokauja, mažiau kalba, bijo pasakyti ką nors ne taip.*“ [R5]. Taip pat buvo akcentuota, kad tokiose situacijose mažėja noras siūlyti idėjas ar imtis papildomų iniciatyvų „*Nebeliai noro įsitraukti, siūlyti idėjų arba kažką papildomai daryti.*“ [R5], „*Realiai nebevyktų kokybiškas darbas <...>.*“ [R2]. Šie duomenys rodo, kad kultūrinės įvairovės valdymas tiesiogiai susijęs su darbuotojų motyvacija ir darbo kokybe. Tyrimai rodo, kad darbuotojų įsitraukimas glaudžiai siejamas su psichologinio saugumo jausmu organizacijoje, o nesaugioje aplinkoje darbuotojai dažniau vengia iniciatyvos ir atsakomybės (Bojorovienė ir Pancerovienė, 2022; Arminienė ir kt., 2024).

Galiausiai, tyrimo duomenys atskleidė didėjančios įtampos ir mažėjančio pasitikėjimo organizacijoje riziką. Respondentų pasisakymai rodo, kad kultūrinių skirtumų ignoravimas gali turėti neigiamą poveikį santykiams ir organizacijos mikroklimatui „*daugiau nervų <...> tokios daugiau įtampos galbūt.*“ [R1]. Kiti respondentai pabrėžė, kad neišsakytos problemos gali sukelti paslėptą įtampą „*<...> jeigu ta kultūrinė įvairovė būtų palikta saviškai <...> automatiškai atsirastų daugiau tylos ir neišsakytos įtampos <...>.*“ [R4], „*Tada santykiai tampa tokie ant ribos.*“ [R5]. Respondentai akcentavo ir galimą pasitikėjimo mažėjimą: „*Jei apie tokius skirtumus nekalbama, gali pradėti mažėti pasitikėjimas.*“ [R3] ir „*<...> galėtų mažėti pasitikėjimas vadovybe <...>.*“ [R4]. Šie duomenys rodo, kad pasitikėjimas yra viena jautriausių organizacinės kultūros dalių, kuri gali greitai susilpnėti, jei kultūriniai skirtumai nėra sprendžiami atvirai.

Apibendrinant galima teigti, kad netinkamai valdoma kultūrinė įvairovė gali turėti reikšmingų neigiamų pasekmių organizacinei kultūrai. Tyrimo duomenys rodo, kad tokiose situacijose gali didėti nesusikalbėjimai, formuotis darbuotojų grupelės, mažėti įsitraukimas ir pasitikėjimas organizacijoje. Tai leidžia teigti, kad kultūrinės įvairovės valdymas yra ne tik organizacinė, bet ir socialinė būtinybė, padedanti išlaikyti bendradarbiavimą, pasitikėjimą ir atviru bendravimu grindžiamą organizacinę kultūrą.

Interviu duomenys parodė, kad respondentai kultūrinę įvairovę suvokia ne tik kaip iššūkį, bet ir kaip svarbų organizacijos lankstumo bei prisitaikymo gebėjimų stiprinimo veiksnį. Gebėjimas veikti kultūriškai įvairoje aplinkoje didina organizacijos atvirumą naujoms idėjoms, skatina darbuotojų asmeninį ir profesinį augimą, gerina veiklos kokybę ir gali tapti reikšmingu konkurenciniu pranašumu. Tokiu būdu kultūrinė įvairovė prisideda ne tik prie kasdienės organizacijos veiklos gerinimo, bet ir prie jos ilgalaikio tvarumo (žr. 14 pav. ir 11 priedą).



14 pav. Kultūrinės įvairovės teigiamas poveikis organizacijos stiprėjimui ir ilgalaikiai raidai

Respondentų patirtys taip pat patvirtina, kad kultūrinė įvairovė skatina platesnį požiūrį, didesnį lankstumą ir gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos. Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad skirtingų patirčių ir požiūrių įvairovė gali tapti svarbiu inovacijų, kūrybiškumo ir organizacijos konkurencingumo šaltiniu, ypač tarptautinėje veiklos aplinkoje (Harrison ir Klein, 2007; Cox, 1994). Taip pat pažymima, kad organizacijos, kurios geba efektyviai išnaudoti darbuotojų įvairovę, dažniau pasižymi didesniu lankstumu ir gebėjimu prisitaikyti prie pokyčių (Daft ir Armstrong, 2021; European Commission, 2023).

Tyrimo rezultatai atskleidę kultūrinės įvairovės naudą organizacijai, yra didesnė idėjų, požiūrių ir kūrybiškumo įvairovė. Respondentų pasisakymai rodo, kad skirtingų kultūrų darbuotojai į organizaciją atneša naujų perspektyvų ir padeda išplėsti mąstymo ribas „<...> tai daugiau požiūrių, daugiau idėjų skirtingų.“ [R1], „<...> tai labai praplečia požiūrį <...> kolegos iš kitų šalių gali pasiūlyti metodų ar idėjų <...>“ [R4], „Kūrybiškumas tikrai didesnis, kai susitinka skirtingos patirtys <...>.“ [R5]. Kiti respondentai akcentavo organizacijos lankstumo didėjimą „Man atrodo, kad kultūrinės įvairovės augimas organizaciją gali padaryti lankstesnę ir atviresnę.“ [R3], „Kai dirba skirtingi žmonės, natūraliai atsiranda daugiau skirtingų idėjų, daugiau diskusijų, kartais net daugiau ginčų, bet tie ginčai dažnai būna naudingi.“ [R3]. Tyrimo duomenys atskleidė, kad kultūrinės įvairovės augimas taip pat suteikia atviresnį požiūrį „Gal platesnį matymą pirmiausia suteikia <...>.“

[R2] ir „Kartais gali nustebti, kaip mes siaurai pažiūrėjom į situaciją ar į užduotį <...>.“ [R2]. Šie duomenys rodo, kad kultūrinė įvairovė organizacijoje tampa svarbiu kūrybiškumo ir problemų sprendimo šaltiniu.

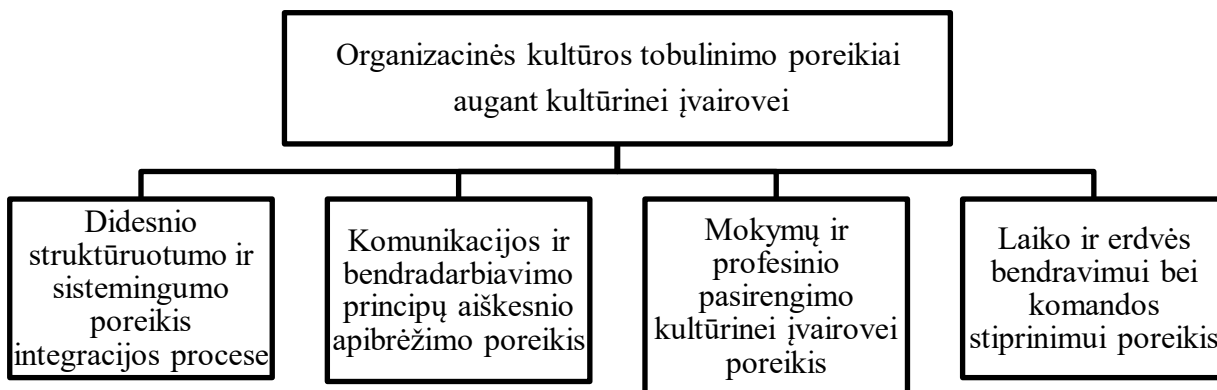
Kita svarbi subkategorija susijusi su darbuotojų asmeniniu ir profesiniu augimu. Darbas kultūriškai įvairioje aplinkoje skatina nuolatinį mokymąsi, didina tarpkultūrines kompetencijas ir padeda darbuotojams tapti lankstesniems bei labiau pasirengusiems dirbti globalioje aplinkoje (Arminienė ir kt., 2024; Pavlova, 2020). Respondentų pasisakymai parodė, kad kultūrinė įvairovė skatina darbuotojus mokytis, plėsti savo kompetencijas ir geriau suprasti kitų žmonių patirtis „*kaip toje pačioje situacijoje skirtingų kultūrų žmonės skirtingai pasielgs <...> tu labai gali pasimokyti.*“ [R1]. Taip pat buvo akcentuota asmeninio augimo svarba „*jie labai augina asmeniškai <...> bręstam kaip asmenybės.*“ [R1]. Respondentai pabrėžė ir kalbinių gebėjimų tobulėjimą „*Kai tu kasdieną turi kalbėti užsienio kalba <...>.*“ [R2]. Be to, kultūrinė įvairovė padeda geriau suprasti klientų ar tikslinių grupių poreikius „*<...> kai komanda yra skirtingų patirčių žmonių <...> tada lengviau yra suprasti skirtingus poreikius tų tikslinių grupių <...>*“ [R4], „*Lengviau dirbti su skirtingais klientais, ypač jei jie irgi iš įvairių aplinkų.*“ [R5]. Šie duomenys rodo, kad kultūrinė įvairovė prisideda prie darbuotojų kompetencijų plėtros ir profesinio tobulėjimo.

Trečioji subkategorija atskleidė organizacijos veiklos kokybės, lankstumo ir reputacijos stiprėjimą. Respondentų pasisakymai rodo, kad kultūrinė įvairovė padeda organizacijai geriau prisitaikyti prie tarptautinės veiklos ir didina jos patrauklumą partneriams bei klientams „*<...> mes patys labai daug dirbam tokiu europiniu lygmeniu <...>.*“ [R6]. Taip pat buvo akcentuota, kad skirtingų patirčių darbuotojai padeda pastebėti galimas rizikas „*Kartais kolega pamato riziką ar problemą, apie kurią net niekas nepagalvoja <...>.*“ [R6]. Respondentai pabrėžė, kad kultūrinė įvairovė daro įtaką visai organizacijos veiklai „*<...> tai tuo pačiu ir į kolektyvą, ir į darbą, rezultatus, ir visur atsispindi.*“ [R1]. Taip pat buvo išreikšta nuomonė, kad įvairovė padeda organizacijai tapti lankstesnei „*<...> įvairovė manau, kad padeda mums būti lankstesniems <...>*“ [R4]. Respondentai akcentavo ir organizacijos reputacijos stiprėjimą „*<...> tai gali sustiprinti organizacijos reputaciją <...> parodyti, kad mes esame atviri <...> gebame dirbti ir tarptautinėje aplinkoje <...>*“ [R4], „*Bus lengviau dirbti su partneriais iš kitų šalių, lengviau prisitaikyti prie naujų projektų ar situacijų.*“ [R3], „*Dar jaučiasi, kad organizacija tampa atviresnė <...>.*“ [R5], „*Lengviau priimami nauji žmonės <...>.*“ [R5] bei „*Taip pat organizacija tampa patrauklesnė partneriams ir klientams <...>.*“ [R3]. Šie duomenys rodo, kad kultūrinė įvairovė prisideda prie organizacijos reputacijos stiprinimo ir ilgalaikės plėtros.

Apibendrinant galima teigti, kad kultūrinės įvairovės augimas organizacijoje prisideda prie platesnio požiūrio formavimosi, darbuotojų kompetencijų stiprinimo ir organizacijos veiklos kokybės gerinimo. Tyrimo duomenys leidžia teigti, kad kultūrinė įvairovė tampa svarbiu organizacijos

stiprėjimo ir ilgalaikės raidos veiksniais, nes skatina kūrybiškumą, lankstumą ir gebėjimą prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos.

