



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Lina Kasiliauskienė

TARPKULTŪRINĖS KOMPETENCIJOS VYSTYMAS
TARPTAUTINIAME VERSLE: DAIKTŲ INTERNETO SAUGUMO
ĮMONĖS CUJO AI ATVEJIS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovė prof. dr. Liudmila Bagdonienė

KAUNAS, 2018

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

TARPKULTŪRINĖS KOMPETENCIJOS VYSTYMAS
TARPTAUTINIAME VERSLE: DAIKTŲ INTERNETO SAUGUMO
ĮMONĖS CUJO AI ATVEJIS

Tarptautinis verslas (kodas 621N12004)

MAGISTRO DARBAS

Studentė.....

Lina Kasiliauskienė, VMTV-6 gr.

2018 m. gegužės 15 d.

Vadovė

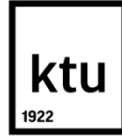
Prof. dr. Liudmila Bagdonienė

201 m. gegužės 15 d.

Recenzentas

Prof. Jurgita Sekliuckienė

2018 m. gegužės __ d.



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
Ekonomikos ir verslo fakultetas

Lina Kasiliauskiene

Tarptautinis verslas, 621N12004

Baigiamojo magistro darbo „Tarpkultūrinės kompetencijos vystymas tarptautiniame versle: daiktų interneto saugumo įmonės CUJO AI atvejis“

AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2018 m. gegužės 15 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano, **Linos Kasiliauskiene**s, baigiamasis magistro darbas tema „Tarpkultūrinės kompetencijos vystymas: daiktų interneto saugumo įmonės CUJO AI atvejis“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjusi.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Lina, Kasiliauskienė. The Development of Cross-Cultural Competence in the International Business: Case of Internet of Things Security Company CUJO AI. Master's Final Thesis in International Business Study Programme 621N12004 / supervisor prof. dr. Liudmila Bagdonienė. The School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Social Science: Management and Administration (03 S).

Key words: international business, competence development, internet of things security, cross-cultural competence, cross-cultural competence development

Kaunas, 2018. 85 p.

SUMMARY

Due to the rapidly expanding globalization process, international businesses are experiencing intensive competition. Aiming to remain competitive, international companies are obliged to constantly develop their competencies and look for the new competitive advantages. Cross-cultural competence, however, in most cases is not taken into account when developing organizational competences and this is a major issue as the cross-cultural competence is one of the main competences that makes the organization competitive in international business. There are many cross-cultural researches conducted in various fields, however, quickly developing Internet of Things Security field is left behind: there are no cross-cultural competence researches in this area and it is very important to conduct the research in this field.

The object of this thesis is international Internet of Things Security company CUJO AI cross-cultural competence development. The aim of this paper is to define the cross-cultural competence development opportunities for CUJO AI company. In order to reach the aim, the objectives were set as follows: 1. Outline the problems of cross-cultural competence researches; 2. Perform theoretical analysis of cross-cultural competence evaluation and development; 3. Carry out an empirical research to evaluate the company's cross-cultural competence as well as the best ways to develop it; 4. Suggest the best ways of cross-cultural competence development at CUJO AI company.

Theoretical analysis revealed that scientists and researchers define the cross-cultural competence term as a combination of knowledge, skills and personal traits that enable to control various dynamic cross-cultural situations as well as predict them while being in a cross-cultural environment. Individual cross-cultural competence consists of the knowledge, skills and personal traits that must be developed during the practical exercises and experiences. Organizational cross-cultural competence consists of the networking abilities, management processes, cross-cultural communication abilities, employees' cross-cultural competence and cultural synergy. Aiming to develop these competences organizations, in most cases, should rely on the employees' cross-cultural competences development.

An empirical research revealed that CUJO AI employees evaluate their cross-cultural competences quite well, especially communication skills. Also, CUJO AI employees are open to the new cultures,

innovation and dynamics what means they are keen on developing. As for the organization's cross-cultural competence, it is not well developed as the cultural aspect is not being taken into account in the processes as well as the decision making at organizational level. Also, there are no formal processes or activities of cross-cultural competence development. Based on the empirical research, communication skills, knowledge, values, cross-cultural experience, adaptation skills, empathy should be developed through the trainings, practical exercises, participation in global events while organizational communication competence, cultural synergy, networking skills, brand image as well as the competitiveness and employees' cross-cultural competence should be developed through formal processes, participation in global events and conferences, active collaboration with global partners and marketing department development.

TURINYS

Paveikslų sąrašas.....	7
Lentelių sąrašas.....	8
ĮVADAS	10
1. TARPKULTŪRINĖS KOMPETENCIJOS TARPTAUTINIAME VERSLE TYRIMŲ PROBLEMATIKOS APŽVALGA	12
2. TARPKULTŪRINĖS KOMPETENCIJOS VYSTYMO TARPTAUTINIAME VERSLE TEORINĖ ANALIZĖ	16
2.1 Tarpkultūrinės kompetencijos samprata ir modeliai.....	16
2.2 Tarpkultūrinės kompetencijos sąsajos su kultūrų modeliais.....	22
2.3 Individualus ir organizacinis tarpkultūrinės kompetencijos lygmenys.....	25
2.4 Tarpkultūrinės kompetencijos vertinimas tarptautinėse kompanijose.....	32
3. TARPKULTŪRINĖS KOMPETENCIJOS TYRIMO DAIKTŲ INTERNETO SAUGUMO ĮMONĖJE CUJO AI METODOLOGIJA	34
3.1 Tiriamos įmonės CUJO AI pristatymas.....	34
3.2 Tyrimo metodologija	38
4. REZULTATŲ ANALIZĖ IR DISKUSIJA	43
4.1 Empirinio tyrimo anketinės apklausos rezultatų analizė	43
4.2 Interviu duomenų analizė.....	69
4.3 Tarpkultūrinės kompetencijos vystymo CUJO AI įmonėje veiklos ir priemonės	78
IŠVADOS	81
LITERATŪRA	83
PRIEDAI.....	86

Paveikslų sąrašas

1 pav. Tarptautinės prekybos apimčių dinamika (Šaltinis: CPB World Trade Monitor.....)	12
2 pav. Tarpkultūrinės kompetencijos komponentai (Radic, Giannelloni, 2017).....)	17
3 pav. Tarpkultūrinės kompetencijos proceso modelis (Deardorff, 2004).....)	18
4 pav. Tarpkultūrinės kompetencijos piramidės modelis (Deardorff, 2006).....)	19
5 pav. Tarpkultūrinė kompetencija tarptautiniame versle (Deardorff, 2006).....)	26
6 pav. Organizacijos tarpkultūrinės kompetencijos bruožai (sudaryta autorės pagal Luan et al., (2000).....)	28
7 pav. Daiktų interneto saugumo kriterijai (Park, Shin, 2017).....)	35
8 pav. Organizacijų komunikacinės kompetencijos poveikis prekės ženklo vertės suvokimui (Wu, Chen, Dou (2017).....)	36
9 pav. Tyrimo loginė schema.....)	39
10 pav. Respondentų komunikacijos su kitų kultūrų atstovais dažnumas.....)	44
11 pav. Respondentų žinių kompetencijos įsivertinimas.....)	46
12 pav. Respondentų gebėjimų kompetencijos įsivertinimas.....)	50
13 pav. Respondentų komunikacinių gebėjimų kompetencijos įsivertinimas.....)	53
14 pav. Respondentų gebėjimo suvokti, ką kuriuo metu sakyti komunikuojant su kitos kultūros atstovais, įsivertinimas.....)	54
15 pav. Respondentų socialinių gebėjimų kompetencijos įsivertinimas.....)	55
16 pav. Šalių palyginimas pagal Hofstede kultūrinių dimensijų modelį.....)	66

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Tarpkultūrinės kompetencijos tyrimų sritys.....	14
2 lentelė. Tarpkultūrinės kompetencijos vertinimo ir vystymo tyrimų autoriai ir pagrindiniai tyrimo rezultatai.....	15
3 lentelė. Tarpkultūrinės kompetencijos sampratos apibendrinimas.....	21
4 lentelė. Tarpkultūrinio modelio dimensių poveikis organizacijoje (pagal Hofstede, 2001	24
5 lentelė. Tarpkultūrinės kompetencijos dedamosios individualiame lygmenyje. Žinios.....	29
6 lentelė. Tarpkultūrinės kompetencijos sudedamosios individualiame lygmenyje. Gebėjimai, asmeninės savybės.....	30
7 lentelė. Tarpkultūrinės kompetencijos sudedamosios organizaciniame lygmenyje.....	31
8 lentelė. Anketos klausimyno įmonės darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos įsivertinimui pagrindimas.....	40
9 lentelė. Klausimyno patikimumo koeficientai (n=49).....	41
10 lentelė. Interviu klausimų pagrindimas.....	42
11 lentelė. Tiriamųjų komunikacinė patirtis su kitos kultūros atstovais.....	44
12 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal šalis remiantis užsienio kalbos žinių įsivertinimu.....	47
13 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas dėl kultūrinių normų išmanymo kaip konkurencinio pranašumo veiksnio: užimamos pozicijos aspektas.....	48
14 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas dėl profesinių žinių įsivertinimo kaip tinkamumo užimamai pozicijai veiksnio: darbo patirties tarpkultūrinėje aplinkoje aspektas.....	48
15 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas dėl gebėjimo tinkamai komunikuoti su kitos kultūros atstovais: šalies, kurioje gyvenama ir dirbama, aspektas.....	51
16 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas dėl gebėjimo tinkamai pasinaudoti socialiniais įgūdžiais: šalies, kurioje gyvenama ir dirbama, aspektas.....	52
17 lentelė. Respondentų savęs priskyrimas tam tikrai kultūrai.....	57
18 lentelė. Respondentų atsakymai apie siekį pažinti kitas kultūras	58
19 lentelė. Kolektyvizmo dimensiją išreiškiančių teiginių vertinimai.....	60
20 lentelė. Individualizmo dimensiją išreiškiančių teiginių vertinimai.....	61
21 lentelė. Kolektyvizmo ir individualizmo dimensijas išreiškiančių teiginių vertinimas: šalies, kurioje gyvenama ir dirbama, aspektas.....	62
22 lentelė. Kolektyvizmo ir individualizmo dimensijas išreiškiančių teiginių vertinimo vidurkis: šalies, kurioje gyvenama ir dirbama, aspektas.....	63
23 lentelė. Vyriškumo dimensiją išreiškiančių teiginių vertinimai.....	63

24 lentelė. Moteriškumo dimensiją išreiškiančių teiginių vertinimai.....	64
25 lentelė. Vyriškumo ir moteriškumo dimensijas išreiškiančių teiginių vertinimas: šalies, kurioje gyvenama ir dirbama, aspektas.....	65
26 lentelė. Vyriškumo ir moteriškumo dimensijas išreiškiančių teiginių vertinimo vidurkis: šalies, kurioje gyvenama ir dirbama, aspektas.....	66
27 lentelė. Apibendrintas respondentų tarpkultūrinės kompetencijos įsivertinimas pagal tarpkultūrinės kompetencijos dedamąsias.....	67
28 lentelė. Kultūrinio aspekto įtraukimo lygis į pagrindines įmonės veiklas bei procesus.....	69
29 lentelė. Individo tarpkultūrinės kompetencijos vystymo svarbos, būdų ir galimybių vertinimas vadovų požiūriu	72
30 lentelė. Organizacinės tarpkultūrinės kompetencijos vystymo būdų ir galimybių vertinimas vadovų požiūriu.....	75
31 lentelė. Individualios tarpkultūrinės kompetencijos vystymo CUJO AI įmonėje veiklos ir priemonės.....	78
32 lentelė. Organizacinės tarpkultūrinės kompetencijos vystymo CUJO AI įmonėje veiklos ir priemonės.....	80

IVADAS

Temos aktualumas. Tarpkultūrinė kompetencija išlieka aktualia tyrimų tema įvairiose srityse jau daugiau nei keliasdešimt metų (Deardorff, 2015). Apie tarpkultūrinės kompetencijos vystymo svarbą kalbama įvairiose srityse, nuo sveikatos apsaugos iki naujausių technologijų, visgi daugiausia tyrimų ir publikacijų randama tarptautinio verslo srityje.

Pirmieji bandymai apibūdinti tarpkultūrinės kompetencijos konceptą buvo atlikti dar 1978m. tyrimų studijoje „Intercultural effectiveness” (Hammer, Gudykunst, Wiseman). Vėlesni autoriai Chen ir Starosta (1997, 1998, 2000) nagrinėjo tarpkultūrinę kompetenciją individualiame lygmenyje. Tik kiek vėliau pradėta aiškinti organizacinio lygmens tarpkultūrinės kompetencijos svarbą (Ricks, 1999), komponentus (Deardorff, 2006) bei tarpkultūrinei kompetencijai įtaką darančių išorinių veiksnių, tokių kaip politinė, teisinė, ekonominė, kultūrinė aplinka, reikšmė (Daniels, 2004). Tarpkultūrinės kompetencijos vertinimas ir vystymas yra ypač svarbus tarptautinio verslo kontekste, kadangi tai yra vienas iš svarbiausių elementų organizacijai ne tik siekiant išlikti konkurencinga, bet ir apskritai išlikti globalioje rinkoje (Bazgan, Norel, 2013).

Konkurencingumas inovatyviose verslo srityse ilgą laiką buvo siejamas su organizacijos technologijų išvystymu ir techniniais pranašumais (Gronau, Ullrich, Teichmann, 2017). Technologijoms sparčiai tobulėjant, organizacijoms tampa vis sunkiau išsiskirti iš konkurentų technologinėmis produkto ar paslaugos savybėmis, o kalbant apie jautrią skaitmeninio saugumo sritį, didžiausias dėmesys turėtų būti skiriamas darbuotojų bei visos organizacijos kompetencijai, siekiant užtikrinti išskirtinį klientų, partnerių ir visuomenės pasitikėjimą (Park, Shin, 2017).

Daiktų interneto saugumo sritis yra viena iš inovatyvių technologinių sričių, kurioje kompetencijos reikalavimai yra augantys: remiantis naujausiais tyrimais, darbuotojai, pati organizacija, procesai, bendravimo gebėjimai yra gyvybiškai svarbūs šioje sparčiai besivystančioje srityje (Gronau, Ullrich, Teichmann, 2017), tačiau mokslinėje literatūroje tarpkultūrinės kompetencijos vystymo tema daiktų interneto saugumo srityje tyrimų nepavyko rasti. Sparčiai intensyvėjant konkurencijai šioje srityje, būtina analizuoti ir tirti tarpkultūrinės kompetencijos vystymo galimybes siekiant didinti konkurencingumą bei pasitikėjimą organizacija globaliu mastu.

Tarptautinė daiktų interneto saugumo kompanija CUJO AI, įsikūrusi 2015 metais, intensyviai ir sėkmingai plečia savo veiklą. Šiuo metu kompaniją sudaro 132 specialistai penkiuose padaliniuose, keturiose pasaulio šalyse. Pagrindinis iššūkis, su kuriuo susiduria kompanija, yra konkurencija – veiklos pradžioje CUJO AI sprendimai buvo išskirtiniai, tačiau bėgant laikui konkurencija intensyviai auga, identiškų produktų ir technologinių sprendimų rinkoje vis daugėja, dėl to svarbu ieškoti konkurencingumo didinimo galimybių. Viena iš galimų krypčių – tarpkultūrinės kompetencijos vystymas.

Tyrimo problema - Kaip tarpkultūrinė kompetencija prisideda prie technologinius sprendimus rinkai siūlančios kompanijos konkurencinio pranašumo?

Tyrimo objektas - CUJO AI tarpkultūrinės kompetencijos vystymas.

Tyrimo tikslas - atskleisti CUJO AI tarpkultūrinės kompetencijos vystymo perspektyvas.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti tarpkultūrinės kompetencijos vystymo tarptautiniame versle problematikos ir atliktų tyrimų apžvalgą;
2. Atlikti teorinę tarpkultūrinės kompetencijos vystymo analizę;
3. Ištirti CUJO AI tarpkultūrinę kompetenciją darbuotojų ir vadovų požiūriu;
4. Numatyti esmines veiklas ir priemones tarpkultūrinės kompetencijos vystymui CUJO AI įmonėje.

Tyrimo metodika: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, duomenų statistinė analizė, pusiau struktūrizuotas interviu, interviu duomenų turinio analizė.

Darbo struktūra. Darbas sudarytas iš keturių pagrindinių dalių: tarpkultūrinės kompetencijos tarptautiniame versle tyrimų apžvalgos, tarpkultūrinės kompetencijos tarptautiniame versle teorinės analizės, tarpkultūrinės kompetencijos vertinimo tyrimo tarptautinėje daiktų interneto saugumo įmonėje bei rezultatų analizė ir diskusija.

Tyrimo naujumas. Nagrinėtuose tyrimuose ir mokslinėse publikacijose tarpkultūrinė kompetencija, jos vertinimas ir vystymas analizuojami individualiame lygmenyje per vartotojų arba įmonės darbuotojų prizmę. Šiame darbe tarpkultūrinė kompetencija nagrinėjama tiek individualiu, tiek organizaciniu lygmeniu, taip pat tai yra pirmas tokio pobūdžio tyrimas, atliekamas naujausių technologijų – daiktų interneto - srityje veikiančioje įmonėje, kurios darbuotojai ir partneriai yra nutolę ne tik kultūriškai, bet ir geografiškai.

1. TARP KULTŪRINĖS KOMPETENCIJOS TARPTAUTINIAME VERSLE TYRIMŲ PROBLEMATIKOS APŽVALGA

Pastaraisiais dešimtmečiais dėl spartaus technologijų vystymosi, interneto atsiradimo, sumažėjusių transporto ir komunikacijos kaštų, išaugusio vartojimo poreikio ir kitų kintamųjų, stebimas intensyvus verslo vystymasis tarptautiniu mastu (Ražauskas, 2009). Anot Bartkaus ir Jurevičiaus (2007), globalizacijos procesai skatina intensyvėjantį tarptautinį bendradarbiavimą, verslo vystymą kitose šalyse steigiant naujas įmones, padalinius ar tiesiog vystant tarptautinę prekybą. Kitaip tariant, globalizacijos procesas - tai sparčiai plintantis barjerų globaliems informacijos, kapitalo, žinių, idėjų, darbo jėgos, technologijų ir prekių srautams nykimas (Kaplinsky, Morris, 2002). Vienas pagrindinių globalizacijos indikatorių – didėjanti tarptautinės prekybos apimtis (Rybakovas, 2017) (žr. 1 paveikslą).



Source: CPB World Trade Monitor

BloombergView

1 pav. Tarptautinės prekybos apimčių dinamika (Šaltinis: CPB World Trade Monitor)

Remiantis 1 paveiksle pateiktais duomenimis, tarptautinė prekyba tendencingai auga. Intensyvėjantis tarptautinis bendradarbiavimas atitinkamai didina tarptautinę konkurenciją. Siekdamas išlikti konkurencingomis, tarptautinės įmonės privalo nuolat vystyti savo turimas kompetencijas bei ieškoti naujų, efektyvių konkuravimo būdų.

Remiantis Devereaux (2004), tarptautinio verslo kompetencijos turi būti vystomos nuolat. Autorė pažymi, kad tarptautinėse organizacijose viena iš pagrindinių problemų – nesugebėjimas tinkamai įvertinti kompetencijų poreikį, kompetencijų trūkumą, taip pat svarbu nustatyti, kurias kompetencijas svarbu vystyti, o kurias – tik palaikyti.

Skirtingi autoriai tarptautinio verslo kontekste dažniausiai nagrinėja organizacijos lyderystės kompetenciją, inovatyvumą, technologinį pasirengimą, struktūros lankstumą, įsitraukimą į tinklus ir kt.

kompetencijas bei būdus joms vystyti (Devereaux, 2004). Autorė pastebi, kad dažnai neįvertinamas globalios rinkos tarpkultūriškumo aspektas, ir prieš pradėdant vertinti ir vystyti bet kurias organizacijos kompetencijas, pirmiausia dėmesį reikėtų skirti tarpkultūrinei kompetencijai.

Nepaisant ilgo tarpkultūrinės kompetencijos termino gyvavimo laikotarpio bei daugybės atliktų tyrimų, literatūroje vis dar pasigendama ne tik aiškaus tarpkultūrinės kompetencijos apibrėžimo (Giannelloni, 2017), bet ir vieningų tarpkultūrinės kompetencijos vertinimo ir vystymo metodų (Deardoff, 2015). Tai būtų galima sieti su skirtingomis mokslo ir verslo sritimis, kuriose nagrinėjamas ir įtraukiamas tarpkultūrinės kompetencijos terminas: pradėdant psichologija, medicina, edukologija, baigiant tarptautiniu verslu ir vadyba (Kwok Leung, Soon Ang, Mei Ling Tan (2014). L. Šimanskienė, V. Venckutė, E. Zuperkienė (2003) pastebi, kad praeityje kultūriniai skirtumai buvo laikomi bendros tarpkultūrinės veiklos trikdžiais, tačiau šiuolaikinėje verslo aplinkoje, pažįstant kitas kultūras (turint aukštą tarpkultūrinę kompetenciją), įgyjamas konkurencinis pranašumas. Tarpkultūrinės kompetencijos stoka dažniausiai aiškinamos tarptautinio verslo nesėkmės, o aukšta tarpkultūrinė kompetencija siejama su individo ir organizacijos konkurencingumu bei sėkmingumu didinimu.

Bandura (2001) dar tūkstantmečio pradžioje pastebėjo, kad skaitmeninių technologijų revoliucija bei sparčiai intensyvėjanti globalizacija keičia informacijos pasiekiamumą, greitį bei atveria naujas galimybes. Anot autoriaus, nors technologijos atveria naujas galimybes, atsiranda naujų iššūkių, vienas didžiausių – tarpkultūrinis nesusikalbėjimas ir konfliktai, kylantys iš kultūrinių skirtumų (Bandura, 2001). Spitzberg, Changnon (2009) pastebi, kad tarpkultūrinės kompetencijos terminas tampa vis labiau aktualus būtent dėl globalizacijos ir skaitmenizacijos. Nepaisant technologinių pasiekimų ir sumažėjusių atstumų, kultūriniai skirtumai yra esminis kintamasis, kurį svarbu suprasti ir priimti atitinkamus sprendimus (Hammer et al. 2003).

Įvairių laikotarpių ir mokslo sričių autoriai sutaria, kad tarpkultūrinė kompetencija yra individų ar organizacijų gebėjimas tinkamai veikti tarpkultūrinėje aplinkoje (Whaley, Davis, 2007). Autoriai orientuojasi į individo žinias, gebėjimus, asmenines savybes, kurios užtikrina sėkmingą komunikaciją su kitos kultūros atstovais (Hammer et al., 2003). Holt ir Seki (2012) pažymi, kad tarpkultūrinė kompetencija gali būti apibrėžiama remiantis daugiau nei 30 modelių, tačiau kiekvienas modelis ir jį nagrinėjusio autoriaus išvados tarpkultūrinės kompetencijos konceptą skirsto į šias pagrindines dalis:

- **tarpkultūriniai bruožai** (asmeninės savybės, padedančios prisitaikyti prie tarpkultūrinės aplinkos (Deardorff, 2006);
- **tarpkultūrinė pasaulėžiūra**, atskleidžianti, kaip individai suvokia kultūrinius skirtumus (Bennet, 1986; Bird et al., 2010).
- **tarpkultūriniai gebėjimai** (individualūs gebėjimai, leidžiantys sėkmingai veikti tarpkultūrinėje aplinkoje (Javid, Teagarden (2011) Kwok Leung, Soon Ang, Mei Ling Tan (2014).

Apibendrinant tarpkultūrinės kompetencijos modeliai orientuojasi į individo prigimtines bei išmoktas savybes, leidžiančias sėkmingai veikti tarpkultūrinėje aplinkoje. Skirtingi autoriai, nagrinėdami tarpkultūrinės kompetencijos terminą, specializuojasi skirtingose srityse, taigi tarpkultūrinės kompetencijos vystymo tyrimai aktualūs skirtingose disciplinose.

Kaip jau minėta, nors tarpkultūrinė kompetencija yra svarbi ir aktuali daugelyje mokslo ir verslo sričių, **tarptautinio verslo** srityje tarpkultūrinės kompetencijos vertinimo ir vystymo tyrimai dažniausiai atliekami lyderystės, tarptautinio valdymo ir kt. srityse (žr. 1 lentelę).

1 lentelė. Tarpkultūrinės kompetencijos tyrimų sritys

Sritis	Autoriai
Lyderystė	Bird et al. (2010), Inceoglu & Bartram (2012)
Tarptautinis verslas	Bennett (1997), Byram (1997) Leiba-O'Sullivan (1999), Lloyd & Härtel (2010) Deardorff, (2015)
Tarptautinis valdymas	Bücker & Poutsma (2010), Earley & Ang (2003)
Tarpkultūrinė komunikacija	Imahori & Lanigan (1989), Lustig & Koester (2010)
Tarptautinis švietimas	Cushner & Mahon (2009)
Tarpkultūrinė psichologija	Chiu & Hong (2005), LaFramboise et al. (1993)

Autorių atlikti tyrimai dažniausiai apima tarptautinius gamybos, paslaugų bei akademinis sektorius, tačiau naujų technologijų, o ypač šiuo metu sparčiai populiarėjančiuose kibernetinio saugumo sektoriuose, tarpkultūrinės kompetencijos tyrimų nepavyko rasti. Tarpkultūrinės kompetencijos vertinimo tyrimas padėtų atskleisti pagrindinius skirtumus tarp daiktų interneto saugumo ir kitų sričių, kuriose panašaus pobūdžio tyrimai jau atlikti (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Tarpkultūrinės kompetencijos vertinimo ir vystymo tyrimų autoriai ir pagrindiniai tyrimo rezultatai

Autoriai	Pagrindiniai rezultatai	Įtaka tarpkultūrinės kompetencijos vystymui
Deardorff (2004)	Tarpkultūrinė kompetencija yra kompleksinė, susidedanti iš įvairių žinių, gebėjimų ir asmeninių savybių	Vertinant tarpkultūrinę kompetenciją, efektyviausia naudoti kiekybinių ir kokybinių duomenų kombinaciją
Almeida (2012)	Individo kultūra yra neatsiejama nuo etninės kultūros ir rasės	Tarpkultūrinės nekompetencijos priežastis – individai nepažįsta kitų kultūrų; Tarpkultūrinės nekompetencijos priežastis yra individų diskriminuojantis požiūris į kitas kultūras
Driel, Gabrenya (2012)	Atrasti ir pasiūlyti trys organizacinės kompetencijos vertinimo būdai (vertinimo skalės)	Individualaus tarpkultūrinės kompetencijos lygmens duomenys gali būti naudojami organizacinio lygmens tarpkultūrinės kompetencijos vertinimui
Norvilienė (2014)	Kryptingas tarpkultūrinis ugdymas per patirtis ir simuliacijas yra reikšmingas tarpkultūrinės kompetencijos ugdymo veiksnys	Labiausiai tinkami tarpkultūrinės kompetencijos vystymo būdai yra patirtinis (per realias patirtis) ir projektų metodas (simuliaciniai žaidimai, dramos, debatai)
Chen, Yu-Li (2015)	Naudota struktūrinė individualios kompetencijos vertinimo skalė	Individo tarpkultūrinę kompetenciją efektyviausia vystyti individui esant tolerantiškoje tarpkultūrinėje aplinkoje; Individo vertybių sistema daro didelę įtaką tarpkultūrinei kompetencijai

Taigi apibendrinant aptartus tyrimus tarpkultūrinės kompetencijos srityje, dauguma autorių pažymi, kad tarpkultūrinės kompetencijos vystymas siejamas su individo ir organizacijos konkurencingumo bei sėkmingumo didinimu. Nors šiuo metu sparčiai populiarėjančiuose kibernetinio saugumo sektoriuose atliktų tarpkultūrinės kompetencijos tyrimų nepavyko rasti, autorių atlikti tarpkultūrinės kompetencijos tyrimai bei naudoti instrumentai kitose srityse gali būti panaudojami ir šios inovatyvios srities tyrimuose. Siekiant nustatyti, kaip geriausia būtų vertinti tarpkultūrinę kompetenciją individualiame ir organizaciniame lygmenyse, svarbu atlikti teorinę tarpkultūrinės kompetencijos tarptautiniame versle vystymo analizę. Tarpkultūrinės kompetencijos tyrimas, tikimasi, padės nustatyti daiktų interneto saugumo įmonės CUJO AI tarpkultūrinę kompetenciją individualiu bei organizaciniu lygmeniu, o tarpkultūrinės kompetencijos vystymo gairės bus naudingos kitoms įmonėms ir individams, siekiantiems vystyti tarpkultūrinę kompetenciją daiktų interneto saugumo srityje.

2. TARPKULTŪRINĖS KOMPETENCIJOS VYSTYMO TARPTAUTINIAME VERSLE TEORINĖ ANALIZĖ

2.1 Tarpkultūrinės kompetencijos samprata ir modeliai

Tarpkultūrinės kompetencijos terminas literatūroje dažnai persidengia su bendru kompetencijos terminu (Bazgan, Marius, Norel, Mariana, 2013). Anot autorių, kompetencija bendrąją prasme yra sugebėjimas veikti kompleksinėse situacijose, panaudojant turimus išteklius ir gebėjimus (žinias, praktines patirtis, socialinius įgūdžius, vertybes, požiūrį ir t.t). Le Deist, Winterton (2005) kompetenciją apibūdina kaip konceptą, kuriuo remiantis, individo funkciniai gebėjimai panaudojami tam tikro elgesio, kuriuo individas siekia tikslingų rezultatų, metu. Witte, Arnd, Ed, Harden, Theo (2011) taip pat pažymi, kad kompetencija yra kompleksinis terminas, kurį galima nagrinėti įvairiais aspektais.

Nepaisant daugybės atliktų teorinių ir empirinių tyrimų tarpkultūrinės kompetencijos tarptautinio verslo kontekste, vieningo apibrėžimo, taip pat kaip ir aiškių pagrindinių sudedamųjų tarpkultūrinės kompetencijos dalių, nėra (Deardorff, 2006). Pirmieji bandymai apibūdinti tarpkultūrinės kompetencijos terminą ir visą konceptą buvo atlikti dar 1978m. tyrimų studijoje „Intercultural effectiveness” (Hammer, Gudykunst, Wiseman, 1978). Minėti autoriai išskyrė tris tarpkultūrinės kompetencijos sudedamąsias:

- 1) gebėjimą valdyti psichologinį stresą;
- 2) gebėjimą efektyviai komunikuoti;
- 3) gebėjimą megzti ryšius.

Vėlesni autoriai Chen ir Starosta (1997, 1998, 2000) teigė, kad tarpkultūrinė kompetencija apima tris susijusias dimensijas: gebėjimą prisitaikyti, žinias ir specifinius gebėjimus.

- **gebėjimas prisitaikyti** reiškia individo gebėjimą suprasti ir vertinti kitų individų kultūrinius skirtumus;

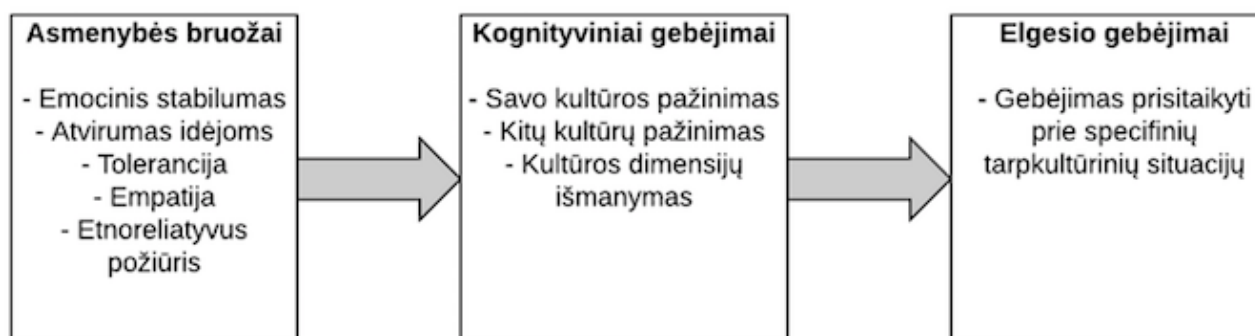
- **žinios** siejamos su individo suvokimu, kaip kultūriniai skirtumai paveikia kito individo mąstymą ir elgesį;

- **specifiniai gebėjimai** siejami tik su komunikaciniais gebėjimais tarpkultūriniame lygmenyje.

Bennett (1997) tarpkultūrinės kompetencijos kontekste pabrėžia, kad individai yra skirtingi, ir tik jų asmenybė, motyvacija, elgesys, suvokimas, požiūris ir protiniai gebėjimai lemia tarpkultūrinės kompetencijos lygį. Matsumoto ir Hwang (2013) tarpkultūrinę kompetenciją apibūdina kaip žinių, specifinių gebėjimų, sugebėjimų ir kitų veiksnių visumą, kuri reikalinga siekiant demonstruoti ir tinkamai panaudoti tarpkultūrinę kompetenciją, o Byram (1997) teigia, kad individo žinios tarpkultūrinės kompetencijos kontekste yra tik maža dalis, turinti nedidelę reikšmę kitų svarbių elementų

kontekste. Anot autoriaus, ypač svarbu įvertinti individo gebėjimą nepasimesti atsidūrus neįprastame kontekste bei dinamiškai reaguoti į besikeičiančią aplinką.

Skirtingų laikotarpių autorių pateiktus tarpkultūrinės kompetencijos apibrėžimus galima apibendrinti Radic, Giannelloni, (2017) sudaryta tarpkultūrinės kompetencijos komponentų schema (žr. 2 pav.).



2 pav. Tarpkultūrinės kompetencijos komponentai (Radic, Giannelloni, 2017)

Anot Radic, Giannelloni (2017), tarpkultūrinę kompetenciją sudaro asmeninės savybės, požiūris, pažintiniai gebėjimai bei galimybė prisitaikyti.

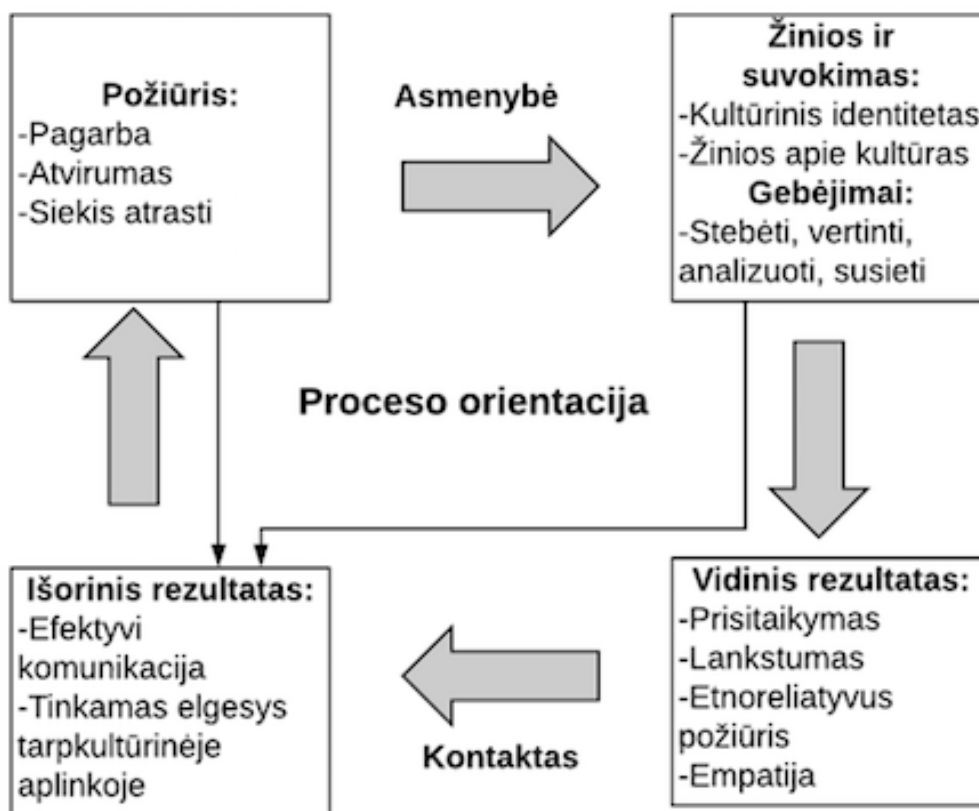
- **asmeninės savybės ir požiūris** – tai emocinis stabilumas, atvirumas naujoms idėjoms, tolerancija, empatija ir suvokimas, kad individams įtaką daro skirtingos kultūros.

- **pažintiniai gebėjimai** – savo bei kitų kultūrų, esančių skirtumų bei iš to atsirandančių skirtingų požiūrių bei elgesio ypatumų suvokimas.

- **galimybė prisitaikyti** – sugebėjimas dirbti aplinkoje, kurioje svarbu prisitaikyti prie skirtingų tarpkultūrinių situacijų.

Apibendrinant tarpkultūrinę kompetencija yra daugiau, nei individo ar organizacijos savybė ar gebėjimas, susijęs su specifine sritimi. Tarpkultūrinę kompetencija yra savybių ir gebėjimų rinkinys, leidžiantis kontroliuoti įvairias tarpkultūrinės dinamiškas situacijas tikslingai panaudojant turimus išteklius (žinias, specifinius gebėjimus, asmenines savybes, pažintinius gebėjimus, vertybes bei galimybę prisitaikyti).

Tarpkultūrinės kompetencijos sampratą galima aiškinti ne tik kaip terminą, bet ir kaip **procesą**, vykstantį situacijose, kuriose demonstruojama tarpkultūrinę kompetencija (Deardorff, 2004). Anot autorės, tarpkultūrinės kompetencijos lygis priklauso nuo požiūrio, žinių (supratimo) ir turimų gebėjimų (žr. 3 pav.).



