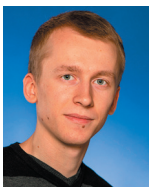


Mitmekesisuse mõju Eesti ettevõtete tulemuslikkusele¹



MIKO TAMMIK
Praxise analüütik



MARI RELL
Praxise analüütik

Eestis puudus seni ülevaade, kas meie ettevõtete personali mitmekesisusel on seost tulemuslikkusega. Alustati ettevõtete juhatuste liikmete uurin- gust. Mitmekesisuse tunnustena käsitletakse enamasti sugu, vanust, rahvust, aga ka haridust, väärtusi, iseloomuomadusi jms.

MIS ON MITMEKESISUS JA MIKS ON SEE TÖÖKOLLEKTIIVIS HEA.

Mitmekesisus on ühiskonnas loomulik, sest inimestena oleme kõik erinevad. Meid eristavad sugu, rahvus, haridus, tööko- gemus jpm. Mitmekesisusele töökollek- tiivides ja ettevõtluses hakati laiemalt

tähelepanu pöörama alles eelmise sajandi keskpaigas. Esmalt peamiselt võrdse kohtlemise seisukohast ja eesmärgiga parandada naiste staatust tööturul. Inimestes peituvate eripärade teadlik rakendamine majandusliku edu saavu- tamiseks on tugevalt esile tulnud paaril viimasel kümnendil, mil on lisandunud käsitus mitmekesisusest kui kasutamata majanduslikust potentsiaalst.

Tallinna Tehnikaülikooli õiguse insti- tuut on Eestis tegelenud võrdse kohtlemise edendamise ja sealhulgas erinevate mitmekesisusega seotud teemadega. Viimastel aastatel on tegeletud ka mitme- kesisuse arendamisega ettevõtetes ning ellu on kutsunud organisatsioonidevahe- line „Mitmekesisuse kokkulepe” (2014).

Praxis tegi 2015. aastal uuringu (Kupts, Rell 2015), mis oli osa suuremast mitmekesisuse teemat avavast projektist (vt märkust artikli pealkirja juures). Töö eesmärk oli kirjeldada mitmekesisuse olukorda Eesti ettevõtete juhatustes ning hinnata mitmekesisuse ja ettevõtete majandustulemuste vahelisi seoseid. Eestis analoogseid uuringuid tehtud polnud, mistõttu puudus seni täpne ülevaade, milline on olukord mitmekesisusega Eesti ettevõtetes ning kas esineb seos ettevõtete tulemuslikkusega.

Rahvusvahelised uuringud ei ole jõudnud mitmekesisuse ja ettevõtte majandusnäitajate vahelise seose uuri- misel alati sarnastele järeldustele. Ühe levinuma järeldusena saab aga välja tuua, et mitmekesisusest saavad suurimat kasu ettevõtted, kes üritavad aktiivselt luua

¹ Praxise uuring „Mitmekesisus Eesti ettevõtetes” oli osa Tallinna Tehnikaülikooli õiguse instituudi võrdse kohtle- mise edendamise projektist, mida finantseerisid Euroopa Komisjon Euroopa Liidu tööhõive ja sotsiaalse solidaar- suse programmist PROGRESS (2007–2013), EV Sotsiaal- ministeerium ja Tallinna Tehnikaülikool. Uuringu aruande autorid on ühtlasi selle artikli autorid (Kupts, Rell 2015).

mitmekesisusega arvestavat töökeskkonda ning kasutavad mitmekesisusest tekkivaid eeliseid teadlikult ära.

Mitmekesisuse defineerimisel ei ole ühte kindlat arusaama. Ühe võimaliku viisina määratletakse mitmekesisust poliitilise huviobjekti kaudu. Sellisel juhul defineeritakse mitmekesisust nende tunnuste põhjal, millele pööratakse tähelepanu võrdsete võimaluste tagamiseks suunatud poliitikates ja tegevustes (Herring 2009). See on siiski küllaltki kitsas lähenemine, mis jätab arvesse võtmata väga palju tunnuseid, mis inimesi üksteisest tegelikult eristavad. Mitmekesisuse laia definitsiooni kohaselt saab mitmekesisuse aluseks olla iga tunnus, mille abil inimene võib jõuda järelduseni, et keegi teine on temast erinev (Dos Reis *et al.* 2007).

Mitmekesisemad meeskonnad on loovamad ja innovaatilisemad, kuid neis on suurem konfliktide tekkimise oht.

