

VILNIAUS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO ADMINISTRAVIMO FAKULTETAS

ŽMOGIŠKŲJŲ IŠTEKLIŲ VALDYMAS

Magistrantė Agnė Sinkevičienė
MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS

DISKRIMINACIJOS DARBE POVEIKIS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI MODERUOJANT ORGANIZACINEI KULTŪRAI IR SUVOKIAMAM ORGANIZACIJOS PALAIKYMUI	THE IMPACT OF WORKPLACE DISCRIMINATION ON EMPLOYEE ENGAGEMENT THROUGH MODERATING ORGANISATIONAL CULTURE AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT
---	---

Darbo vadovė Prof., Dr. Greta Drūteikienė

Vilnius, 2026

TURINYS

IVADAS	7
1. DISKRIMINACIJOS DARBE POVEIKIO DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI MODERUOJANT ORGANIZACINEI KULTŪRAI IR SUVOKIAMAM ORGANIZACIJOS PALAIKYMUI TEORINĖ ANALIZĖ.....	10
1.1. Diskriminacijos darbe samprata ir ją lemiantys veiksniai	10
1.2. Darbuotojų įsitraukimo samprata ir ją lemiantys veiksniai	15
1.3. Organizacinės kultūros samprata ir suvokiamo organizacijos palaikymo vaidmuo	19
1.4. Diskriminacijos darbe, darbuotojų įsitraukimo, organizacinės kultūros ir suvokiamo organizacijos palaikymo sąsajos	29
2. DISKRIMINACIJOS DARBE POVEIKIO DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI MODERUOJANT ORGANIZACINEI KULTŪRAI IR SUVOKIAMAM ORGANIZACIJOS PALAIKYMUI TYRIMO METODOLOGIJA	32
2.1. Kiekybinio tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės	32
2.2. Tyrimo eiga.....	37
2.3. Tyrimo imtis.....	40
2.4. Tyrimo instrumento sudarymas ir pagrindimas	40
2.5. Duomenų analizės metodai	43
2.6. Tyrimo duomenų patikimumo ir normalumo analizė	44
3. DISKRIMINACIJOS DARBE POVEIKIO DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI MODERUOJANT ORGANIZACINEI KULTŪRAI BEI SUVOKIAMAM ORGANIZACIJOS PALAIKYMUI TYRIMO REZULTATAI.....	47
3.1. Tyrimo respondentų demografinių charakteristikų aprašymas.....	47
3.2. Konstrukto aprašomoji statistika ir koreliacijų analizė.....	49
3.3. Kintamųjų pasiskirstymas pagal lytį (t-testas).....	52
3.4. Regresinė analizė	53
3.5. Moderacijos analizė	58
3.6. Tyrimo rezultatų aptarimas ir diskusija	64
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	67
LITERATŪRA IR ŠALTINIAI.....	70
SANTRAUKA.....	81
SUMMARY	83

PRIEDAI.....	85
1 PRIEDAS. Klausimynas	85
2 PRIEDAS. SPSS Moderatorių analizė	93

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Organizacinės kultūros sampratos atskleidimas	20
2 lentelė. Tyrimo klausimyno struktūra	40
3 lentelė. Konstrukty patikimumo rodikliai	44
4 lentelė. Tyrimo kintamųjų duomenų normalumo testų rezultatai	46
5 lentelė. Skweness ir Kurtosis kintamųjų reikšmės.....	46
6 lentelė. Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos	47
7 lentelė. Respondentų amžiaus statistiniai rodikliai	49
8 lentelė. Konstrukty aprašomoji statistika	50
9 lentelė. Konstrukty tarpusavio koreliacija (Pearson).....	51
10 lentelė. Diskriminacijos dimensijų ir darbuotojų išitraukimo į darbą koreliacija (Pearson)	52
11 lentelė. Kintamųjų vidurkių skirtumai pagal lytį	53
12 lentelė. Regresinės analizės modelių rezultatai	55
13 lentelė. Regresinės analizės rezultatai: diskriminacija darbe ir jos dimensijos.....	56
14 lentelė. Regresinės analizės rezultatai: Bootstrap procedūra	57
15 lentelė. Moderacijos analizės rezultatai	59
16 lentelė. Moderacijos sąveikų rezultatai	60
17 lentelė. Diskriminacijos darbe efektų analizė esant skirtingoms moderatorių reikšmėms	61
18 lentelė. Hipotezių tikrinimo rezultatai	64

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. <i>Diskriminacijos darbe bruožai</i>	11
2 pav. <i>Organizacijos kultūrą įtakojantys veiksniai</i>	24
3 pav. <i>Organizacinės kultūros vertinimas pagal konkuruojančių vertybių sistemą</i>	26
4 pav. <i>Konceptualus tyrimo modelis</i>	34
5 pav. <i>Tyrimo eiga</i>	39
6 pav. <i>Moderatoriaus tyrimo modelis</i>	58
7 pav. <i>Moderacinio ryšio grafikas</i>	62

SANTRUMPŲ SĄRAŠAS

UWES (angl. *Utrecht Work Engagement Scale*) - Utrecht įsitraukimo į darbą skalė (UWES skalė apima tris pagrindinius įsitraukimo į darbą aspektus: energingumą, atsidavimą ir įsisavinimą) (Merino-Soto et al., 2022).

CVF (angl. *competing values framework*) - Konkuruojančių vertybių sistema.

SIT (angl. *Social Identity Theory*) - Socialinės tapatybės teorija.

WPDI (angl. *Workplace Prejudice/Discrimination Inventory*) - Išankstinio nusistatymo ir diskriminacijos darbo vietoje skalė.

DOCS (angl. *Denison Organizational Culture Survey*) - Denison organizacinės kultūros klausimynas.

SPOS (angl. *Perceived Organizational Support*) – Suvokiamas organizacijos palaikymas.

IVADAS

Darbo temos aktualumas. Diskriminacija darbe yra plačiai paplitusi problema, daranti didelį poveikį darbuotojų gerovei ir organizacijos veiksmingumui (Bakare, Nouhi, 2024). Naujausi tyrimai parodo, kad diskriminacija darbo vietoje neigiamai veikia darbuotojų psichologinę bei emocinę gerovę, pasitenkinimą darbu, pasitikėjimą organizacija ir darbuotojų įsitraukimą į savo darbinės veiklas (Palumbo, 2024).

Pastaruoju metu darbuotojų įsitraukimas vis dažniau įvardijamas kaip veiksnys, kuris daro reikšmingą organizacijos veiklų rezultatams, aukštam darbuotojų produktyvumui bei konkurencingumui ilgalaikėje perspektyvoje (Frega, 2021). Empiriniai tyrimai parodo, jog aukštas darbuotojų įsitraukimo lygis siejamas su didesniu pasitenkinimu darbu, mažesne darbuotojų kaita ir geresniais organizacijos veiklos rezultatais (van Tuin ir kt. 2020).

Organizacinė kultūra veikia kaip svarbus kontekstinis mechanizmas, kuris kryptingai formuoja darbuotojų elgesio modelius, jų nuostatas, vertybes bei tarpusavio santykių modelį organizacijoje. Kultūra apibrėžia bendras organizacijos normas, lūkesčius ir priimtinas elgsenos formas, kurios daro įtaką darbuotojų sprendimams, bendradarbiavimui ir prisitaikymui prie organizacijos tikslų. Taip ji reikšmingai veikia organizacijos funkcionavimą ir ilgalaikį veiklos efektyvumą (Grover ir kt., 2022). Empiriniai tyrimai atskleidžia, kad diskriminacija darbo vietoje daro reikšmingą neigiamą poveikį darbuotojų gerovei, tačiau palaikanti, teisingumu ir pagarba grįsta organizacinė aplinka gali sušvelninti šio poveikio intensyvumą (Pervaiz, Afridi ir Gill, 2024). Organizacinės kultūros supratimas ir aiškinimas yra svarbus, nes jis daro įtaką organizacijos plėtrai, produktyvumui ir mokymuisi visais lygmenimis. Organizacinė kultūra apibrėžia organizacijos viduje randamas vertybes, normas, elgsenos principus. Minėtos kultūrinės nuostatos sudaro kontekstą, kuriame yra formuojamas darbuotojų požiūris į organizacijos sprendimus ir joje vyraujančias praktikas. Šiame kontekste su organizacine kultūra glaudžiai siejama suvokiamo organizacijos palaikymo (angl. Perceived Organizational Support) samprata, kuri nusako darbuotojų įsitikinimą, kad organizacija vertina jų indėlį ir rūpinasi darbuotojų gerove (Eisenberger ir kt., 2020). Empiriniai tyrimai rodo, kad aukštesnis suvokiamos organizacijos palaikymo lygis yra siejamas su palankesnėmis darbuotojų nuostatomis, didesniu emociniu įsipareigojimu ar geresne psichologine savijauta, o tai stipriai prisideda prie palankesnės organizacijos aplinkos kūrimo (Rasool ir kt., 2021).

Analizuojamos temos ištyrimo lygis. Pastarųjų metų moksliniai tyrimai plačiai nagrinėjo diskriminacijos darbe reiškinį ir jos pasekmes darbuotojų, įsitraukimui, psichologinei gerovei ir elgsenai. Empiriniai ir apžvalginiai tyrimai parodė, kad diskriminacija darbo vietoje siejama su didesniu emociniu išsekimu, prastesne psichologine savijauta, mažesniu pasitenkinimu darbu plačiąja prasme ir silpnesniu ryšiu tarp darbuotojo ir organizacijos (Bakare, Nouhi, 2024, Song Hing ir kt., 2023). Taip pat buvo nustatyta, kad diskriminacija darbo vietoje gali reikšmingai sumažinti darbuotojų įsitraukimą ir skatinti jų atsitraukimą nuo darbinių bei organizacinių tikslų (Palumbo, 2024). Taip pat svarbią reikšmę turi ir kitą tyrimų kryptis – tai darbuotojų įsitraukimo reikšmė organizacijos efektyvumui. Tyrimuose akcentuojama, kad kuo aukštesnis darbuotojų įsitraukimo lygis, tuo labiau darbuotojas siejamas su didesniu produktyvumu, geresniais organizacijos veiklos rezultatais bei stipresniu įsipareigojančiu ryšiu tarp darbuotojo ir organizacijos (Frega, 2021, van Tuin ir kt., 2020, Verčič, 2021). Vis daugiau dėmesio skiriama organizaciniam veiksniam, galintiems keisti neigiamų darbo patirčių poveikį darbuotojų elgsenai. Atlikti tyrimai rodo, kad organizacinė kultūra formuoja darbuotojų nuostatas, elgesio normas ar reakcijas į neteisingą elgesį darbo aplinkoje, todėl tai gali turėti itin reikšmingą įtaką darbuotojų patirčių interpretavimui (Isensee ir kt. 2023). Taip pat nustatyta, kad organizacinės kultūros terpėje svarbų vaidmenį atlieka suvokiamas organizacijos palaikymas, kuris veikia tarsi apsauginis reiškinys, kuris sumažina neigiamą poveikį tiek darbuotojų psichologinei gerovei, tiek darbuotojų įsitraukimui (Eisenberger ir kt., 2020).

Nepaisant to, kad pastaraisiais metais tyrimų skaičius augo, dauguma empirinių tyrimų diskriminaciją darbo vietoje, darbuotojų įsitraukimą, organizacinę kultūrą bei suvokiamą jos palaikymą analizuoja atskirai. Ribotai nagrinėjamas organizacinės kultūros bei suvokiamo organizacijos palaikymo moderuojantis vaidmuo diskriminacijos darbe ir darbuotojų įsitraukimo sąsajoms. Taip pat trūksta kompleksinių empirinių tyrimų, kurie atskleistų visų šių sąvokų visumą tam tikrame kontekste.

Darbo naujumas: Diskriminacijos poveikis darbuotojų įsitraukimui, moderacija organizacinei kultūrai bei suvokiamam organizacijos palaikymui nėra plačiai ištirta. Lietuvoje dar nėra išsamiai aprašytų mokslinių tyrimų, kuriuose būtų nustatytos diskriminacijos sąsajos su darbuotojų įsitraukimu, organizacine kultūra ir suvokiamu jos palaikymu.

Darbo problema: Kaip diskriminacija darbe veikia darbuotojų įsitraukimą moderuojant organizacinei kultūrai bei suvokiamam organizacijos palaikymui?

Darbo tikslas – įvertinti diskriminacijos darbe poveikį darbuotojų įsitraukimui, analizuojant organizacinės kultūros ir suvokiamo organizacijos palaikymo moderuojantį vaidmenį.

Darbo uždaviniai:

1. Atskleisti diskriminacijos darbe, darbuotojų įsitraukimo ir organizacinės kultūros bei suvokiamo organizacijos palaikymo sampratas ir sąveikaujančius veiksnius.
2. Įvertinti diskriminacijos darbe poveikį darbuotojų įsitraukimui.
3. Nustatyti diskriminacijos darbe poveikį darbuotojų įsitraukimui moderuojant organizacinei kultūrai bei suvokiamam organizacijos palaikymui.

Darbo metodai:

- Mokslinės literatūros analizė.
- Teisės aktų analizė.
- Kiekybinis tyrimas, statistinė analizė.

Darbo struktūros: Darbą sudaro įvadas bei trys pagrindinės darbo dalys. Pirmojoje darbo dalyje atskleidžiami teoriniai diskriminacijos darbe, darbuotojų įsitraukimo, organizacinės kultūros bei suvokiamo organizacijos palaikymo teoriniai aspektai. Antroje darbo dalyje pateikiama diskriminacijos darbe poveikio darbuotojų įsitraukimui moderuojant organizacinei kultūrai bei suvokiamam organizacijos palaikymui tyrimo metodika. Sudaromas tyrimo modelis apimant tiriamuosius veiksnius ir numatomas sąsajas. Trečioje darbo dalyje pateikiama tyrimo rezultatų analizė ir rezultatų aptarimas. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir pasiūlymai, literatūra ir šaltiniai, santraukos lietuvių ir anglų kalbomis, priedai, papildantys tyrimo informaciją.

1. DISKRIMINACIJOS DARBE POVEIKIO DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI MODERUOJANT ORGANIZACINEI KULTŪRAI IR SUVOKIAMAM ORGANIZACIJOS PALAIKYMUI TEORINĖ ANALIZĖ

1.1. Diskriminacijos darbe samprata ir ją lemiantys veiksniai

Diskriminacija – visomis įmanomomis formomis ir išraiškomis – yra viena iš labiausiai paplitusių žmogaus teisių pažeidimų ir piktnaudžiavimo formų. Ji kasdien paliečia milijonus žmonių ir yra viena sunkiausiai atpažįstamų (Europos Vadovų Taryba, 2024). Diskriminacija – tai nesažiningas ar išankstinis požiūris į žmones ir grupes dėl tokių požymių, kaip rasė, lytis, amžius ar seksualinė orientacija. Lang, Spitzer (2020) aptaria ir diskriminaciją dėl religijos (Lang Spitzer, 2020).

JAV lygių užimtumo galimybių komisija (2024) nagrinėjo diskriminaciją darbe, kai ji susijusi su: nesažiningu elgesiu dėl rasės, odos spalvos, religijos, lyties (įskaitant nėštumą, lytinę tapatybę ir seksualinę orientaciją), tautybės, negalios, amžiaus (40 metų ir vyresni) arba genetinės informacijos. Taip pat, dėl vadovų, bendradarbių ar kitų asmenų priekabiavimo darbo vietoje dėl rasės, odos spalvos, religijos, lyties (įskaitant nėštumą, lytinę tapatybę ir seksualinę orientaciją), tautybės, kilmės, negalios, amžiaus (40 metų ar vyresni) ar genetinės informacijos. Dėl atsisakymo pakeisti darbo vietą, kuri reikalinga dėl religinių įsitikinimų ar negalios. Taip pat dėl netinkamų klausimų apie genetinę informaciją ar medicininę informaciją arba jos atskleidimą. Dėl keršto, kad skundėtės dėl diskriminacijos darbe arba padėjote vykdyti diskriminacijos darbe procedūrą, pavyzdžiui, tyrimą ar ieškinį. Galima teigti, kad diskriminacijos sąvoka yra specifinė, susijusi su socialiniais procesais, galios santykiais ir teisine sistema. Diskriminacija nebūtinai turi būti tyčinė ir dažnai net nėra sąmoninga žmonių veiksmų ir sąveikos dalis (Fibbi, ir kt. 2021).

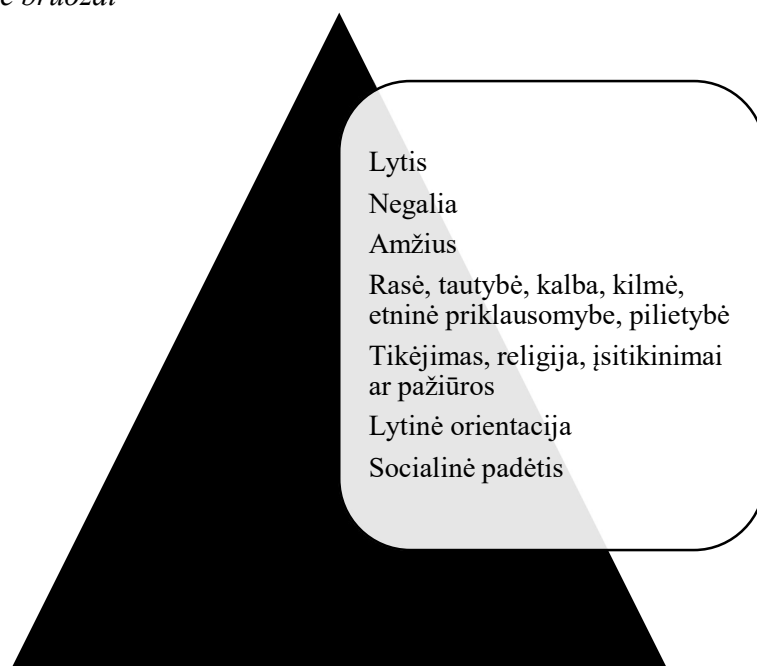
Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymo (2016) 26 straipsnyje apibūdinama darbuotojų lyčių lygybė ir nediskriminavimas kitais pagrindais. Minėtame straipsnyje nurodyta, kad darbdavys privalo įgyvendinti lyčių lygybės ir nediskriminavimo kitais pagrindais principus. Tai reiškia, kad bet kokuose darbdavio ir darbuotojo santykiuose draudžiama tiesioginė ir netiesioginė diskriminacija, priekabiavimas, seksualinis priekabiavimas, diskriminacija dėl lyties, rasės, tautybės, kalbos, kilmės, socialinės padėties, tikėjimo, įsitikinimų ar pažiūrų, amžiaus, lytinės orientacijos, negalios, etninės kilmės, sveikatos būklės, šeimyninės padėties, narystės politinėje partijoje, profesinėje sąjungoje ar asociacijoje, religijos (išskyrus atvejus, kai,

pavyzdžiui, draugijose ar centruose, kuriuose įprasta, teisėta ir pagrįsta reikalauti, kad darbuotojas išpažintų tam tikrą religiją, tikėjimą ar įsitikinimus, atsižvelgiant į religinės bendruomenės, draugijos ar centro etosą), dėl darbuotojo ketinimo susilaukti vaiko, dėl darbuotojo naudojimosi ar naudojimosi šiame kodekse nustatytais teisėmis ir dėl priežasčių, nesusijusių su darbuotojo asmenybe.

Teisinis diskriminacijos reglamentavimas parodo, kad diskriminacija darbe suprantama ne tik kaip individualus neteisingas elgesys, bet kaip sisteminis reiškiny, susijęs su organizacinėmis praktikomis ir darbo santykių struktūra.

1 paveikslas

Diskriminacijos darbe bruožai



Šaltinis: sudaryta darbo autorės remiantis Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymą, 2016.

JAV darbo departamentas (2016) pateikė tokius su diskriminacija darbe susijusius pavyzdžius: moterims už tą patį darbą mokamas mažesnis atlyginimas nei vyrams; tyčiojimas iš darbuotojų, kurie kalba su akcentu; skatinimas tik tam tikrų darbuotojų dėl jų lyties ar rasės; reikalauti testų, pavyzdžiui, matematikos testų, nesusijusių su darbo atlikimu, bet atmetančių tam tikrų grupių kandidatus; neleisti apmokamų nedarbingumo atostogų po gimdymo besigydančioms moterims, bet leisti apmokamas nedarbingumo atostogas darbuotojams, besigydantiems po kelio operacijos; atleisti darbuotoją už tai, kad jis aptarė savo darbo užmokestį su bendradarbiu ir kt.

Europos Vadovų Taryba (2024) nurodė, kad diskriminacija ir netolerancija yra glaudžiai susijusios sąvokos. Netolerancija įvardinama, kaip nepagarba kitokiai praktikai ar įsitikinimams. Netolerancija taip pat susijusi su žmonių, kuriuos laikome kitokiais, pavyzdžiui, kitos socialinės ar etninės grupės, nariais arba žmonėmis, kurių politinė ar seksualinė orientacija skiriasi, atstūmimu. Netolerancija gali pasireikšti įvairiais veiksmais – nuo vengimo, neapykantos kalbos iki fizinio sužalojimo ar net nužudymo. Diskriminacija pasireiškia tada, kai su žmonėmis elgiamasi mažiau palankiai nei su kitais žmonėmis panašioje situacijoje tik dėl to, kad jie priklauso arba yra laikomi priklausančiais tam tikrai žmonių grupei ar kategorijai. Žmonės gali būti diskriminuojami dėl amžiaus, negalios, etninės kilmės, kilmės, politinių įsitikinimų, rasės, religijos, lyties, seksualinės orientacijos, kalbos, kultūros ir dėl daugelio kitų priežasčių, įskaitant kelias priežastis vienu metu (Europos Vadovų Taryba, 2024). Dėl diskriminacijos, kuri dažnai kyla dėl išankstinių nusistatymų, žmonės tampa bejėgiai, trukdoma jiems tapti aktyviais piliečiais, ribojamas jų gebėjimų ugdymas, o daugeliu atvejų – ribojama galimybė gauti darbą, sveikatos priežiūros paslaugas, išsilavinimą ar būstą (Thompson, 2020). Diskriminacija turi tiesioginių pasekmių diskriminuojamiems žmonėms ir grupėms, tačiau ji taip pat turi netiesioginių ir gilių pasekmių visai visuomenei. Visuomenė, kurioje leidžiama arba toleruojama diskriminacija, yra visuomenė, kurioje iš žmonių atimta galimybė laisvai išnaudoti visą savo ir visuomenės potencialą (Europos Vadovų Taryba, 2024).

Lygybės ir nediskriminavimo principai įtvirtinti Visuotinėje žmogaus teisių deklaracijoje: „Visi žmonės gimsta laisvi ir lygūs savo orumu ir teisėmis“ (Jungtinės Tautos, 2024). Diskriminacija gali būti vykdoma tiesiogiai arba netiesiogiai. Tiesioginei diskriminacijai būdingas ketinimas diskriminuoti asmenį ar grupę, netiesioginė diskriminacija pasireiškia tada, kai dėl iš pažiūros neutralios nuostatos, kriterijaus ar praktikos tam tikros grupės atstovai de facto atsiduria nepalankioje padėtyje, palyginti su kitais. Žmogaus teisių dokumentai draudžia tiek tiesioginę, tiek netiesioginę diskriminaciją; netiesioginė diskriminacija dažnai yra labiau paplitusi ir sunkiau įrodoma nei tiesioginė (Europos Vadovų Taryba, 2024). Struktūrinė diskriminacija grindžiama visuomenės organizavimo būdu. Pati sistema nepalanki tam tikroms žmonių grupėms. Struktūrinė diskriminacija veikia per normas, rutiną, požiūrio ir elgesio modelius, kurie sudaro kliūtis siekti tikros lygybės arba lygių galimybių. Struktūrinė diskriminacija dažnai pasireiškia kaip institucinis šališkumas, mechanizmai, kurie nuolat klaidingai palankūs vienai grupei ir diskriminuoja kitą ar kitas. Tai atvejai, kai atsirandanti diskriminacija akivaizdžiai kyla ne iš individo įsitikinimų dėl asmens ar žmonių grupės, bet iš institucinių struktūrų – teisinių, organizacinių ir pan. Struktūrinės diskriminacijos

iššūkis – padaryti ją matomą, nes dažnai užaugame su tuo, kad ji yra savaime suprantama ir nekvėstionuojama. Dėl struktūrinės diskriminacijos egzistavimo valstybės susiduria su iššūkiu priimti politiką, kurioje būtų atsižvelgiama ne tik į teisinę sistemą, bet ir į kitas paskatas, į elgesio modelius ir į tai, kaip veikia įvairios institucijos. Žmogaus teisių švietimas gali būti vienas iš šios problemos sprendimo būdų (Europos Vadovų Taryba, 2024).

Lang ir Spitzer (2020), Neumark (2018) diskriminaciją darbo rinkoje aprašė ir paaiškino naudodamiesi dviem pagrindiniais mechanizmais: skoniu pagrįsta diskriminacija ir statistine diskriminacija. Viena vertus, skoniu grindžiamas mechanizmas orientuotas į ekonomiškai neracionalų, subjektyvų priešišumą, kurį (etninė) dauguma išreiškia (etninėms) mažumoms. Kita vertus, statistinis mechanizmas sutelkia dėmesį į ekonomiškai racionalią, objektyvią darbdavių reakciją į informacijos asimetriją.

Skoniu pagrįstos diskriminacijos modelis atspindi individualų išankstinį nusistatymą, susijusį su kontaktų preferencijomis. Taip atsitinka, kai daugumos grupės nariai (pvz., baltieji) turi asmeninių preferencijų bendrauti su tos pačios grupės nariais, o ne su mažumos grupės nariais (pvz., juodaodžiais). Taikant šį principą iš anksto nusiteikusiam baltajam darbdaviui, šis darbdavys renkasi samdyti baltuosius darbuotojus, o ne juodaodžius vien dėl savo išankstinio nusistatymo prieš juodaodžius darbuotojus. Šis priešišumas gali būti toks stiprus, kad darbdaviai yra pasirengę sumokėti tam tikrą kainą, kad išvengtų kontaktų su mažumos atstumtosios grupės nariais (Hedegaard ir Tyran, 2018). Todėl baltieji darbdaviai moka per didelius atlyginimus už tai, kad įdarbintų baltuosius darbuotojus, todėl ilgainiui sumažėja įmonės pelnas. Be to, skoniu pagrįstos diskriminacijos teorija teigia, kad diskriminacija didėja esant socialinei, socialinei ir ekonominei ar fizinei distancijai; teigiamai priklauso nuo mažumos bruožų svarbos ir didėja, jei konkurencinės rinkos jėgos (kurios mažina pelningumą) yra silpnos arba jų nėra (Lang ir Kahn-Lang Spitzer, 2020).

Skoniu pagrįstas diskriminacijos mechanizmas yra trijų skirtingų, tačiau glaudžiai susijusių formų (Borjas, 2020). Pirma, darbdavio diskriminacija apima darbdavio priešišumą ar nepasitenkinimą įdarbinant mažumos darbuotoją, nes suvokiamos išlaidos, susijusios su šio darbuotojo įdarbinimu, yra didesnės. Antra, darbuotojų diskriminacija yra susijusi su daugumos darbuotojų patiriamu nepasitenkinimu (pvz., mažesnio darbo užmokesčio suvokimu) dirbant kartu su mažumos kolegomis. Trečia, klientų diskriminacija yra susijusi su tuo, kad klientai patiria nepasitenkinimą (pvz. suvokia didesnes prekių ir paslaugų kainas) bendraudami su mažumos darbuotojais. Darbuotojų ir klientų diskriminacija savo ruožtu gali sukelti darbdavių diskriminaciją

dėl darbdavių jautrumo t. y. dėl ekonominių nuostolių, patiriamo personalo ir klientų nepasitenkinimo (Lippens ir kt., 2022).

