



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

**Darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos raiška
įtraukiančioje aplinkoje**

Baigiamasis magistro projektas

Ineta Pocevičiūtė
Projekto autorė

doc. dr. Aušra Repečkienė
Vadovė

Panevėžys, 2018



Kauno technologijos universitetas
Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos raiška įtraukiančioje aplinkoje

Baigiamasis magistro projektas
Vadyba (621N20010)

Ineta Pocevičiūtė
Projekto autorė

doc. dr. Aušra Repečkienė
Vadovė

Lekt.
Recenzentas (-ė)

Panevėžys, 2018



Kauno technologijos universitetas

Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas

Ineta Pocevičiūtė

Darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos raiška įtraukiančioje aplinkoje

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Inetos Pocevičiūtė, baigiamasis projektas tema „Darbuotojo tarpkultūrinės kompetencijos raiška įtraukiančioje aplinkoje“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir 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 mokėjęs.

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

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETO
PANEVĖŽIO TECHNOLOGIJŲ IR VERSLO FAKULTETO**

TVIRTINU
TVKC vadovė
Nida Kvedaraitė

BAIGIAMOJO PROJEKTO UŽDUOTIS

Inetai Pocevičiūtei

Baigiamojo projekto tema (lietuvių kalba) Darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos raiška įtraukiančioje aplinkoje

Baigiamojo projekto tema (anglų kalba) Expression of Intercultural Competence of Employees in the Context of Inclusive Environment

Patvirtinta _____ m. _____ mėn. _____ d. dekanų potvarkiu Nr. _____.

Įrišto baigiamojo projekto pateikimo į TVKC terminas iki 2018 m. gegužės 31 d.

Duomenys, reikalavimai ir sąlygos baigiamajam projektui
Mokslinės literatūros analizė, anketinės apklausos, interviu duomenys

Baigiamojo projekto turinys / struktūra (išvardinti pagrindines BP dalis / uždavinius / klausimus, kurie turi būti atskleisti baigiamajame projekte)

1. Išnagrinėti tarpkultūrinės kompetencijos konceptą.
 2. Atskleisti įtraukiančios aplinkos teorinį konstrukta.
 3. Teoriškai pagrįsti įtraukiančios aplinkos kaip kultūrinės įvairovės valdymo konstrukto ir tarpkultūrinės kompetencijos sąveikos prielaidas.
 4. Empiriškai įvertinti darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos raišką įtraukiančioje aplinkoje
-

Vadovas doc. Aušra Repečkienė
(parašas, pareigos, vardas, pavardė)

Užduotį gavau Ineta Pocevičiūtė
(studento parašas, vardas, pavardė)

2018 m. balandžio 11 d.

Pocevičiūtė, Ineta. Darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos raiška įtraukiančioje aplinkoje. Magistro baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Aušra Repečkienė; Kauno technologijos universitetas, Panevėžio technologijų ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis: vadyba, socialiniai mokslai.

Reikšminiai žodžiai: tarpkultūrinė kompetencija, įtraukianti aplinka, kultūrinė įvairovė.

Panevėžys, 2018. 87 p.

SANTRAUKA

Šiandieniniais globalizacijos laikais, kuomet didžioji dalis įmonių veikia įvairialypėse, sparčiai kintančiose aplinkose, verslas, siekdamas išlikti, privalo reaguoti į rinkoje vykstančius pokyčius, o darbuotojai priversti būti lankstūs. Tam, jog įmonės darbuotojų adaptacija prie greitai besikeičiančių sąlygų būtų sėkminga, labai svarbūs žmogiškieji išteklių ir darbuotojų kompetencijos. Todėl pagrindinis vaidmuo įvairialypėje aplinkoje tenka kultūrai ir tarpkultūrinei darbuotojų kompetencijai, kuri šiandieninėje visuomenėje laikoma viena didžiausių vertybių, žmogaus įgyjamu daugiakultūroje erdvėje ir panaudojamu savo karjeros sėkmei siekti.

Darbo objektas – darbuotojų tarpkultūrinė kompetencija. *Darbo tikslas* – išanalizuoti darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos raišką įtraukiančioje aplinkoje. Šio darbo tikslo buvo siekiama iškelus šiuos *uždavinius*: išnagrinėti tarpkultūrinės kompetencijos sampratą ir dimensijas, išanalizuoti tarpkultūrinės kompetencijos vystymo modelius, atskleisti kultūrinės įvairovės valdymo prielaidas, išanalizuoti įtraukiančios aplinkos kūrimo ir formavimo teorines prielaidas, empiriškai įvertinti darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos raišką įtraukiančioje aplinkoje. *Darbo metodika*, padėjusi išspręsti minėtus uždavinius, susideda iš mokslinės literatūros analizės, anketinės apklausos, interviu, aprašomosios statistikos ir turinio analizės.

Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, jog kultūrinės įvairovės valdymas reikšmingas, siekiant sukurti darbo aplinką, kurioje individas jaustųsi saugiai, o savo sukauptą patirtį, asmenines savybes ir žinias nukreiptų įmonės tikslams pasiekti. Atsižvelgiant į darbuotojo tarpkultūrinės kompetencijos lygį, galimos įvairios kultūrinės sąveikos – nuo konflikto iki bendradarbiavimo. Todėl labai svarbu suvaldyti skirtumus, kilusius dėl darbuotojo tarpkultūrinės kompetencijos ir organizacijos aplinkos. Valdoma kultūrinė įvairovė gali prisidėti prie įmonės efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo ir konkurencinio pranašumo didinimo. Šiandieninėmis rinkos sąlygomis tarpkultūrinė kompetencija – vienas pagrindinių organizacijų bei darbo grupių veiklos efektyvumą lemiančių veiksnių, todėl labai svarbu, jog darbo aplinka būtų įtraukianti. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog įtraukiančioje darbo vietoje laikomasi žmogaus teisių principų: sąžiningumo, pagarbos, lygybės, orumo ir autonomijos, kurie apima kasdienius organizacijos veiklos elgesio aspektus.

Apibendrinus kiekybinio tyrimo rezultatus, galima teigti, jog darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos dimensijų raiška yra vidutinio lygio, o pagrindiniai įtampos ir konfliktų sukėlėjai – komunikabilumo stoka ir žinių apie kitą kultūrą stygius. Daugiau nei trečdalis darbuotojų tarpkultūrinę kompetenciją ugdo dalyvaudami seminaruose, skaitydami mokslinius straipsnius, mokydamiesi iš kitų ir mokydamiesi nuotoliniu būdu internetu. Galima teigti, jog viešos žiniasklaidos priemonės yra pagrindinės priemonės, padedančios ugdyti (ar vystyti) tarpkultūrinę kompetenciją. Įtraukianti aplinka gali būti nagrinėjama individualiuoju, tarpasmeniniu, grupiniu, organizaciniu lygiais, kur kiekvieną lygį atliepia atitinkama *įvairovės kompetencija* (jautrumas įvairovei, vienovė su skirtumais, bendravimas su skirtingomis kultūromis, skirtumų vertinimas, komandos įtraukimas, įvairių konfliktų valdymas, įtraukimo įtvirtinimas organizacijos politikoje). Atlikta interviu analizė leidžia išskirti pagrindinius įtraukiančios aplinkos formavimo veiksnius organizacijoje tokius kaip bendradarbiavimas, motyvavimas, tobulėjimas (kvalifikacijos kėlimas), įtraukimas į sprendimų priėmimą, skirtingų kultūrinių grupių integracija, darbo sąlygų stebėseną ir gerinimą.

Pocevičiūtė, Ineta. Expression of Intercultural Competence of Employees in the Context of Inclusive Environment. Master's Final Degree Project / supervisor Assoc. Prof. Dr. Aušra Repečkienė; Panevėžys Faculty of Technologies and Business, Kaunas University of Technology.

Research area and field: management, social sciences.

Keywords: intercultural competence, inclusive environment, cultural diversity.

Panevėžys, 2018. p. 88.

SUMMARY

In times of globalisation, when the majority of companies operate in multidimensional rapidly changing settings, in order to survive, businesses have to respond to the changes occurring on the market, whereas the employees are forced to be flexible. To ensure successful adaptation of the company's employees to the rapidly changing conditions, competencies possessed by them are very important. Consequently, in a multidimensional environment the major role is played by culture and intercultural competence of employees, which are considered to be among the greatest values in a modern society acquired by an individual in multicultural space, one they can use when striving for a successful career.

Object of research – intercultural competence of employees. *Objective of research* – analysis of the expression of intercultural competence of employees in inclusive environment. To attain the objective, the following *tasks* have been set: examination of the conception and dimensions of intercultural competence; analysis of models for the development of intercultural competence; disclosure of preconditions for the cultural diversity management; analysis of the theoretical approaches to the creation and shaping of inclusive environment; and empirical assessment of the expression of intercultural competence of employees in an inclusive environment. *Methodology of research* that helped attaining the mentioned tasks included scientific literature analysis, questionnaire survey, descriptive statistics and content analysis.

The scientific literature analysis allows stating that the cultural diversity management is significant in creating a working environment where individuals could feel safe and divert the experience accumulated by them, their personal qualities and knowledge for the attainment of the corporate objectives. Subject to the intercultural competence level of the employee, different cultural interactions are possible, from conflict to cooperation. It is, therefore, very important to control the disparities arising because of the intercultural competence of the employee and organisational environment. A controlled cultural diversity may contribute to the effective management of human resources and enhancement of competitive advantage of the company. Nowadays, under market conditions, intercultural competence refers to one of the key determinants of effective performance for organisations and work groups; as a result, inclusiveness of the working environment is very important. In line with the provisions of the Commission for equal rights and opportunities, human rights' principles of integrity, respect, quality, dignity and autonomy are observed in an inclusive workplace, encompassing the daily aspects of organisational behaviour.

In summary of the quantitative research findings, it can be stated that the expression of the intercultural competence dimensions of employees is of average level, whereas the main cause of tension and conflict is the lack of communication abilities and knowledge about different cultures. More than a third of employees develop their intercultural competence participating in seminars, reading research articles, learning from others and by distance learning on the internet. It can be suggested that public media outlets are the main measures helping to foster (or develop) the intercultural competence. Inclusive environment can be examined on an individual, interpersonal, group or organisational level, where each level is matched by the appropriate *diversity competence* (sensitivity to diversity, unity with differences, interaction with different cultures, appreciation of differences, team involvement, and management of different conflicts and establishment of inclusion in organisational policy). The conducted analysis of the interviews allows identifying the main determinants of the formation of inclusive environment in an organisation: cooperation, motivation, improvement (of qualification), inclusion in decision-making, integration of different culture groups, and monitoring and improvement of working conditions.

TURINYS

1. Tarpkultūrinės kompetencijos konceptas	10
1.1. Tarpkultūrinės kompetencijos samprata	10
1.2. Tarpkultūrinės kompetencijos dimensijos	13
1.3. Tarpkultūrinės kompetencijos vystymo modeliai	16
2. Kultūrinės įvairovės samprata ir jos valdymas	20
2.1. Kultūrinės įvairovės samprata ir struktūra.....	20
2.2. Kultūrinės įvairovės valdymo prielaidos ir modeliai	23
3. Įtraukiančios aplinkos teorinis konstruktas	29
3.1. Įtraukiančios aplinkos samprata	29
3.2. Įtraukiančios aplinkos dimensijos	32
3.3. Įtraukiančios aplinkos reikšmingumas, formuojant darbo komandas	33
3.4. Įtraukiančios aplinkos ir tarpkultūrinės kompetencijos sąveika.....	35
4. Darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos dimensijų raiškos tyrimas įtraukiančioje aplinkoje	39
4.1. Tyrimo metodologinės nuostatos	39
4.2. Tarptautinės įmonių grupės veiklos pristatymas	48
4.3. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija	49
4.3.1. Kiekybinio tyrimo rezultatai.....	49
4.3.2. Kokybinio tyrimo rezultatai	61
Išvados	72
Literatūra	73
Priedai	80

IŽANGA

Temos aktualumas. Šiandieniniais globalizacijos laikais, kai aplinka sparčiai kinta, verslas, siekdamas išlikti, privalo reaguoti į rinkoje vykstančius pokyčius, o darbuotojai priversti būti lankstūs ir atviri dirbti heterogeniškoje aplinkoje. Pagrindinis vaidmuo įvairialypėje aplinkoje tenka kultūrai ir tarpkultūrinei organizacijų darbuotojų kompetencijai. Tam, jog įmonės adaptacija prie greitai besikeičiančių sąlygų būtų sėkminga, svarbus vaidmuo tenka žmogiškiesiems ištekliams ir jų turimoms kompetencijoms. Dirbant tarpkultūrinėje aplinkoje, darbuotojams nebepakanka puikiai mokėti užsienio kalbas, nors bendradarbiavimas su skirtingomis kultūromis to reikalauja. Kaip teigia Paurienė (2010), kitų kalbų mokėjimas ar žinios apie kitas kultūras nepadaro asmens tarpkultūriškai kompetentingu. Kultūra nuolat kinta, yra dinamiška, todėl žmonės turėtų įgyti daugiau gebėjimų valdyti procesus. Šiandieninėmis rinkos sąlygomis darbuotojų tarpkultūrinė kompetencija – vienas pagrindinių organizacijų bei darbo grupių veiklos efektyvumą lemiančių veiksnių, todėl labai svarbu, jog darbo aplinka būtų įtraukianti. Mokslininkės Paurienės (2011) teigimu, įtraukiančioje darbo vietoje laikomasi žmogaus teisių principų: *sąžiningumo, pagarbos, lygybės, orumo ir autonomijos*, kurie apima kasdienes organizacijos veiklos elgesio aspektus.

Tarpkultūrinės kompetencijos ir įtraukiančios aplinkos sampratos analizei ir tyrimams pastarąjį dešimtmetį dėmesį skyrė ne tik užsienio šalių mokslininkai (*Deardorff, 2006; Egan, 2008; Jiaquan, 2009; Turnbull, 2009; Hobbs, 2010; Mazur, 2010; Shore, 2011 ir kt.*), bet ir Lietuvos (*Palaimaitė, 2009; Žydžiūnaitė, 2010; Paurienė, 2010; Norvilienė, 2011; Dabravalskytė, 2015; Zaleskienė, 2016 ir kt.*). Tokį susidomėjimą lėmė besiplėtojanti Lietuvos internacionalizacija, augantis verslo susidomėjimas naujomis užsienio rinkomis bei darbuotojų tarptautinė migracija. Kultūrinę įvairovę valdanti įmonė siekia ne tik didinti konkurencinį pranašumą, ekonominių rodiklių gerėjimą, plėtoti užimamos rinkos dalį, palaikyti santykius su klientais, bet ir mažinti dėl įvairių kultūrinių skirtumų atsirandančią trintį, t. y. orientuotis į įmonėje dirbančių darbuotojų, atstovaujančių įvairias kultūras, sutarimą ir gerų santykių organizacijoje palaikymą. Gebėjimas dirbti kultūrine įvairove pasižyminčioje aplinkoje priklauso nuo darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos, t. y. žinių apie kitas kultūras, kultūrinių skirtumo suvokimo, gebėjimo sąveikauti su įvairove, raiškos. Todėl šiame darbe siekiama atsakyti į šiuos probleminius klausimus: kokia yra darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos raiška įvairovės kontekste? Kokie elementai formuoja įtraukiančią aplinką įmonėje?

Darbo objektas – darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos raiška.

Darbo tikslas – išanalizuoti darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos raišką įtraukiančioje aplinkoje.

Darbo uždaviniai:

1. Išnagrinėti tarpkultūrinės kompetencijos sampratą ir struktūrą bei vystymo modelius.
2. Atskleisti kultūrinės įvairovės valdymo aspektus.
3. Išanalizuoti įtraukiančios aplinkos kūrimo ir formavimo teorines prielaidas.
4. Pagrįsti įtraukiančios aplinkos ir tarpkultūrinės kompetencijos sąveiką.
5. Empiriškai įvertinti darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos raišką įtraukiančioje aplinkoje.

Duomenų rinkimo metodai: mokslinės literatūros analizė, anketinė apklausa, interviu.

Duomenų analizės metodai: statistinė duomenų analizė, aprašomoji statistika ir turinio analizė.

Teorinis darbo reikšmingumas: sudaryta ir pagrįsta įtraukiančios aplinkos ir tarpkultūrinės kompetencijos sąveikos paradigma, parodanti organizacijos kaip centrinės ašies svarbą sprendžiant kultūrinės įvairovės valdymo klausimus, kuriant (formuojant) įtraukiančią darbo aplinką (darbo vietą) ir ugdant darbuotojų tarpkultūrinę kompetenciją.