Tyrimo metu taip pat buvo siekiama nustatyti, kokius organizacinės kultūros tobulinimo poreikius darbuotojai įžvelgia augant kultūrinei įvairovei organizacijoje. Interviu duomenys parodė, kad respondentai suvokia kultūrinę įvairovę kaip nuolatinį procesą, reikalaujantį ne tik spontaniško prisitaikymo, bet ir kryptingo planavimo, aiškesnių susitarimų bei sistemingų veiksmų (žr. 15 pav. ir 12 priedą).



15 pav. Organizacinės kultūros tobulinimo poreikiai augant kultūrinei įvairovei

Respondentų pasisakymai leidžia teigti, kad organizacijoje jau egzistuoja daug pozityvių praktikų, tačiau didėjant kultūrinei įvairovei atsiranda poreikis jas formalizuoti, sustiprinti ir nuosekliau taikyti. Naujanienė ir kt. (2016) bei Daft ir Armstrong (2021) pabrėžia, kad augant darbuotojų įvairovei organizacijos vis dažniau pereina nuo neformalių sprendimų prie struktūruotų procesų, nes sistemingas planavimas padeda išlaikyti organizacinės kultūros stabilumą ir užtikrinti sklandų darbuotojų bendradarbiavimą. Taip pat pažymima, kad organizacijos, kurios kryptingai planuoja įvairovės valdymą, lengviau prisitaiko prie pokyčių ir išlaiko ilgalaikį veiklos efektyvumą (European Commission, 2023; Arminienė ir kt., 2024).

Viena iš svarbiausių subkategorijų, atskleidusių organizacinės kultūros tobulinimo poreikius, yra didesnio struktūruotumo ir sistemingumo poreikis integracijos procese. Respondentų pasisakymai rodo, kad nors organizacijoje jau taikomos įvairios integracijos praktikos, jos dažnai remiasi individualia iniciatyva ar situaciniu sprendimu, todėl ateityje gali prireikti aiškesnių procedūrų „<...> būtų labai faina turėti tikrai tas tokias rašytines taisykles, oficialų tokių įvedimą kitų žmonių į komandą <...>.“ [R6], „<...> kad būtų struktūros, žinių ir gal pasiruošimo.“ [R1] bei „Sukurti struktūrą, stiprią struktūrą <...> jau grynai dokumentiškai patvirtintą <...>.“ [R2]. Taip pat buvo akcentuota, kad organizacijai reikalingos ne griežtos taisyklės, o aiškesnės veikimo kryptys „Ne griežtų taisyklių, bet aiškesnių gairių.“ [R3]. Respondentai išskyrė ir atsakingo asmens svarbą „Kad tikrai atsirastų kaip

atskiras žmogus ar keli žmonės <...> kurie tą įgyvendintų nuosekliai visą tą programą <...> integravimą ir mentoriavimą, ir įtraukimą <...>.“ [R2]. Šią mintį papildė teiginiai apie sistemos nebuvimą: „Na man atrodo, labiausiai trūksta sistemingumo.“ [R5] bei „Dabar daug ką darome, bet dažnai reaguojame jau tada, kai atsiranda problema.“ [R5]. Taip pat buvo išreikšta nuomonė, kad ateityje reikės daugiau planavimo: „<...> jeigu mūsų organizacijoje kultūrinė įvairovė augs <...> reikės daugiau sąmoningo planavimo, ne tik spontaniško prisitaikymo <...>“ [R4]. Šie duomenys rodo, kad organizacija palaipsniui pereina iš spontaniško reagavimo prie strateginio valdymo.

Kita subkategorija atskleidė komunikacijos ir bendradarbiavimo principų aiškesnio apibrėžimo poreikį. Respondentų pasisakymai rodo, kad organizacijoje svarbu ne tik bendrauti, bet ir aiškiai susitarti, kaip tai daroma „Reikia labiau pagalvoti, kaip pateikiame informaciją, kad ji visiems būtų vienodai aiški.“ [R5], „<...> galbūt reikėtų aiškiau apsibrėžti komunikacijos principus <...> išsiaiškinti, kaip mes teigiame grįžtamąjį ryšį, kaip sprendžiame konfliktus <...>“ [R4]. Šie duomenys rodo, kad darbuotojai siekia didesnio aiškumo bendravimo procesuose ir bendradarbiavimo normose. Mokslininkai Vveinhardt ir Andriukaitienė (2017) ir Morris (2023) teigia, kad aiškiai apibrėžti komunikacijos principai padeda sumažinti nesusikalbėjimų riziką, stiprina tarpusavio supratimą ir prisideda prie pozityvios organizacinės kultūros kūrimo. Tyrimo duomenys taip pat atskleidė mokymų ir profesinio pasirengimo kultūrinei įvairovei poreikį. Respondentai pabrėžė, kad darbuotojams būtų naudinga kryptingai stiprinti tarpkultūrines kompetencijas „<...> tokio grynai tam paskirto profesionalaus kažkokio įvedimo mokymo.“ [R1], „<...> manau, kad tikrai atneštų naudą trumpi mokymai ar vidinės diskusijos apie kultūrinius skirtumus <...>“ [R4]. Šie duomenys rodo, kad darbuotojai suvokia mokymąsi kaip svarbią organizacijos tobulėjimo dalį. Mokslinėje literatūroje išsyrkėja požiūris, kad tarpkultūriniai mokymai ir profesinis pasirengimas padeda darbuotojams geriau suprasti skirtingus bendravimo stilius, mažina konfliktų tikimybę ir stiprina bendradarbiavimą (Pavlova, 2020; Bojorovienė ir Pancerovienė, 2022). Taip pat pabrėžiama, kad nuolatinis mokymasis yra viena svarbiausių organizacijos gebėjimo prisitaikyti prie pokyčių sąlygų (Daft ir Armstrong, 2021).

Galiausiai, tyrimo duomenys atskleidė laiko ir erdvės bendravimui bei komandos stiprinimui poreikį. Respondentų pasisakymai rodo, kad intensyvus darbo tempas kartais riboja galimybes aptarti svarbius klausimus „<...> man užsifiksavo tie „team buildingai“ <...> man atrodo to labai šiaip trūktų.“ [R1]. Kitas respondentas pabrėžė laiko stoką „Taip pat trūksta laiko apie tai pasikalbėti, visi dirbame greit.“ [R5], „Man atrodo, kad labiausiai trūksta laiko ir erdvės ramiai pasikalbėti apie šiuos dalykus.“ [R3]. Šie duomenys rodo, kad darbuotojai vertina bendravimo ir refleksijos galimybes kaip svarbią organizacinės kultūros dalį.

Apibendrinant galima teigti, kad augant kultūrinei įvairovei organizacijoje atsiranda poreikis kryptingai tobulinti organizacinę kultūrą ir stiprinti jos valdymo mechanizmus. Tyrimo duomenys

rodo, kad darbuotojai siekia didesnio sistemingo integracijos procese, aiškesnių komunikacijos principų, daugiau mokymosi galimybių ir laiko bendravimui. Tai leidžia teigti, kad organizacija yra pasirengusi tolesnei kultūrinės įvairovės plėtrai, tačiau siekiant ilgalaikio stabilumo ir efektyvumo būtina pereiti nuo spontaniškų sprendimų prie nuoseklaus organizacinės kultūros tobulinimo. Tyrimo rezultatai taip pat atskleidžia, kad pradėjus kryptingai tvarkyti organizacinę kultūrą išryškėja jos kompleksiskumas - tampa akivaizdu, kad nepakanka keisti vieno atskiro elemento ar spręsti pavienių problemų. Organizacinė kultūra veikia kaip tarpusavyje susijusių procesų visuma, todėl siekiant realių pokyčių būtina sistemiškai peržiūrėti ir derinti skirtingas organizacijos sritis.

IŠVADOS

1. Organizacinė kultūra yra nebaigtinis ir nuolat kintantis reiškinys, apimantis organizacijos vertybes, elgesio normas, bendravimo principus ir sprendimų priėmimo būdus. Tyrimas atskleidė, kad kultūra nėra statiška ar kartą visiems laikams susiformavusi organizacijos savybė - ji nuolat vystosi kaip reakcija į besikeičiančią aplinką, darbuotojų patirtis, tarptautinius ryšius, mobilumą ir kultūrinės įvairovės augimą. Kintant organizacijos situacijai, neišvengiamai kinta ir jos kultūra. Vis dėlto ši kaita gali vykti spontaniškai, sukeldama neaiškumų, įtampų ar nepageidaujamų pasekmių, arba būti sąmoningai valdoma. Todėl siekiant, kad kultūrinės įvairovės poveikis organizacijai būtų konstruktyvus, organizacinės kultūros kaitos procesas turėtų būti kryptingai stebimas, reflektuojamas ir valdomas.
2. Kultūrinės įvairovės raiška organizacijoje labiausiai atsiskleidžia per formalią ir neformalią komunikaciją. Formalioje komunikacijoje kultūriniai skirtumai pasireiškia per skirtingą darbuotojų požiūrį į darbo taisykles, atsakomybę, laiką, sprendimų priėmimą ir užduočių vykdymą. Neformalioje komunikacijoje jie išryškėja per kasdienį bendravimą, tarpusavio santykius, pagalbą naujiems darbuotojams, neformalius susitikimus ir komandos narių gebėjimą suprasti vieni kitų elgesio normas. Kultūrinė įvairovė gali turėti teigiamą poveikį organizacijai, nes skatina platesnį požiūrį, naujų idėjų atsiradimą, darbuotojų lankstumą, bendradarbiavimą ir gebėjimą prisitaikyti prie kintančios aplinkos. Vis dėlto, jei šie procesai nėra sąmoningai valdomi, kultūrinė įvairovė gali lemti komunikacijos trikdžius, konfliktus, nepasitenkinimą, prastesnį užduočių atlikimą, silpnėjančią bendradarbiavimą ir blogėjančią organizacijos mikroklimatą.
3. Kultūrinės įvairovės poveikis organizacijai ypač išryškėja naujų darbuotojų integracijos procese. Integracija gali vykti spontaniškai, per neformalią darbuotojų sąveiką, kasdienį bendravimą, tarpusavio pagalbą ir neoficialų organizacijos normų perdavimą. Toks procesas gali būti įtraukiantis ir vertingas, tačiau paliktas savaime jis tampa chaotiškas tiek proceso, tiek rezultato prasme. Todėl neformali integracija neturėtų būti paliekama vien atsitiktinėms darbuotojų iniciatyvoms. Ji turėtų būti organizaciškai įreminama, derinant natūralų darbuotojų bendravimą su tikslingai organizuojamomis veiklomis, refleksija, komandiniais susitikimais ir aiškiomis integracijos gairėmis.
4. Sklandžiam darbuotojų įtraukimui ir mokymui svarbus organizacinės kultūros įsisąmoninimas. Augant kultūrinei įvairovei išryškėja poreikis aiškiai suprasti ir įvardyti organizacijos vertybes, bendravimo normas, veikimo principus bei tai, kas organizacijoje dažnai laikoma savaime suprantama. Šis įsisąmoninimas formuojasi per refleksiją, darbuotojų patirties aptarimą, komandinius susitikimus ir kasdinių situacijų analizę. Tai padeda organizacijai aiškiau suvokti,

kokią kultūrą ji perduoda naujiems darbuotojams ir kokie pokyčiai reikalingi jų sklandžiai integracijai.