Statistinės diskriminacijos mechanizmas kyla tuomet, kai darbdavys susiduria su nepakankama arba dviprasmiška informacija apie individualų darbuotojo produktyvumą. Tokiu atveju darbdavys remiasi grupės lygmens produktyvumo informacija, siekdamas įvertinti atskiro darbuotojo produktyvumą (Lang ir Kahn-Lang Spitzer 2020). Toks informacijos nebuvimas atsiranda dėl to, kad žinoma tik ribota informacija apie darbuotojo produktyvumą arba, kad žinoma informacija yra netiksli (Borjas 2020). Nors realus sprendimas galėtų būti surinkti daugiau (tikslesnės) informacijos apie darbuotoją, tai gali nusverti pernelyg didelės išlaidos, kurios atsiranda dėl informacijos gavimo. Todėl darbdaviai galėtų priskirti nepalankią grupės lygmens informaciją mažumų kandidatams, taip sukurdami nevienodus darbo rinkos rezultatus. Tokių statistinių išvadų pavyzdžiai: etninių mažumų kandidatams priskiriamos prastesnės kalbos žinios, žemesnis išsilavinimas arba neproduktyvios asmenybės savybės (Lippens ir kt., 2022). Logiškas atsakas į statistinę diskriminaciją yra intervencijos, kuriomis didinamas informacijos apie su produktyvumu susijusias darbuotojo charakteristikas kiekis ir patikimumas, taigi mažinamas informacijos dviprasmiškumas (pvz., akademinės pažymos arba testų pažymėjimai; Neumark 2018). Tai mažina vertinimo poreikius ir su tuo susijusias darbdavių išlaidas, todėl mažėja jų noras grįžti prie grupinių charakteristikų siekiant įvertinti darbuotojo produktyvumą. Taip yra todėl, kad net jei už jų diskriminacinę elgesį būtų baudžiama, vis tiek būtų ekonomiškai racionalu produktyvumą vertinti remiantis grupių vidurkiais.

Skonių pagrįstos ir statistinės diskriminacijos teorijos skiriasi kilmės aiškinimu – pirmuoju atveju ji grindžiama subjektyviomis nuostatomis, o antruoju – informacijos trūkumu ir racionaliais sprendimais. Šis skirtumas leidžia suprasti, kodėl diskriminacija darbe gali išlikti net formaliai neutraliose ir reguliuojamose organizacinėse aplinkose.

Empirinėje literatūroje daugiausia dėmesio skiriama statistinei diskriminacijai, pagrįstai tikslia statistine išvada (Bohren ir kt. 2019). Tačiau, nors diskriminuoti remiantis tikslia grupės lygmens informacija gali būti ekonomiškai racionalu (bet neteisėta ar nepageidautina), statistinė diskriminacija taip pat gali atspindėti klaidingus, netikslius įsitikinimus (Bohren ir kt. 2019; Lang ir Spitzer 2020). Tai, koku mastu darbdavys atnaujiną klaidingus arba anksčiau buvusius tikslus, bet šiuo metu netikslius įsitikinimus tikslesnėmis žiniomis, kartais vadinama "darbdavio mokymusi" (Lippens ir kt., 2022; Bohren ir kt. 2019).

Psichologijoje dominuoja individualaus lygmens teorijos, t. y. rasizmo teorijos, kontaktų teorija, asmenybe grindžiamos teorijos, socialinio tapatumo teorijos, reliacinė demografijos teorija ir stereotipų modeliai (Deros ir Ryan, 2019). Sociologijoje daugiau dėmesio skiriama organizacijų ir struktūrinio lygmens teorijoms – pirmosios apima modelius, susijusius su organizacinių procedūrų formalizavimu, vidinių tinklų atkuriamą nelygybę ir visuomeniniais mechanizmais, susijusiais su reguliavimo sistemomis (Fibbi, Midtbøen ir Simon 2021; Small ir Pager 2020). Šių teorijų skirtumai rodo, kad diskriminacijos darbe paaiškinimai negali būti fokusuojami tik individualias nuostatas, nes organizacinės struktūros, procedūros ir kultūriniai veiksniai taip pat reikšmingai formuoja diskriminacines patirtis darbo aplinkoje.

Apibendrintai galima teigti, kad diskriminacija darbe yra sudėtingas ir daugialypis reiškinys, kuris apima tiek individualaus lygmens nuostatas ir išankstinius nusistatymus, tiek organizacinius, struktūrinius bei institucinės aplinkos mechanizmus. Teorinėje literatūros analizėje išskiriami skirtingi diskriminacijos aiškinimo modeliai – nuo psichologinių ir ekonominių požiūrių iki sociologinių perspektyvų – rodo, kad diskriminacija darbo aplinkoje gali pasireikšti tiek sąmoningai, tiek nesąmoningai, kaip pavieniai elgesio aktai ar kaip sisteminės organizacijos praktikos. Toks teorinės įvairovės kontekstas leidžia daryti prielaidą, kad diskriminacijos darbe pasekmės darbuotojams ir organizacijoms negali būti vertinamos atsietai nuo organizacinės kultūros, darbo aplinkos ar tarpusavio santykių kultūros.

1.2. Darbuotojų įsitraukimo samprata ir ją lemiantys veiksniai

Darbuotojų įsitraukimas – tai entuziazmo ir įsipareigojimo lygis, kurį darbuotojas jaučia savo darbui. Tai požiūris, kuris platina verslo pasiekimų galimybes, subsidijuojant organizacijos ir individualius rezultatus, produktyvumą ir darbuotojų gerovę (Chanana, Sangeeta, 2021).

Darbuotojų įsitraukimas, kuris reiškia darbuotojų įsipareigojimą savo darbui ir organizacijai, tapo svarbiu mažųjų ir vidutinių įmonių, siekiančių prisitaikyti prie neapibrėžtos aplinkos, privalumu (Rasool ir kt., 2021). Todėl organizacinės elgsenos teoretikai vis daugiau dėmesio skiria asmeniniams ir situaciniams veiksniams, kurie daro įtaką darbuotojų įsitraukimui (Rasool ir kt., 2019). Tokiuose tyrimuose vis daugiau dėmesio skiriama asmeniniams veiksniams socialiniame arba grupiniame kontekste, kurie paprastai turi įtakos įsitraukimo lygiui (Wu, Wu, 2019). Apibendrinus šiuos tyrimus

galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimas formuojasi ne individualiai, o turint sąveiką su darbuotoju ir organizacijos sąlygomis, ypač darbo aplinka ir santykius organizacijoje.

Tanwar, Kumar (2019) teigia, kad darbuotojų įsitraukimas yra fizinio ir emocinio ryšio tarp darbuotojų ir organizacijos šaltinis. Jis suderina darbuotojų asmeninius tikslus su organizacijos vizija, o tai didina darbuotojų, taigi ir organizacijos, produktyvumą. Įsitraukęs darbuotojas yra gerai subalansuotas ir emociškai susietas su organizacijos vizija ir misija, kuri vaizduoja ir reguliuoja darbuotojo įsitraukimą į organizacijos tikslus. Įsitraukęs darbuotojas dirbs progresyviai, o tai kurs organizacijos reputaciją ir vertę. Organizacijos puoselėja aplinką, skatinančią ir atliepiančią didelį darbuotojų įsitraukimą, o įsitraukę darbuotojai entuziastingai priima visą organizacijos paramą (Rasool ir kt., 2021). Organizacijos apibrėžia gerai parengtus darbuotojų įsitraukimo projektus, kurie suderina darbuotojų tikslus su organizacijų tikslais. Darbuotojų įsitraukimas yra teigiamas metodas, padedantis išvengti darbuotojų perdegimo ir atsiskyrimo, o jų emocijas paversti pozityvumu ir etišku elgesiu darbo vietoje. Šis požiūris leidžia darbuotojų įsitraukimą vertinti kaip santykinį reiškinį, priklausančią ne tik nuo individualios darbuotojo motyvacijos, bet ir nuo organizacinio konteksto, kuriame formuojasi darbuotojo patirtys.

Verčič (2021) darbuotojų įsitraukimą vertino kaip su darbu susijusią būseną, kuriai būdingas energingumas, atsidavimas ir įsitraukimas į darbą.

Chanana, Sangeeta (2021) teigia, kad psichologinės prasmingumo sąlygos, saugumas ir prieinamumas yra trys konstruktai, kurie padeda įsitraukti ir vystytis organizacijoje. Vėlesni tyrimai rodo, kad darbuotojų įsitraukimas pasireiškia kognityviniu, emociniu ir elgesio lygmenimis, kurie atsiskleidžia darbuotojams atliekant darbo funkcijas. Kognityvinis darbuotojų įsitraukimo aspektas siejamas su darbuotojų įsitikinimais ir vertinimais apie organizaciją, jos vadovus bei darbo aplinką (Ababneh, 2021). Emocinis aspektas reiškia darbuotojų teigiamą ar neigiamą požiūrį į organizaciją ir vadovus (Baran, Sypniewska, 2020). Tai leidžia darbuotojų įsitraukimą vertinti ne tik kaip subjektyvią vidinę būseną, bet kaip ir konkrečiai pasireiškiantį darbuotojo mąstymo ir emocinių reakcijų organizacinėje aplinkoje reiškinį. Darbuotojų įsitraukimas paprastai suprantamas kaip vidinė būsena, apimanti fizinius, emocinius ir kognityvinius aspektus, siejančius darbuotojų įsipareigojimą, pasitenkinimą ir darbo pastangas. Įsitraukę darbuotojai padeda organizacijai siekti savo misijos, įgyvendinti jos strategiją ir pasiekti reikšmingų verslo rezultatų (Chanana, Sangeeta, 2021). Darbuotojų įsitraukimą galima didinti taikant įvairias žmogiškųjų išteklių valdymo praktikas apimančias darbo vietų kūrimą, verbavimą, atranką, atlygį, mokymą, ir veiklos valdymą.

Organizacijos, kurios palaiko darbuotojų įsitraukimą, protingai valdo talentus ir komunikuoja su darbuotojais sąžiningai, tiksliai ir tinkamu laiku, įveiks dabartinius rinkos svyravimus ir bus sėkmingos ateityje. Tiek organizacijos, tiek darbuotojai yra priklausomi vieni nuo kitų, kad įgyvendintų savo tikslus ir uždavinius. Darbuotojų įsitraukimas neturėtų būti vienkartinis įgyvendinimas, bet turėtų būti integruotas į įmonės kultūrą. Karjeros plėtros perspektyvos, skatinimas, bendravimas, pripažinimas, darbuotojo darbo valandų lankstumas, teisinga darbo užmokesčio struktūra, skaidri ir atvira darbo aplinka ir dalyvavimas priimančiais sprendimais – tai veiksniai, kurie prisideda prie veiksmingo darbuotojų įsitraukimo (Chanana, Sangeeta, 2021).

Ababneh (2021) taip pat nurodo, kad darbuotojų įsitraukimas visapusiškai apima tris pagrindines dimensijas (kognityvinę, emocinę ir elgesio). Atitinkamai įsitraukimo konstruktas buvo konceptualizuotas kaip asmenų polinkis demonstruoti energiją, aistrą, entuziazmą, dėmesį, atkaklumą ir ryžtingumą, kai atliekamos įvairios vaidmenų užduotys. Rohman su bendraautoriais (2021) nurodė, kad kognityviniai darbuotojų įsitraukimo aspektai apima darbuotojų įsitikinimus apie organizaciją, jos vadovus ir darbo sąlygas. Emocinis aspektas apima tai, kaip darbuotojai jaučiasi dėl organizacijos ir jos vadovų. Tuo tarpu fizinis aspektas apima energiją, kurią darbuotojai išskiria atlikdami savo funkcijas organizacijoje. Taip pat egzistuoja požiūris į įsitraukimą, būtent darant prielaidą, kad įsitraukimas ir perdegimas yra priešingi su darbu susijusios gerovės prasmės poliai, o perdegimas yra neigiamas polius, o įsitraukimas – teigiamas. Įsitraukimas apima fizinį ir psichologinį buvimą atliekant organizacijos vaidmenis. Rohman su bendraautoriais (2021) atliktame tyrime naudojo Utrechto darbo įsitraukimo į darbą skalę (UWES), kuri skirta energingumo, atsidavimo ir įsisavinimo aspektams matuoti. Pirmoji dimensija entuziazmas (energingumas) pasižymi didele energija darbe, stipria protine ištverme, noru dirbti ir dideliu atkaklumu. Antroji dimensija – atsidavimas, pasižymi reikšmingais jausmais, pasiaukojimu, prasmės jausmu, įkvėpimu ir pasididžiavimu. Trečiajam matmeniui – įsisavinimui būdingas visiškas susikaupimas, noras dirbti, mėgavimasis darbu. Toks darbuotojų įsitraukimo konceptualizavimas leidžia šį konstruktą laikyti jautriu organizacinės aplinkos ir darbo patirčių indikatoriumi, kuris gali kisti priklausomai nuo darbuotojų patiriamų sąlygų organizacijoje.

Håvold su bendraautoriais (2021) ir Chanana, Sangeeta (2021) teigia, esminiai parametrai vertinant darbuotojų įsitraukimą yra aiškumas, pasitikėjimas, perteikimas, ryšys, patikimumas ir karjera. Įsitraukęs darbuotojas yra dėmesingas savo darbui ir įmonės veiklos rezultatams, ir visada nori jausti, kad jų ryžtas ir sunkus darbas gali turėti įtakos pakeisti padėtį. Įsitraukę darbuotojai lemia

darbo vietos produktyvumą, o tai lemia didesnę klientų pasitenkinimą ir teigiamus pardavimus ir pelną organizacijose. Pasitikėjimas savimi ir bendravimas tarp darbuotojų ir organizacijų taip pat yra labai svarbus. Darbuotojų įsitraukimas grindžiamas tikėjimu, patikimumu, įsipareigojimu ir bendravimu tarp organizacijos ir jos pasekėjų. Organizacijos gali padidinti įsitraukimą stiprindamos darbuotojų sprendimų priėmimą, įsipareigojimą ir vyresniosios vadovybės skaidrumą (Chanana, Sangeeta, 2021).

Baran, Sypniewska (2020) teigia, kad darbuotojų įsitraukimas yra įmonės gebėjimas efektyviai susidoroti su sudėtingomis situacijomis. Įsitraukimas yra susijęs su emocinio santykio kūrimu tarp darbuotojo ir organizacijos, kuris pasireiškia susitapatinimu su tikslais ir organizacijos vertybėmis įvairiais lygmenimis. Kasdienėje veikloje labiau įsitraukę darbuotojai yra efektyvesni, kūrybingesni, labiau linkę pateikti konstruktyvią kritiką ir kelti klausimus. Tokie darbuotojai taip pat yra atviresni inicijuoti pokyčius, mėgaujasi darbu ir mano, kad gali lengviau prisitaikyti prie naujų sąlygų, rodo norą siekti gerų darbo rezultatų.

Suomi su bendraautorais (2019) darbuotojų įsitraukimą įvardino, kaip abipusį ryšį tarp darbdavio ir darbuotojo. Šis ryšys analizuojamas per darbuotojo įsitraukimą į darbą ir jo santykį su organizacija.

Anitha (2014) nustatė, kad darbuotojų įsitraukimą lemia darbo aplinka, vadovavimas, komanda ir bendradarbių santykiai, mokymas ir karjeros ugdymas, atlygio programa, organizacijos politika ir procedūros. Panašias išvagas pateikia ir Rana su bendraautorais (2014) kurie pabrėžė, kad darbo vietos struktūrą ir charakteristiką, vadovų ir bendradarbių santykiai, darbo vietos aplinka ir žmogiškųjų išteklių ugdymo praktiką lemia darbuotojų įsitraukimą. Šie tyrimai leidžia daryti išvadą, kad darbuotojų įsitraukimas formuojasi per organizacines sąlygas ir darbo aplinkos ypatumus, o ne vien individualias darbuotojo savybes. Šią prielaidą papildė van Tuin su bendraautorais (2020) atliktas tyrimas, kuris pabrėžia motyvacinį įsitraukimo aspektą ir rodo, kad darbuotojų įsitraukimas didina produktyvumą ir bendrus darbo rezultatus, sukuria produktyvią darbo aplinką, mažina neatvykimą į darbą ir darbuotojų išėjimą iš darbo.

Apibendrintai galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimas yra darbuotojo jaučiamas entuziazmas ir atsidavimas savo darbui, kuris didina verslo sėkmės galimybes skatinant organizacinę ir individualią veiklą, produktyvumą ir darbuotojų gerovę. Pagrindiniai veiksniai vertinant darbuotojų įsitraukimą yra aiškumas, pasitikėjimas, perteikimas, ryšys, įsipareigojimas, patikimumas ir karjera, kaip ir entuziazmas, atsidavimas, susikaupimas ir noras dirbti.

1.3. Organizacinės kultūros samprata ir suvokiamo organizacijos palaikymo vaidmuo

Organizacinė kultūra yra išmoktas ir nuolat formuojamas grupinės patirties produktas, grindžiamas vertybėmis, normomis, iš kurių kyla tam tikros organizacijos narių artefaktai ir elgesys (Szydło, Grześ-Bukłaho, 2020). Tokie svarstymai siejami su platesniu kultūriniu kontekstu, nes organizacijos veikia konkrečiose socialinėse, ekonominėse ir kultūrinėse aplinkose, kurios formuoja tiek organizacines vertybes, tiek darbuotojų elgesio normas. Nzuva su bendraautoriais (2022) teigia, kad organizacinė kultūra daro didelę įtaką tam, kaip organizacija veikia ir kaip darbuotojai sąveikauja kasdieninėje veikloje, todėl kultūra gali būti vertinama kaip vienas pagrindinių veiksnių, formuojančių darbuotojų patirtis organizacijoje. Szydło, Grześ-Bukłaho (2020) pabrėžia, kad organizacinė kultūra yra daugiaprasmė sąvoka, kuri apima vertybes, normas, įsitikinimus bei elgesio modelius, kurie laikui bėgant nusistovi organizacijoje. Socialiniuose moksluose kultūra suprantama kaip sąmoningo žmogaus veikimo rezultatas, kuris formuoja organizacijos vidinę socialinę ir psichologinę aplinką (Torelli ir kt., 2020; Kanakarathne ir kt., 2020; Savard, Mizoguchi, 2019). Tokia aplinka daro tiesioginę įtaką darbuotojų elgsenai bei organizacijos veiklos pobūdžiui (Nzuva ir kt., 2022).

Norint suprasti organizacinės kultūros reiškinį, svarbu atsižvelgti į vertybes, kurios organizacijoje laikomos prioritetinėmis, pavyzdžiui, požiūris į galią ar bendradarbiavimą, rizikos priėmimą ar darbuotojų vaidmenį organizacijoje (Cameron ir Quinn, 2011). Šie kultūriniai aspektai lemia tai, kaip yra formuojami organizaciniai sprendimai ir kaip darbuotojai vertina savo vietą organizacijoje (Lim, António, 2020; Metwally ir kt., 2019), o tai pardo, kad organizacinė kultūra veikia kaip praktinis mechanizmas, kuris kasdieninėje darbo aplinkoje formuoja darbuotojų elgesį bei patirtis ar reakcijas į organizacinius procesus.

Szydło, Grześ-Bukłaho (2020) nurodo, kad tarp įvairių kultūros apibrėžimų vadybos požiūriu išryškėja šie terminai: numerinis – įvardijantis kultūrinius procesus organizacijose; istorinis – koncentruojantis dėmesį į kultūrinių pasiekimų organizacijose tęstinumą ir kaupimą; normatyvinis – susijęs su organizacijų narių elgesio normų ir taisyklių kūrimu; psichologinis – orientuotas į organizacijos narių prisitaikymo ir mokymosi procesus; struktūrinis – pabrėžiantis organizacinės kultūros integracijos svarbą, jos holistinį, sisteminių pobūdį ir genetinis – ieškantis kultūros šaltinių ir aiškinantis organizacinę kultūrą kaip kultūrinio konteksto (socialinės ar nacionalinės kultūros)

produktą. Ši vadybinių požiūrių įvairovė atskleidžia, kad organizacinė kultūra negali būti traktuojama vienareikšmiškai, nes ji apima tiek formalius elgesio reguliavimo aspektus, tiek psichologinius ir socialinius procesus organizacijoje.

Organizacinės kultūros apibrėžtys skiriasi priklausomai nuo to, ar jos susijusios su mąstymo, ar su veikimo būdu. Organizacinės kultūros sąvoka taip pat skirtingai apibrėžiama priklausomai nuo mokslo disciplinos, kurioje ji analizuojama. Sociologijoje, socialinėje psichologijoje, kultūros antropologijoje, kultūros studijose organizacinė kultūra traktuojama kaip normų ir vertybių visuma, lemianti konkretų tam tikros institucijos narių elgesį ir skirianti šią instituciją nuo kitų (Szydło, Grześ-Bukłaho, 2020). Kaip aprašomoji kategorija, ji nėra vertinama dėl organizacijos efektyvumo. Todėl jos negalima apibūdinti kaip geros ar blogos, aukštos ar žemos. Tačiau organizacijų ir vadybos teorijoje dominuoja požiūris, pagal kurį vertinamos kultūros. Organizacinė kultūra, suprantama kaip vertybių ir normų, susijusių su racionalia veikla, sistema, čia tapatinama su organizacinių sprendimų veiksmingumu (Hardcopf ir kt., 2021). Teoretikai priima skirtingus apibrėžimus, priklausomai nuo paradigmos, kuria jie remiasi. Dėl šių skirtingų teorinių perspektyvų mokslinėje literatūroje pateikiama daugialypė organizacijos kultūros sampratų įvairovė, kuri apibendrinta 1 lentelėje.

1 lentelė

Organizacinės kultūros sampratos atskleidimas

Autoriai, metai	Organizacinės kultūros samprata
MacQueen, (2020)	Įprastas arba tradicinis mąstymo ir veikimo būdas, kurį tam tikru mastu pripažįsta organizacijos nariai ir kurį nauji darbuotojai turi bent iš dalies priimti.
Nwafor, (2023)	Dominuojantis vertybių, įsitikinimų, prielaidų, normų modelis, jų įkūnijimas kalboje, simboliuose, artefaktuose, taip pat technologijose, valdymo tiksluose ir praktikoje, jausmuose, požiūriuose, veiksmuose ir sąveikose.
Isensee et al., (2023)	Kultūra - tai žmogaus sukurtas reiškinių tinklas. Jos tyrinėjimas - tai ne eksperimentinis mokslas, siekiantis teisių, o interpretacinis mokslas, ieškantis prasmės.
Bamidele, (2022)	Įmonės kultūra - tai vertybių, mitų, herojų ir simbolių sanglauda, suteikianti daugybę reiškinių ir interpretacijų pagal įmonėje dirbančius žmones.
Pedraza-Rodríguez et al., (2023)	Organizacijos kultūrą pirmiausia sudaro jos dalyvių priimtose normos ir vertybės. Ji sudaro specifinį organizacijos veiklos branduolį, kuris yra beveik visų strateginių žingsnių šaltinis.
Asatiani et al., (2021)	Bendrų pagrindinių prielaidų modelis, kurį tam tikra grupė sukūrė sprendama prisitaikymo prie aplinkos ir vidinės integracijos problemas. Šį modelį

Autoriai, metai	Organizacinės kultūros samprata
	galima laikyti veiksmingu. Jo mokomi nauji organizacijos nariai kaip teisingo problemų sprendimo būdo.
Akpa et al., (2021)	Vertybės, standartai ir įsitikinimai, visuotinai pripažinti organizacijoje ir sudarantys sistemą.
Akanji et al., (2020)	Normų ir vertybių, kurios lemia konkretų institucijos narių elgesį ir išskiria ją iš kitų, visuma.
Szczepańska-Woszczyna, et al. (2021)	Organizacinė kultūra - tai tam tikros bendruomenės genetinis kodas, įrašytas į socialinę sąmonę, lemiantis individualaus ir kolektyvinio elgesio, įvaizdžių, emocijų ir nuostatų pasikartojimą.
Petitta, Martínez-Córcoles, M. (2022)	Organizacijos narių proto „programavimas“, t. y. vertybių, standartų ir organizacinių taisyklių rinkinys, kurį veiksmingai įdiegia grupė.
Tipurić, (2022)	Organizacinę kultūrą galima traktuoti kaip klijus, kurie jungia organizaciją, dalydamiesi prasmės modeliais. Kultūra sutelkia dėmesį į vertybes, įsitikinimus ir lūkesčius, kuriais dalijasi organizacijos nariai.
Ribeiro, (2020)	Konkrečios nerašytos socialinės „žaidimo taisyklės“ organizacijoje, kurios leidžia socialinio gyvenimo dalyviams suprasti organizaciją ir susitapatinti su ja.
Grover et al., (2022)	Kultūra - tai viešai ir kolektyviai priimta tam tikros grupės tam tikru metu turimų reikšmių sistema. Ši sąvokų, formų, kategorijų ir įvaizdžių sistema leidžia žmonėms interpretuoti savo situaciją.
Lam et al. (2021)	Kultūra - tai žinios, kurios perduodamos grupės nariams, kad jie galėtų jomis dalytis; tokios žinios naudojamos informuoti, įtvirtinti, formuoti ir paaiškinti įprastą ir neįprastą kultūros narių veiklą. Kultūra išreiškiama (arba sudaroma) tik jos narių veiksmais arba žodžiais, todėl ją turi interpretuoti organizacijos darbuotojai. Kultūra kaip tokia nėra matoma; ji tampa matoma tik per jos reprezentaciją.
Pathiranage et al., (2020)	Kultūra - tai bendruomenės puoselėjamos vertybės, pagrindinis įmonės tapatybės elementas. Neturėdama kultūros modelių, įmonė neturi tvarių vertybių, krypties ir tikslo. Kultūra yra tam tikra bendruomenės rūšis. Kultūros modelis priklauso nuo žmonių ir jų tarpusavio santykių
Ababneh, (2021)	Organizacinė kultūra - tai skirtinga praktika, vertybės, prielaidos ir simboliai, kurie lemia organizacinių vertybių ir kultūrų formavimąsi ir darbuotojų elgesį.
Brouwers, Paltu, (2020)	Organizacijos yra „gyvi“ subjektai, kurie atspindi savo asmenybes ir vertybių rinkinius, o tai vadinama organizacinė kultūra.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis organizacinės kultūros sampratų analize.

Analizuojant organizacinės kultūros apibrėžimus, matome, kad organizacinė kultūra suprantama kaip socialinis konstruktas, kuris yra kuriamas ir palaikomas organizacijoje esančių žmonių. Ji apima bendras vertybes, normas ir įsitikinimus bei formuojasi istoriškai. Organizacinė

kultūra daugiausia atsiskleidžia per darbuotojus, jų elgseną, suvokimą, jausmus, todėl turi itin reikšmingą poveikį vidinei organizacijos darnai ir prisitaikymui prie aplinkos.