Praktinis darbo reikšmingumas: sudaryta bei metodologiškai pagrįsta tyrimo metodika ir parengtas tyrimo instrumentas, leidžiantis empiriškai identifikuoti darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos raišką, tarpkultūrinės kompetencijos vystymo būdus ir įtraukiančios aplinkos lygį. Tyrimo instrumentas gali būti naudojamas empiriškai vertinant įvairiakultūrėje aplinkoje dirbančių darbuotojų tarpkultūrinę kompetenciją ir įtraukiančios aplinkos įmonėse lygį.

Darbą sudaro: santrauka, įžanga, 4 skyriai, išvados, literatūra, 10 paveikslų, 15 lentelių, 2 priedai. Literatūros sąrašą sudaro 89 šaltiniai.

Publikacijos darbo tema: Pocevičiūtė, Ineta, Repečkienė, Aušra. Įtraukiančios aplinkos ir tarpkultūrinės kompetencijos sąveika: teorinės prielaidos // Technologijų ir verslo aktualijos 2018: studentų mokslinių darbų konferencijos pranešimų medžiaga, Lietuva, Panevėžys, 2018 gegužės 4 d. Kaunas: Kauno technologijos universitetas, 2018. ISBN 9786090212363.

Parengtas straipsnio maketas „Įtraukiančios aplinkos ir tarpkultūrinės kompetencijos sąveika: teorinės prielaidos“ publikuoti recenzuojamame mokslo žurnale.

1. TARPKULTŪRINĖS KOMPETENCIJOS KONCEPTAS

Šiandieninėje visuomenėje didžioji dalis įmonių veikia įvairialypėse aplinkose, kuriose egzistuoja daugybė suinteresuotų šalių, kitų veiksnių, darančių įtaką kasdienių veiklų specifikai (Dabravalskytė, Vveihardt, 2015). Internacionalizacijos kontekste pagrindinis vaidmuo tenka kultūrai ir tarpkultūrinei darbuotojų kompetencijai. Anot mokslų daktarės Vveihardt (2015), žmogiškasis faktorius ir tarpkultūrinė kompetencija tampa lemiančiais veiksniais, kadangi darbuotojams nebepakanka puikiai mokėti užsienio kalbas, nes bendradarbiavimas su skirtingoms kultūroms priklausantiems darbuotojais, tiekėjais, klientais, partneriais, konkurentais pagrįstas skirtinga patirtimi, skirtingu supratimu, vertybėmis ir požiūriais į organizacijų veiklą.

1.1. Tarpkultūrinės kompetencijos samprata

Tarpkultūrinės kompetencijos apibrėžtis pradėta analizuoti XX amžiuje. Anot autorių Petkevičiūtės ir Budaitės (2005), tarpkultūrinei kompetencijai atsirasti nemažai įtakos turėjo noras plėtoti komercinę veiklą kitoje šalyje, bendradarbiauti su kitomis šalimis arba savo šalyje sėkmingai dirbti su kitų šalių atstovais, todėl svarbūs tampa tokie aspektai kaip užsienio kalba, komunikabilumas, kultūrinis lankstumas, žinios apie kultūrų skirtumus, šalių vadybos ypatumus.

Radzevičienė (2003) apibrėžia asmens tarpkultūrinių kompetencijų raišką verslo praktikoje: kitų šalių verslo kultūros, papročių, tradicijų ir derybų strategijų išmanymas, gebėjimas analizuoti ir adekvačiai suprasti skirtingus kultūrinius kontekstus, taip pat adekvačiai elgtis, žinios apie kitų šalių politikos ir verslo filosofiją ir tendencijas, gebėjimas efektyviai dirbti daugiakultūre darbo grupėse ir tarpkultūrinėje aplinkoje.

Šiame darbe sąvoka *tarpkultūrinis* (tarp kultūrų) suprantama kaip dviejų (ar daugiau) skirtingų kultūrų sandūra, kurioje pasireiškia nagrinėjamos tarpkultūrinės kompetencijos būtinybė. Tarpkultūrinė kompetencija reikalauja specializuotų sociolingvistinių, kultūrinių komunikacinių, psichologinių, edukologinių ir kitų įgūdžių (Byram, 1997; Sercu, 2004; Radzevičienė, 2006).

Siekiant išanalizuoti tarpkultūrinės kompetencijos sampratą, tikslinga išsiaiškinti kompetencijos reikšmę moksliniuose šaltiniuose. Mokslinėje literatūroje kompetencijos sąvoka neretai tapatinama su šiomis sampratomis bei jų angliškais atitikmenimis: gebėjimu („*ability*“), įgūdžiu („*skill*“), mokėjimu („*capability*“). Mokslininkai išskiria skirtingus kompetencijos apibrėžimus, tačiau sąvokos *kompetencija* ir *gebėjimas* neretai yra vartojamos kaip sinonimai, o pati kompetencija apibrėžiama kaip funkcinis gebėjimas adekvačiai atlikti tam tikrą veiklą. Autorius Jovaiša (1993) kompetenciją įvardija kaip gebėjimą atlikti veiklą konkrečioje situacijoje, jam oponuoja autoriai Laužackas ir Dienys (2004), teigdami, jog *kompetencija* – funkcinis gebėjimas atlikti dalį veiklos (veiklos funkcijas).

Pastaraisiais metais Lietuvos tyrėjai daug dėmesio skiria kompetencijų, jų ugdymo klausimų analizei ir tyrimams įvairiais aspektais, tačiau tarpkultūrinė kompetencija yra viena iš mažiau ištirtų (Norvilienė ir Zuzevičiūtė, 2011). Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog tarpkultūrinę kompetenciją nagrinėja dvi mokslinės sritys: *verslo-vadybos* ir *edukologijos-socialinio darbo*. *Verslo-vadybos* sritį plačiausiai analizuoja užsienio autorius Bollmann (1998) ir lietuvių mokslininkai Norvilienė, Zuzevičiūtė (2011); Petkevičiūtė, Budaitė (2005); Radzevičienė (2006); Žukauskas (2006); Pliopaitė, Radzevičienė (2010).

Autoriaus Bollmann ir kt. (1998) teigimu, tarpkultūrinė kompetencija *verslo-vadybos* srityje prasideda nuo paties individo kultūriškai sąlygoto mąstymo, veiklos ir elgesio suvokimo, nes tai suvokus galima svetimos kultūros perspektyvų analizė ir priėmimas – perėmimas. Anot Žukausko (2006), tarpkultūrinės kompetencijos akcentavimas versle yra labai svarbus tarptautinei prekybai ir tarptautinėms investicijoms.

Analizuojant tarpkultūrinės kompetencijos konceptą, nemažiau svarbi yra edukologijos ir socialinio darbo sritis. Atlikta mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, jog Lietuvoje tarpkultūrinės kompetencijos nagrinėjimas edukologijos ir socialinio darbo srityje yra plačiai aptartas reiškiny, analizuotas šių mokslininkų: Tijūnėlienės (2002); Aramavičiūtės (2005); Duoblienės (2006); (2009); Zaleskienės (2016); Mažeikienės, Virgilaitės-Mečkauskaitės (2007); Mažeikio (2008); Mažeikienės, Barzelio ir Barcytės (2009); Kvieskaitės (2010); Paurienės (2011); Žydžiūnaitės ir kt. (2010), o užsienio literatūroje mokslininkų: Byram (1997); Loher (2008); Rommel (1994); Johan ir kt. (2001).

Autorius Hinz-Rommel (1994), aiškindamas edukologijos ir socialinio darbo sritį, akcentuoja individo gebėjimus, nuostatas, elgesį, charakterio savybes, motyvaciją, įgūdžius ir žinias. Kitas autorius Johann ir kt. (2001) pateikia skirtingus tarpkultūrinės kompetencijos elementus: empatiją, atvirumą, lankstumą, toleranciją neapibrėžtumui, daugiaprasmiškumui, gebėjimą spręsti – išvengti konfliktų, savirefleksiją ir kūrybiškumą.

Analizuojant mokslinę literatūrą, buvo pastebėta, jog lietuviškam terminui *tarpkultūrinė kompetencija* yra du angliški terminai, dažnai vartojami kaip sinonimai:

- tarptautinė kompetencija (angl. *transnational competence*);
- tarpkultūrinė kompetencija (angl. *cross-cultural competence*);
- kultūrinė kompetencija (angl. *cultural competence*).

Mokslinės literatūros šaltiniuose vyrauja įvairios tarpkultūrinės kompetencijos apibrėžtys. Remiantis Pauriene (2011), tarpkultūrinės kompetencijos apibrėžimus galima suskirstyti į dvi grupes:

- bendri apibrėžimai, kuriuose apibūdinamas atitinkamas elgesys situacijose, susikertant skirtingoms kultūroms;
- apibrėžimai, kuriuose išskiriama daug gebėjimų arba subkompetencijų, reikalingų tarpkultūriškai kompetentingam žmogui.

Anot autorės, tarpkultūrinė kompetencija apibūdinama kaip pusiausvyros paieška tarp savo ir kitų interesų bei poreikių, kurie kyla iš skirtingų kultūrinių kontekstų. *Tarpkultūrinė kompetencija* – tai sugebėjimas atpažinti kitų kultūrų aspektais išplėstas elgesio ribas, skirtumus ir bendrumus tarp kultūrų bei visa tai panaudoti sėkmingai interakcijai tarpkultūrinių susikirtimų situacijose (Paurienė, 2011).

Kaip teigia Maletzke (2013), pagrindiniai įgūdžiai, reikalingi sėkmingai tarpkultūrinei veiklai yra dalykinė kompetencija, kalbinės žinios ir gebėjimas užmegzti pozityvius socialinius santykius, kuris gali būti ugdomas ir priskiriamas įgūdžiams. Mokslininko teigimu, kiekvienai situacijai reikia suteikti reikšmę bei pasistengti atsižvelgti į jos įtaką kontaktuojančių asmenų elgesiui. Elgesio lankstumas yra orientuotas į procesą ir suteikia galimybę rasti kūrybiškus sprendimus (Maletzke, 2013).

Kitas autorius Byram (1997) teigia, jog *tarpkultūrinė kompetencija* – tai gebėjimas efektyviai ir priimtinu būdu integruotis į skirtingos kultūrinės kilmės individų grupę. Bollmann ir kt. (1998) pateikta apibrėžtis atliepia ir Byram (1997) požiūrį, akcentuojant, jog tarpkultūrinė kompetencija kuriamas bendrumo jausmas su kitų kultūrų atstovais, tačiau specifinės kultūrų ypatybės nėra išryškinamos.

Autorius Herbrand (2000) pritaria Byram (1997) požiūriui, *tarpkultūrinę kompetenciją* apibrėždamas kaip gebėjimą suprasti kitą (ir savą) kultūrą bei gebėjimą tinkamai ir adekvačiai elgtis, įskaitant visus tam reikalingus gebėjimus, o tam, jog tarpkultūrinis bendravimas vyktų sėkmingai, būtinas supratimas apie kitas kultūras.

Pasak Herbrand (2000), pasirengimas ir gebėjimas suprasti kitą kultūrą yra viena svarbiausių tarpkultūrinės kompetencijos turinio dalių, apimanti pasirengimą įvertinti, peržvelgti savo kultūrą, kadangi siekiant suprasti kitą kultūrą, pastaroji visada lyginama su savąja, stengiantis rasti bendrumų ir skirtumų. Todėl galima teigti, jog kiekvienas individas savyje turi savo aplinkos modelį, pagal kurį vertina situacijas ir savo poelgius.

Kaip teigia autoriai Crichton ir Scarino (2007), Paige ir kt. (2003), Liddicoat et al. (2003), *tarpkultūrinė kompetencija* yra dinamiškas, interaktyvus ir savarankiškas reflektyvus mokymosi procesas, kuris darbuotojams suteikia galimybę panaudoti savo turimas vertybes, įgūdžius ir žinias.

Jiaquan (2009) teigia, jog *tarpkultūrinė kompetencija* – gebėjimas bendrauti su žmonėmis iš kitų kultūrinių sluoksnių, kuris apima tris pagrindinius aspektus:

- *kultūrinio sąmoningumo formavimą* (apimant visapusišką savo kultūros suvokimą ir požiūrį į kitas kultūras);
- *kultūrinių žinių suvokimą*;
- *tarpkultūrinio bendravimo įgūdžių ugdymą*;
- *gebėjimą efektyviai panaudoti bendravimo įgūdžius tarpkultūrinėse situacijose*.

Lietuvių mokslininkai *tarpkultūrinę kompetenciją* apibūdina kaip individo (ar organizacijos) gebėjimą efektyviai dirbti įvairialypėje aplinkoje (Petkevičiūtė, 2005). Kita autorė Palaimaitė (2009) teigia, jog tai komponentų rinkinys, kurį sudaro įvairios kilmės, įvairiai pasireiškiančios žinios, gebėjimai, savybės, nuostatos, veikiantys pažintinius ir elgsenos procesus tarpkultūriniame kontekste. Anot Paurienės (2011), tarpkultūrinės kompetencijos samprata yra susijusi su pasiruošimu priimti skirtumus ir apima tiek socialinį, tiek kultūrinį aspektus.

Autorės Petkevičiūtė ir Budaitė (2005) išskiria šiuos tarpkultūrinės kompetencijos turinio elementus:

- kultūrinį sąmoningumą (angl. *awareness*);
- kultūrinės žinias (angl. *knowledge*);
- kultūrinį sensitivityumą (angl. *attitudes*);
- kultūrinius įgūdžius (angl. *skills*).

Tarpkultūrinės kompetencijos sampratų analizė išryškino, jog anuomet ir šiandien – vienodos tarpkultūrinės kompetencijos sampratos apibrėžties nėra. Kaip pažymi Petkevičiūtė (2005), pati kompetencijos ir tarpkultūrinės kompetencijos sąvoka mokslinėje literatūroje nėra pakankamai išnagrinėta. Tačiau autorė pabrėžia, jog *tarpkultūrinė kompetencija* – viena didžiausių vertybių, kurią žmogus įgyja daugiakultūroje erdvėje ir gali panaudoti savo karjeros sėkmei siekti.

Apibendrinus tarpkultūrinės kompetencijos sampratas išryškėjo, jog nepaisant tarpkultūrinės kompetencijos populiarumo, mokslinėje literatūroje tarpkultūrinė kompetencija nėra pakankamai išnagrinėta – stokojama vienodos terminologijos, naudojama daug glaudžiai susijusių sąvokų, dėl šios priežasties negalima išskirti ir bendro šio termino apibrėžimo. Tačiau bendrąja prasme tarpkultūrinė kompetencija – tai žmogaus gebėjimas komunikuoti ir sąveikauti su žmonėmis, kalbančiais kita kalba. Nemažiau svarbu pabrėžti, jog tarpkultūrinė kompetencija yra viena didžiausių vertybių, kurią žmogus įgyja daugiakultūroje erdvėje ir gali panaudoti savo karjeros sėkmei siekti.

1.2. Tarpkultūrinės kompetencijos dimensijos

Anot Byram (1997), tarpkultūrinę kompetenciją sudaro penkios tarpkultūrinės kompetencijos dimensijos: *nuostatos, žinios, įgūdžiai interpretuoti ir susieti, įgūdžiai atrasti ir sąveikauti bei kultūrinis sąmoningumas*. Pirmoje lentelėje pateiktos tarpkultūrinės kompetencijos dimensijų sampratos.

Tarpkultūrinės kompetencijos dimensijos (Byram, 1997, p. 50-54)

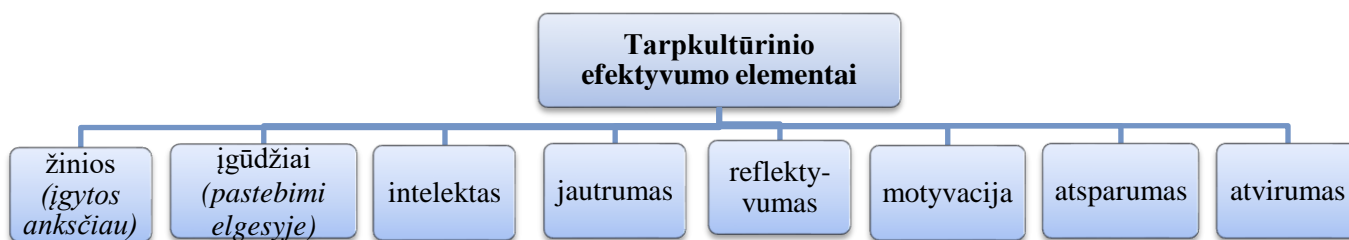
Dimensijos pavadinimas	Apibrėžimas
Nuostatos	Tai smalsumas ir atvirumas, pasirengimas sustabdyti nepasitikėjimą kitomis kultūromis ir perdėtą pasitikėjimą savąja kultūra, pasiruošimas bendrauti su kitokios kultūrinės patirties žmonėmis: noras atrasti kitokias perspektyvas interpretacijai.
Žinios	Tai įvairios žinios apie savo ir kitos kultūros socialines grupes, jų praktikas ir kuriamus produktus, žinios apie bendrus individo ir visuomenės sąveikos procesus, žinios apie istorinius ir nūdienos savos ir kitos kultūros santykius, žinios apie nacionalinį geografinės erdvės aiškinimą, žinios apie nesusipratimų atsiradimo priežastis bei kilmę.
Įgūdžiai <i>(interpretuoti ir sieti)</i>	Tai gebėjimas interpretuoti kitos kultūros kultūros įvykius ir dokumentus, paaiškinti ir susieti tai su savo kultūros įvykiais ir dokumentais; gebėti atpažinti etnocentrizmo apraiškas ir interpretuoti to ištakas; gebėti atpažinti ir paaiškinti nesusipratimų sritis.
Įgūdžiai <i>(atrasti ir sąveikauti)</i>	Tai gebėjimas įgyti naujas žinias apie kultūrą ir kultūrinę praktiką, gebėjimas nedelsiant taikyti tas žinias, nuostatas ir įgūdžius, gebėjimas atpažinti reikšmingas kultūrinę nuorodas iš išsiaiškinti jų konotacijas: gebėjimas identifikuoti verbalinių ir neverbalinių procesų panašumus ir skirtumus bei tinkamai juos naudoti: gebėjimas surasti ir pasinaudoti viešų ir privačių įstaigų pagalba, palengvinančią kontaktus su kitos šalies ar kultūros atstovais.
Kultūrinis sąmoningumas <i>(kritinis kultūrinis sąmoningumas – politinis išsiugdymas)</i>	Tai gebėjimas remiantis daugeliu kriterijų kritiškai įvertinti perspektyvas, praktikas ir veiklos produktus savo ir kitose kultūrose bei šalyse.