3 pav. Tarpkultūrinės kompetencijos proceso modelis (Deardorff, 2004)

Remiantis Deardorff, (2004), tarpkultūrinės kompetencijos procesas apima šiuos etapus:

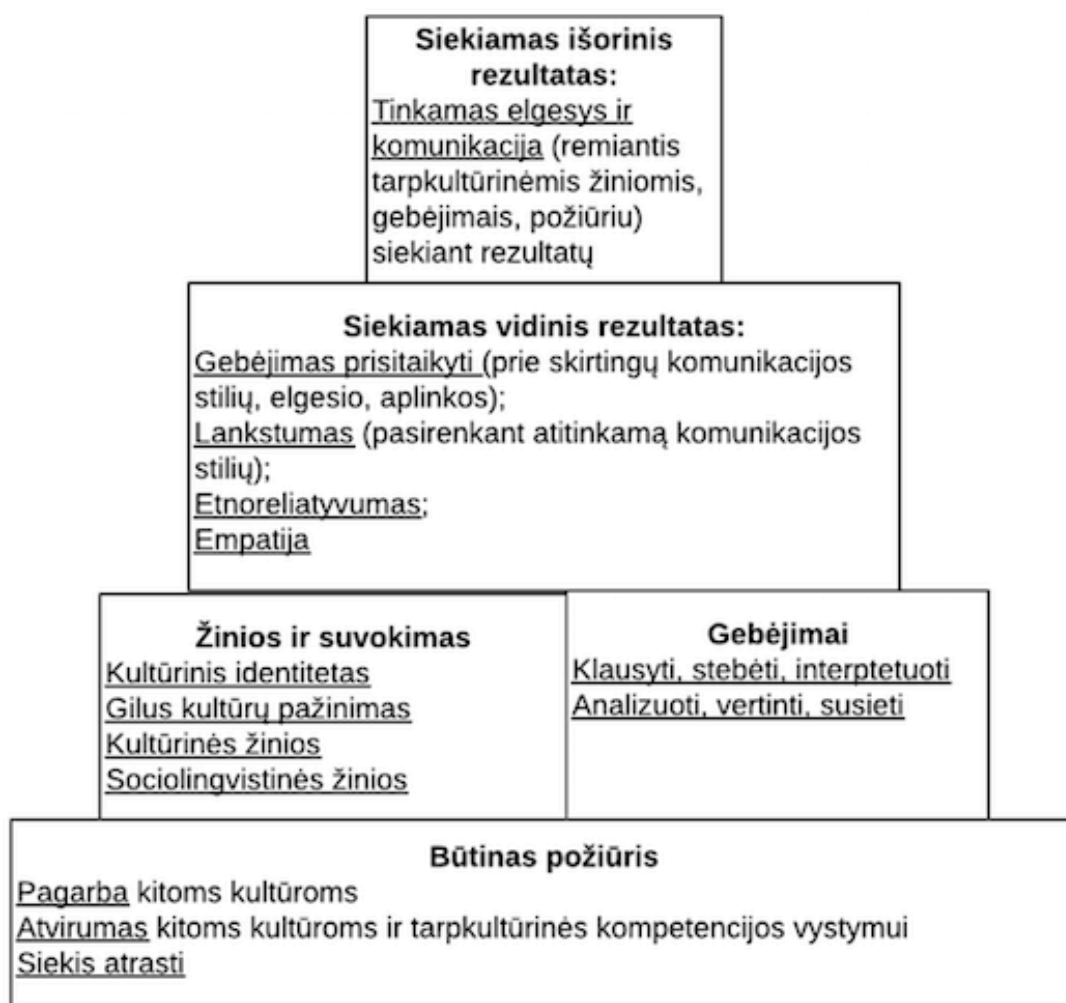
- 1) **bendrą požiūrį** – pagarbą, atvirumą, domėjimąsi;
- 2) **individualų lygmenį** – žinias ir supratimą, kurie kyla iš kultūrinio savęs pažinimo, kultūrų pažinimo, kalbos žinių, bendravimo taisyklių žinių (Imahori and Lanigan, 1989; Redmond and Bunyi, 1993) bei gebėjimų, įgūdžių klausyti, stebėti, vertinti, analizuoti, interpretuoti ir susieti;
- 3) **rezultatą vidiniame lygmenyje** – gebėjimą prisitaikyti, lankstumą, etnoreliatyvumą, empatiją.
- 4) **rezultatą išoriniame lygmenyje** – tinkamą, efektyvią komunikaciją bei elgesį tarpkultūrinėje aplinkoje.

Apibendrinant tarpkultūrinės kompetencijos procesą, atskleidžiantį, nuo ko priklauso tarpkultūrinės kompetencijos lygis, galima daryti išvadą, kad tarpkultūrinė kompetencija pirmiausia priklauso nuo požiūrių, kurie daro įtaką gebėjimams ir savybėms, atsiskleidžiantiems per komunikacijos ir elgesio tarpkultūrinėje aplinkoje veiklas. Nuo išorinių rezultatų (komunikacijos ir elgesio efektyvumo) priklauso toliau besiformuojantis paties individo požiūris. Šis procesas sudaro uždara nesibaigiantį ratą, kuris atskleidžia tarpkultūrinės kompetencijos lygio priklausymą nuo požiūrio, žinių, supratimo ir turimų gebėjimų.

Deardorff (2006) tarpkultūrinės kompetencijos procesą patikslina įtraukdama siekiamą vidinį bei išorinį tikslus, kurie pasiekiami turint tam tikrą tarpkultūrinės kompetencijos lygį. Autorės išskiriami tikslai:

- 1) išorinis rezultatas – efektyvus ir tinkamas elgesys bei komunikacija;
- 2) vidinis rezultatas – gebėjimas prisitaikyti ir pasiekti kuo geresnių rezultatų bet kurioje tarpkultūrinėje situacijoje.

Remiantis autorės atliktų tyrimų rezultatais, galima išskirti pagrindines tarpkultūrinės kompetencijos lygį lemiančias savybes (žr. 4 pav.).



4 pav. Tarpkultūrinės kompetencijos piramidės modelis (Deardorff, 2006)

Taigi tarpkultūrinės kompetencijos lygio pamatą sudaro požiūris (pagarba kultūroms, atvirumas naujų kultūrų pažinimui, siekis pažinti). Gebėjimai (klausyti, stebėti, interpretuoti, analizuoti, susieti) bei turimos žinios apie kultūrą formuoja gebėjimą prisitaikyti ir pasiekti kuo geresnių rezultatų bet kurioje tarpkultūrinėje situacijoje per tinkamą elgesį ir komunikaciją.

Tarpkultūrinę kompetenciją, ją sudarančius elementus bei tų elementų sąsajas galima aiškinti per modelius: skirtingų laikotarpių autoriai išskiria tarpkultūrinės kompetencijos modelius, kurie pažymi kiekvienos savybės (elemento) įtaką tarpkultūrinei kompetencijai bei leidžia įvertinti tarpkultūrinės kompetencijos lygį. Autorių išskiriami pagrindiniai modeliai yra šie:

Globalios lyderystės kompetencijos modelis (Bird et al. (2010))

Šiuo modeliu globalios lyderystės tarpkultūrinė kompetencija paremta trimis pagrindiniais elementais: a) suvokimu; b) santykiais; c) savikontrolė. Anot autoriaus, šių pagrindinių savybių vystymas didina globalios lyderystės kompetenciją, o tai yra viena iš tarpkultūrinės kompetencijos dedamųjų.

Globalaus mąstymo (suvokimo) modelis (Bennett (1993))

Šis modelis orientuotas į tai, kaip suvokiama, apdorojama ir vertinama kompleksinė informacija globalioje tarptautinio verslo aplinkoje. Begley ir Boyd (2003) globalų mąstymą išskiria kaip vieną iš svarbiausių elementų, nulemiančių organizacijos rezultatus tarptautinėse rinkose. Javidan, Teagarden (2011) skirtingus globalaus mąstymo modelio apibrėžimus konsolidavo į vieną teoriją, sudarytą iš devynių dimensijų, suskirstytų į tris pagrindines dalis: a) psichologines; b) socialines; c) intelektines. Kwok Leung, Soon Ang, Mei Ling Tan (2014) pažymi, kad turėtų būti atlikta daugiau tyrimų, kurie pagrįstų šio modelio veiksmingumą apibūdinant ir vertinant tarpkultūrinę kompetenciją.

Tarpkultūrinės asmenybės modelis (Van der Zee, Van Oudenhoven 2000)

Pasiūlytas tarpkultūrinės asmenybės modelio klausimynas, skirtas vertinti tarpkultūrinę kompetenciją remiantis penkiomis pagrindinėmis savybėmis: a) emociniu stabilumu; b) socialiniu aktyvumu; c) atvirumu idėjoms; d) kultūrine empatija; e) lankstumu. Leone et al. (2005) tarpkultūrinės kompetencijos tyrimuose naudojo minėtą tarpkultūrinės asmenybės modelio klausimyną, kuris, autoriaus teigimu, padėjo gauti tinkamus ir validžius duomenis.

Kultūrinio intelekto modelis (Earley, Ang 2003)

Kultūrinis intelektas, anot Earley, Ang (2003), yra konceptualizuotas gebėjimų rinkinys, leidžiantis individui efektyviai komunikuoti ir veikti tarpkultūrinėje aplinkoje. Autoriai, remdamiesi Sternberg, Detterman (1986), kultūrinį intelektą apibūdina kaip tarpkultūrinę kompetenciją atspindintį modelį, susidedantį iš keturių dedamųjų: a) protinio gebėjimo suprasti skirtingas kultūras; b) kognityvinio gebėjimo pažinti kultūras, jų struktūras ir kultūrinius skirtumus; c) gebėjimas nukreipti energiją ir veikti tarpkultūrinėse situacijose; d) gebėjimas lanksčiai panaudoti turimas žinias ir pasiekti tikslų tarpkultūrinėje aplinkoje.

Apibendrinta tarpkultūrinės kompetencijos samprata pateikta 3 lentelėje.

3 lentelė. Tarpkultūrinės kompetencijos sampratos apibendrinimas

Terminas		Procesas		Modelis	
<i>Apibrėžimas</i>	<i>Autoriai</i>	<i>Apibrėžimas</i>	<i>Autoriai</i>	<i>Apibrėžimas</i>	<i>Autoriai</i>
Sugebėjimas veikti kompleksinėse situacijose, panaudojant turimus išteklius ir gebėjimus (žinias, praktines patirtis, socialinius įgūdžius, gebėjimus, vertybes, požiūrį).	Hammer, Gudykunst, Wiseman, (1978); Chen, Starosta (1997); Bennett (1997); Byram (1997); Deardorff, (2004); Bazgan, Marius, Norel, Mariana, (2013); Radic, Giannelloni, (2017)	Požiūris, gebėjimai, žinios apie kultūrą, elgesys ir komunikacija lemia išorinio ir vidinio rezultatų efektyvumą.	Deardorff, (2004); Deardorff (2006).	Globalios lyderystės kompetencijos modelis; Globalaus mąstymo modelis; Tarpkultūrinės asmenybės modelis; Kultūrinio intelekto modelis	Bird et al. (2010); Bennett (1993); Van der Zee, Van Oudenhoven (2000); Earley, Ang (2003)

Apibendrinant galima teigti, jog tarpkultūrinės kompetencijos termino vartojimas yra labai platus. Skirtingi autoriai, kalbėdami apie tarpkultūrinę kompetenciją tarptautiniame versle, žvelgia iš skirtingų pozicijų ir pateikia skirtingas svarbiausias kompetencijas. Nepaisant to, tarpkultūrinės kompetencijos pamatą tarptautiniame versle sudaro gebėjimai (klausti, stebėti, interpretuoti, analizuoti, susieti) bei turimos žinios apie kultūrą, taip pat elgesys ir komunikacija, kuriuos palankiausia vertinti per tarpkultūrinės kompetencijos modelius. Beveik visi autoriai pažymi ir išskiria tarpkultūrinės kompetencijos lygmenis, kurie bus nagrinėjami toliau darbe.

2.2 Tarpkultūrinės kompetencijos sąsajos su kultūrų modeliais

Daugelis tyrėjų sutinka, kad organizacijos kultūra yra organizacijos narių suvokiamų vertybių visuma (Shein, 1992), kurią formuoja du pagrindiniai elementai:

1. Organizacijos įkūrėjų idėjos, papildytos darbuotojų patirtimi ir idėjomis;
2. Nacionalinė kultūra, kurioje įkurta ir išvystyta organizacija: toje kultūroje veikiantys partneriai ir klientai, socialinės normos ir t.t (Grundey, 2008).

Anot Adler (2000), nacionalinė organizacijos kultūra tampa multinacionaline, kai bent vienas darbuotojas iš kitos kultūros prisijungia prie organizacijos. Hofstede (2002) pažymi, kad skirtingų kultūrų darbuotojai organizacijoje veikia pagal skirtingas vertybių sistemas ir normas, kas gali sukelti nesupratimų tarp skirtingų kultūrų atstovų. Dėl to ypač svarbu nagrinėti kultūrinį aspektą kalbant apie tarpkultūrinės kompetencijos vystymą (Hofstede, 2002).

Mockaitis et al, (2001) pažymi, kad kultūrų modelių nagrinėjimo tikslas yra ištirti kultūros daromą įtaką organizacijos narių lyderystei, motyvacijai, sprendimų priėmimui, taip pat kaip kultūra veikia organizacijos struktūrą bei strategiją. Hofstede (1980, 1991) atliko išsamias studijas, kurios aiškina skirtingų kultūrų įvairovę ir poveikį multinacionalinės kultūros organizacijoms bei jų tarpkultūrinei kompetencijai.

Hofstede (1980, 1991) tarpkultūrinis modelis klasifikuoja kultūras pagal šešias dimensijas (Carroll et al, 1997, Hofstede 2001):

1. **Jėgos atstumas**, arba kitaip – laipsnis, iki kurio kultūros nariai automatiškai priima hierarchinį valdymą. Jėgos atstumo dimensija reiškia faktą, kad individai visuomenėje nėra lygūs, ir kuo didesnė jėgos atstumo reikšmė, tuo kultūros visuomenė labiau linkusi palaikyti ir pritarti skirtingas padėtis užimančių grupių skirtingas teises į valdžią, galią, finansinę sėkmę ir t.t

2. **Individualizmas – kolektyvizmas**. Šią dimensiją galima apibūdinti pagal tai, kaip save suvokia kultūros nariai: individualistinės kultūros visuomenės nariai rūpinasi daugiausia savimi. Kolektyvistinės visuomenės nariai priskiria save tam tikrai grupei, atstovauja grupės interesus neišskirdami savo asmeninių interesų.

3. **Vyriškumas – moteriškumas**. Vyriškumo terminas šioje dimensijoje reiškia visuomenės siekį varžytis su kitais nariais pasiekimuose. Sėkmė, kaip vertybė, siejama su konkurencija ir siekiu būti nugalėtoju. Moteriškumas šioje kultūros dimensijoje siejamas su vertybe – rūpinimusi kitais, o sėkmė siejama su kokybišku, laimingu gyvenimu neišsiskiriant iš kitų. Esminis klausimas šioje dimensijoje yra šis: kas motyvuoja kultūros narius: būti geriausiu (vyriškumas), ar jausti gyvenimo komfortą darant tai, kas labiausiai patinka (moteriškumas).

4. Neužtikrintumo vengimas. Ši dimensija atspindi tai, kaip visuomenė reaguoja į faktą, kad ateitis yra nežinoma ir negali būti nuspėjama, kitaip tariant, ar visuomenės nariai bet kokiais būdais siekia kontroliuoti ateitį, taip siekdami išvengti neaiškumo ir nežinomybės, ar nustoti nerimauti dėl ateities ir susitaikyti su neužtikrintumu.

5. Ilgalaikė – trumpalaikė orientacija. Ši dimensija apibūdina, kaip kultūrinės visuomenės nariai yra susiję su praeitimi ir kiek iš jos mokosi bei naudoja sukauptą patirtį įvairių sprendimų priėmimo. Kitaip tariant, kultūros su ilgalaikė orientacija lengviau priima naujoves kaip būdą ruošti neišvengiamai moderniai ateičiai, o į trumpalaikę perspektyvą orientuotos kultūros linkusios išlaikyti tradicijas ir išbandytus modelius, todėl į pokyčius žvelgia atsargiai.

6. Nuolaidžiavimo – susilaikymo orientacija. Ši dimensija apibūdina kultūros narių polinkį pasiduoti savo impulsams ir norams. Kuo didesnė nuolaidžiavimo orientacija, tuo kultūros nariai yra labiau linkę nuolaidžiauti tiems, kurie pažeidžia visuomenės normas siekdami patenkinti trumpalaikį tikslą (norą).

Grundey (2008) Hofstede tarpkultūrinės dimensijas apibendrina kaip tarpkultūrinės organizacijos valdymo pagrindinį konceptą, padedantį suvokti kitos kultūros esminius bruožus, nuspėti tam tikros kultūros narių veiksmus. Kultūrų pažinimas per Hofstede dimensijas gali būti vienas iš būdų vystyti individo bei organizacijos tarpkultūrinę kompetenciją (Gesteland, 2012).

Trompenaars (1993), remdamasis jau aptartu Hofstede modeliu, atliko tyrimą, kurio rezultatai padėjo identifikuoti dimensijas, pagal kurias kultūros skiriasi viena nuo kitos:

1. Universalumo dimensija (individas yra linkęs prisitaikyti prie nepatirtų aplinkybių ir situacijų);
2. Individualizmo dimensija (siekiama individualių ar grupės, kuriai priklausoma, tikslų);
3. Požiūris į laiką (ilgalaikė / trumpalaikė orientacija).

Trompenaars bei vėlesnių tyrinėtojų rezultatai tik papildė Hofstede modelį, kuriuo remiantis, pasak Grundey (2008), galima vertinti tarpkultūrinę organizacijos aplinką bei ugdyti tarpkultūrinę kompetenciją per darbuotojų kultūrų pažinimą bei kultūrinių dimensijų daromą įtaką organizacijos veiklai.

Hofstede (2001) papildė anksčiau aptartą tarpkultūrinės kompetencijos modelį atliktais tyrimais, kurie leidžia suprasti, kaip kiekvienas iš modelio elementų veikia organizacijos darbuotojų požiūrį bei organizacijos padaliniuose vykstančius procesus:

1. **Jėgos atstumo dimensijos pasireiškimo stiprumas organizacijoje** siejamas su darbuotojų orientacija į procesą arba į rezultatą;

2. **Individualizmas – kolektyvizmas** siejamas su darbuotojų savęs priskyrimu organizacijos sistemai arba priešingai – savo individualiam profesionalumui;

3. **Vyriškumas – moteriškumas** siejamas su darbuotojų siekiu konkuruoti, orientuotis į geriausio rezultato pasiekimą arba priešingai – kooperuotis siekiant vieno tikslo;

4. **Neužtikrintumo vengimas** – aukštas neužtikrintumo vengimo lygis sąlygoja atvirą sistemą, intensyvią komunikaciją ir informacijos keitimąsi organizacijos viduje, arba atvirkščiai – uždara sistemą ir nesidalijimą informacija;

5. **Ilgalaikė – trumpalaikė orientacija** – maža kontrolė (didelė laisvė darbuotojams) ir aukšta kontrolė (kai orientacija yra trumpalaikė);

6. **Nuolaidžiavimo – susilaikymo orientacija** – rinkos diktuojamos tendencijos prieš griežtas, iš anksto nubrėžtas taisykles ir jų vykdymą.

Hofstede tarpkultūrinio modelio dimensijų ir jų lemiamų vyraujančių veiksnių tarpkultūrinėse organizacijose apibendrinimas pateiktas 4 lentelėje, pagal kurią, išsiaiškinus kiekvieną iš kultūrinių dimensijų, galima numatyti jų daromą poveikį individams (žr. 4 lentelę).

4 lentelė. Tarpkultūrinio modelio dimensijų poveikis organizacijoje (pagal Hofstede, 2001)

Autoriai	Dimensijos					
Hofstede (1980, 1991), Trompenaars (1993)	Jėgos atstumas	Individualizmas – kolektyvizmas	Vyriškumas – moteriškumas	Neužtikrintumo vengimas	Ilgalaikė – trumpalaikė orientacija	Nuolaidžiavimo – susilaikymo orientacija
Hofstede (1992), Grundey (2008)	Procesas / rezultatas	Sistemos dalis / individualus profesionalumas	Konkurencija / kooperacija	Atvira / uždara sistema	Silpna kontrolė / griežta kontrolė	Rinkos tendencijos / išankstinės taisyklės

Anot Grundey (2008), šis dimensijų modelis yra patikimas siekiant didinti organizacijos tarpkultūrinę kompetenciją per individų kultūrų pažinimą bei daromą poveikį procesams multikultūrinėje organizacijoje. Kiekviena iš tarpkultūrinio modelio dimensijų daro įtaką tarpkultūrinės kompetencijos sudedamosioms dalims (žinios, gebėjimai, asmeninės savybės), visgi tarpkultūrinės dimensijos poveikis ryškiausias individo asmeninių savybių kompetencijai.

2.3 Individualus ir organizacinis tarpkultūrinės kompetencijos lygmenys

Organizacijos tarpkultūrinę kompetenciją sudaro tarpkultūrinės kompetencijos sritys, dažniausiai atitinkančios organizacijos veiklos sritis (padalinius), kurios toliau skirstomos į individualų ir organizacinį lygmenis (Sydanmaanlakka, 2002). Daugelis autorių, nagrinėdami tarpkultūrinės kompetencijos terminą, didelį dėmesį skiria individualiam lygmeniui, pabrėžia individo asmeninius minkštuosius bei specifinius techninius gebėjimus kaip individo tarpkultūrinės kompetencijos dedamąsias. Byram, M. (1997) išskiria individo komunikacinę kompetenciją kaip vieną svarbiausių elementų, nulemiančių tarpkultūrinės kompetencijos lygį ne tik individualiame, bet ir organizaciniame lygmenyje.

Sue, S. (2006) individualų lygmenį įvardija kaip daugiausiai dėmesio ir tyrimų sulaukusią sritį, o organizacinis tarpkultūrinės kompetencijos lygmuo tarptautinio verslo kontekste nagrinėtas mažiau (Ricks, 1999). Anot autoriaus, individualus lygmuo apsiriboja asmeninėmis savybėmis ir gebėjimais, o organizacinę kompetenciją galima apibrėžti kaip organizacijos gebėjimą paskirstyti savo išteklius ir gebėjimus tokiais būdais, kurie leistų pasiekti organizacijos tikslus (Stuart ir Lindsay, 1997). Organizacinis lygmuo apima įmonės strategiją, struktūrą ir sistemas bei individų kompetenciją ir įgūdžius. Ricks (1999) atkreipia dėmesį, kad pagrindiniai organizacinę kompetenciją lemiantys veiksniai (strategija, struktūra, sistemos) įtraukia pagrindines įmonės veiklas (gamyba, marketingas, valdymas, finansai).

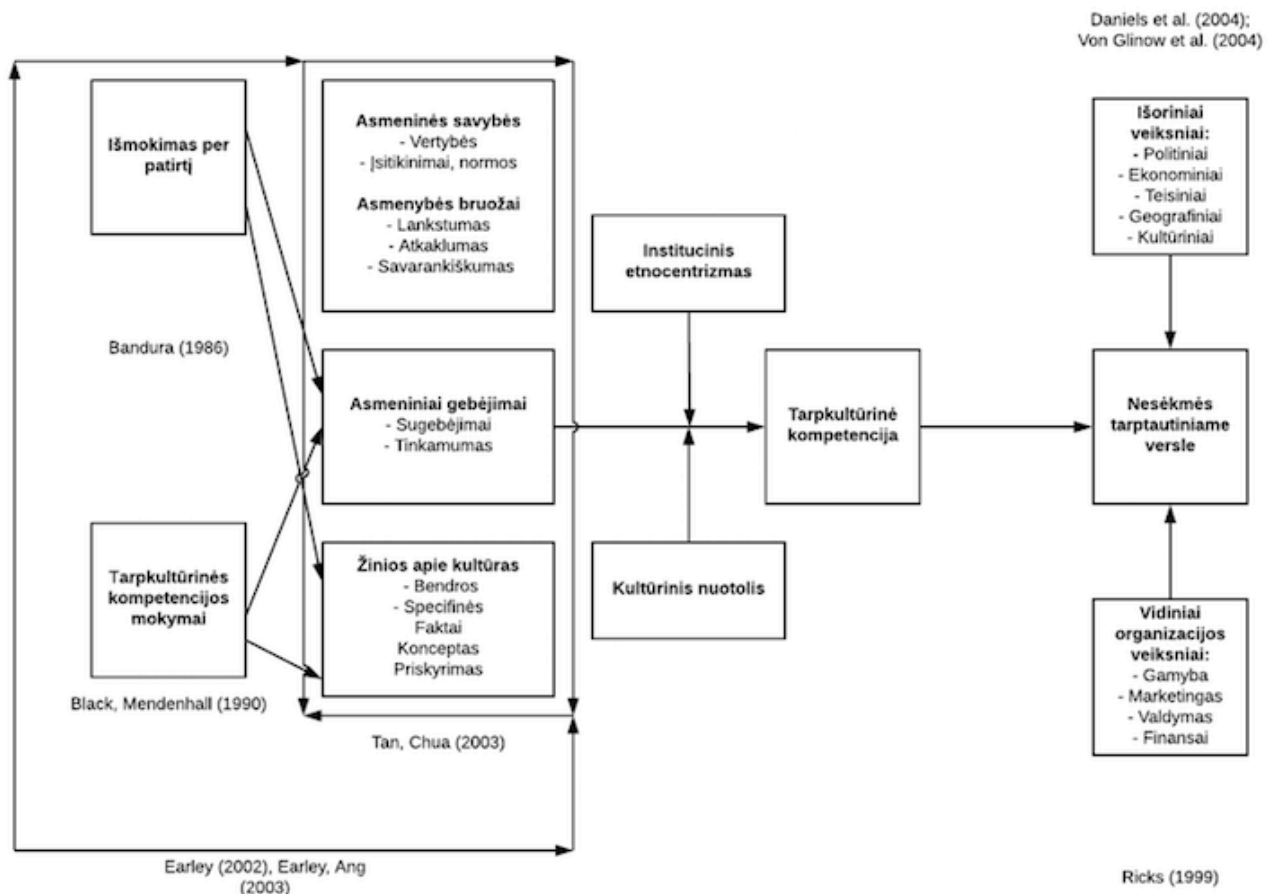
Deardorff (2006) įvardija pagrindinius procesus, lemiančius organizacinę tarpkultūrinę kompetenciją:

- Žmogiškųjų išteklių valdymas
- Veiklos vertinimas
- Produkto (paslaugos) pasiekiamumas;
- Komunikacija

Apibendrinant, organizacijos tarpkultūrinę kompetenciją lemia organizacijos strategija, įtraukianti pagrindines įmonės veiklas ir sistemas: struktūrą, gamybą, marketingą, žmogiškųjų išteklių valdymą, procesų valdymą, finansus bei visos organizacijos strategija paremtos veiklos planavimą, organizavimą, valdymą ir kontrolę Ricks (1999), Deardorff (2006).

Kaip jau nagrinėta pirmame skyriuje, tarpkultūrinei kompetencijai, ypač individualiame lygmenyje, įtaką daro paties individo požiūris, žinios, specifiniai gebėjimai, asmeninės savybės, pažintiniai gebėjimai, vertybės bei galimybė prisitaikyti. Bazgan, Norel (2013). Organizaciniame lygmenyje įtaką darantys elementai yra šie (pagal Daniels, 2004): fiziniai, ekonominiai, politiniai, teisiniai, taip pat institucinis etnocentrizmas bei kultūrinis nuotolis.

Deardorff (2006), apibendrindama skirtingų autorių individualaus bei organizacinio lygmens tarpkultūrinės kompetencijos dedamąsias, sudarė schemą, apibendrinančią tiek individualaus, tiek organizacinio lygmens tarpkultūrinės kompetencijos dalis, jų sąveiką bei išorinius faktorius, darančius įtaką tarpkultūrinei kompetencijai tarptautinio verslo kontekste (žr. 5 pav.).



5 pav. Tarpkultūrinė kompetencija tarptautiniame versle (Deardorff, 2006).

Individualus tarpkultūrinės kompetencijos lygmuo apima asmenines individo savybes (vertybės, normos, asmeniniai bruožai, kurie priklauso nuo individo aplinkos, kultūros ir t.t), išmokti bruožai, tokie kaip asmeniniai gebėjimai bei žinios apie kultūrą, kurie gali būti gerinami per elgesį arba mokymus. Individo tarpkultūrinei kompetencijai įtaką daro *institucinis etnocentrizmas* ir *kultūrinis nuotolis*.

Institucinis etnocentrizmas – dažnai aptariamas individualiame tarpkultūrinės kompetencijos lygmenyje, tačiau yra svarbus ir organizaciniame, nes daro įtaką tiek individualiam, tiek organizaciniam lygmeniui (Wiseman et al, 1989). Institucinis etnocentrizmas tarptautinio verslo kontekste iškelia namų organizacijos kultūrą ir veikimo principus virš kitų, ir jo įtaka tarpkultūrinei kompetencijai priklauso nuo organizacijos, kuriai primetama kultūra, veikimo būdas ir kt. principai, kultūros ir vertybių. Anot Cross et al (1989), tarpkultūrinei kompetencijai įtaką daro pati organizacija, ir kuo labiau namų organizacijos kultūra bus primetama tarptautiniams padaliniais, tuo didesnę neigiamą poveikį tai turės

padalinių ir padalinių darbuotojų tarpkultūrinei kompetencijai tiek individualiu, tiek organizaciniu lygmeniu. Adler (1991) pateikia JAV organizacijų, turinčių tarptautinius padalinius, institucinio etnocentrizmo pavyzdį: organizacijos mano, kad amerikietiška kultūra yra tinkama bet kuriame kitame padalinyje, ir padalinių veikimo modelius diegia remdamasi namų kompanijos pavyzdžiu. Anot Adler (1991), tokie sprendimai ir neprisitaikymas prie kultūros neigiamai veikia tarpkultūrinę kompetenciją.

Kultūrinis nuotolis, remiantis Kogut and Singh (1988), apibūdina kultūrinius skirtumus tarp namų organizacijos kultūros bei kitų kultūrų, kuriose veikia tarptautinė organizacija. Anot Johnson et al (2006), kuo didesnis kultūrinis nuotolis tarp individų ir organizacijų, tuo sudėtingesni procesai, reikalaujantys aukšto tarpkultūrinės kompetencijos lygio.

Taigi tarpkultūrinę kompetenciją sudaro individualaus lygmens tarpkultūrinė kompetencija, kuriai įtaką daro institucinis etnocentrizmas bei kultūrinis nuotolis ir organizacinė kompetencija. Johnson, J., Lenartowicz, T., Apud, S. (2006) įvardija, kad institucinis etnocentrizmas ir kultūrinis nuotolis taip pat daro įtaką individo galimybei taikyti turimus gebėjimus. Organizacinio lygmens tarpkultūrinę kompetenciją galima apibrėžti kaip gebėjimą integruoti tarptautinę organizaciją sudarančių padalinių ir individų kompetencijas, efektyvią komunikaciją ir kultūrinę sinergiją organizacijai veikiant skirtinguose politiniuose, ekonominiuose, geografiniuose, teisiniuose ir kultūrinuose kontekstuose (Daniels et al, 2004).

Luan, Maguire, Ngo ir kiti (2000) pažymi, kad tarpkultūrinė kompetencija pasižyminčios organizacijos nuosekliai įsivertina struktūrą, tvarką, procesus bei jų pritaikymą multikultūrinei organizacijos vidinei bei išorinei aplinkai. Žemiau pateikiami autorių išskirti organizacijos, pasižyminčios tarpkultūrine kompetencija, bruožai per pagrindinius elementus: organizacijos kultūrą, valdymą, administravimą, politinius bei sprendimų priėmimo procesus, produkto (palaugos) teikimą, bendruomenės ryšius, komunikaciją ir personalo valdymą (žr. 6 pav).

Tarpkultūrinė kompetencija pasižyminti organizacija		
Organizacijos kultūra	Valdymas	Produkto / paslaugos teikimas
1. Pagarba individo kultūrai, tikėjimui ir papročiams; 2. Individo kultūros, kaip asmeninės gerovės pagrindas, suvokimas; 3. Priimant valdymo bei produkto / paslaugos tiekimo sprendimus organizacijoje, atsižvelgiama į organizacijos aplinkoje vyraujančių kalbų, etninių grupių, kultūrinių vertybių įvairovę; 4. Organizacijos atvirumas, kultūrinių skirtumų suvokimas.	1. Kultūriniai skirtumai, būdingi organizacijai, vyrauja ir tarp aukščiausio lygmens vadovų; 2. Atitinkami socialiniai, politiniai, ekonominiai bendruomenės bruožai atsispindi ir tarp aukščiausio lygmens vadovų; 3. Kultūrinių skirtumų pažinimas - nenutrūkstantis procesas tarp vadovų; 4. Organizacijos misija bei tikslai formuluojami atsižvelgiant į kultūrinius skirtumus bei kultūriškai pritaikyto produkto kūrimą / vystymą.	1. Aptikti ir pašalinti dėl kultūrinių skirtumų atsirantys barjerai, sukeliantys su produkto įsigijimu susijusius sunkumus. 2. Komunikacijos strategija, pritaikyta skirtingoms kultūroms; 3. Atsižvelgiama į kultūrinius skirtumus kiekviename iš produkto valdymo veiklos etapų: vertinimas, planavimas, gamyba, koordinavimas, rezultatų analizė.
Organizacijos politika, sprendimų priėmimas	Personalo valdymas	Bendruomenės ryšiai
1. Į sprendimų priėmimą gali įsitraukti visi darbuotojai; 2. Organizacijos darbuotojai supažindinami su pagrindiniais kultūriniais skirtumais organizacijos aplinkoje; 3. Kultūrinė kompetencija įtraukta į organizacijos nuostatus; 4. Aдекватus išteklių paskirstymas siekiant didinti organizacijos tarpkultūrinę kompetenciją; 5. Kultūriškai nutolusios organizacijos bendruomenės konsultuojamos siekiant didinti svetimos kultūros pažinimą.	1. Naujos atviros pozicijos vienodai pasiekiamos visiems kandidatams, nepriklausomai nuo jų kultūros; 2. Atrankose į naujas pozicijas dalyvauja skirtingų kultūrų atstovai; 3. Tarpkultūrinė kompetencija - vienas iš reikalavimų naujam įmonei darbuotojui; 4. Organizuojami vidiniai tarpkultūrinės kompetencijos mokymai; 5. Rasinė, etninė, religinė, lingvistinė įvairovė tarp įmonės darbuotojų.	1. Kultūrinių skirtumų suvokimas bendruomenėse; 2. Bendradarbiavimas su kultūriškai skirtingais individualiais, grupėmis ir organizacijomis; 3. Tarpkultūrinės kompetencijos pritaikymas planavime ir organizavime; 4. Įsitraukimas į bendruomenės siekiant pažinti kultūrinius skirtumus.
Administravimas		Komunikacija
1. Kultūrinių skirtumų suvokimas ir tarpkultūrinių situacijų valdymo gebėjimai administravime; 2. Priimant administracinius sprendimus, atsižvelgiama į kultūrinius skirtumus; 3. Renkami ne tik demografiniai, bet ir kultūrinius skirtumus atspindintys duomenys;		1. Komunikaciniai barjerai skirtinguose kultūrinuose kontekstuose įvertinami ir pašalinami; 2. Įvertinti ir naudojami tik tinkami, skirtingoms kultūrinėms grupėms pritaikyti komunikacijos kanalai; 3. Publikuojamos iliustracijos pateikiama kultūrinė įvairovė; 4. Publikuojamas turinys priklauso skirtingų kultūrų atstovams.

6 pav. Organizacijos tarpkultūrinės kompetencijos bruožai (sudaryta autorės pagal Luan et al., (2000))

Kaip matyti iš 6 pav., tarpkultūrinė kompetencija pasižyminčios organizacijos kultūra yra paremta pagarba kiekvieno individo kultūrai, papročiams, į kuriuos atsižvelgiama priimant sprendimus. Organizacinė kompetencija yra įtraukta į organizacijos nuostatus ir organizacijos individai / bendruomenės yra konsultuojami pagal poreikį.

Organizacijos valdymas ir administravimas taip pat orientuoti į tarpkultūrinės kompetencijos didinimą: organizacijos misija ir tikslai formuluojami atsižvelgiant į kultūrinius individų skirtumus. Anot Egge (1999), tarpkultūrinė kompetencija pasižyminčios organizacijos privalo prisitaikyti prie aplinkos sąlygų (ekonominių, teisinių ir t.t) bei sociokultūrinių tendencijų (kultūros vertybių, įsitikinimų, normų). Neturint šių savybių, gresia iššūkiai ir galimos nesėkmės. Apibendrinant, visomis organizacijos veiklomis siekiama didinti tarpkultūrinę kompetenciją, kuri daro įtaką valdymo, strateginių bei taktinių sprendimų priėmimui.

Remiantis Daniels et al, (2004), organizacijos tarpkultūrinės kompetencijos vystymo veiklos apima organizacijos *tinkliškumo vystymą, efektyvią vidinę ir išorinę komunikaciją, kultūrinę sinergiją* su organizacijos vidaus bei išorės subjektais ir individų *tarpkultūrinės kompetencijos vystymą* įtraukiant anksčiau darbe aptartus vidinius bei išorinius organizacijos veiksnius - struktūrą, gamybą, marketingą, žmogiškųjų išteklių valdymą, procesų valdymą, finansus bei visos organizacijos strategija paremtas

veiklos planavimo, organizavimo, valdymo ir kontrolės veiklas. Anot autorių, išoriniai organizacijos veiksniai (verslo aplinka, kurioje veikia organizacija), yra taip pat labai svarbūs.

Apibendrinant skirtingus mokslinius požiūrius galima teigti, kad organizacijos tarpkultūrinė kompetencija pasireiškia visose organizacijos struktūros dalyse bei daro įtaką valdymo, strateginių bei taktinių sprendimų priėmimui bet kuriame kultūriniame, politiniame, ekonominiame, technologiniame kontekste. Apibendrinant tarpkultūrinės kompetencijos sudedamąsias dalis, sudaryta tarpkultūrinės kompetencijos sudėtinių dalių bei jų reikšmių apibūdinimų lentelė (žr. 5 lentelę).

5 lentelė. Tarpkultūrinės kompetencijos žinių dedamoji individualiame lygmenyje.