Suvokiamas organizacijos palaikymas (SPOS) yra vienas iš reikšmingų psichologinių veiksnių, kuris glaudžiai siejasi su organizacija ir jos kultūra. Jis leidžia paaiškinti darbuotojų elgesio ir emocinių reakcijų į organizacinę kultūrą skirtumus. Šis reiškinys apibūdina darbuotojų įsitikinimą, kad organizacija vertina jų indėlį, rūpinasi jų gerove ir sudaro sąlygas profesiniam bei asmeniniam tobulėjimui (Eisenberger ir kt., 1986). Suvokiamas palaikymas susiformuoja darbuotojams stebint kaip organizacija laikosi deklaruojamų vertybių praktikoje – ar vadovai iš tiesų remia ir palaiko darbuotojus, ar sprendimai priimami teisingai, ar darbo aplinka sukuria pasitikėjimo organizacija jausmą. Būtent todėl SPOS yra traktuojamas kaip neatsiejamas organizacijos kultūros išraiškos rodiklis, kuris parodo organizacijos vertybinį turinį bei vidinę darną. Atlikti tyrimai atskleidė, kad suvokiamas organizacijos palaikymas turi itin reikšmingas sąsajas su darbuotojų įsitraukimu, motyvacija ir įsipareigojimu organizacijai (Rhoades ir Eisenberger, 2020; Kurtessis ir kt., 2017). Aukštas palaikymo lygis skatina darbuotojus jaustis naudingais, didina pasitikėjimą vadovais bei suteikia saugumo jausmą. Tokiose organizacijose kultūra tampa stipriu emociniu veiksniu, kuris skatina darbuotojus siekti bendrų tikslų. Tuo tarpu kultūrose, kuriose vyrauja autoritarinis vadovavimo stilius, neskaidrus grįžtamasis ryšys, neapibrėžta komunikacija – šie veiksniai mažina darbuotojų įsitraukimą bei skatina norą palikti organizaciją (Didbalytė ir kt., 2022). SPOS veikia tarsi socialinių mainų principu: kuomet darbuotojai jaučia, jog organizacija jais rūpinasi, jie natūraliai siekia atsilyginti lojalumu bei geresniais darbo rezultatais (Rhoades ir Eisenberger, 2002). Šis abipusis ryšys grindžiamas atsakomybės idėja, kai darbuotojų emocinė gerovė bei pasitenkinimas darbu tampa organizacijos ir darbuotojo bendru tikslu. Tran (2020) teigia, kad kultūra, kurioje darbuotojai jaučia vadovų palaikymą bei turi galimybę būti išgirstais, pasižymi aukštesniu pasitikėjimu ir bendradarbiavimu. Tai skatina darbuotojus atvirai reikšti idėjas, įsitraukti į sprendimų priėmimo ir priimti atsakomybę už rezultatus. Tuo tarpu organizacinėse kultūrose, kuriose dominuoja nepasitikėjimas, nelygybė ar diskriminaciniai elementai gali lemti suvokiamą palaikymo lygį. Tokioje aplinkoje darbuotojai dažniau patiria emocinį išsekimą bei jaučiasi socialiai atskirti. Coate su bendraautoriais (2023) pažymi, kad kultūra, kuri formuoja neteisingumo ar nelygybės patirtį, ne tik silpnina darbuotojų įsitraukimą bet ir neigiamai veikia psichologinę savijautą.

Tarba ir bendraautorai (2019) pabrėžia, kad darbuotojų gerovė yra glaudžiai susijusi su korporacijos kultūra ir priklauso nuo to, kiek kultūros vertybės yra grindžiamos pasitikėjimu ir

abipuse pagarba. Būtent šiame kontekste SPOS tampa tarsi kultūros „temperatūros matuokliu“, leidžiančiu įvertinti kiek organizacijos deklaruojamos vertybės atitinka realią darbuotojų patirtį. Aukštas palaikymo suvokimo rodiklis parodo, kad kultūra veikia kaip stiprus motyvacinis veiksnys, kuris padidina darbuotojų emocinį ryšį su organizacija ir pasitenkinimą darbu (Brouwers ir Paltu, 2020). Todėl suvokiamas organizacijos palaikymas gali būti laikomas itin svarbiu tarpininku, tarp organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo, įskaitant darbuotojų neigiamas reakcijas į darbo aplinkos reiškinius, tokius kaip diskriminacija.

Domańska-Szaruga (2020) pabrėžė, kad svarbus indėlis į organizacinės kultūros teoriją buvo Ch. Handy, kuris išskyrė keturis būdingus organizacinės kultūros tipus.

1. Valdžios kultūra. Kai vadovybė siekia įgyti absoliučią kontrolę savo darbuotojams, kurie traktuojami kaip mažiau svarbūs organizacijos ištekliai ir perkami arba parduodami priklausomai nuo poreikių. Nėra jokios perteklinės politikos ir procedūrų organizacijoje, vadovybė vykdo valdžią per kelis svarbiausius asmenis ir kontrolės priemones.

2. Vaidmens kultūra. Organizacija siekia kuo didesnio stabilumo, atkreipia dėmesį į veiksmų teisėtumą ir teisinį pagrindimą. Valdžios įgaliojimai ir privilegijos yra tiksliai apibrėžti ir griežtai jų laikomasi. Organizacija veikia remdamasi griežtomis procedūromis ir taisyklėmis, kurios trukdo darbuotojų tobulėjimui ir kūrybiškumui.

3. Tikslų kultūra. Organizacija optimistiškai nusiteikusi dėl nuoseklios, suplanuotos plėtros ir naujovių diegimo. Autoritetas yra gerbiamas ir pripažįstamas, kai jis grindžiamas kompetencija ir žiniomis. Struktūra, procedūros ir funkcijos vertinamos pagal indėlį į tikslų pasiekimą. Organizacinė struktūra atlieka svarbų vaidmenį siekiant tikslo, ji keičiama priklausomai nuo poreikių.

4. Asmeninė kultūra. Organizacija pirmiausia siekia patenkinti savo narių poreikius ir yra vertinama pagal gebėjimą pasiekti jos tikslus. Pelną, augimą ir plėtros vaidmuo yra antraeilis. Nuoširdūs santykiai, bendradarbiavimo, pasitikėjimo ir draugiškumo atmosfera yra palaikomi ir vertinami.

Organizacinės kultūros teorijų tyrinėtojai yra sukūrę daugybę modelių ir tipologijų, kuriose atsižvelgiama į įvairias organizacines kultūras, išryškinant grupavimą ir loginį organizavimą. Kalbant apie vienmates tipologijas grindžiamos vienu kintamuoju, populiariausios yra šios dichotomijos (Domańska-Szaruga, 2020):

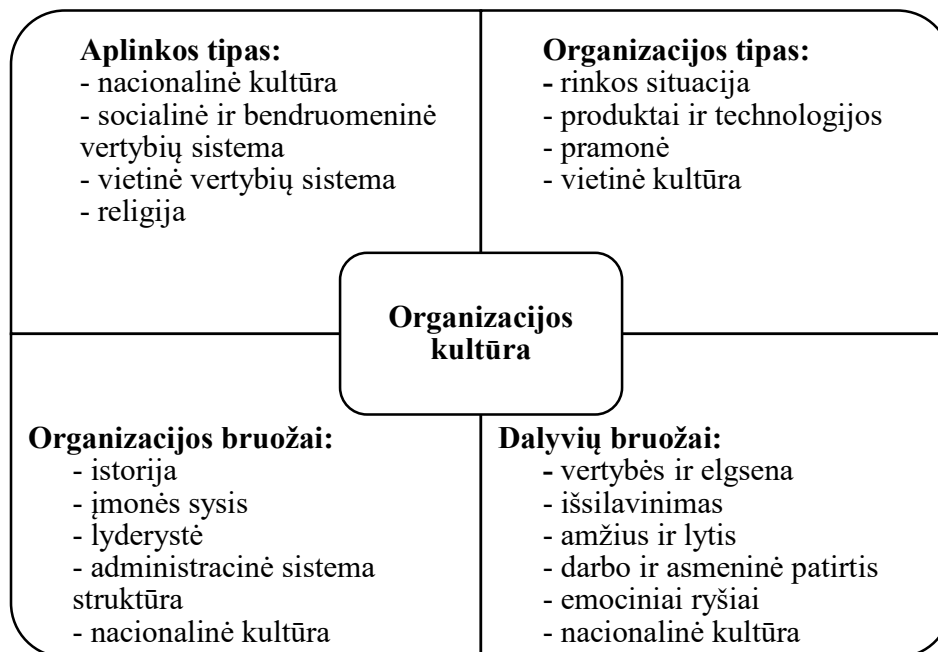
- 1) silpna kultūra - stipri kultūra,
- 2) teigiama kultūra - neigiama kultūra,

- 3) pragmatinė kultūra - biurokratinė kultūra,
- 4) intravertiška kultūra - ekstravertiška kultūra,
- 5) konservatyvi kultūra - inovatyvi kultūra,
- 6) hierarchinė kultūra - lygybės kultūra,
- 7) individualistinė kultūra - kolektyvistinė kultūra.

Szydło, Grześ-Bukłaho (2020) veiksnius, darančius įtaką organizacinei kultūrai, suskirstė į keturias kategorijas: aplinkos tipas, organizacijos tipas, organizacijos ypatumai ir dalyvių ypatumai. Du iš jų sudaro išorinių ir du vidinių veiksnių grupę. Išoriniai kintamieji apima aplinkos tipą – nacionalinė kultūra, regioninė kultūra, vietinė kultūra ir esama socialinių vertybių sistema, ir dalyvių ypatybės – individualios normos, vertybės, nuostatos, išsilavinimas, lytis, amžius, darbo patirtis, gyvenimo patirtis ir emociniai ryšiai. Vidiniai kintamieji: organizacijos tipas – rinkos situacija, produktai ir technologijos, pramonės šaką ir organizacijos bruožai - amžius, istorija, dydis, valdymo stilius, vadovavimas, administracinė sistema, politika ir strategija, valdymo procedūros, struktūra (2 paveikslas).

1 paveikslas

Organizacijos kultūrą įtakojančios veiksniai



Šaltinis: sudaryta autorės pagal Szydło, Grześ-Bukłaho, 2020.

Organizacinė kultūra sukuria konkurencinį pranašumą, apibrėždama organizacijos ribas arba ribas, susijusias su žmogiškuoju sąveikos ar patirties ir gebėjimų apdoroti informaciją (Soomro ir Shah, 2019). Santoso ir Soehari (2020) teigia, kad gera organizacijos kultūra didina darbuotojų norą siekti organizacijos kryptingų tikslų (Santoso ir Soehari, 2020). Tai taip pat suteikia galimybę arba paskatą darbuotojams augti organizacijoje (Puspita ir kt., 2020).

Tran (2020) nurodė sąsajas tarp organizacinės kultūros ir lyderystės stilių bei pasitenkinimo darbu. Minėto autoriaus teigimu organizacinė kultūra apima vertybes, normas ir konvencijas, kurios daro įtaką pavaldinių mąstymui, elgesiui ir veiksams korporacijoje. Atliktame tyrime Tran (2020) organizacinę kultūrą vertino įskaitant inovacinius, biurokratinius ir palaikymo bruožus. Inovatyvumas vertinamas kaip kūrybiškumas ir užduočių orientacija į riziką. Biurokratija laikoma orientacija į hierarchiją, aukštą reglamentų ir procedūrų lygį. Parama vertinama kaip orientacija į santykius, pasitikėjimą ir bendradarbiavimą tarp darbdavių ir darbuotojų. Šalies nacionalinė kultūra taip pat daro didelę įtaką organizacinei kultūrai. Tautos kultūra nustato normas ir vertybes, kurios daro įtaką asmens elgesiui, nepriklausomai nuo to, ar jis yra vadovas, ar pavaldinys, ar klientas (Tran, 2020). Be to, darbuotojų gerovė yra glaudžiai susijusi su korporacijos kultūra ir priklauso nuo praturtintų vertybių ir tikėjimo (Tarba ir kt., 2019). Galima teigti, kad darbuotojas yra patenkintas, nes jo suvokimas atitinka organizacijos kultūrą. Nustatyta, kad organizacinė kultūra ir pasitenkinimas darbu pagerina darbuotojų darbo rezultatus (Tran, 2020).

Kitas būdas tirti kultūrą yra konkuruojančių vertybių sistema (angl. *competing values framework*, CVF). Šią sistemą sudaro dvi ašys: stabilumas ir lankstumas bei vidiniai ir išoriniai veiksniai. Šios dvi ašys išskiria keturis organizacinės kultūros tipus, įskaitant klano, rinkos, adhokratijos ir hierarchijos kultūrą. Klano kultūra, susijusi su vidiniu susitelkimu ir lankstumu. Ši kultūra laikoma palaikančiąja, kai organizacija laikoma antra šeima, ir tikimasi, kad visi nariai dalyvaus sprendimų priėmimo procese. Adhokratijos kultūra susijusi su orientacija į išorę ir lankstumu. Hierarchijos kultūra apibūdinama vidiniu susitelkimu ir stabilumu. Ši kultūra glaudžiai susijusi su organizacinės veiklos stabilumu ir turi aiškią politiką bei taisykles, pagal kurias korporacija gali egzistuoti. Rinkos kultūra apibūdina stabilumas ir orientacija į išorę. Ši kultūra apima pasiekimus ir koordinavimą, kurie yra orientuoti į užduotis, turi aiškius tikslus ir sprendimų priėmimo procesus (Tran, 2020).

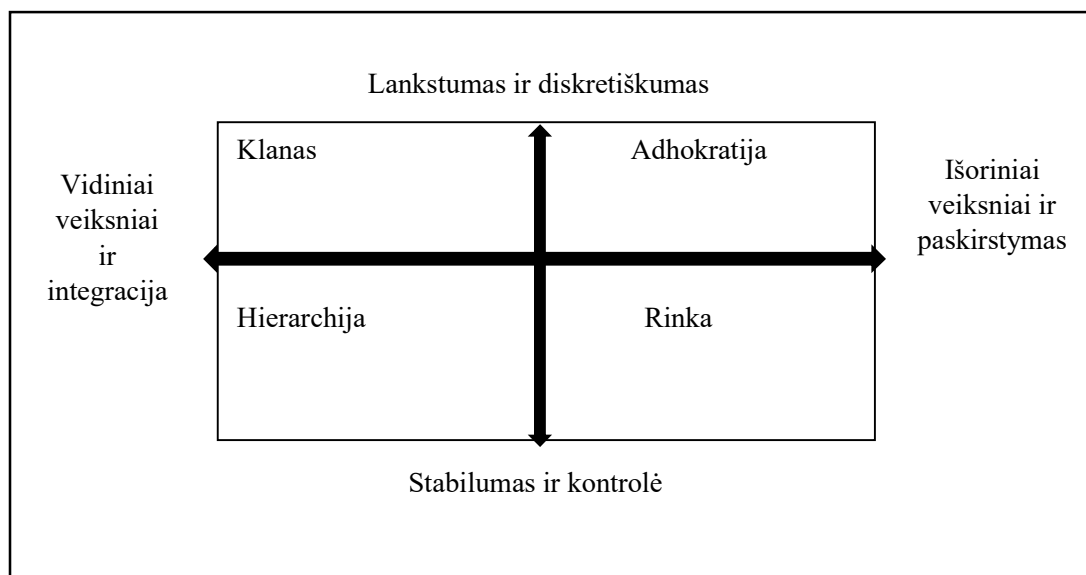
Keturi CVF efektyvumo kriterijų modeliai taip pat vadinami keturiais organizacinės kultūros tipais. Klano kultūroje vyrauja bendros vertybės ir bendri tikslai, kolektyviškumo ir savitarpio pagalbos atmosfera ir dėmesys įgalinimui ir darbuotojų tobulėjimui. Makaryan (2023) teigia, kad klano kultūra yra tik apibrėžta organizacinė kultūra, kuri gali būti plėtojama esant tam tikroms sąlygomis, pavyzdžiui, esant palyginti ilgai istorijai ir stabiliai narystei, institucinių alternatyvų nebuvimui, narių tarpusavio sąveika ir pan.

Rinkos kultūroje daugiausia dėmesio skiriama sandoriams su aplinka už organizacijos ribų, o ne vidiniam valdymui. Organizacijos tikslas – uždirbti pelną konkuruojant rinkoje (Zeb ir kt., 2022).

Hierarchijos kultūrai būdinga aiški organizacinė struktūra, standartizuotos taisyklės ir procedūros, griežta kontrolė ir apibrėžtos pareigos. Šią sąvoką galima sieti su „biurokratijos“ įvaizdžiu (Domańska-Szaruga, 2020) (3 paveikslas).

2 paveikslas

Organizacinės kultūros vertinimas pagal konkuruojančių vertybių sistemą



Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Tran, 2020.

CVF parodo esminius organizacinės kultūros aspektus (Cameron ir Quinn, 2011), apimančius įvairias vertybes ir apibrėžiančias vadovavimo elgseną (Lindquist ir Marcy, 2016). CVF iš pradžių buvo pagrįsta tyrimais, kuriais siekta nustatyti organizacijos efektyvumą (Hassan, 2021).

Brouwers, Paltu (2020) teigia, kad organizacijos kultūra suteikia prasmę ir kryptį visiems darbuotojams, kurdama aplinką, kurioje organizacija funkcionuoja. Organizacinę kultūrą galima suskirstyti į 15 skirtingų veiksnių (pavyzdžiui, konfliktų sprendimas, kultūros valdymas, orientacija į klientus, polinkis į pokyčius, darbuotojų dalyvavimas, tikslų aiškumas, orientacija į žmogiškuosius išteklius, susitapatinimas su organizacija, autoriteto vieta, vadovavimo stilius, orientacija į organizaciją, organizacinė integracija, orientacija į veiklos rezultatus, orientacija į atlygį ir užduočių struktūrą). Organizacijos išlikimas priklauso nuo to, kaip jos kultūrą formuoja veiksmingi vadovai.

Rohman su bendraautorais (2021) nurodė keletą organizacinės kultūros ypatumų:

- a. Ribas lemiantys veiksniai, t. y. kultūra sukuria skirtumus tarp vienos organizacijos ir kitos.
- b. Sudaro organizacijos narių tapatumo jausmą.
- c. Palengvina įsipareigojimo kažkam, kas yra daugiau nei individualūs interesai.
- d. Didina socialinės sistemos stabilumą, kultūra veikia kaip socialiniai klijai, kurie padeda suvienyti organizaciją.
- e. Kultūra apibrėžia elgesio taisykles, neaiškias, neapčiuopiamas, tačiau kiekviena organizacija sukuria pagrindinį prielaidų, supratimų ir neapčiuopiamų taisyklių rinkinį, kuris apima kasdienį elgesį darbo vietoje.

Taigi, kiekviena organizacija turėtų valdyti kiekvieną svarbų elementą, kuris gali padėti veiklos rezultatams.

Didbalytė ir kt. (2022) teigia, kad negatyvi organizacijos kultūra turi sąsają su „prasta darbuotojų komunikacija, menka parama sprendžiant problemas ir asmeniniam tobulėjimui, vadybinių įgūdžių stoka“. Rasid su bendraautorais (2013) nustatė, kad organizacinė kultūra tarpininkauja ryšiui tarp vadovavimo ir organizacinio įsipareigojimo. Brouwers, Paltu (2020) nurodo, kad toksiški lyderiai sukuria toksišką darbo vietą, kuri ilgainiui paveiks organizacijos kultūrą – dėl kumuliacinio jų veiksmų poveikio. Kitaip tariant, kuo aukštesnę poziciją organizacijoje užima toksiški lyderiai, tuo stipresnę jų įtaka kultūrai. Taigi, toksiški lyderiai kuria toksišką kultūrą keisdami organizacijos kultūros turinį (Brouwers, Paltu, 2020). Toksiška (negatyvi) organizacinė kultūra gali paskatinti darbuotojus, kurie yra mažiau atsidavę ir jaučiasi nepatenkinti savo darbo vietoje, norą palikti organizaciją (Schmidt, 2014).

Coate su bendraautorais (2023) teigia, kad darbo vietos kultūra vaidina svarbų vaidmenį formuojant nelygybę. Tokie veiksniai kaip lytis, seksualumas ar net tai, kaip asmuo atrodo ar kalba,

įgyja svarbą ir formuoja suvokimą, kaip asmuo „tinka“ savo darbo vietoje. Toks suvokimas gali neigiamai paveikti darbuotojų galimybes ir rezultatus. Ryan (2022) atkreipė dėmesį į klaidą, kai lygybė suprantama tik „pabrėžiant atskirų asmenų mokymą, o ne sistemų ir kultūrų pertvarkymą“ (p. 403). Ryan (2022) nuomone, kur kas rimtesnis iššūkis, lemsiantis ilgalaikius pokyčius, yra įsišaknijusios diskriminacinės praktikos, tapusios darbo vietos normomis, ištaisymas. Tai atitinka ir Morgenroth su bendraautoriais (2022) požiūrį, kurie mano, kad lyčių nelygybės darbe iniciatyvos turėtų būti skirtos pasekmių nelygybei šalinti, o ne tik skatinti moteris „pasilenkti“.

Domańska-Szaruga (2020) teigia, kad organizacinė kultūra yra vienas iš organizacijos sėkmės rodiklių, tačiau jos elementai taip pat gali būti tikimybių šaltinis. Organizacijos veikla, kaip ir jos veiksmingumas bei veiksmingumas siekiant organizacijos tikslų, priklauso nuo santykio tarp keleto pagrindinių elementų: darbuotojų ir jų kvalifikacijos, organizacinės struktūros, ir jos kultūros. Pastaruosius du veiksnius formuoja žmonės. Organizacijos struktūrą galima laikyti nuolatine ir nekintančia. Organizacinę kultūrą formuoja kasdienis organizacijos darbuotojų elgesys. Kiekviena verslo įmonė, net jei ji nėra monopolininkė savo verslo srityje, kuria savo specifinę organizacinę kultūrą. Konkrečios institucijos gali turėti tam tikros kultūros tipologiją, tačiau galutinė jos forma priklauso tik nuo jų pačių, o lemiamas veiksnys yra žmogus.

Apibendrintai galima teigti, kad organizacijos kultūra yra socialinis konstruktas, ją kuria ir palaiko organizaciją sudaranti žmonių grupė; organizacijos kultūra – tai įsitikinimai, kuriais dalijasi organizacijos nariai; tai, kas vienija, stabilizuoja, mažina neapibrėžtumą, veda į vidinę integraciją, įgalina darbuotojus prisitaikyti prie besikeičiančios aplinkos; be to, tai mokymosi proceso, atsirandančio sprendžiant aplinkoje esančias problemas rezultatas. Svarbu pažymėti, kad darbuotojų patiriamas suvokiamas organizacijos palaikymas (SPOS) yra vienas iš esminių elementų, atspindinčių kultūros poveikį darbuotojų elgsenai ir emociniam ryšiui su organizacija. Aukštesnis SPOS lygis rodo stipresnę, palaikančią kultūrą, kurioje darbuotojai jaučiasi vertinami, o tai prisideda prie jų įsitraukimo ir lojalumo. Pagrindiniai veiksniai darantys įtaką organizacinei kultūrai yra aplinkos tipas, organizacijos tipas, organizacijos ypatumai ir dalyvių ypatumai. Du iš jų sudaro išorinių ir du vidinių veiksmų grupę. Išoriniai kintamieji apima aplinkos tipą – nacionalinę kultūrą, regioninę kultūrą, vietinę kultūrą ir esama socialinių vertybių sistema, ir dalyvių ypatybės – individualios normos, vertybės, nuostatos, išsilavinimas, lytis, amžius, darbo patirtis, gyvenimo patirtis ir emociniai ryšiai. Vidiniai kintamieji: organizacijos tipas – rinkos situacija, produktai ir technologijos, pramonės šaką

ir organizacijos bruožai – amžius, istorija, dydis, valdymo stilius, vadovavimas, administracinė sistema, politika ir strategija, valdymo procedūros, struktūra.

1.4. Diskriminacijos darbe, darbuotojų įsitraukimo, organizacinės kultūros ir suvokiamo organizacijos palaikymo sąsajos

Diskriminacija darbo vietoje, darbuotojų įsitraukimas bei organizacinė kultūra sudaro tarpusavyje glaudžiai susijusį daugiasluoksnį reiškinį, kurių analizė reikalauja nuoseklaus teorinio bei empirinio pagrindimo. Šie aspektai apima individualias darbuotojų patirtis, platesnius organizacijos struktūrinius bei kultūrinius procesus, kurie formuoja kasdieninį darbo klimatą, nerašytas normas bei vertybių sistemą. Diskriminacija darbo vietoje neapsiriboja tik „plika akimi“ matomais reiškiniais. Dažnai ji gali būti įsitvirtinusi organizacijos mechanizmuose, atsispindėti procedūrose, sprendimų priėmimo praktikoje ar tarpasmeniniuose santykiuose. Tokio tipo paslėpti diskriminacijos pavidalai nėra lengvai identifikuojami, tačiau jų poveikis darbuotojų psichologinei savijautai, motyvacijai bei įsitraukimui į darbą yra itin reikšmingas. Kaip teigia Chanana ir Sangeeta (2021), diskriminacijos patirtys dažnai lemia darbuotojų patiriamą stresą, sumažėjusį pasitenkinimą darbu bei silpnėjančią įsipareigojimą organizacijai. Būtent šie padariniai ilgainiui pradeda daryti tiesioginį poveikį darbo kokybei ir organizacijos veiklos rezultatams.

Šiuolaikinėje organizacijų teorijoje darbuotojų įsitraukimas laikomas esminiu ryšiu tarp darbuotojo ir organizacijos. Pasak Frega (2021), įsitraukęs darbuotojas ne tik atlieka jam tiesiogiai pavestas užduotis, bet ir identifikuoja su organizacijos vertybėmis, tikslais bei strategine kryptimi. Tai reiškia, kad darbuotojas psichologiškai įsipareigoja organizacijai ir yra pasirengęs dėti pastangas, kurios viršija numatytas jo pareigas. Vis dėl to diskriminacinė patirtis šiame kontekste veikia kaip demotyvuojantis ir įsitraukimą mažinantis veiksnys. Chanana ir Sangeeta (2021) pabrėžia, kad darbuotojai, susiduriantys su neteisingu ar šališku elgesiu, jaučiasi mažiau vertinami, praranda emocinį ryšį su organizacija ir yra linkę atsiriboti nuo darbo procesų. Tokiu būdu diskriminacija ne tik mažina darbuotojų įsitraukimą, bet ir gali sukelti pasyvų pasipriešinimą, abejingumą organizacijos tikslams bei mažinti darbuotojų iniciatyvas.

Šiame kontekste ypatingai glaudžiu ryšiu siejasi ir organizacinė kultūra. Szydło ir Grześ-Bukłaho (2020) teigimu, organizacinė kultūra atsiranda iš bendros organizacijos narių patirties, o ją formuoja pavienių narių vertybės, bendravimo būdai ir vyraujantys elgsenos modeliai. Tai reiškia, kad kultūra veikia kaip kolektyvinė prasmų sistema, kuri apibrėžia, kas organizacijoje yra normalu,

pageidautina ar toleruojama. Organizacinė kultūra ne tik tarpininkauja tarp diskriminacijos ir išitraukimo, bet ir pati tampa aktyvia šių ryšių dalimi. Kultūra, kurioje dominuoja atvirumas, įvairovė, pagarba ir įtraukimas, kuria saugią socialinę terpę, kur darbuotojai jaučiasi girdimi ir matomi. Toks aplinkos palaikymas mažina diskriminacijos poveikį ir stiprina darbuotojų psichologinį atsparumą. Tuo tarpu kultūra, kuri pasižymi hierarchiškumu ar konservatyviomis nuostatomis, gali skatinti diskriminacinį elgesį ir kurti nepalankų psichologinį klimatą, kuris tiesiogiai mažina darbuotojų išitraukimą bei pasitikėjimą organizacija (Brouwers ir Paltu, 2020).

Tarp visų minimų ryšių natūraliai atrandamas yra ir suvokiamas organizacijos palaikymas (SPOS). Teoriškai jis reiškia darbuotojo įsitikinimą, kad organizacija vertina jo indėlį, rūpinasi jo gerove ir yra pasirengusi palaikyti sudėtingose situacijose. Suvokiamas organizacijos palaikymas gali veikti kaip reikšmingas moderatorius tarp diskriminacijos darbo vietoje bei darbuotojų išitraukimo į darbą. Jeigu darbuotojas mano, kad organizacija yra teisinga, palaikanti ir jautri jo poreikiams, diskriminacinė patirtis gali būti sušvelninta. Kita vertus, jeigu SPOS organizacijoje yra silpnai išreikštas, organizacijos palaikymas suvokiamas kaip silpnas ar visai neegzistuojantis, diskriminacija įgyja dar stipresnį poveikį, nes darbuotojas neturi saugios psichologinės atramos sistemos. SPOS yra labai glaudžiai susijęs su organizacinės kultūros samprata. Palaikantis organizacijos požiūris paprastai įsitvirtina įtraukiančioje ir pagarbą darbuotojams užtikrinančioje kultūroje, kurioje darbuotojai skatinami atvirai reikšti savo nuomonę, o konfliktai sprendžiami skaidriai ir etiškai. Tokia aplinka padeda kurti psichologinį saugumą ir skatina darbuotojų įgalinimą, nes organizacija signalizuoja, kad rūpinasi darbuotojų gerove (Eisenberger ir kt., 2020). Būtent todėl SPOS gali būti suvokiamas ne tik kaip kultūros pasireiškimo aspektas, bet ir kaip individualus darbuotojo indikatorius, kuris atspindi jo patirtį kultūrinėje sistemoje (Schneider, B. ir kt., 2013).