Tarpkultūrinės kompetencijos dimensijos reiškia, jog asmuo turintis tarpkultūrinę kompetenciją geba matyti santykius tarp skirtingų kultūrų, turi kritinį bei analitinį savo ir kitos kultūros supratimą (Byram, 1997). Mokslininko Byram (1997) teigimu, toks individas geba suprasti, kad mąstymo būdas ir pasaulio matymas kultūriškai yra ne natūralūs procesai, o sąlygoti aplinkos. Pastarojo autoriaus pasiūlytas dimensijas galima papildyti Fantini (2000) išskirta užsienio kalbos įgūdžių dimensija. Kompetencija susideda iš dalyko specifinių žinių, kognityvinių strategijų, meta-kognityvinių ir emocinių charakteristikų (Byram, 1997).

Deardorff (2006) pateikia tarpkultūrinės kompetencijos modelį, kuriame skiriamos keturios pagrindinės tarpkultūrinės kompetencijos dimensijos:

- nuostatos ir požiūriai;
- tarpkultūrinės žinios ir įgūdžiai;
- gebėjimas reflektuoti apie tarpkultūrinę problemas (*vidiniai rezultatai*);
- gebėjimas konstruktyviai bendrauti (*išoriniai tarpkultūrinės kompetencijos rezultatai*).

Mokslininko teigimu, visos aukščiau išskirtos dimensijos tiesiogiai priklausomos viena nuo kitos. Kita mokslininkė Stone (2006) papildė Byram (1997) sudarytą penkių tarpkultūrinių kompetencijų dimensijų modelį, akcentuodamas tarpkultūrinį efektyvumą (žr. 1 pav.).



1 pav. Tarpkultūrinio efektyvumo elementai (Stone, 2006, p. 410)

Pasak Stone (2006), šiame modelyje žinios apibūdinamos kaip konstatuojamosios, procedūrinės ir kultūrinės. Mokslininkės teigimu, žinios tampa naudingos, kai yra transformuojamos į elgesio modelius arba į įgūdžius, kurie yra pastebimi elgesyje, kuomet individas vidinius požymius perkelia į praktiką. Visi aštuoni elementai siejasi tarpusavyje ir suprantami kaip nuosekliai kintantys mokymosi ar praktikos metu.

Williams (2009) tarpkultūrinę kompetenciją apibrėžia išskirdamas tris jos aspektus: *pažinimo* (žinios apie kultūrinės normas, vertybes, elgesį ir problemas), *emocinį* (motyvacija ar pasiruošimas veikti tarpkultūrinėse situacijose, lankstumas prisitaikant naujose situacijose, atvirumas susiduriant su naujomis vertybėmis), *elgesio* (įgūdžiai ir gebėjimai, būtini tarpkultūrinėse situacijose, kritinio mąstymo įgūdžiai).

Lietuvos mokslininkai, apibrėždami tarpkultūrinę kompetenciją, taip pat skiria įvairius modelius. Mokslininkės Mažeikienė ir Virgilaitė-Mečkauskaitė (2007), remdamasis Byram (1997) išskirtomis tarpkultūrinės kompetencijos dimensijomis, pateikia apibendrintą tarpkultūrinės kompetencijos modelį, kurį sudaro šios dedamosios: *nuostatos*, *žinios*, *įgūdžiai (interpretuoti ir susieti, atrasti ir sąveikauti)*, *kultūrinis sąmoningumas*, *meta-kognityviniai gebėjimai*.

Mokslininkai Herbrand (2000) ir Žydžiūnaitė ir kt. (2010) laikosi nuostatos, jog tarpkultūrinę kompetenciją sudaro trys, viena nuo kitos priklausančios dimensijos:

- *afektyvinė*, kuriai priskiriamas tarpkultūrinis jautrumas, t. y. asmeninės savybės, tokios kaip atvirumas, pakantumas ir tolerancija;
- *kognityvinė*, kuri pasireiškia per teorines tarpkultūrinės žinias apie kitas kultūras, kultūrų bendrumus ir skirtumus;
- *komunikacinė*, kuri yra orientuota į elgesį ir pasižymi gebėjimu bei įgūdžiais sėkmingai komunikuoti ir deramai elgtis.

Galima teigti, jog kiekviena dimensija apima visus keturis komponentus (*nuostatas, įsisąmoninimą, žinias, įgūdžius*), kurie tarpusavyje susiję ir kinta ugdymo (-si) procesuose.

Anot Deardoff (2006), tarpkultūrinė kompetencija nėra nei statiška būseną, nei tiesioginis mokymo (-si) rezultatas. Kaip teigia autorius, kitų kalbų žinojimas ar žinios apie kitas kultūras, nepadaro individo tarpkultūriškai kompetentingu. Negalima pamiršti, jog kultūra nuolat kinta, yra dinamiška, dėl šios priežasties žmonės turėtų įgyti daugiau gebėjimų valdyti procesus. Todėl galima teigti, jog tarpkultūrinės kompetencijos įgijimas reiškia pastovų, dinamišką procesą, vykstantį keliuose dimensijose.

Remiantis Deardoff (2006), šiame procese galima išskirti keturias tarpkultūrinės kompetencijos dimensijas:

- motyvacinę plotmę (*pažiūros ir nuostatos*);
- veiklos kompetenciją;
- refleksijos kompetenciją (*vidinė interakcija*);
- išorinį tarpkultūrinės kompetencijos poveikį (*konstruktyvinė interakcija*).

Visos šios dimensijos sąveikauja tarpusavyje. Anot Dearfoff (2006), kuo daugiau dimensijų bus apimama ir kuo dažniau šis procesas vyks, tuo aukštesnė bus individo tarpkultūrinė kompetencija.

Apibendrinant galima teigti, jog didžiausios įtakos tarpkultūrinės kompetencijos dimensijų suformavimui turėjo mokslininkas M. Byram ir jo išskirti pagrindiniai elementai: nuostatos, žinios, įgūdžiai, kultūrinis sąmoningumas. Taip pat išryškėjo, kad tarpkultūrinės kompetencijos dimensijos pabrėžia asmens, turinčio tarpkultūrinę kompetenciją, gebėjimą matyti santykius tarp skirtingų kultūrų.

1.3. Tarpkultūrinės kompetencijos vystymo modeliai

Analizuojant ir vertinant tarpkultūrinius gebėjimus, svarbu suprasti individo gebėjimų raidos aspektą bei nustatyti tarpkultūrinio ugdymo vystymosi lygius stadijas (Mažeikienė, Virgilaitė-Mečkauskaitė, 2007). Vertinimas vyksta ugdymo procese, siekiant įvertinti tarpkultūrinės kompetencijos vystymosi modelį (angl. *developmental model*) ir kompetencijos tobulėjimo dinamiką tarpkultūrinio ugdymo arba tarpkultūrinės patirties įgijimo procese ir rezultate.

Anot Mažeikienės ir Virgilaitės-Mečkauskaitės (2007), tarpkultūrinės kompetencijos formavimasis neretai pristatomas kaip visą žmogaus gyvenimą vykstantis procesas, kurio aukščiausias lygis yra sunkiai pasiekiamas. Taip yra todėl, kad patenkant į naują kultūrą ir susiduriant su kitos kultūros atstovu, kiekvieną kartą reikia įgyti naujų žinių – išmokti naują kalbą.

Bennet (2009) tarpkultūrinio ugdymo procese nagrinėja tarpkultūrinio jautrumo lygius ir etapus, naudojant Tarpkultūrinio vystymo metodiką (angl. *Intercultural Development Inventory (IDI)*). Autorius Tarpkultūrinio jautrumo vystymo modelyje (angl. *Development Model of*

Intercultural Sensitivity (DMIS) pateikia teorinį modelį, kuris leidžia suprasti bei įvertinti kognityvinį ugdymo, augimo procesą ir pasireiškia darbuotojui susidūrus su kita kultūra (Bennett, 2009). Šiame modelyje daroma prielaida, jog skirtumas turi būti patirtas ir kognityviškai išanalizuotas, priskiriant kuriam nors tarpkultūrinio jautrumo lygmeniui.

Tarpkultūrinio jautrumo vystymo modelyje „*etnocentristinė*“ fazė parodo, kad „mano“ kultūra yra centrinis realybės atspindys (*Intercultural Communication Institute, 2004*), o skirtumas suvokiamas kaip grėsmė.

Etnocentrizmas susideda iš kelių lygių (Bennett, 2009): neigimo, gynybos, apsvertimo, minimizacijos.

Šie lygiai individams padeda suvokti, jog egzistuoja daug pasaulėžiūrų, kurios gali būti kitokios nei jų pačių (žr. 2 lent.).

2 lentelė

Tarpkultūrinio jautrumo vystymo modelis ir metodika (Bennett, 2009, p. 25)

Tarpkultūrinio jautrumo vystymo modelis (DMIS)					
<i>Etnocentrinės stadijos</i>			<i>Daugiakultūrės (etninio santykio) stadijos</i>		
neigimo	gynybos	minimizacijos	priėmimas	adaptacija	integracija
Tarpkultūrinio vystymo metodika (IDI)					
neigimo, gynybos		minimizacijos	priėmimas/adaptacija		uždarytas marginalumas

Neigimo lygmenyje asmuo nieko nenori žinoti apie kitą kultūrą. Ši stadija neigia kitos kultūros egzistavimą, palaikydama psichologinę arba psichinę izoliaciją skirtumų atžvilgiu (*Intercultural Communication Institute, 2004*). Į šią stadiją patenka tokie žmonės, kurių kultūrinių skirtumų ignoravimas kyla dėl izoliacijos ar atsiskyrimo (Bennett, 2009).

Gynybos stadijoje, pasak Bennett (2009), individas žengia žingsnį į priekį, nes jis pripažįsta kitos kultūros egzistavimą, tačiau jo kultūra yra vienintelė tokia gera ir pranašesnė už kitas. Ši stadija praktikoje pasireiškia kultūrinių skirtumų „*bipolarizavimu*“ – žeminant kitą kultūrą arba aukštinant savąją.

Remiantis Bennett (2009), „*apsivertimo*“ stadija pasireiškia tuomet, kai asmuo atmeta savo kultūrą ir besąlygiškai priima kitą. Šioje stadijoje kita kultūra vertinama teigiamai, tačiau siekiama pabrėžti savo kultūros pranašumą prieš kitas. Ši stadija gali būti asmens, savo kultūrinio identiteto suvokimo pradžia (Bennett, 2009, p.40).

Minimizacijos stadijoje asmenys taip stipriai pabrėžia panašumus tarp savo ir kitos kultūros, kad skirtumai yra beveik ignoruojami arba trivializuojami (*Intercultural Communication Institute, 2004*). Šie bruožai kyla iš vertinančio asmens kultūros (Bennett, 2009, p. 42). Minimizacijos stadijoje identifikuojami skirtingų kultūrų panašumai, tačiau vyrauja etnocentrizmas.

Daugiakultūrės arba „*etninio santykio*“ stadija reiškia, kad individo kultūra yra tyrinėjama kitų kultūrų kontekste (*Intercultural Communication Institute, 2004*). Skirtumai šiame lygmenyje

nėra laikomi kaip grėsmės šaltinis: jie nėra matomi kaip geri ar blogi – tiesiog suprantami kaip skirtingi.

Autorių Mažeikienės ir Virgilaitės-Mečkauskaitės (2007) teigimu, šis tarpkultūrinės kompetencijos raidos modelis turi ir minusų, siekiant paaiškinti tarpkultūrinės kompetencijos raidą. Šiame modelyje pabrėžiamas asmens kompetencijos vidinis vystymasis, pasirengimas mokytis ir keistis, tačiau pakankamai neįvertinami išorinės aplinkos struktūriniai elementai, kurie gali paveikti asmenį. Todėl nepakankamai dėmesio skiriama įvertinti, kiek laiko turi vykti mokymo procesas ir poveikis, kad įvyktų vystymasis ir kokie faktoriai jį veikia.

Kitą tarpkultūrinės kompetencijos modelį pristato autorius Hoopes (1997). Mokslininkas tarpkultūrinio ugdymo procese išskiria du pagrindinius aspektus. Pirmasis siejasi su individo elgsenos formavimusi ir jos pagrindu (*vertybėmis, normomis, nuomonėmis*), galima teigti, jog šis aspektas siejasi su kitų elgsena. Antrasis aspektas siejamas su psichinių charakteristikų sistema, kuri įtraukia individo vertybių sistemą ir akcentuoja patirties svarbą. Šis aspektas atsiskleidžia per individo *nuostatas, vertybes ir individo asmenines savybes*. Tokia psichinė sistema tarpkultūrinio ugdymo proceso metu plečiasi, prisitaiko ir keičiasi.

Remiantis Hoopes (1997), psichinė sistema pereina į stadijas:

1. *Etnocentristinė pozicija*, kurioje pasireiškia aukštas aiškumo laipsnis arba aiškus atsakas į įvykius ir situacijas, grindžiamas individo vertybių sistemos filtru.
2. *Paini būseną*, kurioje nėra aiškumo ir kurioje vertybių filtras nebeveikia.
3. *Daugiau – mažiau subalansuota psichinių charakteristikų sistema*, kurioje atsiranda atvirumas, lankstumas ir kurios dėka, atsakas į situacijas tampa adekvatus ir aiškus.

Tai nėra vien tik žinių ir įgūdžių turinys, tai yra ir sąmonės būseną, dėl kurios didėja tolerancija, atvirumas skirtingoms vertybėms ir elgsenai. Tačiau tai nereiškia, jog vertybės turi būti perimtos ar priimtos kaip „tavo“, greičiau tai lankstus požiūris, matant jas kito kultūrinio filtro kontekste, atmetus „savo“ etnocentristinį požiūrį (Hoopes, 1997).

Analizuojant mokslinę literatūrą galima išskirti du pagrindinius tarpkultūrinės kompetencijos vystymosi modelių autorius: Alvino E. Fantini (2001) ir Michael Byram (2004). Fantini (2001) išskirdamas tarpkultūrinės kompetencijos lygius orientuojasi į metodologinę prizmę – veiklą ir trukmę.

Remiantis Fantini (2001), galimi keturi tarpkultūrinės kompetencijos lygiai:

- **1 lygis:** „Edukacinis keliautojas“ (angl. *Educational traveler*) – asmuo, dalyvaujantis trumpalaikėse tarptautinių mainų programose;
- **2 lygis:** „Mokslinis keliautojas“ (angl. *Sojourner*) – ilgesnis kultūrinis susipažinimas;
- **3 lygis:** „Profesionalas“ (angl. *Professional*) – asmuo, tam tikrą laiką dirbantis tarpkultūrinėje ar daugiakultūrinėje bendruomenėje.

- **4 lygis:** „Tarpkultūrinis specialistas“ (angl. *Intercultural/ Multicultural Specialist*) – asmenys, kurie padeda integruotis kitų kultūrų atstovams.

Mokslininkas Byram (2004), aptardamas tarpkultūrinės kompetencijos pažangumo lygius, orientuojasi į tarpkultūrinės kompetencijos kokybinę raišką, jam nėra svarbūs tokie elementai kaip buvimo kitoje kultūrinėje grupėje trukmė.