Lygmuo	Tarpkultūrinės kompetencijos sudedamoji dalis	Kompetencija	Apibūdinimas	Autoriai
Individualus	Žinios	Profesinės srities žinios	Specifinės tam tikros srities žinios, prisidedančios prie individo ir organizacijos konkurencingumo bei sėkmingumo.	Byram (1997), Bennett (1997), Bazgan, Marius, Norel, Mariana, 2013).
		Užsienio kalbos žinios	Suteikiamos sąlygos vystyti geresnius santykius su kolegomis, klientais ir partneriais.	Bennett (1997), Byram (1997),
		Kultūrų žinios (kultūrinis intelektas)	Kultūrų žinios gali padėti tarpkultūriniam prisitaikymui ir efektyviai komunikacijai – žinoma, ko galima tikėtis kitoje kultūrinėje aplinkoje.	Byram (1997), Bazgan, Marius, Norel, Mariana, 2013).

Taigi svarbiausios individo tarpkultūrinės žinios, didinančios tarpkultūrinę kompetenciją, yra profesinės srities žinios, užsienio kalbų žinios bei žinios apie kitas kultūras. Neatsiejami nuo individualaus lygmens tarpkultūrinės kompetencijos yra gebėjimai bei asmeninės savybės, tokios kaip vertybės, motyvacija, atvirumas naujoms kultūroms bei tolerancija ir pagarba (žr. 6 lentelę).

6 lentelė. Tarpkultūrinės kompetencijos sudedamosios individualiame lygmenyje. Gebėjimai, asmeninės savybės

Lygmuo	Tarpkultūrinės kompetencijos sudedamoji dalis	Kompetencija	Apibūdinimas	Autoriai
Individualus	Gebėjimai	Gebėjimas suvokti kultūrinius skirtumus	Gebėjimas suvokti kultūrinių skirtumų daromą įtaką.	Radic. B., Giannelloni, J (2017), Deardorff, 2004
		Komunikaciniai gebėjimai	Gebėjimas išklaudyti, tinkamai vertinti išgirstą informaciją bei nuosekliai, informacijos gavėjui suprantamu būdu, pateikti reikalingą informaciją.	Hammer, Gudykunst, Wiseman, (1978), Chen ir Starosta (1997, 1998, 2000), Deardorff, 2004
		Gebėjimas priimti informaciją, ją analizuoti, vertinti ir susieti	Gebėjimas priimti kitas nuomones, jas analizuoti turimos informacijos kontekste ir tinkamai panaudoti / atmesti.	Chen ir Starosta (1997, 1998, 2000), Deardorff, 2004
	Asmeninės savybės	Vertybės	Svarbu, kad individas pasižymėtų etnoreliatyvizmu (suvokimu, kad individams įtaką daro skirtingos kultūros)	Bennett (1993), Deardorff, 2004
		Motyvacija	Vidinis noras keisti esamą situaciją, siekti matomų rezultatų	Bennett (1997), Deardorff, 2004
		Atvirumas, prisitaikymas prie naujų kultūrų, naujų žinių	Siekis pažinti, iširti naujas kultūras, nepatirtas situacijas	Byram (1997), Radic. B., Giannelloni, J (2017)
		Tolerancija ir pagarba (kitoms kultūroms, naujoms patirtims, neapibrėžtumui)	Suvokimas, kad kita, mažiau pažįstama aplinka (kultūrinė) yra vertinga.	Chen ir Starosta (1997, 1998, 2000), Bennett (1997), Byram (1997),

Taigi pagrindinės tarpkultūrinės kompetencijos sudedamosios dalys individualiame lygmenyje yra šios:

- Žinios (profesinės sritys žinios tarpkultūriniam kontekste, užsienio kalbų žinios bei žinios apie kultūras);
- Gebėjimai (gebėjimas suvokti kultūrinius skirtumus, komunikaciniai gebėjimai bei gebėjimas priimti informaciją, ją analizuoti, vertinti ir susieti);
- Asmeninės savybės (prigimtines bei įgytas vertybės, motyvacija, atvirumas naujoms kultūroms, tolerancija ir pagarba).

Organizaciniame lygmenyje pagrindiniai tarpkultūrinei kompetencijai įtaką darantys elementai yra tinkliškumas, į tarpkultūriškumą nukreiptas valdymas bei administravimas, efektyvi vidinė bei išorinė komunikacija, kultūrinė sinergija bei dėmesys individo tarpkultūrinės kompetencijos vystymui

(žr. 7 lentelę).

7 lentelė. Tarpkultūrinės kompetencijos sudedamosios organizaciniame lygmenyje

Lygmuo	Tarpkultūrinės kompetencijos sudedamoji dalis	Kompetencija	Apibūdinimas	Autoriai
Organizacinis	Tinkliškumas	Tarpkultūrinis bendradarbiavimas priimant sprendimus	Bendradarbiavimas ir bendro tikslo siekimas tarp individų, skyrių, padalinių, partnerių, klientų	Luan, Maguire, Ngo ir kiti (2000), Daniels et al, (2004)
		Bendruomenės ryšiai (dalijimasis ištekliais, žiniomis, patirtimi)	Dalijimasis su kolegomis, kitais skyriais, padaliniais, partneriais, klientais	Luan, Maguire, Ngo ir kiti (2000), Daniels et al, (2004)
	Valdymas ir administravimas	Tarpkultūriškumo pažinimas	Organizacijos misija, tikslai ir valdymas visuose lygmenyse grindžiamas atsižvelgiant į tarpkultūriškumo pažinimą	Luan, Maguire, Ngo ir kiti (2000), Daniels et al, (2004)
	Efektyvi vidinė ir išorinė komunikacija	Informacijos judėjimas horizontaliai ir vertikalčiai	Sklandi komunikacija įmonės viduje, efektyvus informacijos perdavimas į išorę. Kultūrinių skirtumų sukeliama barjerai pašalinami.	Luan, Maguire, Ngo ir kiti (2000), Daniels et al, (2004)
	Individų tarpkultūrinės kompetencijos vystymas per organizacijos kultūrą, personalo valdymą, sprendimų priėmimo procesą, organizacijos valdymo sprendimus	Ugdoma individo tarpkultūrinė kompetencija	Orientuojamasi į kiekvieno individo kompetencijos kėlimą, organizuojamos kompetencijos vystymo veiklos, suteikiamos sąlygos tobulėti.	Luan, Maguire, Ngo ir kiti (2000), Fantini (2006)
	Kultūrinė sinergija	Sudaromos tarptautinės komandos	Sudaromos sąlygos labiau pažinti kitų kultūrų kolegas, partnerius, klientus.	Luan, Maguire, Ngo ir kiti (2000), James P Johnson et al (2006)

Remiantis individo bei organizacinę tarpkultūrinę kompetenciją sudarančiais elementais, išryškėja pagrindiniai skirtumai bei sąlyčio taškai tarp minėtų lygmenų: individo lygmenyje tarpkultūrinę kompetenciją sudarantys elementai yra organizacinės kompetencijos dalis, o siekiant didinti (vystyti) organizacinę tarpkultūrinę kompetenciją, svarbu orientuotis ne tik į organizacijos tinkliškumą, kultūrinę sinergiją, efektyvią vidinę bei išorinę komunikaciją, bet svarbiausia - individo tarpkultūrinės kompetencijos vystymą per organizacijos veiklas ir funkcijas.

2.4 Tarpkultūrinės kompetencijos vertinimas tarptautinėse kompanijose

Kaip jau išsiaiškinta ankstesniuose skyriuose, tarpkultūrinės kompetencijos vystymas daiktų interneto saugumo versle yra visiškai nauja tyrimų kryptis. Bendrąja prasme, tarpkultūrinės kompetencijos vystymas neįmanomas be vertinimo, kurio metu nustatomas tarpkultūrinės kompetencijos lygmuo bei parenkami būsimi vystymo metodai (Deardorff, 2015). Lussier et al. (2007) pažymi, kad neįmanoma išvengti subjektyvumo vertinant tarpkultūrinę kompetenciją, visgi siekiant objektyvumo, būtina išnagrinėti mokslininkų pateikiamus vertinimo instrumentus ir vystymo būdus bei juos pritaikyti.

Tarptautinio verslo srityje atliktus tarpkultūrinės kompetencijos vertinimo ir vystymo tyrimus galima skirstyti į šias pagrindines grupes:

1. Modelio ir instrumento pritaikymas atliekant kiekybinį tyrimą (Bhawuk, Brislin, 1992; Chen, Starosta, 2000);
2. Modelio ir instrumento pritaikymas atliekant kokybinį tyrimą (Byram, 1997; Jacobson ir kt., 1999; ir kt.);
3. Modelio ir instrumento pritaikymas atliekant mišrų – kiekybinį ir kokybinį tyrimus (Pruegger, Rogers, 1994; Straon, 2003; Fantini, 2006; ir kt).

Fantini (2006) įvardija du pagrindinius tarpkultūrinės kompetencijos vertinimo būdus: **tiesioginį** (kai individas pats įsivertina savo (savo organizacijos) tarpkultūrinę kompetenciją) ir **netiesioginį** (kai individo (organizacijos) tarpkultūrinę kompetenciją vertinama ekspertų. Taigi tiesioginis kompetencijos vertinimo būdas siejamas su kiekybiniu tyrimo metodu, netiesioginis – su kokybiniu, o mišrus vertinimo būdas apjungia tiesioginį (kiekybinį) ir netiesioginį (kokybinį), kas leidžia tiesioginio tyrimo rezultatus pagrįsti, pagilinti ekspertų vertinimu interviu metu bei išsiaiškinti galimas tarpkultūrinės kompetencijos vertinimo kryptis (Fantini, 2006).

Bhawuk, Brislin, (1992) sudarė ir atliktu tyrimu pagrinę, kad tarpkultūrinei kompetencijai vertinti yra svarbus individualizmo / kolektyvizmo bei vyriškumo / moteriškumo dimensijas vertinantis instrumentas. Pasak autorių, svarbu pasižymėti tiek individualizmą, tiek kolektyvizmą atspindinčiomis savybėmis, tuomet individas atskiria asmeninius / individualius tikslus, taigi turi gebėjimą bendradarbiauti priimant sprendimus, dalintis žiniomis ir kompetencija. Pasak autoriaus, siekis kooperuotis turėtų būti taip pat tiriamas, kadangi jis parodo individo siekį pažinti kitas kultūras bei, panaudojant turimas žinias, prisitaikyti kitoje kultūrinėje aplinkoje. Bhawuk, Brislin, (1992) pažymi, kad individualizmo / kolektyvizmo bei siekio kooperuotis tyrimo kombinacija yra tinkamas būdas įvertinti individo tarpkultūrinę kompetenciją.

Guo-Ming Chen, Starosta (2000) individo tarpkultūrinę kompetenciją siūlo vertinti per sudarytus ir tyrimų metodu pagrįstus tarpkultūrinės kompetencijos faktorius: komunikacinius gebėjimus,

kultūrinės žinias bei atvirumą kultūroms, taip pat gebėjimą suprasti kultūrinius skirtumus. Minėtiems elementams įvertinti autoriai siūlo instrumentą, paremtą individo savęs vertinimu, stebėjimu, atvirumu, empatija, įsitraukimu į bendravimą ir nesmerkimu.

Siekiant atlikti netiesioginį tarpkultūrinės kompetencijos vertinimą, Jacobson et. al (1999) rekomenduoja Portfolio metodą – pusiau struktūrizuoto interviu metu vertinti respondeno ar organizacijos tarpkultūrinę kompetenciją. Dažniausiai šis būdas taikomas akademiniam kontekste, siekiant įvertinti tarpkultūrinę kompetenciją ne apibendrintai, bet individualiai.

Almeida et. al (2012) nurodo, kad, renkantis tarpkultūrinės kompetencijos vertinimo instrumentą, svarbiausia atkreipti dėmesį į šiuos elementus:

- Instrumentas turėtų matuoti ir tirti tik tai, ką siekiama sužinoti tyrimo metu;
- Rezultatai turėtų būti patikimi ir, tikėtina, atliekant testą pakartotinai, tokie patys.

Kumas-Tan et. al (2007) pažymi, kad, renkantis tarpkultūrinės kompetencijos vertinimo instrumentą, svarbiausia, kad pats individas būtų įtraukiamas: svarbu vertinti individo lankstumą, atvirumą, siekį kooperuotis; taip pat svarbu išsiaiškinti individo požiūrį į kitokias kultūras bei išsiaiškinti diskriminacijos lygį. Visgi tarpkultūrinės žinios, anot autorių, yra vienas iš svarbesnių elementų, kuriuos svarbu įvertinti.

Kalbant apie tarpkultūrinės kompetencijos **vystymą**, dauguma autorių nesiūlo konkrečių vystymo būdų, o tik pažymi, kad tarpkultūrinė kompetencija turėtų būti vystoma per praktinį susidūrimą su situacijomis kitose kultūrose.

Apibendrinant tarpkultūrinės kompetencijos vertinimo instrumentų yra daug ir įvairių, pritaikomų skirtingoms sritims. Kaip jau minėta, tarpkultūrinės kompetencijos vertinimo tyrimų daiktų interneto saugumo srityje nėra atlikta, tačiau intensyviai kalbama apie minkštųjų gebėjimų svarbą tarptautiniame kontekste. Šių gebėjimų svarba, spartus technologijų vystymasis bei intensyvi konkurencija formuoja tarpkultūrinės kompetencijos vertinimo ir vystymo gairių poreikį.

3.TARPKULTŪRINĖS KOMPETENCIJOS TYRIMO DAIKTŲ INTERNETO SAUGUMO ĮMONĖJE CUJO AI METODOLOGIJA

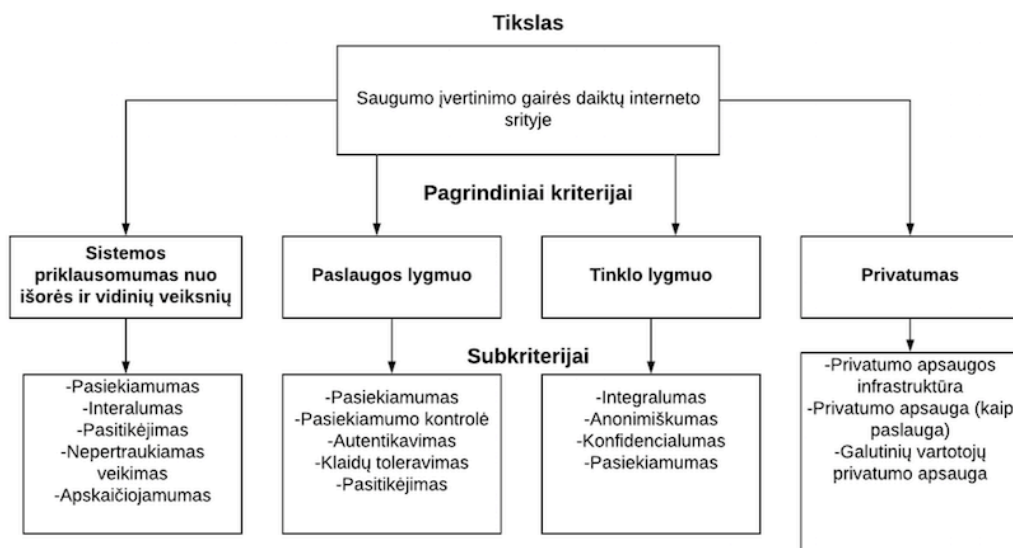
3.1 Tiriamos įmonės CUJO AI pristatymas

Sparčiai vystantis technologijoms, atsiranda naujos sritys, kuriose susiduriama su tarpkultūrinės kompetencijos trūkumu ir iššūkiais. Viena iš naujų ir modernių tarptautinio verslo sričių yra daiktų internetas (angl. *Internet of Things*) bei svarbų vaidmenį atliekančios daiktų interneto saugumo organizacijos.

Išmaniųjų daiktų interneto (Internet of Things) terminas pradėtas naudoti nuo 2009m. siekiant apibūdinti kasdienio naudojimo daiktų įjungimą į tinklą (prijungimą prie interneto), Ashton (2009). Kaip teigia Aazam et. al. (2016), pagrindinis išmaniųjų daiktų interneto tikslas yra sukurti ir palaikyti tinklo infrastruktūrą, kuri susietų įvairius įrenginius bei kasdienybėje naudojamus išmanius daiktus. Ši funkcija atveria naujas verslo galimybes tiek verslas – verslui, tiek verslas - vartotojui srityse: orientuojamasi į duomenų perdavimą, analizę ir apdorojimą, įrenginių tarpusavio komunikaciją, dirbtinio intelekto tobulinimą per kasdienį buitinių ar verslo funkcijų atlikimą žmogui tiesiogiai nedalyvaujant procesuose. (Miorandi, Sicari, De Pellegrini, Chlamtac, 2012).

Park, Shin (2017) daiktų internetą apibūdina kaip visuotinio tinklo infrastruktūrą, apjungiančią fizinius ir virtualius įrenginius, kurie tarpusavyje komunikuoja perduodami duomenis. Ši technologija vis populiarėja įvairiose srityse, pradedant sveikatos apsauga, urbanizacijos plėtra, energetikos sektoriumi, baigiant žemės ūkiu ar išmaniųjų namų sistemomis. Shin (2017) pastebi, kad ši technologija, naudodama didžiuosius duomenis, socialinius tinklus, debesų kompiuteriją, sugeba apdoroti duomenis ir pateikti sudėtingus sprendimus. Visgi Shin (2017), kaip ir Weber (2010), įžvelgia tas pačias galimas grėsmes, susijusias su galutinių vartotojų bei jų duomenų saugumu, dėl to ypač svarbios daiktų interneto saugumą užtikrinančių organizacijų kompetencija bei klientų, partnerių ir visuomenės pasitikėjimas (Gronau, Ullrich, Teichmann (2017).

Park, Shin (2017), remdamiesi atliktų tyrimų rezultatais, išskiria pagrindinius daiktų interneto saugumo reikalavimus, kurie yra ypač aktualūs galutiniams vartotojams bei kuriuos turėtų užtikrinti daiktų interneto saugumo paslaugas / įrenginius teikiančios kompanijos (žr. 7 pav.).

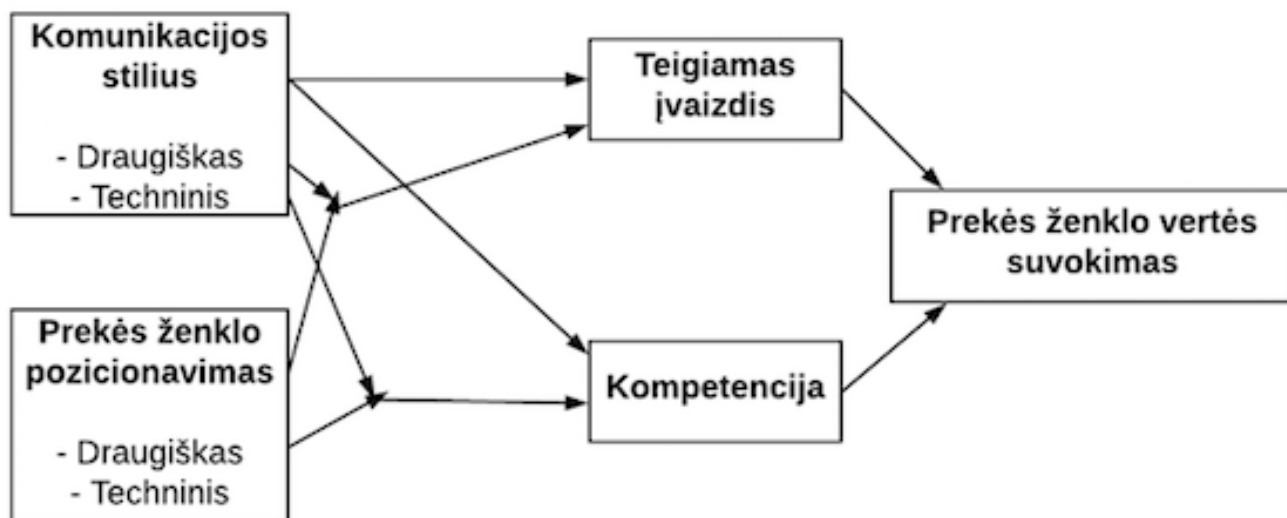


7 pav. Daiktų interneto saugumo kriterijai (Park, Shin, 2017)

Remiantis daiktų interneto saugumo ekspertų Park, Shin (2017) atliktu tyrimu, saugumo problemos gali iškilti įvairiuose lygmenyse, taigi kompanija, siekianti užtikrinti išmaniųjų daiktų saugumą, išlaikyti klientų ir partnerių pasitikėjimą bei išlikti konkurencinga, privalo vystyti ir tobulinti ne tik technines kompetencijas, bet ir tarpkultūrinę kompetenciją tiek individo, tiek organizaciniame lygmenyse.

Apibendrinant daiktų interneto saugumą palaikančios organizacijos privalo vartotojams užtikrinti ne tik minėtus elementus iš technologinės perspektyvos, bet ir užtikrinti daiktų interneto saugumo organizacijų darbuotojų kompetenciją. Kadangi daiktų interneto technologija sukuria pridėtinę vertę bet kuriai sričiai, daiktų interneto saugumo organizacijos patiria intensyvią konkurenciją, taigi tarpkultūrinė kompetencija ir jos vystymas yra ypač svarbus daiktų interneto saugumą užtikrinančiose organizacijose.

Wu, Chen, Dou (2017) teigia, kad augantis daiktų interneto sistemų populiarumas kartu augina ir daiktų interneto saugumo kompanijų poreikį. Daiktų interneto sistemos teikia vartotojui personalizuotas, išmanias ir patogias paslaugas – skirtingų kompanijų paslaugų technologiniai sprendimai yra pakankamai panašūs, taigi autoriai atliko tyrimą, kurio tikslas – išsiaiškinti, kokį poveikį organizacijų komunikacinė kompetencija daro vartotojų prekės ženklo vertės suvokimui (žr. 8 pav).



8 pav. Organizacijų komunikacinės kompetencijos poveikis prekės ženklo vertės suvokimui (Wu, Chen, Dou (2017))

Organizacijos suvokiamą prekės ženklo vertę vartotojai vertina per technologinę kompetenciją ir bendravimo stilių. Autoriai pabrėžia, kad kultūrinis aspektas yra ypač svarbus – prieš pasirenkant komunikacijos stilių, svarbu pažinti kultūrinius aspektus ir ką tam tikrai kultūrai reiškia draugiškas bendravimo stilius, ir ką reiškia profesinis – technologinis bendravimo stilius (Wu, Chen, Dou (2017)). Kitaip tariant, siekiant didinti prekės ženklo vertę ir organizacijos konkurencingumą daiktų interneto srityje, svarbu vystyti tarpkultūrinę komunikacinę kompetenciją – tokiu būdu bus daroma teigiama įtaka vartotojams bei didinamas jų lojalumas. Gronau, Ullrich, Teichmann (2017) taip pat pabrėžia, kad daiktų interneto saugumo sritis prideda papildomą vertę technologijų industrijai, dėl to organizacijos procesai bei darbuotojų tarpkultūriniai komunikaciniai gebėjimai yra svarbiausi elementai, didinantys daiktų interneto saugumo kompanijos tarpkultūrinę kompetenciją.

CUJO AI – tarptautinė daiktų interneto saugumo kompanija, įkurta 2015 metais ir sparčiai besivystanti bei auganti ne tik darbuotojų ir padalinių skaičiumi, bet ir kuriamomis saugumo technologijomis, paremtomis dirbtiniu intelektu bei didžiais duomenimis. CUJO AI į rinką sėkmingai įžengė su inovatyviu produktu, kurio paskirtis – apsaugoti interneto tinklą, visus į jį įjungtus išmaniuosius prietaisus bei perduodamus duomenis nuo įsilaužimų ir konfidencialios informacijos nutekėjimo.

Daiktų interneto saugumo kompaniją CUJO AI sudaro 132 darbuotojai 5 skirtinguose padaliniuose Jungtinėse Amerikos Valstijose, Brazilijoje, Jungtinėje Karalystėje, Lietuvoje bei Vengrijoje. Nors aukščiausia valdžia įsikūrusi Jungtinėse Amerikos Valstijose, pagrindiniai įmonės skyriai (informacinių technologijų, produkto kūrimo, tyrimų, saugumo operacijų, klientų aptarnavimo, marketingo ir kt.), taip pat skyrių vadovai bei didžioji dalis specialistų dirba iš Lietuvos padalinių Vilniuje ir Kaune.

Įmonė savo išmaniais sprendimais orientuojasi tiek į verslo segmentą, tiek į namų ūkius – skirtingiems segmentams kuriami sprendimai pritaikomi ir pateikiami platformos (skaitmenizuotų programų) arba fizinio įrenginio pavidalu. Pagrindinės įmonės rinkos yra JAV ir Jungtinė Karalystė (verslo bei namų ūkių segmentas), verslo klientų skaičius sparčiai auga Europoje, Artimuosiuose Rytuose bei Australijoje. Kadangi daiktų interneto saugumo poreikis vis didėja globaliu mastu, kartu auga ne tik potencialių klientų, bet ir konkurentų skaičius.

Konkurencija daiktų interneto saugumo srityje yra vienas iš didžiausių iššūkių CUJO AI kompanijai, kadangi konkuruojama ne tik technologijomis produktų lygmenyje, bet ir specialistais. Globaliai, inovatyviai, multikultūrinei įmonei ypač svarbu didinti konkurencingumą ir prekės ženklo vertę. Kaip jau minėta, vienas iš pagrindinių būdų – tarpkultūriškumas bei tarpkultūrinės kompetencijos vystymas.

3.2 Tyrimo metodologija

Empirinio tyrimo tikslas – ištirti daiktų interneto saugumo įmonės CUJO AI tarpkultūrinę kompetenciją darbuotojų ir vadovų požiūriu.

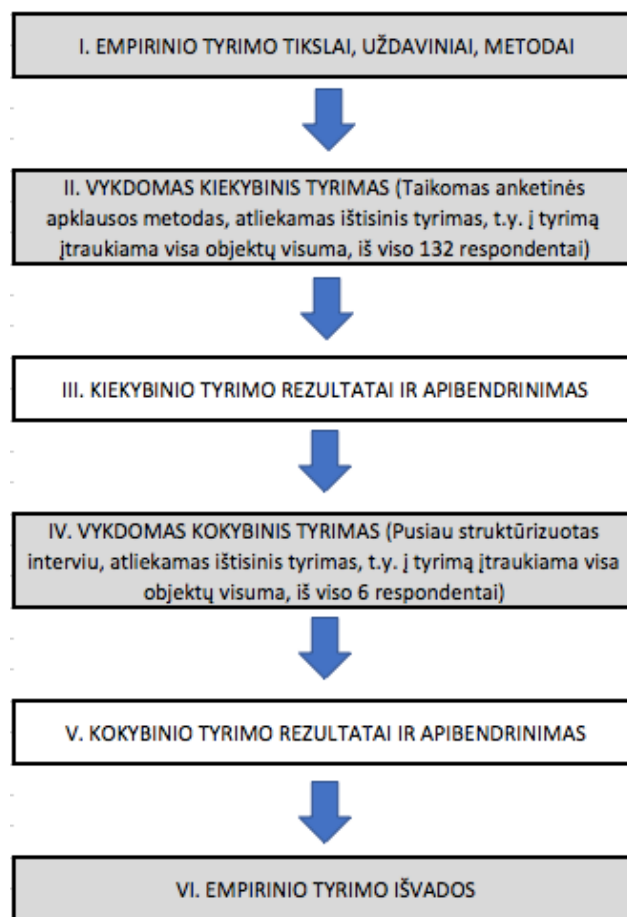
Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti, kaip įmonės CUJO AI darbuotojai vertina savo tarpkultūrinę kompetenciją (individualus lygmuo).
2. Įvertinti įmonės CUJO AI tarpkultūrinės kompetencijos privalumus ir ribotumus organizaciniame lygmenyje vadovų požiūriu.
3. Numatyti įmonės CUJO AI tarpkultūrinės kompetencijos individualiame ir organizaciniame lygmenyse vystymo veiklas ir priemones.

Daiktų interneto saugumo įmonės CUJO AI tarpkultūrinės kompetencijos tyrimui pasirinkta mišri tyrimo strategija – taikyti kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodai. Kiekybinis tyrimas mokslinėje literatūroje apibūdinamas kaip patikimas būdas surinkti objektyvią informaciją ir gauti rezultatus, nepriklausančius nuo tyrėjo kompetencijos ar interpretacijų (Žukauskienė, 2008). Anketinės apklausos metodas buvo pasirinktas remiantis ankstesniais mokslininkų atliktais individo tarpkultūrinės kompetencijos tyrimais, taip pat jis suteikia galimybę operatyviai gauti informaciją bei leidžia pasiekti geografiškai nutolusius respondentus (įmonės darbuotojus kituose padaliniuose). Numatomas žvalgomojo pobūdžio tyrimas, o gauti rezultatai bus taikytini tik tiriamųjų (įmonės darbuotojų) imčiai.

Kokybinis tyrimas, konkrečiai – pusiau struktūrizuotas interviu, pasirinktas siekiant gauti išsamią informaciją bei subjektyvų tarpkultūrinės kompetencijos vertinimą organizaciniu lygmeniu įmonės padalinių vadovų požiūriu. Kokybinis tyrimo metodas vertinant tarpkultūrinę kompetenciją, anot Sinicrope ir kt. (2007), pateikia išbaigtus tarpkultūrinės kompetencijos vertinimus, dėl to jie labiau išsamūs ir detalūs.

Empirinio tyrimo loginė schema pateikiama 9 paveiksle.



9 pav. Tyrimo loginė schema

Tyrimo instrumentai

1. Kiekybiniam tyrimui atlikti pasirinktas uždaro tipo klausimynas – anketa, patalpinta internete naudojant specializuotą programą Survey Monkey. Anketos klausimai struktūrizuoti, sudaryti remiantis teoriniais tarpkultūrinės kompetencijos individualiame lygmenyje konceptais. Anketa pasiekama tik per specialią nuorodą ir išsiųsta kiekvienam respondentui tiesiogiai elektroniniu paštu. Klausimyne respondentams trumpai paaiškintas tyrimo tikslas bei garantuotas anonimiškumas. Remiantis teorinėje darbo dalyje apžvelgtomis tarpkultūrinės individo kompetencijos sudedamosiomis dalimis, klausimynas suskirstytas į 3 pagrindines dalis siekiant išsiaiškinti įmonės darbuotojų tarpkultūrinę kompetenciją pagal kiekvieną jos dedamąją. Papildomos dalys – respondentų tarpkultūrinės kompetencijos įsivertinimas ir charakteristikos – sudaryta autorės siekiant palyginti, kaip tarpkultūrinės kompetencijos įsivertinimas skiriasi remiantis šiomis respondento savybėmis: padalinys, kuriame užimama pozicija, užimamos pozicijos lygmuo (asistentas, specialistas, vyresnysis specialistas, padalinio vadovas, direktorius), lytis ir darbo patirtis tarpkultūrinėje aplinkoje (metais). Anketos klausimų pagrindimas pateikiamas 8 lentelėje.

8 lentelė. Anketos klausimyno įmonės darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos įsivertinimui pagrindimas

	Klausimyno dalis	Klausimai	Klausimų paskirtis
I dalis	Tarpkultūrinės kompetencijos vertinimas per individo žinias (Byram, 1997, Bennett, 1997, Bazgan, Norel, 2013)	1-7	Įvertinti respondentų tarpkultūrinės kompetencijos lygį per turimas žinias : kalbų mokėjimą, profesines žinias bei žinias apie kitas kultūras.
II dalis	Tarpkultūrinės kompetencijos vertinimas per individo gebėjimus (Hammer, 1978, Starosta, 1997, Deardorff, 2004)	8	Išsiaiškinti respondentų gebėjimus (en. skills) suvokti kultūrinių skirtumų daromą įtaką, gebėjimą priimti skirtingų kultūrų informaciją bei ją susieti komunikuojant tarpkultūrinėje aplinkoje.
III dalis	Tarpkultūrinės kompetencijos vertinimas per individo asmenines savybes (Bhawuk, 1992, Bennett, 1997, Deardorff, 2004, Gianelloni, 2017)	9-10	Įvertinti tarpkultūrinę kompetenciją per asmenines savybes : motyvaciją, atvirumą, toleranciją, pagarbą kultūroms bei individualizmo / kolektyvizmo, vyriškumo / moteriškumo apraiškas.
IV dalis	Respondentų įsivertinimas ir numanomi kompetencijos vystymo būdai	11-12	Išsiaiškinti, kaip respondentai vertina savo tarpkultūrinę kompetenciją bei kokie, jų nuomone, vystymo būdai būtų tinkamiausi.
V dalis	Respondentų charakteristikos	13-17	Nustatyti tyrime dalyvaujančių respondentų charakteristikas, kurios galimai daro poveikį tarpkultūrinės kompetencijos įsivertinimui.

Anketinės apklausos duomenų patikimumas. Tyrimo metu kiekybiniai duomenys surinkti naudojant specialią duomenų rinkimo ir apdorojimo programą Survey Monkey, o empirinių duomenų apdorojimui naudotas SPSS 17.0 programinis paketas. Analizuojant duomenis statistiškai nustatytas kiekybinių duomenų patikimumas, taikyti aprašomosios statistikos parametrai (procentiniai dažniai), skaičiuoti statistiniai vidurkiai, atlikta kryžminė kelių kintamųjų priklausomybės analizė.

Tyrimo anketa buvo išsiųsta visiems įmonės darbuotojams (n=132). Anketą užpildė 67 respondentai (50,8 proc.), visgi dalis anketų buvo ne iki galo užpildytos. Siekiant gauti kuo patikimesnį rezultatą, ne iki galo užpildytos anketos atmestos, nagrinėtos tik visiškai užpildytos anketos (n=49), o tai sudaro 37 proc. visos imties.

Anketos sudedamųjų dalių nuoseklumo analizė, atskleidžianti kiekybinių duomenų patikimumą, atlikta naudojant SPSS programinę įrangą, kuria apskaičiuotas **Cronbach's Alpha** koeficientas. Remiantis Pukėnu (2009), kuo Cronbach's Alpha reikšmė arčiau 1, tuo duomenų skalė patikimesnė. Anot autoriaus, svarbu apskaičiuoti ne tik bendrą viso klausimyno skalės patikimumo koeficientą, bet ir atskirų, reikšmingų klausimyno dalių koeficientus. Tokiu būdu galima įvertinti klausimyno dalių patikimumo koeficientą.

Kaip jau minėta, klausimynas suskirstytas į penkias pagrindines dalis: tarpkultūrinės kompetencijos (TK) vertinimo skalę per individo žinias, gebėjimus, asmenines savybes, taip pat individo įsivertinimas ir numatomi kompetencijos ugdymo būdai bei asmeninės respondento charakteristikos. Cronbach's Alpha koeficientas apskaičiuotas visai anketai, o taip pat ir kiekvienai iš pagrindinių dalių, vertinančių individo tarpkultūrinę kompetenciją per minėtus kintamuosius. Bendri patikimumo apskaičiavimo rezultatai pateikti kartu su klausimyno dalių vertinimo rezultatais 9 lentelėje.

9 lentelė. Klausimyno patikimumo koeficientai (n=49)

Anketos dalies pavadinimas	Sudarančių klausimų bei teiginių skaičius	Cronbach's Alpha koeficiento reikšmė
TK vertinimas per respondento žinias	1 klausimas, 7 teiginiai (7 kriterijai)	0,767
TK vertinimas per respondento gebėjimus	1 klausimas, 9 teiginiai (9 kriterijai)	0,739
TK vertinimas per respondento asmenines savybes	2 klausimai, 27 teiginiai (21 kriterijus)	0,856
Bendras klausimyno vertinimas	4 klausimai, 43 teiginiai (37 kriterijai)	0,920

Pagal Pukėną (2009), Cronbach's Alpha koeficiento reikšmės, didesnės už 0,7, reiškia aukštą skalės patikimumą. Kaip matyti iš 7 lentelės, skalių, kurios vertina tarpkultūrinę kompetenciją per skirtingas tarpkultūrinės kompetencijos sudedamąsias dalis, o taip pat bendra klausimyno koeficiento reikšmė yra didesnės už 0,7, tai reiškia aukštą suformuotų skalių bei visos anketos patikimumą.

2. Kokybiniam tyrimui atlikti pasirinktas pusiau struktūrizuotas interviu, kuriame dalis klausimų buvo numatyti iš anksto, kiti klausimai iškilo interviu eigoje. Interviu buvo atliekamas respondentų darbo vietose, o su geografiškai nutolusiais vadovais - video konferencijos metu naudojant specialią programinę įrangą. Interviu metu respondentų leidimu pokalbis buvo įrašomas, po to - transkribuojamas ir analizuojamas kokybinės turinio analizės dedukciniu metodu. Remiantis Žydžiūnaite, Sabaliausku (2017) kokybinė turinio analizė – tai kokybinių duomenų analizės metodas, leidžiantis sutraukti didelės apimties informaciją į subkategorijas ir kategorijas bei formuluoti empiriniais duomenimis pagrįstas išvadas. Anot autorių, dedukcinė kokybinė turinio analizė paremta jau esančiais teoriniais modeliais, o jos taikymas išryškina tiriamo reiškinių savitas savybes (Žydžiūnaite, Sabaliauskas, 2017). Tikimasi, šis analizės metodas padės įvertinti įmonės CUJO AI tarpkultūrinės kompetencijos privalumus ir ribotumus organizaciniame lygmenyje vadovų požiūriu.

Interviu klausimų eiliškumas sudarytas pagal nagrinėtų mokslininkų išskirtas organizacijos veiklas bei jas sudarančius organizacinio lygmens tarpkultūrinės kompetencijos elementus. 10 lentelėje pateikiamos pusiau struktūrizuoto interviu klausimyno pagrindimas.

10 lentelė. Interviu klausimų pagrindimas

	Klausimų grupės	Klausimai	Klausimų paskirtis
I dalis	Kultūrinių aspektų raiška įmonės veiklose (Ricks, 1999, Deardorff, 2006)	1-2	Nustatyti kultūrinio aspekto įtraukimo lygį į pagrindines įmonės veiklas bei procesus: valdymą ir administravimą, sprendimų priėmimą, komunikaciją, tyrimų atlikimą, produkto gamybą ir tiekimą.
II dalis	Individo tarpkultūrinės kompetencijos ugdymas per įmonės veiklas (Luan, Maguire, Ngo ir kt. 2000, Fantini, 2006)	3, 5, 7	Nustatyti, kokiais būdais ugdoma individo tarpkultūrinė kompetencija per pagrindines įmonės veiklas ir procesus.
III dalis	Tarpkultūrinės kompetencijos vystymo galimybės per įmonės veiklas (Luan, Maguire, Ngo ir kt. 2000, Daniels et al, 2004)	4, 6	Ištirti organizacijos tarpkultūrinės kompetencijos vystymo galimybes.