Šioje sąveikoje diskriminacija daro tiek tiesioginį poveikį, tiek netiesioginį poveikį darbuotojų išitraukimui, veikdama per suvokiamą organizacijos palaikymą ir per organizacinės kultūros ypatybes. Kada darbuotojai jaučia suderinamumą tarp savo ir organizacinių vertybių, jų išitraukimas stiprėja, o noras pasilikti organizacijoje didėja (Schaufeli, Bakker, 2004). Ši išvada tiesiogiai siejasi su SPOS veikimo mechanizmu – kuo labiau darbuotojas jaučia organizacijos palaikymą ir vertybinį suderinamumą, tuo stipriau jis identifikuoja su organizacija ir aktyviau dalyvauja jos veiklose (Eisenberger ir kt. 2020).

Apibendrinimui galima teigti, kad diskriminacija darbe veikia daugialypiu lygmeniu ir daro tiek tiesioginį, tiek netiesioginį poveikį darbuotojų išitraukimui. Organizacinė kultūra, kartu su vienu

iš svarbiausių aspektų – suvokiamu organizacijos palaikymu šiame procese veikia kaip esminis moderatorius, galintis tiek sustiprinti, tiek susilpninti diskriminacijos padarinius. Kurtessis ir kt. (2017) teigimu, SPOS gali veikti kaip psichologinis buferis, suteikiantis darbuotojui jausmą, kad organizaciją jį palaiko, vertina ir gina nuo galimo neteisingumo. Šiuo požiūriu organizacinė kultūros formavimas turėtų būti suprantamas kaip strateginis procesas, kuriuo siekiama ne tik didinti darbuotojų įsitraukimą, bet mažinti diskriminacijos pasekmes, kartu stiprinant darbuotojų suvokiamą organizacijos palaikymą.

2. DISKRIMINACIJOS DARBE POVEIKIO DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI MODERUOJANT ORGANIZACINEI KULTŪRAI IR SUVOKIAMAM ORGANIZACIJOS PALAIKYMUI TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Kiekybinio tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės

Atlikus sisteminę mokslinės literatūros analizę apie diskriminacijos darbe poveikį darbuotojų įsitraukimui moderuojant organizacinei kultūrai bei suvokiamam organizacijos palaikymui, sudarytas konceptualus teorinis modelis (žr. 4 paveikslą), kurio pagrindu planuojama tyrimo metodika ir klausimynai.

Kiekybinio tyrimo metodas pasirinktas atsižvelgiant į tyrimo tikslą – statistiškai įvertinti ryšius tarp diskriminacijos darbe, darbuotojų įsitraukimo, organizacinės kultūros bei suvokiamo organizacijos palaikymo bei patikrinti iškeltas hipotezes. Kiekybinis tyrimas leidžia apibendrinti rezultatus didesnei darbuotojų populiacijai ir nustatyti ryšių kryptis bei stiprumą.

Tyrimo objektas – darbe darbuotojų patiriamos diskriminacijos poveikis darbuotojų įsitraukimui, moderuojant organizacinės kultūros vaidmeniui, suvokiamam organizacijos palaikymui bei demografiniai charakteristikai – respondentų lyčiai.

Tyrimo tikslas – ištirti darbuotojų patiriamos diskriminacijos poveikį darbuotojų įsitraukimui, moderuojant organizacinei kultūrai bei suvokiamam organizacijos palaikymui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išmatuoti darbuotojų patiriamos darbe diskriminacijos lygį;
2. Įvertinti darbuotojų lyties įtaką darbe patiriamam diskriminacijos lygiui ir įsitraukimui;
3. Naudojant kiekybinį tyrimo metodą nustatyti darbe patiriamos darbuotojų diskriminacijos poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą;
4. Atskleisti, ar egzistuoja tiesioginis moderuojančios organizacinės kultūros bei suvokiamo organizacijos palaikymo ryšys su diskriminacijos poveikiu darbuotojų įsitraukimui.

Tyrimo klausimas. Ar organizacinė kultūra ir suvokiamas organizacijos palaikymas moderuoja darbuotojų diskriminacijos ir įsitraukimo į darbą tarpusavio ryšį? Ar darbuotojų patiriamos diskriminacijos lygis susijęs su jų įsitraukimo į darbą stiprumu?

Tiriami konstruktai:

- Darbuotojų diskriminacija;
- Darbuotojų įsitraukimas;
- Organizacinė kultūra;
- Suvokiamas organizacijos palaikymas.

Tyrimo hipotezės. Išanalizavus literatūros šaltinius sudarytas hipotetinis diskriminacijos poveikio darbuotojų įsitraukimui moderuojant organizacinei kultūrai bei suvokiamam organizacijos palaikymui modelis. Remiantis šiuo modeliu atliekamas kiekybinis tyrimas.

Diskriminacija darbe – X nepriklausomas kintamasis:

- Išankstinis nusistatymas prieš darbuotoją lyties pagrindu (X_1);
- Socialinė izoliacija darbe lyties pagrindu (X_2);
- Sudaromos prastesnės karjeros sąlygos lyties pagrindu (X_3);
- Atlyginimas mažesnis lyties pagrindu (X_4).

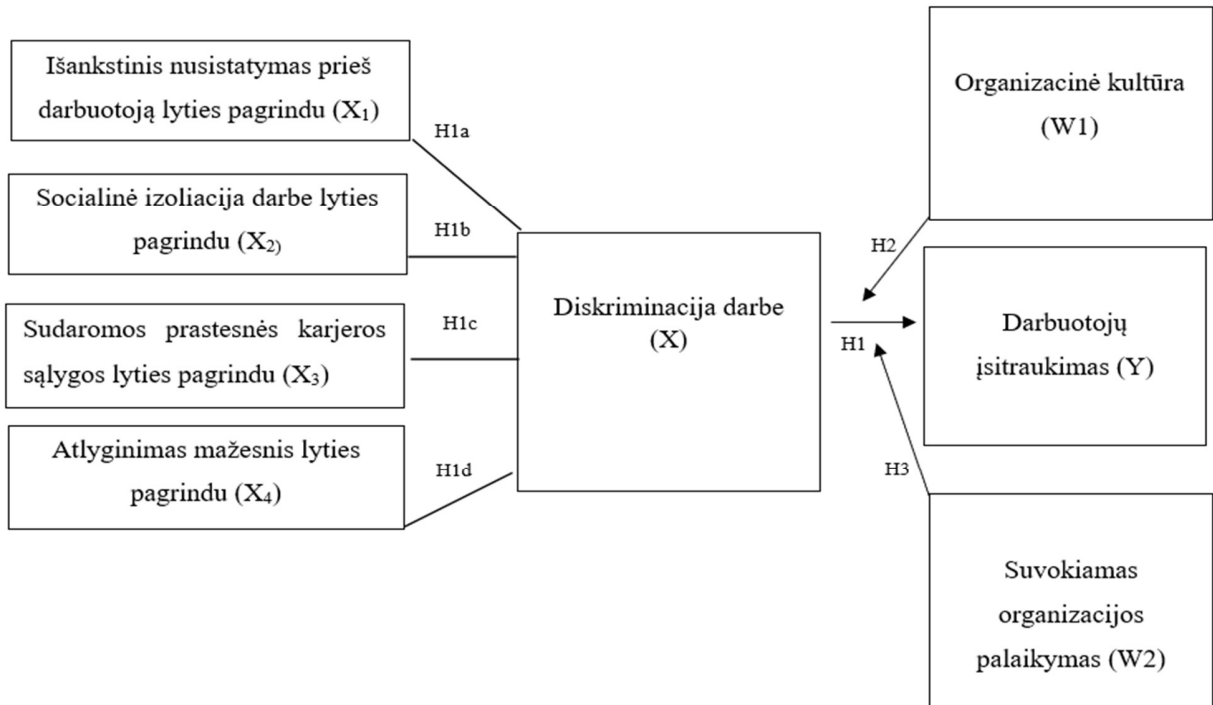
Darbuotojų įsitraukimas – Y priklausomas kintamasis;

Organizacinė kultūra – W1 moderacinis kintamasis;

Suvokiamas organizacijos palaikymas – W2 moderacinis kintamasis.

3 paveikslas

Konceptualus tyrimo modelis



Šaltinis: sudaryta autorės.

Šiuo metu pasaulyje plačiai domimasi diskriminacijos darbe poveikiu darbuotojų įsitraukimui. Diskriminacija darbo vietoje yra didelė problema dėl jos sukiamų ilgalaikių padarinių žalingą darbuotojų gerovei (Pervaiz, Afridi ir Gill, 2024). Darbuotojų įsitraukimas vertinamas kaip vienas labiausiai pageidaujamų šiuolaikinės organizacijos veiklos rezultatų. Jis siejamas su darbuotojų našumu ir entuziazmu atliekant vadovybės paskirtas darbo užduotis. Darbuotojų įsitraukimas lemia darbuotojų produktyvumą, didesnę lojalumą darbovietai, aukštesnius veiklos rezultatus, prisideda prie organizacinės kultūros gerinimo (Dabrai, 2025). Taigi galima teigti, kad darbuotojų įsitraukimas yra nematerialus organizacijos turtas. Diskriminuojami darbuotojai patiria nepasitenkinimą darbu, mažesnę prisitaikymą prie organizacijos, jie būna linkę į pravaikštas, priešingai negu kad atsidavę darbuotojai, kurie į darbą taip įsijaučia, kad nepastebi, kaip bėga laikas (Gelfand, Nishii, Raver ir Schneider, 2007). Organizacija, kurios darbuotojai diskriminuojami, gali turėti prastesnę reputaciją tarp klientų (Gelfand ir kt., 2007). Atsižvelgiant į tai, svarbu nustatyti svarbu nustatyti, koks yra diskriminacijos poveikis darbuotojų įsitraukimui.

Atlikus metodologinių tyrimų analizę, atkreiptas dėmesys į tai, kad diskriminaciją darbo vietoje patiriantys darbuotojai dėl lyties, amžiaus, rasės ar kitų ypatybių jaučia didelį stresą, nerimą, o tai sumažina darbo našumą ir pasitenkinimą darbu, organizacijai nebejaučiama lojalumo (Sikligar ir Bhonsle, 2025). Pažymėtina, kad reikšmingi veiksniai, lemiantis darbuotojų įsitraukimą į darbą, pasitenkinimas darbu ir organizacinis įsipareigojimas (Priatna ir Anggraeni, 2022). Taigi darbe keliama hipotezė:

HI hipotezė - Diskriminacija darbe daro neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui

Mokslinėje literatūroje nėra išsamiai išnagrinėta, kaip diskriminacija darbo vietoje veikia darbuotojų įsitraukimą tarpininkaujant organizacinei kultūrai. Abdullahi ir bendraautoriai (2021) nagrinėjo organizacinės kultūros ir darbuotojų įsitraukimo ryšį. Minėtame tyrime nustatyta, kad organizacinė kultūra turi reikšmingą poveikį darbuotojų įsitraukimui. Didbalytė ir bendraautoriai (2022) nustatė, kad neigiama organizacinė kultūra yra susijusi su prastu bendravimu, menka parama problemų sprendimui ir asmeniniam tobulėjimui bei vadovavimo įgūdžių stoka. Bakare, Nouhi (2024) tyrinėjo darbuotojų patirties niuansus, susijusius su diskriminacijos darbe įstatymais, daugiausia dėmesio skirdami tam, kaip asmenys suvokia diskriminacinę praktiką savo darbo vietose, kaip į ją reaguoja ir kaip ją veikia. Diskriminacija darbe gali būti patiriama skirtingu pagrindu – lyties, amžiaus, etninės kilmės ir kt. Diskriminacija etninės kilmės pagrindu dažniausiai atsiranda, kai dirbama multikultūrinėje aplinkoje sudarytoje iš skirtingų darbuotojų tautybių, rasių (Ho ir Svensson, 2022). Panašiai yra ir su diskriminacija amžiaus pagrindu, kuri dažniausiai atsiranda, kai darbovietėje dirba keletas kitokio amžiaus asmenų (vyresnio arba jaunesnio) išsiskiriant iš daugumos. Teigiama, kad ši diskriminacijos forma taikoma tiek vyresnio, tiek jaunesnio amžiaus asmenims, tačiau nenurodoma, konkrečiai, kokio amžiaus asmenims diskriminacija pasireiškia dažniausiai. Nors minima, kad daugiau ją patiria vyresnio amžiaus žmonės, pripažįstama, jog taip nutinka, kai darbdavys turi daug jaunesnių ar potencialių jaunesnių darbuotojų (Marcus, 2017). Tuo tarpu diskriminacija lyties pagrindu yra veiksnys, kuris paprastai yra diskriminacija prieš moteris (išskyrus keletą išimtinių atvejų). Tai aiški, pastovi ir dažniausiai mažai kintanti diskriminacijos forma. Pavyzdžiui, diskriminacija lyties pagrindu turi ilgą istorinį naratyvą, teigiantį, kad ji egzistavo visais laikais skirtingose visuomenėse (Oswald, 2023). Diskriminacija prieš moteris darbovietėse pripažįstama kaip didelė problema visame pasaulyje, atspindinti kaip paplitusi nelygybės forma, dėl

kurios moterys negali laisvai ir visapusiškai dalyvauti visuomenės gyvenime ir kuri sukelia psichologinę žalą (Pokharel, 2008). Tad diskriminacija lyties pagrindu kaip tiriamas veiksnys suteikia daugiau aiškumo tyrimui dėl to, ar darbovietėje apskritai patiriama diskriminacija.

H1a hipotezė – Išankstinis nusistatymas prieš darbuotoją lyties pagrindu daro neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui

H1b hipotezė – Socialinė izoliacija darbe lyties pagrindu daro neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui

H1c hipotezė – Sudaromos prastesnės karjeros sąlygos darbe lyties pagrindu daro neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui

H1d hipotezė – Mažesnis atlyginimas darbe lyties pagrindu daro neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui

Įvertinant diskriminacijos darbovietėje pasireiškimo formas, kurios atsiskleidė atlikus mokslinės literatūros analizę – išankstinis nusistatymas prieš darbuotoją, visapusiško pasinaudojimo darbo vietos galimybėmis ribojimas, viktimizacija, skirtingas elgesys priimančią darbą ir skiriančią pareigas, mažesnis atlyginimas (dažniausiai moterų diskriminacijos atveju) ir kt. (Small, M. L., ir Pager, D. (2020) – sudarytos hipotezės apie diskriminacijos darbovietėje lyties pagrindu pasireiškimo formas ir būdus.

H2 hipotezė – Organizacinė kultūra moderuoja ryšį tarp diskriminacijos darbe ir darbuotojų įsitraukimo.

Organizacinę kultūrą galima vadinti „organizacijos asmenybe“ (Gelfand ir kt., 2007, p. 607), kuri nusakoma organizacijos vertybėmis, vyraujančiu bendru supratimu, įsitikinimų ir lūkesčių modeliais, materialiais simboliais. Organizacijos kultūros nėra neutralios, kai kalbame apie tai, kokiais elgesio modeliais pasižymintys darbuotojai vertinami, o organizacijos vadovai turi įvairių įsitikinimų, susijusių su tuo, kokie darbuotojai organizacijai vertingiausi (Gelfand ir kt., 2007). Organizacijoje gali vyrauti diskriminacinės kultūrinės nuostatos, vertybės, kurie gali atsiskleisti diskriminaciniais įsitikinimais vienas kito atžvilgiu, taikoma žmoniškųjų išteklių praktika ir sudarytomis darbo sąlygomis. Atlikti tyrimai rodo galimas organizacinės kultūros ir diskriminacijos darbe sąsajas. M. Gelfand ir kt. (2007) pateikiamame modelyje parodo, kaip įvairūs organizacijų

aspektai – organizacinė kultūra, formali ir neformali struktūra, vadovavimas, strategija, žmogiškųjų išteklių atmosfera ir organizacinė atmosfera – gali prisidėti prie diskriminacijos darbe apraiškų arba jas silpninti. Nors negalima teigti, kad organizacinė kultūra sukuria diskriminaciją, ji gali būti veiksnys, kuriam veikiant organizacijos nariai turi mažesnę arba didesnę tikimybę elgtis diskriminuojančiai. Diskriminaciją patiriantis darbuotojas, jei organizacijos kultūra leidžia įsivyrėti diskriminacijai, gali mažiau įsitraukti į organizaciją, o jo organizacinis identitetas bus silpnesnis. Paprastai tariant, jis nesijaučia organizacijos dalimi ir jo įsitraukimas mažėja. Ir atvirkščiai: jei organizacijoje susikūrusi darbuotojus palaikanti kultūra ir stiprūs socialiniai ryšiai, diskriminacijos žalingas poveikis gali būti ne toks stiprus, o darbuotojų įsitraukimas gali būti stipresnis negu jiems nepalankios kultūros atveju.

H3 hipotezė – Suvokiamas organizacijos palaikymas moderuoja ryšį tarp diskriminacijos darbe ir darbuotojų įsitraukimo.

Suvokiamas organizacijos palaikymas (angl. *Perceived Organizational Support*, SPOS) apibrėžiamas kaip darbuotojo įsitikinimas, kad organizacija nuoširdžiai rūpinasi jo gerove bei vertina jo indėlį (Eisenberger ir kt., 1986). Šis konstruktas yra pagrindžiamas socialinių mainų teorija, kuri teigia, kad darbuotojai reaguoja į organizacijos požiūrį atsakomaisiais veiksmais – lojalumas organizacijai, pasitikėjimas bei didesnis įsitraukimas (Blau, 1964). Atlikti ankstesni tyrimai rodo, kad SPOS gali silpninti neigiamą diskriminacijos poveikį, veikdamas kaip moderatorius. Armeli ir kt., (1998) tyrimas parodė, kad aukštas SPOS yra susijęs su didesniu įsitraukimu bei pasitenkinimu darbu net ir tuomet, kai darbo aplinkoje vyrauja stresą keliančios sąlygos. Suvokiamas organizacijos palaikymas veikia kaip tam tikras kognityvinis filtras, padedantis darbuotojams atriboti individualias diskriminacijos patirtis nuo bendro organizacijos vertinimo. Esant aukštam SPOS lygiui, darbuotojai mažiau linkę interpretuoti diskriminaciją kaip sistemine, o tai leidžia jiems išlaikyti aukštesnį įsitraukimą. Tokiu būdu SPOS moderuoja diskriminacijos poveikį darbuotojų įsitraukimui.

2.2. Tyrimo eiga

Siekiant atskleisti diskriminacijos poveikį darbuotojų įsitraukimui moderuojant organizacinei kultūrai bei suvokiamam organizacijos palaikymui atliktas kiekybinis tyrimas, naudojant anketinės

apklausos metodą. Anketinės apklausos metodas pasirinktas todėl, kad jis leidžia efektyviai surinkti duomenis apie darbuotojų patirtis, nuostatas ir suvokimą, ypač nagrinėjant jautrius reiškinius, tokius kaip diskriminacija darbo vietoje. Tyrimas atliktas vadovaujantis trimis etapais:

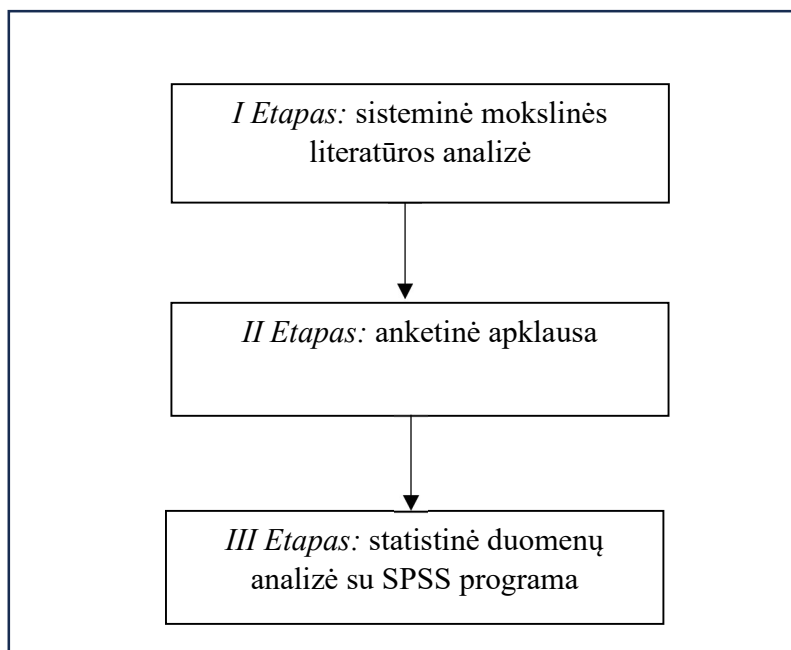
I etapas. Pirmajame tyrimo etape atlikta sisteminė mokslinės literatūros analizė ir mokslinių straipsnių apžvalga. Taikant ją išskirtos organizacinės kultūros, suvokiamo organizacijos palaikymo ir diskriminacijos poveikio sąsajos, apibrėžtos diskriminacijos raiškos formos, aptartas diskriminacijos poveikis darbuotojų įsitraukimui ir poveikio vertinimo būdai. Išskirti svarbiausi teoriniai temos motyvai, aptartas temos aktualumas, naujumas.

II etapas. Anketinė apklausa. Šiame etape vadovaujantis mokslinės literatūros įžvalgomis ir atlikta sisteminė analizė, pasirinkti tinkamiausi instrumentai, leidžiantys įgyvendinti tyrimo tikslą ir atskleisti uždavinius. Suformuluota anketa, surinkti tyrimo duomenys, kuriuos būtų galima statistiškai išnagrinėti.

III etapas. Paskutiniajame tyrimo etape apdoroti gauti anketinės apklausos metu tyrimo duomenys, panaudojant programos SPSS paketą. Pateiktos tyrimo išvados ir pasiūlymai (rekomendacijos).

4 paveikslas

Tyrimo eiga



Šaltinis: sudaryta darbo autorės.

Empiriniam tyrimui atlikti taikoma anketinė apklausa. Šis metodas pasirinktas kaip metodas, padedantis apklausti didesnę respondentų imtį ir užtikrinantis didesnį respondentų pasiekiamumą (respondentams dalyvauti tyrime patogiu, atsakinėti į anketos klausimus jie gali bet kuriuo metu iš jiems įprastos aplinkos). Apklausa atlikta internetu, anketą įdedant į internetinę apklausų vykdymo platformą Google Forms. Anketa respondentams buvo išplatinta per socialinį tinklą „Facebook“ bei elektroniniais įmonių paštais, pasidalijant nuoroda į apklausą su pažįstamais asmenimis ir paprašant, kad nuoroda jie pasidalintų su kitais pažįstamais kolegomis. Anketa yra sudaryta iš vertinimo skalės tipo klausimų. Anketos sandara:

- Įžanginė dalis;
- Klausimai, pagrįsti pasirinktomis skalėmis;
- Demografinio pobūdžio klausimai.

2.3. Tyrimo imtis

Tyrimo imtis – ne mažiau kaip 220 respondentų. Imtis formuojama taikant atsitiktinę netikimybinę atranką, pasitelkiant patogiosios atrankos ir „sniego gniūžtės“ metodus. Patogioji atranka grindžiama tyrėjo galimybe įtraukti lengvai pasiekiamus tyrimo dalyvius, atitinkančius tyrimo kriterijus (Etikan, Musa ir Alkassim, 2016). „Sniego gniūžtės“ metodas reiškia, kad pradiniai tyrimo dalyviai rekomenduoja kitus potencialius respondentus iš savo socialinio tinklo, tokiu būdu palaipsniui plečiant imtį (Biernacki ir Waldorf, 1981). Remiantis Hair ir kt., (2019) rekomendacijomis, imties dydis nustatomas taikant santykį nuo 1:5 iki 1:10, t.y. kiekvienam teiginiui skirti ne mažiau kaip penkis atsakymus, o optimaliai – iki dešimties atsakymų.

Siekiant išlaikyti tiriamųjų charakteristikų vientisumą pasirinkti tiriamieji, dirbantys tame pačiame verslo sektoriuje – draudimo kompanijose. Draudimo kompanijų darbuotojai pasirinkti dėl dviejų priežasčių. Pirma, dėl didesnio šių darbuotojų kaip respondentų pasiekiamumo tyrėjai ir tikimybės užtikrinti didesnę anketų grąžinimo lygį. Antra, dėl to, kad draudimo kompanijose dirba panašus vyrų ir moterų skaičius, tad laikyta, kad tai suteiks objektyvių prielaidų tyrimui apie diskriminaciją darbo vietoje lyties pagrindu.

2.4. Tyrimo instrumento sudarymas ir pagrindimas

2 lentelė

Tyrimo klausimyno struktūra

Eil.	Klausimynas	Klausimyno autoriai	Teiginių skaičius
1.	Išankstinis nusistatymas ir diskriminacija darbo vietoje	Lovato, Cropanzano, (1994)	15
2.	Darbuotojų įsitraukimas į darbą	Schaufeli, Bakker, (2004)	9
3.	Trumpasis Denison organizacinės kultūros klausimynas	Denison, Nieminen ir Kotrba, (2012)	12
4.	Suvokiamas organizacijos palaikymas	Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa (1986)	8
5.	Demografinis klausimynas	-	8

Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis Denison ir kt., 2012, Eisenberger ir kt., (1986), Lovato, Cropanzano, 1994; Schaufeli, Bakker, 2004.

Tyrimo instrumento sudarymas ir pagrindimas. Atliekant anketinę apklausą, naudojamos keturios skalės tirti kiekvienam konstruktui.

Naudojama modifikuota WPDI skalė matuoti diskriminacijos lygiui. Originali skalė buvo sukurta siekiant įvertinti etninę ir rasinę diskriminaciją darbo vietoje, tačiau šiame tyrime klausimai buvo pritaikyti lyties diskriminacijos vertinimui – pakeičiant rasės ir etninės priklausomybės aspektus į lytį, kartu išlaikant pradinę klausimų esmę ir struktūrą. Tai skalė, kurią naudojant kiekvienas teiginys įvertinamas Likert tipo klausimyne (Thomas ir Lucas, 2019). Su WPDI įvertinamas išankstinis nusistatymas prieš konkrečius darbuotojus darbo vietoje diskriminavimo pagrindu. WPDI skalės klausimai yra grindžiami pagrįsti socialinės tapatybės teorija (*sutrump.* – SIT), kuri tvirtina, kad grupės tapatybė ir priklausomybė įtakoja asmens elgesį, pažinimą ir emocijas (Tajfel ir Turner, 1989, cit. pagal Burkard, 2002, Boticki ir Madson, 2002). WPDI skalę sudaro 15 elementų, vertinamų pagal Likerto tipo skalę, kurioje 15 punktų teiginiai įvertinami septyniabalėje sistemoje. Gaunami aukšti WPDI balai žymi, kad asmuo suvokia apie didesnę diskriminavimo arba išankstinio nusistatymo darbe lygį. Atliekant diskriminacijos lygio matavimą su WPDI didesni balai atitinka dažnesnius diskriminavimo atvejus (Miller, Brown ir Essex, 2021). Taip pat yra keli punktai, kuriems taikomas atvirkštinis vertinimas, siekiant išvengti atsakymų šališkumo. WPDI skalė sudaryta iš elementų, kuriuos respondentas įvertina vertindamas savo patirtį (pvz., „Su manimi darbe elgiamasi blogai dėl mano lyties“) (Triana, Jayasinghe ir Pieper, 2015). Šiame tyrime WPDI skalė buvo panaudota norint įvertinti keturias pagrindines lyties diskriminacijos darbo vietoje dimensijas: 1) išankstinį nusistatymą prieš darbuotoją lyties pagrindu; 2) socialinę izoliaciją darbe lyties pagrindu; 3) prastesnes galimybes dėl lyties; 4) mažesnę darbo užmokestį lyties pagrindu. Kiekvieną šių dimensijų sudaro tam tikri atskiri skalės teiginiai, kurie leidžia vertinti atskirų dimensijų apraiškas, o sujungti į vieną konstruktą – bendrą suvokiamos diskriminacijos lygį darbo vietoje. Šios skalės pasirinkimas leidžia kompleksiskai įvertinti diskriminacijos lyties pagrindu pasireiškimą darbo vietoje ir išskaidyti jį į atskiras analitines dimensijas, kurios reikalingos hipotezių tikrinimui.