Autorius išskiria tris tarpkultūrinės kompetencijos lygius (*elementary, vidutinį, pažangų*):

- **Elementariame lygyje** individas sėkmingai bendrauja su asmenimis iš kitų kultūrų, linkęs prisitaikyti prie naujų situacijų ir iš jų mokintis, tačiau vis dar neturi savo metodikos ir strategijos, kuria naudodamasis sugebėtų tinkamai įvertinti įvairias tarpkultūrines situacijas. Jis šioje stadijoje yra tolerantiškas kitoms vertybėms ir papročiams, nors ir mano, kad jos yra keistos ir nesuprantamos, ir nesvarbu, ar joms pritaria ar nepitaria joms.

- **Vidutiniame lygyje žmogus** dėka įgytos patirties ir žinių sugeba vertinti tarpkultūrines situacijas keliais aspektais, turi pakankamai tarpkultūrinių žinių, bei įgūdžių ir naudoja kelis modelius, kurie padeda adekvačiai reaguoti į tarpkultūrinę situaciją. Remdamasis patirtimi savarankiškai geba daryti išvadas ir neutraliai vertina tarpkultūrinius skirtumus.

- **Pažangiam lygyje individo** sąmoningai įgytos kompetencijos antrame lygyje tampa intuityvios, remdamasis savo žiniomis, įgūdžiais ir patirtimi yra nuolat pasiruošęs reaguoti į įvairias situacijas. Taip pat geba naudotis įvairiomis strategijomis ir modeliais vertindamas įvairių tarpkultūrinių grupių papročius vertybes ir praktikas. Priima tai, kad žmonės vertina įvairius dalykus skirtingais požiūriais, bet ir geba pažvelgti iš jų pozicijų ir išvengti veiksmų ar žodžių, kurie gali būti žalingi ar įžeidžiantys. Šiame lygyje gali nuspėti, kada kils konfliktas ir palaikyti grupės narius ar tarpininkauti, yra tvirtas dėl savo sprendimų ir nuomonės, bei gali mandagiai ją pagrįsti ir jos laikytis.

Lietuvių mokslininkų Mažeikienės ir Virgilaitės-Mečkauskaitės (2007) teigimu, siekiant apibendrinti anksčiau aprašytus tarpkultūrinės kompetencijos tyrimo modelius ir lygius, reikia suprasti, kad tarpkultūrinės kompetencijos tyrimo procese turi būti atsižvelgta į visą tarpkultūrinės raidos tęstinumą nuo etnocentrinio neigimo prie integracijos (Bennett, 2009), nuo etnocentrizmo iki tarpkultūrinės kompetencijos (Hoopes, 1997), kad būtų galima įvertinti ugdytinio tarpkultūrinio jautrumo vystymosi esamą lygį ir nustatyti, kada atskiri tarpkultūrinio jautrumo lygiai ugdymo procese pasiekia tarpkultūrinės kompetencijos lygį.

Apibendrinant galima teigti, jog tarpkultūrinės kompetencijos vystymo modeliai darbuotojo adaptacijos ir integracijos procesams yra labai svarbūs, kadangi palengvina individo įsiliejimą į kultūriškai įvairią aplinką. Tačiau nemažiau svarbu akcentuoti, jog tarpkultūrinės kompetencijos ugdymas ir vertinimas pagal galimybes turi vykti realiame, ilgai trunkančio patirtinio mokymosi tarpkultūriniam arba kitos kultūros kontekste.

2. KULTŪRINĖS ĮVAIROVĖS SAMPRATA IR JOS VALDYMAS

2.1. Kultūrinės įvairovės samprata ir struktūra

Kultūrinės įvairovės atsiradimui nemažai įtakos turėjo didėjantis rinkų tarptautiškumas, valstybių sienų atvirumas bei šalių suartėjimas. Šiandieninėje visuomenėje, kai šalys vis mažiau ribojamos sienų, sunku būtų įvardyti, kur prasideda ir baigiasi šalių teritorijos, būtent tai ir turėjo didelės įtakos įmonių plėtrai tarptautinėse rinkose ir organizacijų darbuotojų daugiakultūriškumui.

Analizuojant tarpkultūrinės kompetencijos raiškos terpę, nemažiau svarbu išsiaiškinti „kultūrinės įvairovės“ sampratą. Mokslinėje literatūroje sunku būtų rasti bendrą žodžių junginio „kultūrinė įvairovė“ apibrėžimą, todėl siekiant išsiaiškinti šių žodžių reikšmes, tikslinga analizuoti abi sąvokas skyriumi. Remiantis lietuvių kalbos žodynu, žodis „kultūra“ reiškia visa, kas sukurta žmonių visuomenės fiziniu ir protiniu darbu, o „įvairovė“ apibrėžiama kaip nevienodumas, skirtingumas.

Anot Parvis (2003), įvairovė egzistuoja kiekvienoje visuomenėje ir kiekviename darbe. Autoriaus teigimu, įvairovė įtraukia kultūrą ir tautybę, taip pat skirtumus tarp fizinių gebėjimų, savybių, kalbos, klasės, religinių įsitikinimų, seksualinės orientacijos ir lytinės tapatybės (Parvis, 2003, p. 37).

Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog kultūrinei įvairovei apibūdinti yra naudojami šie sinonimai, kurių paaiškinimai pateikti remiantis lietuvių kalbos terminų žodynu:

- kultūrinė įvairovė (angl. *cultural diversity*) – kultūrų skirtingumas, nevienodumas;
- daugiakultūrinė įvairovė (angl. *multicultural diversity*) – kultūrinis pliuralizmas, kuriame įvairios etninės grupės bendradarbiauja tarpusavyje;
- heterogeniškumas (angl. *heterogeneity*) – nevienalytiškumas;
- įvairovė (angl. *diversity*) – įvairumas, įvairybė;
- darbo vietos įvairovė (angl. *workplace diversity*) – tai tokia darbo vieta, kurioje dirba skirtingų kultūrų atstovai;
- valdymo įvairovė (angl. *managing diversity*) – kai darbuotojai, dirbami kultūriškai įvairialypėje aplinkoje yra lygūs ir turi teisę dalyvauti sprendimų priėmime.

Įvairovės terminas moksliniuose šaltiniuose pradėtas naudoti 1970 metais, tačiau pradžioje jis buvo vartojamas kalbant apie dirbančias mažumas ir moteris bei jų padėtį darbo rinkoje (Keil, Ameshi ir kt., 2007). Šiandieninėje visuomenėje požiūris pasikeitė ir teigiama, jog didesnė darbo jėgos įvairovė gali padidinti įmonės efektyvumą bei padėti pasiekti jos tikslus. Anot Mazur (2010), įvairovė buvo analizuojama asmenų grupės, siekiančių atskirti panašiai mąstančius asmenis nuo kitaip mąstančių.

Kiti autoriai (Loden ir Rosener, 1991) apibūdindami įvairovę išskiria pirminę ir antrinę įvairovės dimensijas:

- Pirminėje dimensijoje kalbama apie aspektus, kurie negali būti pakeičiami, nes yra įgimti ir turi didelę reikšmę individo socializacijai bei gyvenimui: *amžius, lytis, etniškumas, fizinės savybės, rasė ir seksualinė orientacija* (Loden ir Rosener, 1991, p. 18).

- Antrinėje dimensijoje yra akcentuojama tai, kas gali būti pakeista: *švietimas, geografinė padėtis, pajamos, šeiminė padėtis ir religiniai įsitikinimai* (Loden ir Rosener, 1991, p. 18).

Šios dvi dimensijos yra labai svarbios, siekiant išsiaiškinti, kaip žmonės susiję su kitais ir kaip mato pasaulį. Mokslininkas Arredondo (2004) papildė Loden ir Rosener (1991) sudarytą įvairovės dimensijų struktūrą, prie pirminės dimensijos priskirdamas kultūrą, socialinę klasę ir kalbą, o antrajai dimensijai priskiria sveikatos apsaugą. Skirtingi moksliniai autoriai išskiria skirtingas įvairovės dimensijas.

Autoriai Rijamampinina, Carmichael ir Pragmatic (2005) išskiria tris įvairovės dimensijas: *pirminę, antrinę ir tretinę* (žr. 3 lent.).

3 lentelė

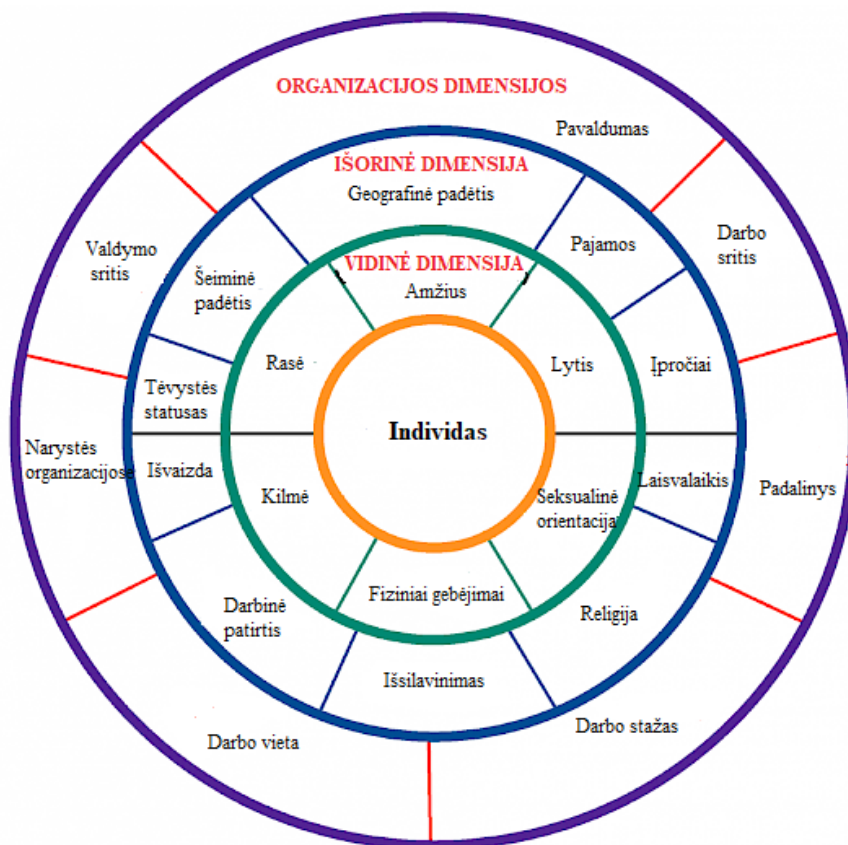
Įvairovės dimensijos (Rijamampinina, Carmichael, Pragmatic, 2005, p. 54)

Pirminė dimensija	Antrinė dimensija	Tretinė dimensija
<ul style="list-style-type: none"> • Rasė; • Etniškumas; • Lytis; • Amžius; • Sutrikimai. 	<ul style="list-style-type: none"> • Religija; • Kultūra; • Socialinė orientacija; • Mąstymo stilius; • Kilmė; • Šeimyninis statusas; • Gyvenimo būdas; • Ekonominis statusas; • Politinės pažiūros; • Darbinė patirtis; • Išsilavinimas; • Kalba; • Tautybė. 	<ul style="list-style-type: none"> • Įsitikinimai; • Nuovoka; • Požiūris; • Jausmai; • Vertybės; • Grupės normos.

Pateiktoje 3 lentelėje išskirti dimensijas atspindintys įvairovės elementai. Kaip jau buvo minėta aukščiau, pirminei dimensijai priskiriami visi individo bruožai, kurioms jis pats negali turėti įtakos (pvz., *rasė, etniškumas, lytis, amžius, sutrikimai*). Antrinei dimensijai priskiriami tie bruožai, kuriuos individai gali koreguoti (pvz. *išsilavinimas, darbinė patirtis, politinės pažiūros, gyvenimo būdas, šeiminis statusas, socialinė orientacija*), arba tie bruožai, kuriuos individai gali pakeisti tik iš dalies arba visai negali pakeisti (pvz. *religija, kultūra, mąstymo stilius, kilmė, ekonominis statusas, kalba, tautybė*). Tretinei dimensijai priskiriamos tos įvairovės elementai, kurių atsiradimą lemia individo išsilavinimas, gyvenimiška, darbinė patirtis ir kt. Galima teigti, jog tretinės dimensijos atsiradimui daugiausiai įtakos galėjo turėti antrinė dimensija, kurios pagrindu ji buvo sudaryta. Visos

trys kategorijos (*pirminė, antrinė, tretinė*) prisideda prie individo gyvenimiškos patirties ir įgūdžių formavimo.

Anksčiau aptartiems mokslininkams oponuoja ir autorius Thomas (1993), pristatydamas įvairovės ratą, kuriame išskiriamos kultūrinės įvairovės dimensijos, išryškinančios individo skiriamuosius bruožus (žr. 2 pav.).



2 pav. Įvairovės dimensijų ratas (Thomas, 1993, p. 158)

Įvairovės dimensijų ratą sudaro keturios pagrindinės dalys: *individas, vidinė, išorinė* ir *organizacinė* dimensijos. Kiekviena dimensija detalizuojama skiriamaisiais bruožais. Pateikto paveikslo centre yra *individas*, kuris apima asmenybės vertybių ir įsitikinimų visumą. Asmenybė formuojasi individo vaikystėje ir turi lemiamos įtakos kitiems jo gyvenimo etapams, tokiems kaip karjeros pasirinkimas (Thomas, 1993).

Pirminėje dimensijoje (*vidinė dimensija*) yra išskirti individo prigimtiniai bruožai, kurių jis pats negali nulemti ar pakeisti ir kurie identifikuojami vieni pirmųjų – *lytis, rasė, amžius*. Remiantis autoriumi, tai yra pagrindas, kuriuo remiantis individai suformuoja pirminę nuomonę apie kitus (Thomas, 1993). Šioje dimensijoje kultūriniai skirtumai yra patys akivaizdžiausi ir didžiausi.

Remiantis Thomas (1993), antrinė dimensija (*išorinė dimensija*) susideda iš antrinių įvairovės aspektų, kuriuos individas gali kontroliuoti ir laikui bėgant pakeisti – *pajamos, darbinė patirtis, šeiminių statusas* ir kt. Ši dimensija nėra tokia akivaizdi kaip pirminė, tačiau tam tikri bruožai

gali išryškėti per individo charakterį, bendraujant ar dirbant vienoje darbo grupėje. Galima teigti, jog ši dimensija labiausiai apibūdina individą bei išryškina per patirtą įgytas jo kompetencijas.

Tretinė dimensija (*organizacinė dimensija*) susijusi su kultūriniais aspektais darbo aplinkoje. Anot autoriaus Thomas (1993), ši dimensija susideda iš pirminės ir antrinės dimensijų, įgytų bei įgimtų individo bruožų. Tretinė dimensija padeda identifikuoti ar individas su įgimtomis ir įgytomis savybėmis gebės integruotis tarpkultūrinėje aplinkoje ir joje prisitaikyti ar ne.

Apibendrinant galima teigti, jog įtraukianti aplinka ir jos dimensijos leidžia tikslingai ir konstruktyviai panaudoti darbuotojų skirtumus, individualumą, ugdyti požiūrio į kultūrinę įvairovę, kaip vieno iš strateginių tikslų, suvokimą ir užtikrinti kiekvieno darbuoto kultūrinio įtraukimo vystymąsi. Todėl galima teigti, jog įtraukianti aplinka ugdo darbuotojų atvirumą, norą sąveikauti įvairialypėje aplinkoje bei individų kultūrinių skirtumų lygiavertiškumą ir pasidalijimą.

2.2. Kultūrinės įvairovės valdymo prielaidos ir modeliai

Kultūrinės įvairovės valdymas tampa vis aktualesniu tyrimo objektu šiandieninėje visuomenėje, tačiau mokslinėje literatūroje nėra vienodo požiūrio į kultūrinę įvairovę ir jos valdymo svarbą. Siekiant išanalizuoti kultūrinės įvairovės valdymą, tikslingą išsiaiškinti ir pačią sampratą reikšmę.

Kultūrinės įvairovės valdymą plačiai analizuoja mokslininkai Cox ir Blake (1991); Cox (1994), (2008); Keil, Amershi ir kt. (2007), William ir O'Reilly (1998); Egan (2005); Elsas ir Graves (1997); Hoffmann (2008). Šių mokslininkų išvalgos buvo naudojamos atliekant kultūrinės įvairovės valdymo analizę.

Autorės Keil, Amershi ir kt. (2007) *kultūrinės įvairovės valdymą* apibūdina kaip aktyvų ir sąmoningą įmonės ateities plėtojimą, orientuotą į vertybėmis grįstą įmonės strategiją. Pateiktoje kultūrinės įvairovės valdymo apibrėžtyje, didelis dėmesys skiriamas įmonės vertybėms ir jų svarbai, siekiant sukurti įmonės konkurencingumą bei išgauti sinerginį efektą, panaudojant darbuotojų skirtumus ir panašus. Kitas autorius *kultūrinės įvairovės valdyme* akcentuoja organizacijos strateginį uždavinį, kuris skatina organizacijos narių vystymąsi, veiklos procedūrų korekcijas bei nuolatinį rinkos poreikiais grįstą tobulėjimą ir organizacijos klimato gerinimą (Hoffmann, 2008).