Tyrimo imtis. Nagrinėjamoje įmonėje iš viso dirba 132 darbuotojai (įskaitant vadovus). Anketa buvo išsiųsta visiems įmonės darbuotojams iš įvairių skyrių bei padalinių Jungtinėse Amerikos Valstijose, Brazilijoje, Jungtinėje Karalystėje, Vengrijoje ir Lietuvoje, taigi tiriamąją visumą sudaro 132 respondentai. Anketinės apklausos nuoroda persiūsta elektroniniu paštu tiesiogiai kiekvienam respondentui, kuris turėjo galimybę sutikti arba nesutikti dalyvauti apklausoje.

Interviu metu buvo siekiama apklausti visus skirtingus padalinių vadovus – iš viso 6 respondentai, vis dėlto vienas iš vadovų dalyvauti apklausoje atsisakė, taigi buvo apklausti 5 respondentai.

Tyrimo vieta ir laikas. Anketinė apklausa buvo atliekama nuo 2018-03-27 iki 2018-03-30, t.y. keturias darbo dienas.

Interviu buvo atliekami respondentų darbo vietose nuo 2018-04-09 iki 2018-04-13 CUJO AI biure Kaune. Internetinė video konferencija su vadovu iš Jungtinių Amerikos Valstijų padalinio nepavyko, nes respondentas atsisakė dalyvauti tyrime.

Kokybinio tyrimo metu trikdžių neužfiksuota, visi interviu atlikti sklandžiai, be pertraukimų.

Tyrimo etika. Kiekvienas respondentas buvo supažindintas su tyrimo tikslu. Respondentams buvo garantuotas anonimiškumas. Interviu pradžioje trumpai paaiškintas tikslas, tarpkultūrinės kompetencijos sąvoka bei užtikrinamas respondento konfidencialumas. Interviu įrašyti naudojant specialią programinę įrangą užtikrinant įrašo anonimiškumą ir tik leidus respondentui.

4. REZULTATŲ ANALIZĖ IR DISKUSIJA

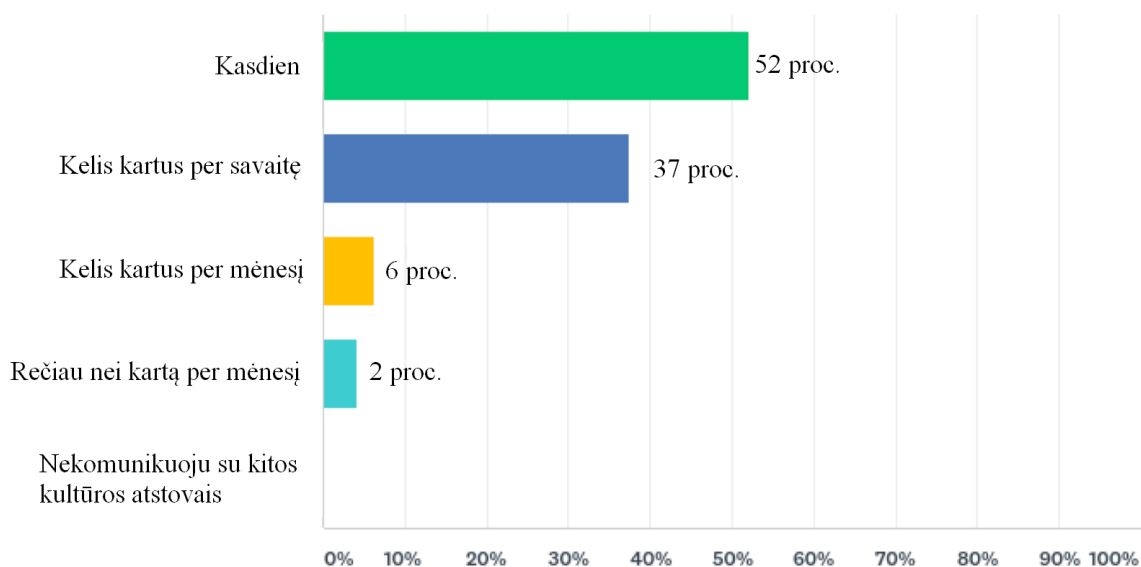
4.1 Empirinio tyrimo anketinės apklausos rezultatų analizė

Apklausos rezultatai pateikiami analizuojant respondentų demografines savybes bei nuosekliai nagrinėjant tarpkultūrinės kompetencijos individualiame lygmenyje sudedamųjų dalių įsivertinimą pagal tris pagrindines tarpkultūrinės kompetencijos dedamąsias: žinias, gebėjimus ir asmenines savybes (žr. 3 lentelę). Tarpkultūrinės kompetencijos vertinimo rezultatų sąryšis su respondento asmeninėmis ar kitomis savybėmis nustatomas atliekant kryžminę kelių kintamųjų analizę.

Pirmieji anketos klausimai orientuoti į respondento teorinės bei praktinės patirties pažinimą, siekiant išsiaiškinti, kokiomis formomis, kaip dažnai bendraujama su kitos kultūros atstovais. Taip pat svarbi respondentų patirtis bei požiūris į kultūrų pažinimą: ar investuojama į tarpkultūrinę kompetenciją ir ar lankyti teoriniai tarpkultūrinės kompetencijos kėlimo kursai. Ši informacija yra svarbi siekiant atlikti kryžminę kintamųjų analizę ir nustatyti tarpkultūrinės kompetencijos lygio priklausomybę nuo individo teorinės bei praktinės patirties.

Iš atsakymų į klausimus, kaip dažnai, kokiomis formomis ir kiek (apytiksliai) metų bendraujama su kitos kultūros atstovais (kolegomis, klientais, partneriais ir t.t), paaiškėjo, kad didžioji dalis respondentų turi ilgametę darbo patirtį su kitos kultūros atstovais bei toliau intensyviai su jais komunikuoja įvairiomis formomis. 52 proc. respondentų pažymėjo, kad su kitos kultūros atstovais bendrauja kasdien, 37 proc. – kelis kartus per savaitę. Nebuvo nė vieno respondento, kuris nesusidurtų su kitos kultūros atstovais (žr. 10 pav.).

Kaip dažnai tenka komunikuoti su kitos kultūros atstovais?



10 pav. Respondentų komunikacijos su kitų kultūrų atstovais dažnumas

Analizuojant respondentų komunikacijos patirtį metais, beveik 49 proc. apklaustųjų turi daugiau nei 10 metų komunikacinę patirtį. Matoma tendencija, kad didžioji dalis apklaustųjų turi gan didelę komunikacinę patirtį metais. (žr. 11 lentelę).

11 lentelė. Tiriamųjų komunikacinė patirtis su kitos kultūros atstovais

Komunikacinė patirtis, m.	Atsakymų	
	skaičius	dalis (proc.) bendrame atsakymų skaičiuje
Mažiau nei 1 metai	1	2
1-2 metai	2	4
2-3 metai	5	10
3-5 metai	6	12
5-10 metų	11	22
Daugiau nei 10 metų	24	49

Kaip jau minėta, didžioji dalis respondentų (beveik 49 proc.) turi daugiau nei 10 metų patirtį, 22 proc. apklaustųjų pažymėjo, kad jų komunikacinė patirtis yra nuo 5 iki 10 metų. Komunikacinę patirtį nuo 1 iki 5 metų turi 27 proc. apklaustųjų, taigi galima daryti išvadą, kad respondentų praktinė komunikacinė patirtis su kitos kultūros atstovais yra pakankama.

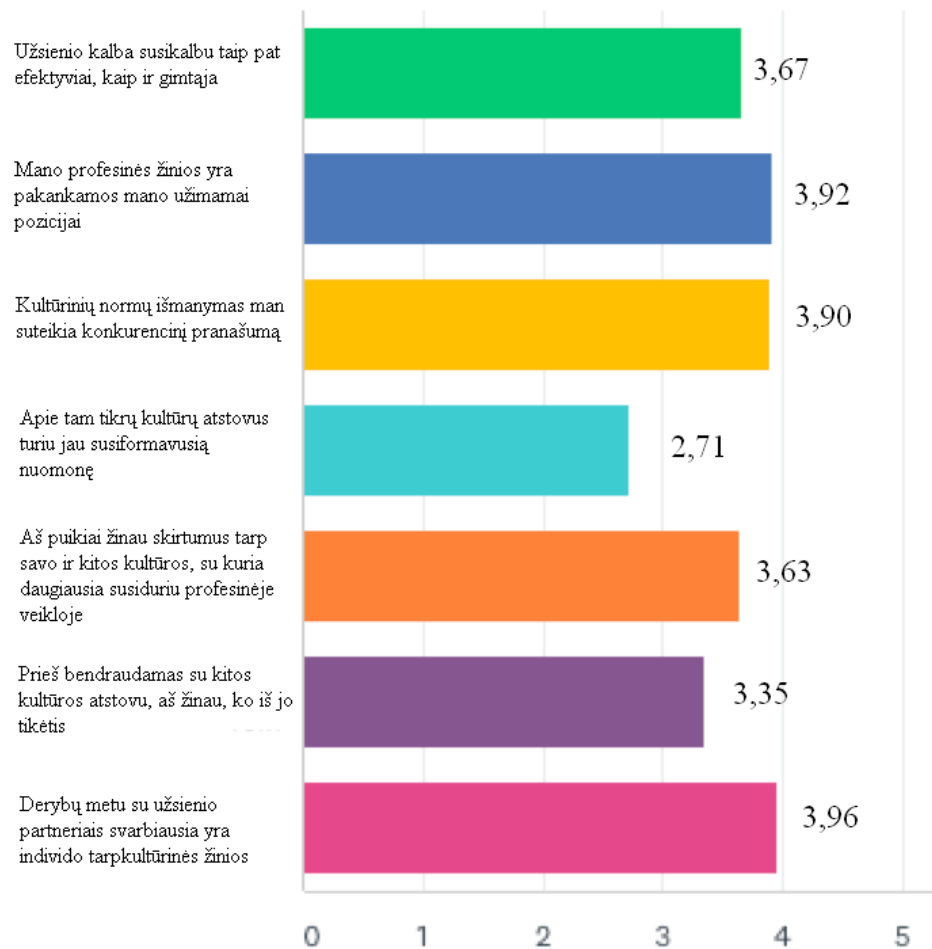
Kalbant apie komunikacijos formas – vyrauja rašytinė ir žodinė komunikacijos formos (71 proc. respondentų atsakymų). Komunikaciją gyvų susitikimų metu palaiko 29 proc. respondentų. Galima daryti prielaidą, kad didžioji dalis respondentų nesusiduria su kitos kultūros atstovais gyvų susitikimų metu dėl geografinių atstumų.

Nepaisant respondentų tarpkultūrinės komunikacijos patirties metais, didžioji dalis visos imties (71 proc.) neturėjo jokių teorinių tarpkultūrinės kompetencijos kursų. Be to, absoliuti dauguma (73 proc.) neinvestuoja į šios kompetencijos kėlimą. Galima daryti prielaidą, kad tarpkultūrinės kompetencijos teorinių žinių svarba didžiajai daliai respondentų nėra didelė.

Tarpkultūrinės kompetencijos įsivertinimas žinių aspektu. Siekiant išnagrinėti respondentų tarpkultūrinės kompetencijos įsivertinimą **žinių** aspektu, ši tarpkultūrinės kompetencijos dedamoji klausimyne suskirstyta į šias dedamąsias:

- užtikrintumą užsienio kalbos žiniomis;
- profesines žinias;
- žinias apie kitas kultūras bei jų teikiamą konkurencinį pranašumą;
- tvirtą nuomonę, paremtą žiniomis;
- žinias apie savo kultūrą;
- žinias apie tai, kaip pritaikomos tarpkultūrinės žinios;
- tarpkultūrinės kompetencijos žinių naudos verslo aplinkoje suvokimą.

Remiantis respondentų atsakymais, žinių kompetencijos apibendrintas įsivertinimas pateikiamas 11 paveiksle.



11 pav. Respondentų žinių kompetencijos įsivertinimas

Respondentų tarpkultūrinė kompetencija žinių aspektu vertinama pagal respondentų asmeninių žinių įsivertinimą remiantis kiekviena šio aspekto sudedamąja dalimi. Geriausiai respondentai vertina ir sutinka su tarpkultūrinės kompetencijos žinių teikiama nauda verslo aplinkoje. Prasčiausiai vertinamas teiginys, susijęs su tvirtos nuomonės apie tam tikras kultūras turėjimą. Apibendrinant galima teigti, kad respondentai savo turimas tarpkultūrinės kompetencijos žinias vertina gerai, suvokia jų naudą tiek individualiame lygmenyje, tiek verslo kontekste plačiąja prasme. Teiginys, susijęs su tvirtos nuomonės apie kultūras neturėjimą, atskleidžia, kad respondentai neturi išankstinių nuostatų apie vieną ar kitą kultūrą.

Tarpkultūrinės kompetencijos vertinimas žinių aspektu, įtraukiant demografines respondentų savybes, atskleidžia žinių įsivertinimo skirtumus pagal respondento šalį, užimamos pozicijos lygmenį bei darbo tarpkultūrinėje aplinkoje patirtį metais. Nagrinėjant gautus duomenis pagal respondentų demografines savybes, atlikta kryžminė analizė bei analizuotos demografinių charakteristikų ir tarpkultūrinės kompetencijos žinių sąsajos pagal vieną tarpkultūrinės kompetencijos dedamosios – žinių - elementą.

Kryžminė analizė tarp tarpkultūrinės kompetencijos įsivertinimo žinių aspektu ir šalies, kurioje gyvena respondentas, parodo, kad beveik pagal visas žinių dedamąsias atsakymų pasiskirstymas tarp šalių yra panašus, išskyrus elementą, kuriuo vertinamas užtikrintumas užsienio kalbos žiniomis (žr. 12 lentelę).

12 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas pagal šalis remiantis užsienio kalbos žinių įsivertinimu

Užsienio kalba susikalbu taip pat efektyviai, kaip ir gimtąją								
	Visiškai nesutinku (proc./sk.)	Nesutinku (proc./sk.)	Nei sutinku, nei nesutinku (proc./sk.)	Sutinku (proc./sk.)	Visiškai sutinku (proc./sk.)	Iš viso (proc./sk.)	Vidurkis	SD
JAV	25 / 2	37 / 3	0 / 0	12 / 1	25 / 2	17 / 8	2.75	+/- 1.6
Lietuva	6 / 2	10 / 3	3 / 1	55 / 17	26 / 8	67 / 31	3.84	+/- 1.1
Brazilija	0 / 0	25 / 1	0 / 0	0 / 0	75 / 3	9 / 4	4.25	+/- 1.3
Jungtinė Karalystė	0 / 0	0 / 0	100 / 1	0 / 0	0 / 0	2 / 1	3.00	0.0
Vengrija	0 / 0	0 / 0	50 / 1	50 / 1	0 / 0	4 / 2	3.50	+/- 0.5

Remiantis 12 lentelėje pateiktais duomenimis, prasčiausiai savo užsienio kalbos žinias vertina JAV gyvenantys respondentai (2,75), o geriausiai vertinantys – Brazilijoje (4,25) ir Lietuvoje (3,84). Turint omenyje nagrinėjamos įmonės kontekstą (įmonės viduje bei išorėje komunikuojama anglų kalba), JAV gyvenantys respondentai kasdien naudoja savo gimtąją kalbą ir su užsienio kalba susiduria rečiau, dėl to jų užsienio kalbos žinių turėjimo vertinimas yra nedidelis. Lietuvos, Brazilijos ir Vengrijos atstovai dažnai komunikuoja užsienio kalba, dėl to jie geriau vertina pasitikėjimą savo žiniomis komunikuojant ne gimtąja kalba.

Remiantis užimamos pozicijos lygmeniu, individo tarpkultūrinės kompetencijos vertinimas žinių aspektu labiausiai ryškus vertinant žinias apie kitas kultūras bei jų teikiamo konkurencinio pranašumo suvokimą (žr. 13 lentelę).

13 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas dėl kultūrinių normų išmanymo kaip konkurencinio pranašumo veiksnio: užimamos pozicijos aspektas

Kultūrinių normų išmanymas man suteikia konkurencinį pranašumą								
	Visiškai nesutinku (proc./sk.)	Nesutinku (proc./sk.)	Nei sutinku, nei nesutinku (proc./sk.)	Sutinku (proc./sk.)	Visiškai sutinku (proc./sk.)	Iš viso (proc./sk.)	Vidurkis	SD
Asistentas	0 / 0	0 / 0	50 / 1	50 / 1	0 / 0	5 / 2	3.50	+/-0.5
Specialistas	0 / 0	5 / 1	50 / 10	30 / 6	15 / 3	45 / 20	3.55	+/-0.8
Vyresnysis specialistas	0 / 0	14 / 1	14 / 1	29 / 2	43 / 3	16 / 7	4.00	+/-1.1
Komandos vadovas	0 / 0	0 / 0	25 / 2	63 / 5	13 / 1	18 / 8	3.88	+/-0.6
Direktorius	0 / 0	0 / 0	0 / 0	100 / 3	0 / 0	7 / 3	4.00	0.0
Vice prezidentas	0 / 0	0 / 0	0 / 0	25 / 1	75 / 3	9 / 4	4.75	+/-0.4

Remiantis 13 lentelėje pateiktais duomenimis, asistento poziciją užimantys respondentai menčiau vertina žinių apie skirtingas kultūras indėlį asmeninam konkurenciniam pranašumui. Labiausiai su šiuo teiginiu sutinka aukščiausio lygmens vadovai (vidurkis 4,75). Taip pat pastebima tendencija, kad aukštesnę poziciją užimantis respondentas geriau suvokia priklausomybę tarp asmeninio konkurencinio pranašumo ir turimų žinių apie kultūras.

Pagal respondentų turimą profesinę patirtį metais tarpkultūrinėje aplinkoje, pastebimi panašūs mažiau nei 1 metų ir daugiau nei 10 metų patirtį turinčių respondentų vertinimai (žr. 14 lentelę).

14 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas dėl profesinių žinių įsivertinimo kaip tinkamumo užimamai pozicijai veiksnio: darbo patirties tarpkultūrinėje aplinkoje aspektas

Mano profesinės žinios yra pakankamos mano užimamai pozicijai								
	Visiškai nesutinku (proc./sk.)	Nesutinku (proc./sk.)	Nei sutinku, nei nesutinku (proc./sk.)	Sutinku (proc./sk.)	Visiškai sutinku (proc./sk.)	Iš viso (proc./sk.)	Vidurkis	SD
Mažiau nei metai	0 / 0	0 / 0	20 / 1	40 / 2	40 / 2	10 / 5	4.20	+/-0.7
1-2 metai	0 / 0	0 / 0	11 / 1	67 / 6	22 / 2	19 / 9	4.11	+/-0.6
2-3 metai	0 / 0	20 / 1	40 / 2	40 / 2	0 / 0	10 / 5	3.20	+/-0.8
3-5 metai	0 / 0	0 / 0	13 / 1	89 / 7	0 / 0	17 / 8	3.88	+/-0.3
5-10 metų	0 / 0	0 / 0	25 / 2	50 / 4	25 / 2	17 / 8	4.00	+/-0.7

Daugiau nei 10 metų	0 / 0	8 / 1	15 / 2	46 / 6	31 / 4	27 / 13	4.00	+/-0.9
----------------------------	-------	-------	--------	--------	--------	---------	-------------	---------------

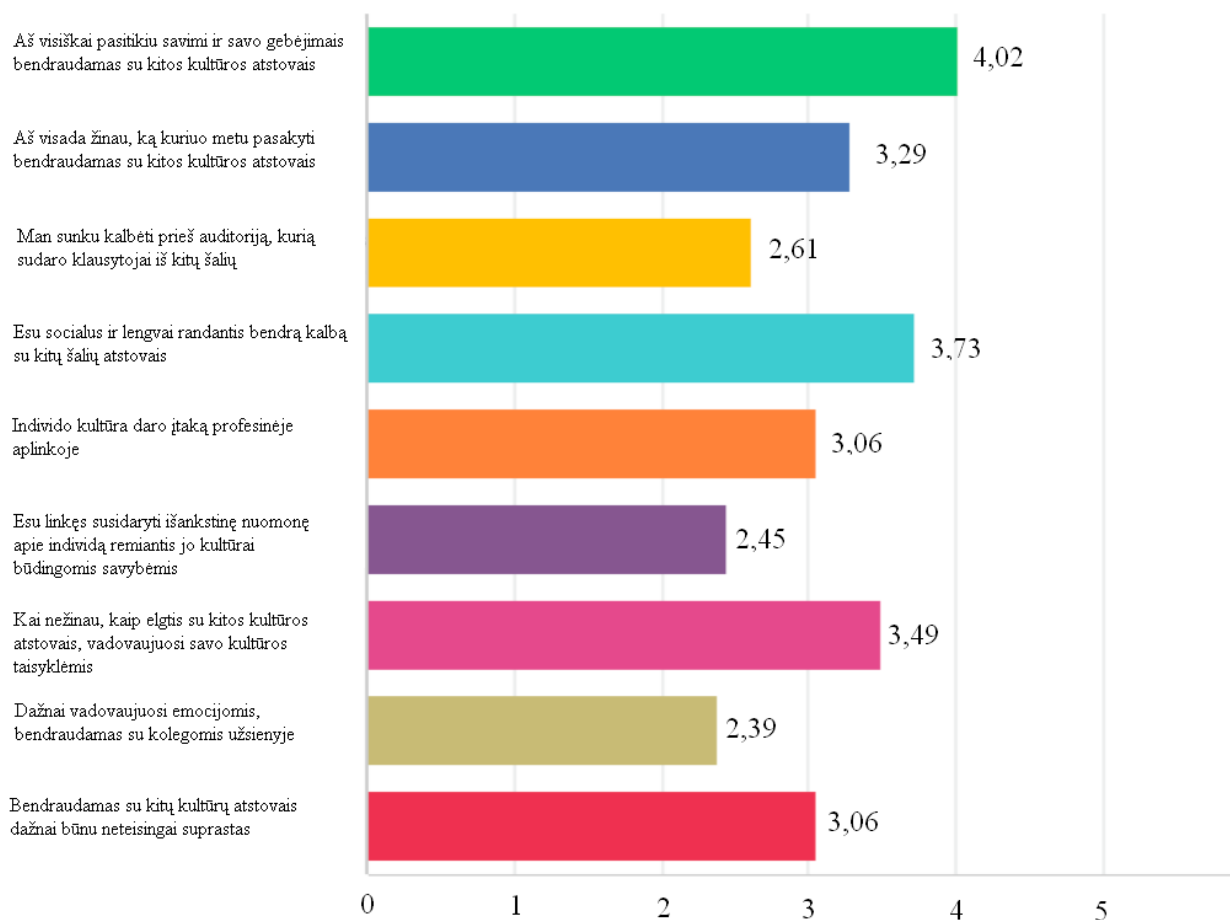
Remiantis 14 lentelėje pateiktais duomenimis, geriausiai savo patirtį ir tinkamumą esamai pozicijai vertina tie respondentai, kurių darbo patirtis tarpkultūrinėje aplinkoje yra mažiau nei 1 metai (vidurkis 4,20) bei tie respondentai, kurie turi 1-2 metų patirtį tarpkultūrinėje aplinkoje (vidurkis 4,11). Daugiau nei 10 metų patirtį turintys respondentai savo tinkamumą esamai pozicijai vertina kiek prasčiau, 4,0, lygiai taip pat kaip ir 5-10 metų patirtį tarpkultūrinėje aplinkoje turintys respondentai (4,0). Galima teigti, kad nedidelę patirtį tarpkultūrinėje aplinkoje turintys respondentai yra įsitikinę savo tinkamumu užimamai pozicijai ir savo profesines žinias vertina geriau, nei didelę patirtį turintys respondentai.

Apibendrinant galima teigti, kad respondentai savo turimas žinias tarpkultūrinės kompetencijos kontekste vertina gerai, suvokia jų naudą tiek individualiame lygmenyje, tiek verslo kontekste plačiąja prasme. Mažesnę profesinę patirtį tarpkultūrinėje aplinkoje turintys respondentai yra linkę savo profesines žinias vertinti daug geriau nei tie, kurie turi didesnę patirtį, tačiau žinių apie kitas kultūras trūkumą pripažįsta dauguma respondentų. Kalbant apie užsienio kalbos žinias, mažiausiai savo užsienio kalbos žiniomis pasitiki JAV gyvenantys ir dirbantys respondentai, o aukštesnę poziciją įmonėje užimantys respondentai geriau suvokia priklausomybę tarp asmeninio konkurencinio pranašumo ir turimų žinių apie kultūras. Šie apibendrinti rezultatai parodo, kad svarbu vystyti respondentų tarpkultūrinę kompetenciją: užsienio kalbų žinias, žinias apie kitas kultūras bei skatinti savikritiškumą turimoms profesinėms žinioms.

Tarpkultūrinės kompetencijos įsivertinimas gebėjimų aspektu. Siekiant išnagrinėti respondentų tarpkultūrinės kompetencijos įsivertinimą **gebėjimų** aspektu, ši tarpkultūrinės kompetencijos sudedamoji dalis klausimyne suskirstyta į šias dedamąsias:

- gebėjimą pasitikėti savo komunikaciniais gebėjimais komunikuojant su kitos kultūros atstovais;
- gebėjimą suvokti, ką kuriuo metu sakyti komunikuojant su kitos kultūros atstovais;
- gebėjimą kalbėti prieš auditoriją, kurią sudaro kitos kultūros atstovai;
- socialinių įgūdžių panaudojimo gebėjimą;
- gebėjimą suvokti, kaip kultūra daro įtaką individo veiksams;
- gebėjimą prisitaikyti prie kitos kultūros atsidūrus tos kultūros aplinkoje;
- gebėjimą pasikliauti logika tarpkultūrinėje aplinkoje;
- gebėjimą užtikrinti, kad esu teisingai suprantamas.

Remiantis respondentų atsakymų duomenimis, gebėjimų įsivertinimas pagal kiekvieną iš gebėjimų dedamąją pateiktas 12 paveiksle.



12 pav. Respondentų gebėjimų kompetencijos įsivertinimas

Geriausiai respondentai vertina gebėjimą pasitikėti savo komunikaciniais gebėjimais komunikuojant su kitos kultūros atstovais bei socialinių įgūdžių panaudojimo gebėjimus – atitinkamai 4,02 ir 3,73. Vidutiniškai gerai respondentų vertinamas gebėjimas suvokti, ką kuriuo metu sakyti komunikuojant su kitos kultūros atstovais (3,29). Vertindami gebėjimą kalbėti prieš kitos kultūros auditoriją, 51 proc. respondentų pripažįsta, kad jiems nėra sunku kalbėti prieš auditoriją, kurią sudaro kitos kultūros atstovai, o su teiginiu, ar dažniausiai susidaroma išankstinė nuomonė apie individą remiantis jo kultūros stereotipais, didžioji dalis respondentų (55,1 proc.) nesutinka, kitaip tariant, neturi išankstinės nuomonės apie individą remiantis vien apie jo kultūrą egzistuojančiais stereotipais.

Kalbant apie gebėjimą prisitaikyti prie kitos kultūros atsidūrus tos kultūros aplinkoje, didžioji dalis respondentų (51 proc.) sutinka, kad nepažįstamoje kultūroje pasikliauja savo įsitikinimais ir susiformavusiomis normomis ir nepasiduoda emocijomis, bet pasikliauja logika (63 proc. apklaustųjų). Tai reiškia, kad didžioji dalis respondentų siekia logiškai suvokti vykstančius nepažįstamus ir nenuspėjamus procesus bei pasikliauti savo turimomis normomis ir įsitikinimais.

Didžioji dalis respondentų (53 proc.) neturi nuomonės apie tai, ar individo kultūra daro įtaką asmeninei profesinei sėkmei, o 26 proc. pritaria, kad individuali profesinė sėkmė priklauso nuo individo kultūros. Ši išvada papildo jau anksčiau atliktą apibendrinimą, kuriuo remiantis, ypač svarbu įmonės darbuotojams padėti suprasti tarpkultūrinės kompetencijos svarbą ir tai, kaip aukšta tarpkultūrinė kompetencija gali tapti profesiniu pranašumu, padedančiu individui reikiamu metu reikiamoje vietoje prisitaikyti prie tam tikros kultūros, nuspėti galimus veiksmus bei visiškai eliminuoti savo asmeninės kultūros daromą įtaką, kuri, kaip jau minėta teorinėje darbo dalyje, tam tikrais atvejais gali neigiamai paveikti individo profesinę sėkmę.

Tarpkultūrinės kompetencijos vertinimas gebėjimų aspektu, įtraukiant demografines respondentų savybes, atskleidžia gebėjimų įsivertinimo skirtumus pagal šalį, užimamos pozicijos lygmenį bei darbo tarpkultūrinėje aplinkoje patirtį metais. Nagrinėjant gautus duomenis pagal respondentų demografines savybes, atlikta kryžminė analizė bei analizuotos demografinių charakteristikų ir tarpkultūrinės kompetencijos gebėjimų sąsajos pagal vieną tarpkultūrinės kompetencijos – gebėjimų elementą.

Kryžminė analizė tarp tarpkultūrinės komunikacinės kompetencijos įsivertinimo gebėjimų aspektu ir šalies, kurioje gyvena respondentas, parodo, kad gebėjimų įsivertinimai pagal respondento šalį skiriasi (žr. 15 lentelę).

15 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas dėl gebėjimo tinkamai komunikuoti su kitos kultūros atstovais: šalies, kurioje gyvenama ir dirbama, aspektas

Aš visada žinau, ką kuriuo metu pasakyti bendraudamas su kitos kultūros atstovu								
	Visiškai nesutinku (proc./sk.)	Nesutinku (proc./sk.)	Nei sutinku, nei nesutinku (proc./sk.)	Sutinku (proc./sk.)	Visiškai sutinku (proc./sk.)	Iš viso (proc./sk.)	Vidurkis	SD
JAV	0 / 0	25 / 2	25 / 2	50 / 4	0 / 0	17 / 8	3.25	+/-0.8
Lietuva	0 / 0	13 / 4	42 / 13	39 / 12	6 / 2	67 / 31	3.39	+/-0.8
Brazilija	0 / 0	25 / 1	50 / 2	0 / 0	25 / 1	9 / 4	3.25	+/-1.1
Jungtinė Karalystė	0 / 0	0 / 0	100 / 1	0 / 0	0 / 0	2 / 1	3.00	0.0
Vengrija	0 / 0	50 / 1	50 / 1	0 / 0	0 / 0	4 / 2	2.50	+/-0.5

Remiantis 14 lentelėje pateiktais duomenimis, savo komunikacinius gebėjimus geriausiai vertina respondentai iš Lietuvos (3,39), prasčiausiai – respondentai iš Vengrijos (2,5), tačiau dauguma respondentų rinkosi atsakymą nei sutinku, nei nesutinku, t. y. negali objektyviai įvertinti šių savo gebėjimų.

Socialinių įgūdžių panaudojimo gebėjimų vertinimas pagal respondento šalį atskleidžia panašią tendenciją, kaip ir analizuojant gebėjimą tinkamai komunikuoti su kitos šalies atstovais (žr. 16 lentelę).

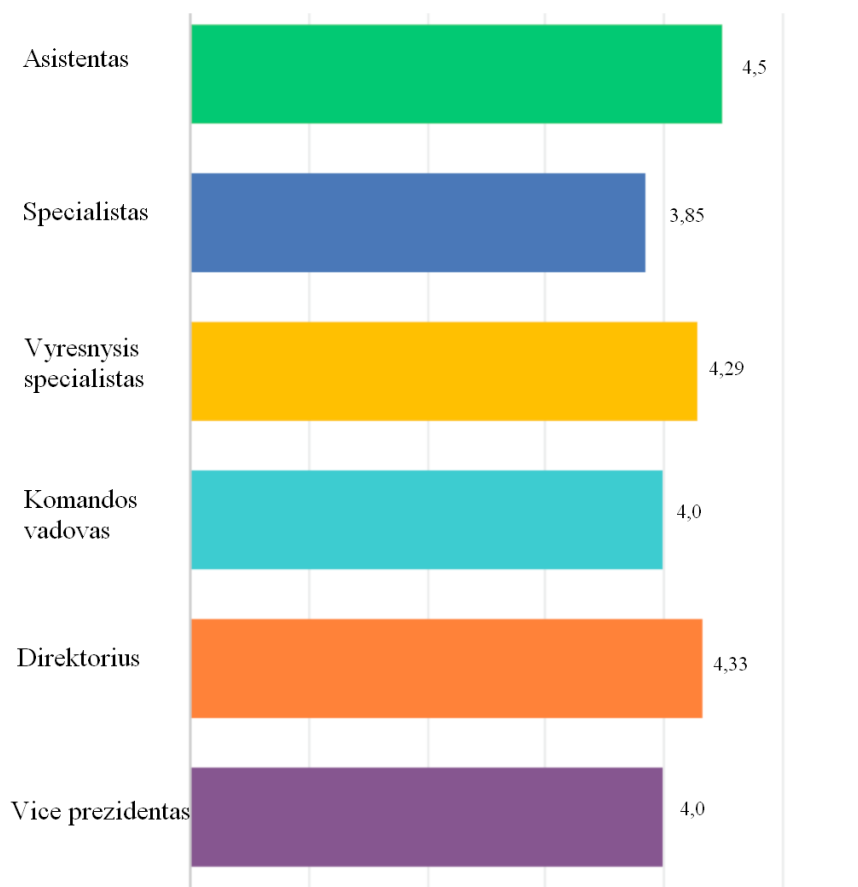
16 lentelė. Respondentų atsakymų pasiskirstymas dėl gebėjimo tinkamai pasinaudoti socialiniais įgūdžiais: šalies, kurioje gyvenama ir dirbama, aspektas

Esu socialus ir lengvai randantis bendrą kalbą su kitų šalių atstovais								
	Visiškai nesutinku (proc./sk.)	Nesutinku (proc./sk.)	Nei sutinku, nei nesutinku (proc./sk.)	Sutinku (proc./sk.)	Visiškai sutinku (proc./sk.)	Iš viso (proc./sk.)	Vidurkis	SD
JAV	0 / 0	0 / 0	0 / 0	38 / 3	63 / 5	17 / 8	4.63	+/-0.5
Lietuva	3 / 1	13 / 4	23 / 7	52 / 16	10 / 3	67 / 31	3.52	+/-0.9
Brazilija	0 / 0	0 / 0	50 / 2	25 / 1	25 / 1	9 / 4	3.75	+/-0.8
Jungtinė Karalystė	0 / 0	0 / 0	0 / 0	0 / 0	100 / 1	2 / 1	5.00	0.0
Vengrija	0 / 0	50 / 1	50 / 1	0 / 0	0 / 0	4 / 2	2.50	+/-0.5

Remiantis 16 lentelėje pateiktais duomenimis, geriausiai savo socialinius įgūdžius vertina respondentai iš Jungtinės Karalystės bei Jungtinių Amerikos Valstijų. Respondentai iš Vengrijos savo socialinius gebėjimai su kitos kultūros atstovais vertina prasčiausiai (2,5). Galime daryti išvadą, kad respondentai iš Vengrijos savo komunikacinius bei socialinius gebėjimus vertina prasčiausiai. Viena iš galimų to priežasčių – nedidelė respondentų iš Vengrijos profesinė patirtis tarpkultūrinėje aplinkoje (1-3 metai).

Kryžminė analizė tarp tarpkultūrinės kompetencijos įsivertinimo gebėjimų aspektu ir užimamos pozicijos lygmens parodo, kad asistento poziciją užimantys respondentai geriausiai iš visų respondentų vertina savo komunikacinius gebėjimus, (žr. 13 pav.).

Pasitikiu savimi ir savo gebėjimais bendraudamas su kitos kultūros atstovais

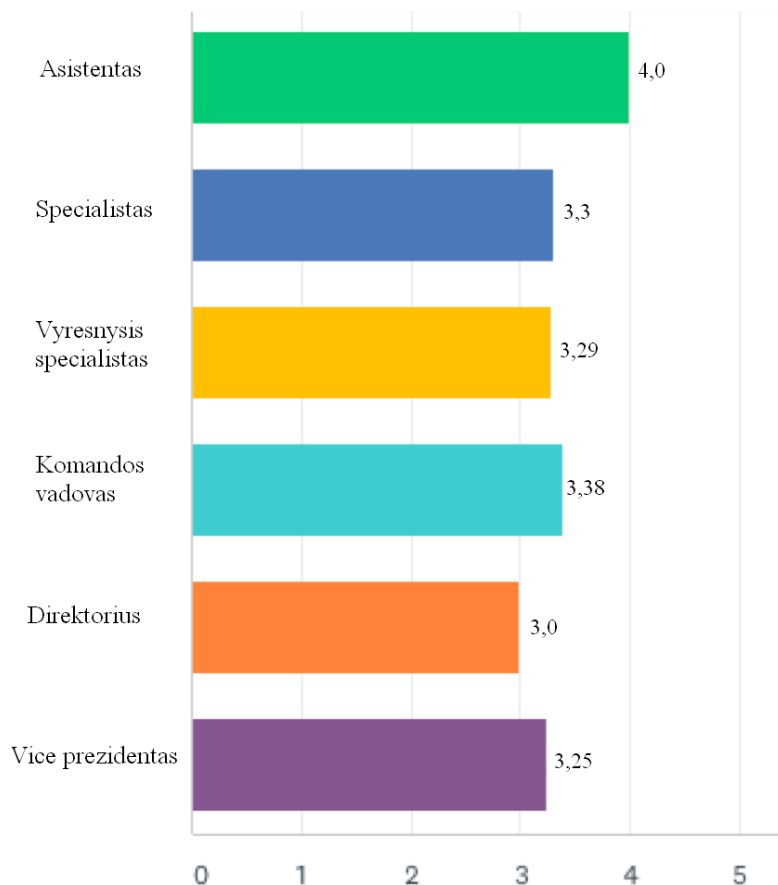


13 pav. Respondentų komunikacinių gebėjimų kompetencijos įsivertinimas

Remiantis 13 paveiksle pateiktais duomenimis, asistento poziciją užimantys respondentai savo komunikacinius gebėjimus vertina 4,5 iš 5, o vyresnieji specialistai ir direktoriaus pareigas užimantys respondentai – atitinkamai 4,29 ir 4,33. Prasčiausiai savo komunikacinę kompetenciją vertina specialisto pareigas užimantys respondentai – 3,85.