Mitmekesisust liigitatakse enamasti kaheks: **jälgitavaks** e **demograafiliseks mitmekesisuseks** ning **mittejälgitavaks** e **kognitiivseks mitmekesisuseks**. Jälgitava mitmekesisuse tunnusteks on enamasti sugu, vanus, rass ja rahvus. Mittejälgitava mitmekesisuse tunnusteks on haridus, väärtused, iseloomuomadused jne. Jälgitava mitmekesisuse puhul on tegu tunnustega, mida on tavaliselt väga kerge märgata ja mõõta ning seetõttu on jälgitav mitmekesisus ka enamasti suuremas huviobjektis kui mittejälgitav mitmekesisus (Erhardt *et al.* 2003).

Teoreetiline kirjandus ei anna ühest vastust, kas töötajate mitmekesisus on ettevõtetele kasulik või mitte.

Informatsiooni- ja otsustusteooriast leidub argumente, et mitmekesisemad meeskonnad on väidetavalt loovamad ning innovaatilisemad, kuna eri taustaga inimesed võivad näha asju oluliselt teiste nurkade alt ning jõuda seeläbi rohkemate lahenduste ja ideedeni (Ely 2004). Samas on mitmekesisemates meeskondades suurem konfliktide tekkimise oht, mis pärsib ühiste otsusteni jõudmist. Eelõeldu võib muuta mitmekesise meeskonna otsustusprotsessi palju aja- ja ressursikulukamaks kui homogeensetes meeskondades. Lisaks on esile toodud, et ettevõttele on kulukam arvestada paljude erinevate töötajate vajaduste ja soovidega. (Erhardt *et al.* 2003)

Mitmed psühholoogiaalases kirjanduses esitatud teooriad juhivad tähelepanu mitmekesisusest tulenevale võimalikule negatiivsele mõjule. Sarnasuse külgetõmbavuse paradigma (*similarity attraction paradigm*) väidab, et inimesed eelistavad olla teiste samasuguste inimeste läheduses ning **sarnasuse tajumine muudab inimeste üksteisesse suhtumise positiivsemaks**. Töötajal, kes erineb oluliselt teistest töötajatest, on vähem häid suhteid oma töökaaslastega ning seetõttu on ka tema integratsioon töökeskkonda nõrgem, tuues kaasa kõrgema lahkumisriski. Sotsiaalse kategoriseerimise (*social categorization*) ja sotsiaalse identiteedi (*social identity*) teooriad väidavad, et indiviidid jagavad ennast ümbritsevad inimesed kergesti vaadeldavate tunnuste alusel (näiteks sugu ja rahvus) erinevatesse gruppidesse. Inimesed kalduvad kogema positiivsemana suhtlust just endaga samasse gruppi kuuluvate inimestega. (Sacco *et al.* 2005)

Organisatsiooni psühholoogia vaatenurgast võib nimetada inimese ja organisatsiooni kooskõla sobivuse teooriat (*supplemental person-organization fit*), mille kohaselt sarnasus töötaja ja töökeskkonna vahel toob kaasa töötaja parema töösoorituse. Sealjuures on üks olulisemaid töökeskkonda kujundavaid tegureid kaastöötajad ning nende demograafilised

tunnused. Huvitumise-valimise-lahkumise teooria (*attraction-selection-attrition*) kohaselt on organisatsioonidel loomulik kalduvus liikuda homogeense töökeskkonna poole, kuna uued töötajad, kes erinevad olemasolevatest töötajatest, ei ole huvitatud sellisesse töökeskkonda tööle asumisest. Samuti ei ole organisatsioon huvitatud selliste töötajate värbamisest, kes erinevad tugevasti olemasolevast tööjõust. Ning isegi kui organisatsioonis on eri taustaga inimesi, on oht nende lahkumiseks, sest mida vähem on nendega sarnaseid inimesi, seda rohkem konflikte neil teiste töötajatega tekib. (Sacco *et al.* 2005)

Mitmekesisusest tulenevate konfliktide tekkimise oht on suurem vähese mitmekesisusega organisatsioonides. Kui ettevõttes on ainult mõned üksikud töötajad, kes erinevad teistest märgatavalt, siis tunnevad nad palju rohkem, et nad sellesse töökeskkonda ei sobi. **Barjäärid, mis takistavad efektiivset koostööd, hakkavad mitmekesisuse kasvades lagunema.** Mida rohkem on eri taustaga töötajaid, seda raskem on nende jagamine selgelt piiritletud gruppidesse. Gruppidevaheliste selgete piirjoonte puudumine muudab kommunikatsiooni avatumaks ja kergendab eri taustaga inimeste kaasamist. Eelneva seisukoha järgi on seega mitmekesisusest tuleneva negatiivse mõju vähendamiseks vaja mitmekesisust suurendada. (Richard *et al.* 2004)