Moksliniai autoriai, analizuodami kultūrinės įvairovės valdymą akcentuoja, jog kultūrinės įvairovės valdymas lemia ne tik vidinių procesų vystymąsi, tačiau ir verslo konkurencinio pranašumo augimą internacionalizacijos sąlygomis. Remiantis Cox ir Blake (1991), įvairovės valdymas visų pirma orientuotas į organizacijos praktiką – įdarbinimą, darbuotojų atranką, mokymą bei atstovavimą mažumoms. Įvairovės valdymas taip pat yra siejamas su darbuotojų nuoma bei efektyviu darbuotojų iš įvairių kultūrinių sluoksnių, darbo jėgos panaudojimu.

Kaip teigia Keil, Amershi ir kt. (2007), įvairovės valdymas negali egzistuoti neįsitvirtinęs įmonės moraliniame ir teisiniame klimato, todėl svarbu, kad ne tik įmonės etika bei politika atspindėtų jos požiūrį į anti-diskriminaciją, bet organizacijos tradicijose būtų gerbiamos žmogaus teisės. Anot Keil, Amershi ir kt. (2007), nauji Europos Sąjungoje (ES) teisės aktai, draudžiantys rasinę, lytinę, religinę, negalios, amžiaus bei seksualinės orientacijos diskriminaciją, daro didelę įtaką verslui visoje ES.

Pasak Hofmann (2008), darbuotojų kultūrinės įvairovės valdymas yra pagrindinis veiksnys, kurio pagalba darbuotojai gali identifikuoti klientų išskirtinumus, išsiaiškinti poreikius ir juos patenkinti.

Autoriaus Simmons (1996) teigimu, dinamiškos įmonės ieško darbuotojų, kurie yra kultūriškai kitokie, nes skirtingi darbuotojai įmonei gali atnešti skirtingus talentus, interesus ir požiūrius. Anot autoriaus, organizacijos, kurios nesugeba į savo veiklą integruoti įvairovės, bus neigiamai vertinamos tiek įmonės darbuotojų, tiek klientų.

Kaip teigia Keil, Amershi ir kt. (2007), įvairovės valdyje svarbiausia yra jos integravimas į kasdienį kompanijos bei jos aplinkos valdymą, kadangi verslo sprendimai turi būti priimami supratingoje ir dėkingoje aplinkoje. Todėl tikslinga išskirti kultūrinės įvairovės valdymo veiklos sritis, su kuriomis susiduriama kasdieninėje aplinkoje.

Mokslininkas Cox (2008) išskyrė šešias sritis, kuriose įvairovės valdymas gali sukurti įmonės konkurencinį pranašumą (žr. 4 lent.).

4 lentelė

Kultūrinės įvairovės valdymo veiklos sritys (Cox, 1991, p. 47)

KULTŪRINĖS ĮVAIROVĖS VALDYMAS					
Organizacijos kultūra	Žmogiškųjų išteklių valdymo sistema	Didesnis moterų įtraukimas	Heterogeniškumas (rasės, etniškumo, tautybės)	Ugdymo programa	Kultūrų skirtumai
<ul style="list-style-type: none"> • skirtumų vertinimas; • vyraujanti vertybių sistema; • kultūrų įtraukimas. 	<ul style="list-style-type: none"> • atranka; • mokymai ir tobulėjimas; • veiklos vertinimas; • atlygis ir nauda; • paaukštini-mas. 	<ul style="list-style-type: none"> • dvejopo pobūdžio profesinės veiklos poros; • seksizmas, seksualinis priekabiavimas; • darbo/šeimos konfliktai. 	<ul style="list-style-type: none"> • vientisumo poveikis (<i>bendravimas, konfliktai, moralė</i>); • grupių vientisumas (<i>tapatybė ir sąvoka</i>); • išankstinis nusistatymas (<i>rasizmas, etnocentrizmas</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> • pakelti įmonės darbuotojų kompetencijas; • ugdymo valdymas, pabrėžiant skirtumų vertę. 	<ul style="list-style-type: none"> • skatinti pažinimą ir palankumą; • pasinaudoti įvairovės suteikiamomis galimybėmis.

Pateiktoje lentelėje yra išskirtos šešios skirtingos kultūrinės įvairovės valdymo sritys (*organizacijos kultūra, žmogiškųjų išteklių valdymo sistema, didesnis moterų įtraukimas, heterogeniškumas, ugdymo programa, kultūrų skirtumai*) ir joms būdingi bruožai. Cox (1991) teigimu, įmonių socialinė atsakomybė yra tik viena sritis, kuri gauna naudą iš kultūrinės įvairovės valdymo. Išryškėjo, jog valdoma kultūrinė įvairovė leidžia sukurti įtraukiančią aplinką (angl.

inclusion environment), kuri sąlygoja aukštą darbo grupės rezultatyvumą, darbuotojų tarpkultūrinę kompetenciją ir įgalina jos vystymąsi.

Kaip teigia Šimanskienė (2013), kiekviena organizacija pasižymi savita organizacine kultūra, o spartėjantys globalizacijos tempai, didėjanti konkurencija, vykstantys įmonių susijungimai ir susiliejamai lemia vis didėjančią organizacinės kultūros svarbą. Organizacinė kultūra lemia įmonės unikalumą, didina darbuotojų prisirišimą prie organizacijos, brandina jų tapatumo jausmą (Šimanskienė, 2013).

Kitas autorius Seymen (2006) išskyrė penkis kultūrinės įvairovės valdymo klasterius, pagal kuriuos galima vertinti kultūrų įvairovę ir tai, kaip darbuotojai vertina kultūrų įvairovę ir organizacijos valdymą (žr. 5 lent.).

5 lentelė

Įvairovės valdymo klasteriai (Seymen, 2006, p. 85)

Eil. Nr.	Klasterio pavadinimas	Matmuo
1	Kultūrinė įvairovė kaip konkurencinis pranašumas	1
2	Kultūrinė įvairovė kaip teigiamas ir neigiamas aspektai	2
3	Kultūrinės įvairovės dominavimas organizacijos kultūroje	3
4	Universalios kultūra kultūrinės įvairovės vietoje	4
5	Kultūrinė įvairovė kaip žmogiškųjų išteklių programa ir jos strategijos	5

Seymen (2006), apžvelgdamas įvairovės valdymo klasterius, išskiria matmenis nuo 1 iki 5, kurie simbolizuoja klasterių etapų nuoseklumą ir eiliškumą. Autoriaus teigimu, kultūrų įvairovė yra įrankis konkurenciniam pranašumui didinti (*pirmas matmuo*). Šiame klasteryje kultūrinė įvairovė įstaigose vaizduojama kaip privalumas, siekiant pabrėžti, jog įvairi darbo jėga gali prisidėti prie konkurencinio pranašumo organizacijai kūrimo (Seymen, 2006, p. 301).

Antrasis matmuo skirtas kultūrinės įvairovės privalumams išryškinti, o trūkumams sumažinti (Seymen, 2006, p. 296-315). Kaip teigia Seymen (2006), trečiasis matmuo rodo, kad įvairovė turėtų būti sujungta į vienuoliktą organizacijos kultūrą, o ketvirtasis pabrėžia kultūros universalumą vietoje daugiakultūriškumo. Anot Seymen (2006), penktasis matmuo atspindi kultūrinę įvairovę kaip žmogiškųjų išteklių funkciją.

Toliau darbe pristatomas autorių Adler ir Gundersen (2008) kultūrinės įvairovės valdymo modelis. Šis modelis išryškina kultūrinės įvairovės koncepciją ir jos poveikį organizacijai, pabrėžiant teigiamų ir neigiamų įvairovės aspektų valdymą. Jis skirtas organizacijoms, siekiančioms išgauti sinerginį efektą ir suvaldyti kultūrinius skirtumus (Adler ir Gundersen, 2008, p. 107). Šio modelio pagrindinis tikslas – pabrėžti kultūrinės įvairovės privalumus ir siekti suvaldyti trūkumus, ne juos ignoruojant, o juos sumažinant arba pašalinant (Adler ir Gundersen, 2008, p. 109).

Kultūrinės įvairovės valdymas (Adler ir Gundersen, 2008, p.108)

Organizacijos tipas	Kultūros poveikio suvokimas	Strategija	Tikėtina pasekmė	Strategijos taikymo dažnis
Parapijos „Mūsų kelias yra vienintelis būdas“	Nėra poveikio	Ignoruoja skirtumus	Problema atsiranda, bet ji nėra priskirta kultūrinei įvairovei	Labai dažnai
Etnocentriškas „Mūsų kelias yra geriausias“	Neigiamas poveikis	Minimizuoja skirtumus	Problemos išvengti galima įvairovę ignoruojant arba panaikinant	Dažnai
Sinergiškas „Naudodamiesi mūsų ir jūsų keliu galime dirbti geriausiai“	Potencialus neigiamas ir teigiamas poveikis	Valdo skirtumus	Pripažįstama įvairovės nauda, problemos pašalinamos arba valdomos	Retai

Lentelėje pateikti trijų tipų kultūrinės įvairovės organizacijoje valdymo tipai: *parapijos*, *etnocentriškas*, *sinergiška*. Kiekvienas organizacijos tipas analizuojamas per kultūros poveikio suvokimą, strategiją, tikėtiną pasekmę, strategijos taikymo dažnį. Lentelėje pateikti duomenys atskleidė, kad organizacijos atitinkančios „*parapijos*“ tipą ir teigiančios, jog „*mūsų kelias yra vienintelis būdas*“ linkusios ignoruoti kultūrų skirtumus ir neturi jokio poveikio kultūriniam suvokimui, nėra sprendžiamos dėl kultūrinių skirtumų kylančios problemos. Nepaisant to, ši strategija organizacijose labai dažnai naudojama.

Etnocentrikai, atstovaujantys koncepciją: „*mūsų kelias yra geriausias*“, siekia minimizuoti kultūrinius skirtumus ir problemas sprendžia kultūrinę įvairovę ignoruodami arba panaikindami, tokiu būdu suformuojant neigiamą poveikį kultūrai.

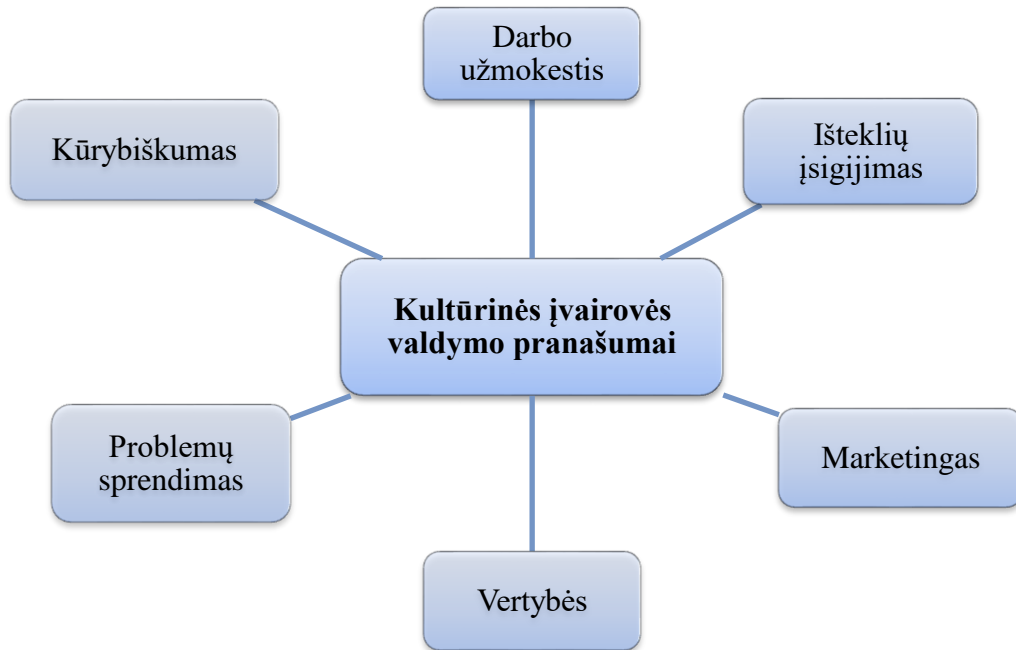
Sinergetinis organizacijos tipas valdo tarpkultūrinius skirtumus, siekiant rasti kompromisą tarp skirtingų kultūrų ir teigia, kad „*naudodamiesi mūsų ir jūsų keliu galime dirbti geriausiai*“. Šis tipas sprendžia problemas, pripažįstant įvairovės naudą ir tokiu būdu problemos yra visiškai pašalinamos arba kontroliuojamos. Modelis netiesiogiai pabrėžia, kad gerai valdoma kultūrinė įvairovė gali prisidėti prie įmonės konkurencinio pranašumo didinimo.

Apibendrinant kultūrinės įvairovės valdymo metodus galima teigti, kad kai organizacija netiki, jog kultūrinė įvairovė turės kokį nors poveikį tolesnei organizacijos veiklai, jie linkę ją ignoruoti. Tokiu būdu organizacija praranda galimybę valdyti kultūrinę įvairovę savo naudai, o jei poveikis yra laikomas neigiamu organizacijai, strategija būtų įgyvendinta siekiant minimizuoti ar išvengti kultūrinės įvairovės.

Pasak William ir O'Reilly (1998), tinkamai valdoma įvairovė atneša naudą ir patobulinimus organizacijai: padeda pritraukti geriausią personalą, didina sprendimų priėmimo laisvę, komandos bendradarbiavimą ir problemų sprendimą (Egan, 2005; Elsas ir Graves, 1997), o sumažinant

alternatyviausias sąnaudas, didėja darbuotojų pasitenkinimas darbu ir mažėja kainos (Cox ir Blake, 1991). Galima teigti, jog kultūrinė įvairovė organizacijai suteikia daugiau lankstumo.

Kitas autorius Cox (1991) išskiria kultūrinės įvairovės valdymo pranašumus, kurie įmonėms suteikia didžiausią konkurencinį pranašumą ir akcentuoja pagrindines sritis: *darbo užmokestį, išteklių įsigijimą, marketingą, vertybes, problemų sprendimą, kūrybiškumą* (žr. 3 pav.).



3 pav. Kultūrinės įvairovės valdymo pranašumai (Cox, 1991, p. 50)

Vienas pagrindinių kultūrinės įvairovės valdymo pranašumų – teisingas darbo užmokestis. Kaip teigia Cox (2008), teisingas atlygis už darbą turi nemažai įtakos darbuotojų pasitenkinimui, o nesugebėjimas valdyti pokyčių yra vienas pagrindinių veiksnių, turintis įtakos įmonės darbuotojų kaitai, darbuotojų tarpasmeniniams konfliktams bei padidėjusioms įmonės išlaidoms.

Cox (2008) pateikia nemažiau svarbų veiksnį – *išteklių įsigijimą*. Šis veiksnys yra labai svarbus, kadangi darbo šaltiniai tampa vis įvairesni, įmonės, kurios galėtų samdyti naujus darbuotojus, siekia išlaikyti ir efektyviai panaudoti esamus darbuotojus iš skirtingų socialinių bei kultūrinių sluoksnių. Tokiu būdu įmonės gali įgyti pranašumą, pritaikydamos skirtingų socialinių sluoksnių darbuotojų patirtį ir tokiu būdu efektyviai patenkinti jų skirtingus tikslus (Cox, 2008).

Cox (2008) teigia, jog turėdami suvokimą apie skirtingų kultūrų žmones, lytis, etnines grupes, įmonės gali įgyti konkurencinį pranašumą kurdami ir parduodami produktus ir paslaugas įvairialypėje rinkoje. Darbo grupėse skirtingų kultūrų atstovai sugeneruoja įvairesnes idėjas, tokiu būdu padidindamos darbuotojų kūrybingumą bei skatindamos inovacijas. Tai gali pagerinti organizacijos finansinę veiklą, todėl *marketingas*, reklama bei *kūrybiškumas* yra nemažiau svarbūs už anksčiau paminėtus veiksnius.

Kiekviena įmonė susiduria su *problemomis*, net jei ji pati sėkmingiausia rinkoje, tačiau Cox (1991) teigimu, kilusios *problemos* yra geriau išsprendžiamos kultūriškai įvairioje aplinkoje, kadangi darbuotojai turi skirtingas kompetencijas bei gebėjimus, iš kurių galima sukurti sinerginį efektą ir taip lengviau išspręsti kilusias *problemas*.

Cox (1991) teigia, jog neatsiejama įvairovės valdymo dalis – *vertybės*, kurių būtų laikomasi, bendraujant su skirtingų kultūrų bei skirtingas kompetencijas turinčiais asmenimis. Kultūrinės įvairovės pagalba įmonėje siekiama sukurti bendras vertybes darbo grupei, turinčiai skirtingas kompetencijas, t. y. sąžiningumą, malonų ir pagarbų elgesį visuomenėje.