5. Sąveikos taisyklių atnaujinimas yra glaudžiai susijęs su organizaciniu įreminimu ir tam tikru formalizacijos lygiu. Valdomam procesui reikalingi aiškūs dokumentai, gairės, procedūros ir aprašai, kuriuose būtų įvardyti organizacijos veikimo principai, komunikacijos normos, darbuotojų integracijos būdai ir bendradarbiavimo taisyklės. Organizacinės kultūros formalizavimas ir dokumentavimas mažina organizacijos priklausomybę nuo pastovaus darbuotojų branduolio ir individualios darbuotojų patirties. Kai vertybės, veikimo principai, komunikacijos normos ir integracijos praktikos tampa aiškiai įvardytos bei dokumentuotos, individualus žinojimas perkeliamas į organizacinę atmintį. Tai leidžia išlaikyti kultūros tęstinumą net darbuotojų kaitos sąlygomis, o naujiems darbuotojams padeda greičiau suprasti organizacijos veikimo logiką ir į ją įsitraukti.

REKOMENDACIJOS

1. Organizacijoms rekomenduojama kultūrinės įvairovės valdymą suprasti kaip nuolatinį organizacinės kultūros vystymo procesą. Kadangi organizacinė kultūra nuolat kinta reaguodama į aplinkos pokyčius, darbuotojų mobilumą ir didėjančią kultūrinę įvairovę, svarbu šį procesą ne palikti savieigai, o kryptingai stebėti, reflektuoti ir valdyti.
2. Rekomenduojama aiškiai apibrėžti formalios ir neformalios komunikacijos principus. Organizacijoje turėtų būti įvardyta, kokios bendravimo, bendradarbiavimo, atsakomybės pasidalijimo, sprendimų priėmimo ir grįžtamojo ryšio normos yra laikomos priimtinos. Tai padėtų mažinti nesusipratimus, kylančius dėl skirtingų kultūrinių patirčių ir darbo įpročių (žr. 15 priedą).
3. Naujų darbuotojų integracijos nerekomenduojama palikti vien spontaniškai darbuotojų sąveikai. Nors neformalus bendravimas ir tarpusavio pagalba yra svarbūs integracijos elementai, jie turėtų būti organizaciškai įreminėti per aiškias integracijos gaires, mentorystę, atsakingus asmenis ir reguliarius refleksinius susitikimus (žr. 13 priedą).
4. Komandos formavimo ir refleksijos veiklas rekomenduojama taikyti kaip organizacinės kultūros valdymo priemonę. Tokios veiklos padėtų ne tik stiprinti tarpusavio ryšius, bet ir sąmoningai aptarti bendradarbiavimo patirtis, kylančius nesusipratimus bei organizacijos veikimo principus.
5. Rekomenduojama formalizuoti svarbiausius organizacinės kultūros elementus dokumentuose. Organizacijos vertybės, komunikacijos normos, integracijos principai ir bendradarbiavimo taisyklės turėtų būti aiškiai aprašytos, kad svarbus žinojimas neliktų tik individualioje darbuotojų patirtyje.
6. Organizacijos dokumentus ir susitarimus rekomenduojama periodiškai peržiūrėti bei atnaujinti. Kadangi organizacinė kultūra nuolat kinta, formalizuotos taisyklės ir gairės turėtų būti reguliariai permąstomos, kad atitiktų realią organizacijos situaciją ir padėtų palaikyti kultūros tęstinumą darbuotojų kaitos sąlygomis.

Literatūra

1. Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361-372. Prieiga per internetą: https://ijaem.net/issue_dcp/Organizational%20Culture%20and%20Organizational%20Performance%20%20A%20Review%20of%20Literature.pdf.
2. Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. Routledge.
3. Arminienė, A., Bagočiūnaitė, R., Girininkaitė-Lenzė, A., & Kupstienė, L. (2024). Darbuotojų įvairovės ir įtraukties valdymo tyrimas verslo organizacijose vadovų ir darbuotojų požiūriu. In *Mokslo taikomieji tyrimai Lietuvos kolegijose* (No. 20, pp. 63-69). Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/382015079_Darbuotoju_ivairoves_ir_itraukties_valdymo_tyrimas_verslo_organizacijose_vadovu_ir_darbuotoju_poziru
4. Baluku, K. N. (2024). *Managing cultural diversity in global teams: Strategies and outcomes*. *Research Output Journal of Education*, 3(2), 63-66. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/383083965_Managing_Cultural_Diversity_in_Global_Teams_Strategies_and_Outcomes
5. Bilderback, S., & Kilpatrick, M. D. (2024). *Global perspectives on redefining workplace presence: The impact of remote work on organizational culture*. *Journal of Ethics in Entrepreneurship and Technology*, 4(3), 1-11. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/383945523_Global_perspectives_on_redefining_workplace_presence_the_impact_of_remote_work_on_organizational_culture
6. Bogale, A. T., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/379953222_Organizational_culture_a_systematic_review
7. Bojorovienė, J., ir Pancerovienė, A. (2022). Organizacijos kultūros vystymas vykstant reorganizacijai (aukštųjų mokyklų jungimo atvejis). *Studijos-verslas-visuomenė: dabartis ir ateities įžvalgos*, (VII), 40-54. Prieiga per internetą: <https://ojs.kvk.lt/index.php/SVV/article/view/230/178>
8. Cameron, K. S., ir Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass
9. Carey, J. W., ir Adam, G. S. (2009). *Communication as culture, revised edition: Essays on media and society*. routledge.
10. Chantarat, T., Rogers, T. B., Mitchell, C. R., & Ko, M. J. (2023). Perceptions of workplace climate and diversity, equity, and inclusion within health services and policy research. *Health services research*, 58(2), 314-324. Prieiga per internetą: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1475-6773.14032>
11. Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler.
12. Croitoru, G., Florea, N. V., Ionescu, C. A., Robescu, V. O., Paschia, L., Uzlaui, M. C., & Manea, M. D. (2022). Diversity in the workplace for sustainable company development. *Sustainability*, 14(11), 6728. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.3390/su14116728>
13. Daft, R. L., & Armstrong, A. (2021). *Organization theory and design*. Cengage Canada. Prieiga per internetą: [https://books.google.lt/books?id=xEy-EAAQBAJ&lpg=PR17&ots=liG56EkziG&dq=Daft%2C%20R.%20L.%2C%20%26%20Armstrong%2C%20A.%20\(2021\).%20Organization%20theory%20and%20design.%20Cengage%20Canada.&lr&hl=lt&pg=PR17#v=onepage&q&f=false](https://books.google.lt/books?id=xEy-EAAQBAJ&lpg=PR17&ots=liG56EkziG&dq=Daft%2C%20R.%20L.%2C%20%26%20Armstrong%2C%20A.%20(2021).%20Organization%20theory%20and%20design.%20Cengage%20Canada.&lr&hl=lt&pg=PR17#v=onepage&q&f=false)
14. European Commission. (2023). *Employment and social developments in Europe 2023*. Publications Office of the European Union. Prieiga per internetą:

- <https://op.europa.eu/webpub/empl/esde-2023/executive-summary.html>
15. Eurostat. (2023). *Migration and asylum statistics: 2023 edition*. Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/migration-2023>
 16. Gaibrois, C., Peltokorpi, V., & Vaara, E. (2023). Language policies and practices in multilingual organizations: A systematic review and future research agenda. *Journal of International Business Studies*, 54(2), 245–267.
 17. Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2016). *Kokybiniai interviu: metodai, taikymas ir analizė*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
 18. Giedraitis, A., & Ispiryan, A. (2019). Improvement of organizational culture: a case study of Lithuanian educational institution. *Regional Formation & Development Studies*, 27(1). Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15181/rfds.v27i1.1864>
 19. Gilytė, R., ir Pivorienė, J. (2024). Hofstedės kultūrinių dimensių sąsajos su socialinio darbo raida: Nepalo, Vokietijos ir Lietuvos atvejai. *Mokslinės minties šventė 2024: studentų mokslinių straipsnių rinkinys*. Prieiga per internetą: <https://share.google/ED7JjFPRJVfItYSY8>
 20. Grublienė, V., ir Urbonaitė, A. (2014). Organizacinės kultūros stiprinimas ir darbuotojų motyvavimo tobulinimas. *Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, 36(3), 507-515. Prieiga per internetą: <https://share.google/uovLIYP2DPUOXALJD>
 21. Guogis, A., ir Urba, K. K. (2024). Kultūra ir Gerovės valstybė. *Socialinis ugdymas*, 62(2). Prieiga per internetą: <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/5aaa5e41-0336-45cf-b4d8-32a2d32bc217/content>
 22. Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/251946544_What's_the_Difference_Diversity_Constructs_as_Separation_Variety_or_Disparity_in_Organizations
 23. Hofstede, G. (1998). Identifying Organizational Subculture: An Empirical Approach. *Journal of Management Studies*, 35;1,p,1-12. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00081>
 24. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
 25. Hofstede, G. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, Maidenhead. UK.: mcgraw-Hill.
 26. Hundschell, A., Razinskas, S., Backmann, J., & Hoegl, M. (2022). The effects of diversity on creativity: A literature review and synthesis. *Applied Psychology*, 71(4), 1598-1634. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/357000949_The_effects_of_diversity_on_creativity_A_literature_review_and_synthesis
 27. Karmila, T., Romauli, R., Rahmawati, R., ir Hakim, A. (2024). The Influence of Organizational Culture on the Performance Efforts of Pusdatin Employees to Support the Main Tasks of Pusdatin Kemhan. *Dinasti International Journal of Management Science*, 5(3), 460-467. Prieiga per internetą: <https://www.studocu.id/id/u/154621838?sid=01778011319&page=1>
 28. Keles, S., & Aycan, Z. (2023). Managing cultural diversity and inclusion in global organizations. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 23(1), 45-61.
 29. Khan, S., Ali, M., & Irfan, M. (2024). Cultural diversity and inclusion in modern organisations: Challenges and strategies. *International Journal of Human Resource Studies*, 14(1), 45-62.
 30. Kundu, S., & Mor, A. (2017). Workforce diversity and organizational performance: A study of IT industry in India. *Employee Relations*, 39(2), 160-183. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2015-0114>. Prieiga per internetą:

- https://www.researchgate.net/publication/313652230_Workforce_diversity_and_organizational_performance_A_study_of_IT_industry_in_India
31. Loden, M., & Rosener, J.B. (1991). *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. Illinois: Business One Irwin
 32. Mazur, B. (2010). Cultural diversity in organisational theory and practice. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), 5-15. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/281080822_Cultural_diversity_in_organisational_theory_and_practice
 33. Morris, S. N. (2023). Cultural Diversity in Workplace and the Role of Management. *American Journal of Industrial and Business Management*, 13, 380-393. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/376518568_Cultural_Diversity_in_Workplace_and_the_Role_of_Management
 34. Naujanienė, R., Motiečienė, R., Mažeikienė, N., Varžinskienė, L., ir Ruškus, J. (2016). Organizacijos kultūra, tikslai ir vertybės: socialinės paslaugas senyvo amžiaus žmonėms teikiančių įstaigų personalo perspektyva. *Socialinė teorija, empirija, politika ir praktika*, 12, 90-105. Prieiga per internetą: <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/bacbd931-74cc-479a-9d20-4b0d49cefbfc/content>
 35. Palumbo, R., ir Douglas, A. (2024). The secret ingredient? Uncovering the effect of organizational culture on quality management: a literature review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 41(1), 195-268. Prieiga per internetą: <https://www.emerald.com/ijqrm/article-pdf/41/1/195/9590049/ijqrm-03-2023-0077.pdf>
 36. Paulauskaitė, A., ir Kučinskas, V. (2005). Organizacijos kultūra ir jos kūrimas nevalstybinėse kolegijose. *Aukštojo mokslo kokybė*, 2005, nr. 2, p. 144-165, (2), 144-165. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/fedora/objects/LT-LDB-0001:J.04~2005~1367153833700/datastreams/DS.002.0.01.ARTIC/content>
 37. Paurienė, G. (2019). Policijos organizacijos kultūros samprata. *Public Security and Public Order*, (23). Prieiga per internetą: <https://ojs.mruni.eu/ojs/vsvt/article/view/5254/4657>
 38. Pavlova, O. (2020). Organizacinės kultūros sąsajos su šiuolaikiniu žmoniškųjų išteklių valdymu organizacijoje. *Informacijos mokslai*, (88), 105-119. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15388/Im.2020.88.34>
 39. Prenzel, P., Bosma, N., Schutjens, V., & Stam, E. (2024). Cultural diversity and innovative entrepreneurship. *Small Business Economics*, 63(4), 1381-1414. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/378549132_Cultural_diversity_and_innovative_entrepreneurship
 40. Pruskus, V. (2013). Kultūros samprata ir inkultūrizacijos procesas tarpkultūrinės komunikacijos kontekste. *Filosofija, sociologija*, (3), 121-130. Prieiga per internetą: <https://mokslozurnalai.lmaleidykla.lt/publ/0235-7186/2013/3/121-130.pdf>
 41. Robbins, S.P. (2003). Organizacinės elgsenos pagrindai. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
 42. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
 43. Šimanskienė, L. (2002). Organizacinės kultūros diagnozavimo problemos. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 24, 171-182. Prieiga per internetą: <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/a38db73c-4ea8-4ffd-875a-276670f33f46/content>
 44. Šimanskienė, L. (2008). Organizacinės kultūros poveikis organizacijų valdymui. *Vadybos mokslas ir studijos-kaimo verslų ir jų infrastruktūros plėtrai*, (15), 175-179. Prieiga per internetą: <https://share.google/Q7jU64iLhI6ETk6a>
 45. Soares, M. R., Cameira, M. P., Abreu, P., & Pereira, M. (2024). Cultural Diversity and Mental Health Care: A Case Study. *European Psychiatry*, 67(S1), S522-S522. Prieiga per internetą: <https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/CCAC7F96A9B7C3306DDE24D94D7DBC14/S0924933824010848a.pdf/cultural-diversity-and-mental-health-care-a-case-study.pdf>

46. Stundžė, L. (2010). Organizacinės kultūros ir komunikacijos sąsajos lyties aspektu. *Information & Media*, 53, 63-85. Prieiga per internetą: <https://doi.org/10.15388/Im.2010.0.3183>
47. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
48. Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business* (2nd ed.). Nicholas Brealey.
49. UNESCO. (2001). *Universal declaration on cultural diversity*. Adopted by the 31st Session of the General Conference of UNESCO, Paris, 2 November 2001.
50. Vveinhardt, J. (2011). Organizacijos kultūros ir organizacinės kultūros charakteristikos. *Management theory and studies for rural business and infrastructure development*, 5(29), 221-230. Prieiga per internetą: <https://etalpykla.lituanistika.lt/object/LT-LDB-0001:J.04~2011~1512400690016/J.04~2011~1512400690016.pdf>
51. Vveinhardt, J., & Andriukaitienė, R. (2017). Management culture as part of organizational culture in the context of corporate social responsibility implementation. *Economics and Sociology*, 10(3), 294-320. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/320611975_Management_Culture_as_Part_of_Organizational_Culture_in_the_Context_of_Corporate_Social_Responsibility_Implementation
52. Zakarevičius, P. (2004). Organizacijos kultūra kaip pokyčių priežastis ir pasekmė. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (30), 201-209. Prieiga per internetą: <https://portalcris.vdu.lt/server/api/core/bitstreams/b3f6b734-d1bd-424f-9ac5-1759c2daf70f/content>
53. Žydžiūnaitė, V. (2011). Baigiamojo darbo rengimo metodologija. *Mokomoji knyga. Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija*, 2020-2021.
54. Žydžiūnaitė, V., and Sabaliauskas, S. (2017). Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai: vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams.

Santrauka

Magistro baigiamojo darbo tema - „Darbuotojų kultūrinės įvairovės augimo iššūkiai organizacinei kultūrai“. Darbo vadovė - doc. dr. Beata Grebliauskienė.

Tyrimo tikslas - identifikuoti darbuotojų kultūrinės įvairovės augimo keliamus iššūkius organizacinei kultūrai ir nustatyti šios kultūros kaitos tendencijas. Darbe buvo sprendžiamas klausimas, kaip darbuotojų kultūrinės įvairovės augimas keičia organizacinę kultūrą ir kokie iššūkiai atsiskleidžia kasdienėje organizacijos veikloje.

Tyrimo metodai - mokslinės literatūros analizė, pusiau struktūruotas interviu, dokumentų analizė ir indukcinė kokybinė turinio analizė.

Tyrime analizuota, kaip kultūrinė įvairovė veikia organizacijos vidinę komunikaciją, darbuotojų tarpusavio santykius, bendradarbiavimą, vadovavimo praktiką, įtrauktį ir bendrų vertybių palaikymą. Buvo siekiama išsiaiškinti, kokie kultūriniai skirtumai labiausiai išryškėja organizacijoje, kokių sunkumų jie kelia darbuotojams ir vadovams bei kokios priemonės gali padėti šiuos iššūkius valdyti.

Pagrindinės išvados - darbuotojų kultūrinės įvairovės augimas daro reikšmingą poveikį organizacinei kultūrai. Skirtingos darbuotojų kultūrinės patirtys, kalbos vartojimas, bendravimo stiliai, požiūris į hierarchiją, atsakomybę ir darbo santykius gali sukelti nesusikalbėjimų, įtampų ir susiskaldymo riziką. Tačiau kryptingai valdoma kultūrinė įvairovė gali stiprinti organizacinę kultūrą, skatinti atvirumą, lankstumą, kūrybiškumą ir darbuotojų įsitraukimą.

Reikšminiai žodžiai: organizacinė kultūra, kultūrinė įvairovė, tarpkultūrinė komunikacija, organizacijos pokyčiai.

Summary

The title of the thesis in English is “Rethinking Organizational Culture in the Face of Increasing Multicultural Diversity”. Supervisor - Assoc. Prof. Dr Beata Grebliauskienė.

The aim of the research is to identify the challenges that increasing employee cultural diversity creates for organisational culture and to determine the tendencies of organisational culture change. The thesis addresses the question of how increasing employee cultural diversity changes organisational culture and what challenges become visible in everyday organisational life.

Research methods - analysis of scientific literature, semi-structured interview, document analysis and inductive qualitative content analysis.

The study analysed how cultural diversity affects internal communication, employee relationships, cooperation, leadership practices, inclusion and the maintenance of shared organisational values. It examined which cultural differences become most visible in the organisation, what difficulties they create for employees and managers, and what measures may help to manage these challenges.

Main findings - increasing employee cultural diversity has a significant impact on organisational culture. Different cultural experiences, language use, communication styles and attitudes towards hierarchy, responsibility and work relationships may lead to misunderstandings, tensions and the risk of division among employees. However, when managed purposefully, cultural diversity can strengthen organisational culture by promoting openness, flexibility, creativity and employee engagement.

Keywords: organisational culture, cultural diversity, intercultural communication, organisational change.

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Komandos sudėties pokyčiai dėl kultūrinės įvairovės	Stabilus kolektyvo pagrindas	„<...> bazė, centras kolektyvo kažkaip išlieka stabilus.“ [R1] „Tai galim sakyti, kad komanda yra multikultūrinė <...>.“ [R2] „Anksčiau, jei koridoriuje išgirdavai ne lietuvių kalbą net atsisukdavai, pasižiūrėt, kas čia vyksta, nes tai buvo retenybė.“ [R5] „Na per kelis metus komanda tapo pakankamai įvairi.“ [R5]
	Nauji komandos nariai iš kitų šalių	„<...> prisijungė iš Ukrainos atvykusių darbuotojų.“ [R1] „<...> kolektyve yra ilgalaikė darbuotoja iš Ukrainos ir Jungtinės Karalystės.“ [R2] „<...> komandoje turime ir darbuotojų, ir praktikantų iš užsienio <...>.“ [R2] „<...> šiuo metu turime 2 praktikantus iš užsienio <...>“ [R4] „<...> prisijungė kolegų iš kitų šalių <...>.“ [R5] „<...> turime naujų darbuotojų, kurie atvyksta iš įvairių Europos šalių,<...>.“ [R6]
	Darbuotojų kaita	„Turėjome gal tokių pasikeitimų, praktikantų atvažiavo ir truputį kaitos iš šitos pusės buvo.“ [R1] „Per tuos ketverius metus komanda tikrai šiek tiek keitėsi, bet ne taip, kad kiekvienais metais reikėtų viską pradėti iš naujo. Dauguma žmonių liko tie patys <...>.“ [R3] „<...> mūsų darbe kaita yra ganėtinai nemaža, vis ateina naujų praktikantų ir esami dažnai išeina <...>“ [R4] „Atsirado žmonių, grįžusių iš emigracijos <...>.“ [R5]

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Kultūrinių skirtumų raiška organizacijos kasdienėje veikloje	Darbo organizavimas	„<...> laiko sąvokos supratimas, susitarimai, terminai.“ [R2] „Čia labai svarbu, kad viskas būtų aišku, surašyta, laiku pateikta.“ [R3] „<...> skirtingų kultūrų darbuotojai skirtingai supranta, kiek formalus ar neformalus turėtų būti santykis su paslaugų gavėjais <...>“ [R4] „<...> žmonės turi skirtingus įpročius, vienas nori pietauti anksti, kiti vėliau, dar kiti apskritai dirba kitu tempu.“ [R5]
	Atsakomybė	„Tai skirtingas atsakomybės požiūris.“ [R2] „<...> čia žmonės labai rimtai žiūri į atsakomybę.“ [R3] „<...> darbuotojai atvykę iš Ispanijos, yra visiškai atsipalaidavę, nesilaikydavo, darbo laiko <...>.“ [R6] „<...> pietiečiai tokie labiau linkę būti tikrai atsipalaidavę ir kartais padaro tik dalykus <...>, kad tik varnelę užsidėt <...>.“ [R6] „<...> vėluodavo į darbą ir valandą, ir dvi, ir paskambina, kad šiandien blogai jaučiuosi ir neateisiu.“ [R6]
	Bendravimas	„Dar lietuviai turi tą bruožą <...> kai žmonės galvoja, kad kažkas yra savaime suprantama.“ [R3] „Čia žmonės dažnai yra draugiški, bet kartu išlaiko tam tikrą profesionalų atstumą.“ [R3] „Iš pradžių man tai buvo kiek netikėta, nes pas mus Italijoje kartais daugiau kalbama švelniau, su daugiau emocijų.“ [R3] „<...> kai kurie kolegos iš kitų šalių galbūt mažiau naudoja emocijas, kalbėdami atrodo santūresni <...>“ [R4] „Labiausiai kultūriniai skirtumai išryškėja per bendravimą.“ [R5] „<...> kai turėjom tuos darbuotojus iš Ispanijos, tai buvo sudėtinga, nes atrodo, pasakai kažką labai paprastai ir užsisklendžia žmogus <...>.“ [R6]
	Nuomonės raiška	„<...> mes, lietuviai dažnai kažkaip konservatyviau kažkokiose situacijose elgiamės <...> toks jaučiasi polinkis, galbūt nutylėti, jeigu kažkas nepatinka.“ [R1] „<...> kai labiau iš vakarų Europos šalių atvyksta praktikantai <...> jie kažkaip linkę drąsiai sakyti, kaip jaučiasi, jeigu nepatinka, jie pasako.“ [R1] „<...> kas liečia ukrainiečius jie dar labiau bus linkę nutylėti, nepasakyti.“ [R1] „Tie, kurie dirba prie projekto ir savanoriai, jie kitą kartą būna drąsesni pasakyti kritiką, išreikšti savo nuomonę.“ [R2] „Dar gal kad kai kurie žmonės kalba labai tiesiai ir trumpai, o kiti mėgsta daugiau paaiškinti, pateikti kontekstą.“ [R3] „<...> vieni darbuotojai ar praktikantai yra labai tiesmuki, aiškiai išsako savo nuomonę, o kiti <...> labiau vengia tiesioginės kritikos <...>“ [R4] „Turime kolegų, kurie problemą formuluoja labai atsargiai, pradeda nuo pagyrimo <...> kiti pasako tiesiai: šita dalis neveikia, reikia perdaryti <...>.“ [R5]