Nagrinėjant gebėjimą suvokti, ką kuriuo metu sakyti komunikuojant su kitos kultūros atstovais, kaip jau minėta, geriausiai vertina asistento poziciją užimantys respondentai (4,00), prasčiausiai – direktoriaus pareigas užimantys respondentai (3,00) (žr. 14 pav.).

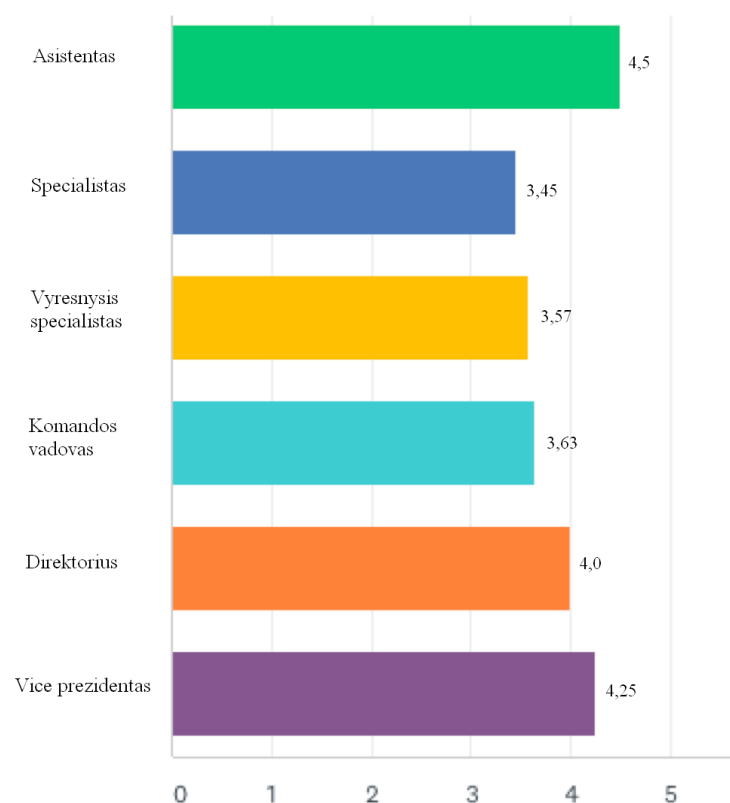
Visada žinau, ką ir kada sakyti komunikuojant su kitos kultūros atstovais



14 pav. Respondentų gebėjimo suvokti, ką kuriuo metu sakyti komunikuojant su kitos kultūros atstovais, įsivertinimas

Remiantis 14 paveiksle pateiktais duomenimis, matyti aiški tendencija – kuo aukštesnes pareigas užima respondentas, tuo jo komunikacinių gebėjimų įsivertinimas yra žemesnis. Ta pati tendencija vyrauja ir vertinant socialinius gebėjimus – geriausiai juos vertina asistento poziciją užimantys respondentai (žr. 15 paveikslą).

Esu socialus ir lengvai randantis bendrą kalbą su kitų šalių atstovais



15 pav. Respondentų socialinių gebėjimų kompetencijos įsivertinimas

Socialinius gebėjimus geriausiai vertina respondentai, užimantys asistento poziciją (4,5), aukščiausio padalinio vadovo (vice prezidento) poziciją užimantys respondentai savo socialinius gebėjimus vertina atitinkamai 4,25, direktoriaus poziciją užimantys respondentai – 4,0. Galima daryti išvadą, kad asistento poziciją užimančių respondentų darbo pobūdis iš esmės skiriasi nuo tų, kurie užima aukštas pareigas, dėl to skiriasi socialinių gebėjimų įsivertinimas.

Remiantis darbo tarpkultūrinėje aplinkoje patirtimi metais, išryškėja tendencija individo tarpkultūrinės kompetencijos vertinime gebėjimų aspektu: kuo mažiau patirties (metais) tarpkultūrinėje aplinkoje turi individas, tuo geriau vertinami asmeniniai tarpkultūrinės kompetencijos gebėjimai, o didesnę patirtį turintys respondentai savo gebėjimus vertina prasčiau. Šiuos rezultatus galima sieti su jau aptartu asistento pareigas užimančių respondentų darbo pobūdžiu, kuris iš esmės skiriasi nuo aukštas pareigas užimančių respondentų.

Apibendrinant, komunikaciniai gebėjimai, socialiniai įgūdžiai, viešasis kalbėjimas, stereotipų nepaisymas - geriausiai respondentų įsivertinami gebėjimai tarpkultūriniame kontekste. Prasčiausiai savo tarpkultūrinius gebėjimus vertina respondentai iš Vengrijos - tai galima sieti su nedidele šių respondentų profesine patirtimi metais tarpkultūrinėje aplinkoje. Visgi pastebima tendencija, kad kuo mažiau patirties (metais) tarpkultūrinėje aplinkoje turi respondentas ir kuo jis užima žemesnę poziciją,

tuo geriau vertina savo asmeninius tarpkultūrinės kompetencijos gebėjimus: komunikacinius gebėjimus, gebėjimą suvokti, ką kuriuo metu sakyti komunikuojant su kitos kultūros atstovais bei savo socialinius gebėjimus. Ypač svarbu įmonės darbuotojams padėti suprasti tarpkultūrinės kompetencijos svarbą, poveikį profesinei sėkmei bei adekvataus tarpkultūrinės kompetencijos gebėjimų įsivertinimo būdus.

Respondentų tarpkultūrinės kompetencijos įsivertinimas asmeninių savybių aspektu. Siekiant išnagrinėti respondentų tarpkultūrinės kompetencijos įsivertinimą asmeninių savybių aspektu, klausimyne įvardytos tokios asmens savybės:

- turimų vertybių nepakeičiamumą;
- patriotizmo vertinimą;
- savęs priskyrimą tam tikrai kultūrai;
- siekį pažinti kitas kultūras;
- mokymąsi iš savo klaidų;
- siekį prisitaikyti prie inovacijų;
- individualizmo / kolektyvizmo elementus (individualus profesionalumas / sistemos dalis);
- vyriškumo / moteriškumo elementus (konkurencija / kooperacija)

Analizuojant, kaip respondentai vertina savo turimas vertybes ir jų nepakeičiamumą (pastovumą), 39 proc. respondentų sutinka, kad dar vaikystėje suformuotas vertybes būtų sunku pakeisti. Vos mažesnė dalis respondentų išreiškia visiškai priešingą nuomonę – 35 proc. apklaustųjų teigia, kad vaikystėje suformuotas vertybes pakeisti nebūtų sunku, o likusi dalis respondentų nuomonės neturi.

Remiantis šiuo vertybių (ne)pakeičiamumo įsivertinimu, galima daryti išvadą, kad respondentai neturi tvirtų kultūros formuojamų vertybinių įsitikinimų, kuriuos būtų sunku pakeisti. Ši asmeninė savybė (vertybių (ne)pakeičiamumas), anot Deardorff (2004), parodo individo požiūrį į kultūrų įvairovę galimą dinamiškumą, o tai reiškia potencialiai ugdytiną tarpkultūrinę kompetenciją per požiūrį į kitas kultūras bei jų įvairovę.

Analizuojant patriotizmo bei savęs priskyrimo tam tikrai kultūrai reiškinį, paaiškėja, kad 56 proc. respondentų yra savo šalies patriotai. Paprastai patriotizmas yra teigiamas reiškinys, bet tarpkultūrinės kompetencijos kontekste jis įgyja neigiamą reikšmę: nors patriotizmas nereiškia, kad aukštinant savo šalį žeminamos kitos, visgi savo šalies aukštinimas, pasak Starosta (1997) dažnu atveju skatina nepagrįstai pasyvų domėjimąsi kitomis kultūromis (galimai pasyvų tarpkultūrinės kompetencijos kėlimą).

Siekiant išsiaiškinti respondentų savęs priskyrimą tam tikrai kultūrai, suformuluoti 5 teiginiai (žr. 17 lentelę).

17 lentelė. Respondentų savęs priskyrimas tam tikrai kultūrai

	Visiškai nesutinku (proc./sk.)	Nesutinku (proc./sk.)	Nei sutinku, nei nesutinku (proc./sk.)	Sutinku (proc./sk.)	Visiškai sutinku (proc./sk.)	Vidurkis	SD
Vertinu savo kultūrą	4 / 2	2 / 1	23 / 11	57 / 27	13 / 6	3.72	+/-0.9
Tiksliai žinau, kurios kultūros atstovas esu	0 / 0	2 / 1	31 / 15	57 / 27	10 / 5	3.75	+/-0.6
Esu pasaulio pilietis	2 / 1	19 / 9	25 / 12	35 / 17	19 / 9	3.50	+/-1.1
Man būtų sunku save priskirti kuriai nors vienai kultūrai	25 / 12	48 / 23	17 / 8	8 / 4	2 / 1	2.15	+/-1.0
Jei galėčiau rinktis, pasirinkčiau būti kitos kultūros atstovu	25 / 12	40 / 19	19 / 9	13 / 6	4 / 2	2.31	+/-1.1

Remiantis 17 lentelės duomenimis, didžioji dalis respondentų vertina savo kultūrą, žino, kokios kultūros atstovas yra – vidurkis atitinkamai 3,72 (standartinis nuokrypis +/-0,9) ir 3,75 (standartinis nuokrypis +/-0,6). Didesnė dalis respondentų, jei galėtų rinktis, nekeistų savo kultūros (vidurkis - 2,69, standartinis nuokrypis +/-1,1), tačiau, nors dauguma respondentų tiksliai žino, kurios kultūros atstovai yra, tuo pačiu galėtų save vadinti ir pasaulio piliečiu (vidurkis - 3,5, standartinis nuokrypis +/-1,1).

Apibendrinant galima teigti, kad respondentai priskiria save tam tikrai kultūrai, ją vertina ir nenorėtų jos keisti kita. Dauguma respondentų laiko save savo šalies (kultūros) patriotais. Visgi savęs laikymas pasaulio piliečiu kartu vertinant ir priskiriant save tam tikrai kultūrai reiškia, kad respondentai yra atviri kitoms kultūroms, kas tarpkultūrinės kompetencijos kontekste yra teigiamas reiškinys, atskleidžiantis dideles tarpkultūrinės kompetencijos kėlimo galimybes.

Išvadą apie tai, kad respondentai yra atviri naujoms kultūroms, patvirtina apibendrintas siekis pažinti kitas kultūras: didžioji dalis respondentų siekia pažinti naujas kultūras, sekti naujienas, susijusias su kitomis kultūromis, bei nevengia įsijausti į kitos kultūros individo situaciją (žr. 18 lentelę).

18 lentelė. Respondentų atsakymai apie siekį pažinti kitas kultūras

	Visiškai nesutinku (proc./sk.)	Nesutinku (proc./sk.)	Nei sutinku, nei nesutinku (proc./sk.)	Sutinku (proc./sk.)	Visiškai sutinku (proc./sk.)	Vidurkis	SD
Keliaudamas visada stengiuosi susipažinti su kitos šalies papročiais, tradicijomis, gyvenimo būdu	0 / 0	6 / 3	19 / 9	46 / 22	29 / 14	3.98	+/-0.8
Nuolat domiuosi užsienio šalių naujienomis	0 / 0	8 / 4	21 / 10	46 / 22	25 / 12	3.88	+/-0.8
Visada stengiuosi įsijausti į pašnekovo situaciją	0 / 0	4 / 2	15 / 7	50 / 24	31 / 15	4.08	+/-0.8

Remiantis 18 lentelėje pateiktais duomenimis, didžioji dalis respondentų siekia pažinti kultūras, kuriose lankosi (vidurkis – 3.98, standartinis nuokrypis +/-0.8), taip pat respondentai nuolat seka naujienas apie kitas šalis ir jų kultūras (vidurkis – 3.88, standartinis nuokrypis +/-0.8). Respondentai, siekdami kuo geriau suvokti nepažįstamą situaciją, pasitelkia empatiją (įsijaucia į kito individo situaciją) (vidurkis 4.08, standartinis nuokrypis +/-0.8). Šie rezultatai, atskleidžiantys respondentų atvirumą naujoms kultūroms bei siekį jas pažinti, patvirtina anksčiau darbe apibendrintą teiginį apie tai, kad didžioji dalis respondentų, remiantis jų asmeninėmis savybėmis, yra linkę pažinti kitas kultūras bei didinti individualią tarpkultūrinę kompetenciją.

Asmeninės savybės, susijusios su siekiu nuolat pažinti naujoves, prie jų prisitaikyti bei mokytis iš savo klaidų, taip pat atskleidžia individo polinkį ugdyti savo tarpkultūrinę kompetenciją: siekį prisitaikyti prie inovacijų išreiškia absoliuti dauguma respondentų (91 proc.), o mokytis iš savo klaidų linkę 68 proc. respondentų. Šie rezultatai parodo respondentų savybę mokėti pripažinti savo klaidas bei polinkį tobulėti ir ugdyti save. Šios asmeninės savybės, remiantis tarpkultūrinę kompetenciją nagrinėjančiais Radic, Giannelloni (2017), yra ypač svarbios tarpkultūrinę kompetenciją siekiantiems vystyti individams.

Apibendrinant galima tvirtinti, kad didžioji dalis respondentų yra atviri kitoms kultūroms, jų įvairovei bei jų asmeninės savybės (turimų vertybių (ne)pakeičiamumas, savęs priskyrimas tam tikrai kultūrai, bet tuo pačiu buvimas pasaulio piliečiu, siekiančiu nuolat pažinti kitas kultūras, **prisitaikyti**

prie naujų reiškinių (inovacijų), mokytis iš savo klaidų) atskleidžia respondentų polinkį vystyti individualią tarpkultūrinę kompetenciją.

Kaip jau aptarta teorinėje darbo dalyje, kultūros dimensijos yra glaudžiai susijusios su tarpkultūrinės kompetencijos vystymu: kiekviena iš Hofstede kultūros dimensijų yra priskiriama tam tikram reiškiniui, darančiam įtaką individo tarpkultūrinės kompetencijos vystymui. Tyrimo anketos klausimais buvo siekiama išsiaiškinti respondentų individualizmo / kolektyvizmo bei vyriškumo / moteriškumo kultūros dimensijas, kurios atitinkamai reiškia individo siekiamą individualų profesionalumą / buvimą sistemos dalimi bei siekį konkuruoti / kooperuotis. Anot Grundey (2008), svarbu nustatyti šias dimensijas siekiant tinkamai vystyti organizacijos individų tarpkultūrinę kompetenciją.

Respondentų kultūrinės charakteristikos. Respondentų kultūrinėms charakteristikoms matuoti buvo pasirinkta Likerto skalė, o kultūrinės charakteristikos nustatomos pagal teiginius, iš kurių kiekvieną būtų galima priskirti arba individualizmo, arba kolektyvizmo dimensijai. Kolektyvizmą išreiškiantys teiginiai bei respondentų vertinimas pateikti 19 lentelėje.

19 lentelė. Kolektyvizmo dimensiją išreiškiančių teiginių vertinimai

	Visiškai nesutinku (proc./sk.)	Nesutinku (proc./sk.)	Nei sutinku, nei nesutinku (proc./sk.)	Sutinku (proc./sk.)	Visiškai sutinku (proc./sk.)	Vidurkis	SD
Jeigu noriu, kad tam tikras darbuotojas atliktų užduotį, aš bandau jam parodyti, kaip užduoties įvykdymas pagelbės kitiems grupės nariams	0 / 0	2 / 1	25 / 12	65 / 31	8 / 4	3.79	+/-0.6
Kai nesutinku su grupe, pakeičiu savo nuomonę ir pritaikau ją prie grupės nuomonės	4 / 2	33 / 16	50 / 24	10 / 5	2 / 1	2.73	+/-0.8

Remiantis 19 lentelėje pateiktais duomenimis, respondentai labiau sutinka, kad, norėdami paskatinti kitą darbuotoją, stengiasi parodyti, kaip jo darbas pagelbės kitiems grupės nariams (vidurkis - 3.79, standartinis nuokrypis +/-0.6). Taip pat respondentai labiau sutinka su tuo, kad yra linkę pritaikyti savo nuomonę prie grupės nuomonės, net jeigu ji nesutampa su grupės nuomone (vidurkis 2.73, standartinis nuokrypis +/-0.8). Abu šie teiginiai atspindi kolektyvizmo dimensiją ir teigiamas šių teiginių vertinimas nurodo, kad respondentams labiau būdingos kolektyvizmo (buvimo sistemos dalimi) savybės.

Respondentų vertinimui buvo pateikti ir individualizmo dimensiją išreiškiantys teiginiai. Individualizmo dimensiją išreiškiančių teiginių vertinimai nurodyti 20 lentelėje.

20 lentelė. Individualizmo dimensiją išreiškiančių teiginių vertinimai

	Visiškai nesutinku (proc./sk.)	Nesutinku (proc./sk.)	Nei sutinku, nei nesutinku (proc./sk.)	Sutinku (proc./sk.)	Visiškai sutinku (proc./sk.)	Vidurkis	SD
Bendraudamas su užsieniečiais visada pasiekiu savo užsibrėžtų tikslų	4 / 2	6 / 3	56 / 27	27 / 13	6 / 3	3.25	+/-0.8
Bendraudamas su užsieniečiais jaučiuosi visiškai kitaip, nei bendraudamas su savo šalies individais	0 / 0	13 / 6	25 / 12	46 / 22	17 / 8	3.67	+/-0.9
Jei nesutinku su grupės nuomone, esu linkęs sukelti konfliktą	17 / 8	54 / 26	25 / 12	4 / 2	0 / 0	2.17	+/-0.8
Savo asmeninę tarpkultūrinę kompetenciją vertinu labai gerai	0 / 0	6 / 3	35 / 17	44 / 21	15 / 7	3.67	+/-0.8

Remiantis 20 lentelėje pateiktais duomenimis, su individualizmo dimensiją išreiškiančiais teiginiais respondentai labiau sutinka, išskyrus teiginį, kurio vertinimo vidurkis 2.17 (standartinis nuokrypis +/-0.8).

Apibendrinant visus šešis teiginius, vertinančius respondento individualizmą (kolektyvizmą), sudėtinga nustatyti, kuri dimensija tarp respondentų išreikšta labiau. Siekiant atskleisti, ar individualizmo / kolektyvizmo kultūrinės dimensijos priklauso nuo respondento šalies, atlikta kryžminė analizė bei tų pačių teiginių vertinimas pateiktas pagal respondentų šalį (žr. 21 lentelę).

21 lentelė. Kolektyvizmo ir individualizmo dimensijas išreiškiančių teiginių vertinimas: šalies, kurioje gyvenama ir dirbama, aspektas

		Vidurkis	SD
Jei noriu, kad tam tikras darbuotojas atliktų užduotį, aš bandau jam parodyti, kaip užduoties įvykdymas pagelbės kitiems grupės nariams	JAV	3.75	+/-0.6
	Lietuva	3.77	+/-0.6
	Brazilija	3.75	+/-0.4
	Vengrija	3.50	+/-0.5
Kai nesutinku su grupe, pakeičiu savo nuomonę ir pritaikau ją prie grupės nuomonės	JAV	2.38	+/-0.7
	Lietuva	2.74	+/-0.7
	Brazilija	3.25	+/-1.1
	Vengrija	3.50	+/-0.5
Bendraudamas su užsieniečiais visada pasiekiu savo užsibrėžtų tikslų	JAV	3.38	+/-1.1
	Lietuva	3.19	+/-0.7
	Brazilija	3.50	+/-0.9
	Vengrija	3.00	+/-1.0
Bendraudamas su užsieniečiais jaučiuosi visiškai kitaip, nei bendraudamas su savo šalies individualais	JAV	3.75	+/-0.6
	Lietuva	3.61	+/-1.0
	Brazilija	4.00	0.0
	Vengrija	3.50	+/-0.5
Jei nesutinku su grupės nuomone, esu linkęs sukelti konfliktą	JAV	2.13	+/-0.3
	Lietuva	2.16	+/-0.9
	Brazilija	2.00	+/-0.7
	Vengrija	2.50	+/-0.5
Savo asmeninę tarpkultūrinę kompetenciją vertinu labai gerai	JAV	3.63	+/-0.5
	Lietuva	3.71	+/-0.7
	Brazilija	3.50	+/-0.9
	Vengrija	2.00	0.0

Remiantis 21 lentelėje pateiktais duomenimis, išvesti kolektyvizmo ir individualizmo dimensijas išreiškiančių teiginių vertinimų vidurkiaai pagal respondento šalį (žr. 22 lentelę).

22 lentelė. Kolektyvizmo ir individualizmo dimensijas išreiškiančių teiginių vertinimo vidurkis: šalies, kurioje gyvenama ir dirbama, aspektas

	JAV	Lietuva	Brazilija	Vengrija
Kolektyvizmo dimensijos vidurkis	3.0	3.3	3.5	3.5
Individualizmo dimensijos vidurkis	3.2	3.2	3.25	2.8

Remiantis 22 lentelėje pateiktais duomenimis, individualizmą atspindinti kultūrinė dimensija ryškiausia tarp JAV ir Lietuvos respondentų, o kolektyvizmo dimensija ryškiausia tarp Vengrijoje ir Brazilijoje gyvenančių respondentų. Jungtinės Karalystės respondentai neįtraukti dėl per mažo jų skaičiaus. Apibendrinant, respondentų atsakymai neturi ryškios kultūrinės dimensijos ir jiems negali būti priskiriama griežta individualizmo / kolektyvizmo kultūrinė dimensija, dėl to atlikta kryžminė analizė pagal respondentų šalis. Paaiškėjo, kad individualizmą (individualų profesionalumą) atspindinti kultūrinė dimensija ryškiausia tarp JAV ir Lietuvos respondentų, o kolektyvizmo (buvimo sistemos dalimi) dimensija ryškiausia tarp Vengrijoje ir Brazilijoje gyvenančių respondentų.

Vyriškumo / moteriškumo kultūrinės dimensijas atspindintys teiginiai vertinami tuo pačiu principu, kaip ir individualizmo / kolektyvizmo dimensijos. Vyriškumą išreiškiantys teiginiai bei respondentų vertinimas pateikti 23 lentelėje.

23 lentelė. Vyriškumo dimensiją išreiškiančių teiginių vertinimai

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkis	SD
Būdamas kitoje šalyje, gebu įvertinti situacijas taip pat greitai, kaip ir savoje šalyje	2 (1)	15 (7)	44 (21)	31 (15)	8 (4)	3.29	+/-0.9
Komandos pasiekimus esu linkęs vertinti pagal kiekvieno žmogaus indėlį	2 (1)	10 (5)	33 (16)	46 (22)	8 (4)	3.48	+/-0.9
Noriu, kad mano asmeniniai karjeros	2 (1)	13 (6)	38 (18)	40 (19)	8 (4)	3.40	+/-0.9

pasiekimai būtų įvertinti							
--------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Pagal 23 lentelėje pateiktus duomenis, su vyriškumo dimensiją išreiškiančius teiginius respondentai labiau sutinka, o standartinis nuokrypis nesiekia vieneto reikšmės, taigi respondentų vertinimai yra gan panašūs. Galima daryti išvadą, kad respondentams būdingos vyriškumą (konkuravimo siekį) atspindinčios savybės.

Respondentų vertinimui buvo pateikti ir moteriškumo dimensiją išreiškiantys teiginiai. Moteriškumo dimensiją išreiškiančių teiginių vertinimai nurodyti 24 lentelėje.

24 lentelė. Moteriškumo dimensiją išreiškiančių teiginių vertinimai

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Sutinku	Visiškai sutinku	Vidurkis	SD
Esu kuklus, kai kalbama apie mano pasiekimus	0 (0)	10 (5)	27 (13)	46 (22)	17 (8)	3.69	+/-0.9
Komandoje visada padedu kolegoms, silpnesniems už mane	0 (0)	0 (0)	2 (1)	52 (25)	46 (22)	4.44	+/-0.5

Pagal 24 lentelėje pateiktus duomenis, teiginiamas, vertinantiems moteriškumo dimensiją, respondentai pritaria – vidurkiai atitinkamai siekia 3.69 ir 4.44.

Apibendrinant visus penkis teiginius, vertinančius respondento vyriškumą (moteriškumą), sudėtinga nustatyti, kuri dimensija tarp respondentų išreikšta labiau. Siekiant atskleisti, ar vyriškumo / moteriškumo kultūrinės dimensijos priklauso nuo respondento šalies, atlikta kryžminė analizė bei tų pačių teiginių vertinimas pateiktas pagal respondentų šalį (žr. 25 lentelę).

25 lentelė. Vyrishkumo ir moteriškumo dimensijas išreiškiančių teiginių vertinimas: šalies, kurioje gyvenama ir dirbama, aspektas

		Vidurkis	SD
Būdamas kitoje šalyje, gebu įvertinti situacijas taip pat greitai, kaip ir savoje šalyje	JAV	2.88	+/-1.0
	Lietuva	3.39	+/-0.7
	Brazilija	3.25	+/-1.3
	Vengrija	3.50	+/-0.5
Komandos pasiekimus esu linkęs vertinti pagal kiekvieno žmogaus indėlį	JAV	3.25	+/-0.4
	Lietuva	3.65	+/-0.9
	Brazilija	2.50	+/-1.1
	Vengrija	3.50	+/-0.5
Noriu, kad mano asmeniniai karjeros pasiekimai būtų įvertinti	JAV	3.13	+/-1.3
	Lietuva	3.55	+/-0.8
	Brazilija	3.00	+/-0.8
	Vengrija	3.50	+/-0.5
Esu kuklus, kai kalbama apie mano pasiekimus	JAV	4.00	+/-0.7
	Lietuva	3.68	+/-0.8
	Brazilija	3.75	+/-0.8
	Vengrija	3.00	+/-1.0
Komandoje visada padedu kolegoms, silpnesniems už mane	JAV	4.50	+/-0.5
	Lietuva	4.42	+/-0.5
	Brazilija	4.50	+/-0.9
	Vengrija	4.50	+/-0.5

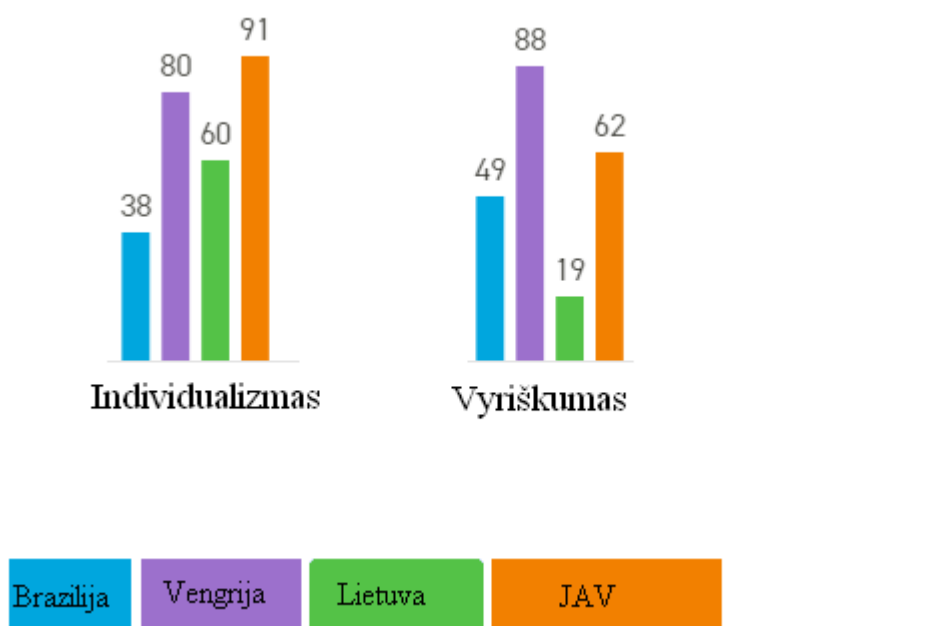
Remiantis 25 lentelėje pateiktais duomenimis, išvesti vyrishkumo ir moteriškumo dimensijas išreiškiančių teiginių vertinimų vidurkiai pagal respondento šalį (žr. 26 lentelę).

26 lentelė. Vyriškumo ir moteriškumo dimensijas išreiškiančių teiginių vertinimo vidurkis: šalies, kurioje gyvenama ir dirbama, aspektas

	JAV	Lietuva	Brazilija	Vengrija
Vyriškumo dimensijos vidurkis	3.1	3.5	2.9	3.5
Moteriškumo dimensijos vidurkis	4.25	4.0	4.1	3.7

Remiantis 26 lentelėje pateiktais duomenimis, vyriškumą (sieki konkuruoti) atspindinti kultūrinė dimensija ryškiausia tarp Lietuvos ir Vengrijos respondentų, o moteriškumo (sieki kooperuotis) dimensija ryškiausia tarp JAV ir Brazilijoje gyvenančių respondentų.

Remiantis Hofstede šalių palyginimo pagal kultūrinės dimensijas instrumentu, JAV yra apibūdinama kaip viena iš individualiausių kultūrų pasaulyje. Vengrija ir Lietuva taip pat priskiriamos individualizmo kultūrai (reikšmės atitinkamai 80/100 ir 60/100) (žr. 16 paveikslą).



16 pav. Šalių palyginimas pagal Hofstede kultūrinių dimensijų modelį

Remiantis paveiksle pateiktais duomenimis, vienintelė iš nagrinėjamų šalių kolektyvizmo kultūrai yra prisikirama Brazilija.

Vyriškumo kultūrai priskiriamos Vengrija ir JAV, o Brazilija ir Lietuva yra labiau moteriškumo dimensiją atspindinčios kultūros.

Apibendrinant kultūrinės dimensijas, individualizmą atspindinti kultūrinė dimensija ryškiausia tarp JAV ir Vengrijos ir Lietuvos, bet remiantis atlikto tyrimo duomenimis, individualizmo kultūrai priskiriamos tik JAV ir Lietuva. Remiantis respondentų iš Vengrijos teiginiu vertinimu, Vengrija priskiriama kolektyvizmo kultūrai. Brazilija, remiantis Hofstede kultūrinių dimensijų modeliu, priskiriama kolektyvizmo kultūrai, lygiai taip pat, kaip ir tyrime dalyvavę respondentai iš Brazilijos.

Pagal Hofstede modelį, vyriškumo dimensija ryškiausia Vengrijoje ir JAV (tyrimo duomenimis – Vengrijoje ir Lietuvoje), moteriškumo – Brazilijoje ir Lietuvoje (tyrimo duomenimis – Brazilijoje ir JAV). Galima daryti išvadą, kad kultūrinių dimensijų tendencijos pagal šalis tyrimo rezultatuose yra panašios, o skirtumai atsiranda dėl nepakankamos respondentų iš kiekvienos šalies imties. Į kultūrinės dimensijas svarbu atsižvelgti rengiant tarpkultūrinės kompetencijos vystymo gaires.

Tarpkultūrinės kompetencijos pagal pagrindines jos dedamąsias – žinias, gebėjimus ir asmenines savybes – vertinimas respondentų požiūriu pateiktas 27 lentelėje:

27 lentelė. Apibendrintas respondentų tarpkultūrinės kompetencijos įsivertinimas pagal tarpkultūrinės kompetencijos dedamąsias

Tarpkultūrinės kompetencijos sudedamoji dalis	Bendras respondentų įsivertinimas
Siekis prisitaikyti prie inovacijų	4,19
Gebėjimas pasitikėti savo komunikaciniais gebėjimais komunikuojant su kitos kultūros atstovais	4,02
Siekis pažinti kitas kultūras	3,98
Tarpkultūrinės kompetencijos žinių naudos verslo aplinkoje suvokimas	3,96
Asmeninės profesinės žinios	3,92
Žinios apie kitas kultūras bei šių žinių teikiamą konkurencinį pranašumą	3,9
Savęs priskyrimas tam tikrai kultūrai	3,75
Socialiniai įgūdžiai	3,73
Gebėjimas mokytis iš savo klaidų	3,72
Užtikrintumą užsienio kalbos žiniomis	3,67
Žinios apie savo kultūrą	3,63
Žinios apie tai, kaip pritaikomos tarpkultūrinės žinios	3,35
Gebėjimas suvokti, ką kuriuo metu sakyti komunikuojant su kitos kultūros atstovais	3,29
Gebėjimas suvokti, kaip kultūra daro įtaką individo veiksams	3,06
Turimų vertybių nepakeičiamumas	3
Tvirta nuomonė, paremta žiniomis	2,71
Gebėjimas pasikliauti logika tarpkultūrinėje aplinkoje	2,61
Gebėjimas kalbėti prieš auditoriją, kurią sudaro kitos kultūros atstovai	2,39
Gebėjimas užtikrinti, kad esu teisingai suprantamas	1,94
Gebėjimas prisitaikyti prie kitos kultūros atsідurus tos kultūros aplinkoje	1,51

Remiantis 27 lentelėje pateiktais duomenimis, respondentai geriausiai vertina siekį prisitaikyti prie inovacijų ir gebėjimą pasitikėti savo komunikaciniais gebėjimais komunikuojant su kitos kultūros atstovais, sutinka, kad tarpkultūrinės kompetencijos žinios yra naudingos tarpkultūrinėje verslo aplinkoje.

Žemiausiais balais respondentai įsivertina savo gebėjimus: gebėjimą prisitaikyti prie kitos kultūros atsidūrus joje, gebėjimą kalbėti prieš auditoriją, kurią sudaro kitos kultūros atstovai bei gebėjimą pasikliauti logika tarpkultūrinėje aplinkoje. Rengiant tarpkultūrinės kompetencijos vystymo gaires, ypač svarbu atsižvelgti į respondentų tarpkultūrinės kompetencijos įsivertinimą ir didesnę dėmesį skirti toms dedamosioms, kurios vertinamos prasčiausiai.

Tarpkultūrinės kompetencijos vystymo gairės. Siekiant išsiaiškinti tarpkultūrinės kompetencijos vystymo gaires, respondentams užduotas atviro tipo klausimas „Jūsų nuomone, kokių žinių, gebėjimų ar kitų savybių jums trūksta, kad turėtumėte aukštą tarpkultūrinę kompetenciją?“ Analizuojant respondentų išskirtas savybes, kurių jiems trūksta, pastebėta, kad dažniausiai įvardijami komunikaciniai gebėjimai - užsienio kalbos žinios, užsienio kalbos barjerai. Taip pat respondentai išskiria žinių trūkumą apie kitų kultūrų istoriją, normas, tradicijas, patirties trūkumą komunikacijoje ir realiuose susitikimuose. Gebėjimas prisitaikyti, ugdyti toleranciją, pasitikėjimą bei gebėjimą pripažinti, kad trūksta tam tikrų savybių – elementai, kuriuos respondentai įvardija kaip trūkstamus ir svarbius. Apibendrinant, respondentai savo gebėjimus vertina prastai, įvardija, kad jiems trūksta komunikacinių gebėjimų, žinių apie kitas kultūras, patirties bei gebėjimo prisitaikyti tam, kad galėtų save vadinti aukštą tarpkultūrinę kompetenciją turinčiais profesionalais.

Analizuojant respondentų išskirtus tarpkultūrinės kompetencijos vystymo būdus, išskirtos trys pagrindinės vystymo veiklos: mokymai (kalbų kursai, kultūrų pažinimo kursai bei mokymasis iš kolegų), kelionės (laisvalaikio bei verslo) ir intensyvesnė komunikacija su kitos kultūros atstovais. Šios veiklos, respondentų nuomone, padėtų vystyti individualią tarpkultūrinę kompetenciją.

Apibendrinant atsakymų į atvirus klausimus analizę, anot respondentų, labiausiai trūksta komunikacinių gebėjimų, žinių apie kitas kultūras, patirties bei gebėjimo prisitaikyti. Anot respondentų, šias savybes ir gebėjimus geriausia būtų vystyti per mokymus, keliones ir intensyvią tiesioginę komunikaciją su kitos kultūros atstovais.

4.2 Interviu duomenų analizė

Interviu buvo siekiama įvertinti įmonės CUJO AI tarpkultūrinės kompetencijos privalumus ir ribotumus organizaciniame lygmenyje vadovų požiūriu nustatant kultūrinio aspekto įtraukimo lygį į pagrindines įmonės veiklas bei procesus, išsiaiškinant, kokiais būdais ugdoma individo tarpkultūrinė kompetencija per pagrindines įmonės veiklas ir procesus bei įvertinant vadovų požiūrį į galimus organizacijos tarpkultūrinės kompetencijos vystymo būdus.

Siekiant išsiaiškinti kultūrinio aspekto įtraukimo lygį į pagrindines įmonės veiklas bei procesus, respondentams suformuluoti pirminiai klausimai apie kultūrinio aspekto įtraukimą į įmonės veiklas. Atlikus informantų atsakymų į pirmus interviu klausimus kokybinę turinio analizę, išskirtos 6 kategorijos ir 13 subkategorijų. Kategorijos, subkategorijos bei patvirtinantys teiginiai pateikti 28 lentelėje.