Darbuotojų įsitraukimui matuoti naudojama Utrecht Work Engagement (*sutrump.* – UWES-9) skalės (Schaufeli, Salanova, González-Romá ir Bakker, 2004), trumpoji versija (Schaufeli ir Bakker, 2004). Laikoma, kad darbuotojų įsitraukimas rodo jų psichinę sveikatą. UWES – 9 skalė yra plačiausiai naudojama darbuotojų įsitraukimo matavimo priemonė, o UWES yra sutrumpintas šios skalės variantas, kurioje išryškinami tik labiausiai išskirtiniai elementai (Adachi ir Inaba, 2022). Darbuotojų įsitraukimas pasižymi energija, įsitraukimu ir veiksmingumu, tai yra išsekimo

priešingybė, nes išsekimas pasireiškia kaip darbuotojų sumažėjęs pasiekimų lygis. Taikant Utrecht Work Engagement (UWES-9) skalę, vertinamos trys darbuotojų įsitraukimo į darbą dimensijos (Moisoglou, Katsiroumpa, Gallos ir Kolisiati, 2024).

- Energingumas (angl. *vigor*);
- Atsidavimas darbui (angl. *dedication*);
- Pasinėrimas į darbą (angl. *absorption*).

Energingumas suprantamas kaip proto būseną, kuri nesusijusi su jokia konkrečiu dalyku, įvykiu, asmeniu, elgesiu. Energija, viena iš trijų įsitraukimo charakteristikų, apibrėžiama kaip padidėjęs energijos darbe pojūtis (Moisoglou ir kt., 2024). Atsidavimo dimensija apima darbuotojų suvokimą apie darbo reikšmingumą, entuziazmą, įkvėpimą, jo pasididžiavimą ir iššūkius (Moisoglou ir kt., 2024). Galiausiai pasinėrimo dimensija apima asmens susikonzentravimą į darbą ir patiriamą džiaugsmą jį atliekant, kai jis nepastebi, kaip greitai darbe bėga laikas, jis taip įsitraukęs į darbą, kad būną sunku nuo darbo „atsijungti“ (Schaufeli ir Bakker, 2004, cit pagal Moisoglou ir kt., 2024). UWES-9 skale matuojamas darbuotojų įsitraukimo lygis, kuris atskleidžia, tyrinėjant dimensijas per priešingus jų pasireiškimų polius (energija – išsekimas, atsidavimas – cinizmas, pasinėrimas į darbą – abejingumas (Schaufeli, 2004). UWES-9 skalė panaudota atliekant slaugytojų įsitraukimo tyrimą su 114 asmenų intymi Graikijoje (Moisoglou ir kt., 2024). Šis klausimynas taikytas apskaičiuojant Cronbacho alfa koeficientą, kuris buvo didesnis nei 0,6 balo ir tai pagrindė klausimyno patikimumą (Moisoglou ir kt., 2024). UWES-9 skalė pasirinkta dėl jos aiškios struktūros, tarptautinio pripažinimo ir tinkamumo vertinti darbuotojų įsitraukimą.

Organizacinei kultūrai įvertinti naudojama organizacinės kultūros skalė Denison Organizational Culture Survey (*sutrum.* – DOCS) (Denison, Nieminen ir Kotrba, 2012 adaptacija). DOCS skalė sudaryta iš 12 teiginių, apibūdinančių įvairius organizacijos kultūros aspektus, o jiems išanalizuoti taikomas normatyvinis vertinimas (Denison Overwiev, 2021). Ši skalė yra naudojama moksliniuose tyrimuose atliekant kiekybinius tyrimus apie organizacinę kultūrą. Ji padeda išsiaiškinti darbuotojų elgsenos organizacijoje poveikį jų veiklos rezultatams, bendram organizacijos efektyvumui ir našumui (Moisoglou ir kt., 2024). DOCS skalė pagrįsta teorija, išryškinančia keturis pagrindinius organizacinės kultūros bruožus, kurie yra: įsitraukimas, nuoseklumas, prisitaikymas, misija (Petrova ir Spatenka, 2010). Darbuotojų įsitraukimo į organizacinę kultūrą konceptas aiškinamas gilinantis į individų įsitraukimą, atspindintį vidinę organizacijos dinamiką ir lankstumą. Nuosekli organizacinė kultūra reiškia, kad organizacijoje vadovaujasi bendromis vertybėmis,

gebama pasiekti susitarimus, koordinuojant ir integruojant veiksmus (Petrova ir Spatenka, 2010). Prisitaikymas – tai klientų ir organizacijos poreikius supratimo lygis, o misija reiškia organizacijos tikslą bei kryptį (Petrova ir Spatenka, 2010). DOCS skalė pateikia nesunkiai suprantama, tačiau išsamią organizacinės kultūros dinamikos analizę, kurioje vertinami pagrindiniai organizacinės kultūros bruožai ir taikoma vadybos praktika, atsižvelgiant į verslo rezultatus lemiančias konkrečias savybes (pvz., pelno augimas, pardavimų augimas, klientų pasitenkinimas, inovacijos, darbuotojų įsitraukimas, rizika/saugumas/kokybė) (Denison Overwiev, 2021). Ši matavimo skalė pasirinkta kaip tinkama vertinimo priemonė, leidžianti vertinti organizacinę kultūrą kaip moderuojantį veiksnį darbuotojų patirčių kontekste.

Suvokiamam organizacijos palaikymui įvertinti naudota Perceived Organizational Support (sutrump. – SPOS-8) skalė, kuri buvo sukurta remiantis originalia 36 teiginių Survey of Perceived Organizational Support (SPOS) versija (Eisenberger ir kt., 1986). Skalė matuoja du pagrindinius aspektus – organizacijos indėlio vertinimą bei rūpinimąsi darbuotojo gerove. 8 teiginių versijos adaptacija parinkta taip, kad būtų išlaikytas aukštas vidinis patikimumas (Cronbach $\alpha \approx 0,92$) ir konstrukto validumas (Bardhoshi, Erford ir Um, 2022). Teorinis skalės pagrindas siejamas su organizacijos palaikymo teorija (Organizational Support Theory), kuri remiasi socialinės mainų teorijos principais ir teigia, kad patiriamas rūpestis bei vertinimas skatina lojalumą, didesnę įsitraukimą ir darbo našumą (Eisenberger, Rhoades Shanock ir Wen, 2020). SPOS-8 skalės teiginiai vertinami pagal Likerto tipo skalę, kurioje 8 punktų teiginiai įvertinami septyniabalėje sistemoje. Aukštesni įverčiai rodo didesnę darbuotojo jaučiamą organizacijos palaikymą, o žemesni – jo stoką. Keletas SPOS-8 teiginių formuojami atvirkštine tvarka, kad būtų sumažinama atsakymų tendencingumo rizika. SPOS-8 skalė pasirinkta dėl jos aukšto patikimumo bei gebėjimo atspindėti darbuotojų subjektyvų organizacijos palaikymo suvokimą, kuris šiame tyrime analizuojamas kaip moderuojantis kintamasis.

2.5. Duomenų analizės metodai

Atlikta koreliacinė duomenų analizė naudojant statistinės analizės paketą IBM SPSS (angl. Statistical Package for Social Sciences). IBM SPSS programinė įranga buvo naudojama nustatyti aprašomosios statistikos analizei reikalingiems rodikliams: vidurkiams, standartiniams nuokrypiams, statistinio ryšio stiprumui tarp kintamųjų, apskaičiuoti koreliacijos koeficientams. Taip pat įvertinti

vidiniam suderinamumui (Cronbach Alfa). Norint nustatyti moderatorių ryšį buvo naudojamas SPSS programinės įrangos įskiepis Process V5.0 pagal Andrew F. Hayes.

2.6. Tyrimo duomenų patikimumo ir normalumo analizė

Cronbach Alfa patikimumo rezultatai.

Toliau buvo atliekama tyrimų instrumentų patikimumo analizė, siekiant įvertinti klausimyno teiginių vidinį suderinamumą. Tyrimo klausimyne buvo naudojamos keturios skalės, bei keturios nepriklausomojo kintamojo (X) dimensijos. Vertinant konstrukto patikimumą, svarbu nustatyti, ar gautas Cronbach α koeficientas atitinka minimalius priimtino kriterijus. Pasak Pallant (2001), siekiant užtikrinti duomenų patikimumą, Cronbach α reikšmė turėtų būti ne mažesnė kaip 0,6. Tuo tarpu Pakalniškienė (2012) pažymi, kad tyrėjų nuomonės dėl patikimumo lygmens nėra visiškai vieningos, tačiau socialiniuose moksluose dažniausiai laikoma, kad geru konstrukto patikimumo laikomas Cronbach α , kuris viršija 0,7 ribą.

3 lentelė

Konstrukto patikimumo rodikliai

Skalė	Autorius	Konstrukto autorių Cronbach α	Cronbach α koeficientas
Išankstinis nusistatymas ir diskriminacija darbo vietoje	Lovato, Cropanzano, (1994)	0,9	9,21
<i>Išankstinis nusistatymas prieš darbuotojų lyties pagrindu</i>			0,79
<i>Socialinė izoliacija darbe lyties pagrindu</i>			0,7
<i>Prastesnės karjeros sąlygos lyties pagrindu</i>			0,77
<i>Mažesnis atlyginimas lyties pagrindu</i>			0,69
Darbuotojų įsitraukimas į darbą	Schaufeli, Bakker, (2004)	0,85	0,93
Denison organizacinės kultūros trumpasis klausimynas	Denison, Nieminen ir	0,83	0,89

Suvokiamo organizacijos palaikymo klausimynas (SPOS)	Kotrba, (2012) Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa (1986)	0,9	0,9
--	---	-----	-----

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Atlikus tyrime naudotų skalių patikimumo analizę, galime matyti, kad visų konstrukto vidinis suderinamumas yra pakankamas. Kaip matyti iš pateiktos lentelės, išankstinio nusistatymo bei diskriminacijos darbo vietoje skalė, paremta Lovato, Cropanzano (1994) metodika, bendras patikimumo rodiklis siekia Cronbach α 0,9, o atskiros šio konstrukto dimensių reikšmės svyruoja nuo 0,69 iki 0,79, o tai rodo pakankamą vidinių teiginių suderinamumą. Darbuotojų įsitraukimo skalės Schaufeli, Bakker (2004) patikimumas yra Cronbach α 0,93, viršijantis rekomenduojamą 0,7 ribą ir atitinkantis aukštą skalės patikimumą. Denison organizacinė kultūros trumpasis klausimynas Denison, Nieminen ir Kotrba (2012) Cronbach α reikšmė sudaro 0,89, o SPOS (Eisenberger, Huntington ir kt.) pasižymėjo Cronbach α 0,9, kas taip pat parodo puikų vidinį patikimumą.

Apibendrinant galima teigi, kad visų, tyrime naudotų konstrukto, patikimumas viršijo rekomenduojamą 0,7 ribą, todėl klausimynai laikytini patikimais bei tinkamais tolimesnei statistinei analizei.

Kolmogorov-Smirnov ir Shapiro-Wilk testų rezultatai.

Siekiant įvertinti, ar duomenys atitinka normalųjį pasiskirstymą buvo atlikti testai. Testo rezultatai parodė, kad dviejų kintamųjų – organizacinės kultūros bei suvokiamo organizacijos palaikymo p vertė nesiekia 0,05. Žiūrint į šiuos rezultatus galima teigti, kad šie kintamieji neatitinka normalumo. Tuo tarpu išankstinio nusistatymo ir diskriminacijos darbe bei darbuotojų įsitraukimo kintamųjų p reikšmės yra didesnės už 0,05, todėl tai parodo, kad šie kintamieji atitinka normalumo prielaidą.

4 lentelė

Tyrimo kintamųjų duomenų normalumo testų rezultatai

Kintamieji	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Statistic	Sig. (p)	Statistic	Sig. (p)
Diskriminacija darbe	0,036	0,2	0,994	0,529
Įsitraukimas į darbą	0,052	0,2	0,986	0,023
Organizacinė kultūra	0,079	0,001	0,983	0,006
Suvokiamas organizacijos palaikymas	0,072	0,005	0,98	0,002

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Norint pažiūrėti į išsamesnį duomenų vertinimą papildomai buvo patikrinti Skweness ir Kurtosis parametrai. Žiūrint į 4 lentelę matome, kad abiejų parametų reikšmės yra mažesnės nei 1, todėl galima teigti, kad nei vienas iš kintamųjų reikšmingai nenukrypsta nuo normalaus skirstinio ir tyrimo duomenys atitinka parametrinių testų normas nepaisant to, kad dalies kintamųjų Shapiro-Wilk testas p reikšmę parodė mažiau nei 0,05.

5 lentelė

Skweness ir Kurtosis kintamųjų reikšmės

Kintamieji	Skweness	Kurtosis
Diskriminacija darbe	-0,059	-0,103
Įsitraukimas į darbą	0,12	-0,464
Organizacinė kultūra	0,315	-0,428
Suvokiamas organizacijos palaikymas	0,23	0,3

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu.

3. DISKRIMINACIJOS DARBE POVEIKIO DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI MODERUOJANT ORGANIZACINEI KULTŪRAI BEI SUVOKIAMAM ORGANIZACIJOS PALAIKYMUI TYRIMO REZULTATAI

3.1. Tyrimo respondentų demografinių charakteristikų aprašymas

Analizuojant tyrimo dalyvių charakteristikas buvo nustatyta, kad apklausoje dalyvavo 238 respondentai. Dauguma jų sudarė moterys (60,1%), o vyrai sudarė likusią dalį (39,9%). Daugiausia tyrimo dalyvių turėjo aukštąjį universitetinį išsilavinimą (76,9%), 21,4% nurodė, jog turi aukštąjį neuniversitetinį išsilavinimą, o 1,7% respondentų – pagrindinį išsilavinimą. Vertinant gyvenamąją vietą, daugiausia respondentų nurodė, kad dirba Vilniaus apskrityje (38,2%), Kauno apskrityje (23,9%) ir Klaipėdos apskrityje (20,2%), o likusieji nurodė, kad jie dirba kituose Lietuvos regionuose. Didžiausia dalis tyrimo dalyvių turėjo 4-9 metų darbo patirtį (31,9%), 21,4% respondentų dirbo 1-3 metus, o 13,4% apklaustųjų dirbo daugiau nei 20 metų savo esamoje darbovietėje. Pagal darbo funkciją daugiausia respondentų dirbo pardavimų ir klientų aptarnavimo srityje (38,2%). Žalų vertinimo bei administravimo srityje dirbo 23,9% respondentų, o 19,7% apklaustųjų – produktų kūrimo bei analizės srityje. Pagal užimamas pozicijas darbe dažniausi buvo nurodoma projektų vadovo (29,4%) ir specialisto (25,6%) pozicijos. Aukščiausio lygio vadovų tyrime dalyvavo 2,1%, o padalinių ar skyrių vadovų – 10,1%. Kalbant apie komandos dydį, kuriame respondentai dirba, daugiausiai tiriamieji nurodė, jog dirba vidutinėse (6 – 15 žmonių) komandose (29,8%) ir mažose (iki 5 darbuotojų) komandose (29,4%). Didesnėse komandose (16-30 žmonių) dirbo 20,2%, o didelėse (daugiau nei 30 darbuotojų) – 19,3% respondentų. Tiriamųjų amžius svyravo nuo 20 iki 64 metų. Tyrimo dalyvių pasiskirstymas pagal demografinius rodiklius pavaizduotas šeštoje bei septintoje lentelėse.

6 lentelė

Tyrimo dalyvių demografinės charakteristikos

Demografiniai duomenys		Kiekis (N)	Santykis (%)
Lytis	Vyrai	95	39,9
	Moterys	143	60,1
Išsilavinimas	Pagrindinis	4	1,7
	Aukštasis neuniversitetinis	51	21,4
	Aukštasis universitetinis	183	76,9

Regionas	Vilniaus apskritis	91	38,2
	Kauno apskritis	57	23,9
	Klaipėdos apskritis	48	20,2
	Kita Lietuvos dalis	42	17,6
Darbo patirtis organizacijoje	Iki 1 m.	29	12,2
	1-3 m.	51	21,4
	4-9 m.	76	31,9
	10-19 m.	50	21
	Daugiau nei 20 m.	32	13,4
Darbo funkcijos	Pardavimai ir klientų aptarnavimas	91	38,2
	Produktų kūrimas ir analizė	47	19,7
	Žalų vertinimas/ administravimas	57	23,9
	Rizikos vertinimas	40	16,8
	Kita	3	1,4
Pareigos	Aukščiausio lygio vadovas	5	2,1
	Padalinio/ skyriaus vadovas	24	10,1
	Grupės vadovas	48	20,2
	Projektų vadovas	70	29,4
	Specialistas	61	25,6
	Asistentas	30	12,6
Komandos dydis	Dirba vienas/ savarankiškai	3	1,3
	Dirba mažoje komandoje (iki 5 žmonių)	70	29,4
	Dirba vidutinėje komandoje (6–15 žmonių)	71	29,8
	Dirba didesnėje komandoje (16–30 žmonių)	48	20,2
	Dirba didelėje komandoje (daugiau nei 30 žmonių)	46	19,3

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Kaip matyti iš pateiktų lentelių, dauguma tyrimo dalyvių pasižymi aukštu išsilavinimo lygiu ir organizacijoje dirba jau kelerius metus, o amžiaus vidurkis parodo, jog dauguma respondentų yra darbingo amžiaus.

7 lentelė

Respondentų amžiaus statistiniai rodikliai

Rodiklis	Reikšmė
Mažiausias amžius	20
Didžiausias amžius	64
Vidurkis	37,6
Standartinis nuokrypis	9,96

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu.

3.2. Konstrukto aprašomoji statistika ir koreliacijų analizė

Tyrime buvo naudojami keturi konstruktai, kurie buvo vertinami Likert tipo skalėmis. Dauguma teiginių buvo vertinami septyniabalėje skalėje, kur 1 reikšmė – visiškai nesutinku (niekada), 7 reikšmė – visiškai sutinku (visada), išskyrus organizacinės kultūros konstrukto, kuriame buvo naudojama penkiabalė skalė (1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku). Remiantis gautais duomenimis buvo apskaičiuoti vidurkiai bei standartiniai nuokrypiai, panaudojant kiekvieno konstrukto atskirai išvestą vidurkio reikšmę.

Siekiant nustatyti, kaip konstruktai tarpusavyje yra susiję, SPSS programoje buvo atlikta Pearson koreliacijų analizė. Šios analizės metodas leidžia įvertinti ryšio kryptį bei stiprumą tarp diskriminacijos darbe, darbuotojų įsitraukimo, organizacinės kultūros bei suvokiamo organizacijos palaikymo konstrukto. Pirmiausia buvo apskaičiuotos koreliacijos tarp pagrindinių kintamųjų – X, Y, W1, W2, siekiant įvertinti bendrus ryšius tarp tiriamųjų reiškinių. Sekančiame žingsnyje buvo norima išsamiau išanalizuoti diskriminacijos darbe reiškinį, todėl buvo atskirai apskaičiuotos koreliacijos tarp diskriminacijos darbe dimensijų (X1, X2, X3, X4) ir darbuotojų įsitraukimo konstrukto.

Analizuojant 8 lentelėje pateiktus rezultatus matome, kad išankstinio nusistatymo ir diskriminacijos darbe konstrukto vidurkis yra 4,14. Aukštesnės reikšmės šiame konstrukte indikuoja didesnes diskriminacijos bei išankstinio nusistatymo apraiškas, todėl galime teigti, kad respondentai iš dalies patiria diskriminacijos požymius darbe, o tai leidžia daryti išvadą, kad diskriminacija egzistuoja, tačiau nėra stipriai paplitusi ar stipriai išreikšta. Darbuotojų įsitraukimo vidurkis siekia 4,22, todėl galima teigti, kad dauguma respondentų jaučiasi pakankamai įsitraukę į darbą. Organizacinės kultūros konstrukto vidurkis yra mažesnis 3,28, tačiau kadangi šio konstrukto skalė buvo matuojama nuo 1 iki 5, o tai taip pat parodo, kad darbuotojai organizacijos kultūrą vertina

vidutiniškai teigiamai, respondentai yra linkę pritarti teiginiams apie vertybių laikymąsi, bendradarbiavimą. Tuo tarpu suvokiamo organizacijos palaikymo konstrukto vidurkis yra aukščiausias ir siekia 4,29. Šis rezultatas rodo, jog respondentai dažniausiai jaučia, kad organizacija juos palaiko bei pripažįsta, o būtent tai gali daryti didesnę įtaką įsitraukimui į darbą. Gauti standartinių nuokrypių rodikliai svyruoja nuo 0,59 iki 1,05 ir parodo, kad atsakymai pasiskirstė gana vienodai, dauguma tiriamųjų pateikė panašius teiginių vertinimus, o tai leidžia daryti išvadą, kad nagrinėjamų konstrukto suvokimas tarp visų respondentų yra gana vienodas, pasiskirstymas apie vidurkį gana nedidelis, o duomenys vertinami kaip stabilūs tolimesnei analizei atlikti.

8 lentelė

Konstrukto aprašomoji statistika

Kintamieji	Min	Max	M	SD
Diskriminacija darbe (X)	1,67	6,27	4,14	0,88
Įsitraukimas į darbą (Y)	1,89	6,78	4,22	1,05
Organizacinė kultūra (W1)	2,00	4,83	3,28	0,59
Suvokiamas organizacijos palaikymas (W2)	2,25	6,63	4,29	1,03

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu.

N = 238. Min – minimalus vertinimas, Max – maksimalus vertinimas, M – vidurkis, SD – standartinis nuokrypis.

Analizei taikytas Pearson koreliacijos koeficientas, kuris svyruoja nuo -1 iki +1, kur teigiamos reikšmės tiesioginį ryšį, o neigiamos – netiesioginį. 0 reikšmė parodo ryšio nebuvimą. Pearson koreliacijos reikšmių interpretacijai vadovautasi šiais intervalais:

0-0,3 – silpna koreliacija;

0,3-0,7 – vidutinio stiprumo koreliacija;

0,7-1 – stipri koreliacija.

Iš pateiktos 9 lentelės galime matyti, kad buvo nustatytas neigiamas statistiškai reikšmingas ryšys tarp diskriminacijos darbo vietoje bei darbuotojų įsitraukimo į darbą ($r = -0,384$, $p < 0,01$). Tai atskleidžia, kad didėjant diskriminacijai darbo vietoje, mažėja darbuotojų įsitraukimas į darbą. Kuo daugiau darbuotojai patiria diskriminacijos apraiškas, tuo stipriau mažėja jų įsitraukimas į darbą. Tuo

tarpu ryšiai tarp diskriminacijos ir organizacinės kultūros ($r = -0,01$, $p > 0,01$) ir diskriminacijos darbe bei suvokiamo organizacijos palaikymo ($r = -0,031$, $p > 0,01$) nebuvo statistiškai reikšmingi. Tai parodo, kad patiriamas diskriminacijos lygis darbo vietoje nėra siejamas nei su organizacine kultūra, nei su suvokiamu organizacijos palaikymu. Organizacinė kultūra ir darbuotojų įsitraukimas į darbą koreliuoja teigiamu ir statistiškai reikšmingu ryšiu ($r = 0,399$, $p < 0,01$), o tai leidžia teigti, kad palanki organizacijos kultūra lemia didesnį darbuotojų įsitraukimą į darbą. Analogiškai, tarp suvokiamo organizacijos palaikymo bei įsitraukimo į darbą nustatytas vidutinio stiprumo teigiamas ryšys ($r = 0,526$, $p < 0,01$), o tai parodo, kad kuo labiau darbuotojai jaučia palaikymą iš organizacijos, tuo labiau jie įsitraukia į savo darbinės veiklas.

9 lentelė

Konstruktų tarpusavio koreliacija (Pearson)

Konstruktas	1	2	3	4
1 Diskriminacija darbe (X)	1			
2 Įsitraukimas į darbą (Y)	-0,384**	1		
3 Organizacinė kultūra (W1)	-0,010	0,399**	1	
4 Suvokiamas organizacijos palaikymas (W2)	-0,031	0,526**	0,537**	1

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu.

N = 238; ** $p < 0,01$ (2-tailed).

Atlikus Pearson koreliacijos analizę buvo nustatyti statistiškai reikšmingi neigiami ryšiai tarp visų diskriminacijos dimensijų bei darbuotojų įsitraukimo į darbą. Tai parodo, jog didėjant visų formų diskriminacijai darbe – mažėja darbuotojų įsitraukimo lygis. Stipriausi neigiami ryšiai nustatyti tarp socialinės izoliacijos darbe lyties pagrindu ($r = -0,372$, $p < 0,01$) bei išankstinio nusistatymo prieš darbuotoją lyties pagrindu ($r = -0,358$, $p < 0,01$), kas leidžia teigti, kad šios diskriminacijos formos labiausiai mažina darbuotojų įsitraukimą. Šiek tiek silpnesni, tačiau reikšmingi neigiami ryšiai nustatyti tarp prastesnių karjeros galimybių lyties pagrindu ($r = -0,335$, $p < 0,01$), mažesnio atlygio lyties pagrindu ($r = -0,327$, $p < 0,01$) ir darbuotojų įsitraukimo į darbą. Apibendrinat galima sakyti, kad visos, išskirtos diskriminacijos formos yra neigiamai susijusios su darbuotojų įsitraukimu, o socialinė izoliacija bei išankstinis nusistatymas daro didžiausią įtaką. Rezultatai parodo, kad darbuotojai,

susiduriantys su įvairiomis diskriminacijos apraiškomis yra mažiau motyvuoti, patiria emocinį diskomfortą, turi mažesnę prierašumą organizacijai, to pasekoje mažiau įsitraukia į bet kokias darbinės veiklas, kas ilgainiui gali lemti net produktyvumo lygio kritimą.

10 lentelė

Diskriminacijos dimensijų ir darbuotojų įsitraukimo į darbą koreliacija (Pearson)

Išankstinis nusistatymas ir diskriminacija (X1, X2, X3, X4)	Įsitraukimas į darbą (Y)
Išankstinis nusistatymas prieš darbuotoją lyties pagrindu	-0,358**
Socialinė izoliacija darbe lyties pagrindu	-0,372**
Prastesnės karjeros sąlygos lyties pagrindu	-0,335**
Mažesnis atlyginimas lyties pagrindu	-0,327**

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu.
N = 238; **p < 0,01 (2-tailed).

3.3. Kintamųjų pasiskirstymas pagal lytį (t-testas)

Norint įvertinti, ar respondentų požiūris į diskriminaciją darbe, darbuotojų įsitraukimą, organizacinę kultūrą bei suvokiamą organizacijos palaikymą skiriasi lyties aspektu ir yra statistiškai reikšmingas, buvo atlikta t-testo analizė. Šis metodas leidžia palyginti demografinių rodiklių, dviejų pasirinkimų (vyras arba moteris) vidurkius ir jų skirtumų pasiskirstymą.