3 PRIEDAS

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Kultūrinės įvairovės skirtumų raiškos situacijos organizacijoje	Neformalios bendravimo situacijos	„<...> labiausiai pasijaučia tiesiog pertraukėlių metu, pietų pertraukos metu <...>.“ [R1] „Dar šventės ar bendri renginiai, tada labai matosi kultūrų skirtumai.“ [R3] „<...> per bendras veiklas ar kažkokius tai komandinius renginius <...>“ [R4]
	Formalios bendravimo situacijos	„<...> susirinkimų metu tikrai <...> bendrai diskutuojant, tariantis <...>.“ [R1] „Tai būtent kai yra, pavyzdžiui, kažkokiai projektas ir numatytos skirtos užduotys <...>.“ [R2] „Didžiausius skirtumus pastebime komandos susitikimų metu, ypač kai reikia greitai reaguoti į tam tikras iškilusias problemas ir greitai priimti sprendimus arba aptarti kažkokius jautrius klausimus <...>“ [R4]

4 PRIEDAS

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Kultūrinės įvairovės keliami iššūkiai organizacinei kultūrai	Terminų laikymasis	„<...> penktadienio darbą siunčia sekmadienį vakare, kas mums patiems neįprasta<...>.“ [R1] „<...> kad dažniausiai tai yra terminų laikymasis <...>.“ [R2] „<...> vienas iki savaitės galo gali būti, kad tai yra iki sekmadienio vakaro, o kitas gali galvoti, kad tai yra iki penktadienio darbo pabaigos <...>“ [R4]
	Skirtingas darbo laiko suvokimas	„<...> jie supranta, kad turi dar laiko sau užsimesti pusvalandį ar valandą.“ [R2] „Vienas iš sunkumų tai skirtingas požiūris į laiką. Aš, pavyzdžiui, iš kultūros, kur laikas kartais suprantamas šiek tiek lankščiau.“ [R3] „Prisimenu vieną situaciją, kai pavėlavau kelias minutes į penkminutę <...> jaučiau, kad tai nėra priimtina.“ [R3] „<...> kai kuriems labai aišku, kad 17 val. tai yra darbo pabaiga, <...> yra pripratę pasilikti po darbo ir atrašyti žinutes vakare <...>.“ [R4] „<...> mes, tarkim, pradedam darbą nuo 8 val. ir darbuotojas ateina 11 val. į darbą <...> buvo tikrai tokių atvejų arba tiesiog neateina, nepraneša, kad neateis į darbą.“ [R6]
	Kalbos barjeras	„Būna sunku įtraukti ir užsieniečius kolegas, kai reikia keisti tą pačią kalbą kalbant <...> esu pajutęs tokį sunkumą pilnavertiškai įtraukti.“ [R1] „Jei nesuprasdavo lietuviškai, reikėdavo tą liežuvį laužyti <...>.“ [R6] „kalbos barjeras ir kartais tai trukdo tokį sklandų bendravimą <...> tiek profesinėj aplinkoj <...> tiek kažkokį asmeninį ryšį kuriant.“ [R1] „Kitą kartą gali būti kalbos barjeras arba netinkamai pasirinktas tonas.“ [R2] „Kitą kartą būna gal sudėtingiau, kai reikia suformuoti užduotį ar teisingai ištransliuoti, kokia ta yra užduotis ir ar teisingai tave supranta.“ [R2] „Atrodo, kad visi kalbame angliškai ir turėtų būti lengva susikalbėti, bet realybėje vis tiek stringame.“ [R3]

		„<...> net jei visi atrodo ir moka anglų kalbą <...> kai kurios frazės kartais būna suprastos tiesiog kitaip <...>“ [R4] „O kai komanda įvairi atsiranda toks vidinis stabdis, pagalvoji, ar čia normaliai nuskambėjai, ar tas žodis suprantamas ar čia kažkoks pokštas nebus netinkamas.“ [R5] „Dėl to kartais žmonės tiesiog daro savo darbus ir mažiau bendrauja ne todėl, kad to nenori, o todėl, kad bijo nu nesusikalbėti.“ [R5]
	Socialiniai ryšiai	„<...> yra tas momentas, kad kažkaip gal labiau žmonės linkę su savais būti, bendrauti.“ [R1] „Kartais susidaro tokios saugios grupės<...>“ [R4] „Natūraliai atsiranda mažesnės grupelės, žmonės daugiau bendrauja su tais, su kuriais lengviau susikalbėti.“ [R5] „Ypač tai matosi per pertraukas, vienas kalba viena kalba, kiti tada kita.“ [R5]
	Nedidelės kasdienės įtampos ir nesusikalbėjimai	„<...> būna tokių smulkių <...> tokių šiek tiek nesusikalbėjimų, bet ne kažkokių esminių.“ [R1] „Nebūtina konfliktų iš karto, bet tokių mažų įtampų.“ [R3] „Kartais pasitaiko nesklandumų, kartais kas nors pasimeta ar ne iki galo supranta <...>.“ [R3] „Atvirų konfliktų nebuvo, tikrai nepavadinčiau.“ [R5]
	Skirtinga komunikacija	„<...> būna situacijų, kad mes kažko nepasakom ir žmogus jaučiasi, kad gal aš čia nereikalingas <...>.“ [R2] „Kai kolegos pradeda kalbėti lietuviškai, juokiasi, o tu nesupranti, apie ką kalba, atsiranda toks jausmas, lyg būtum šiek tiek už pokalbio ribų.“ [R3] „<...> vienas kolega juokais pasakė, kad pas mus viskas vyksta paskutinę minutę <...> jam tai buvo savironija <...> bet kitas darbuotojas tai suprato labai rimtai <...>“ [R4] „Didžiausi sunkumai atsiranda dėl dalykų, kurie vieniems atrodo savaime suprantami, kitam ne.“ [R5]

5 PRIEDAS

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Kultūrinės įvairovės augimo iššūkių poveikis organizacijos atmosferai	Edukacija	„Tos situacijos priverčia susėsti ir kalbėtis <...>.“ [R2] „<...> turėjom tokį vieną konfliktą dėl komunikacijos ir tiesiog atvirai kalbėjomės apie tai, kaip skirtingai suprantame kritiką <...>“ [R4] „<...> po tokio atviro pokalbio atmosfera tarp kolegų pagerėjo ir visi pradėjo aiškiau išsakyti, kad kritikuoja tiesiog idėją, o ne žmogų <...>“ [R4] „Susitariame, kad kelių minučių vėlavimas yra suprantamas, bet jei matai, kad nespėsi, reikia parašyti.“ [R5] „Jei komentaras jautresnis, geriau aptarti individualiai <...>.“ [R5]
	Laikina įtampa ir neįtakumo patirtys komandoje	„<...> kažkokia trumpa įtampa būna <...>.“ [R1] „Būna dienų, kai po kokio nors nesusipratimo susirinkime jaučiasi mažiau juoko <...> žmonės mažiau kalba, mažiau dalijasi mintimis.“ [R3] „Labiau sakyčiau, kad kartais susidaro neįtakios situacijos.“ [R5] „Tada atsiranda toks trumpas kabėjimas ore lyg nieko blogo neįvyko, bet jautiesi keistai.“ [R5]
	Saugumo, pasitikėjimo ir palaikymo atmosfera organizacijoje	„Visas kolektyvas labai geranoriškai priima kitos kultūros žmones <...>.“ [R2] „Tas jausmas, kad tu esi viena ir kad gali prašyti pagalbos, tikrai yra.“ [R3]

		„Pirmiausia atsiranda saugumo jausmas <...>.“ [R5] „Žmonės nebijo suklysti, pasakyti ne taip ar paklausti.“ [R5]
--	--	---

6 PRIEDAS

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Organizacijos taikomos priemonės ir praktikos kultūrinei įvairovei valdyti	Integracija ir mentorstė	„Pas mus naujokas visada turi bičiulį.“ [Gediminas] „<...> turim kolegą, kuris iniciatyviai juos taip integruoja <...> prisiima tokią poziciją.“ [Neda] „<...> kai ateina pas mus nauji darbuotojai iš kitų šalių, visada paskiriam atsakingą asmenį <...>“ [Dovilė] „Ne vadovą, ne koordinatorių, o tiesiog žmogų, kuris seniau dirba <...>.“ [Gediminas] „<...> tas atsakingas asmuo paaiškina ne tik užduotis, bet ir kaip visi vidiniai procesai vyksta <...>“ [Dovilė] „<...> tai nėra kažkokia oficiali mentorstės programa <...> bet realiai mūsų praktikoje tai veikia kaip mentorstė <...>“ [Dovilė] „Kai ateina naujas žmogus <...> atsiranda kolega, kuris jį paima po sparnu <...>.“ [Laura] „<...> viena kolegė kelias savaites vis paklausdavo, ar viską suprantu <...>.“ [Laura] „<...> paskirti žmonės <...> prisiima atsakomybę vesti tuos žmones ir koordinuoti jų darbą.“ [Karolina]
	Neformalus susitikimai ir bendros veiklos	„Pirmą dieną padarome bendrą susitikimą, pasibuvimą.“ [Neda] „Per kavos pertrauką ar bendrą šventę žmonės atsipalaiduoja <...>.“ [Laura] „<...> turim susirinkimus, kuriuose mes tiesiog labai atvirai bendraujame <...>.“ [Ieva] „Dar turime bendrus susitikimus, kur kalbame ne vien apie darbus.“ [Gediminas] „Vieni susitarė, kad bent kartą per savaitę pietauja kartu ir kalba angliškai <...>.“ [Gediminas] „Stengiamasi integruoti ir formalioj ir neformalioj aplinkoj <...>.“ [Karolina] „Bendri pietūs ir pasiūnekėjimai, pajuokavimai <...>.“ [Karolina] „<...> kartais organizuojame bendras veiklas ar kažkur už darbo ribų <...>“ [Dovilė] „<...> švenčiame įvairias šventes, gimtadienius <...>.“ [Ieva] „<...> atneša maistą iš savo kultūros <...>.“ [Ieva] „<...> yra toks „team building“ kai visi tampam dar viena komanda <...>.“ [Ieva] „Maisto dienos, pasakojimų pertraukos <...>.“ [Gediminas]
	Individualios darbuotojų pastangos palaikyti ryšį ir įtraukti naujus kolegas	„Per vieną renginį atsinešiau itališką desertą <...>.“ [Laura] „<...> kiekvienas nuo savęs stengiasi integruoti, įtraukti.“ [Neda] „Visi nuo savęs asmeniškai stengiasi palaikyti tą gerą ryšį su užsieniečiais.“ [Neda]
	Organizacinės kultūros ir bendravimo normų paaiškinimas naujiems darbuotojams	„Kaip mes bendraujam, ar normalu į vadovą kreiptis vardu <...>.“ [Gediminas] „Jei pokalbis pereina į lietuvių kalbą, kas nors paaiškina esmę angliškai.“ [Laura] „Kartą per mėnesį susėdame ir paliekame vietos žmonėms pasisakyti <...>.“ [Gediminas] „<...> susirinkimų metu stengiamės nepertraukti vienas kito <...>“ [Dovilė]