KAS EESTI ETTEVÕTETE JUHATUSED ON MITMEKESISED. Mitmekesisuse mõõtmiseks on erinevaid viise, näiteks eraldi tunnuste kaupa koostatud indikaatorite või ühe tervikindikaatoriga, võimalik on mitmekesisust mõõta nn binaarse tunnusega – mitmekesisus kas esineb või ei esine. Küllalt levinud on mitmekesisuse mõõtmine viisil, mis võtab arvesse ka populatsiooni demograafilist jaotust ehk mitmekesisuse asümmeetrilise indeksiga (Herring 2009).

Eesti andmete analüüsimisel võeti töös arvesse Eesti rahvastiku demograafilist

struktuuri ning koheldi mitmekesisuse puudumisena ka olukorda, kus ettevõtte juhatuses on ainult vähemusgrupi esindajad. Lisaks kasutati tulemuste kontrollimiseks analüüsis ka mitmekesisuse binaarset tunnust, sest vaatluse all olevad ettevõtete juhatused on küllaltki väikesed, tihti ainult kaheliikmelised.

Efektiivset koostööd takistavad barjäärid hakkavad mitmekesisuse kasvades lagunema.

Uuringus analüüsitud ettevõtete valimi moodustasid 2012. aastal tegutsenud Eesti äriettevõtted. Ettevõtete juhatuse liikmete mitmekesisuse tunnuste tuvastamiseks ühendati Äriregistri andmed rahvaloenduse (REL2011) andmetega. Lõplikult uuriti 24 447 ettevõtte juhatuse andmeid. Eesti ettevõtete juhatused on küllalt väikesed, kõige sagedasemaks juhatuse suuruseks kaks inimest. See tuleneb sellest, et ettevõtete seas on väikeste (alla 10 töötajaga) ettevõtete osakaal pea 90 protsenti. Uuringus analüüsitud ettevõtete juhatuse liikmetest 30 protsenti on naised ning 70 protsenti mehed. Ootuspärane oli, et ettevõtete juhatustes on meeste osakaal suurem kui rahvastikus tervikuna (mehi 45%, naised 54%)². Juhatusel liikmetest 61 protsenti on vanuses 30–49 ning naiste ja meeste osas olulist erinevust pole (vt tabel 1).

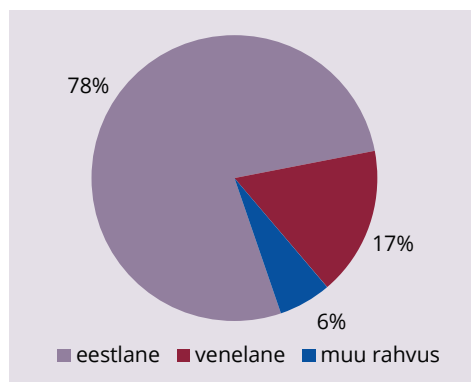
Teisalt oli ka ootuspärane, et kõrgharitud inimeste osakaal juhatuse liikmete seas on suurem võrreldes kõrgharidusega inimeste osakaaluga kogu rahvastikus. Juhatusel liikmete seas on 59 protsenti neid, kellel on kõrgharidus, ning 36 protsendil on

² Siin ja edaspidi võrdleme näitajaid rahvastiku näitajatega, kuhu on arvestatud elanikud, kes on vanemad kui 17 aastat. Andmete allikas on REL2011.

Vanusegrupp	Juhatuse liikmed, %	
	mehi	naisi
20–29	14	14
30–39	34	32
40–49	27	27
50–59	16	18
60–69	7	7
70–79	2	2
80 ja vanemad	0	0
Arv kokku	54 705	23 004
Osakaal kokku, %	70	30

TABEL 1. Juhatuse liikmete sooline ja vanuseline jaotus (osakaalud) ning arv kokku (inimest)

Allikas: statistikaamet, autorite arvutused



JOONIS 1. Juhatuse liikmete rahvuslik jaotus (osakaalud)

Allikas: statistikaamet, autorite arvutused

üldkesk- või kutsekeskharidus. Sealjuures juhatuste naisliikmetest on kõrgharidus 70 protsendil ning meestest on kõrgharidus 55 protsendil (vt tabel 2).