Analizuojant gautus rezultatus, 11 lentelėje galime matyti, kad pagal lytį statistiškai reikšmingai skiriasi diskriminacijos darbe ir darbuotojų įsitraukimo vertinimai. Diskriminacijos konstrukto atveju nustatyta, kad moterų vidurkis (4,35) yra aukštesnis nei vyrų (3,81). Šis skirtumas yra statistiškai reikšmingas ($t = -4,84$, $p < 0,001$). Tai leidžia teigti, kad moterys dažniau nei vyrai patiria ar pastebi diskriminacijos apraiškas darbo vietoje. Darbuotojų įsitraukimo konstrukto atveju taip pat buvo nustatytas statistiškai reikšmingas skirtumas ($t = 2,41$, $p = 0,017$). Šiuo atveju vyrų vidurkis (4,42) yra aukštesnis nei moterų vidurkis (4,09), o tai parodo, kad vyrai linkę labiau pasinerti į savo darbinę veiklą bei jaučia stipresnę emocinę ryšį su savo organizacija ar pareigomis. Tuo tarpu organizacinės kultūros bei suvokiamo organizacijos palaikymo ($p > 0,05$) atveju statistiškai reikšmingų skirtumų tarp lyčių nenustatyta. Tai parodo, kad tiek moterys, tiek vyrai šiuos

organizacinius aspektus vertina gana panašiai, abiejų lyčių atstovai jaučia panašų organizacinės kultūros bei suvokiamo organizacijos palaikymo lygį. Apibendrinant galime teigti, kad lytis turi reikšmingos įtakos tik tam tikriems darbo aplinkos vertinimams, ypatingą dėmesį skiriant diskriminacijai darbo vietoje bei darbuotojų įsitraukimui. Šie rezultatai parodo, kad diskriminacijos patyrimas darbo vietoje gali būti labiau susijęs su moterų patirtimis, o vyrų stipresnis įsitraukimas į darbą gali būti tapatinamas su didesniu pasitenkinimu ar psichologiniu įgalinimu darbo aplinkoje.

11 lentelė
Kintamųjų vidurkių skirtumai pagal lytį

Konstruktas	Lytis	M	SD	t	p (2-tailed)
Diskriminacija darbe (X)	Vyrai	3,81	0,87	-4,84	< 0,001
	Moterys	4,35	0,83		
Darbuotojų įsitraukimas (Y)	Vyrai	4,42	1,05	2,41	0,017
	Moterys	4,09	1,04		
Organizacinė kultūra (W1)	Vyrai	3,34	0,6	1,27	0,204
	Moterys	3,24	0,58		
Suvokiamas organizacijos palaikymas (W2)	Vyrai	4,37	0,96	0,93	0,352
	Moterys	4,24	1,07		

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu.
N = vyrai 95, moterys 143.

3.4. Regresinė analizė

H1: Diskriminacija darbe daro neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui.

H1a: Išankstinis nusistatymas prieš darbuotoją lyties pagrindu daro neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui.

H1b: Socialinė izoliacija darbe lyties pagrindu daro neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui.

H1c: *Sudaromos prastesnės karjeros sąlygos darbe lyties pagrindu daro neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui.*

H1d: *Mažesnis atlyginimas darbe lyties pagrindu daro neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui.*

Naudojant SPSS duomenų programą, buvo atlikta regresinė analizė dvejiems modeliams tam, kad būtų galima nustatyti ryšius tarp kintamųjų ir įvertinti jų poveikį bei kryptį. Pirmame modelyje buvo analizuojamas bendras diskriminacijos konstrukto (X) poveikis, o antrajame – į regresijos modelį įtraukiamos visos keturios diskriminacijos dimensijos (X1, X2, X3, X4), siekiant nustatyti, kurios iš jų turi reikšmingą nepriklausomą įtaką. Atlikus ANOVA testą buvo nustatyta, kad pirmojo modelio $F = 40,887$, o $p < 0,001$, o antrojo modelio $F = 11,051$, $p < 0,001$ todėl galima teigti, kad abu regresiniai modeliai yra statistiškai reikšmingi. Tai parodo, kad nepriklausomi kintamieji tinkamai paaiškina priklausomojo kintamojo variaciją ir rezultatai gali būti toliau interpretuojami ir taikomi hipotezių tikrinimui.

12 lentelėje matome regresinės analizės rezultatus. Pirmojo modelio koreguotas determinacijos koeficientas (0,144) parodo, kad diskriminacijos darbe konstrukto pokyčiai paaiškina apie 14,4% įsitraukimo į darbą variacijos, o tai leidžia teigti, kad diskriminacija darbe turi statistiškai reikšmingą, tačiau vidutinio stiprumo poveikį darbuotojų įsitraukimui. Tuo tarpu antrojo modelio, į kurį buvo įtrauktos visos diskriminacijos dimensijos (X1, X2, X3, X4) koreguotas determinacijos koeficientas siekia 0,145. Lyginant abu modelius, šis nežymus skirtumas rodo, kad diskriminacijos dimensijų papildomas įtraukimas neprisideda reikšmingai prie darbuotojų įsitraukimo variacijos paaiškinimo, tačiau išlieka statistiškai reikšmingu. Toliau analizuojant duomenis buvo atliktas Durbin-Watson testas, kuris padeda nustatyti ar regresijos modelis yra pakankamai tikslus, ar pagal diskriminaciją darbe ir jos dimensijų duomenis galima patikimai numatyti darbuotojų įsitraukimo lygį. Abiejų regresijos modelių testo įverčiai (1,345 ir 1,399) rodo, kad modelių liekanos nelemia reikšmingų sisteminių paklaidų, įverčiai yra pasiskirstę arti 2, kas lemia analizės rezultatų stabilumą ir patikimumą.

12 lentelė*Regresinės analizės modelių rezultatai*

Modelis	R²	Koreguotas R²	Durbin-Watson
<i>1 modelis.</i> Diskriminacija darbe (X) – Įsitraukimas į darbą (Y)	0,148	0,144	1,345
<i>2 modelis.</i> Diskriminacijos dimensijos (X1-X4) – Įsitraukimas į darbą (Y)	0,159	0,145	1,399

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Apžvelgiant gautus 13 lentelės regresinės analizės duomenis matome, kad bendro diskriminacijos konstrukto (X) neigiamas poveikis darbuotojų įsitraukimui į darbą yra statistiškai reikšmingas ($B = -0,384$, $p < 0,001$). Duomenis galime interpretuoti teigiant, jog kuo labiau patiriamos diskriminacijos apraiškos darbo vietoje lygis didėja, tuo labiau sumažėja darbuotojų įsitraukimo į darbą lygis. Žvelgiant į atskiras diskriminacijos dimensijas matome, kad tik socialinė izoliacija darbe lyties pagrindu (X2) turi statistiškai reikšmingą neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui ($B = -0,240$, $p = 0,016$), o tai parodo, kad darbuotojai, kurie jaučiasi socialiai atskirti lyties pagrindu, yra mažiau linkę įsitraukti į savo darbinę veiklą. Tuo tarpu išankstinis nusistatymas ($p = 0,084$), prastės karjeros sąlygos ($p = 0,693$) bei mažesnis atlyginimas ($p = 0,582$) nepasižymėjo statistiniu reikšmingumu ir visų šių dimensijų p reikšmė buvo didesnė už 0,05, todėl jų poveikis darbuotojų įsitraukimui nėra patvirtintas ir toliau vertinamas. Vienas iš regresinės analizės vertinimo aspektų buvo VIF rodiklis, kuris parodo nepriklausomų kintamųjų tarpusavio sąsajas, ar jos nėra per didelės ir neiškraipo regresinės analizės rezultatų. VIF rodiklio reikšmė laikoma normalia, kada įvertis neviršija 4. Rezultatuose galime matyti, kad tik viena diskriminacijos dimensija (X3) turi per didelį VIF rodiklį (4,315), tačiau ši dimensija ir taip nėra vertinama, nes gauta p reikšmė yra didesnė nei 0,05. Galima teigti, kad diskriminacijos dimensijos nėra itin stipriai susijusios tarpusavyje, todėl regresijos modelis yra statistiškai patikimas.

13 lentelė*Regresinės analizės rezultatai: diskriminacija darbe ir jos dimensijos*

Kintamieji	Nestandardizuoti koeficientai <i>B</i>	SD	Standartizuoti koeficientai <i>Beta</i>	t	p	VIF
Diskriminacija darbe (X)	-0,458	0,072	-0,384	-6,394	< 0,001	1,000
Išankstinis nusistatymas prieš darbuotoją lyties pagrindu (X1)	-0,200	0,115	-0,192	-1,734	0,084	3,384
Socialinė izoliacija darbe lyties pagrindu (X2)	-0,256	0,105	-0,240	-2,436	0,016	2,684
Prastesnės karjeros sąlygos lyties pagrindu (X3)	0,052	0,132	0,049	0,395	0,693	4,315
Mažesnis atlyginimas lyties pagrindu (X4)	-0,062	0,113	-0,055	-0,551	0,582	2,809

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu

Siekiant padidinti regresinės analizės rezultatų patikimumą ir sumažinti galimą duomenų pasiskirstymo poveikį rezultatams buvo atlikta Bootstrap analizės funkcija.

Kaip matyti iš 14 lentelės, diskriminacijos darbe konstrukto (X) pasitikėjimo intervalas neapima nulio (apatinis -0,625, viršutinis -0,302), todėl galima sakyti, jog šis kintamasis yra statistiškai reikšmingas ir turi neigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui į darbą. Apžvelgiant diskriminacijos dimensijas (X1, X2, X3, X4) matome, kad tik socialinė izoliacija darbe lyties pagrindu pasitikėjimo intervalas neapima nulio (apatinis -0,455, viršutinis -0,070), todėl šis ryšys taip pat laikomas statistiškai reikšmingu, o tai dar kartą patvirtina, kad socialinė izoliacija lyties pagrindu turi reikšmingą įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą. Tuo tarpu kitų likusių diskriminacijos dimensijų pasitikėjimo intervalas apima nulį, todėl šių kintamųjų poveikis yra nereikšmingas ir nevertinamas.

14 lentelė*Regresinės analizės rezultatai: Bootstrap procedūra*

Kintamieji	Bootstrap pasitikėjimo intervalas	
	Apatinis	Viršutinis
Diskriminacija darbe (X)	-0,625	-0,302
Išankstinis nusistatymas prieš darbuotoją lyties pagrindu (X1)	-0,435	0,039
Socialinė izoliacija darbe lyties pagrindu (X2)	-0,455	-0,070
Prastesnės karjeros sąlygos lyties pagrindu (X3)	-0,190	0,305
Mažesnis atlyginimas lyties pagrindu (X4)	-0,267	0,175

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Vertinant gautus regresinės analizės duomenis galima daryti išvadą, kad bendro diskriminacijos darbe konstrukto įtaka darbuotojų įsitraukimui yra reikšminga ir turi neigiamą ryšį, o tai patvirtina pagrindinę H1 hipotezę. Diskriminacijos apraiškos formos, kurias patiria darbuotojai, yra itin jautrios ir reikšmingos, o tai lemia mažėjantį darbuotojų pasitenkinimą, atsidavimą bei įsitraukimą į darbą. Atlikus tyrimą, taip pat nustatyta, kad tarp diskriminacijos dimensijų nustatyta socialinė izoliacija lyties pagrindu turi svarbų vaidmenį darbuotojų įsitraukimo į darbą kontekste ir patvirtina H1b hipotezę. Šis rezultatas parodo, kad darbuotojai, kurie darbo aplinkoje jaučia socialinę izoliaciją lyties pagrindu yra mažiau linkę būti įsitraukę į darbinę veiklą, yra mažiau motyvuoti bei mažiau emociškai susiję su organizacija. Likę diskriminacijos dimensijos – išankstinis nusistatymas prieš darbuotoją lyties pagrindu, prastesnės karjeros sąlygos lyties pagrindu bei mažesnis atlygis lyties pagrindu, nors ir turėjo neigiamas koeficientų reikšmes, tačiau statistiškai reikšmingo poveikio darbuotojų įsitraukimui nebuvo nustatyta, todėl remiantis šiais duomenimis pažymime, kad hipotezės H1a, H1c, H1d nepasitvirtino.

3.5. Moderacijos analizė

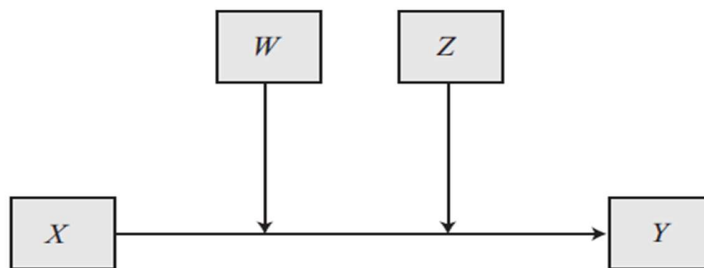
H2: Organizacinė kultūra moderuoja ryšį tarp diskriminacijos darbe ir darbuotojų įsitraukimo.

H3: Suvokiamas organizacijos palaikymas moderuoja ryšį tarp diskriminacijos darbe ir darbuotojų įsitraukimo.

Tolimesniame tyrime buvo pasitelktas SPSS programinės įrangos įskiepis Process V5.0 pagal Andrew F. Hayes, kad būtų patikrintos H2 ir H3 hipotezės. Šis metodas leidžia atlikti moderacijos analizę tam, kad būtų galima nustatyti kaip organizacinė kultūra moderuoja ryšį tarp diskriminacijos darbe ir darbuotojų įsitraukimo, bei kaip suvokiamas organizacijos palaikymas moderuoja ryšį tarp diskriminacijos darbe ir darbuotojų įsitraukimo. Kitaip tariant, šis metodas leidžia pažvelgti, ar organizacinė kultūra bei suvokiamas organizacijos palaikymas gali stiprinti arba atitinkamai silpninti darbe patiriamos diskriminacijos poveikį darbuotojų įsitraukimui. Tirti minėtos moderacijos ryšius, Process įskiepyje buvo pasirinktas 2 modelis.

5 paveikslas

Moderatoriaus tyrimo modelis



Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis A. F. Hayes (2013).

Atlikus moderacijos analizę ir gavus rezultatus buvo vertinamas pirminis bendras modelio tinkamumas. Gauti rezultatai parodė, jog modelio determinacijos koeficientas (0,4628) rodo, kad šis analizuojamas modelis paaiškina 46,28% darbuotojų įsitraukimo į darbą variacijos. Šis rodiklis reiškia, kad beveik pusę įsitraukimo į darbą svyravimo galime paaiškinti žiūrint į tris kintamuosius –

diskriminaciją darbe, organizacinę kultūrą bei suvokiamą organizacijos palaikymą. Kitas kriterijus, kuris parodo, jog modelis tinkamas bei statistiškai reikšmingas yra p reikšmė ($F = 39,977$, $p < 0,05$).

15 lentelėje matome moderacijos modelio koeficientus, kurie parodo ryšius tarp diskriminacijos darbe, organizacinės kultūros, suvokiamo organizacijos palaikymo ir šių kintamųjų poveikį įsitraukimui į darbą. Matome, kad diskriminacija darbe turi neigiama poveikį darbuotojų įsitraukimui ($-0,4571$, $p < 0,001$). Šis rezultatas parodo, kad didėjant diskriminacijai darbe, darbuotojų įsitraukimas atitinkamai mažėja. Tuo darbu abu moderatoriai – organizacinė kultūra ($0,3281$, $p = 0,0021$) ir suvokiamas organizacijos palaikymas ($0,3860$, $p < 0,001$) turi teigiamą ryšį, kuris parodo, kad esant palankesnei organizacinei kultūrai bei suvokiamam organizacijos palaikymui, įsitraukimo į darbą rodiklis didėja. Tačiau žiūrint į kintamųjų sandaugas matome, kad diskriminacijos darbe ir organizacinės kultūros sandauga yra statistiškai reikšminga ($0,3930$, $p = 0,0004$), todėl galime teigti, kad teigiamas sandaugos koeficientas reiškia, kad kuo organizacinė kultūra yra aukštesnio tuo, tuo silpnesnis tampa diskriminacijos poveikis darbuotojų įsitraukimui, o tai patvirtina H2 hipotezę. Antroji sandauga – diskriminacija darbe ir suvokiamas organizacijos palaikymas – nėra statistiškai reikšmingas ($-0,1184$, $p = 0,0784$), todėl negalime teigti, kad suvokiamas organizacijos palaikymas keičia diskriminacijos poveikį darbuotojų įsitraukimui, o tai reiškia, kad H3 hipotezė nepasitvirtino.

15 lentelė
Moderacijos analizės rezultatai

Kintamieji	Koeficientas	t	p	LLCI	ULCI
Konstanta	4,2205	83,3858	< 0,001	4,1208	4,3202
Diskriminacija darbe (X)	-0,4571	-7,8985	< 0,001	-0,5711	-0,3431
Organizacinė kultūra (W1)	0,3281	3,1127	0,0021	0,1204	0,5358
Suvokiamas organizacijos palaikymas (W2)	0,3860	6,3866	< 0,001	0,2669	0,5051
Kintamųjų sandauga (diskriminacija darbe*organizacinė kultūra)	0,3930	3,5650	0,0004	0,1758	0,6102
Kintamųjų sandauga (diskriminacija darbe*suvokiamas organizacijos palaikymas)	-0,1184	-1,7681	0,0784	-0,2503	0,0135

Šaltinis: Parengta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu

Toliau siekiant išsamiau įvertinti moderavimo efektą, buvo atlikta R² pokyčio analizė, kuri parodo, kiek papildomos įsitraukimo į darbą paaiškinamos dalies suteikia kiekviena sąveika. Rezultatai rodo, kad diskriminacijos darbe ir organizacinės kultūros sąveika (0,0294, $p = 0,0004$) padidina modelio paaiškinamąją galią ir suteikia papildomos informacijos, kuri paaiškina darbuotojų įsitraukimą ir patvirtina, kad organizacinė kultūra, veikianti kaip moderatorius, keičia diskriminacijos darbe poveikį darbuotojų įsitraukimui. Tuo tarpu diskriminacijos darbe ir suvokiamo organizacijos palaikymo sąveika nekeičia modelio reikšmingai ir neturi moderatoriaus efekto (0,0072, $p = 0,0784$). Abi sąveikos kartu suteikia papildomą 3,10% modelio paaiškinamosios galios ($p = 0,0015$), tačiau iš atskirų sąveikų matome, kad tik diskriminacijos darbe ir organizacinės kultūros sąveika yra reikšminga.

16 lentelė
Moderacijos sąveikų rezultatai

Sąveika	R ² -chg	F	p
X*W1	0,0294	12,7093	0,0004
X*W2	0,0072	3,1262	0,0784
Abi sąveikos kartu	0,0310	6,7025	0,0015

Šaltinis: Parengta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu

Tolimesnėje analizėje buvo vertinami sąlyginiai diskriminacijos efektai. 17 lentelėje matome duomenis, kaip diskriminacijos darbe įtaką darbuotojų įsitraukimui lemia kintantys organizacinės kultūros ir suvokiamo organizacijos palaikymo lygiai (-1 SD, vidurkis, +1 SD).

17 lentelė*Diskriminacijos darbe efektų analizė esant skirtingoms moderatorių reikšmėms*

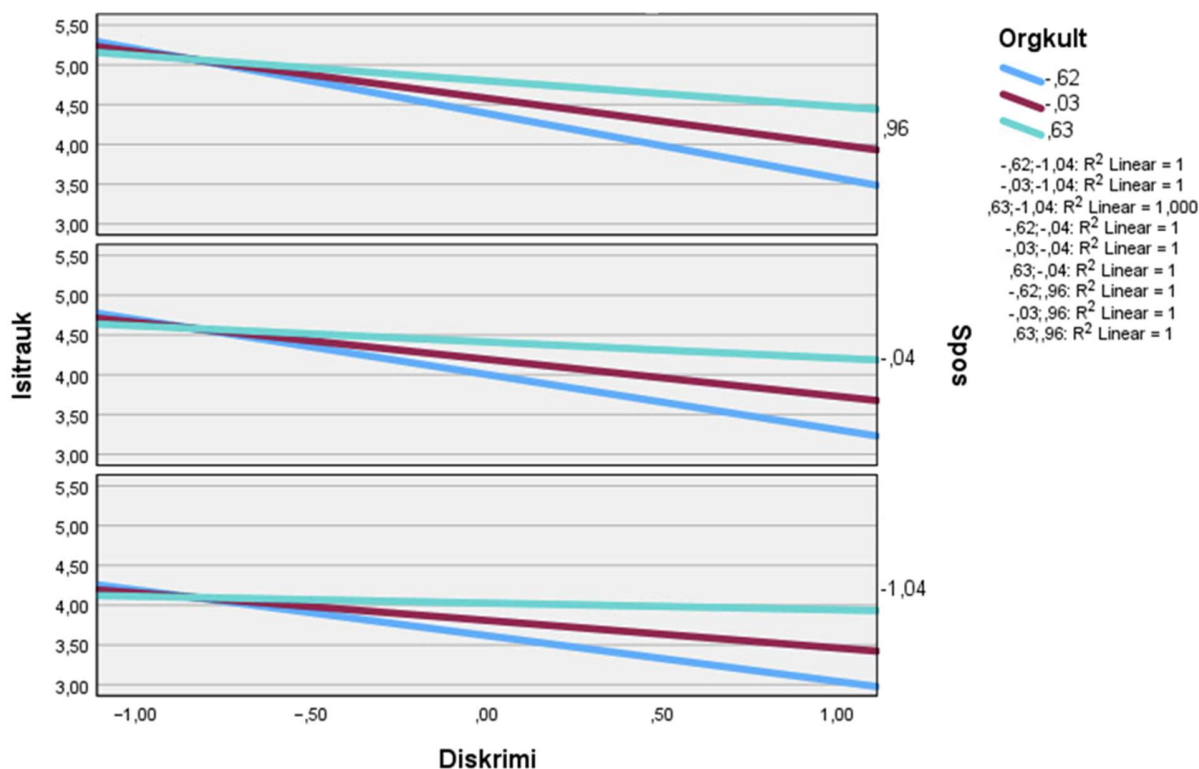
Organizacinė kultūra	Suvokiamas organizacijos palaikymas	Efektas	SE	t	p	LLCI	ULCI
-1 SD (-0,6169)	-1 SD (-1,0420)	-0,5762	0,0857	-6,7328	< 0,001	-0,7451	-0,4074
-1 SD (-0,6169)	Vidutinis (-0,0420)	-0,6946	0,0904	-7,6809	< 0,001	-0,8728	-0,5164
-1 SD (-0,6169)	+1 SD (0,9580)	-0,8130	0,1341	-6,0637	< 0,001	-1,0771	-0,5488
Vidutinis (-0,0336)	-1 SD (-1,0420)	-0,3470	0,0913	-3,8016	< 0,001	-0,5268	-0,1672
Vidutinis (-0,0336)	Vidutinis (-0,0420)	-0,4653	0,0583	-7,9833	< 0,001	-0,5802	-0,3505
Vidutinis (-0,0336)	+1 SD (0,9580)	-0,5837	0,0862	-6,7724	< 0,001	-0,7535	-0,4139
+1 SD (0,6331)	-1 SD (-1,0420)	-0,0850	0,1399	-0,6073	0,5542	-0,3607	0,1907
+1 SD (0,6331)	Vidutinis (-0,0420)	-0,2034	0,0898	-2,2649	0,0244	-0,3803	-0,0265
+1 SD (0,6331)	+1 SD (0,9580)	-0,3217	0,0742	-4,3371	< 0,001	-0,4679	-0,1756

Šaltinis: Parengta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu

Siekiant vizualiai iliustruoti 17 lentelėje pateikiamus sąlyginius diskriminacijos darbe efektus esant skirtingiems organizacinės kultūros ir suvokiamo organizacijos palaikymo lygiams, pateikiamas moderacijos linijų grafikas (7 paveikslas).

6 paveikslas

Moderacinio ryšio grafikas



Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Visuose tirtuose kontekstuose diskriminacija turėjo neigiamą poveikį darbuotojų išitraukimui į darbą, tačiau žiūrint į poveikio stiprumą galima teigti, kad susidariusius skirtumus reikšmingai lėmė tiek organizacinė kultūra, tiek suvokiamas organizacinis palaikymas kaip moderatoriai. Analizuojant šiuos duomenis buvo identifikuotos sąsajos, kad diskriminacija daro didžiausią žalą, ir kada šios situacijos yra prislopintos. Esant žemam organizacinės kultūros lygiui (-0,6169) diskriminacijos poveikis buvo itin stiprus ir nuosekliai neigiamas visais lygiais. Neigiamas poveikis didėjo kartu didėjant suvokiamo organizacijos palaikymo lygiui. Esant žemam palaikymo lygiui diskriminacijos efektas siekė -0,5762, $p < 0,001$, esant vidutiniam palaikymo lygiui -0,6946 ($p < 0,001$), o aukštam palaikymo lygiui pasiekė didžiausią diskriminacijos darbe efektą, net -0,8130 ($p < 0,001$). Tai parodo paradoksalią situaciją, kuomet darbuotojams, kurie dirba žemoje organizacinės kultūros aplinkoje, aukštesnis suvokiamas organizacijos palaikymas nesumažina diskriminacijos poveikio, bet atvirkščiai – jį padidina. Tokia situacija gali būti aiškinama, kaip organizacijoje vyraujančio elgesio neatitikimas,

kuomet deklaruojama parama bei palaikymas darbuotojui nėra suderinama su realiai vyraujančia organizacine kultūrine aplinka. Būtent todėl diskriminacija šiame kontekste tik dar stipriau veikia ir daro didelę įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą. Tuo tarpu esant vidutiniam organizacinės kultūros lygiui (-0,0336), diskriminacijos poveikis įsitraukimui taip pat išliko reikšmingai neigiamas, tačiau efekto dydžiai buvo mažesni nei esant žemam organizacinės kultūros lygiui. Esant žemam suvokiamo organizacijos palaikymo lygiui -1 SD, diskriminacijos poveikis siekė -0,3470 ($p < 0,001$). Vidutinio palaikymo (-0,0420) atveju diskriminacijos efektas padidėjo iki -0,4653 ($p < 0,001$), o esant aukštam palaikymo lygiui (+1 SD, 0,9580) ir vidutiniam organizacinės kultūros lygiui (-0,0336) diskriminacijos efektas dar labiau sustiprėjo ir siekė -0,5837 ($p < 0,001$). Ši tendencija parodo, kad vidutinis organizacinės kultūros lygis tik iš dalies amortizuoja diskriminacijos poveikį. Taip pat kaip ir žemo organizacinės kultūros lygio kontekste, didesnis suvokiamo organizacinio palaikymo lygis nesumažina, bet sustiprina diskriminacijos poveikį įsitraukimui. Ši situacija gali būti paaiškinama darbuotojų jautrumui bei priešinimuisi dėl neatitikimų deklaruojant organizacijos rūpestį darbuotojais ir realiai patiriamos diskriminacijos. Vis dėl to esant aukštam organizacinės kultūros lygiui +1 SD (0,6331) galime matyti, kad vertinant kartu su žemu organizaciniu palaikymu -1 SD (-1,0420) diskriminacijos poveikis įsitraukimui buvo statistiškai nereikšmingas (-0,0850, $p = 0,5442$), o tai parodo, kad stipri organizacinė kultūra gali visiškai neutralizuoti diskriminacijos apraiškų poveikį įsitraukimui, net jei darbuotojas nejaučia jokio suvokiamo organizacijos palaikymo klimato. Esant vidutiniam organizacijos palaikymui (-0,0420) poveikis tapo reikšmingas, nors išliko santykinai mažas (-0,2034, $p = 0,0244$). Tik aukštame tiek organizacinės kultūros, tiek suvokiamo organizacinio palaikymo lygyje diskriminacijos poveikis padidėjo iki 0,3217 ($p < 0,001$), tačiau ir šiuo atveju jis buvo silpnesnis lyginant su žemu ar vidutiniu organizacinės kultūros lygiu. Tai rodo, kad organizacinė kultūra turi ryškų apsauginį efektą, kuris susilpnina diskriminacijos darbe poveikį darbuotojų įsitraukimui net tuo atveju, kada suvokiamas organizacijos palaikymas yra mažas.