Kultūriškai įvairi darbo jėga kuria įmonės konkurencinį pranašumą ir padeda priimti geresnius sprendimus. Įvairovė suteikia galimybę išspręsti aukštesnio lygio problemines situacijas, panaudojant mažumas bei jų skirtumus, siekiant rasti geriausią sprendimą visai grupei, teigia Cox ir Blake (2008).

Cox (2008) išskiria dvi pagrindines įvairovės grupes: pirma reikalauja tam tikrų įrodymų, kad moterys ir rasinės bei etninės mažumos linkusios turėti ypač lanksčias pažinimo struktūras. Autoriaus teigimu, moterys labiau tolerantiškesnės nei vyrai. Tolerancijos veiksnys siejamas su daugeliu veiksnių, susijusių su lankstumu, pažinimu ir noru tobulėti.

Antrasis būdas teigia, jog kultūrinės įvairovės valdymą gali sustiprinti organizacijos lankstumas. Šis būdas parodo, jog politika ir procedūros yra išplėstos ir veiklos metodai tampa mažiau standartizuoti. Cox (2008) teigimu, įvairių kultūrinių požiūrių tolerancija turėtų būti atviresnė naujoms idėjoms. Svarbiausia yra tai, kad jei organizacija sėkminga, ji atvira pokyčiams ir pasikeitimus pajėgs pritaikyti įmonei naudinga linkme.

Apibendrinant galima teigti, jog visi veiksniai organizacijos kultūrinei įvairovei vienodai svarbūs ir reikšmingi. Tačiau reikšmingiausias kultūrinėje įvairovėje yra organizacijos gebėjimas pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti žmones iš įvairių kultūrinių sluoksnių, taip išlaikant aukščiausios „kokybės“ žmogiškuosius išteklius.

3. ĮTRAUKIANČIOS APLINKOS TEORINIS KONSTRUKTAS

Gyvename globalizacijos amžiuje, kuriam būdingi ekonominiai, kultūriniai ir socialiniai pokyčiai. Anot Duoblienės (2009), esant globalizacijos ir žinojimo visuomenės sąlygoms, atsiveria didelės galimybės daugiakultūriškumui, kultūrų integracijai. Šiandieninėje visuomenėje žmonės nebegali gyventi ir dirbti izoliuotoje rinkoje, nes jie yra dalis pasaulio ekonomikos. Būtent organizacijų plėtimasis į tarptautines rinkas ir buvo vienas pagrindinių veiksnių, lėmusių kultūrinės įvairovės svarbos iškilimą. Siekdami darnios ir sėkmingos įmonių veiklos, skirtingų šalių atstovai, turintys skirtingus tikėjimus, įsitikinimus ir kalbantys skirtingomis kalbomis, tačiau norėdami sėkmingai dirbti darbo grupėse, turėjo prisitaikyti prie įvairialypės aplinkos, savo skirtumus paversdami privalumais, siekdami sinerginio efekto.

3.1. Įtraukiančios aplinkos samprata

Vadybos teorijoje ir verslo praktikoje dažnai susiduriama su įvairove, o pastaraisiais metais ypač svarbų vaidmenį suvaidino darbo jėgos įvairovė. Globalioje ekonomikoje įmonės pripažino daugiakultūrės aplinkos naudą ir bandė sukurti įtraukiančią darbo vietos aplinką (Cox, 2008).

Mokslinėje literatūroje įtraukiančios aplinkos užuomazgos aptinkamos XIX amžiuje ir ją savo darbuose mini Gladstein (1984); Wanous, Youtz, 1986. Autorius Gladstein (1984) įvairovei apibūdinti naudoja heterogeniškumo terminą, kuris padeda sukurti sąlygas skirtingų veiklos metodų, užduočių bei konfliktų sprendimo priemonių komplekso kūrimui, realizuojant kultūriškai skirtingų grupės narių idėjas ir kūrybiškumą. Tačiau tik XX amžiuje atsirado sąlygos, leidžiančios valdyti įvairovę ir pasiekti veiklos vystymosi procesus. Anot Ferdman ir kt. (2010), ne kultūrinė įvairovė, o jos valdymas leidžia sukurti įtraukiančią aplinką (angl. *inclusion environment*), kuri lemia aukštą darbo grupės rezultatyvumą, darbuotojų tarpkultūrinę kompetenciją ir įgalina jos vystymąsi.

Įtraukianti aplinka, plačiai analizuojama švietimo sistemoje ir akademinėje srityje yra aktualus tyrimų objektas ir šiomis dienomis.

Anot Ferdman ir kt. (2010), kultūriškai įtraukianti aplinka susideda iš šių elementų:

- **Individo**, kuris gali visapusiškai dalyvauti organizacijos veikloje, siekiant įmonės tikslų ir savirealizacijos.
- **Darbuotojų**, kurie sąveikauja tarpusavyje, tokiu būdu didindami kultūrinį sąmoningumą.
- **Organizacijos**, kurioje dirba kultūriškai skirtingi darbuotojai, kuomet siekiama panaudoti kiekvieno darbuotojo potencialą, atsižvelgiant į kiekvieno darbuotojo galimybes bei poreikius.

Šiame darbe įtraukianti aplinka analizuojama verslo aplinkos aspektu. Dėl mažo *įtraukiančios aplinkos* ištirtumo moksliniuose šaltiniuose sunku būtų rasti vienodą *įtraukiančios aplinkos* sampratą. Mokslinės literatūros analizė atskleidė, jog daugumoje apibrėžimų pabrėžiamas švietimo kontekstas, nagrinėjantis įtraukią, mokymuisi palankią, aplinką. Todėl tikslinga *įtraukiančią aplinką* analizuoti kaip atskirą objektą.

Anot Borak (1999), *įtraukianti aplinka* – tai koncepcija, kuri remiasi idėja, kad organizacijos privalo kurti ir išlaikyti kultūrą, kuri būtų priimtina skirtingai mastantiems individams. Autorės teigimu, įtraukianti aplinka susijusi su organizacija, kuri darbo organizavimo procese naudoja kultūriškai įvairią darbo jėgą.

Kiti mokslininkai teigia, jog *įtraukiančios aplinkos esmė* – tarpasmeninių santykių plėtra, kai bus sukurta aplinka, kurioje kiekvienas galės visapusiškai dalyvauti ir savo ankstesne patirtimi praturtinti organizacijos veiklą (Ware, 1990; Jonssons, 2007; *Towards Inclusive Education*, 2009).

Anot Shore (2011), įtraukimas yra besiformuojantis konstruktas, kuris konceptualiai ir empiriškai skiriasi nuo įvairovės. Mokslininkės teigimu, įtraukimas skirtas darbuotojų dalyvavimui įmonės veikloje ir įvairovės integravimui į organizacijos procesus, o pati įvairovė reiškia darbo grupės nepastovumą.

Boekhorst (2014) įtraukiančią aplinką apibrėžia kaip darbo klimata, kuriame atsispindi darbo aplinkos suvokimas, įskaitant politines procedūras, organizacijos elgseną, per kurią išryškėja organizacijos unikalumas.

Mokslininkė Barak (2000) įtraukiančią aplinką apibūdina per keletą skirtingų aspektų, teigdama, jog *įtraukianti aplinka*, tai:

- individo ir tarp grupės narių puoselėjamos vertybės, naudojamos įmonėje;
- bendradarbiavimas organizacijos viduje su jos nariais, bendruomene;
- pagalba socialiai atskirtiems asmenims integruotis į darbo procesą;
- bendradarbiavimas su asmenimis, grupėmis ir organizacijomis visoje šalyje ir už šalies ribų.

Atlikta mokslinės literatūros apžvalga leidžia teigti, jog lietuviškame verslo sektoriuje įtraukianti aplinka mažai ištirta ir įtraukiančios aplinkos tematika straipsnių ar atliktų tyrimų beveik nėra, būtent tai rodo, jog ši tema dar nėra plačiai analizuojama mokslininkų. Taip pat išryškėjo, jog įtraukianti aplinka individams suteikia galimybę identifikuoti darbuotojų suformuotus įpročius, vertybes, pasireiškiančias tam tikrose kultūrinėse situacijose ir jas tinkamai panaudoti savo veikloje.

Analizuodami įtraukiančios aplinkos sampratą, mokslinėje literatūroje autoriai Kaletta ir kt. (2012), Barak (2000), Cox (1991) ir kt. įtraukiančią aplinką skirsto į *įtraukiančią* ir *skatinamąją* darbo vietos aplinkas.

Įtraukiančią darbo vietos aplinką (*angl. inclusive workplace*) plačiai analizuoja moksliniai autoriai Kaletta, Binks ir kt. (2012); Barak (2000); Cox (1991); T. H. Cox (2008). Pagrindinis įtraukiančios aplinkos tikslas – organizacijos kultūros kūrimas ir išlaikymas, siekiant ją pritaikyti skirtingai mąstantiems individams.

Skatinamąją darbo vietos aplinką (*angl. foster workplace*) mokslinėje literatūroje analizuoja šie mokslininkai: Shore (2011); Ferdman (2008); Ely ir Thomas (2001) ir kt. Ši aplinkos samprata akcentuoja individų kultūrinių skirtumų analizę, suvokimą ir vertinimą. Galima teigti, jog skatinanti aplinka yra viena iš įtraukiančios aplinkos dalių, kadangi tik įtraukiančioje aplinkoje galima pasiekti individualumo ir kultūrinės įvairovės sinergiją (Ely, Thomas, 2001).

Autorių Stinson, Gaustad (2002) teigimu, sėkmingas darbuotojų įtraukimas įvyks tik tada, kai visi organizacijos darbuotojai bus vertinami vienodai.

Įtraukimas darbo vietoje yra įmanomas, jei atsižvelgiama į šias sąlygas:

- saugumą darbo aplinkoje (darbuotojas turi jaustis saugus grupėje, kuriai priklauso);
- darbuotojo santykį su jį supančia aplinka (darbo aplinka turi priimti darbuotoją tokį, koks jis yra);
- vertybių sistemą (bendradarbiavimas, komandinis darbas, veiklos, atitinkančios kiekvieno darbuotojo kompetencijas);
- individualias darbuotojo ugdymo programas.

Darbuotojo įtraukimas nepriklauso nuo darbuotojo pasiekimų. Kaip teigia Rogerso ir Freiberg (2002), siekiant sukurti įtraukiančią darbo vietos aplinką, svarbiausia yra pagarba, pasitikėjimas, šiltas priėmimas, parama darbuotojams. Autorių teigimu, darbas įtraukiančioje aplinkoje gali inicijuoti darbuotojo asmeninius pokyčius ir neigiamas, nepriimtinas darbo aplinkai savybes paversti į teigiamas, tačiau šių pokyčių individas turi norėti pats (Rogerso, Freiberg (2002).

Norint įtraukimo procesą įmonėje paversti sėkmingu, įmonės vadovas turi suprasti, jog yra atsakingas už darbuotojo integraciją, ir siekti sukurti palankias sąlygas darbuotojo kompetencijoms atskleisti. Todėl darbo aplinka turi būti nuolat gerinama, nes išlaikyti gerus darbuotojus įmonėje gali tapti vis sunkiau (Hannell, 2006).

Apibendrinant galima teigti, jog įtraukianti aplinka yra neatsiejama kiekvienos organizacijos dalis. Norint nustatyti kryptingus organizacijos veiksmus, tikslinga išsiaiškinti darbuotojų kompetencijas ir skiriamuosius bruožus ir savybes, kurios išskiria juos iš kitų grupės narių. Siekiant įsitraukimo, reikalinga sukurti tokią darbo aplinką, kurioje darbuotojas galėtų tobulėti, augti ir savo žinias bei gebėjimus panaudoti kaip įrankį organizacijos tikslams pasiekti. Todėl galima teigti, jog supanti aplinka gali turėti didelės įtakos sėkmingam darbuotojų tobulėjimui.

3.2. Įtraukiančios aplinkos dimensijos

Atlikus įtraukiančios aplinkos analizę išskirtos dimensijos, kurių dėka, įtraukianti aplinka sutruktūrinama ir susisteminama.

Autoriai Turnbull ir kt. (2010), siekdami atskleisti įtraukiančios aplinkos dimensijų sandarą, pateikia organizacijos įtraukimo įgūdžių matavimo modelį – ISM (angl. *Inclusion Skills Measurement Profile – toliau ISM*), kuris skirtas padėti organizacijoms ir individams identifikuoti įgūdžius, reikalingus darbuotojams, norintiems dirbti įtraukiančioje aplinkoje, nustatyti trūkumus bei juos pašalinti. ISM profilis remiasi koncepcija, jog visos sistemos darbo lygiai sąveikautų tarpusavyje. Kaip teigia Kivel (2000), organizacijos turi būti suformuojamos per kultūriškai įvairią darbo jėgą.

Išskiriami keturi įtraukiančios aplinkos organizaciniai lygiai:

- individualusis lygmuo (angl. *intra-personal level*);
- tarpasmeninis lygmuo (angl. *inter-personal level*);
- grupinis lygmuo (angl. *group level*);
- organizacinis lygmuo (angl. *organization level*).

Visus šiuos lygmenis atliepia septynios įvairovės kompetencijos (žr. 7 lent.).

7 lentelė

Įtraukiančios aplinkos lygiai ir kompetencijos (Kivel, 2008, p. 223)

Individo ir organizacijos lygiai	Įvairovės kompetencijos
Individualusis lygmuo	<ul style="list-style-type: none"> • Jautrumas įvairovei; • Vientisumas su skirtumais.
Tarpasmeninis lygmuo	<ul style="list-style-type: none"> • Bendravimas su skirtingomis kultūromis; • Vertina skirtumus.
Grupinis lygmuo	<ul style="list-style-type: none"> • Komandos įtraukimas; • Įvairovės konfliktų valdymas.
Organizacinis lygmuo	<ul style="list-style-type: none"> • Įtraukimo įtvirtinimas organizacijos politikoje

Individualusis lygmuo susijęs su asmeniniu augimu ir yra skirstomas į dvi kompetencijas – *jautrumą įvairovei* ir *vientisumą su skirtumais*. Šiame lygmenyje svarbiausia teikti grįžtamąjį ryšį apie tai, kaip individui sekasi asmeninis tobulėjimas. Pagrindinės jautrumo įvairovei kompetencijos apima įvairovės jautrumo naudojimą, siekiant paveikti save ir kitus, pastangas mokytis apie tuos, kurie yra kitokie, noras pasidalyti savo patirtimi su tais, kurie yra skirtingi, siekį išplėsti įvairovės supratimą.

Tarpasmeniniame lygmenyje akcentuojama, kaip individai susiję su kitais individais ir yra skirstomi pagal dvi kompetencijas: bendravimą su skirtingomis kultūromis ir kaip individai vertina kultūrinius skirtumus. Kaip teigia Turnbull ir kt. (2010), norint klestėti ir išlikti verslo aplinkoje, pirmiausia reikia išmokti sugyventi ir su kitais individais ir individų grupėmis. Autorius Selko (2008)

pripažįsta, kad tarpkultūrinės komandos yra novatoriškesnės ir kūrybiškesnės, būtent tai padidina įmonės galimybes konkuruoti rinkoje.

Grupės lygmenyje akcentuojamas individo gebėjimas dirbti grupėje ir yra išskirtos pagrindinės kompetencijos – komandos įtraukimas ir konfliktų valdymas.

Remiantis Selko (2008), organizaciniame lygmenyje pabrėžiama kultūrinės įvairovės įtaka organizacijai. Konkurencija pasaulinėje rinkoje reikalauja organizacijos keisti savo kultūrą, kad pritrauktų naujų įmonės darbuotojų ir išlaikytų esamus. Šiame lygmenyje labiausiai akcentuojamas individo aktyvumas dalyvaujant organizacijos veikloje, siekiant išplėsti įvairovės suvokimą.

Apibendrinant galima teigti, jog pagrindinės įtraukiančios aplinkos dimensijos yra pateikiamos per keturis lygmenis: individualųjį, tarpasmeninį, grupinį ir organizacinį. Šie lygiai detalizuojami septyniomis įvairovės kompetencijomis, per kurias atskleidžiama šių elementų sąveikų sinergija, leidžianti tarpkultūrinio susidūrimo proceso dalyviams pasirinkti tinkamus sprendimus ir vystyti įvairialypėje aplinkoje darbuotojams reikalingus įgūdžius.

3.3. Įtraukiančios aplinkos reikšmingumas, formuojant darbo komandas

Globaliame pasaulyje, kuomet rinką valdo pokyčiai, dirbti tomis pačiomis sąlygomis kaip ir anksčiau tampa nebeįmanoma. Įmonės, norėdamos išlikti konkurencingos, turi reaguoti į besikeičiančią aplinką, todėl vis drąsiau imasi tarptautinių projektų ir kuria darbo grupes, atsižvelgdamos į turimas darbuotojų kompetencijas ir jų tinkamumą projektų specifikai.