Võrreldes kogu rahvastikuga on juhatuse liikmete seas enam eestlasi – kogu rahvastikus on eestlaste osakaal 68 protsenti, juhatuse liikmete seas on see näitaja 78 protsenti. Teiste rahvuste esindajaid on 23 protsenti, sh venelasi 17 protsenti ning muude rahvuste esindajaid 6 protsenti.

Rahvaloenduse andmed võimaldasid analüüsida ka olukorda inimeste hinnangute põhjal oma tervislikule seisundile – kas nende igapäevategevusi piiravad pikaajalised terviseprobleemid. Kui kogu rahvastikust on 35 protsenti inimesi, kellele selline piirang esineb, siis juhatuse liikmete seas on see osakaal madalam, 18 protsenti. Tervisega seotud piirangud ilmnevad vanuse kasvades, seda nii juhatuse liikmete seas kui ka üldiselt rahvastikus. Alates vanusegrupist 50–59 kasvas juhatuse liikmete seas hüppeliselt nende osakaal, kellel on pikaajaline tervisepiirang, mis takistab igapäevategevusi.

Uuritud mitmekesisuse üks tunnustest oli inimeste usuline seisund. Juhatuse meesliikmetest 23 protsenti ning naisliikmetest 31 protsenti on usklikud, kogu rahvastikus on vastavad osakaalud 24 protsenti ja 35 protsenti. Soo järgi on usklikumad pigem naised, rahvuse järgi eristades on usklikke enam muudest rahvustest juhatuse liikmete hulgas, kus

Haridus	Juhatuse liikmed, %		Rahvastik 17+, %	
	mehi	naisi	mehi	naisi
Üldpõhiharidus või vähem	4	2	19	18
Põhiharidus või vähem ja kutse	1	1	7	3
Üldkeskharidus	20	13	19	19
Keskharidus ja kutse	20	14	28	22
Kõrgharidus	55	70	26	37
Teadmata	1	1	2	1

TABEL 2. Juhatuse liikmete sooline ja hariduslik jaotus ning vastavad rahvastikunäitajad (osakaalud), %

Allikas: statistikaamet, autorite arvutused

see osakaal oli üle 50 protsendi. Seega Eestis tegutseva ettevõtte juhatuse liige on tüüpiliselt eesti rahvusest 30–50 aasta vanune kõrg- või keskharidusega mees.

Tuleb tõdeda, et Eesti ettevõtete juhatused on mitmekesisuse tunnuste alusel küllaltki homogeensed, mitmekesisus esineb ainult piiratud arvu ettevõtete seas. Ettevõtte suuruse ja mitmekesisuse vahel kehtib enamasti positiivne seos ehk suuremad ettevõtted on mitmekesisemad. Ainult soolise mitmekesisuse puhul võib märgata vastupidist – suuremate ettevõtete juhatustes on vähem naisi. Samas vaid 45 protsendi ettevõtete puhul võib pidada juhatust sooliselt mitmekesiseks. Vanuselise mitmekesisuse juures esines seos, kus suuremate ettevõtete juhatused on heterogeensemad ning mikroettevõtete juhatused on keskmiselt nooremad kui suuremates ettevõtetes.

Samas näiteks rahvuse korral on pilt väga homogeenne, tervelt 91 protsendi ettevõtete juhatuses on kas ainult eestlased või ainult muust rahvusest isikud. Kõigest 9 protsendil ettevõtetest on juhatuses eestlased koos teise rahvuse esindajaga. Tervise ja usu tunnuse juures on vastavalt 30 protsenti ja 23 protsenti

selliseid ettevõtteid, kus puutuvad kokku eri taustaga juhid (vt tabel 3).

Eesti andmeid töödeldes otsustati kasutada kohaldatud käsitust, mis võtab arvesse Eesti rahvastiku demograafilist struktuuri ning kohtleb mitmekesisuse puudumisena ka olukorda, kus ettevõtte juhatuses on ainult vähemusgrupi esindajad. Lisaks kasutati tulemuste kontrollimiseks analüüsis ka mitmekesisuse binaarset tunnust, sest vaatluse all olevad ettevõtete juhatused on küllaltki väikesed, tihti ainult kaheliikmelised.

KAS MITMEKESISUS MÕJUTAB ETTEVÕTETE TULEMUSLIKKUST.