Apibendrinimui galima teigti, kad diskriminacijos poveikis darbuotojų įsitraukimui yra stipriausiai neigiamas (-0,8130), kai organizacinės kultūros lygis yra žemas, o suvokiamo organizacinio palaikymo lygis yra aukštas. Iš to galime daryti išvadą, kad deklaruojamas organizacinis palaikymas nesusiderina su silpna organizacine kultūra ir nepalankia aplinka, o tai tik sustiprina diskriminacijos įtaką darbuotojų įsitraukimui į darbą. Tuo tarpu, stipri ir aukšto lygio organizacinė kultūra veikia kaip apsauginis veiksnys, kuris sumažina diskriminacijos žalą ir blokuoja jos poveikį darbuotojų įsitraukimui. Vertinant šiuos rezultatus galima pabrėžti, kad vien deklaratyvus

palaikymo nepakanka, o darbuotojams yra reikalinga tvirta, vertybėmis grįsta organizacinė kultūra, kuri efektyviai amortizuoja diskriminacijos keliamą žalą.

3.6. Tyrimo rezultatų aptarimas ir diskusija

Atlikta kiekybinio diskriminacijos darbe įtaka darbuotojų įsitraukimui moderuojant organizacinei kultūrai ir suvokiamam organizacijos palaikymui tyrimo rezultatų analizė. Analizuojant rezultatus, buvo tikrinamos numatytosios hipotezės, kurių rezultatai pateikiami 18 lentelėje.

Gauti rezultatai leidžia ne tik patikrinti iškeltas hipotezes, bet ir analizuoti galimus organizacinius mechanizmus, kurie galėjo nulemti skirtingų diskriminacijos formų bei moderatorių poveikį darbuotojų įsitraukimui.

18 lentelė
Hipotezių tikrinimo rezultatai

Hipotezė	Rezultatas
H1: Diskriminacija darbe daro neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui	Pasitvirtino
H1a: Išankstinis nusistatymas prieš darbuotoją lyties pagrindu daro neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui	Nepasitvirtino
H1b: Socialinė izoliacija darbe lyties pagrindu daro neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui	Pasitvirtino
H1c: Sudaromos prastesnės karjeros sąlygos darbe lyties pagrindu daro neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui	Nepasitvirtino
H1d: Mažesnis atlyginimas darbe lyties pagrindu daro neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui	Nepasitvirtino
H2: Organizacinė kultūra moderuoja ryšį tarp diskriminacijos darbe ir darbuotojų įsitraukimo	Pasitvirtino
H3: Suvokiamas organizacijos palaikymas moderuoja ryšį tarp diskriminacijos darbe ir darbuotojų įsitraukimo	Nepasitvirtino

Šaltinis: parengta darbo autorės, remiantis atliktu tyrimu.

Atliktas tyrimas patvirtino pagrindinę hipotezę H1, kad diskriminacija darbe daro neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui. Šis rezultatas dera su naujausiais tyrimais, kurie rodo, kad diskriminacija veikia kaip darbo stresorius, mažinantis darbuotojų įsitraukimą ir gerovę (Palumbo, 2024). Iš keturių diskriminacijos dimensijų, patvirtino H1b hipotezę, kad socialinė izoliacija darbe lyties pagrindu daro neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui. Tai atitinka literatūroje nustatytą tendenciją, kad socialinė izoliacija ir nuvertinanti sąveika darbo vietoje yra vieni iš stipriausių diskriminacijos poveikio mechanizmų (Stamarski ir Son Hing, 2015). Galima daryti prielaidą, kad socialinė izoliacija veikia darbuotojus kasdieniniu lygmeniu, taip pažeisdama socialinį priklausomumo ir pripažinimo poreikį, kurie yra esminiai įsitraukimo komponentai. Ankstesni tyrimai parodo, kad nuolatinė atskirtis ir nuvertinanti tarpasmeninė sąveika skatina nepasitikėjimą organizacija, o tai tiesiogiai mažina darbuotojų emocinį ryšį su darbu bei įsitraukimą į jį (Dean ir kt., 1998, Stamarski ir Son Hing, 2015). Tuo tarpu diskriminacijos dimensijos, tokios kaip karjeros ar atlygio skirtumai, gali būti suvokiamos labiau kaip sisteminės ar organizaciniu lygiu paaiškinamos, todėl jų poveikis įsitraukimui gali būti silpnesnis ar pasireikšti netiesiogiai per suvokiamą neteisingumą, o ne per tiesioginę kasdieninę patirtį (Colquitt ir kt., 2001).

Organizacinės kultūros moderuojantis vaidmuo (H2) taip pat patvirtino, kas rodo, kad organizacinis kontekstas gali stiprinti arba silpninti diskriminacijos poveikį darbuotojų įsitraukimui. Di Marco ir kt. (2018) tyrimas patvirtina, kad organizaciniai ištekliai, tokie kaip palaikanti kultūra, autonomija ir bendradarbių parama, gali amortizuoti diskriminacinės aplinkos neigiamą poveikį darbuotojų gerovei ir įsitraukimui. Organizacinė kultūra, kuri aiškiai netoleruoja diskriminacijos ir skatina įtraukumą, gali veikti kaip apsauginis veiksnys, mažinantis diskriminacijos žalą.

Suvokiamo organizacijos palaikymo (SPOS) moderuojantis vaidmuo (H3) nepasitvirtino. Šį rezultatą galima aiškinti tuo, kad SPOS veikia kaip apsauginis veiksnys tik tuomet, kada jis yra nuoseklus bei suderintas su kasdienia darbuotojų patirtimi. Kurtessis su bendraautorais (2017) analizė rodo, kad SPOS poveikis darbuotojų nuostatoms bei jų elgsenai reikšmingai silpnėja organizacinio neteisingumo ir prieštarų apraiškų kontekste. Kuomet darbuotojai susiduria su diskriminacija, organizacijos deklaratyvus palaikymas gali būti suvokiamas kaip apsimestinis, o tai skatina stipriai nepasitikėti organizacija, darbuotojai linkę interpretuoti palaikymo iniciatyvas kaip formalią retoriką, kuri neatliepia realios situacijos, todėl SPOS nebeatlieka moderuojančio vaidmens diskriminacijos ir įsitraukimo ryšyje (Colquitt ir kt., 2001; Eisenberger ir kt., 2020).

Lyčių skirtumai, nustatyti t-testu, atskleidė, kad moterys statistiškai reikšmingai labiau patiria diskriminaciją darbo vietoje, o vyrai yra labiau įsitraukę į darbą. Panašias tendencijas fiksuoja atlikti naujesni tyrimai, kurie pabrėžia, kad moterų darbo patirtys dažniau pasižymi subtiliomis diskriminacijos formomis, kurios ilgainiui daro neigiamą poveikį jų įsitraukimui, motyvacijai ir emociniam ryšiui su darbu (Triana ir kt., 2019; Palumbo, 2024). Palumbo (2024) nurodo, kad diskriminacijos poveikis darbuotojų įsitraukimui dažnai pasireiškia netiesiogiai – per sumažėjusį prasmingumo jausmą ir žemesnį pasitenkinimą darbu, o tai veikia ypač tas grupes, kurios diskriminacija patiria dažniau. Tai leidžia manyti, kad nors organizacinės kultūros bei suvokiamo organizacijos palaikymo vertinimai lyčių kontekste šiame tyrime reikšmingai neišsiskyrė, moterų patiriama diskriminacija gali turėti stipresnį neigiamą poveikį jų įsitraukimui per kasdienes darbo patirtis ir emocinius procesus.

Apibendrinant, tyrimo rezultatai patvirtina, kad diskriminacija darbe, ypač socialinė izoliacija lyties pagrindu, mažina darbuotojų įsitraukimą, o organizacinė kultūra vaidina kritinį moderuojantį vaidmenį šiame ryšyje. Taip pat nustatyta, kad moterys patiria didesnę diskriminaciją ir pasižymi mažesniu įsitraukimo lygiu, kas leidžia daryti prielaidą, jog diskriminacijos patirtys ir organizacinis kontekstas yra glaudžiai susijęs su darbuotojų emociniu ryšiu su organizacija.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

1. Atlikta mokslinės literatūros analizė parodė, kad diskriminacija darbe yra daugialypis reiškiny, apimantis tiek tiesioginę, tiek netiesioginę diskriminaciją, pasireiškiančią ne tik atviromis formomis, bet ir subtiliais, kasdieninėje darbo aplinkoje įsitvirtinusi elgesio modeliais. Tyrimuose pabrėžiama, kad diskriminacija kyla ne vien iš individualių nuostatų, bet ir iš organizacinių struktūrų, galios santykių bei vyraujančios kultūros. Diskriminacija darbe yra sisteminė problema, kurios pripažinimas ir mažinimas organizacijoje reikalauja kompleksinių organizacinių sprendimų.

2. Darbuotojų įsitraukimas apibrėžiamas kaip teigiama, su darbu susijusi būseną, pasižyminti energingumu, atsidavimu, kuri didina produktyvumą, organizacinius rezultatus ir darbuotojų gerovę. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, kad įsitraukimą lemia tiek asmeniniai, tiek situaciniai veiksniai, įskaitant santykius su vadovais ir teisingumo pojūtį bei organizacinę kultūrą, kas parodo kad darbuotojų įsitraukimas yra glaudžiai susijęs su darbuotojų patirtimis organizacijoje.

3. Organizacinė kultūra mokslinėje literatūroje analizuojama kaip bendrų vertybių, normų ir elgesio modelių sistema, kuri formuoja kasdienę darbuotojų patirtį organizacijoje. Analizė parodė, kad palaikanti, įtrauki ir aiškiomis vertybėmis grįsta organizacinė kultūra gali mažinti neigiamas darbo aplinkos patirtis ir didinti darbuotojų įsitraukimo lygį. Suvokiamas organizacijos palaikymas šiame kontekste laikomas darbuotojo patirties rodikliu, atspindinčiu, kiek realiai organizacija įgyvendina savo deklaruojamas vertybes.

4. Atlikto empirinio tyrimo analizė patvirtino, kad diskriminacija darbe daro neigiamą įtaką darbuotojų įsitraukimui. Tyrimas atskleidė, kad didėjant diskriminacijos apraiškoms, silpnėja darbuotojų emocinis ryšys su darbu, motyvacija bei noras aktyviai įsitraukti į darbines veiklas. Iš nagrinėtų diskriminacijos dimensijų labiausiai su darbuotojų įsitraukimu siejosi socialinė izoliacija lyties pagrindu, kas leidžia teigti, kad kasdieninė atskirtis daro didžiausią neigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui.

5. Tyrimas patvirtino, kad organizacinė kultūra gali reikšmingai keisti ryšį tarp diskriminacijos darbe ir darbuotojų įsitraukimo. Moderacijos analizė atskleidė, kad organizacinė kultūra reikšmingai silpnina diskriminacijos neigiamą poveikį įsitraukimui – aukštos organizacinės kultūros sąlygomis diskriminacijos poveikis gali būti neutralizuotas arba žymiai sumažintas. Tai patvirtina, kad palaikanti, įtrauki organizacinė kultūra veikia kaip apsauginis veiksnys, mažinantis diskriminacijos žalą darbuotojų įsitraukimui.

6. Tyrimo rezultatai parodė, kad suvokiamas organizacijos palaikymas (SPOS) nemoderuoja ryšio tarp diskriminacijos darbe ir darbuotojų įsitraukimo. SPOS sąveika su diskriminacija nebuvo statistiškai reikšminga. O tai gali reikšti, kad organizacijos deklaruojamas palaikymas ar formalios politikos nesuteikia realios apsaugos darbuotojams, jei jos nėra įtvirtintos organizacinėje kultūroje. Esant tokiems atvejams, darbuotojai organizacijos palaikymą gali suvokti kaip neautentišką, o tai stipriai riboja apsauginį poveikį diskriminacijos kontekste.

7. Atlikta demografinių skirtumų analizė atskleidė, kad buvo nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp lyčių grupių. Moterys statistiškai reikšmingai dažniau patiria diskriminacijos apraiškas darbo vietoje, o vyrai pasižymi aukštesniu įsitraukimo į darbą lygiu. Šie rezultatai rodo, kad skirtingos darbuotojų grupės nevienodai vertina organizacinę aplinką bei jos poveikį. Tai pabrėžia lyčių skirtumų svarbą analizuojant diskriminacijos problemas bei darbuotojų įsitraukimą organizacijose.

Pasiūlymai. Atsižvelgiant į mokslinės literatūros analizę bei atlikto empirinio tyrimo duomenis, teikiame praktines rekomendacijas organizacijoms, siekiančioms mažinti diskriminacijos poveikį bei didinti darbuotojų įsitraukimą:

1. Stiprinti organizacinę kultūrą kaip pagrindinį poveikį, kuris mažina diskriminacijos žalą. Vertinant atlikto empirinio tyrimo rezultatus, kurie parodė, kad organizacinė kultūra reikšmingai silpnina diskriminacijos darbe neigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui, organizacijoms rekomenduojama kryptingai formuoti įtraukią, palaikančią ir diskriminacijos netoleruojančią organizacinę kultūrą. Ypatingas dėmesys turėtų būti skiriamas darbuotojų tarpusavio sąveikos ir socialinės izoliacijos prevencijai, nes būtent ši diskriminacijos darbe forma turėjo stipriausią neigiamą poveikį darbuotojų įsitraukimui.

2. Užtikrinti, kad deklaruojamas organizacijos palaikymas būtų nuoseklus ir su realia darbuotojų patirtimi. Atliktas tyrimas parodė, kad suvokiamas organizacijos palaikymas pats savaime nemoderuoja diskriminacijos ir įsitraukimo ryšio, todėl organizacijoms svarbu neapsiriboti formaliomis palaikymo priemonėmis ar deklaracijomis. Rekomenduojama palaikymo iniciatyvas integruoti į realias vadovavimo praktikas, sprendimų priėmimą ar kasdieninę komunikaciją, siekiant, kad organizacijoje dirbantys darbuotojai palaikymą patirtų ne deklaratyviai, o per praktinius aspektus.

Tyrimo apribojimai. Nors šis tyrimas pateikia svarbių įžvalgų apie diskriminacijos darbe poveikį darbuotojų įsitraukimui, būtina pripažinti kelis apribojimus, kurie gali turėti įtakos rezultatų

interpretacijai bei apibendrinimui. Tyrimo imtis buvo sudaryta iš Lietuvos draudimo kompanijų darbuotojų, todėl rezultatų apibendrinimas kitoms šalims, kultūroms ar ekonomikos sektoriams gali būti ribotas. Reikšmingas apribojimas yra tai, kad didžiausia Lietuvos draudimo kompanija, turinti arti 1000 darbuotojų, atsisakė dalyvauti tyrime, o tai galėjo turėti įtakos imties reprezentatyvumui ir rezultatų apibendrinimui visam draudimo sektoriui. Dar vienas tyrimo ribotumas – iš keturių diskriminacijos dimensijų tik socialinė izoliacija lyties pagrindu pasitvirtino kaip statistiškai reikšmingas kintamasis darbuotojų įsitraukimui, o tai gali reikšti, kad naudoti matavimo instrumentai nepakankamai jautriai fiksavo kitų dimensijų poveikį, nepaisant to, kad atlikus teorinę literatūros apžvalgą matome, kad tiek išankstinis nusistatymas, tiek karjeros galimybės ar atlygio problema, yra reikšmingos diskriminacijos sudedamosios dalys.

Siūlymai tolimesniems tyrimams.

1. Tolimesniuose tyrimuose būtų informatyvu atskleisti diskriminacijos darbe poveikio darbuotojų įsitraukimui skirtumus tarp valstybinio ir privataus sektoriaus.
2. Tyrimą papildyti medijuojančiais kintamaisiais, tokiais kaip psichologinis saugumas, emocinis išsekimas ar pasitenkinimas darbu, kurie paaiškintų per kokius vidinius procesus diskriminacija veikia darbuotojų įsitraukimą, o tai leistų labiau suprasti diskriminacijos poveikio mechanizmą.
3. Būtų vertinga atlikti ilgalaikius tyrimus, stebint tuos pačius darbuotojus per tam tikrą nustatytą laikotarpį. Nustatyti priežastinius ryšius tarp diskriminacijos ir darbuotojų įsitraukimo bei įvertinti organizacinių intervencijų efektyvumą.

LITERATŪRA IR ŠALTINIAI

Ababneh, O. M. A. (2021). The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(6), 1387-1408. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2020-0178>

Abdullahi, M., Raman, K., & Solarin, S. (2021). Effect of organizational culture on employee performance: A mediating role of employee engagement in Malaysia educational sector. *International Journal of Supply and Operations Management*, 8(3), 232-246. <https://doi.org/10.22034/IJSOM.2021.3.1>

Adachi K. ir Inaba R. (2023). Work Engagement Scale: Validating the Japanese UWES-9 Standard in a Nurse Sample. *Jsompt.jp*, September 16 [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.jsomt.jp/journal/pdf/071020044.pdf> [žiūrėta 2025-03-09]

Akanji, B., Mordi, C., Ituma, A., Adisa, T. A., & Ajonbadi, H. (2020). The influence of organisational culture on leadership style in higher education institutions. *Personnel Review*, 49(3), 709-732. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2018-0280>

Amirrudin, M., Nasution, K., & Supahar, S. (2021). Effect of variability on Cronbach alpha reliability in research practice. *Jurnal Matematika, Statistika dan Komputasi*, 17(2), 223-230. <https://doi.org/10.20956/jmsk.v17i2.11655>

Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 63(3), 308-323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>

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.

Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288–297. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.288>

Asatiani, A., Hämmäläinen, J., Penttinen, E., & Rossi, M. (2021). Constructing continuity across the organisational culture boundary in a highly virtual work environment. *Information systems journal*, 31(1), 62-93. <https://doi.org/10.1111/isj.12293>

- Bakare, S. A., & Nouhi, N. (2024). Employee Experiences with Workplace Discrimination Law. *Interdisciplinary Studies in Society, Law, and Politics*, 3(1), 24-30. <https://doi.org/10.61838/kman.isslp.3.1.5>
- Bamidele, R. (2022). Organizational culture. *Industrial Sociology, Industrial Relations and Human Resource Management*, 284-292.
- Baran, M., & Sypniewska, B. (2020). The impact of management methods on employee engagement. *Sustainability*, 12(1), 426. <https://doi.org/10.3390/su12010426>
- Bardhoshi, G., Erford, B. T., & Um, B. (2022). Psychometric Analysis of the Survey of Perceived Organizational Support (SPOS-8) Using 1,005 School Counselors. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 56(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/07481756.2022.2070074>
- Benjamin T. ir Lucas K. (2019). Development and Validation of the Workplace Dignity Scale. *Group and organisation Management*, 44 (1), 72-111 <https://doi.org/10.1177/1059601118807784>
- Biernacki, P., & Waldorf, D. (1981). Snowball Sampling: Problems and Techniques of Chain Referral Sampling. *Sociological Methods & Research*, 10(2), 141–163. <https://doi.org/10.1177/004912418101000205>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bohren, J. A., Haggag, K., Imas, A., & Pope, D. G. (2023). Inaccurate statistical discrimination: An identification problem. *Review of Economics and Statistics*, 1-45. https://doi.org/10.1162/rest_a_01367
- Borjas, G. (2020). Labor market discrimination. *Labor economics*, 299-340.
- Brouwers, M., & Paltu, A. (2020). Toxic leadership: Effects on job satisfaction, commitment, turnover intention and organisational culture within the South African manufacturing industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1-11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1338>
- Burkard A., Boticki M. A. & Madson M. (2002). Workplace Discrimination, Prejudice, and Diversity Measurement: A Review of Instrumentation. *Journal of Career Assessment* 10 (3), 343-361. <https://doi.org/10.1177/10672702010003005>
- Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (2011), *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Chanana, N., & Sangeeta. (2021). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of public affairs*, 21(4), e2508. <https://doi.org/10.1002/pa.2508>

Coate, B., Eltham, B., & Verhoeven, D. (2023). By a long shot: Power, devaluation and discrimination in a toxic cultural workforce. *Australian Journal of Management*, 48(4), 732-753. <https://doi.org/10.1177/03128962231179379>

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>

Darbai R. (2025). Impact of Employee Engagement on the Performance of Employee and Organization, *Paper.smm*, November 3 [Interaktyvus]. Prieiga per internetą: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5012056 [žiūrėta 2025-06-06].

Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341–352. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533230>

Denisonconsulting.com. (2020). *The denison organizational culture survey*. UK: Denisonconsulting.com [interaktyvus] Prieiga per internetą: <https://denisonconsulting.com/resources/Denison%20Culture/selling%20tools/Denison%20Culture%20-%20Survey%20Overview.pdf> [žiūrėta 2025 06 06].

Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>

Derous, E., & Ryan, A. M. (2019). When your resume is (not) turning you down: Modelling ethnic bias in resume screening. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 113-130. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12217>

Didbalytė, M., Mikaliūkštienė, A., & Fatkulina, N. (2022). Slaugytojų patiriamas psichosocialinis stresas ir jo poveikis sveikatai bei gyvenimo kokybei. *Sveikatos mokslai*, 32, 190-195.

Di Marco, D., Arenas, A., Giorgi, G., Arcangeli, G., & Mucci, N. (2018). Be Friendly, Stay Well: The Effects of Job Resources on Well-Being in a Discriminatory Work Environment. *Frontiers in Psychology*, 9, 413. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00413>

Domańska-Szaruga, B. (2020). Organisational Culture as a Factor of Effective Management of a Public Organisation. *Management Tourism Culture. Studies and reflections on tourism management*. Ignatianum University Press, Kraków, 265-282.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>

Europos Vadovų Taryba (2024) Discrimination and Intolerance. <https://www.coe.int/en/web/compass/discrimination-and-intolerance> [žiūrėta 2024-12-01]

Fibbi, R., Midtbøen, A. H., Simon, P., Fibbi, R., Midtbøen, A. H., & Simon, P. (2021). Concepts of discrimination. *Migration and Discrimination: IMISCOE Short Reader*, 13-20.

Fibbi, R., Midtbøen, A. H., Simon, P., Fibbi, R., Midtbøen, A. H., & Simon, P. (2021). Theories of discrimination. *Migration and discrimination: IMISCOE short reader*, 21-41.

Frega, R. (2021). Employee involvement and workplace democracy. *Business Ethics Quarterly*, 31(3), 360-385. <https://doi.org/10.1017/beq.2020.30>

Gelfand M., Nishi L. N., Raver J. L. ir Schneider B. (2007). Discrimination In Organizations: An Organizational-Level Systems Perspective. *CAHRS Working Paper Series*, 7 (8), 1-35.

Grover, V., Tseng, S. L., & Pu, W. (2022). A theoretical perspective on organizational culture and digitalization. *Information & Management*, 59(4), 103639. <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103639>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis (8th ed.)*. Cengage Learning.

Hayes, A. F. (2013). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. *New York: The Guilford Press*.

Hardcopf, R., Liu, G. J., & Shah, R. (2021). Lean production and operational performance: The influence of organizational culture. *International Journal of Production Economics*, 235, 108060. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108060>

Hassan, S. (2021). Organizational Effectiveness in both Private and Publish Sectors in Iraqi Kurdistan, the role of Organization Culture and Leadership will be investigated. *Turkish Journal of*

Computer and Mathematics Education (TURCOMAT), 12(2), 218-238.
<https://doi.org/10.17762/TURCOMAT.V12I2.706>

Håvold, O. K. S., Håvold, J. I., & Glavee-Geo, R. (2021). Trust in leaders, work satisfaction and work engagement in public hospitals. *International Journal of Public Leadership*, 17(2), 145-159. <https://doi.org/10.1108/IJPL-07-2020-0061>

Hedegaard, M. S., & Tyran, J. R. (2018). The price of prejudice. *American Economic Journal: Applied Economics*, 10(1), 40-63. <https://doi.org/10.1257/app.20150241>

Ho P. C. ir Svensson C. F. (2022). Experiences of ethnic discrimination. In *Revitalising Critical Reflection in Contemporary Social Work Research, Practice and Education* (pp. 66-79), ed. Ho P. C. ir Svensson C. F. UK: Routledge <https://doi.org/10.4324/9781003248057>

Isensee, C., Teuteberg, F., & Griesse, K. M. (2023). How can corporate culture contribute to emission reduction in the construction sector? An SME case study on beliefs, actions, and outcomes. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(2), 1005-1022. <https://doi.org/10.1002/csr.2368>

JAV lygių užimtumo galimybių komisija (2024) What is Employment Discrimination? <https://www.eeoc.gov/youth/what-employment-discrimination>

JAV darbo departamentas (2016) Workplace Rights. <https://www.dol.gov/agencies/whd/workers>

Jungtinės Tautos (2024) Universal Declaration of Human Rights. <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

Kanakaratne, M. D. S., Bray, J., & Robson, J. (2020). The influence of national culture and industry structure on grocery retail customer loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, 102013. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.102013>

Kim, G., Kim, J., Lee, S. K., Sim, J., Kim, Y., Yun, B. Y., & Yoon, J. H. (2020). Multidimensional gender discrimination in workplace and depressive symptoms. *Plos one*, 15(7), e0234415. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0234415>

Kim, Y. J., & Kim, J. (2020). Does negative feedback benefit (or harm) recipient creativity? The role of the direction of feedback flow. *Academy of Management Journal*, 63(2), 584-612. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1196>

Kurtessis, J.N., Eisenberger, R., Ford, M.T., Buffardi, L.C., Stewart, K.A. ir Adis, C.S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), p.1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>

Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 66. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010066>

Lang, K., & Spitzer, A. K. L. (2020). Race discrimination: An economic perspective. *Journal of Economic Perspectives*, 34(2), 68-89. <https://doi.org/10.1257/jep.34.2.68>

Lietuvos Respublikos darbo kodekso patvirtinimo, įsigaliojimo ir įgyvendinimo įstatymas, 2016 m. rugsėjo 14 d. Nr. XII-2603, LRS. Žiūrėta 2024 gruodžio 27. <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/10c6bfd07bd511e6a0f68fd135e6f40c/asr>

Lim, E., & António, N. S. (2020). National culture as a moderator in ambidexterity-performance relationships: a meta-analysis. *International Journal of Business Innovation and Research*, 21(1), 128-149. <https://doi.org/10.1504/IJBIR.2020.10025711>

Lindquist, E., & Marcy, R. (2016). The competing values framework: Implications for strategic leadership, change and learning in public organizations. *International Journal of Public Leadership*, 12(2), 167-186. <https://doi.org/10.1108/IJPL-01-2016-0002>

Lippens, L., Baert, S., Ghekiere, A., Verhaeghe, P. P., & Deros, E. (2022). Is labour market discrimination against ethnic minorities better explained by taste or statistics? A systematic review of the empirical evidence. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, 48(17), 4243-4276. <https://doi.org/10.1080/1369183X.2022.2050191>

MacQueen, J. (2020). *The flow of organizational culture*. Palgrave Macmillan.

Makaryan, M. (2023). Organizational culture at universities: comparative study of international practices. *Education in the 21st Century*, 9(1), 220-227. <https://doi.org/10.46991/ai.2023.1.220>

Merino-Soto, C., Lozano-Huamán, M., Lima-Mendoza, S., Calderón de la Cruz, G., Juárez-García, A., & Toledano-Toledano, F. (2022). Ultrashort version of the Utrecht work engagement scale (UWES-3): a psychometric assessment. *International journal of environmental research and public health*, 19(2), 890. <https://doi.org/10.3390/ijerph19020890>

Metwally, D., Ruiz-Palomino, P., Metwally, M., & Gartzia, L. (2019). How ethical leadership shapes employees' readiness to change: The mediating role of an organizational culture of effectiveness. *Frontiers in psychology*, 10, 2493. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02493>

Miller J. A., Brown C. ir Essex R. (2021). *Prejudice, Discrimination and Racism in HE*. [interaktyvus] Prieiga per internetą: https://gala.gre.ac.uk/id/eprint/33914/1/33914_BROWN_Prejudice_discrimination_racism_in_HE.pdf [žiūrėta 2025 birželio 7 d.]