		„<...> stengiamės pabrėžti, kad kritika apie idėją nėra apie žmogų <...>“ [Dovilė]
	Įvadinis ir tęstinis darbuotojų palaikymas bei mokymasis	„Tad pradėjome sąmoningai įvesti tam tikras praktikas.“ [Gediminas] „<...> susitikimų metu stengiamės aiškiai nusimatyti terminus <...>.“ [Dovilė] „<...> dabar stengiamės dažniau garsiai įvardinti, kas už ką atsakingas <...>.“ [Dovilė] „Po žodinių susitarimų parašome trumpą žinutę ar laišką.“ [Gediminas] „<...> pradėjome aiškiau fiksuoti atsakomybės ir laiką raštu <...>“ [Dovilė]

7 PRIEDAS

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Kultūrinės įvairovės valdymo praktikų efektyvinimas	Integracija ir mentorstė	„<...> turim kolegą, kuris iniciatyviai juos taip integruoja <...> priiima tokią poziciją.“ [R1] „<...> paskirti žmonės <...> priiima atsakomybę vesti tuos žmones ir koordinuoti jų darbą.“ [R2] „Kai ateina naujas žmogus <...> atsiranda kolega, kuris jį paima po sparnu <...>.“ [R3] „<...> viena kolegė kelias savaites vis paklausdavo, ar viską suprantu <...>.“ [R3] „<...> kai ateina pas mus nauji darbuotojai iš kitų šalių, visada paskiriam atsakingą asmenį <...>“ [R4] „<...> tas atsakingas asmuo paaiškina ne tik užduotis, bet ir kaip visi vidiniai procesai vyksta <...>“ [R4] „<...> tai nėra kažkokia oficiali mentorstės programa <...> bet realiai mūsų praktikoje tai veikia kaip mentorstė <...>“ [R4] „Ne vadovą, ne koordinatorių, o tiesiog žmogų, kuris seniau dirba <...>.“ [R5] „Pas mus naujokas visada turi bičiulį.“ [R5]
	Neformalus susitikimai ir bendros veiklos	„Pirmą dieną padarome bendrą susitikimą, pasibuvimą.“ [R1] „Stengiamasi integruoti ir formalioj ir neformalioj aplinkoj <...>.“ [R2] „Bendri pietūs ir pasiūnekėjimai, pajuokavimai <...>.“ [R2] „Per kavos pertrauką ar bendrą šventę žmonės atsipalaiduoja <...>.“ [R3] „<...> kartais organizuojame bendras veiklas ar kažkur už darbo ribų <...>“ [R4] „Dar turime bendrus susitikimus, kur kalbame ne vien apie darbus.“ [R5] „Vieni susitarė, kad bent kartą per savaitę pietauja kartu ir kalba angliškai <...>.“ [R5] „Maisto dienos, pasakojimų pertraukos <...>.“ [R5] „<...> švenčiame įvairias šventes, gimtadienius <...>.“ [R6] „<...> turim susirinkimus, kuriuose mes tiesiog labai atvirai bendraujame <...>.“ [R6] „<...> atneša maistą iš savo kultūros <...>.“ [R6] „<...> yra toks „team building“ kai visi tampam dar viena komanda <...>.“ [R6]
	Individualios darbuotojų pastangos palaikyti ryšį ir įtraukti naujus kolegas	„<...> kiekvienas nuo savęs stengiasi integruoti, įtraukti.“ [R1] „Visi nuo savęs asmeniškai stengiasi palaikyti tą gerą ryšį su užsieniečiais.“ [R1] „Per vieną renginį atsinešiau itališką desertą <...>.“ [R3]

	Organizacinės kultūros ir bendravimo normų paaiškinimas naujiems darbuotojams	„Jei pokalbis pereina į lietuvių kalbą, kas nors paaiškina esmę angliškai.“ [R3] „<...> susirinkimų metu stengiamės nepertraukti vienas kito <...>“ [R4] „<...> stengiamės pabrėžti, kad kritika apie idėją nėra apie žmogų <...>“ [R4] „Kaip mes bendraujam, ar normalu į vadovą kreiptis vardu <...>.“ [R5] „Kartą per mėnesį susėdame ir paliekame vietos žmonėms pasisakyti <...>.“ [R5]
	Aiškesnis darbo organizavimas ir komunikacijos formalizavimas	„<...> susitikimų metu stengiamės aiškiai nusimatyti terminus <...>.“ [R4] „<...> dabar stengiamės dažniau garsiai įvardinti, kas už ką atsakingas <...>.“ [R4] „<...> pradėjome aiškiau fiksuoti atsakomybės ir laiką raštu <...>.“ [R4] „Po žodinių susitarimų parašome trumpą žinutę ar laišką.“ [R5] „Tad pradėjome sąmoningai įvesti tam tikras praktikas.“ [R5]

8 PRIEDAS

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Pokyčiai vadovų elgesyje atsiradus skirtingų kultūrų darbuotojams	Problemų sprendimas per dialogą	„Vyksta per pokalbius <...> vadovė linkus pasikviesti individualiai pasikalbėti, išklausti empatiškai.“ [R1] „Tada labiau pradeda gilintis, norėdamas padėti <...>.“ [R2] „Vadovas tą pačią dieną pakvietė abu trumpam pokalbiui, ne viešai <...>.“ [R3] „<...> vadovas pasikviečia abi puses ir bando išsiaiškinti, kur kilo nesusipratimas.“ [R4]
	Padidėjęs dėmesys komunikacijai	„Kai atsirado užsieniečių daugiau, tai gal daugiau pradėjo skirti dėmesio vadovė, kad tikrai visi suprastų.“ [R1] „<...> vadovai pradėjo daugiau klausytis ir daugiau aiškinti.“ [R3] „Po to net juokavome, kad kartais reikia ne sprendimo, o vertimo iš vieno bendravimo stiliaus į kitą.“ [R3] „<...> prieš susitikimus dažniau įvardiju, kokio formato tikiuosi <...>.“ [R4] „Pasiūliau komandai susitarti, kaip teiksime grįžtamąjį ryšį <...>.“ [R4] „Jaučiasi skirtumas <...> nes daugiau vadovai pamato, daugiau sužino apie komandą.“ [R6]
	Ankstyvesnis įsikišimas ir prevencija	„Jeigu krypta į blogąją pusę, iš karto yra stabdoma ir sprendžiama <...>.“ [R2] „<...> jeigu kyla įtampa, dažniau stabdau situaciją ir pasiūlau ją aptarti garsiai <...>.“ [R4] „Dabar dažniau įsikiša dar ankstyvojoje stadijoje ir nelaukia kol kas nors rimtai susipyks <...>.“ [R5]
	Didesnis dėmesys integracijai ir santykiams	„<...> kiek tik įmanoma jinai stengiasi integruoti pilnai.“ [R1] „Su užsieniečiais gal net dažniau susitinka <...> ypač pradžioje jų buvimo.“ [R1] „Taip labai šiltai bendrauja ir rodo dėmesį <...>.“ [R2] „Dabar vadovai dažniau atkreipia dėmesį į tai, ar visi jaučiasi įtraukti.“ [R3] „<...> daugiau gal įsitraukia į pokalbį su komanda <...>.“ [R6] „Ryšys artimesnis atsirado.“ [R6]

9 PRIEDAS

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Vadovų asmeninio pavyzdžio vaidmuo sprendžiant kultūrinės įvairovės iššūkius organizacinėje kultūroje	Kalbos vartojimo reguliavimas ir įtrauktis	„Vadovė primena, kad kalbėtume taip, kad visi suprastų.“ [R1] „Esu mačiusi, kaip vadovas specialiai sulėtina kalbėjimą susirinkime <...>.“ [R3] „Įtraukiu visus į diskusijas <...> paprašau pasisakyti net ir tų, kurie visą laiką tyli <...>.“ [R4]
	Metiniai pokalbiai	„Metiniai pokalbiai vykdomi vienas ant vieno <...> iš jausminės pusės.“ [R1] „Turim metinius pokalbius, kur tikrai gali papasakoti <...>.“ [R6]
	Mokymasis ir kompetencijų stiprinimas	„Praeitą pusmetį buvo išvykus gyvuose mokymuose, kaip elgtis integruojant užsieniečius.“ [R1] „Peržiūrimos taisyklės, kalbamasi su komanda, organizuojami mokymai <...>.“ [R5] „Kartais jis ateina pasiklausti patarimo kaip geriau.“ [R5] „Direktorė dalyvauja įvairiuose mokymuose, parveža patirtį <...>.“ [R6] „Vadovas anksčiau supervizijas padarydavo, komandinius mokymus.“ [R6]

10 PRIEDAS

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Netinkamai valdomos kultūrinės įvairovės pasekmės organizacinei kultūrai	Didėjantys nesusikalbėjimai ir atsargesnis bendravimas	„Gal nesusikalbėjimų daugiau gali atsirasti.“ [R1] „Jei kultūrinė įvairovė būtų palikta „saviškai“, be jokio dėmesio, manau, galėtų atsirasti nesusipratimų.“ [R3] „<...> žmonės labiau pradėtų atsargiau reikšti savo nuomonę <...> bijodami, kad bus neteisingai suprasti <...>“ [R4] „Jei kultūrinę įvairovę tiesiog paliktume kaip kad nors susitvarkys, manau, klimatas dingtų gana greitai.“ [R5]
	Darbuotojų susiskaldymas ir grupelių formavimasis	„<...> gal ne tokio susiskaldymo, kokios grupelės to pasekoje.“ [R1] „Aš manau, kad tada įvyktų kaip ir susiskaldymas toksai <...>.“ [R2] „Tiesiog susiformuos grupelės <...> kur bandys tarpusavio tik mažom grupelėm bendrauti <...>.“ [R2] „<...> ilgainiui atsirastų susiskirstymas <...> žmonės turbūt labiau dirbtų su tais, su kuriais jaučiasi saugiau <...>“ [R4]
	Mažėjantis darbuotojų įsitraukimas ir iniciatyvumas	„Realiai nebevyktų kokybiškas darbas <...>.“ [R2] „Žmonės mažiau juokauja, mažiau kalba, bijo pasakyti ką nors ne taip.“ [R5] „Nebelieka noro įsitraukti, siūlyti idėją arba kažką papildomai daryti.“ [R5]
	Didėjanti įtampa ir mažėjantis pasitikėjimas organizacijoje	„daugiau nervų <...> tokios daugiau įtampos galbūt.“ [R1] „Jei apie tokius skirtumus nekalbama, gali pradėti mažėti pasitikėjimas.“ [R3] „<...> galėtų mažėti pasitikėjimas vadovybe <...>“ [R4] „<...> jeigu ta kultūrinė įvairovė būtų palikta saviškai <...> automatiškai atsirastų daugiau tylos ir neišsakytos įtampos <...>“ [R4] „Tada santykiai tampa tokie ant ribos.“ [R5]