Darbo jėgos įvairovė susijusi su individualiais iš įvairių socialinių-kultūrinių sluoksnių, dirbančių toje pačioje įmonėje. Įvairovė apima kultūrinius veiksnius, tokius kaip rasė, lytis, amžius, odos spalva, fiziniai gebėjimai, tautybė (Kundu ir Turan, 1999). Įvairovė apima visas individų grupes visuose įmonės lygmenyse ir yra organizacinės kultūros tipas, kurioje kiekvienas darbuotojas gali siekti savo tikslų, neatsižvelgiant į individo lytį, rasę, tautybę, religiją ar kitus veiksnius, kurie nesusiję su jo veikla (Bryan, 1999).

Mokslininkės Paurienės (2011) teigimu, įtraukiančioje darbo vietoje laikomasi žmogaus teisių principų: *sąžiningumo, pagarbos, lygybės, orumo ir autonomijos*, kurie apima kasdienius organizacijos veiklos elgesio aspektus.

Įtraukiančioje darbo vietoje (Paurienė, 2011):

- darbuotojai elgiasi pagarbiai, oriai ir kiekvienas jaučiasi svarbus ir įvertinamas;
- laikomasi žmogaus teisių, siekiama darbuotojų gerovės, laikomasi įstatymų (sąžiningos įdarbinimo ir viešųjų pirkimų praktikos);
- skirtingų „lygių“ darbuotojai žino ir vadovaujasi organizacijos vertybėmis, aktyviai dalyvauja įmonės valdymo procesuose;
- darbuotojai tinkamai reprezentuoja įmonę prieš įmonės partnerius ar klientus;

- visi darbuotojai skatinami plėtoti įmonės pažangą: identifikuoti pažangą stabdančius veiksnius ir siekti juos pašalinti;
- nenaudojama įmonės pavaldumą išreiškianti hierarchija ir nėra įsteigtų profesinių sąjungų, kuriose darbuotojai varžomi ir kurios skatina darbuotojų susiskaldymą;
- organizacija žino apie egzistuojančias problemas darbo vietoje ir imasi veiksmų, numatytų problemoms spręsti.

Autoriai Iles ir Hayers (1997) išskiria šias darbo grupės rūšis: *tarptautinės veiklos grupės, pasaulinės produktų kūrimo komandos, strategijų kūrimo komandų, restruktūrizavimo komanda, aukščiausio lygio vadovų komanda.*

Tokia darbo grupių įvairovė tik patvirtina, jog darbo grupės tampa vis reikšmingesne šiandieninio verslo dalimi. Autoriai Unsworth ir West (2002) akcentuoja, jog pagrindinis darbo grupių pranašumas – gebėjimas įvykdyti užduotis, kurias individualiai dirbančiam darbuotojui būtų sunku įgyvendinti.

Anot Mazur (2010) (cit. Early ir Mosakowski, 2000), kultūrinė įvairovė apibrėžiama kaip socialinės sistemos atstovavimas žmonėms iš skirtingų kolektyvų ir skirtinga kultūra. Atsižvelgiant į darbo grupės charakteristikas, įvairovė gali būti skirstoma į matomas ir nematomas grupės narių savybes (Milliken ir Martins, 1996) arba į „*paviršutines*“ (pvz., lytis) arba „*gilesnes*“ (pvz., vertybes darbo vietoje) (Harrison, Price ir Bell, 1998).

Mokslininkai Watson, Kumar ir kt. (1993) pateikia darbo grupių skirstymą į homogenines ir heterogenines darbo grupes. Siekiant išskirti analizuojamų darbo grupių privalumus bei trūkumus, tikslinga išskirti šių grupių skiriamuosius bruožus. Kultūriškai skirtingas (*heterogenines*) darbo grupes sudaro grupės nariai, kurie skiriasi pagal nacionalinę bei etninę kilmę, o kultūriškai vienodas (*homogeniškas*) grupes sudaro grupės nariai, kurie dalijasi ta pačia nacionaline bei etnine kilme (Watson, Kumar ir kt., 1993).

Kultūriškai homogeniškose darbo grupėse darbuotojai turės galimybę bendrauti vienas su kitu dažniau ir įvairesniais būdais, nes grupėje vyrauja vienoda kultūra, paremta bendru tarpusavio su grupės nariais supratimu. Homogeninėje darbo grupėje tarp panašiai mąstančių grupės narių yra skatinami socialiniai santykiai: grupės narių tarpusavio bendravimas, tarpusavio supratimas. Tai atskleidžia, jog individo savęs priskyrimas tam tikroms grupėms neslopina asmeninio potencialo, o priešingai – išlaisvina ir padeda jam augti. Remiantis socialinės tapatybės teorija, kultūrinis homogeniškumas darbo grupėse gali padidinti darbuotojų pasitenkinimą ir bendradarbiavimo lygį bei sumažinti nesutarimus darbo grupėje.

Anot Thomo ir Ely (2002), darbo jėgos įvairovė organizacijoms atveria naujas galimybes rinkoje, suteikia didesnę pridėtinę vertę bei padidina produktyvumą. Heterogeniškos valdymo grupės susijusios su psichologiniais procesais, kurie tapatinami su kitais požiūriais į rasę, lytį, grupinį darbą,

santyki į kitaip mąstančius bei diskriminaciją. Jei heterogeninėje grupėje egzistuoja kelios skirtingai mąstančios ir kitas vertybes propaguojančios subkultūros – tai gali iššaukti konfliktą grupės viduje ir sinergija tokioje grupėje nebus pasiekta. Jackson (1992) teigimu, heterogeniškos grupės pasižymi didesniu darbo efektyvumu, generuodamos kūrybiškas idėjas ir priimdamos sprendimus. Jam antrina ir Gong (2006), pabrėždamas, kad skirtingos žinios bei požiūriai, kuriuos į komandą atsineša skirtingų kultūrų atstovai, nulemia sprendimų kūrybiškumą bei aukštą jų kokybę.

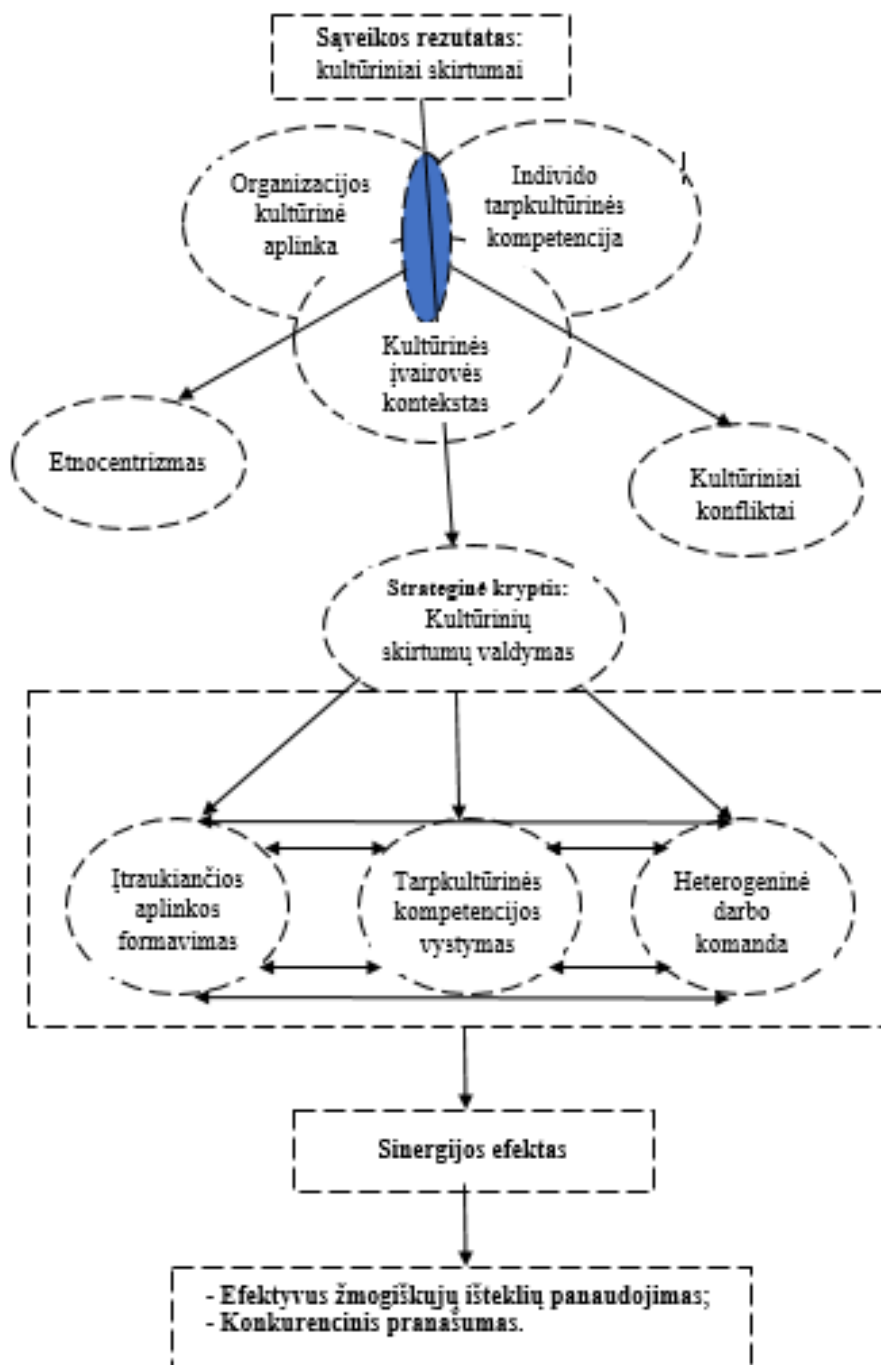
Apibendrinant galima teigti, jog analizuojant darbo grupių sunkumus, susijusius su heterogeniškumu, gali kilti sunkumų dėl organizacijos veiklos rezultatų. Saikingas kultūros heterogeniškumas gali sukurti kliūtis veiksmingam socialiniam santykiui tarp grupės narių, o didelis grupės narių nevienalytiškumas gali tai sumažinti, nes grupės nariai ir toliau būtų kultūriškai įvairūs. Darbo grupėse, kuriose aukštas heterogeniškumo lygis, socialiniai ryšiai ir grupės narių tarpusavio bendravimas įtraukia skirtingos rasinės ir lyties grupės narius.

3.4. Įtraukiančios aplinkos ir tarpkultūrinės kompetencijos sąveika

Dirbant įvairiakultūroje aplinkoje, t. y. tiek formalioje, tiek ir nedarbo aplinkoje, darbuotojai susiduria su kultūriniais skirtumais, kurie reiškiasi kalbos, tikėjimo, socialinio statuso, papročių, tradicijų, vertybių srityse. Todėl svarbų vaidmenį vaidina darbuotojo tarpkultūrinė kompetencija, kurios raiškai įtakos gali turėti organizacijos kuriama įtraukianti aplinka. Siekiant tai detalizuoti, sudaryta „Įtraukiančios aplinkos ir tarpkultūrinės kompetencijos sąveikos paradigma“ (žr. 4 pav.), pagrįsta trijų mokslo sričių – verslo vadybos, organizacijų vadybos ir žmogiškųjų išteklių vadybos – samplaika. Organizacija, būdama centrinė ašis strateginiuose klausimuose, sprendžia kultūrinės įvairovės valdymo klausimus, kurdama (formuodama) įtraukiančią darbo aplinką (darbo vietą) ir taip prisidedama prie darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos ugdymo.

Dirbant įvairiakultūroje aplinkoje ir jos poveikyje atsirandantys kultūriniai skirtumai parodo darbuotojo tarpkultūrinės kompetencijos raišką. Priklausomai nuo darbuotojo tarpkultūrinės kompetencijos lygio, galimos įvairios kultūrinės sąveikos – nuo konflikto iki bendradarbiavimo. Atsižvelgiant į tai, kaip darbuotojas sprendžia iškilusius kultūrinius neatitikimus, galima spręsti apie pačio individo indėlį vystant savo tarpkultūrinę kompetenciją. Taigi organizacijos aplinkoje susiduria darbuotojai, turintys skirtingą tarpkultūrinę kompetenciją: *skirtingą suvokimą, požiūrį, nuostatas, vertybes*, kuriuos veikia organizacijos filosofija, puoselėjamos vertybės ir pati veiklos specifika, į kurią darbuotojas patenka. Čia svarbų vaidmenį vaidina ir kultūrinė įvairovė, sąlygota išorinių veiksnių, nepriklausančių nuo darbuotojo ir organizacijos. Dirbant daugiakultūroje organizacijoje ir siekiant suvaldyti konfliktus, kylančius dėl kultūrinių skirtumų, labai svarbu vertinti darbuotojų tarpkultūrinį kompetentingumą ir kultūrinę organizacijos aplinką, kurioje dirbama. Tai leidžia sukurti sinerginį efektą organizacijoje, siekiant bendrų įmonės tikslų.

Ketvirtame paveiksle pavaizduota įtraukiančios aplinkos ir tarpkultūrinės kompetencijos sąveikos paradigma, kuria siekiama atskleisti ryšį tarp trijų sąveikos dėmenų: *darbuotojo tarpkultūrinės kompetencijos, kultūrinių skirtumų* ir *organizacinės kultūros*. Todėl būtina išanalizuoti kiekvieną sąveikos dėmenį atskirai.



4 pav. Įtraukiančios aplinkos ir tarpkultūrinės kompetencijos sąveikos paradigma (sudaryta darbo autoriaus)

Individo tarpkultūrinės kompetencijos dėmuo. Darbuotojo tarpkultūrinė kompetencija apibūdinama kaip gebėjimas efektyviai dirbti įvairialypėje aplinkoje, kurią sudaro įvairios kilmės, įvairiai pasireiškiančios žinios, gebėjimai, savybės, nuostatos, veikiantys pažintinius ir elgsenos procesus tarpkultūriniame kontekste. Darbuotojo tarpkultūrinė kompetencija labai svarbi, siekiant

efektyvios ir našios organizacijos veiklos. Jei darbuotojas į organizacijos veiklą bus įsitraukęs, jis sieks gerų santykių su kolegomis ir savo asmenines savybes bei turimą patirtį nukreips įmonės tikslams pasiekti. Galima teigti, jog individo motyvacija, turima patirtis ir asmeninės savybės yra pagrindiniai veiksniai, galintys padėti valdyti kultūrinius skirtumus, kylančius dėl skirtingos darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos lygio.

Kultūrinės įvairovės dėmuo. Anot Thomas (1999), kultūrinės įvairovės centras yra individas ir jo prigimtiniai bruožai, kurių jis pats negali nulemti ar pakeisti (*lytis, rasė, amžius*). Tai pagrindas, kuriuo remdamiesi individai formuoja pirminę nuomonę apie kitus (Thomas, 1999). Ne mažiau svarbus yra ir kitas įvairovės aspektas, kuriuos individas gali kontroliuoti ir laikui bėgant pakeisti, tai – *pajamos, darbinė patirtis, šeiminis statusas* ir kt. Šios dimensijos nėra akivaizdžios kaip pirmiau paminėtos, tačiau gali išryškėti per individo charakterį bendraujant, dirbant vienoje darbo grupėje. Dirbant organizacijoje, išryškėja kultūriniai darbo aplinkos aspektai, kurioje sąveikauja įgimti ir įgyti individo bruožai. Taigi organizacinė dimensija padeda identifikuoti ar individas su įgimtomis ir įgytomis savybėmis gebės integruotis daugiakultūroje aplinkoje ir joje prisitaikyti ar ne. Vadinasi, organizacija siekia užtikrinti kiekvieno darbuotojo kultūrinį įtraukimą (*angl. cultural inclusion*).

Organizacijos kultūrinė aplinka. Organizacijos kultūra yra viena iš kultūrinės įvairovės valdymo veiklos sričių, kuriai būdingi bruožai: *skirtumų vertinimas, vyraujanti vertybių sistema ir kultūrų įtraukimas* (Cox, 1991). Spartėjantys globalizacijos tempai, didėjanti konkurencija, vykstantys įmonių susijungimai ir susiliejinimai lemia vis didėjančią organizacinės kultūros svarbą. Organizacinė kultūra lemia įmonės unikalumą, didina darbuotojų prisirišimą prie organizacijos, brandina jų tapatumo jausmą (Leach, 2005). Organizacinė kultūra padeda valdyti darbuotojus, skatina novatoriškumą ir didina produktyvumą. Anot Adler (2007), organizacija gali pasiekti sinerginį efektą, jei pasirinks strategiją valdyti kultūrinius skirtumus. Galima teigti, jog kultūrinė įvairovė organizacijai suteikia daugiau lankstumo, tokiu būdu sukurdama įtraukiančią aplinką. Ferdman (2006) teigimu, ne kultūrinė įvairovė, o jos valdymas leidžia sukurti įtraukiančią aplinką (*angl. inclusion environment*), kuri lemia aukštą darbo grupės rezultatyvumą, darbuotojų tarpkultūrinę kompetenciją ir įgalina jos vystymąsi.