28 lentelė. Kultūrinio aspekto įtraukimo lygis į pagrindines įmonės veiklas bei procesus

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Sprendimų priėmimas	Sprendimo priėmimo procesas	„<...>kultūrinis aspektas daro įtaką, bet nemanau, kad į jį atsižvelgiama <...>kultūrinis vertinimas ateina po laiko, kai jau priimtas vienas ar kitas sprendimas ir tik vėliau pasvarstoma, kad galbūt to darbuotojo kultūra turėjo įtakos <...>problema bandoma spręsti čia ir dabar, nelabai vadovaujantis kultūriniu aspektu” (1-asis informantas) „Vadovybė turėtų būti skatinama priimant sprendimus kelti klausimus, kaip tas sprendimas darys įtaką aplinkai ir individams” (2-asis informantas)
	Individo kultūra	„<...>manau, kad jų sprendimams įtaką daro jų pačių kultūros” (1-asis informantas) „<...>skubotumas ar atidėliojimas priimti sprendimus yra lemiamas darbuotojo kultūros” (2-asis informantas)
Valdymas	Organizacinis lygmuo	„Nemanau, kad organizacijos lygmeniu kultūriniam aspektui skiriama daug dėmesio” (1-asis informantas)
	Vadovų požiūris	„Prioritetas (kultūriniam aspektui) turėtų būti aukščiausias organizacijos lygmuo” (1-asis informantas) „<...>iš kitų vadovų jaučiamas požiūris, kad visi yra vienodi, nesvarbu, iš kokios tu šalies ar kokia tavo kultūra” (2-asis informantas) „<...> bendraudami, tarkim, vadovai su savo skirtingose šalyse esančiais darbuotojais, jie bendrauja truputėlį skirtingai” (5-asis informantas)
Įėjimas į naujas rinkas	Diskusijų lygmuo	„Dažniausiai tai vyksta diskusijų lygmenyje. Prieš pradėdant kontaktą su nauja, nepažįstama kultūra” (1-asis informantas) „<...>prieš skambutį su ta įmone diskutavome apie jų verslo kultūrą” (3-asis informantas)

	Verslo vystymas	„<...>ypač atsižvelgiama pradedant vystyti verslą naujose rinkose” (2-asis informantas) „<...>mes negalime dar dirbti su ta rinka, nes tiesiog neturime tam tarpkultūrinės kompetencijos būtent tai rinkai <...> prieš susiduriant su nauja rinka, reikia labai gerai įsivertinti, kiek mes esame pajėgūs ne tik resursų prasme, bet ir kompetencijų prasme” (3-iasis informantas)
Marketingas	Prekės ženklo vystymas	„<...> ypač su prekės ženklo kūrimu susijusios veiklos – pozicionavimas ir sugebėjimas tą daryti skirtingose rinkose yra ypač svarbus” (4-asis informantas)
	Pozicionavimas	„<...>kontaktų užmezgimas ir bendravimas pirminis vyksta per marketingo ar verslo vystymo padalinius” (4-iasis informantas) „<...>ypač kalbant apie mūsų įvaizdį – siekiant pasidalinti tam tikra informacija su išore arba įmonės viduje, tik su skirtingais padaliniais. Mes suprantame, kad skirtingoms kultūroms svarbu tą pačią informaciją pateikti atitinkamai” (3-iasis informantas)
Procesai	Išorinė komunikacija	„<...>mes lygiai taip pat bendraujame su skirtingomis kultūromis <...>turėtų būti apimami visi padaliniai, kad kiekvienas žinotų, kaip bendrauti, kaip prieiti prie kitos kultūros, kad nebūtų jokių nesusipratimų” (2-asis informantas) „<...>mes, labiau pratę prie amerikietiškos verslo kultūros, buvome visai nepasiruošę susidurti ir komunikuoti su japonų atstovais” <...>kai pirminis kontaktas užmegztas kokybiškai, tolimesniam bendradarbiavimui kompetencijos trūkumas nėra tiek reikšmingas” (3-iasis informantas)
	Vidinė komunikacija	„<...>visgi svarbu, kad būtų suvokiami kolegų darbo ir požiūrio į darbą aspektai, kuriems daro įtaką būtent kultūra” (4-asis informantas) „Manau, priklausomai nuo pašnekovo ir jo kultūros ir kiti yra linkę prisitaikyti ir atitinkamai bendrauti” (5-asis informantas)
	Naujų darbuotojų pritraukimas	<...>mes neturime tos tarpkultūrinės patirties ir resursų viduje, kurie galėtų pasidalinti ta patirtimi” ” (3-iasis informantas) „<...> atitinkamos darbuotojų pritraukimo priemonės bus ruošiamos ir kituose padaliniuose, tačiau jos bus kitokios, pritaikytos tų padalinių darbuotojams, jų kultūrai” (4-asis informantas)
Veiklos vertinimas	Darbo rezultatai	„Visada lyginama ir nagrinėjama, kaip viskas vyksta pas mus, o kaip kituose padaliniuose<...>” (4-asis informantas) „Kažkokios diskriminacijos ar kitokio požiūrio į kitą kultūrą, manau, nėra” (5-asis informantas)

Sprendimų priėmimo kategorijoje išskirtos problemų sprendimo proceso, sprendimo priėmimo ir individo kultūros subkategorijos. Anot respondentų, kultūriniai aspektai neaktualūs sprendimo priėmimo procese: problemos sprendžiamos skubotai, sprendimai priimami neatsižvelgiant į kultūrinį aspektą, o į individo kultūrą, kuri turi didelę įtaką sprendimo priėmimui, yra visiškai neatsižvelgiama.

Valdymo kategorija suskirstyta į organizacinio lygmens ir vadovų požiūrio subkategorijas. Anot respondentų, organizaciniame lygmenyje visiškai neatsižvelgiama į kultūrinį aspektą. Kultūrinis aspektas turėtų būti svarbus pirmiausia aukščiausiam lygmeniui (vadovams). Respondentų nuomonės

apie kitų vadovų įvertinamą kultūrinį aspektą nevieningos, tai reiškia, kad ne visi vadovai atsižvelgia į kultūrinį aspektą.

Įėjimo į naujas rinkas kategorija suskirstyta į kultūrinio aspekto įtraukimą diskusijų lygmenyje bei verslo vystymo veiklose: respondentai pažymi, kad į kultūrinį aspektą atsižvelgiama, diskusijų metu neoficialiai dalijamasi tarpkultūrinėmis žiniomis, tačiau kalbant apie verslo vystymo veiklą, galime daryti išvadą, kad tarpkultūrinis aspektas nėra įvertinamas vertinant potencialų partnerį ir, kaip jau minėta, „*kultūrinis vertinimas ateina po laiko, kai jau priimtas vienas ar kitas sprendimas ir tik vėliau pasvarstoma, kad galbūt to darbuotojo kultūra turėjo įtakos*”.

Marketingo kategorija suskirstyta į prekės ženklo vystymo ir pozicionavimo subkategorijas. Respondentai pripažįsta, kad suvokia tarpkultūrinio aspekto svarbą marketingo veiklose: „*Mes suprantame, kad skirtingoms kultūroms svarbu tą pačią informaciją pateikti atitinkamai*”. Kultūrinio aspekto svarba išsakoma pasiūlymų lygmenyje, bet ne įvardijant konkrečius atvejus, susijusius su nagrinėjamos įmonės veiklomis.

Procesų kategorija suskirstyta į vidinę, išorinę komunikaciją bei darbuotojų pritraukimo veiklas. Šioje kategorijoje respondentai išsako pasiūlymus, į kurias veiklas tarpkultūrinis aspektas turėtų būti įtraukiamas, visgi, taip pat kaip ir marketingo kategorijoje, kultūrinio aspekto įtraukimo atvejai nagrinėjamoje įmonėje neįvardijami, taigi galima daryti išvadą, kad tarpkultūrinis aspektas į procesus neįtraukiamas.

Veiklos vertinimo kategorijai išskirta darbo rezultatų subkategorija, kurioje skirtingi respondentai, kalbėdami apie kultūrinio aspekto įtraukimą į darbo rezultatų vertinimą, pateikia visiškai priešingas nuomones.

Apibendrinant dauguma respondentų teigia, kad kultūrinis aspektas nėra įtraukiamas į įmonės veiklas bei pateikia pasiūlymus, kurios veiklos turėtų būti prioritetinės ir į kurias kultūrinis aspektas turėtų būti įtraukiamas (sprendimų priėmimas, valdymas, įėjimas į naujas rinkas, marketingas, procesai, veiklos vertinimas). Tie respondentai, kurie teigė, kad kultūrinis aspektas įtraukiamas į įmonės veiklas, negalėjo pateikti kultūrinio aspekto įtraukimo į įmonės veiklas pavyzdžių – kultūrinio aspekto įtraukimas apsiribojo respondentų įvardintu diskusijų lygmeniu ar pritaikomu komunikacijos stiliumi. Dėl argumentų ir pavyzdžių trūkumo bei nesutampančių respondentų nuomonių, galima daryti išvadą, kad kultūrinis aspektas nėra įtraukiamas į CUJO AI įmonės veiklas, kitaip tariant, neatsižvelgiama į tarpkultūriškumą ir tarpkultūrinės kompetencijos vystymo poreikį.

Individualios tarpkultūrinės kompetencijos vystymo būdai. Siekiant išsiaiškinti, kokiais būdais vystoma individo tarpkultūrinė kompetencija per pagrindines įmonės veiklas ir procesus, taip pat individo tarpkultūrinės kompetencijos vystymo svarbą bei vystymo galimybes, respondentams suformuluoti klausimai apie šiuo metu įmonėje vykdomas darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos ugdymo veiklas. Atlikus informantų atsakymų į šiuos klausimus kokybinę turinio analizę, išskirtos 4

kategorijos ir 13 subkategorijų. Kategorijos, subkategorijos bei patvirtinantys teiginiai pateikti 29 lentelėje.

29 lentelė. Individo tarpkultūrinės kompetencijos vystymo svarbos, būdų ir galimybių vertinimas vadovų požiūriu

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Vadovai	Žinių dalijimasis	<p>„<...> nemanau, kad tai yra bendra praktika. Manau, kad šioje vietoje išryškėja individuali vadovų kompetencija – kaip jie sugeba komunikuoti ir dalintis žiniomis” (1-asis informantas)</p> <p>„Vadovai turėtų dalintis informacija apie kitas rinkas, susiejant kultūrą su rinka ir bruožais” (2-asis informantas)</p> <p>„Tai vyksta tokiam neoficialiam lygmenyje: dalijimasis patirtimi, pastebėjimais. Dalijimasis patirtimi tikrai vyksta pokalbiuose, laiškuose” (3-iasis informantas)</p> <p>„Vadovas turi būti tas žmogus, kuris supažindina su kultūra ir perduoda savo turimas kompetencijas. Be to, vadovas formuoja procesus, strategiją, taigi ir tarpkultūrinę kompetenciją” (4-asis informantas)</p>
	Mokymai	<p>„Visi vadovai turėtų organizuoti mokymus, teikti pasiūlymus, patarimus, skatinti kiekvieną darbuotoją” (2-asis informantas)</p> <p>„Kažkokių veiksmų...strateginių, ar vykdomų mokymų – to tikrai nėra” (3-iasis informantas)</p> <p>„Mes nesimokome, bet iš darbų eigos, patirčių, bendravimo patirčių tą turime” (5-asis informantas)</p>
	Įtakos darymas	<p>„Vadovybė turėtų būti skatinama priimant sprendimus kelti klausimus, kaip tas sprendimas darys įtaką aplinkai ir individams” (1-asis informantas)</p> <p>„Vadovas turi būti pavyzdys ir autoritetas, aukščiausias asmuo pozicijoje. Be stipraus vadovo požiūrio ir tinkamo vadovavimo bei palaikymo darbuotojams sunku” (4-asis informantas)</p>
Procesai	Tarpkultūrinės kompetencijos vystymo procesai	<p>„Manau, klientų aptarnavimo ir marketingo skyriuose turėtų būti diegiamas tarpkultūrinės kompetencijos lavinimo procesas” (1-asis informantas)</p> <p>„Turėtų būti pabrėžiama tarpkultūrinės komunikacijos svarba ir procesai padėtų tai spręsti, pavyzdžiui, įvedant komunikacijos procesą tarp skirtingų padalinių” (4-asis informantas)</p> <p>„Nėra specializuotų mokymų ar programų <...>” (5-asis informantas)</p>
Veiklos	Formalios veiklos	<p>„Manau, kad įmonė turėtų skatinti veiklas, kurios ugdytų bendravimą su skirtingų kultūrų žmonėmis, taip pat daugiau bendrų veiklų tarp skirtingų skyrių, tarp skirtingų individų” (1-asis informantas)</p> <p>„Sakyčiau, tarpkultūrinės kompetencijos vystymo veiklų nėra” (2-asis informantas)</p>
	Komandos stiprinimo užsiėmimai	<p>„Manau, per praktines veiklas galima išsiugdyti tarpkultūrinę kompetenciją” (1-asis informantas)</p>

		<p>„Galbūt tai galėtų būti šalių pristatymai. Mūsų naujienlaiškis eina ta linkme, su tikslu supažindinti vienus su kitais, daugiau bendrų veiklų <...>” (4-asis informantas)</p> <p>„<...> netgi nesame nukreipę savo veiklų susipažinimui su kolegomis iš kitos kultūros, to trūktų <...> galėtų būti teminiai ketvirtiniai ar pusmečio pasidalinimai (apie kultūrinius įvykius)” (5-asis informantas)</p>
	Komandiruotės į kitas šalis	<p>„Efektyviausia būtų keliauti, gyvai bendrauti su klientais ir partneriais ir tokiu būdu pažinti kultūras bei vystyti kompetencijas per patirtį” (2-asis informantas)</p> <p>„Labai naudinga komandiruotės, kai žmonės turi realią galimybę pamatyti kultūras iš arčiau ir jose pabūti” (3-iasis informantas)</p> <p>„Taip pat būtų galima rasti komandiruočių taškus, kur būtų patogų atvykti skirtingiems ofisams ir tokiu būdu ne tik efektyviai kartu padirbėti, bet ir pažinti naują kultūrą” (4-asis informantas)</p>
	Konferencijos	„Svarbu siųsti kuo mažesnę grupelę ir pastatyti į nepatogią padėtį” (3-iasis informantas)
Įmonės diegiamos vertybės	Tolerancijos skatinimas	<p>„<...> iš įmonės viršaus turėtų ateiti tolerancijos skatinimas” (1-asis informantas)</p> <p>„Vertiname darbuotojus su tarpkultūrine patirtimi, bet jos neturinčių neatmetame, ypač jei jie turi pomėgį keliauti, pažinti, bendrauti ir yra atviri <...>” (4-asis informantas)</p>
	Etnocentrizmo šalinimas	„<...> iš įmonės viršaus turėtų ateiti griežtas požiūris į tam tikros kultūros iškelimą. Kontrolė, kad kažkuri kultūra nebūtų laikoma viršesne” (1-asis informantas)
	Empatija	<p>„<...> prie individualių kompetencijų priskirčiau empatiškumą, gebėjimą empatiškai vertinti kitą individą ir aplinką. Tai irgi vienas iš svarbesnių gebėjimų” (1-asis informantas)</p> <p>„<...> mūsų kultūroje apskritai yra normalu nesistengti pagelbėti. Čia empatijos trūkumas, ir tai tikrai atsiliepia ir verslo kultūroje” (3-iasis informantas)</p>
	Moralinės vertybės	„<...> manau, kad pirmiausia svarbu turėti tvirtą vertybinį pagrindą, moralinį – vertybinį pagrindą ir nustatą, kad negali visko vertinti per savo prizmę” (1-asis informantas)
	Siekis adaptuotis prie kitos kultūros	<p>„Trūksta savęs pažinimo ir savo vertybių suvokimo bei gebėjimo jas adaptuoti prie kitos kultūros” (1-asis informantas)</p> <p>„Manau, kai kurie turi kalbos barjerų, vengia komunikacijos užsienio kalba. Čia be abejo pasitikėjimo savimi trūkumas, ypač jeigu darbuotojas atėjęs iš vietinės kompanijos ir neturėjęs jokios patirties komunikuojant su užsieniu” (4-asis informantas)</p>

Vadovų kategorijoje išskirtos žinių dalijimosi, mokymų bei įtakos darymo subkategorijos. Respondentai pažymi, kad individuali tarpkultūrinė kompetencija turėtų būti vystoma per vadovus, jų žinių dalijimosi veiklas, taip pat vadovų organizuojamus ir vedamus mokymus. Vadovų daroma įtaka taip pat yra reikšminga, kadangi per ją galima ugdyti darbuotojų tarpkultūrinę kompetenciją: „Vadovas

turi būti pavyzdys ir autoritetas, aukščiausias asmuo pozicijoje. Be stipraus vadovo požiūrio ir tinkamo vadovavimo bei palaikymo darbuotojams sunku". Respondentai pažymi, kad vadovų žinių dalijimasis ar vykdomi mokymai nėra bendra praktika, bet tai būtų potencialiai tinkamos veiklos individualios tarpkultūrinės kompetencijos kėlimui.

Procesų kategorijoje išskirta tarpkultūrinės kompetencijos vystymo proceso subkategorija remiantis kelių respondentų pasiūlytomis idėjomis, susijusiomis su tuo, kad turėtų būti diegiami formalūs tarpkultūrinės kompetencijos vystymo procesai, kurių šiuo metu nėra.

Kategorijoje veiklos išskirtos formalių veiklų, komandos stiprinimo užsiėmimų, komandiruočių ir konferencijų subkategorijos. Apklaustųjų nuomone, formalių veiklų ar užsiėmimų, kurie skatintų tarpkultūrinę kompetenciją, nėra, tačiau turėtų būti įvedamos. Dalyvavimas komandiruotėse ar tarptautinėse konferencijose turėtų būti intensyvesnis ir kuo daugiau darbuotojų turėtų turėti galimybę jose dalyvauti.

Per įmonės diegiamas vertybes taip pat būtų galima vystyti darbuotojų tarpkultūrinę kompetenciją, ypač per tolerancijos, empatijos skatinimą, moralinių vertybių diegimą, etnocentrizmo šalinimą bei iškeliamą siekį adaptuotis prie kitos kultūros reikiamu metu.

Apibendrinant respondentai pažymi, kad įmonėje nėra formalių veiklų ar procesų, orientuotų į individo tarpkultūrinės kompetencijos vystymą, tačiau individo tarpkultūrinę kompetenciją geriausia būtų vystyti per vadovus, procesus, veiklas bei įmonės diegiamas vertybes. Respondentų nuomone, įmonė, turėdama aukštą tarpkultūrinę kompetenciją pasižyminčius darbuotojus, turėtų daug geresnes galimybes talentų pritraukime, derybinėje pozicijoje, tarpkultūriškai sėkmingi marketingo veiksmai stiprintų prekės ženklą, taip pat turėtų daug geresnes galimybes naujose rinkose, galimybes užmegzti naudingas partnerystes bei įgytume didesnę konkurencinį pranašumą. Taigi vadovai suvokia tarpkultūrinės kompetencijos poreikį individualiame lygmenyje bei siūlo tinkamiausius individualios tarpkultūrinės kompetencijos vystymo būdus ir veiklas.

Organizacinės tarpkultūrinės kompetencijos vystymo būdai. Siekiant išsiaiškinti organizacinės tarpkultūrinės kompetencijos vystymo būdus vadovų požiūriu, respondentams suformuluoti klausimai, susiję su organizacinės tarpkultūrinės kompetencijos vystymo veiklomis. Atlikus informantų atsakymų į šiuos klausimus kokybinę turinio analizę, išskirtos 4 kategorijos (pagrindinės trūkstamos kompetencijos) ir 9 subkategorijos (veiklos, per kurias geriausia vystyti organizacijos tarpkultūrinę kompetenciją). Kategorijos, subkategorijos bei patvirtinantys teiginiai pateikti 30 lentelėje.

30 lentelė. Organizacinės tarpkultūrinės kompetencijos vystymo būdų ir galimybių vertinimas vadovų požiūriu

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantis teiginys
Komunikacinė kompetencija	Veiklos, skatinančios tarpkultūrinę komunikaciją	„Matomas kompetencijos trūkumas, jos labiausiai trūksta bendraujant su išore <...> manau, kad įmonė turėtų skatinti veiklas, kurios ugdytų bendravimą su skirtingomis kultūromis” (1-asis informantas)
	Komandiruotės, darbas kartu skyrių lygmenyje	„Manau, kad būtų naudinga skyrių lygmenyje organizuoti komandiruotes ir darbą kartu, ne per atstumą” (3-iasis informantas)
Kompanijos įvaizdis ir konkurencingumas	Dalyvavimas projektuose	„Manau, kad būtų sveika įmonei dalyvauti viešuose projektuose, socialiniuose projektuose, pristatyti save kaip socialiai atsakingą” (1-asis informantas) „Įmonė galėtų stiprinti savo kompetencijas per aktyvų dalyvavimą globaliuose renginiuose, konferencijose. Matydami tendencijas skirtingose rinkose, galime numatyti, kas ir kaip keisis, ir būti tam pasiruošę” (4-asis informantas)
	Bendradarbiavimas su kitomis įmonėmis	„Manau, būtų galima glaudžiau bendradarbiauti su kitomis įmonėmis ir kartu vystyti, pavyzdžiui, IT projektus, galbūt netgi socialiniais tikslais” (3-iasis informantas) „Bendradarbiavimas su skirtingų šalių universitetais, įsitraukimas į programas” (4-asis informantas)
	Kompetencijos trūkumo įvardijimas	„Visų pirma reiktų į tai atsižvelgti, iškelti šią problemą, o tuomet analizuoti, ko mums trūksta” (2-asis informantas) Naujiems žmonėms trūksta supratimo, kokia yra tarpkultūrinės kompetencijos svarba <...> apklausos, padėsiančios išsiaiškinti tarpkultūrinės kompetencijos lygį ir poreikį jį vystyti” (4-asis informantas)
	Darbdavio įvaizdžio kūrimas	„Tarpkultūrinė kompetencija padėtų įmonei tapti patraukliu darbdaviu, o tai kurtų teigiamą poveikį ne tik įmonei, bet ir visiems darbuotojams” (4-asis informantas)
	Marketinginiai veiksmai	„Einant į naują rinką, prieš tai atlikus tarpkultūriškai kompetetingus marketinginius veiksmus, mes, kaip organizacija, būtume jau daug kam pasiruošę <...>” (5-asis informantas)
Darbuotojų kompetencija	Darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos ugdymas	„Organizacijos tarpkultūrinė kompetencija sudaryta iš darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos, taigi ugdant darbuotojus, atitinkamai didėja organizacijos tarpkultūrinė kompetencija” (2-asis informantas) „<...> tai vėl grįžtam prie darbuotojų marketingo skyriuje, labai svarbu, kad jie būtų kompetetingi ir padėtų organizacijai didinti tarpkultūrinę kompetenciją jau organizacijos lygmeniu” (5-asis informantas)
Įmonės vidaus kultūra	Vertybės	„Kompanijos vertybės, manau, jas iš dalies formuoja darbuotojai” (4-asis informantas)

Komunikacinės organizacijos kompetencijos kategorija suskirstyta į veiklą, skatinančių tarpkultūrinę komunikaciją bei komandiruočių (tarpkultūrinių skyrių darbo kartu) veiklas. Anot

respondentų, „*Matomas kompetencijos trūkumas, jos labiausiai trūksta bendraujant su išore*”. Tikslios komunikacinės kompetencijos veiklos neįvardijamos, bet pabrėžiama, kad ši kompetencija svarbi ir būtina ją vystyti.

Kompanijos įvaizdis ir konkurencingumas. Ši kategorija suskirstyta į dalyvavimo projektuose, bendradarbiavimo su kitomis įmonėmis, kompetencijos trūkumo įvardijimo, darbdavio įvaizdžio kūrimo bei marketinginių veiksmų subkategorijas. Respondentai pažymi, kad turėtų būti vystomas įmonės įvaizdis bei konkurencingumas, bet pirmausia reikia įvardinti tarpkultūrinės kompetencijos trūkumo faktą: „*Visų pirma reiktų j tai atsižvelgti, išskirti šią problemą, o tuomet analizuoti, ko mums trūksta*”. Netiesiogiai įvardijama, kad įmonėje tarpkultūrinės kompetencijos trūkumas nėra įvardijamas ir ne visi tai suvokia. Taip pat siekiant vystyti kompanijos įvaizdį ir konkurencingumą, anot respondentų, svarbu įmonei dalyvauti tarptautiniuose projektuose, intensyviau bendradarbiauti su kitomis įmonėmis bei mokslo įstaigomis, taip pat kurta teigiamą darbdavio įvaizdį: „*Tarpkultūrinė kompetencija padėtų įmonei tapti patraukliu darbdaviu, o tai kurtų teigiamą poveikį ne tik įmonei, bet ir visiems darbuotojams*” bei užtikrinti, kad marketinginiai veiksmai būtų tarpkultūriškai kompetetingi. Anot respondentų, šios veiklos padėtų gerinti kompanijos įvaizdį, didinti konkurencingumą bei prisidėtų prie tarpkultūrinės kompetencijos vystymo.

Darbuotojų kompetencijos kategorijai priskirtas darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos ugdymas. Pabrėžiama, kad organizacinė tarpkultūrinė kompetencija sudaryta iš darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos, ypač didelis dėmesys turėtų būti skiriamas marketingo skyriaus darbuotojams: „*Organizacijos tarpkultūrinė kompetencija sudaryta iš darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos, taigi ugdant darbuotojus, atitinkamai didėja organizacijos tarpkultūrinė kompetencija*”.

Įmonės vidaus kultūros kategorijai priskirta vertybių subkategorija. Anot apklaustųjų, „*Kompanijos vertybės, manau, jas iš dalies formuoja darbuotojai*”. Vidaus kultūros stiprinimas yra viena iš tarpkultūrinės kompetencijos sudedamųjų dalių – stipri įmonės vidaus kultūra, kurią iš dalies formuoja darbuotojai, prisideda prie organizacijos tarpkultūrinės kompetencijos vystymo.

Apibendrinant respondentų išskirtos organizacinės tarpkultūrinės kompetencijos sudedamosios dalys, per kurias būtų galima vystyti organizacinę tarpkultūrinę kompetenciją, yra komunikacinė kompetencija, kompanijos įvaizdis ir konkurencingumas, darbuotojų tarpkultūrinė kompetencija **bei** įmonės vidaus kultūra.

Atliekant tyrimo rezultatų analizę pastebėta, kad kad respondentai neturi išankstinių nuostatų apie vieną ar kitą kultūrą. Tai yra teigiamas aspektas, nes, kaip parodė Almeida (2012) atlikto tyrimo rezultatai, individų viena iš kompetencijos priežasčių yra nediskriminuojantis, nusiteikimų neturintis požiūris į kitas kultūras.

Labiausiai vystytinos žinios - užsienio kalbų žinios, žinios apie kitas kultūras, savikritiškumo skatinimas turimoms profesinėms žinioms. Kaip parodė Driel, Gabrenya (2012) atliktas tyrimas,

individualaus lygmens duomenys gali būti naudojami organizacinio lygmens tarpkultūrinės kompetencijos vertinimui, taigi galima daryti prielaidą, kad organizaciniame lygmenyje taip pat trūksta žinių apie kultūras. Almeida (2012) nurodo, kad tarpkultūrinės nekompetencijos priežastis – individai nepažįsta kitų kultūrų, taigi žinių apie kitas kultūras didinimas galimai didina tarpkultūrinę kompetenciją, dėl to šias žinias svarbu didinti tarp įmonės CUJO AI darbuotojų.

Remiantis Chen, Yu-Li (2015), individo vertybių sistema daro didelę įtaką tarpkultūrinei kompetencijai - tyrimas atskleidė, kad didžioji dalis respondentų yra atviri kitoms kultūroms, jų įvairovei bei jų asmeninės savybės (turimų vertybių (ne)pakeičiamumas, savęs priskyrimas tam tikrai kultūrai, bet tuo pačiu buvimas pasaulio piliečiu, siekiančiu nuolat pažinti kitas kultūras, prisitaikyti prie naujų reiškinių (inovacijų), mokytis iš savo klaidų). Galima teigti, kad respondentų vertybių sistema daro teigiamą įtaką tarpkultūrinei kompetencijai.

Tyrimo metu vertinant respondentų individualizmą (kolektyvizmą), buvo sudėtinga nustatyti, kuri dimensija išreikšta labiau – respondentai pasižymi tiek individualizmo, tiek kolektyvizmo bei moteriškumo ir vyriškumo savybėmis. Kultūrinių dimensijų skirtumai išryškėja tik analizuojant pagal šalis, kuriose respondantai gyvena ir dirba. Anot Bhawuk, Brislin, (1992), svarbu pasižymėti tiek individualizmą, tiek kolektyvizmą atspindinčiomis savybėmis, tuomet individas atskiria asmeninius / individualius tikslus, taigi turi gebėjimą bendradarbiauti priimant sprendimus, dalintis žiniomis ir kompetencija. Kadangi respondantai tarpkultūrinius gebėjimus įsivertino gerai, galima teigti, kad įvairių kultūrinių dimensijų savybių turėjimas yra teigiamas reiškinys.

Kalbant apie gebėjimų vystymą, respondantai teigia, kad individualius gebėjimus geriausia būtų vystyti per mokymus, keliones ir intensyvią tiesioginę komunikaciją su kitos kultūros atstovais. Tai patvirtina ir Norvilienės (2014) atliktas tyrimas, kuris nurodo, kad labiausiai tinkami tarpkultūrinės kompetencijos vystymo būdai yra patirtinis (per realias patirtis) ir projektų metodas (simuliaciniai žaidimai, dramos, debatai).

Kalbant apie organizacinį lygmenį, interviu su vadovais atskleidė, kad kultūrinis aspektas nėra įtraukiamas į CUJO AI įmonės veiklas, kitaip tariant, neatsižvelgiama į tarpkultūriškumą ir tarpkultūrinės kompetencijos vystymo poreikį. Svarbu prisiminti Adler (1991) pateiktą JAV organizacijų, turinčių tarptautinius padalinius, institucinio etnocentrizmo pavyzdį: organizacijos mano, kad amerikietiška kultūra yra tinkama bet kuriame kitame padalinyje, ir padalinių veikimo modelius diegia remdamasi namų kompanijos pavyzdžiu. Anot Adler (1991), tokie sprendimai ir neprisitaikymas prie kultūros neigiamai veikia tarpkultūrinę kompetenciją. CUJO AI atveju galima teigti, kad institucinis etnocentrizmas pastebimas įmonėje: visuose padaliniuose taikomas namų padalinio (JAV) pavyzdys, ir tai neigiamai veikia įmonės tarpkultūrinę kompetenciją.

4.3 Tarpkultūrinės kompetencijos vystymo CUJO AI įmonėje veiklos ir priemonės

Siekiant numatyti tarpkultūrinės kompetencijos vystymo CUJO AI įmonėje veiklas ir priemones, svarbu remtis praeitame skyriuje apibendrintais empirinio tyrimo rezultatais. Anketinės apklausos duomenys parodo, kaip įmonės darbuotojai vertina savo tarpkultūrinės kompetencijas bei kaip, jų manymu, jas būtų galima vystyti, o interviu duomenys atskleidžia vadovų požiūrį į tarpkultūrinę kompetenciją, galimus vystymo būdus tiek individualiu, tiek organizaciniu lygmeniu.

Atsižvelgiant į respondentų individualios tarpkultūrinės kompetencijos įsivertinimą žinių, gebėjimų, asmeninių savybių bei kultūrinių dimensijų aspektais bei vadovų išskirtus individualios darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos galimus vystymo būdus, numatomos šios pagrindinės vystymo veiklos ir priemonės CUJO AI įmonėje (žr. 31 lentelę).

31 lentelė. Individualios tarpkultūrinės kompetencijos vystymo CUJO AI įmonėje veiklos ir priemonės

Vystoma tarpkultūrinė kompetencija	Veiklos	Priemonės
Komunikaciniai gebėjimai	Intensyvi komunikacija su užsieniečiais;	Darbas tarpkultūrinėse komandose; Kalbų kursai; Komunikacinių gebėjimų lavinimo kursai;
Žinios	Mokymai; Žinios iš vadovų; Komandos stiprinimo veiklos;	Kalbų kursai; Mokymai apie kultūras; Mokymasis iš kolegų,
Tarpkultūrinė patirtis	Dalyvavimas globalių organizacijų veikloje; Darbas tarpkultūrinėse komandose;	Komandiruotės; Tarptautinės konferencijos;
Gebėjimas prisitaikyti tarpkultūrinėje aplinkoje	Buvimas tarpkultūrinėje aplinkoje; Adaptavimasis;	Verslo kelionės; Laisvalaikio kelionės;
Moralinės vertybės, empatija	Organizacijos veiklos, orientuotos į darbuotojų vertybių ir empatijos vystymą.	Organizacijos vertybių viešinimas; Organizacijos vertybių aspekto įtraukimas į kasdienes veiklas.

Pagrindinės individualios tarpkultūrinės kompetencijos, kurios turėtų būti vystomos, yra šios: komunikaciniai gebėjimai, žinios, tarpkultūrinė patirtis, gebėjimas prisitaikyti tarpkultūrinėje aplinkoje, moralinės vertybės, empatija. Šios kompetencijos turėtų būti vystomos per teorinius mokymus, praktinius užsiėmimus, dalyvavimą tarpkultūriniuose renginiuose ir t.t. Organizacija daro didelę įtaką individo tarpkultūrinei kompetencijai, kuri turėtų būti vystoma per organizacines veiklas ir priemones.

Tarpkultūrinės kompetencijos vystymo organizaciniame lygmenyje, remiantis nagrinėta teorija bei interviu duomenimis, veiklos ir priemonės pateiktos 32 lentelėje.

32 lentelė. Organizacinės tarpkultūrinės kompetencijos vystymo CUJO AI įmonėje veiklos ir priemonės

Vystoma tarpkultūrinė kompetencija	Veiklos	Priemonės
Komunikacinė kompetencija	Formalizuotos veiklos, kylančios iš formalaus įmonės komunikacinės kompetencijos kėlimo proceso	Formalizuoti įmonės vidinės ir išorinės komunikacinės kompetencijos kėlimo mokymai organizaciniame lygmenyje
Kultūrinė sinergija	Organizacijos vertybių nustatymas, kitų kultūrų pažinimo veiklos	Kultūrinio aspekto įtraukimas į rinkos ir konkurentų analizes
Tinkliškumas	Dalyvavimas globaliuose projektuose, intensyvus bendradarbiavimas su kitomis įmonėmis ir mokslo įstaigomis	Ryšiai
Kompanijos įvaizdis ir konkurencingumas	Marketingo skyriaus stiprinimas	Marketingo skyriaus darbuotojų kompetencijos kėlimas; Profesiniai mokymai; Patyrusių specialistų pritraukimas.
Darbuotojų kompetencija	Darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos vystymas	Kalbų kursai; Mokymai apie kultūras; Mokymasis iš kolegų; Mokymasis iš vadovų; Komandiruotės; Darbas tarptautinėse komandose; Komunikacinių gebėjimų lavinimo kursai;

Pagrindinės organizacinės tarpkultūrinės kompetencijos, kurios turėtų būti vystomos, yra šios: komunikacinė kompetencija, kultūrinė sinergija, tinkliškumas, kompanijos įvaizdis ir konkurencingumas bei darbuotojų kompetencija. Vystydama tarpkultūrinę kompetenciją tiek individualiame, tiek organizaciniame lygmenyje, įmonė pasiektų geresnius rezultatus talentų pritraukime, derybinėje pozicijoje, tarpkultūriškai sėkmingi marketingo veiksmai stiprintų prekės ženklą, taip pat įgytų daug geresnes galimybes naujose rinkose, galimybes užmegzti naudingas partnerystes bei įgytų didesnę konkurencinį pranašumą.

IŠVADOS

1. Augant tarptautinei prekybai, intensyvėja tarptautinis bendradarbiavimas, o tai atitinkamai didina tarptautinę konkurenciją. Siekdamos išlikti konkurencingomis, tarptautinės įmonės privalo nuolat vystyti savo turimas kompetencijas bei ieškoti naujų, efektyvių konkuravimo būdų. Globalios rinkos tarpkultūriškumo aspektas dažnai neįvertinamas - prieš pradėdant vertinti ir vystyti bet kurios organizacijos konkurencingumą ir sėkmingumą, pirmiausia dėmesį reikėtų skirti tarpkultūrinei kompetencijai. Nors tarpkultūrinės kompetencijos tyrimų atlikta įvairiose verslo srityse, šiuo metu sparčiai populiarėjančiuose kibernetinio saugumo sektoriuose tarpkultūrinės kompetencijos tyrimų nebuvimas nurodo poreikį tirti tarpkultūrinę kompetenciją daiktų interneto saugumo srityje.

2. Mokslinės literatūros analizė įgalina daryti išvadą, kad tarpkultūrinė kompetencija yra savybių ir gebėjimų rinkinys, leidžiantis kontroliuoti įvairias tarpkultūrinės dinamiškas situacijas tikslingai panaudojant turimus išteklius - žinias, specifinius gebėjimus, asmenines savybes, pažintinius gebėjimus, vertybes bei gebėjimą prisitaikyti. Skiriami tarpkultūrinės kompetencijos individualus ir organizacinis lygmenys. *Individo tarpkultūrinę kompetenciją* sudarantys elementai yra žinios, gebėjimai ir asmeninės savybės. Individo tarpkultūrinę kompetenciją efektyviausia vystyti individui esant tolerantiškoje tarpkultūrinėje aplinkoje atliekant praktinius užsiėmimus, simuliacijas. *Organizacinę tarpkultūrinę kompetenciją* sudarantys elementai yra tinkliškumas, valdymas, komunikacija, individų tarpkultūrinė kompetencija ir kultūrinė sinergija. Siekiant vystyti organizacinę tarpkultūrinę kompetenciją, svarbu orientuotis į individo tarpkultūrinės kompetencijos vystymą per organizacijos veiklas ir funkcijas.

3. Daiktų interneto saugumo įmonės CUJO AI tarpkultūrinės kompetencijos tyrimui pasirinkta mišraus tyrimo strategija. Anketinės apklausos metodu buvo siekiama įvertinti darbuotojų tarpkultūrinę kompetenciją individualiame lygmenyje, o interviu metodu - atskleisti, kaip įmonės skyrių vadovai vertina įmonės organizacinio lygmens tarpkultūrinę kompetenciją. Apklaustieji savo turimas **žinias** tarpkultūrinės kompetencijos kontekste vertina gerai. Mažesnę profesinę patirtį tarpkultūrinėje aplinkoje turintys respondentai yra linkę savo profesines žinias vertinti daug geriau nei tie, kurie turi didesnę patirtį, tačiau žinių apie kitas kultūras trūkumą pripažįsta dauguma respondentų. Kalbant apie užsienio kalbos žinias, mažiausiai savo užsienio kalbos žiniomis pasitiki JAV gyvenantys ir dirbantys respondentai, o aukštesnę poziciją įmonėje užimantys respondentai geriau suvokia priklausomybę tarp asmeninio konkurencinio pranašumo ir turimų žinių apie kultūras.