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Kultūrinės įvairovės teigiamas poveikis organizacijos stiprėjimui ir ilgalaikiai raidai	Didesnė idėjų, požiūrių ir kūrybiškumo įvairovė	„<...> tai daugiau požiūrių, daugiau idėjų skirtingų.“ [R1] „Gal platesnį matymą pirmiausia suteikia <...>.“ [R2] „Kartais gali nustebti, kaip mes siaurai pažiūrėjom į situaciją ar į užduotis <...>.“ [R2] „Man atrodo, kad kultūrinės įvairovės augimas organizaciją gali padaryti lankstesnę ir atviresnę.“ [R3] „Kai dirba skirtingi žmonės, natūraliai atsiranda daugiau skirtingų idėjų, daugiau diskusijų, kartais net daugiau ginčų, bet tie ginčai dažnai būna naudingi.“ [R3] „<...> tai labai praplečia požiūrį <...> kolegės iš kitų šalių gali pasiūlyti metodų ar idėjų <...>“ [R4] „Kūrybiškumas tikrai didesnis, kai susitinka skirtingos patirtys <...>.“ [R5]
	Darbuotojų asmeninis ir profesinis augimas	„Kaip toje pačioje situacijoje skirtingų kultūrų žmonės skirtingai pasielgs <...> tu labai gali pasimokyti.“ [R1] „Jie labai augina asmeniškai <...> bręstam kaip asmenybės.“ [R1] „Kai tu kasdieną turi kalbėti užsienio kalba <...>.“ [R2] „<...> kai komanda yra skirtingų patirčių žmonių <...> tada lengviau yra suprasti skirtingus poreikius tų tikslinių grupių <...>“ [R4] „Lengviau dirbti su skirtingais klientais, ypač jei jie irgi iš įvairių aplinkų.“ [R5]
	Organizacijos veiklos kokybės, lankstumo ir reputacijos stiprėjimas	„Tai tuo pačiu ir į kolektyvą, ir į darbą, rezultatus, ir visur atsispindi.“ [R1] „Taip pat organizacija tampa patrauklesnė partneriams ir klientams <...>.“ [R3] „Bus lengviau dirbti su partneriais iš kitų šalių, lengviau prisitaikyti prie naujų projektų ar situacijų.“ [R3] „<...> įvairovė manau, kad padeda mums būti lankstesniems <...>“ [R4] „<...> tai gali sustiprinti organizacijos reputaciją <...> parodyti, kad mes esame atviri <...> gebame dirbti ir tarptautinėje aplinkoje <...>“ [R4] „Dar jaučiasi, kad organizacija tampa atviresnė <...>.“ [R5] „Lengviau priimami nauji žmonės <...>.“ [R5] „Kartais kolega pamato riziką ar problemą, apie kurią net niekas nepagalvoja <...>.“ [R5] „<...> mes patys labai daug dirbam tokiu europiniu lygmeniu <...>.“ [R6]

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Organizacinės kultūros tobulinimo poreikiai augant kultūrinei įvairovei	Didesnio struktūruotumo ir sistemingumo poreikis integracijos procese	„<...> kad būtų struktūros, žinių ir gal pasiruošimo.“ [R1] „Sukurti struktūrą, stiprią struktūrą <...> jau grynai dokumentiškai patvirtintą <...>.“ [R2] „Kad tikrai atsirastų kaip atskiras žmogus ar keli žmonės <...> kurie tą įgyvendintų nuosekliai visą tą programą <...> integravimą ir mentoriavimą, ir įtraukimą <...>.“ [R2] „Ne griežtų taisyklių, bet aiškesnių gairių.“ [R3] „<...> jeigu mūsų organizacijoje kultūrinė įvairovė augs <...> reikės daugiau sąmoningo planavimo, ne tik spontaniško prisitaikymo <...>“ [R4] „Na man atrodo, labiausiai trūksta sistemingumo.“ [R5] „Dabar daug ką darome, bet dažnai reaguojame jau tada, kai atsiranda problema.“ [R5] „<...> būtų labai faina turėti tikrai tas tokias rašytines taisykles, oficialų tokį įvedimą kitų žmonių į komandą <...>.“ [R6]
	Komunikacijos ir bendradarbiavimo principų aiškesnio apibrėžimo poreikis	„<...> galbūt reikėtų aiškiau apibrėžti komunikacijos principus <...> išsiaiškinti, kaip mes teigiame grįžtamąjį ryšį, kaip sprendžiame konfliktus <...>“ [R4] „Reikia labiau pagalvoti, kaip pateikiame informaciją, kad ji visiems būtų vienodai aiški.“ [R5]
	Mokymų ir profesinio pasirengimo kultūrinei įvairovei poreikis	„<...> tokio grynai tam paskirto profesionalaus kažkokio įvedimo mokymo.“ [R1] „<...> manau, kad tikrai atneštų naudą trumpi mokymai ar vidiNės diskusijos apie kultūrinius skirtumus <...>“ [R4]
	Laiko ir erdvės bendravimui bei komandos stiprinimui poreikis	„<...> man užsifiksavo tie team buildingai <...> man atrodo to labai šiaip trūktų.“ [R1] „Man atrodo, kad labiausiai trūksta laiko ir erdvės ramiai pasikalbėti apie šiuos dalykus.“ [R3] „Taip pat trūksta laiko apie tai pasikalbėti, visi dirbame greit.“ [R5]

NAUJŲ DARBUOTOJŲ IR PRAKTIKANTŲ INTEGRACIJOS GAIRĖS X ORGANIZACIJOJE

Šios integracijos gairės nustato naujų darbuotojų, praktikantų ir savanorių įvedimo (integracijos) į X organizacijos veiklą principus, atsakomybes ir pagrindinius veiksmus. Šios gairės taikomos visiems naujai priimtiems darbuotojams, praktikantams ir savanoriams, nepriklausomai nuo jų pareigų ar darbo trukmės.

Integracijos tikslas užtikrinti, kad naujas darbuotojas ar praktikantas:

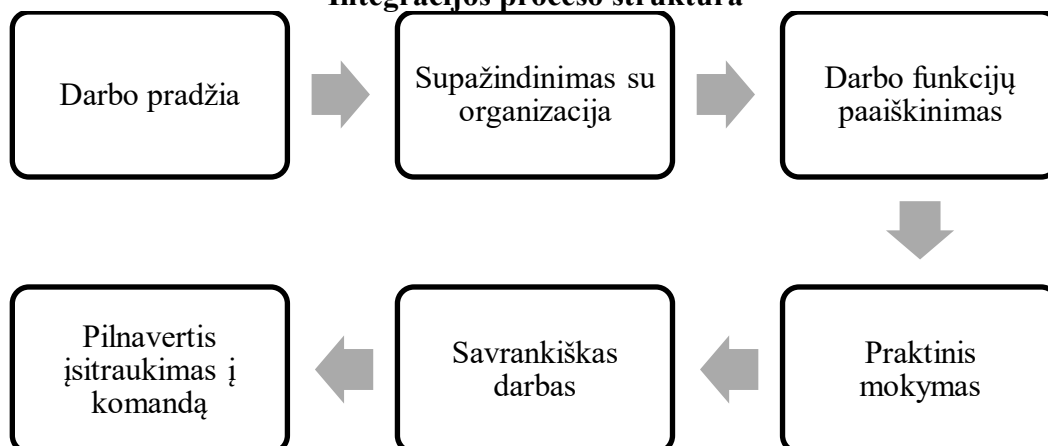
1. Suprastų organizacijos veiklą ir tikslus;
2. Žinotų savo funkcijas ir atsakomybes;
3. Susipažintų su organizacijos vertybėmis ir darbo principais;
4. Gebėtų savarankiškai atlikti pavestas užduotis;
5. Jaustųsi komandos dalimi;
6. Galėtų kokybiškai teikti paslaugas klientams.

Integracijos principai

X organizacijos integracijos procesas grindžiamas šiais principais:

1. **Aiškumas.** Naujam darbuotojui suteikiama aiški informacija apie organizacijos veiklą, darbo tvarką ir atsakomybes.
2. **Nuoseklumas.** Integracija vykdoma pagal vieningą struktūrą ir nustatytus etapus.
3. **Pagalba.** Naujam darbuotojui suteikiama reikalinga pagalba ir palaikymas adaptacijos laikotarpiu.
4. **Atsakomybė.** Už integracijos procesą atsakingi vadovas, paskirtas darbuotojas (mentorių) ir pats naujas darbuotojas.
5. **Bendradarbiavimas.** Integracija vyksta per bendravimą, praktinį darbą ir komandinę veiklą.

Integracijos proceso struktūra



Ši struktūra padeda užtikrinti, kad integracija vyktų nuosekliai ir būtų suprantama tiek darbuotojui,

tiesiogiai organizacijai.

Funkcijos integracijos procese

Vadovo funkcijos:

1. Paskiria atsakingą darbuotoją (mentorių);
2. Supažindina su organizacijos veikla;
3. Paaiškina darbo tikslus ir lūkesčius;
4. Stebi integracijos procesą;
5. Suteikia grįžtamąjį ryšį;
6. Sprendžia iškilusias problemas

Mentoriaus funkcijos:

1. Pristato darbo vietą ir komandą;
2. Paaiškina darbo funkcijas;
3. Padeda suprasti darbo procesus;
4. Atsako į klausimus;
5. Padeda spręsti praktinius klausimus;
6. Stebi naujo darbuotojo pažangą.

Naujo darbuotojo ar praktikanto funkcijos:

1. Aktyviai dalyvauja integracijos procese;
2. Užduoda klausimus;
3. Laikosi organizacijos taisyklių;
4. Atsakingai vykdo pavestas užduotis;
5. Bendradarbiauja su kolegomis;
6. Siekia mokytis ir tobulėti.

Pagrindiniai integracijos veiksmai

Integracijos metu naujas darbuotojas ar praktikantas supažindinamas su:

1. Organizacijos struktūra;
2. Organizacijos veiklos sritimis;
3. Darbo funkcijomis;
4. Vidaus taisyklėmis;
5. Darbo saugos reikalavimais;
6. Komunikacijos principais;
7. Dokumentų rengimo tvarka;
8. Klientų aptarnavimo principais;
9. Konfidencialumo reikalavimais.

Baigiamosios nuostatos

Integracijos gairės yra organizacijos vidaus dokumentas, kuris padeda užtikrinti nuoseklų naujų darbuotojų ir praktikantų įvedimą į organizacijos veiklą. Kiekvienas organizacijos darbuotojas prisideda prie sėkmingos naujų kolegų integracijos ir organizacinės kultūros stiprinimo.

KALBOS POLITIKOS X ORGANIZACIJOJE GAIRĖS

Kalbos politika X organizacijoje nustato bendrus kalbos vartojimo principus organizacijos veikloje, bendravime su klientais, partneriais ir kolegomis bei dokumentų rengime. Ši politika taikoma visiems X organizacijos darbuotojams, praktikantams, savanoriams ir kitiems asmenims, vykdančioms veiklą organizacijoje.

Pagrindiniai kalbos vartojimo principai

- Lietuvių kalbos pirmumas oficialioje veikloje.** X organizacijos oficialioje veikloje Lietuvoje pagrindinė kalba yra lietuvių kalba. Ji vartojama dokumentuose, susirašinėjime su Lietuvos institucijomis, administraciniuose sprendimuose ir tais atvejais, kai tai būtina pagal teisės aktus.
- Darbinės kalbos pagal situaciją.** Anglų, rusų ar kita kalba gali būti vartojama tada, kai to reikia klientų, projektų, partnerių, praktikantų, savanorių ar kitų veikloje dalyvaujančių asmenų supratimui užtikrinti.
- Aiškumas.** Informacija turi būti pateikiama taip, kad ją galėtų suprasti konkreti auditorija. Dirbant su klientais ar tikslinėmis grupėmis vengiama perteklinių sudėtingų formuluočių, jeigu jos nėra būtinos.
- Konfidencialumas.** Kai informacija perduodama, verčiama ar aiškinama kita kalba, saugomi asmens duomenys ir neviešinama jautri informacija, kuri nėra būtina konkrečiam tikslui.