Rahvusvahelisel tasandil tehtud mitmekesisuse uuringud on jõudnud väga erisuguste tulemusteni. Vahel leitakse erinevate mitmekesisuse tunnuste vahel positiivne mõju, siis jälle negatiivne või ei leita mingit seost. Võib aga väita, et suur osa uuringutest juhib tähelepanu organisatsiooni strateegia ja kultuuri olulisele rollile selles, millist mõju mitmekesisus tekitab.

Leidub uuringuid, mis kinnitavad, et ettevõtte juhtkonna sooline mitmekesisus parandab ettevõtete efektiivsust

	Eestlaste osakaal juhatuses	Terviseprobleemidega inimeste osakaal juhatuses	Usklike inimeste osakaal juhatuses	Meeste osakaal
Mitmekesisuse tunnuse osakaal	Ettevõtete osakaal			
100%	75,1	4,9	19,5	45,6
51–99%	1,7	2,0	2,4	8,1
50%	6,0	20,0	15,5	32,8
1–49%	1,2	7,9	4,9	3,9
0%	16,0	65,1	57,6	9,5
Mitmekesisuseta ettevõtete osakaal	91,0	70,0	77,0	55,0

TABEL 3. Mitmekesisuste ettevõtete osakaal (juhatuses olevate eestlaste, terviseprobleemidega inimeste, usklike ja meeste osakaalu järgi), %

Allikas: äriregister, REL 2011, autorite arvutused

mõõdetuna varade ja investeringute tootlikkusega. Mitmekesisuse mõju on positiivsem innovaatilisemates ettevõtetes ning negatiivsem riskantsemalt käituvates ettevõtetes. Lisaks aitab sooline mitmekesisus organisatsioonil paremini oma eesmärgi ja missiooni täita, kuid samas võib suurendada ettevõtte tööjõuvoolavust.

Vanuse poolest heterogeensem juhatusega ettevõtetel on kasumimarginaal kõrgem.

Organisatsiooni tasandil mõjub vanuseline mitmekesisus negatiivselt ettevõtte finantstulemustele ning sarnaselt meeskonnasisese mitmekesisusega suurendab ka organisatsiooniülel mõõdetud vanuseline mitmekesisus tööjõuvoolavust. Mitmekesisuse suurenemine vähendab ka tehtavate innovatsioonide arvu. Positiivse efektina on täheldatud ettevõtte efektiivsuse kasvu, kui vanuseline mitmekesisus kasvab. Samas on välja toodud, et vanuselise mitmekesisuse mõju võib sektori erineda. Näiteks toiduainete tööstuses leiti pikaajaline negatiivne mõju ettevõtte aktsiahinnale, naftatööstustes oli efekt aga positiivne.

Lisaks on rahvusvaheliselt kinnitust leidnud, et suurem hariduslik mitmekesisus parandab meeskonna sooritusvõimet, kuid ainult kasvustrateegiat rakendavates ning klientidele suunatud ettevõtetes. Seos oli negatiivne organisatsioonides, kus oli väga töötajakeskne kultuur. Meeskonna suurem hariduslik mitmekesisus võib suurendada ka töötajate lahkumise riski. Juhtkonna tasandil on leide, kus suurem mitmekesisus kasvatab lahkumise riski. Juhtide hariduslik mitmekesisus suurendab ettevõtte strateegia mitmekesistamist, parandab

keskkonnamuutustele reageerimiseks tehtavate otsuste kvaliteeti, kuid vähendab otsustuskiirust.

Eesti ettevõtete puhul uuriti mitmekesisuse seost käibe, kasumi ning kasumimarginaaliga. Tulemustest selgus, et juhatuste liikmete vanuseline, sooline ja terviseseisundit arvestav mitmekesisus on negatiivselt seotud ettevõtte käibe suurusega. See tähendab näiteks, et mida suurem on juhatuse liikmete vanuseline vahe, seda madalam on ettevõtte käive. Samuti on käive madalam ettevõtetel, mille juhatused on meeste-naiste jaotuse poolest võrdsemad. Usulise mitmekesisuse ja käibe vahel oli seos positiivne. Soolise mitmekesisuse ja ettevõtete kasumi vahel oli negatiivne seos.