Žemiausiais balais respondentai įsivertina savo gebėjimus prisitaikyti prie kitos kultūros atsidūrus joje, gebėjimą kalbėti prieš auditoriją, kurią sudaro kitos kultūros atstovai bei gebėjimą

pasikliauti logika tarpkultūrinėje aplinkoje. Tarpkultūrinės kompetencijos dedamųjų – žinių, gebėjimų, asmeninių savybių įsivertinimai skiriasi pagal apklaustųjų šalį, patirtį metais tarpkultūrinėje aplinkoje bei užimamos pozicijos lygmenį: prasčiausiai savo tarpkultūrinius gebėjimus vertina respondentai iš Vengrijos - tai galima sieti su nedidele šių respondentų profesine patirtimi metais tarpkultūrinėje aplinkoje. Visgi pastebima tendencija, kad kuo mažiau patirties (metais) tarpkultūrinėje aplinkoje turi respondentas ir kuo jis užima žemesnę poziciją, tuo geriau vertina savo asmeninius tarpkultūrinės kompetencijos gebėjimus: komunikacinius gebėjimus, gebėjimą suvokti, ką kuriuo metu sakyti komunikuojant su kitos kultūros atstovais bei savo socialinius gebėjimus.

Tyrimo rezultatai taip pat atskleidžia kultūrinių dimensijų pasiskirstymą pagal šalies kultūrą: individualus profesionalumas ryškiausias tarp JAV ir Lietuvos respondentų, o buvimas sistemos dalimi labiausiai išreikštas tarp Vengrijoje ir Brazilijoje gyvenančių respondentų. Pagal Hofstede kultūrinį modelį, buvimas sistemos dalimi išreikštas tik Brazilijoje, o JAV, Lietuva ir Vengrija prisikirama individualaus profesionalumo kultūrai, taigi tyrimas patvirtina Hofstede teiginį, o nesutampantis Vengrijos priskyrimas kyla iš per mažo respondentų iš Vengrijos skaičiaus. Kalbant apie konkuravimo / siekio kooperuotis dimensiją, konkuruoti siekia Vengrijos ir Lietuvos atstovai, o kooperuotis – JAV ir Brazilijos atstovai. Pagal Hofstede kultūrinį modelį, konkuruoti siekiančios kultūros yra Vengrija ir JAV, o kooperuotis – Lietuva ir Brazilija. Tyrimas patvirtina Hofstede teiginius, susijusius su Vengrijos ir Brazilijos šalių kultūromis.

4. Tarpkultūrinės kompetencijos vystymui CUJO AI įmonė turėtų pasirinkti tokias veiklas ir priemones, kurios būtų veiksmingos skirtingoms tarpkultūrinės kompetencijos dedamosioms vystyti: per teorinius mokymus, praktinius užsiėmimus, dalyvavimą tarpkultūrinuose renginiuose turėtų būti vystomi komunikaciniai gebėjimai, žinios, tarpkultūrinė patirtis, gebėjimas prisitaikyti tarpkultūrinėje aplinkoje, moralinės vertybės ir empatija, o per formalizuotas veiklas ir procesus, dalyvavimą globaliuose projektuose, aktyvų bendradarbiavimą ir tinklų kūrimą, marketingo skyriaus stiprinimą ir darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos vystymą turėtų būti vystoma organizacijos kultūrinė sinergija, tinkliškumas, kompanijos įvaizdis ir konkurencingumas bei darbuotojų tarpkultūrinė kompetencija.

LITERATŪRA

- Adler, N.J. (1991) *International Dimensions of Organizational Behavior*, 2nd edn, Boston, MA: PWS Kent Publishing.
- Adler, N.J. (2000), *International dimensions of organizational behavior*. 4th Edition. Canada: Thomson Learning.
- Almeida, J. et al. / *Procedia: Bridging the gap between conceptualisation & assessment of intercultural competence - Social and Behavioral Sciences* 69 (2012) 695 – 704
- Alteren, G., *Does Cultural Sensitivity Matter to Maintaining Business Relationships in the Export Markets? An empirical investigation in the Norwegian seafood industry*, Series of Dissertations 4/2007, BI Norwegian School of Management N-0442 Oslo
- Bandura A. 2001. The changing face of psychology at the dawning of a globalization era. *Can. Psychol.* 42:12–24
- Bartkus, E. V., Jurevičius, V. *Production Outsourcing in the International Market. Engineering Economics*,. 2007, No 1 (51) , 59-68
- Bazgan, Marius, Norel, Mariana. *Explicit and Implicit Assessment of Intercultural Competence. Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 15 April 2013, Vol.76, pp.95-99
- Bennett, Roger. (1997). *Organisational behaviour* (3rd ed.). London: M&E Pitman Publishing.
- Bhawuk, D. P. S., Brislin, R. (1992). *e Measurement of Intercultural Sensitivity Using the Concepts of Individualism and Collectivism // International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 16, p. 413–436.
- Byram, M. (1997). *Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence*. Philadelphia, PA: Multilingual Matters.
- Byram, M. (2014). *Twenty-five years on – from cultural studies to intercultural citizenship. Language, Culture and Curriculum*, 1-17.
- Carroll, S.J., Gannon, M.J. (1997), *Ethical dimensions of international management*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Chen, G., Starosta, J. (2000) *Development and Validation of the Intercultural Sensitivity Scale*. The University of Rhode Island, Communication Studies Faculty Publications.
- Costa, F. (2013) *Rethinking the Internet of Things. A Scalable approach to connecting everything*.
- Deardorff, Darla K. (2015) *Intercultural competence: Mapping the future research agenda. International Journal of Intercultural Relations*, September 2015, Vol.48, pp.3-5
- Deardorff, Darla K. (2006). *Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization. Journal of Studies in International Education*, 10(3), 241-266.

- Delamare Le Deist, Winterton, J., (2005) Toulouse Business School, France What Is Competence? Human Resource Development International, Vol. 8, No. 1, 27 – 46, March
- Devereaux, M. - Navigating the Badlands: Thriving in the Decade of Radical Transformation, Wiley, 2004
- Engle, L., Engle, J. (2004). Assessing Language Acquisition and Intercultural Sensitivity Development in Relation to Study Abroad Program Design. *Frontiers // Interdisciplinary Journal of Study Abroad*, Vol. 10, p. 219–236.
- Falkenreck, C., Wagner, R. (2017). The Internet of Things – Chance and challenge in industrial business relationships. *Industrial Marketing Management*, Volume 66, 181-195
- Fantini, A. E. (2006). Exploring and Assessing Intercultural Competence // CSD Research Paper, 07-01. St. Louis, MO: Washington University, Center for Social Development.
- Febbraro, T. (2003) Ethnocentrism as a Form of Intuition in Psychology, *Theory & Psychology* Vol 13, Issue 5, pp. 673 - 694
- Garret-Rucks, P (2014). Measuring instructed language learners' IC development: Discrepancies between assessment models by Byram and Bennett. *International Journal of Intercultural Relations*, vol. 41, 181-191
- Gesteland, R., *Cross Cultural Business Behavior. A Guide for Global Management*. Copenhagen Business School Press, 2012.
- Gronau, Ullrich, & Teichmann. (2017). Development of the Industrial IoT Competences in the Areas of Organization, Process, and Interaction Based on the Learning Factory Concept. *Procedia Manufacturing*, 9, 254-261.
- Grundey, D. Cross-cultural dimensions: organisational culture. *Transformations in business economics*, Vol. 7, No. 3(15), 2008.
- Hammer, Mitchell R., Bennet, Milton J., Wiseman, R. (2003) Measuring Intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, 2003, Vol.27(4), pp.421-443
- Hofstede, G. (1994), *Cultures and organizations: intercultural co operation and its importance for survival*. London: Harper Collins Business.
- Hofstede, G., *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2nd Edition, Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001
- Hofstede Insights. [žiūrėta 2018-04-29]. Prieiga per internetą <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/brazil,hungary,lithuania,the-usa/>
- Jacobson, W., Schleicher, D., Maureen, B. (1999). Portfolio Assessment of Intercultural Competence // *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 23, No. 3, p. 467–492.
- Johnson, J., Lenartowicz, T., Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business:

- toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies* 37, 525–543.
- Kwok Leung, Soon Ang, Mei Ling Tan (2014). Intercultural Competence. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 2014.1:489-519
- Lussier, D., Golubina, K., Ivanus, D., Kostova, S. C., Retamar, G.M., Skopinskaja, L. & Wiesinger, S. (2007). In I. Lazár, M. Huber-Kriegler, D. Lussier, G. S. Matei & C. Peck (Eds.),
- Matsumoto, D., Hyisung, H. (2013). Assessing Cross-Cultural Competence. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Volume 44 (6), 849-873.
- Morley, M., Jean-Luc Cerdin, (2010) "Intercultural competence in the international business arena", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25 Issue: 8, pp.805-809
- Park, K., & Shin, C. (2017). Security assessment framework for IoT service. *Telecommunication Systems*, 64(1), 193-209.
- Prahalad, C.K.; Ramaswamy, V., (2000). Co-opting Customer Competence. *Harvard Business Review*, Jan/Feb2000, Vol. 78(1)
- Pruegger, V. J., Rogers, T. B. (1994). Cross-cultural Sensitivity Training: Methods and Assessments // *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 18, No. 3, p. 369–387.
- Pukėnas, K. (2009). Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija
- Spitzberg BH, Changnon G. 2009. Conceptualizing intercultural competence.
- Stra on, D. A. (2003). Assessing the Inter-cultural Sensitivity of High School Students Attending an International School // *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 27, p. 487–501
- Sue, S. (2006), Cultural competency: From philosophy to research and practice. *J. Community Psychol.*, 34: 237–245. doi:10.1002/jcop.20095
- Šimanskienė, L., Venckutė, V., Zuperkienė, E. (2003) Kultūrinių skirtumų įtaka valdymui. Tiltai, priedas, Nr. 13, Klaipėdos universitetas.
- Weber, R. (2010). Internet of Things – New security and privacy challenges. *Computer Law and Security review*, 26(1), 23-30
- Witte, Arnd, Ed., & Harden, Theo, Ed. (2011). *Intercultural Competence: Concepts, Challenges, Evaluations. Intercultural Studies and Foreign Language Learning. Volume 10*, Peter Lang Ltd, International Academic . Evenlode Court, Main Road, Long Hanborough, GB-Whitney, Oxfordshire, OX29 8SZ, UK.
- Wu, J., Chen, J., Dou, W. (2017). The Internet of Things and interaction style: The effect of smart interaction on brand attachment. *Journal of Marketing Management*, 33(1-2), 61-75.
- Žydzūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). Kokybiniai tyrimai principai ir metodai. Vilnius: Vaga

PRIEDAI

Anketos klausimynas įmonės darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos įsivertinimui

Gerbiamas respondente,

Esu Kauno technologijos universiteto (KTU) Ekonomikos ir verslo fakulteto Tarptautinio verslo magistro studijų II kurso studentė Lina Kasiliauskienė. Rengiu magistro baigiamąjį darbą tema „Tarpkultūrinės kompetencijos vystymas: daiktų interneto saugumo įmonės CUJO AI atvejis“. Šiuo tyrimu siekiu iširti daiktų interneto saugumo įmonės CUJO AI tarpkultūrinę kompetenciją darbuotojų požiūriu. Anketa yra anoniminė, o surinkti duomenys bus naudojami apibendrinti ir tik šio tyrimo tikslais.

Dėkoju už jūsų atsakymus.

I. Pasirinkite jums artimiausią atsakymo variantą:

1. Kaip dažnai tenka komunikuoti su kitų kultūrų atstovais užsienio kalba?
 - Kasdien
 - Kelis kartus per savaitę
 - Kelis kartus per mėnesį
 - Kartą per mėnesį
 - Rečiau nei kartą per mėnesį
 - Netenka bendrauti su kitų kultūrų atstovais

2. Kokiu būdu bendraujate su kitos kultūros atstovais užsienio kalba? (Pažymėkite visus tinkamus variantus)
 - Raštu
 - Skambučių metu
 - Gyvų susitikimų metu

3. Įvardykite laikotarpį, kurį asmeniškai (ne įmonės vardu) bendraujate su kitų šalių atstovais.
 - Mažiau nei metus

- Nuo 1 iki 2 metų
- Nuo 2 iki 3 metų
- Nuo 3 iki 5 metų
- Nuo 5 iki 10 metų
- Daugiau nei 10 metų

4. Ar prieš pirmus susitikimus su kitų kultūrų atstovais ieškote informacijos apie kultūrinę specifiką?

- Taip
- Ne
- Kartais

5. Ar studijų (seminarų) metu Jums buvo dėstomi tarpkultūrinės komunikacijos pagrindai?

- Taip
- Ne
- Negaliu prisiminti

6. Ar skiriate laiko/lėšų tarpkultūrinės kompetencijos ugdymui?

- Taip
- Ne

7. Ivertinkite teiginius, atspindinčius jūsų tarpkultūrinės kompetencijos žinias, pažymėdami skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku.

Teiginys	1	2	3	4	5
Užsienio kalba susikalbu taip pat efektyviai, kaip ir gimtąja					
Mano profesinės žinios yra pakankamos mano užimamai pozicijai					
Kultūrinių normų išmanymas man suteikia konkurencinį pranašumą					
Apie tam tikrų kultūrų atstovus turiu jau susiformavusią nuomonę					

Aš puikiai žinau skirtumus tarp savo ir kitos kultūros, su kuria daugiausia susiduriu profesinėje veikloje					
Prieš bendraudamas su kitos kultūros, su kuria susiduriu profesinėje veikloje, atstovu, aš žinau, ko iš jo tikėtis					
Derybų metu su užsienio partneriais svarbiausia yra individo kultūrinės žinios					

8. Ivertinkite teiginius, atspindinčius jūsų tarpkultūrinės kompetencijos gebėjimus, pažymėdami skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku.

Teiginys	1	2	3	4	5
Aš visiškai pasitikiu savimi ir savo gebėjimais bendraudamas su kitų kultūrų atstovais					
Aš visada žinau, ką kuriuo metu pasakyti bendraudamas su kitų kultūrų atstovais					
Man sunku kalbėti prieš auditoriją, kurią sudaro klausytojai iš kitų šalių					
Esu socialus ir lengvai randantis bendrą kalbą su kitų šalių atstovais					
Individo kultūra daro įtaką profesinėje aplinkoje					
Esu linkęs susidaryti išankstinę nuomonę apie individą remiantis jo kultūrai būdingomis savybėmis					
Kai nežinau, kaip elgtis su kitų kultūrų atstovais, vadovaujuosi savo kultūros taisyklėmis					
Dažnai vadovaujuosi emocijomis, bendraudamas su kolegomis užsienyje					

Bendraudamas su kitų kultūrų atstovais dažnai būnu neteisingai suprastas					

9. Ivertinkite teiginius, atspindinčius jūsų asmenines savybes, pažymėdami skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku.

Teiginys	1	2	3	4	5
Man būtų sunku atsisakyti tėvų įdiegtų vertybių					
Esu savo šalies patriotas					
Aš džiaugiuosi užaugęs savo kultūroje					
Aš tiksliai žinau, kurios kultūros atstovas esu					
Manau, esu labiau pasaulio pilietis, nei savo šalies					
Man sunku būtų save priskirti kuriai nors vienai kultūrai					
Jei galėčiau rinktis, pasirinkčiau būti kitos kultūros atstovu					
Keliaudamas visada stengiuosi susipažinti su kitos šalies papročiais, tradicijomis, gyvenimo būdu					
Galiu nuolatos domėtis užsienio šalių naujienomis					

Visada stengiuosi suprasti ir pajauti pašnekovo situaciją					
Stengiuosi būti atidus klausytojas					
Aš visada stengiuosi mokytis iš savo klaidų					
Savo gyvenime pritaikau kitų kultūrų man patikusius bruožus					
Visada lengvai prisitaikau prie naujovių					
Atrandu panašumus tarp savęs ir užsieniečių					
Gyvendamas užsienyje daugiausia laiko praleidžiu su žmonėmis iš savo šalies					

10. Ivertinkite pateiktus teiginius pažymėdami skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 – visiškai nesutinku, 5 – visiškai sutinku.

Teiginys	1	2	3	4	5
Jeigu noriu, kad tam tikras žmogus atliktų užduotį, aš bandau jam parodyti, kaip užduoties įvykdymas pagelbės kitiems grupės nariams					
Bendraudamas su užsieniečiais visada pasiekiu savo užsibrėžtų tikslų					
Bendraudamas su užsienio partneriais jaučiuosi visiškai kitaip negu bendraudamas su savos šalies individualais					
Gyvendamas užsienyje, gebu įvertinti situacijas taip pat greitai, kaip ir savoje šalyje					

Esu kuklus, kai kalbama apie mano pasiekimus					
Kai nesutinku su grupe, pakeičiu savo nuomonę svarbiausiais klausimais					
Esu linkęs sukelti konfliktą, jei nesutinku su grupės nuomone					
Komandoje visada padedu silpnesniems už save					
Komandos pasiekimus esu linkęs vertinti pagal kiekvieno žmogaus indėlį					
Noriu, kad mano asmeniniai pasiekimai karjere būtų įvertinti					
Savo tarpkultūrinę kompetenciją vertinu labai gerai					

11. Kaip manote, kokių žinių, gebėjimų ar asmeninių savybių jums trūksta norint pasižymėti aukšta tarpkultūrine kompetencija?

12. Kaip manote, kokiais būdais būtų galima vystyti jūsų individualią tarpkultūrinę kompetenciją?

13. Kurioje šalyje dirbate (praleidžiate daugiausia laiko dirbdami)?

- JAV
- Lietuvoje
- Brazilijoje
- Jungtinėje Karalystėje
- Vengrijoje

14. Padalinys, kuriame užimate poziciją

- Marketingo
- Administracijos
- Verslo vystymo

- Logistikos
- IT
- Produkto kūrimo
- Klientų aptarnavimo
- Duomenų analitikos
- Saugumo sprendimų vystymo

15. Užimamos pozicijos lygmuo

- Asistentas
- Specialistas
- Vyresnysis specialistas
- Komandos vadovas
- Padalinio vadovas
- Aukščiausio lygio vadovas

16. Lytis

- Vyras
- Moteris

17. Darbo patirtis tarpkultūrinėje aplinkoje (metais):

- Mažiau nei metai
- Nuo 1 iki 2 metų
- Nuo 2 iki 3 metų
- Nuo 3 iki 5 metų
- Nuo 5 iki 10 metų
- Daugiau nei 10 metų

**Anketos klausimynas anglų kalba įmonės darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos
įsivertinimui**

Dear Respondent,

My name is Lina Kasiliauskiene, I am a graduate student of International Business at Kaunas University of Technology (KTU), Economics and Business faculty. At the moment I am working on my Final Master's Thesis named "Intercultural competence development: IoT Security company CUJO AI case". I am conducting a survey aiming to investigate the company's intercultural competence based on the employees self-evaluation. I assure you that the questionnaire as well as the data gathered will be kept anonymous and will be used for this academic research purposes only.

I do appreciate your collaboration.

1. How often do you communicate with people from different cultures?
 - Daily
 - Several times per week
 - Several times per month
 - Less than once per month
 - I do not communicate with people from different cultures

2. In what form (s) do you communicate with people from different cultures? (Please select all the answers that apply)
 - Written (e-mails, text messages, etc.)
 - Spoken (Phone calls, video calls, etc.)
 - Face-to-face

3. For how long have you been communicating with people from different cultures (including your personal relationships)
 - Less than 1 year
 - 1-2 years
 - 2-3 years
 - 3-5 years

- 5-10 years
 - More than 10 years
4. Do you gather a cultural-specific information about someone before meeting him / her for the first time?
- Yes
 - No
 - Sometimes
5. Did you have a course related to Intercultural Competence during your studies / courses?
- Yes
 - No
 - I do not remember
6. Do you invest time / money in your Intercultural Competence knowledge development?
- Yes
 - No
7. Please evaluate each statement that reflects your intercultural knowledge in a scale from 1 to 5 where 1 stands for "completely disagree" and 5 stands for "completely agree).

Statement	1	2	3	4	5
I feel equally confident communicating in a foreign language as well as in a native					
I have all the professional knowledge and expertise that is required for my current position and responsibilities					
Knowledge about the different cultures increase my personal competitive advantage					
I have my own opinion about some particular cultures and it is difficult to change it					

I am aware of the main differences that my culture has comparing to the other culture that I interact with at work					
I know what to expect at work before starting communication with someone from a different culture					
Intercultural competence is the most important for a successful negotiation with foreign business partners					

8. Please evaluate each statement that reflects your intercultural skills in a scale from 1 to 5 where 1 stands for "completely disagree" and 5 stands for "completely agree).

Statement	1	2	3	4	5
I am confident in myself and my capabilities while communicating with foreign individuals					
I always know what to say while communicating with foreign individuals					
It is difficult for me to speak in front of the foreign audience					
I am sociable and easy – going with individuals from other countries					
Individual's culture has a great impact for his / her professional success					
I usually make early assumptions about the individual based on the standard norms of his / her culture					
In an unfamiliar culture, I usually behave based on my own norms and beliefs					
In a foreign environment, I usually rely on my emotions rather than the logic					

I feel that sometimes I am misunderstood by foreign individuals					

9. Please evaluate each statement that reflects your personal traits in a scale from 1 to 5 where 1 stands for "completely disagree" and 5 stands for "completely agree).

Statement	1	2	3	4	5
It would be difficult to change my values that I have from an early age					
I am a patriot of my country					
I value my culture					
I know for sure what is my native culture					
I call myself a global citizen					
It is difficult to say which culture is my native one					
If I could choose, I would assign myself to a different culture					
I always seek to know the culture, traditions, lifestyle of the countries I am travelling to					
I seek to be up to date with the global news					
I always try to put myself in another's shoes to better understand the situation					
I am a good listener					
I always learn from my mistakes					
If I like something (tradition, attitude, meal, etc.) from a different culture, I start applying it to my daily life					

I can easily adapt to innovation					
I always notice the similarities between the foreigners and myself					
While I travel abroad, I spend most of my time with people from my country					

10. Please evaluate each statement in a scale from 1 to 5 where 1 stands for "completely disagree" and 5 stands for "completely agree).

Statement	1	2	3	4	5
If I want to encourage someone to complete the task, I explain how this will impact the rest of the team as well as the whole project / company					
I always reach my goals while communicating with foreign individuals					
I feel the difference in communication between the local partners and the foreign partners					
I evaluate the situation in the same manner while being abroad as I would in my country					
I do not like to speak loud about my personal achievements					
When I disagree with a team, I tend to change my opinion and align it to the team's opinion.					
I tend to start a conflict when I disagree with a team.					
I always help and advice my colleagues when needed.					
I tend to evaluate the team's achievements based on each individual's effort.					

I want my personal career achievements to be known and valued by everyone in the company.					
I would say that my personal intercultural competence is well-developed					

11. In your opinion, what kind of knowledge, skills or other traits do you lack to call yourself an interculturally competent individual?

12. What, in your opinion, would be the best ways to develop your personal intercultural competence?

13. Where do you live (spend the most time working)?

- USA
- Lithuania
- Brasil
- United Kingdom
- Hungary
- Other (please specify)

14. Which department do you belong to?

- Marketing
- Administration
- Business Development
- Operations
- IT
- Product Development
- Customer Service
- Data Analytics
- Security Operations

15. You are

- Assistant
- Specialist
- Senior specialist
- Team Lead
- Director
- Head / Vice President

16. Gender

- Male
- Female

17. Work experience in an intercultural environment

- Less than a year
- 1-2 years
- 2-3 years
- 3-5 years
- 5-10 years
- More than 10 years

Bendras anketos Cronbach's Alpha koeficientas**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,920	,922	42

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
IC Knowledge - feeling confident	2,66	1,273	47
IC Knowledge - Expertise	2,94	,763	47
IC Knowledge - Competitiveness	2,89	,866	47
IC Knowledge - Opinion	1,68	1,002	47
IC Knowledge - Differences	2,60	,993	47
IC Knowledge - Expectations	2,34	,841	47
IC Knowledge - Negotiations	2,96	,908	47
IC Skills - Confidence	3,00	,722	47
IC Skills - Thoughtfulness	2,28	,800	47
IC Skills - Public Speaking	1,57	1,058	47
IC Skills - Sociability	2,74	1,010	47
IC Skills - Professional Success	2,15	,859	47
IC Skills - Making Assumptions	1,43	1,016	47
IC Skills - Behavior	2,47	,905	47
IC Skills - Emotions/Logic	1,43	,878	47
IC Skills - Self Expressing	2,06	,895	47
Traits - Values	2,00	,933	47
Traits - Patriot	2,57	,972	47
Traits - CultureValue	2,77	,890	47
Traits - Native Culture	2,72	,649	47
Traits - Global Citizen	2,45	1,138	47
Traits - I know my native	1,11	,938	47
Traits - Proud of culture	1,36	1,150	47
Traits - Motivated	2,98	,872	47
Traits - Innovative	2,87	,900	47
Traits - Empathy	3,06	,791	47
Traits - Listening	2,96	,690	47
Traits - Learn from mistakes	2,72	,926	47
Traits - Apply innovations	2,72	,713	47
Traits - Adapt to innovation	3,19	,647	47
Traits - Attention	2,72	,852	47
Traits - Openness	1,74	1,052	47
Collectivism1	2,79	,623	47
Individualism1	2,23	,840	47
Femininity1	2,66	,915	47
Masculinity1	2,30	,907	47
Collectivism2	2,70	,883	47
Collectivism3	1,74	,793	47
Individualism2	1,15	,751	47
Femininity2	3,45	,544	47
Masculinity2	2,47	,881	47
Masculinity3	2,38	,898	47

Tarpkultūrinės kompetencijos žinių anketos Cronbach's Alpha koeficientas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,767	,786	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
IC Knowledge - feeling confident	2,67	1,265	49
IC Knowledge - Expertise	2,92	,759	49
IC Knowledge - Competitiveness	2,90	,848	49
IC Knowledge - Opinion	1,71	1,000	49
IC Knowledge - Differences	2,63	,994	49
IC Knowledge - Expectations	2,35	,830	49
IC Knowledge - Negotiations	2,96	,912	49

Tarpkultūrinės kompetencijos gebėjimų anketos Cronbach's Alpha koeficientas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,739	,779	9

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
IC Skills - Confidence	3,02	,721	49
IC Skills - Thoughtfulness	2,29	,842	49
IC Skills - Public Speaking	1,61	1,057	49
IC Skills - Sociability	2,73	,995	49
IC Skills - Professional Success	2,14	,842	49
IC Skills - Making Assumptions	1,45	1,022	49
IC Skills - Behavior	2,49	,893	49
IC Skills - Emotions/Logic	1,39	,885	49
IC Skills - Self Expressing	2,06	,899	49

Asmeninių savybių anketos Cronbach's Alpha koeficientas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,856	,875	26

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Traits - Values	2,00	,933	47
Traits - Patriot	2,57	,972	47
Traits - CultureValue	2,77	,890	47
Traits - Native Culture	2,72	,649	47
Traits - Global Citizen	2,45	1,138	47
Traits - I know my native	1,11	,938	47
Traits - Proud of culture	1,36	1,150	47
Traits - Motivated	2,98	,872	47
Traits - Innovative	2,87	,900	47
Traits - Empathy	3,06	,791	47
Traits - Listening	2,96	,690	47
Traits - Learn from mistakes	2,72	,926	47
Traits - Apply innovations	2,72	,713	47
Traits - Adapt to innovation	3,19	,647	47
Traits - Attention	2,72	,852	47
Traits - Openness	1,74	1,052	47
Collectivism1	2,79	,623	47
Individualism1	2,23	,840	47
Femininity1	2,66	,915	47
Masculinity1	2,30	,907	47
Collectivism2	2,70	,883	47
Collectivism3	1,74	,793	47
Individualism2	1,15	,751	47
Femininity2	3,45	,544	47
Masculinity2	2,47	,881	47
Masculinity3	2,38	,898	47

**Pusiau struktūrizuoto interviu klausimai padalinių tarpkultūrinės kompetencijos
vertinimui organizaciniu lygmeniu**

1. Kaip atsižvelgiama į kultūrinį aspektą priimant sprendimus įmonės viduje? Pateikite pavyzdžių;
2. Kaip manote, kuriose įmonės veiklose (padaliniuose) tarpkultūrinis aspektas turėtų būti vienas iš svarbiausių ir įvertinamų elementų priimant sprendimus?
3. Kokios vykdomos tarpkultūrinės kompetencijos **ugdymo veiklos** įmonėje? Kuriems skyriams / funkcijoms / procesams yra (turėtų) būti skiriamas didžiausias dėmesys?
4. Kaip vertintumėte įmonės tarpkultūrinę kompetenciją? Kokių pagrindinių savybių trūksta organizacijai?
5. Jūsų nuomone, kokį pranašumą įgyja tarptautinė įmonė turėdama aukštą tarpkultūrinę kompetenciją pasižyminčius darbuotojus?
6. **Per kokias įmonės veiklas**, jūsų manymu, būtų realiausia ir efektyviausia vystyti **organizacinę** tarpkultūrinę kompetenciją?
7. Per kokias įmonės veiklas, jūsų manymu, būtų realiausia ir efektyviausia vystyti **darbuotojų** tarpkultūrinę kompetenciją?

Pusiau struktūrizuoto interviu klausimai anglų kalba padalinių tarpkultūrinės kompetencijos vertinimui organizaciniu lygmeniu

1. Do you take the cultural aspect into consideration during the internal decision making process? Can you provide an example of when the cultural aspect had an impact for the decision making?
2. In your opinion, in which business departments / activities the intercultural aspect should be one of the most important and valued elements in decision-making?
3. Are there any intercultural competence development activities in the company? Please provide an example. In your opinion, which business departments / activities should be prioritised speaking of the intercultural competence development?
4. How you would rate CUJO AI Intercultural competence? What are the main things that CUJO AI lacks in terms of Intercultural Competence?
5. In your opinion, what is the advantage of the company that has interculturally competent employees?
6. What business activities do you think would be the most realistic and effective way to increase organizational intercultural competence?
7. What business activities do you think would be the most realistic and effective way to increase the intercultural competences of employees on individual level?

Informantas nr. 1
(Trukmė – 21min. 18s.)

T – tyrėjas
I – informantas

T: Kaip atsižvelgiama į kultūrinį aspektą priimant sprendimus įmonėje? Gal gali pateikti pavyzdį: priimant sprendimus įmonėje, nesvarbu, kuriame lygmenyje, kuriame skyriuje – kaip atsižvelgiama į kultūrinį aspektą?

I: Tai yra reali situacija? Ne kaip turėtų būti, bet kaip yra?

T: Taip, kalbame tik apie realią situaciją.

I: Kaip atsižvelgiama...dar kartą pakartok klausimą?

T: Kaip atsižvelgiama į kultūrinį aspektą priimant sprendimus įmonės viduje?

I: ...sakyčiau, neatsižvelgiama ((juokiasi)). Ta prasme, iš principo, jeigu yra problema, ją bandoma spręsti čia ir dabar, nelabai vadovaujantis kultūriniu aspektu, bet, įvertinant tai, kad mūsų įmonėje yra daug skirtingų kultūrų žmonių, manau, kad jų sprendimams įtaką daro jų pačių kultūros. Vieni žmonės yra iš Europos, kiti iš Amerikos, dar kiti – iš Indijos, Rytų kultūros, jų kultūra daro labai didelę įtaką jų pačių sprendimui. Taip pat skubotumas ar atidėliojimas priimti sprendimus yra lemiamas darbuotojo kultūros. Nemanau, kad organizacijos lygmeniu kultūriniam aspektui skiriama daug dėmesio ir tai sureikšminama, bet, kadangi darbuotojai yra skirtingų kultūrų asmenys, ta jų kultūra daro įtaką jų pačių sprendimams.

T: O kaip manai, ar kiti darbuotojai, nesvarbu, kokio lygmens, ar jie tą įvertina? Ar jie apskritai sugeba atitinkamai įvertinti ir numatyti, kaip vadovas ar darbuotojas reaguos remiantis to darbuotojo kultūros pagrindiniais bruožais?

I: Manau, kad tai priklauso nuo darbuotojo ir kiek to darbuotojo kultūra yra artima vertinamojo darbuotojo kultūrai.

T: Bet ar pastebėjai tokių vertinimų kultūriniu aspektu?

I: Sakyčiau, iš anksto nėra vertinama, vertinimas ateina po laiko, kai jau priimtas vienas ar kitas sprendimas ir tik vėliau pasvarstoma, kad galbūt to darbuotojo kultūra turėjo įtakos sprendimui. Kad būtų vertinama iš anksto – nemanau, nes susiduriu su situacija, kad problemas sprendžiamos čia ir dabar, jos nėra analizuojamos iš anksto ir procesai nėra dėliojami iš anksto. Visgi derėtų atkreipti dėmesį į kultūrinius dalykus, nes kultūrinis aspektas daro įtaką sprendimo priėmimui, bet nemanau, kad dabar tai pas mus vyksta.

T: O kaip manai, kuriose įmonės veiklose ar padaliniuose tarpkultūrinis aspektas turėtų būti vienu iš svarbiausių elementų? Kaip minėjai, tarpkultūrinis aspektas nėra vertinamas, tačiau jei tai vyktų, kurie padaliniai ar įmonės veiklos turėtų būti prioritetiniai?

I: Prioritetas, manau, turėtų būti aukščiausias organizacijos lygmuo, t.y atsakingi asmenys, paskirstantys funkcijas ir atsakomybes padaliniams. Taip pat padaliniai, kurie nuolat komunikuoja su padaliniais ar darbuotojais kitose geografinėse vietovėse. Kaip kad pas mus IT skyrius intensyviai bendrauja su Brazilija, ir vieni, ir kiti turėtų atkreipti dėmesį į kultūrą, bendravimo stilių ir kitus elementus. Visgi pradžia turėtų būti įmonės aukščiausias lygmuo.

T: O kalbant apie padalinius, tam tikro konkretaus padalinio neišskirtum, tai turėtų vykti visuose padaliniuose?

I: Kadangi pas mus visi skyriai yra tarptautiniai, neišskirsiu. Įmonėse, kuriose tik vienas ar keli skyriai yra tarptautiniai, tuomet prioritetas turėtų būti tie tarptautiniai skyriai.

T: Kokios yra vystomos tarpkultūrinės kompetencijos veiklos organizacijoje? Jeigu vystomos?

I: ... ((Juokiasi)). ...nemanau, kad tai ateina iš...kad tai yra bendra praktika. Manau, kad šioje vietoje išryškėja individuali tarpkultūrinė kompetencija, ypač vadovų – kaip jie sugeba komunikuoti su savo padalinio darbuotojais iš skirtingų kultūrų.

T: Taigi sakytum, kad vystymo veiklų nėra?

I: Taip, tokių bendrų nustatytų procesų – ne, nematau.

T: O kalbant apie tarpkultūrinės kompetencijos vystymo veiklas kaip formalius procesus, kurie padaliniai turėtų būti prioritetiniai ir kuriems turėtų būti skiriamas didžiausias dėmesys?

I: Tai galbūt tie, kurie daugiausia dirba tarpkultūriniu lygmeniu. Netgi, sakyčiau, mūsų klientų aptarnavimo skyriui turėtų būti skiriama daugiausia dėmesio, nes jie kasdien susiduria su daugybe skirtingų kultūrų. Nors mūsų pagrindinė rinka yra Jungtinės Valstijos, bet ten yra labai skirtingų kultūrų žmonės, kuriems turėtų būti skiriamas atitinkamas dėmesys. Taip pat, manau, marketingo skyriuje taip pat turėtų būti diegiamas tarpkultūrinės kompetencijos lavinimo procesas.

T: Taigi klientų aptarnavimas ir marketingas?

I: Taip. Tie, kurie bendrauja su skirtingų kultūrų žmonėmis išorėje: klientais, partneriais, nes ten kompetencijos būtinos, kadangi bendravimas vyksta ne kasdien, taigi kultūriniai skirtumai nėra išmokti per praktinę komunikaciją. Dėlto yra būtina sugebėti adaptuotis prie tos kultūros.

T: Kaip vertintum mūsų įmonės tarpkultūrinę kompetenciją? Nesvarbu, galima dešimtbalėje skalėje, arba tiesiog pateikti tam tikras įžvalgas.

I: Na skalėje yra pakankamai sudėtinga nustatyti. Nes yra skirtingi skyriai ir procesai, skirtingo lygmens darbuotojai. Imant bendrai skalėj, sakyčiau, septyni. Matomas kompetencijos trūkumas, jos labiausiai trūksta bendraujant su išore.

T: Taigi tai galėtume pavadinti komunikacinės tarpkultūrinės kompetencijos trūkumu?

I: Taip. Nors, pavyzdžiui, klientų aptarnavimo skyrius, remiantis atsiliepimais, kuriuos gauname iš išorės, turi labai aukštą tarpkultūrinės komunikacinės kompetencijos gebėjimą. Kai kuriems skyriams

to akivaizdžiai trūksta. Kalbant apie tarpkultūrinę komunikacinę kompetenciją įmonės viduje, manyčiau, viskas gerai, bet tas gebėjimas ateina per praktiką ir kolegų pažinimą.

T: Vieną iš savybių, kurių trūksta, jau paminėjai – komunikacinė kompetencija. Gal galėtum įvardinti daugiau savybių, kurių trūksta įmonės mastu iki aukštos tarpkultūrinės kompetencijos – dešimtuko vertinimo skalėje?

I: Sakyčiau, noras adaptuotis, prisitaikyti prie kitos kultūros. Taip pat trūksta savęs pažinimo ir savo vertybių suvokimo bei gebėjimo jas adaptuoti prie kitos kultūros. Savo savybių sureikšminimas arba nesureikšminimas, iškėlimas / neiškėlimas susidūrus su kitomis kultūromis.

T: O kaip manai, tai turėtų ateiti iš pačių individų asmeninės kompetencijos, ar tai turėtų būti diegiama iš viršaus, pavyzdžiui, įmonės vertybių pavidalu?

I: Manau, kad įmonė turėtų skatinti veiklas, kurios ugdytų bendravimą su skirtingų kultūrų žmonėmis, taip pat daugiau bendrų veiklų tarp skirtingų skyrių, tarp skirtingų individų. Tai gali būti ir veikla ne darbo metu, pavyzdžiui, įvairūs “teambuildingai”. Manau, per praktines veiklas galima išsiugdyti tarpkultūrinę kompetenciją. O šiaip – asmeniniai įgūdžiai ir gebėjimai irgi svarbūs. Dar kas svarbu – iš įmonės viršaus turėtų ateiti tolerancijos skatinimas ir griežtas požiūris į tam tikros kultūros iškėlimą. Kontrolė, kad nebūtų kažkuri kultūra laikoma viršesne.