Veiklos situacija	Pagrindinė kalba	Papildomos kalbos	Praktinis taikymas
Oficialūs dokumentai Lietuvoje	Lietuvių kalba	Vertimai gali būti rengiami pagal poreikį	Lietuviška versija laikoma pagrindine, jeigu dokumentas turi teisinę ar administracinę reikšmę Lietuvoje.
Darbo sutartys, įsakymai, pažymos, protokolai, ataskaitos	Lietuvių kalba	Anglų ar kita kalba gali būti pateikiamas informacinis vertimas	Vertimas padeda suprasti turinį, tačiau nepakeičia oficialios lietuviškos dokumento versijos, jeigu teisės aktai nenumato kitaip.
Vidinė dalykinė komunikacija tarp darbuotojų	Lietuvių kalba	Anglų, rusų ar kita kalba pagal poreikį	Jeigu dalyvauja asmuo, kuris nesupranta lietuviškai, susitariama dėl darbinės kalbos arba pateikiama pagrindinė informacija jam suprantama kalba.
Komandos, projektų ir darbo grupių susitikimai	Lietuvių kalba arba iš anksto sutarta darbinė kalba	Dažniausiai anglų kalba tarptautiniuose projektuose	Susitikimo pradžioje aiškiai sutariama, kokia kalba vyksta darbas.
Tarptautiniai projektai ir bendravimas su užsienio partneriais	Pagal projekto darbinę kalbą	Dažniausiai anglų kalba	Projekto dokumentuose, susitikimuose ir viešiniame vartojama projekto sutarta kalba. Lietuvos institucijoms reikalinga informacija rengiama lietuvių kalba.
Bendravimas su klientais ir tikslinėmis grupėmis	Klientui suprantama kalba, kai tai įmanoma	Lietuvių, rusų, anglų ar kita kalba pagal klientų poreikius ir darbuotojų kompetencijas	Paslaugos kokybė ir žmogaus saugumas yra svarbiausi. Jeigu reikalingas vertimas, užtikrinamas konfidencialumas.
Bendravimas su Lietuvos institucijomis	Lietuvių kalba	Kitos kalbos tik tada, kai to prašo institucija arba tai leidžia dokumento pobūdis	Raštai, atsakymai, prašymai ir oficialūs paaiškinimai rengiami lietuvių kalba.

Darbuotojų kalbiniai reikalavimai

1. Pareigoms, susijusioms su oficialiais dokumentais, Lietuvos institucijomis, tiesioginiu darbu su klientais ar vieša komunikacija Lietuvoje, reikalingas pakankamas lietuvių kalbos mokėjimas.
2. Pareigoms, susijusioms su tarptautiniais projektais, užsienio partneriais, praktikantais ar savanoriais, gali būti reikalingas anglų kalbos mokėjimas.
3. Rusų ar kitos kalbos mokėjimas gali būti reikalingas tada, kai to reikia konkrečių klientų ar tikslinių grupių supratimui užtikrinti.
4. Jeigu darbuotojas nemoka lietuvių kalbos arba jos mokėjimas ribotas, priimant į darbą turi būti aiškiai sutarta, kokias funkcijas jis gali atlikti, kokia kalba bus vykdoma komunikacija ir kokios kalbinės adaptacijos priemonės bus taikomos.

Jeigu X organizacija priima darbuotoją, kuris nėra lietuvių kalbos vartotojas, vadovybė arba įgaliotas asmuo turi iš anksto įvertinti, ar lietuvių kalbos mokėjimas yra būtina priėmimo sąlyga, ar darbuotojas gali pradėti dirbti kita darbine kalba ir lietuvių kalbos mokytis vėliau.

Ilgalaikiam darbui X organizacijoje lietuvių kalbos pagrindų mokymasis rekomenduojamas kaip adaptacijos ir integracijos į organizacijos veiklą dalis. Konkretus mokymosi pobūdis, terminas ir finansavimas nustatomas atskiru vadovybės sprendimu, atsižvelgiant į pareigybės poreikį, darbuotojo funkcijas ir organizacijos galimybes.

1. Organizacija gali skatinti darbuotoją mokytis lietuvių kalbos ir padėti rasti tinkamus kursus.
2. Organizacija gali sudaryti sąlygas derinti kalbos mokymąsi su darbo funkcijomis, jeigu tai įmanoma pagal darbo organizavimą.
3. Sprendimas dėl kalbos kursų apmokėjimo ar dalinio finansavimo priimamas individualiai, pagal organizacijos finansines galimybes ir pareigybės poreikį.

Užsienio praktikantai, savanoriai ir stažuotojai

1. Su užsienio praktikantais, savanoriais ir stažuotojais pagrindinė darbinė kalba paprastai yra anglų kalba, jeigu konkrečioje veikloje nesusitariama kitaip.
2. Užsienio praktikantus ar savanorius kuruoja darbuotojai, galintys su jais aiškiai bendrauti sutarta darbine kalba.
3. Jeigu praktika ar savanorystė trunka ilgiau, rekomenduojama supažindinti asmenį su lietuvių kalbos pagrindais ir svarbiausiais kasdienės darbo aplinkos žodžiais.

Gairių peržiūra ir atnaujinimas

X organizacijos kalbos politikos gairės laikomos gyvu dokumentu. Jos turi būti peržiūrimos ne tik formaliai, bet ir pagal tai, ar realiai padeda kasdieniame darbe, priimant naujus darbuotojus, praktikantus, savanorius, dirbant su klientais ir įgyvendinant projektus.

ORGANIZACINĖS KULTŪROS APRAŠO GAIRĖS

Organizacinės kultūros aprašo (toliau – Aprašas) gairės yra skirtas:

1. Nustatyti bendrus organizacijos veiklos principus ir elgesio standartus;
2. Užtikrinti vienodą darbuotojų supratimą apie organizacijos vertybes;
3. Padėti naujiems darbuotojams ir praktikantams greičiau integruotis į organizacijos veiklą;
4. Stiprinti komandinį darbą ir bendradarbiavimą;
5. Mažinti neapibrėžtumą ir darbo procesų chaotiškumą;
6. Užtikrinti paslaugų kokybę ir profesionalumą;
7. Sudaryti prielaidas organizacijos augimui ir tobulėjimui.

Organizacijos vertybės

X organizacijos veikla grindžiama šiomis pagrindinėmis vertybėmis:

1. **Pagarba žmogui.** Kiekvienas žmogus vertinamas kaip asmenybė, nepriklausomai nuo jo socialinės padėties, amžiaus, negalios, patirties ar gyvenimo situacijos.
2. **Atsakomybė.** Darbuotojai atsakingai vykdo savo pareigas, laikosi susitarimų ir prisiima atsakomybę už priimtus sprendimus ir teikiamų paslaugų kokybę.
3. **Profesionalumas.** Darbas grindžiamas kompetencija, žiniomis, etika ir nuolatiniu mokymusi.
4. **Bendradarbiavimas.** Organizacijoje skatinamas komandinis darbas, tarpusavio pagalba ir bendrų sprendimų paieška.
5. **Atvirumas.** Darbuotojai skatinami išsakyti nuomonę, dalintis informacija ir ieškoti sprendimų kartu.
6. **Nuolatinis tobulėjimas.** Organizacija siekia mokytis iš patirties, analizuoti savo veiklą ir gerinti darbo kokybę.

Vadovo vaidmuo organizacinėje kultūroje

Vadovas organizacijoje atlieka esminį vaidmenį formuojant ir palaikant organizacinę kultūrą. Vadovas organizacijoje yra organizacinės kultūros kaitos organizatorius ir skatintojas, kuris savo pavyzdžiu formuoja darbuotojų požiūrį į darbą, bendravimą ir atsakomybę.

Vadovo funkcijos organizacinės kultūros srityje:

1. Užtikrinti aiškų organizacijos veiklos krypties supratimą;
2. Skatinti darbuotojų bendradarbiavimą;
3. Spręsti konfliktus konstruktyviai;
4. Sudaryti sąlygas darbuotojų profesiniam augimui;
5. Palaikyti darbuotojų iniciatyvas;
6. Užtikrinti skaidrią komunikaciją;

Darbuotojų vaidmuo organizacinėje kultūroje

Kiekvienas darbuotojas yra organizacinės kultūros dalis ir aktyvus jos kūrėjas. Organizacinė kultūra formuojama ne tik vadovo sprendimais, bet ir kasdieniais darbuotojų veiksmais, bendravimu ir požiūriu į darbą. Organizacijoje laikomasi nuostatos, kad problemos sprendžiamos bendradarbiaujant, o ne individualiai.

Darbuotojai organizacijoje:

1. Laikosi organizacijos vertybių;
2. Gerbia kolegas ir klientus;
3. Laikosi profesinės etikos;
4. Atsakingai vykdo savo funkcijas;
5. Dalinasi informacija;
6. Bendradarbiauja su komanda;
7. Prisiima atsakomybę už savo sprendimus.

Bendravimo ir komunikacijos principai

X organizacijoje komunikacija grindžiama aiškumu, pagarba ir atsakomybe.

Organizacijoje nustatomi šie bendravimo principai:

1. Informacija perduodama laiku;
2. Naudojami sutarti komunikacijos kanalai;
3. Laikomasi profesinio bendravimo standartų;
4. Konfliktai sprendžiami dialogo būdu;
5. Skatinamas grįžtamasis ryšys;
6. Svarbi informacija dokumentuojama.

Mokymasis ir profesinis tobulėjimas

X organizacija yra mokanti organizacija, kuri skatina darbuotojų profesinį ir asmeninį augimą. Profesinis tobulėjimas laikomas svarbia organizacijos veiklos dalimi.

Organizacija sudaro sąlygas darbuotojams:

1. Dalyvauti mokymuose;
2. Kelti kvalifikaciją;
3. Dalintis patirtimi;
4. Tobulinti profesinius įgūdžius;
5. Mokyti iš praktikos.

Komunikacijos kanalų naudojimas

Komunikacijos kanalas	Kam naudojamas	Kokiai informacijai skirtas
Elektroninis paštas	Oficiali dalykinė komunikacija	Susitarimai su partneriais, projektinė informacija, oficialūs dokumentai, svarbūs vidiniai pranešimai, informacija, kuri turi išlikti raštu
Vidinės žinutės / susirašinėjimo grupės	Greita kasdienė komunikacija	Operatyvūs klausimai, trumpi priminimai, darbo eigos derinimas, skubūs praktiniai klausimai
Telefonas	Skubūs arba greito atsakymo reikalaujantys klausimai	Situacijos, kai reikia greitai priimti sprendimą, patikslinti informaciją arba susisiekti su žmogumi nedelsiant
Susitikimai / pasitarimai	Bendri sprendimai, refleksija, planavimas	Veiklų planavimas, komandos aptarimai, sudėtingesnių situacijų analizė, sprendimų priėmimas
Bendri dokumentai / vidinės platformos	Informacijos saugojimas ir bendras darbas	Šablonai, planai, ataskaitos, metodinė medžiaga, dokumentų versijos, informacija, kuri turi būti prieinama komandai
Individualūs pokalbiai	Jautrūs arba asmeniniai darbo klausimai	Grįžtamasis ryšys, adaptacija, darbo krūvis, konfliktinės ar jautrios situacijos

Baigiamosios nuostatos

Organizacinės kultūros aprašas yra bendras organizacijos susitarimas dėl darbo principų, elgesio standartų ir bendravimo būdų. Šis dokumentas padeda užtikrinti aiškią organizacijos veiklą, stiprinti komandinį darbą ir gerinti paslaugų kokybę.