Mudel, mis hindas seost Eesti ettevõtete juhatuste mitmekesisuse ja tulususe vahel ning sõltuvaks muutujaks oli kasumimarginaal, tuvastas positiivse seose vanuselise ja soolise mitmekesisusega. Seega kõrgema kasumimarginaaliga ettevõtete juhatused on sooliselt mitmekesised ning kasumimarginaal on sel juhul 1,3 protsendipunkti kõrgem võrreldes sooliselt ühetaoliste ettevõtetega. Ka vanuselise mitmekesisuse osas jõuti sarnasele tulemusele – vanuse poolest heterogeensem juhatusega ettevõtetel on kasumimarginaal 2,3 protsendipunkti kõrgem. Lisaks ilmnis, et kasumimarginaaliga on nõrk positiivne seos ka rahvuseliselt mitmekesisusel ehk rahvuseliselt mitmekesised ettevõtted tegutsevad mõnevõrra kõrgema tulususega.

Leitud tulemuste põhjal mingi kindla organisatsiooni kohta järelduste tegemisel tuleb olla siiski ettevaatlik, sest tegemist on üldisel tasemel mitmekesisuse olukorda kaardistava uuringuga. Nii teoreetilises kui ka empiirilises kirjanduses on leitud, et mitmekesisuse mõju suurus ja suund on väga tugevalt seotud organisatsioonilise kontekstiga. Ettevõtte strateegia ning ettevõttes valitsev organisatsioonikultuur võivad kallutada mitmekesisusest tekkivat mõju. Paindlik

tööaeg, ahistamisvastased eeskirjad, mitte-diskrimineerivad edutamise ja tasustamise süsteemid jms on vaid mõned näited, mis on seotud mitmekesisusest tuleneva positiivse mõju suurendamise ja negatiivse vähendamisega. Samuti on leitud, et mitmekesisusest saab lõigata rohkem kasu siis, kui koolitada töötajaid erinevustega arvestama ning stereotüüpide kasutamist vältima.

Et hinnata kogu mitmekesisusest tulenevat mõju, tuleks järgmisena välja selgitada, kas ja kuidas Eesti ettevõteted arvestavad mitmekesisusega. Analüüsi selgus, et suur osa Eesti ettevõtetest on vaadeldud mitmekesisuse tunnuste järgi homogeensed. Tervelt 55 protsendi ettevõtete juhatustes on ainult mehed

või naised, 75 protsendil ainult eestlased. Teadmata, kas sellised juhtkonnad on üldse valmis päevast päeva vastassugupoolega või teisest rahvusest isikutega kohustusi jagama, ei saa ka hinnata, kas mitmekesisustumine toob nende jaoks kaasa positiivseid või negatiivseid ilminguid.

Käesolev töö piirdus mitmekesisuse analüüsiga ettevõtete juhatuse tasandil. Ettevõtte juhatuse määrab aga ära ainult ühe osa ettevõtte edust. Et mitmekesisuse ja ettevõtete edukuse vahelisi seoseid paremini mõista ning mitmekesisuses peituvat potentsiaali enam esile tuua, vajab tulevikus ka ettevõtete töötajaskond mitmekesisuse tunnuste põhjalikku kaardistamist ja analüüsi.

KASUTATUD KIRJANDUS

- DOS REIS, C. R. D. A., CASTILLO, M. A. S., DOBON, S. R. (2007). Diversity and business performance: 50 years of research. – *Service Business*, 1, 257–274.
- ELY, R. J. (2004). A Field study of group diversity, participation in diversity education programs, and performance. – *Journal of Organizational Behavior*, 25 (6), 755–780.
- ERHARDT, N. L., JAMES, D., WERBEL, J. D., SHRADER, C. B. (2003). Board of Director Diversity and Firm Financial Performance. – *Corporate Governance*, 11 (2), 102–111.
- HERRING, C. (2009). Does diversity pay?: Race, gender, and the business case for diversity. – *American Sociological Review*, 74, 208–224.
- KUPTS, M., RELL, M. (2015). Uuring mitmekesisusest Eesti ettevõtetes. Uuringu aruanne. Tallinn: Poliitikauuringute keskus Praxis. – <http://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2015/04/Mitmekesisus-Eesti-ettev%C3%B5tetes.pdf>
- MITMEKESISUSE KOKKULEPE (2014). – <http://www.erinevusrikastab.ee/mitmekesisuse-kokkulepe/>
- RICHARD, O. C., BARNETT, T., DWYER, S., CHADWICK, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. – *Academy of Management Journal*, 47 (2), 255–266.
- SACCO, J. M., SCHMITT, N. (2005). A dynamic multilevel model of demographic diversity and misfit effects. – *Journal of Applied Psychology*, 90 (2), 203–231.