T: Ar manai, kad yra tam tikros kultūros iškėlimo požymių?

I: Aš manau, kad yra. Tikrai taip. Ir daugelyje tarptautinių įmonių tai taip pat turėtų jaustis.

T: Mes jau šį klausimą iš dalies aptarėme, bet visgi galbūt galėtum išvardinti pranašumus, kuriuos įgyja įmonė, pasižyminti aukšta tarpkultūrine kompetencija makro lygmeniu?

I: Jei įmonė pasižymi aukšta kompetencija, ji išeina į išorę. Tai labai gera aukšto lygmens specialistų, turinčių aukštą tarpkultūrinę kompetenciją, pritraukimo priemonė. Kitas dalykas – derybinė pozicija. Ji automatiškai tampa gerokai geresnė. Derantis su žemesnės kompetencijos partneriu, derybinė pozicija yra gerokai stipresnė. Aš manau, kad netgi įmonės mikroklimatui tai daro įtaką... Tam pačiam prekės ženklo kūrimui, ne darbuotojų pritraukimui, bet kalbant apie suvokimo apie prekės ženklą formavimą klientams ir partneriams. Marketinginiu atžvilgiu – kuo aukštesnė kompetencija tarpkultūrinė, tuo geresnis suvokimas, kaip įvesti produktą į tam tikrą tarptautinę rinką ir pritaikyti kitai kultūrai.

T: Mes šiek tiek jau kalbėjome apie veiklas, per kurias galima vystyti tarpkultūrinę kompetenciją. Mes daugiau kalbėjome apie individualų lygmenį, kaip minėjai, užsiėmimai, renginiai, bet čia labiau individualiam lygmeniui. Kalbant apie organizacinį lygmenį, kaip manai, kokios galėtų būti įmonės veiklos, per kurias būtų galima vystyti organizacinę tarpkultūrinę kompetenciją?

I: Tam, kad pasiekti geresnį bendradarbiavimo lygmenį su kitomis įmonėmis?

T: Įvairiais aspektais.

I: ...Manau, kad būtų sveika įmonei dalyvauti viešuose projektuose, socialiniuose projektuose, pristatyti save kaip socialiai atsakingą, gebančią susitvarkyti su problemomis, su kuriomis susiduria, galbūt netgi toks kiek buitinis pavyzdys: pretenduojant į tam tikras nominacijas, dalyvaujant tokiuose renginiuose ir pristatant save. Daugiau viskas susiję su nuleidimu į individualų lygmenį – galima kad ir visą komandą išsiųsti į derybas, bet tavo komanda yra stipri tiek, kiek stiprus silpniausias žmogus. Taigi jei išsiųstos komandos vieno iš narių individuali kompetencija bus žema, tai jis gali sugadinti visą įmonės įvaizdį. Tarpkultūrinės kompetencijos įvaizdį... Dar prisiminiau, prie individualių kompetencijų priskirčiau empatiškumą. Anksčiau buvo labai populiarus IQ lygis, dabar EQ, emocinis intelektas ir gebėjimas empatiškai vertinti kitą individą ir aplinką. Tai irgi vienas iš svarbesnių gebėjimų.

T: Kaip manai, kaip būtų galima jį vystyti?

I: Manau, kad pirmiausia svarbu turėti tvirtą vertybinį pagrindą, moralinį – vertybinį pagrindą ir nuostatą, kad negali viską vertinti per savo prizmę. Priimant sprendimą, žiūrėti kiek plačiau.

T. Taip, bet turiu galvoj, kaip organizacija galėtų padėti vystyti savo darbuotojų empatiją?

I: Pirmiausia, tai turėtų ateiti iš vadovų. Vadovybė turėtų būti skatinami priimant sprendimus kelti klausimus, kaip tas sprendimas darys įtaką aplinkai ir individams. Man tai atrodo elementarus ir savaime suprantamas dalykas. Iš įmonės pusės, pirmiausia, kiek darbuotojai ar kažkoks darbo rezultatas daro įtakos tarpkultūrinei aplinkai ir kokia ta įtaka.

T: Dėkoju už atsakymus ir įžvalgas!

Informantas nr. 2
(Trukmė - 8min 15s.)

T – tyrėjas

I – informantas

T: Kaip atsižvelgiama į kultūrinį aspektą priimant sprendimus įmonės viduje?

I: Manau, kad visiškai neatsižvelgiama. Iš patirties šioje įmonėje bei stebint kolegas, bendraujančius su azijiečiais, arabų šalių atstovais, kurie iš tiesų kitaip bendrauja, tikisi kitokio mūsų atsako, nei sulaukia. O mes lygiai taip pat bendraujam su skirtingom kultūrom. Taip pat iš kitų vadovų jaučiamas požiūris, kad visi yra vienodi, nesvarbu, iš kokios tu šalies ar kokia tavo kultūra. Taigi visiškai neatsižvelgiama į tai.

T: Kaip manai, kuriose įmonės veiklose ar padaliniuose turėtų būti labiausiai atsižvelgiama ir kur tarpkultūrinis aspektas turėtų būti vienu svarbiausių aspektų priimant sprendimus?

I: Manau, pirmiausia reiktų pradėti nuo padalinių, kurie dirba su klientais, pradedant nuo marketingo ir pardavimų skyriaus, kurie daugiausia bendrauja su įmonėmis, tuomet pereinant ir prie kitų. Turėtų būti apimami visi padaliniai, kad kiekvienas žinotų, kaip bendrauti, kaip priėti prie kitos kultūros, kokie yra niuansai, kad tiesiog nebūtų kažkokių nesusipratimų ir visiems viskas būtų aišku. Tai tiesiog reiktų gilinti žinias apie kitas kultūras: kokie yra stereotipai ir kokia yra realybė.

T: Iš tavo atsakymų suprantu, kad tarpkultūrinė kompetencija turėtų būti vystoma. Galbūt gali įvardinti, kokios šiuo metu vystomos tarpkultūrinės kompetencijos veiklos organizacijoje?

I: Sakyčiau, tarpkultūrinės kompetencijos vystymo veiklų nėra.

T: O kaip tuomet vertintum įmonės tarpkultūrinę kompetenciją bendru lygmeniu? Tarkime, dešimtbalėje sistemoje.

I: Vertinu ganėtinai neblogai vien dėl to, kad mes turime daug žmonių iš skirtingų kultūrų. Jie dažniausiai atstovauja savo kultūrą ir dirba su sava rinka. Vertinčiau balais... gal šešiais su puse. Geriausiu atveju septynetas.

T: O kaip manai, kokių pagrindinių savybių trūksta iki dešimtuko?

I: Apskritai, sakyčiau, trūksta šios problemos įvardijimo, kad mes dirbame su skirtingomis rinkomis, ir, kad, tiesiog, visų pirma reiktų į tai atsižvelgti, iškelti šią problemą, o tuomet analizuoti, ko mums trūksta.

T: O kaip manai, jei būtų iškelta ši problema ir je pradėtume ugdyti tarpkultūrinę kompetenciją, kokią pranašumą įgytų įmonė makro lygmeniu?

I: Žinoma, tuomet galima kalbėti apie globalią rinką. Jeigu įmonėje nėra žmonių, kurie turi tarpkultūrinę kompetenciją, tai tiesiog neįmanoma įeiti į naujas nepažįstamas rinkas. Kadangi mes siekiame dominuoti kibernetinio saugumo rinkoje globaliu mastu, tų kompetencijų reikia tiems lygmenims, kurie dirba su išore.

T: Per kokias įmonės veiklas, jeigu jau įmonė nusprendžia, kad reikia didinti tarpkultūrinę kompetenciją, kaip manai, per kokias įmonės veiklas būtų realiausia ir efektyviausia vystyti darbuotojų tarpkultūrinę kompetenciją?

I:Kai mes tik pradėjome kalbėti, galvojau, kaip ir kokiais būdais galima kelti tarpkultūrinę kompetenciją. Efektyviausia, mano manymu, būtų keliauti, gyvai bendrauti su klientais ir partneriais ir tokiu būdu pažinti kultūras bei vystyti kompetencijas per patirtį. Tuomet pats patiri, o ne perskaitai vadovėly. Iš įmonės pusės vadovai turėtų organizuoti mokymus, teikti pasiūlymus, patarimus, skatinti kiekvieną darbuotoją. Taip pat dalintis informacija apie kitas rinkas, susiejant kultūrą su rinka ir geografinės rinkos kultūros bruožais.

T: O per kokias įmonės veiklas, tavo manymu, būtų realiausia ir efektyviausia vystyti organizacijos tarpkultūrinę kompetenciją?

I: Manyčiau, tai visiškai susiję su praėjusiu klausimu. Organizacijos tarpkultūrinė kompetencija sudaryta iš darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos, taigi ugdant darbuotojus, atitinkamai didėja organizacijos tarpkultūrinė kompetencija.

Informantas nr. 3
(Trukmė - 19min 43s.)

T – tyrėjas

I – informantas

T: Kaip atsižvelgiama į tarpkultūrinį aspektą priimant sprendimus įmonės viduje?

I:

T: Ar apskritai kultūra yra vertinama kaip vienas iš kintamųjų, kuris daro įtaką bet kurio lygio sprendimo priėmimui? Jei taip, tai kaip?

I: *Aš galvoju iškart apie pavyzdžius... Ar reikia duoti pavyzdžius, ar tiesiog pakomentuoti? Bet kokiu atveju, tikrai atsižvelgiama: ypač atsižvelgiama pradedant vystyti verslą naujose rinkose, arba ieškant naujų kontaktų ar ryšių su naujais partneriais. Kadangi mes dirbame su daug rinkų, aišku, fokusas yra Amerika. Mes gerai pažįstame tą rinką ir visus kultūrinius niuansus: kaip reikia bendrauti, kaip reikia priėti. Grįžtant prie klausimo, atsakymas yra taip, atsižvelgiama.*

T: Grįžtant dar prie pirmo klausimo, kaip atsižvelgiama? Gal galėtum pateikti pavyzdžių?

I: *Dažniausiai tai vyksta diskusijų lygmenyje. Prieš pradedant kontaktą su nauja, nepažįstama kultūra, tarkime, neseniai turėjome Japonijos atvejį: prieš skambutį su ta įmone disutavome apie jų verslo kultūrą. Ir iš verslo pusės ta kultūrinė atskirtis yra labai didelė, ir apie pačią komunikaciją kalbant, mes, labiau pratę prie amerikietiškos verslo komunikacijos kultūros, buvome visai nepasiruošę susidurti ir komunikuoti su japonų atstovais. Buvo sunku suprast, koks jų verslo modelis, nes tai nebuvo nieko panašaus į tai, ką mes matome Europoje ar Amerikoje, ir iš komunikacijos pusės, tai buvo tokios keistos derybos ir keistas tolimesnis bendravimas. Mes neturime tos tarpkultūrinės patirties ir resursų viduje, kurie galėtų pasidalinti ta patirtimi. Ir šiuo atveju tai yra vienas iš aspektų, tarpkultūrinės kompetencijos trūkumas, ir mes negalime dar dirbti su ta rinka, nes tiesiog neturime tam tarpkultūrinės kompetencijos būtent tai rinkai.*

T: Galbūt tai yra tas atvejis, iš kurio galime pasimokyti ateičiai?

I: *Be abejo. Prieš susiduriant su nauja rinka, reikia labai gerai įsivertinti, kiek mes esame pajėgūs ne tik resursų prasme, bet ir kompetencijų prasme.*

T: O kaip manai, kuriose įmonės veiklose ar padaliniuose, vėl grįžtant prie tarpkultūrinio aspekto, jis turėtų būti vienas iš svarbiausių priimant sprendimus?

I: *Marketingas...Verslo vystymas...kas turi daugiausia kontaktų su išore. Logistikos (čia mūsų atveju)...klientų aptarnavimas be abejo, IT nepriskirčiau galbūt dėl to, kad kontaktų užmezgimas ir bendravimas pirminis vyksta per marketingo ar verslo vystymo padalinius. IT projektų vadybininkai įsitraukia jau vėliau, ne pirminėje fazėje. Tai dažniausiai jų kompetencijos ar nekompetencijos turi*

mažesnę įtaką. Kai pirminis kontaktas užmegztas kokybiškai, tolimesniam bendradarbiavimui kompetencijos trūkumas nėra tiek reikšmingas.

T: Kokios yra vykdomos tarpkultūrinės kompetencijos ugdymo veiklos įmonėje? Ir jeigu vykdomos, gal galėtum išvardinti?

I: Ugdymo? Gal galėtum kažkokį pavyzdį duoti?

T: Na tarkim, tarpkultūrinės kompetencijos ugdymo viena iš veiklų galėtų būti kažkokie mokymai, keliantys darbuotojų tarpkultūrinę kompetenciją, arba tai būtų kažkokie organizacijos sprendimai, su tikslu didinti organizacijos konkurencingumą globalioje rinkoje.

I: Kažkokių veiksmų ... strateginių, ar vykdomų mokymų – to tikrai nėra. Tai vyksta tokia neoficialiame lygmenyje: dalijimasis patirtimi, pastebėjimais, iš to, ką mes jau esame patyrę kaip organizacija bei kiekvienas iš savo turimų skirtingų patirčių. Dalijimasis tokia patirtim tikrai vyksta. Neoficialiai – pokalbiuose, laiškuose.

T: O kaip vertintum įmonės tarpkultūrinę kompetenciją? Na tarkim, iš dešimties balų?

I: Labai sunku pasakyti, nes atskirtis yra didelė. Netgi kalbant apie tuos skyrius, kurie turi daugiausia sąlyčio taškų su išore, kur yra labai svarbi ta kompetencija, labai skiriasi žmonių kompetencijos, ir labai būtų sunku įvertinti bendrai. Dėl to, kad vieni turi labai aukštą tarpkultūrinę kompetenciją, o kiti jos visai neturi. Buvo toks atvejis, vienas iš produkto vadybininkų važiavo į konferenciją, labai pasijautė jo kompetencijos, būtent tarpkultūrinės, trūkumas prezentacijos metu. Tai labai pakenkė mums visiems.

T: Taigi tai reiškia, kad čia yra problema, kurią reikia spręsti ir organizacija turėtų būti suinteresuota.

I: Taip, tai yra problema.

T: Dar grįžtant prie to paties klausimo, kokių pagrindinių savybių trūksta tiems darbuotojams, kurie, kaip minėjai, neturi tarpkultūrinės kompetencijos? Tu jau paminėjai kalbėjimą prieš auditoriją, tavo minėtame atvejuje, kaip supratau, trūko būtent viešo kalbėjimo prieš tarpkultūrinę auditoriją kompetencijos. Gal gali įvardinti kitas savybes?

I: Aš sakyčiau, čia galbūt iš mūsų kultūros kylantis dalykas, mes nesame labai komunikabilūs. Mes nemokame būti atviri. Nemokame... nemokame pusiau formaliame lygmenyje bendrauti. Nes mes esame, didžioji dalis, labai uždari, arba ekstravertai, kurie šneka ne laiku ir ne tai, ką reiktų. Neturime tokio pajautimo, kaip bendrauja visas pasaulis. Būna, kad bendraujama netinkamomis frazėmis, nemoka pajausti ir kalbėti pašnekovo kalba, ir, manau, čia mūsų kultūros problema. Lietuviai turi problemų bendraujant, nemoka būti paprasti, nemoka būti atviri, nuoširdūs, ir versle, neturint tų savybių, labai sunku bendrauti ir derėtis, nes visi vertina tą tokį paprastą priėjimą.

T: Ką dabar paminėjai ir išvardinai, remiantis tarpkultūrinės kompetencijos teorija, yra labai geri tarpkultūrinės kompetencijos neturėjimo pavyzdžiai, ir tai galima išugdyti.

I: Taip, sutinku. Manau, tikrai svarbu tą ugdyti, nes atskirtis ne tik tarp skirtingų kultūrų. Kalbant apie verslo kultūrą, kuri, manau, skiriasi nuo šalies kultūros. Verslo kultūrai apskritai yra svetima

nesisveikinti, nemokėti pakalbėti apie orą, būt įlindus į telefoną ir pan. Čia galbūt jau šiek tiek nukrypstame į etiketą. Bet mūsų kultūroje apskritai tai yra normalu, kad įlipi į liftą, nuleidi nosį ir nesisveikini su kolegomis, kaimynais. Ir jei matai, kad kažkam bėda, nepaklausi, kas atsitiko ir nesisistengi pagelbėti. Čia empatijos trūkumas, ir tai tikrai atsiliepia ir verslo kultūroje.

T: Taip. Yra netgi modelis, pagal kurį, remiantis šalies bendrąja kultūra, galima numatyti toje šalyje vyraujančią verslo kultūrą. Pavyzdžiui, pas mus organizacijoje, turbūt pritarsi, labiau vyrauja amerikietiška verslo kultūra – mes turime daug darbuotojų ten, mūsų pagrindinė rinka taip pat ten.

I: Taip, bet pas mus yra miksas, ir visvien atsiranda darbuotojų, kurie pasielgia netinkamai, tai, manau, svarbu ugdyti tą kompetenciją, kad tokių įvykių būtų kuo mažiau.

T: Taip, kaip ir minėjau, yra atskirtis, ir tikrai norėtusi, kad ta kompetencija būtų suvienodinta, galbūt netgi į tą amerikietišką pusę, nes verslo pasaulyje amerikietiška kultūra yra labiau atpažįstama.

T: O kalbant globaliai, makro lygmeniu, kaip manai, koki pranašumą įgyja tarptautinė įmonė, turėdama aukštą tarpkultūrinę kompetenciją pasižyminčius darbuotojus?

I: Visokeriopą pranašumą. Mes turėtume daug geresnes galimybes užmegzti naujas, naudingas partnerystes, daug greitesnį rezultatų pasiekimą. Kalbu būtent apie ilgalaikes partnerystes, kurių užmezgimas yra vienas esminių mūsų kompanijai veiklų. Tai vykta daug efektyviau turint aukštą tarpkultūrinę kompetenciją. Kitų kompanijų kontekste, turint aukštesnę tarpkultūrinę kompetenciją, daug lengviau konkuruoti bet kuriame lygmenyje ir bet kuriuo aspektu.

T: O kaip manai, per kokias veiklas būtų realiausia ir efektyviausia vystyti darbuotojų tarpkultūrinę kompetenciją?

I: Aš manau, labai svarbu mokymai. Ne tik ta teorine prasme, bet labai naudinga visokios komandiruotės, kai žmonės turi realią galimybę pamatyti kultūras iš arčiau ir jose pabūti. Savaime pasikeičia požiūris, pati žinai, kai buvome Amerikoje, buvo toks lūžis, o po kelių dienų matai, kad suvienodėji, išmoksi naujų dalykų, ir kitą kartą bendraujant jau žinai, kaip toj kultūroj įprasta bendrauti, tuomet lengviau pasiekti savo tikslų. Aišku, konferencijos. Svarbu siūsti kuo mažesnę grupelę ir pastatyti į nepatogią padėtį.

T: O per kokias veiklas būtų galima ugdyti organizacinę kompetenciją? Žiūrint ne iš darbuotojo perspektyvos, bet iš organizacijos.

I: Aš manau, kad labai gerai, kad turime daug skirtingų padalinių skirtingose šalyse. Manau, kad būtų naudinga skyrių lygmenyje organizuoti komandiruotes ir darbą kartu, ne per atstumą. Kai kuriuose skyriuose visi darbuotojai yra vienos kultūros. Pavyzdžiui, visas marketingas yra Lietuvoje. Ir mes neturime tarpkultūrinės kompetencijos, kurią galėtume taikyti vystant marketingines veiklas. To neturėtų būti. Kiti skyriai labiau susiję su tarpkultūriniais padaliniais, jiems šiek tiek lengviau. Manau, būtų galima glaudžiau bendradarbiauti su kitomis įmonėmis ir kartu vystyti, pavyzdžiui, IT projektus, galbūt

netgi socialiniais tikslai. Tai būtų gan geras kompetencijos kėlimas, pavyzdžiui, procesuose, o taip pat prisidėtų prie prekės ženklo stiprinimo ir įmonės konkurencingumo plėčią prasme.

Informantas nr. 4
(Trukmė - 23min 40s.)

T – tyrėjas

I – informantas

T: Kaip atsižvelgiama į kultūrinį aspektą priimant sprendimus įmonėje?

I: Turbūt labia. Jeigu kalbant apie procesus, visada lyginama ir nagrinėjama, kaip viskas vyksta pas mus, kaip Brazilijos padalinyje, o kaip Amerikos, pavyzdžiui. Ypač kalbant apie mūsų įvaizdį- norint pasidalinti kažkokia informacija su išore arba įmonės viduje, tik su skirtingais padaliniais. Mes suprantame, kad skirtingoms kultūroms svarbu tą pačią informaciją pateikti atitinkamai.

T: O jeigu kalbėtume apie pavyzdžius? Minėjai šiek tiek komunikaciją. Galbūt yra daugiau pavyzdžių, kaip per įmonės veiklas atsižvelgiama į kultūrinį aspektą?

I: Pavyzdžiui, labai elementarus pavyzdys. Jeigu kalbėtume apie bonusų sistemą, kurią visai neseniai pristatėme Lietuvos padalinio darbuotojams, atitinkamos darbuotojų pritraukimo priemonės bus ruošiamos ir kituose padaliniuose, tačiau jos bus kitokios, pritaikytos tų padalinių darbuotojams, jų kultūrai. Tą patį modelį ir idėją būtų galima taikyti, bet skirtingose šalyse skirtingi bonusų dydis, reikalingų kompetencijų vertinimo sistema ir kitos smulkios detalės. Svarbu atsižvelgti į ekonominę, konkurencinę bei kultūrinę aplinkas.

T: O kaip manai, kuriose įmonės veiklose ir padaliniuose tarpkultūrinis aspektas priimant sprendimus turėtų būti prioritetas?

I: Pirma, turbūt, marketingo skyrius. Ypač su prekės ženklo kūrimu susijusios veiklos – prekės ženklo pozicionavimas ir sugebėjimas tą daryti skirtingose rinkose yra ypač svarbus. Taip pat pardavimų skyrius. Klientų aptarnavimo skyrius.... Kuris susiduria su skirting kultūromis. Toliau turbūt IT. Jie su išore ir skirtingomis kultūromis susiduria mažiau, bet turi glaudų bendradarbiavimą su kolegomis kituose padaliniuose, kitose šalyse. Manau, kultūrinės kompetencijos poreikis šiam padaliniui mažesnis, visgi svarbu, kad būtų suvokiami kolegų darbo ir požiūrio į darbą aspektai, kuriems daro įtaka būtent kultūra.

T: O kaip vertintum mūsų įmonės tarpkultūrinę kompetenciją?

I: Manau, vertinčiau aštuonetu iš dešimt. Akivaizdu, kad seniau dirbantys darbuotojai turi daugiau patirties su skirtingomis kultūromis ir jų suvokimas bei kompetencija aukštesnė. Naujokams šiek tiek trūksta supratimo, kokia yra svarba suprasti kitas kultūras, o taip pat ir motyvacijos komunikuoti su skirtingomis kultūromis., kolegomis iš kitų šalių.

T: Kalbant apie komunikaciją tarp skirtingų skyrių darbuotojų, minėjai, kad naujiems darbuotojams trūksta motyvacijos bendrauti su skirtingų kultūrų darbuotojais. Kaip manai, ar tai kyla iš naujų darbuotojų asmeninių savybių, ar kompetencijos trūkumo? Ir kaip būtų galima tai spręsti?

I: Manau, problema yra procesuose. Turėtų būti pabrėžiama tarpkultūrinės komunikacijos svarba ir procesai padėtų tai spręsti, pavyzdžiui, įvedant komunikacijos procesą tarp skirtingų padalinių: savaitiniai skambučiai ir pan., su tikslu skatinti darbuotojus komunikuoti užsienio kalba su kolegomis iš užsienio gyvo bendravimo metu. Manau, kai kurie turi kalbos barjerų, vengia komunikacijos užsienio kalba. Čia be abejo ir pasitikėjimo savimi trūkumas, ypač jeigu darbuotojas atėjęs iš vietinės kompanijos ir neturėjęs jokios patirties komunikuojant su užsieniu. Jeigu darbuotojas turi darbo patirtį tarptautinėje kompanijoje, tuomet viskas būna gerai, bet jei ne, tada sudėtinga. Kaip jau minėjau, bijo dėl kalbos mokėjimo, taip pat ir dėl kultūros, abejoja, kaip čia man reikės šnekėt, bet per praktiką viskas eina į priekį.

T: Mano kiti klausimai yra susiję su tuo, kaip reikėtų ugdyti tarpkultūrinę kompetenciją, bet mes jau iš dalies palietėme šią temą. Minėjai, procesus komunikacijai skatinti. Galbūt kyla daugiau minčių, kaip būtų galima ugdyti darbuotojų tarpkultūrinę kompetenciją be jau minėtų?

I: Galbūt tai turėtų būti kultūrų pristatymai. Šalių, arba mūsų naujienlaiškis eina ta linkme, su tikslu supažindinti vienus su kitais. Pavyzdžiui, kiekvienas ofisas galėtų pateikti faktų apie savo kultūrą, o tai kitiems padėtų ją pažinti. Kartais tikrai sunku įvertinti, kur, kokioje aplinkoje yra tie žmonės, dirbantys kituose padaliniuose. Turbūt daugiau bendrų veiklų, apklausos, padėsiančios išsiaiškinti kompetencijos lygį ir poreikį jį vystyti. Taip pat būtų galima rasti komandiruočių taškus, kur būtų patogų atvykti skirtingiems ofisams ir tokiu būdu ne tik efektyviai kartu padirbėti, bet ir pažinti naują kultūrą.

T: O kaip manai, kokį įgytume pranašumą kaip tarptautinė įmonė, jeigu keltume darbuotojų tarpkultūrinę kompetenciją?

I: Manau, pranašumas didžiausias....mes augintume labai stiprius darbuotojus. Taip, juos tuomet bandytų pavogti, bet mes į rinką paleistume stiprius žmones su didele patirtimi. Žinotume, kad mes išugdome ne tik stiprų specialistą, bet ir visokeriopai kompetetingą darbuotoją. Tokiu būdu ir kiti esami ir būsimi įmonės darbuotojai mūsų kompaniją vertintų kaip vertingą ir daug duodantį darbdavį. Taip pat kompanijos vertybės, manau, jas iš dalies formuoja darbuotojai. Įmonės vidaus kultūra taip pat darytusi aukšta, kas kurtų teigiamą poveikį visiems darbuotojams bei mūsų įmonės atžvilgiui. Trumpai tariant, tai padėtų įmonei tapti patraukliu darbdaviu, o įmonės kultūra ir tai, kaip darbuotojas vertina įmonę, daro didelę įtaką ir darbo efektyvumui. Ira pie procesus vėl kalbant, manau, jie taptų sklandesni darbuotojams turint tarpkultūrinę kompetenciją, suprantant vieniems kitus, atsirandant neformaliai bendravimui ir taip toliau.

T: Prieš tai kaip vieną iš pranašumų minėjai tai, kad mes išugdome visokeriopai stiprius specialistus, kurie išeina. Kokia šiuo atveju nauda įmonei?

I: Nauda ta, kad tai pritraukia ateities darbuotojus. Išėjus specialistui, kuris čia padarė karjerą, jeigu taip galima sakyti, ir toliau yra sėkmingi, na, tai pritraukia naujus talentus. Jeigu įmonė išaugina gerą specialistą, žiūrime, kur tas specialistas buvo prieš tai ir iš kur atėjo. Dauguma, ypač IT specialistai, pasižiūri į aukštas pareigas užimančius specialistus, kas juos išaugino, kokia jų patirtis, ir būna akivaizdu, kad įmonė, kurioje jis dirbo, lėmė tą augimą. Netgi vyrauja rekomendacijos ir etiketės, kad, tarkim, va iš šitos įmonės išeina labai geri programuotojai, labai stiprūs marketingistai. Tokiu būdu formuojasi kompanijos įvaizdis.

T: Jau aptarėme, kaip būtų galima ugdyti darbuotojo tarpkultūrinę kompetenciją. Gal turi minčių ir įžvalgų, per kokias veiklas būtų galima ugdyti ir vystyti organizacijos tarpkultūrinę kompetenciją makro lygmenyje?

I: Manau, mūsų srityje labai svarbus įmonės lankstumas ir domėjimasis, kas vyksta rinkoje. Pati įmonė galėtų stiprinti savo kompetencijas, manau, per aktyvų dalyvavimą globaliuose renginiuose, konferencijose. Reiktų įtraukti kaip įmanoma daugiau padalinių ir tokiu būdu stiprinti kiekvieno padalinio kompetencijas. Taip pat konferencijos plečia vadovų akiratį, kurie priima sprendimus. Matydami tendencijas skirtingose rinkose, kuriose mes net nesame, gali numatyti, kas ir kaip keisis pas mus ir būti tam pasiruošę. Turbūt svarbiausia aktyvus bendravimas organizacijos mastu su išore ir kitomis įmonėmis. Kas dar... bendradarbiavimas su skirting šalių universitetais, įsitraukimas į programas. Nebūtinai mainų ar priimant užsienio studentus į praktiką, bet netgi vesti paskaitas užsienio studentams užsienio universitetuose apie savo patirtis bei galimybes. Tai būtų geras būdas sužinoti užsienio rinkų darbuotojų reikalavimus darbdaviui.

T: Ar aš gerai supratau, kad vystant organizacinę tarpkultūrinę kompetenciją turėtų būti fokusuojamasi į vadovus?

I: Manau, taip. Vadovas turi būti pavyzdys ir autoritetas, aukščiausias asmuo pozicijoje. Be vadovo požiūrio ir tinkamo vadovavimo bei palaikymo darbuotojams sunku. Kiekvienas ateina su skirtinga patirtimi, taigi vadovas turi būti tas žmogus, kuris supažindina su kultūra ir perduoda savo turimas kompetencijas, taip pat tarpkultūrinę. Be to, vadovai formuoja procesus, strategiją, taigi ir organizacijos tarpkultūrinę kompetenciją.

T: Vykstant naujų darbuotojų atrankai, ar yra atkreipiamas dėmesys, o galbūt tai yra vienas iš reikalavimų darbuotojui turėti aukštą tarpkultūrinę kompetenciją? Ar šis aspektas svarbus ir ar apskritai vertinamas?

I: Iš tikro tarpkultūrinė kompetencija atrankos metu vertinama retai. Jeigu kandidatas turi patirties dirbant su kita kultūra, na, mes kaip ir tikimės, kad jis turės tarpkultūrinę kompetenciją. Jeigu tos patirties nėra, pokalbio metu stengiamės išsiaiškinti, kaip dažnai susiduriama su kitomis kultūromis, pavyzdžiui, kelionių ar laisvalaikio metu. Jeigu asmuo turi patirties tame, mum išaiškėja tokie dalykai, kaip kalbos mokėjimas, lankstumas, noras dirbti ir pažinti kitas kultūras. Mes taip pat kalbam apie

integraciją, nes tai aktualu. Jeigu kandidatas yra iš lietuviškos įmonės, tuomet jau aiškinamės motyvaciją ir norą tobulinti savo tarpkultūrinius gebėjimus. Netgi jo skaitomos knygos padeda išsiaiškinti, kiek žmogus atviras naujam pažinimui ir kiek yra linkęs išmokti ir tobulėti. Tai tokio labai tikslaus vertinimo neturim, bet per bendrus klausimus siekiame išsiaiškinti tarpkultūrinės patirtis ir požiūrį į tų patirčių ir žinių tobulinimą. Jeigu darbuotojas neturi tos patirties, bet yra geras specialistas, na ką padarysi, investuojame į jį ir tikimės, kad išmoks ir prisitaikys prie tarptautinės komandos, bet jeigu randame žmogų iš tarptautinės įmonės, tai ir jam, ir mum patiem yra lengviau. Tai kaip ir vertiname darbuotoją su tarpkultūrine patirtim, bet jos neturinčių neatmetame, ypač jei jie turi pomėgį keliauti, pažinti, bendrauti ir yra atviras, tai reiškia, kad bus atviras ir naujai kultūrai ir patirtims mūsų įmonėje.

Informantas nr. 5
(Trukmė - 11min 42s.)

T – tyrėjas

I – informantas

T: Kaip atsižvelgiama į kultūrinį aspektą priimant sprendimus įmonėje?

I: Jeigu ar atsižvelgiama – sakyčiau, taip. Dabar kaip atsižvelgiama... turbūt bendraudami, tarkim, vadovai su savo skirtingose šalyse esančiais darbuotojais jie bendrauja truputėlį skirtingai. Vieni būna labiau konkretesni, kiti – labiau atsipalaidavę. Tai jaučiasi ir susirašinėjant laiškais, ir gyvai bendraujant. Manau, priklausomai nuo pašnekovo ir jo kultūros ir kiti yra linkę prisitaikyti ir atitinkamai bendrauti. Tai kas liečia bendravimą patį. Jeigu kalbame apie darbo rezultatus, aišku, manau, nėra skirtumo. Kažkokios diskriminacijos ar kitokio požiūrio į kitą kultūrą, manau, nėra, tai tik nebent kas liečia bendravimą. Nežinau, ar atsakiau į klausimą, bet tik tiek galiu pasakyti.

T: Suprantu taip, kad atsižvelgiama būtent į to individo, su kuriuo bendraujama, kultūrą, ir atitinkamai nusprežiamas, ko galima tikėtis iš to individo remiantis jo kultūra?

I: Jo, tas jaučiasi tikrai, ypač man atėjus čia iš lietuviškos kompanijos. Šioje kompanijoje tikrai pajutau tą kardinalų skirtumą bendravime, ir tas labai jaučias bendraujant su kolegomis kituose padaliniuose.

T: O kaip manai, kuriose įmonės veiklose ir padaliniuose tas tarpkultūrinis aspektas turėtų būti vienas iš svarbiausių? Atsakydamas į pirmą klausimą minėjai, kad tarpkultūriškumas nesvarbus kalbant apie darbus, tai svarbu tik bendravime. Bet jeigu kalbėtume apie padalinius ar veiklas, kuriuose iš jų, ne tik komunikacijoje, tarpkultūrinis aspektas turėtų būti svarbus?

I: Mhm... aš gal neišskirčiau padalinių. Vienaip ar kitaip vieni padaliniai turi darbuotojus keliose kultūrose, kiti turi tik vienoje, tai yra, visą padalinį sudaro tik vienos kultūros darbuotojai. Tai kad

išskirti kažkurį padalinį, kuriam labiau svarbu, nepasakyčiau, turbūt visiems tarpkultūriškumas vienodai svarbus ir reikalingas. Nepasakyčiau, kad tarpkultūrinis elementas turėtų būti vienas iš svarbiausių elementų, bet kad svarbus, tai taip, ir manau, visuose padaliniuose.

T: Ar mūsų įmonėje vykdomos tarpkultūrinės kompetencijos ugdymo veiklos?

I: Ne, tiesiogiai tai tikrai ne.

T: O jeigu būtų vykdomos, kuriems padaliniams turėtų būti skiriamas didžiausias dėmesys?

I: ...Neišskirčiau, nematau prioritetinių.

T: Kaip vertintum mūsų įmonės tarpkultūrinę kompetenciją bendrąja prasme?

I: Dabar, sakyčiau, aštuoni iš dešimt. Nes... kompetencija yra tai, ką tu jau turi ir naudoji ir praktiškai taikai. Aš manau, kad mes galbūt nesimokome, bet iš darbų eigos, patirčių, bendravimo patirčių tą turime.

T: O kaip manai, ko trūksta, kad būtų dešimt?

I: Trūksta galbūt to, kadangi mes nesimokome, nėra specializuotų mokymų ar specializuotų programų, netgi nesame nukreipę savo veiklą susipažinimui su kolegomis iš kitos kultūros ar panašiai, kažko tokio nedarome, to trūktų. Manau, tai nėra prioritetas, bet tai būtų gerai. Tai jau būtų devyni. O toliau jau kaip panaudotome tai, ką papildomai išmokome.

T: Jau paminėjai kelias darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos ugdymo veiklas: tai susipažinimo su kolegomis veiklos, intensyvesnis bendravimas. Kokios dar tarpkultūrinės kompetencijos veiklos galėtų atsirasti?

I: Mhm....Na, tarkim...pasakojimai apie savo šalį ir savo kultūrą. Tai tų kultūrų atstovai galėtų ir turėtų jausti atsakomybę, galėtų būti teminiai kvirtiniai ar pusmečio pasidalinimai. Tarkim, kai buvo Lietuvos šimtmečio minėjimas, buvo siunčiamas video apie Lietuvą kolegoms užsienyje, ir buvo nemažai reakcijų ir komentarų. Tai tą turbūt irgi galime vadinti informavimu apie Lietuvos kultūrą. Tai, manau, tokie dalykai ir įdomūs, ir sudomintų darbuotojus bei paskatintų domėtis kitomis kultūromis, kas, tikėtina, paskatintų ir atitinkamai bendrauti. Kiek tenka klausyti pokalbių, jeigu klientas pasidomi, iš kokios šalies darbuotojas, ir dar kažką žino apie tą šalį, tai santykis nuo pat pradžių yra kitoks. Tai čia labai tokie mažičiai, bet konkretūs pavyzdžiai, ir jei tai intensyviau vyktų tarp kolegų, manau, rezultatas būtų panašus.

T: O kalbant ne apie darbuotojo kompetenciją, bet apie visos įmonės. Kaip manai, kaip būtų galima ugdyti įmonės kompetenciją organizaciniu makro lygmeniu?

I: Hm....na, turbūt, reiktų pradėti nuo marketingo. Galbūt marketinginiai veiksmai, tarpkultūriškai kompetetingi marketinginiai veiksmai. Ir, pavyzdžiui, einant į kažkokią naują rinką, prieš tai atlikus atitinkamai kompetetingus marketinginius veiksmus, mes, kaip organizacija, būtume jau daug kam pasiruošę: tinkamai ištyrę rinką bei tinkamai pristatę save tai rinkai. Tai vėl grįžtam prie darbuotojų

marketingo skyriuje, labai svarbu, kad jie būtų kompetetingi ir padėtų organizacijai didinti tarpkultūrinę kompetenciją jau organizacijos lygmeniu.