Moisoglu I., Katsiroumpa I., Gallos P. ir Kolisiati A. (2024). Utrecht Work Engagement Scale (nine items version): Translation and validation in Greek. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-4634349/v1>

Morgenroth, T., Ryan, M. K., & Fine, C. (2022). The gendered consequences of risk-taking at work: are women averse to risk or to poor consequences?. *Psychology of Women Quarterly*, 46(3), 257-277. <https://doi.org/10.1177/03616843221084048>

Neumark, D. (2018). Experimental research on labor market discrimination. *Journal of Economic Literature*, 56(3), 799-866. <https://doi.org/10.1257/jel.20161309>

Nzuva, S. M., & Mwende Kimanzi, P. (2022). The Impact of Organisational Culture on Employees' Productivity: A Comprehensive Systematic Review. *European Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.7176/EJBM/14-4-05>

Nwafor, E. S. (2023). The Impact of Organisational Culture as panacea on Organisational Stability, Stability, Performance and Sustained Growth. *African Journal of Management and Business Research*, 13(1), 248-259.

Oswald K. (2023). Gender discrimination: an overview of historical and contemporary issues. *Journal of the International Academy for Case Studies*, 29 (1), 1-2

Pakalniškienė, V. (2012). Tyrimo ir įvertinimo priemonių patikimumo ir validumo nustatymas: metodinė priemonė. *Vilniaus universiteto leidykla*, Vilnius. ISBN 978-609-459-096-2

Pallant, J. (2001). SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using SPSS for Windows version 10. Buckingham: *Open University Press*. <https://doi.org/10.4324/9781003117452>

Palumbo, R. (2024). Turning Into Disengaged Public Servants: Examining the Effects of Discrimination on Work Engagement. *Public Organization Review*, 24, 1147–1170. <https://doi.org/10.1007/s11115-024-00771-3>

Pathiranage, Y. L., Jayatilake, L. V., & Abeysekera, R. (2020). A Literature Review on Organizational Culture towards Corporate Performance. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 7(9).

Pedraza-Rodríguez, J. A., Ruiz-Vélez, A., Sánchez-Rodríguez, M. I., & Fernández-Esquinas, M. (2023). Management skills and organizational culture as sources of innovation for firms in peripheral regions. *Technological Forecasting and Social Change*, 191, 122518. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122518>

Petitta, L., & Martínez-Córcoles, M. (2022). A conceptual model of mindful organizing for effective safety and crisis management. The role of organizational culture. *Current Psychology*, 42(29), 25773-25792. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03702-x>

Pervaiz R., Afridi P. K. ir Gill W. Q. (2024). Impact of Workplace Discrimination on Employee's Wellbeing with Moderating Role of Situational Leadership, *Journal of Business & Tourism*, 10 (01), 29-45 <https://doi.org/10.34260/jbt.v10i01.292>

Petrova K. ir Spatenska J. (2010). The denison organizational culture survey (docs): empirical review of a digital organizational cultures' effectiveness. *Journal of interdisciplinary Research*, 1202, 198-203 <https://doi.org/10.33543/1202198203>

Pokharel S. (2008). Gender Discrimination: Women Perspective. *Nepalese Journal of Development and Rural Studies*, 5 (2), 80-87.

Priatna D. P. ir Angraenni A. F. (2022). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Factors Affecting Employee Withdrawal at Army Flight Center. *Journal of Accounting and Finance Management*, 3 (3), 121-134 <https://doi.org/10.38035/jafm.v3i3.102>

Puspita, N., Nugroho, N. and Banun, A. (2020). The Influence of Organizational Culture and Work Engagement Over Employee Performance Mediated by Employee Loyalty. *Journal of Multidisciplinary Academic*, Vol. 4(5), pp. 289-294.

Rana, S., Ardichvili, A., & Tkachenko, O. (2014). A theoretical model of the antecedents and outcomes of employee engagement: Dubin's method. *Journal of workplace learning*, 26(3/4), 249-266. <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2013-0063>

Rasid, S.Z.A., Manaf, M.A.A., & Quoquab, F. (2013). Leadership and organizational commitment in the Islamic banking context: The role of organizational culture as a mediator. *American Journal of Economics*, 3(5), 171–176. <https://doi.org/10.5923/c.economics.201301.29>

Rasool, S. F., Samma, M., Anjum, A., Munir, M., & Khan, T. M. (2019). Relationship between modern human resource management practices and organizational innovation: Empirical Investigation from banking sector of China. *Int. Trans. J. Eng. Manag. Appl. Sci. Technol*, 10, 1-11. <https://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2019.266>

Rasool, S. F., Wang, M., Tang, M., Saeed, A., & Iqbal, J. (2021). How Toxic Workplace Environment Effects the Employee Engagement: The Mediating Role of Organizational Support and Employee Wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2294. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052294>

Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002) Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>

Ryan, M. (2022). To advance equality for women, use the evidence. *Nature*, 604 (7906). <https://doi.org/10.1038/d41586-022-01045-y>

Ribeiro, S. (2020). *Organizational Culture and Paradoxes in Management: Firms, Families, and Their Businesses*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429265747>

Rohman, A. F., Indiyati, D., & Ghina, A. (2021). The Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employees Performance at Telkom University, Indonesia. *International Journal of Science and Society*, 3(1), 75-88. <https://doi.org/10.54783/ijssoc.v3i1.268>

Santoso, T.B. and Soehari, T.D. (2020). The influence of organizational culture, work satisfaction and generation Y characteristics of employee performance (Case Study at DKI Jakarta Regional Office BPJS Employment). *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, Vol. 1(4), pp. 454-467. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v1i4.138>

Savard, I., & Mizoguchi, R. (2019). Context or culture: what is the difference? *Research and Practice in Technology Enhanced Learning*, 14(1), 23. <https://doi.org/10.1186/s41039-019-0112-5>

Schaufeli W. & Bakker A. (2004). *Work engagement Scale*. Utrecht: Utrecht University.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

Schmidt, A.A. (2014). An examination of toxic leadership, job outcomes, and the impact of military deployment. Available from ProQuest Dissertations & Theses Global (Publication No. 1558874321).

Small, M. L., & Pager, D. (2020). Sociological perspectives on racial discrimination. *Journal of Economic Perspectives*, 34(2), 49-67. <https://doi.org/10.1257/jep.34.2.49>

Son Hing, L. S., Stamarski, C. S., Kawakami, K., Garcia, A., & Cheng, S. (2023). Gender inequities in the workplace: A holistic review of organizational processes and practices. *Human Resource Management Review*, 33(3), 100968. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100968>

Soomro, B.A. and Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, Vol. 8(3), pp. 266-282. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-12-2018-0142>

Stamarski, C. S., & Son Hing, L. S. (2015). Gender inequalities in the workplace: The effects of organizational structures, processes, practices, and decision makers' sexism. *Frontiers in Psychology*, 6, 1400. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.01400>

Suomi, K., Saraniemi, S., Vähätalo, M., Kallio, T. J., & Tevameri, T. (2019). Employee Engagement and Internal Branding: Two Sides of the Same Coin? *Corporate Reputation Review*. <https://doi.org/10.1057/s41299-019-00090-0>

Szczepańska-Woszczyna, K., Muras, W., & Pikiewicz, M. (2021). Shareholders in creating the value of IT sector companies by shaping organisational culture in the context of the digital economy. *Sustainability, Technology and Innovation 4.0* (pp. 304-316). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003184065-22>

Szydło, J., & Grześ-Bukłaho, J. (2020). Relations between National and Organisational Culture - Case Study. *Sustainability*, 12(4), 1522. <https://doi.org/10.3390/su12041522>

Tanwar, K., & Kumar, A. (2019). Employer brand, person-organisation fit and employer of choice: Investigating the moderating effect of social media. *Personnel Review*, 48(3), 799-823. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2017-0299>

Tarba, S. Y., Ahammad, M. F., Junni, P., Stokes, P., & Morag, O. (2019). The impact of organizational culture differences, synergy potential, and autonomy granted to the acquired high-tech firms on the M&A performance. *Group & Organization Management*, 44(3), 483-520. <https://doi.org/10.1177/1059601117703267>

Tipurić, D. (2022). Organisational Culture, Leadership Language and Integration of the Collective. *The Enactment of Strategic Leadership: A Critical Perspective* (pp. 185-215). Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-03799-3>

Thompson, N. (2020). *Anti-discriminatory practice: Equality, diversity and social justice*. Bloomsbury Publishing.

Torelli, C. J., Leslie, L. M., To, C., & Kim, S. (2020). Power and status across cultures. *Current Opinion in Psychology*, 33, 12-17. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.05.005>

Tran, Q. H. N. (2020). Organisational culture, leadership behaviour and job satisfaction in the Vietnam context. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 136–154. <https://doi.org/10.1108/ijoa-10-2019-1919>

Triana, M. del C., Jayasinghe, M., & Pieper, J. R. (2015). Perceived workplace racial discrimination and its correlates: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 36(4), 491–513. <https://doi.org/10.1002/job.1988>

Triana, M. del C., Jayasinghe, M., Pieper, J. R., Delgado, D. M., & Li, M. (2019). Perceived workplace gender discrimination and employee consequences: A meta-analysis and complementary studies considering country context. *Journal of Management*, 45(6), 2419–2447. <https://doi.org/10.1177/0149206318776772>

Zeb, A., Abdullah, N. H., Hussain, K., & Misnah. (2022). Competing value framework model of organisational culture and job performance: an examination of the mediating role of HPHR practices. *International Journal of Services and Operations Management*, 42(1), 103-128. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2022.123069>

Valstybės duomenų agentūra (2023). Darbo rinka Lietuvoje. <https://osp.stat.gov.lt/darbo-rinka-lietuvoje-2023/darbo-uzmokestis-darbo-sanaudos-ir-streikai/darbuotoju-skaicius>

van Tuin, L., Schaufeli, W. B., Van den Broeck, A., & van Rhenen, W. (2020). A corporate purpose as an antecedent to employee motivation and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 11, 572343. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.572343>

Verčič, A. T. (2021). The impact of employee engagement, organisational support and employer branding on internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 47(1), 102009. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102009>

Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58, 425–452. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085641>

Wu, T. J., & Wu, Y. J. (2019). Innovative work behaviors, employee engagement, and surface acting: a delineation of supervisor-employee emotional contagion effects. *Management Decision*, 57(11), 3200-3216.

**DISKRIMINACIJOS DARBE POVEIKIS DARBUOTOJŲ ĮSITRAUKIMUI
MODERUOJANT ORGANIZACINEI KULTŪRAI IR SUVOKIAMAM ORGANIZACIJOS
PALAIKYMUI**

AGNĖ SINKEVIČIENĖ

Baigiamasis magistro darbas

Žmogiškųjų išteklių valdymo programa

Vilniaus universitetas, Ekonomikos ir verslo administravimo fakultetas

Darbo vadovas – Prof., Dr. Greta Drūteikienė

Vilnius, 2026

SANTRAUKA

Darbą sudaro 63 puslapių, 7 paveikslai, 18 lentelių, 117 literatūros šaltiniai.

Pagrindinis šio magistro darbo tikslas – nustatyti ryšius tarp diskriminacijos darbo vietoje ir darbuotojų įsitraukimo, moderuojant organizacinei kultūrai ir suvokiamam organizacijos palaikymui (SPOS).

Darbą sudaro 4 pagrindinės dalys: mokslinės literatūros apžvalga, empirinio tyrimo metodologija, tyrimo rezultatų analizė ir apibendrinimas, išvados ir pasiūlymai.

Mokslinė literatūros apžvalgoje pristatytos pagrindinės tyrime nagrinėjamos sąvokos, teoriniai modeliai ir veiksniai, darantys įtaką diskriminacijos darbe pasekmėms bei darbuotojų įsitraukimui. Taip pat analizuojama organizacinės kultūros ir suvokiamo organizacijos palaikymo reikšmė. Pasirinktas atlikti kiekybinis tyrimas, kurį sudarė 4 konstruktai bei demografinių klausimų blokas. Tyrime dalyvavo 238 respondentai. Duomenų analizei panaudotas SPSS programinės įrangos paketas su Process V5.0. makro įskiepiu. Moderatoriaus analizei tikrinti įskiepyje pasirinktas 2 modelis, leidžiantis įvertinti organizacinės kultūros ir suvokiamos organizacijos palaikymo sąlyginį poveikį ryšiui tarp diskriminacijos darbe ir darbuotojų įsitraukimo.

Tyrimo rezultatai parodė, kad diskriminacija darbe reikšmingai mažina darbuotojų įsitraukimą. Nustatyta, kad organizacinė kultūra silpnina šį neigiamą poveikį, SPOS moderuojančio vaidmens neatliko. Išvadose pateikiami pagrindiniai empirinio tyrimo rezultatai, patvirtintos ir atmestos hipotezės bei aptarti nustatyti ryšiai. Tyrimas leidžia teigti, kad organizacinė aplinka, ypač jos kultūra, yra reikšmingas veiksnys, galintis silpninti diskriminacijos žalą darbuotojų įsitraukimui. Atliktas

darbas gali būti naudingas ateities tyrimams, plėtojant diskriminacijos darbe, darbuotojų įsitraukimo ir organizacinės aplinkos temas.

**THE IMPACT OF DISCRIMINATION AT WORK ON EMPLOYEE ENGAGEMENT
IN MODERATING ORGANIZATIONAL CULTURE AND PERCEIVED
ORGANIZATIONAL SUPPORT**

AGNĖ SINKEVIČIENĖ

Master thesis

Human Resource Management programme

Vilnius University, Faculty of Economics and Business Administration

Supervisor – Prof. Dr. Greta Drūteikienė

Vilnius, 2026

SUMMARY

The thesis consists of 63 pages, 7 figures, 18 tables, and 117 references.

The main objective of this master's thesis is to identify the links between workplace discrimination and employee engagement, moderated by organizational culture and perceived organizational support (SPOS).

The thesis consists of 4 main parts: a review of scientific literature, empirical research methodology, analysis and summarization of research results, conclusions and recommendations.

The review of scientific literature presents the main concepts, theoretical models, and factors influencing the consequences of discrimination at work and employee engagement. The importance of organizational culture and perceived organizational support is also analyzed. A quantitative study was chosen, consisting of four constructs and a block of demographic questions. A total of 238 respondents participated in the study. The SPSS software package with the Process V5.0 macro plugin was used for data analysis. For the moderator analysis, model 2 was selected in the plugin, allowing for the assessment of the conditional effect of organizational culture and perceived organizational support on the relationship between discrimination at work and employee engagement.

The results of the study showed that discrimination at work significantly reduces employee engagement. It was found that organizational culture weakens this negative effect, while SPOS did not play a moderating role. The conclusions present the main results of the empirical study, the confirmed and rejected hypotheses, and discuss the identified relationships. The study suggests that the organizational environment, especially its culture, is a significant factor that can mitigate the damage caused by discrimination to employee engagement. The work done may be useful for future

research on the topics of discrimination at work, employee engagement, and the organizational environment.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. Klausimynas

GERB. RESPONDENTE,

Esu Vilniaus universiteto, Ekonomikos ir verslo administravimo fakulteto, žmogiškųjų išteklių valdymo programos studentė Agnė Sinkevičienė. Rašau baigiamąjį magistrinį darbą tema „Diskriminacijos darbe poveikis darbuotojų įsitraukimui moderuojant organizacinei kultūrai ir suvokiamam organizacijos palaikymui“. Kviečiu Jus sudalyvauti mano vykdomame tyrime, kuri tikslas nustatyti sąsajas tarp diskriminacijos darbe, darbuotojų įsitraukimo, organizacinės kultūros bei suvokiamo organizacijos palaikymo. Anketos pildymas užtruks iki 10 minučių. Tyrimo rezultatai bus naudojami tik baigiamajame darbe. Šios anketos rezultatai viešai nepublikuojami. Dėkoju!

DISKRIMINACIJOS DARBE KLAUSIMYNAS

Šie teiginiai yra apie diskriminaciją Jūsų organizacijoje. Pažymėkite Jums tinkantį atsakymo variantą kiekvienam teiginiui.

<i>Prašome pasirinkti labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą į kiekvieną teiginį</i>	Visiškai nesutinku	Stipriai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku. nei nesutinku	Sutinku	Stipriai sutinku	Visiškai sutinku
Kartais jaučiau, kad dėl savo lyties buvau neteisingai išskirtas							
Mano darbo vietoje egzistuoja išankstinis nusistatymas							
Organizacijoje, kurioje dirbu, lytis neturi įtakos žmonių vertinimui							
Jaučiu socialinę izoliaciją darbe dėl to, kad esu tam tikros lyties							

Darbo vietoje mažumą sudarančios lyties atstovai turi mažiau galimybių							
Mano dabartinėje darbovietėje nėra jokios diskriminacijos							
Mano organizacijoje kai kurių lyčių atstovai yra vertinami geriau nei kitų lyčių atstovai							
Darbo vietoje pastebiu netolerantiškumą tam tikros lyties žmonėms							
Mano lyties darbuotojų veikla dažniau tikrinama nei kitos lyties kolegų							
Darbo aplinkoje vyrauja pagarba ir geras tarpusavio bendravimas tarp skirtingų lyčių darbuotojų							
Mano darbo vietoje lytis kartais lemia, kaip žmogus yra vertinamas ar traktuojamas							
Mano darbo vietoje pasitaiko diskriminacijos apraiškų							
Su manimi darbe elgiamasi blogai dėl mano lyties							
Mano dabartinėje darbo vietoje kitos lyties darbuotojai ne visada pasidalija su manimi ta pačia informacija, kuria dalijasi su savo lyties kolegomis							
Mano organizacijoje paaugstinimai ir atlygis nepriklauso nuo darbuotojo lyties							

ĮSITRAUKIMO Į DARBĄ KLAUSIMYNAS

Šie teiginiai yra apie tai, kaip asmuo gali jaustis savo darbe. Pažymėkite Jums tinkantį atsakymo variantą.

<i>Prašome pasirinkti labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą į kiekvieną teiginį</i>	Niekada	Beveik niekada	Retai	Kartais	Dažnai	Labai dažnai	Visada
Savo darbe aš jaučiuosi kupinas energijos							
Savo darbe jaučiuosi stiprus ir aktyvus							
Aš esu kupinas entuziazmo							
Mano darbas mane įkvepia							
Atsikėlęs ryte noriu eiti į darbą							
Jaučiuosi laimingas, kai dirbu intensyviai							
Didžiuojuosi darbu, kurį dirbu							
Aš esu visiškai pasinėręs į savo darbą							
Dirbdamas aš atitrūkstu nuo kitų minčių							

ORGANIZACINĖS KULTŪROS KLAUSIMYNAS

Šie teiginiai yra apie organizacinę kultūrą įmonėje, kurioje Jūs dirbate. Pažymėkite Jums tinkantį atsakymo variantą kiekvienam teiginiui.

<i>Prašome pasirinkti labiausiai Jūsų nuomonę atitinkantį atsakymo variantą į kiekvieną teiginį.</i>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Mano organizacijoje asmenys turi įgaliojimus, iniciatyvą ir gebėjimus valdyti savo darbą. Tai sukuria atsakomybės už organizaciją jausmą					
Mano organizacijoje vertinamas bendradarbiavimas siekiant bendrų tikslų, už kuriuos visi darbuotojai jaučiasi atsakingi					
Mano organizacija nuolat investuoja į darbuotojų įgūdžių ugdymą, siekdama išlikti konkurencinga ir patenkinti nuolatinius verslo poreikius					
Mano organizacijos nariai laikosi bendrų vertybių, kurios sukuria tapatybės jausmą ir aiškius lūkesčius					
Mano organizacijos nariai geba pasiekti susitarimą svarbiausiais klausimais, įskaitant gebėjimą suderinti skirtingas nuomones, kai kyla nesutarimų					
Skirtingos mano organizacijos funkcijos ir padaliniai gali gerai bendradarbiauti siekdami bendrų tikslų. Organizacijos ribos netrukdo atlikti darbą					
Mano organizacija sugeba kurti prisitaikančius būdus, kad patenkintų kintančius poreikius. Ji sugeba įvertinti verslo aplinką, greitai reaguoti į dabartines tendencijas ir numatyti būsimus pokyčius					
Mano organizacija supranta savo klientus, reaguoja į jų poreikius ir numato jų ateities poreikius. Tai atspindi, kiek organizacija yra orientuota į klientų poreikių tenkinimą					

Mano organizacija gauna ir interpretuoja signalus iš aplinkos ir paverčia juos galimybėmis skatinti inovacijas, įgyti žinių ir plėtoti gebėjimus					
Aiškūs strateginiai tikslai perteikia mano organizacijos tikslą ir aiškiai parodo, kaip kiekvienas gali prisidėti ir „palikti savo pėdsaką“ sistemoje					
Aiškių tikslų ir uždavinių rinkinys mano organizacijoje gali būti susietas su misija, vizija ir strategija bei suteikti visiems aiškia darbo kryptį					
Mano organizacija turi bendrą pageidaujamą ateities viziją, kuri įkūnija pagrindines vertybes ir įtraukia darbuotojus emociškai bei intelektualiai, kartu teikdama gaires ir kryptį					

SUVOKIAMO ORGANIZACIJOS PALAIKYMO KLAUSIMYNAS

Šie teiginiai yra apie suprantamą organizacijos palaikymą organizacijoje, kurioje Jūs dirbate, darbuotojų atžvilgiu. Pažymėkite Jums tinkantį atsakymo variantą kiekvienam teiginiui.

<i>Prašome pasirinkti labiausiai Jūsų nuomone atitinkantį atsakymo variantą į kiekvieną teiginį</i>	Visiškai nesutinku	Stipriai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Stipriai sutinku	Visiškai sutinku
Organizacija, kurioje dirbu, vertina mano indėlį į jos gerovę							
Organizacija nevertina jokių mano papildomų pastangų							
Organizacija ignoruotų bet kokį mano skundą							
Organizacija tikrai rūpinasi mano gerove							

Net jei aš atlikčiau savo darbą kuo geriausiai, organizacija to nepastebėtų							
Organizacijai rūpi mano bendras pasitenkinimas darbu							
Organizacija man skiria labai mažai dėmesio							
Organizacija didžiuojasi mano pasiekimais darbe							

DEMOGRAFINIŲ CHARAKTERISTIKŲ KLAUSIMYNAS (pažymėti tinkamą)

Jūsų lytis	Vyras	
	Moteris	
	Kita	

Jūsų amžius (įrašyti)	
-----------------------	--

Jūsų išsilavinimas	Pagrindinis	
	Aukštasis universitetinis	
	Aukštasis neuniversitetinis	
	Kita	

Regionas, kuriame dirbate	Vilniaus apskritis	
	Kauno apskritis	
	Klaipėdos apskritis	
	Kita Lietuvos dalis (įrašyti)	

Kiek laiko dirbate šioje organizacijoje?	Iki 1 m.	
	1– 3 m.	
	4 – 9 m.	
	10 – 19 m.	
	Daugiau nei 20 m.	

Pagrindinė Jūsų darbo funkcija	Pardavimai ir klientų aptarnavimas	
	Produktų kūrimas ir analizė	
	Žalų vertinimas/ administravimas	
	Rizikos vertinimas	
	Kita (įrašyti)	

Pareigos organizacijoje	Aukščiausio lygio vadovas	
	Padalinio/ skyriaus vadovas	
	Grupės vadovas	
	Projektų vadovas	
	Specialistas	
	Asistentas	
	Kita (įrašyti)	

Kiek žmonių dirba jūsų artimiausioje	Dirbu vienas/ savarankiškai	
--------------------------------------	-----------------------------	--

darbo aplinkoje kiekvieną dieną (komandoje, padalinyje)?	Dirbu mažoje komandoje (iki 5 žmonių)	
	Dirbu vidutinėje komandoje (6–15 žmonių)	
	Dirbu didesnėje komandoje (16–30 žmonių)	
	Dirbu didelėje komandoje (daugiau nei 30 žmonių)	

2 PRIEDAS. SPSS Moderatorių analizė

OUTCOME VARIABLE:

IsitVid

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6803	,4628	,6091	39,9776	5,0000	232,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	4,2205	,0506	83,3858	,0000	4,1208	4,3202
DiskrVid	-,4571	,0579	-7,8985	,0000	-,5711	-,3431
OrgkVid	,3281	,1054	3,1127	,0021	,1204	,5358
Int_1	,3930	,1102	3,5650	,0004	,1758	,6102
SposVid	,3860	,0604	6,3866	,0000	,2669	,5051
Int_2	-,1184	,0669	-1,7681	,0784	-,2503	,0135

Product terms key:

Int_1	:	DiskrVid x	OrgkVid
Int_2	:	DiskrVid x	SposVid

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

	R2-chng	F	df1	df2	p
X*W	,0294	12,7093	1,0000	232,0000	,0004
X*Z	,0072	3,1262	1,0000	232,0000	,0784
BOTH	,0310	6,7025	2,0000	232,0000	,0015

```

-----
Focal predict: DiskrVid (X)
Mod var: OrgkVid (W)
Mod var: SposVid (Z)

```

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

OrgkVid	SposVid	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,6169	-1,0420	-,5762	,0857	-6,7238	,0000	-,7451	-,4074
-,6169	-,0420	-,6946	,0904	-7,6809	,0000	-,8728	-,5164
-,6169	,9580	-,8130	,1341	-6,0637	,0000	-1,0771	-,5488
-,0336	-1,0420	-,3470	,0913	-3,8016	,0002	-,5268	-,1672
-,0336	-,0420	-,4653	,0583	-7,9833	,0000	-,5802	-,3505
-,0336	,9580	-,5837	,0862	-6,7724	,0000	-,7535	-,4139
,6331	-1,0420	-,0850	,1399	-,6073	,5442	-,3607	,1907
,6331	-,0420	-,2034	,0898	-2,2649	,0244	-,3803	-,0265
,6331	,9580	-,3217	,0742	-4,3371	,0000	-,4679	-,1756

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:

Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```

DATA LIST FREE/
  DiskrVid  OrgkVid  SposVid  IsitVid  se      LLCI      ULCI      .
BEGIN DATA.
  -,8535    -,6169    -1,0420    4,1076    ,1221    3,8670    4,3482
  -,0695    -,6169    -1,0420    3,6559    ,0839    3,4907    3,8211
  ,8639     -,6169    -1,0420    3,1181    ,0971    2,9268    3,3093
  -,8535    -,6169    -,0420     4,5947    ,1088    4,3803    4,8090
  -,0695    -,6169    -,0420     4,0501    ,0816    3,8894    4,2109
  ,8639     -,6169    -,0420     3,4018    ,1166    3,1721    3,6316
  -,8535    -,6169    ,9580      5,0817    ,1503    4,7855    5,3779
  -,0695    -,6169    ,9580      4,4444    ,1167    4,2144    4,6744
  ,8639     -,6169    ,9580      3,6856    ,1782    3,3345    4,0367
  -,8535    -,0336    -1,0420    4,1034    ,1147    3,8775    4,3293
  -,0695    -,0336    -1,0420    3,8313    ,0802    3,6733    3,9894
  ,8639     -,0336    -1,0420    3,5075    ,1086    3,2934    3,7216
  -,8535    -,0336    -,0420     4,5904    ,0713    4,4499    4,7310
  -,0695    -,0336    -,0420     4,2256    ,0509    4,1252    4,3260
  ,8639     -,0336    -,0420     3,7913    ,0712    3,6510    3,9316
  -,8535    -,0336    ,9580      5,0775    ,1043    4,8720    5,2829
  -,0695    -,0336    ,9580      4,6198    ,0781    4,4659    4,7737
  ,8639     -,0336    ,9580      4,0750    ,1110    3,8563    4,2938
  -,8535    ,6331    -1,0420    4,0985    ,1602    3,7828    4,4142
  -,0695    ,6331    -1,0420    4,0319    ,1220    3,7914    4,2723
  ,8639     ,6331    -1,0420    3,9525    ,1829    3,5922    4,3129
  -,8535    ,6331    -,0420     4,5855    ,1092    4,3704    4,8007
  -,0695    ,6331    -,0420     4,4261    ,0842    4,2602    4,5920
  ,8639     ,6331    -,0420     4,2363    ,1194    4,0011    4,4715
  -,8535    ,6331    ,9580      5,0726    ,1096    4,8566    5,2886
  -,0695    ,6331    ,9580      4,8204    ,0815    4,6599    4,9809
  ,8639     ,6331    ,9580      4,5201    ,0951    4,3327    4,7075
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  DiskrVid WITH      IsitVid BY      OrgkVid /PANEL ROWVAR= SposVid .

```