Kultūrinių skirtumų valdymas. Daugiakultūrinėje sąveikoje organizacija gali rinktis skirtingus vadybinius požiūrius, siekiant valdyti (ar nevaldyti) kultūrinius skirtumus. Kultūriškai vienodose (*homogeniškoje*) grupėse, kurias sudaro tos pačios nacionalinės bei etninės kilmės atstovai (Watson ir kt., 1993), vyrauja etnocentrizmas, vertinantis kitą kultūrą per savos kultūros vertybes ir standartus. Tai veda link sekančio žingsnio – kultūrinio konflikto, kurį aštrina dar labiau gilėjantys nesutarimai tarp skirtingas kultūras atstovaujančių darbuotojų.

Organizacija, pasirinkusi kultūrinių skirtumų valdymo strategiją, formuoja kultūriškai skirtingas (*heterogenines*) darbo grupes, sudarytas iš skirtingų pagal nacionalinę bei etninę kilmę individų (Turnbull, 2010). Turėdamos skirtingas žinias, požiūrius ir patirtį, kurias į komandą atsineša skirtingų kultūrų atstovai, heterogeniškos grupės pasižymi didesniu darbo efektyvumu, generuodamos kūrybiškas idėjas ir priimdamos sprendimus nei tai daro homogeniškos pagal tautybę darbo grupės (Leach, 2005; Gong, 2006).

Organizacija, formuodama įtraukiančią aplinką, tikslingai ir konstruktyviai išnaudoja darbuotojų skirtumus, jų individualumą, o taip pat ugdo darbuotojų atvirumą įvairovei, individų kultūrinių skirtumų lygiavertiškumą ir užtikrinti kiekvieno darbuotojo kultūrinį augimą. Pastarasis gali būti vertinamas kaip tarpkultūrinės kompetencijos raiška.

Vadinasi, pasirinkusi kultūrinių skirtumų valdymą, organizacija siekia sinerginio efekto, kurdama įtraukią darbo aplinką, kurioje individas jaustųsi saugiai, o savo sukauptą patirtį, asmenines savybes ir žinias nukreiptų įmonės tikslams pasiekti, t. y. vadovaujasi požiūriu „*naudodamiesi mūsų ir jūsų keliu galime dirbti geriausiai*“. Įvairovės naudos pripažinimas prisideda prie įmonių efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo ir konkurencinio pranašumo didinimo.

4. DARBUOTOJŲ TARPKULTŪRINĖS KOMPETENCIJOS DIMENSIJŲ RAIŠKOS TYRIMAS ĮTRAUKIANČIOJE APLINKOJE

4.1. Tyrimo metodologinės nuostatos

Mokslinės literatūros analizė (Byram, 1997; Fantini, 2000; Sercu, 2004; Deardoff, 2006) atskleidė, jog *tarpkultūrinė kompetencija* – tai gebėjimas efektyviai ir priimtiniu būdu integruotis į skirtingos kultūrinės kilmės individų grupę. Tarpkultūrinės kompetencijos konceptą sudaro penkios tarpkultūrinės kompetencijos dimensijos: *nuostatos, žinios, įgūdžiai interpretuoti ir susieti, įgūdžiai atrasti ir sąveikauti bei kultūrinis sąmoningumas*. Darbuotojų tarpkultūrinė kompetencija yra neatsiejama šiandieninio išsilavinimo dalis.

Tyrimo tikslas – ištirti darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos dimensijų raišką įtraukiančios aplinkos kontekste.

Tyrimo metodologinį pagrindą darbe sudaro šios teorinės nuostatos:

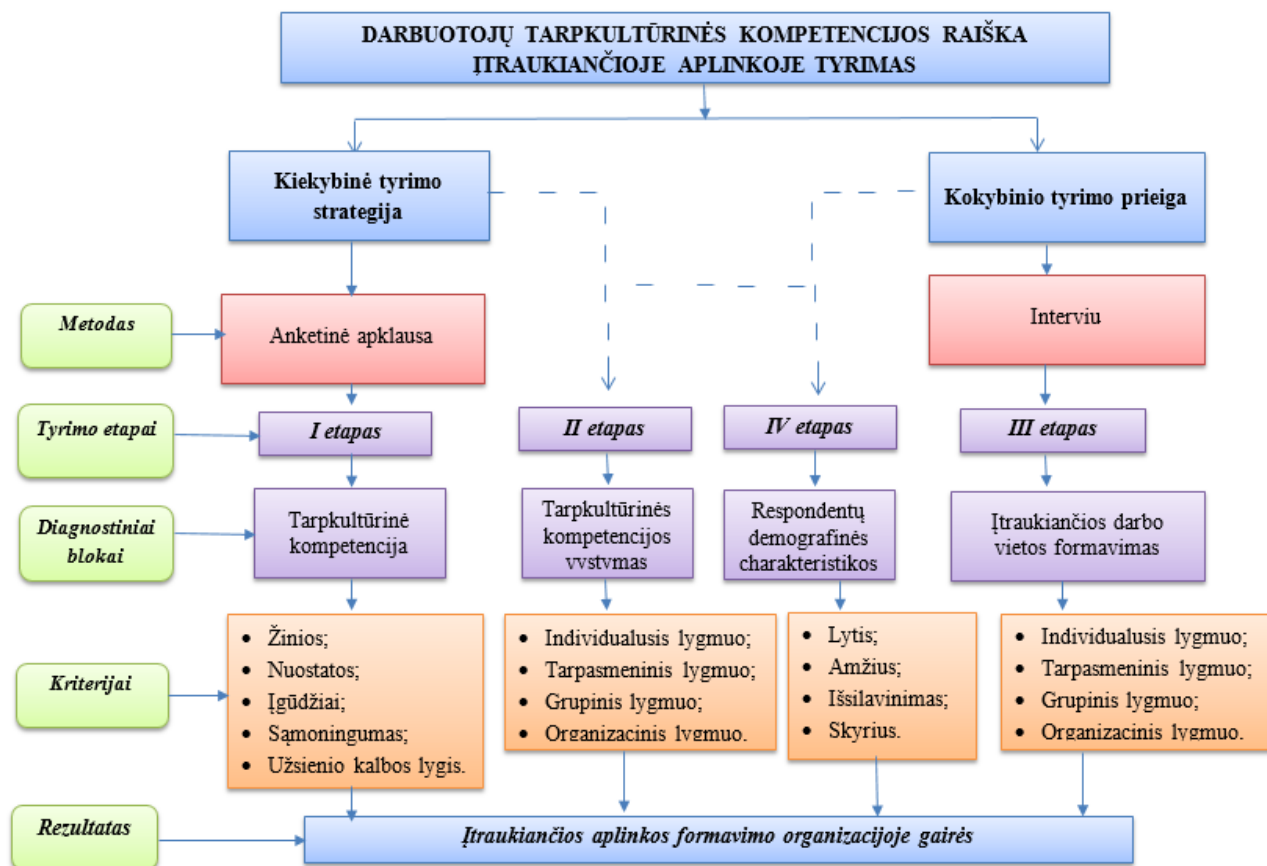
- *Tarpkultūrinės kompetencijos modelis*, kuris akcentuoja gebėjimą efektyviai ir priimtiniu būdu integruotis į skirtingos kultūrinės kilmės individų grupę. Remiantis mokslininku Byram (1997), skiriamos penkios tarpkultūrinės kompetencijos dimensijos: *nuostatos, žinios, įgūdžiai interpretuoti ir susieti, įgūdžiai atrasti ir sąveikauti bei kultūrinis sąmoningumas*.

- *Tarpkultūrinės kompetencijos vystymo modelis* remiasi veiklos prielaida ir tarpkultūrinė kompetencija gali būti vystoma laipsniškai. Remiantis Fantini (2001), vystydamas tarpkultūrinę kompetenciją darbuotojas pereina 4 lygius nuo „*edukacinio keliautojo*“, „*mokslinio keliautojo*“ iki „*profesionalo*“ ar „*tarpkultūrinio specialisto*“. Kitas mokslininkas Byram (2004), aptardamas tarpkultūrinės kompetencijos pažangumo lygius, orientuojasi į tarpkultūrinės kompetencijos kokybinę raišką ir išskiria tris tarpkultūrinės kompetencijos lygius: *elementary, vidutinį, pažangų*.

- *Įtraukiančios darbo vietos formavimo koncepcija*, kuria Turnbull ir kt. (2010) atskleidžia įtraukiančios aplinkos dimensijų sandarą ir formalizuoja organizacijos įtraukimo įgūdžių matavimo modelį – ISM (angl. *Inclusion Skills Measurement Profile – toliau ISM*). Taikant šį modelį, siekiama padėti organizacijoms ir individams identifikuoti įgūdžius, reikalingus dirbant įtraukiančioje aplinkoje, jog visos sistemos darbo lygiai sąveikautų tarpusavyje. Mokslininkas Kivel (2008) išskiria keturias įtraukiančios aplinkos dimensijas, kurios išryškėja per individo ir organizacijos lygius: *individualųjį, tarpasmeninį, grupinį, organizacinį*.

Tyrimo metodika. Siekiant empiriškai pagrįsti teorines literatūros įžvalgas, atliktas kombinuotas tyrimas, taikant *kiekybinio* ir *kokybinio* tyrimo prieigas ir parenkant atitinkamus tyrimo metodus. Tyrimo tikslui įgyvendinti sudaryta tyrimo organizavimo loginė schema (žr. 5 pav.), kurioje parodytos dvi socialinių mokslų tyrimo metodologinės prieigos (kiekybinė ir kokybinė), vykdomo

tyrimo eiliškumas (etapai), naudojami metodai, tyrimo diagnostiniai blokai ir juos atliepiantys kriterijai bei tyrimo rezultatas.



5 pav. Tyrimo organizavimo loginė schema (sudaryta autorės)

Pirmame etape atliekamas kiekybinis tyrimas, kuriuo siekiama iširti darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos dimensijų raišką, tarpkultūrinės kompetencijos vystymo būdus ir respondentų sociodemografines charakteristikas.

Antrame etape tiriami įtraukiančios darbo vietos formavimo aspektai, kuriuos atskleisti padeda pasirinktas kokybinio tyrimo metodas – interviu.

Tyrimo organizavimo loginėje schemoje pateikti keturi tarpusavyje sąveikaujantys tyrimo diagnostiniai blokai (*tarpkultūrinės kompetencijos dimensijos, tarpkultūrinės kompetencijos vystymas, įtraukiančios darbo vietos formavimas ir sociodemografinės charakteristikos*), reikalingi įvertinti pasirinktą tiriamąjį reiškinį (žr. 8 lent.). Siekiant tyrimo tikslo, sukonstruotas tyrimo instrumentarijus apima tyrimo diagnostinius blokus ir juos detalizuojančius kriterijus bei indikatorius, tyrimo metodus yra pateiktas 2 priede.

Darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos raiškos empirinis tyrimas

Diagnostinio bloko pavadinimas	Diagnostinio bloko kriterijai	Požymių skaičius
1. Tarpkultūrinė kompetencija	Žinios	9
	Nuostatos	8
	Įgūdžiai	8
	Sąmoningumas	7
	Užsienio kalbos lygis	8
2. Tarpkultūrinės kompetencijos vystymas	Individualusis lygmuo	15
	Tarpasmeninis lygmuo	7
	Grupinis lygmuo	6
	Organizacinis lygmuo	7
3. Įtraukiančios darbo vietos formavimas	Individualusis lygmuo	2
	Tarpasmeninis lygmuo	2
	Grupinis lygmuo	4
	Organizacinis lygmuo	7
4. Demografinės charakteristikos	Respondentų lytis	2
	Respondentų amžius	5
	Respondentų išsilavinimas	7
	Skyrius, kuriame respondentas dirba	2
Iš viso:		102

Pirmasis diagnostinis blokas – tarpkultūrinės kompetencijos dimensijos – sudarė galimybę ištirti tarpkultūrinės kompetencijos dimensijų raišką: *žinias, nuostatas, įgūdžius, sąmoningumą, užsienio kalbos lygį*. Šiame bloke kriterijus „**žinios**“ analizuojamas per savo ir kitos kultūros socialines grupes, jų praktikas ir kuriamus produktus. „**Nuostatos**“ analizuojamos per individo asmenines savybes, tokias kaip smalsumas ir atvirumas, pasirengimas sustabdyti nepasitikėjimą kitomis kultūromis ir perdėtą pasitikėjimą savąja kultūra. Kitas, nemažiau svarbus kriterijus – „**įgūdžiai**“, kuris interpretuojamas kaip asmens gebėjimas įgyti naujas žinias apie kultūrą ir kultūrinės praktikas, gebėjimas nedelsiant taikyti tas žinias, nuostatas ir įgūdžius, gebėjimas atpažinti reikšmingas kultūrinės nuorodas.

Analizuojant darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos dimensijų raišką, labai svarbus kriterijus aspektas yra „**sąmoningumas**“, kuris mokslininkų apibūdinamas kaip gebėjimas kritiškai įvertinti perspektyvas, praktikas ir veiklos produktus savo ir kitose kultūrose bei šalyse. Galima teigti, jog daugiakultūroje erdvėje sąmoningumas labai svarbus faktorius, siekiant suvokti, jog skirtumai egzistuoja ne tik tarp žmonių, bet ir tarp skirtingų kultūrų. Siekiant, jog adaptacija daugiakultūroje aplinkoje būtų sėkminga ir komunikacija sklandi „**kitos kalbos mokėjimas**“ tampa taip pat labai reikšmingu. Tai nutinka todėl, jog bendraudami individai susipažįsta su kitos kultūros atstovais ir pasikeičia žiniomis apie savo kultūrą. Siekiant atskleisti tyrimo dalyvių užsienio kalbos lygį, naudotas Europass kalbų paso įsivertinimo instrumentas.

Visos šios dimensijos tiesiogiai priklausomos viena nuo kitos. Aukštą tarpkultūrinę kompetenciją turintis asmuo geba matyti santykius tarp skirtingų kultūrų, turi kritinį, analitinį savo ir kitos kultūros supratimą, gebėjimą suprasti, kad mąstymo būdas ir pasaulio matymo, vertinimo perspektyvos kultūriškai yra ne natūralios, o sąlygotos visuomenės (Byram, 1997).

Antrasis diagnostinis blokas – tarpkultūrinė kompetencija, kuri reikalauja mokymosi visą gyvenimą, atviro susitikimo su pačiu savimi ir kitais bei ugdoma per tarpkultūrinį mokymą (-si) (Paurienė, 2011). Berlyno Tarpkultūrinio sugyvenimo organizacija savo pedagoginėje koncepcijoje išskyrė ir išsamiai aprašė tris sritis – *kultūrų koegzistencija*, *kultūrų palyginimas*, *antirasizmas*, laikytinas tarpkultūrinės kompetencijos ugdymo pedagogine strategija.

Pirmoji – *kultūrų koegzistencija*. Mokslininkė Paurienė (2011), apibūdindama *kultūrų koegzistenciją*, visų pirma akcentuoja gebėjimą atpažinti savo identitetą, nes tarpkultūrinis mokymas (-is) negali apsiriboti vien tik svetimų kultūrų tematika, nežinant savosios bei akcentuoja suvokimą ir refleksiją, kurie yra kitų kultūrų priimtumo pagrindas.

Antroji – *kultūrų palyginimas*, kuris apibrėžiamas kaip žinios apie kitas kultūras (Paurienė, 2011). Veiksmingos žinios apie kitų kultūrų pagrindinius bruožus sumažintų nemalonių netikėtumus (kultūrinį šoką), iš anksto suteiktų įžvalgos ir padėtų sėkmingai bendrauti su tų tautų atstovais (Pruskus, 2004). Šioje stadijoje pripažįstamos visos kultūros.

Trečioji – *antirasistinis* ugdyme, kuriame dėmesys atkreipiamas į diskriminavimą ir rasizmą bei akcentuojamas lygiavertiškumas, kuris suteikia pasitikėjimo ir panaikina rasizmą (Paurienė, 2011).

Tarpkultūrinis mokymas (-is) gali būti orientuotas tiek į žinių suteikimą, tiek ir į patirtį pasitelkiant rolų žaidimus, lavinant tarpkultūrinį jautrumą fiktyvios veiklos kontekste (Bolten, 2007). Anot Paurienės (2011), tarpkultūrinė kompetencija gali būti vystoma per kognityvinius, socialinius ir emocinių gebėjimų ugdymą. Todėl tarpkultūrinės kompetencijos vystymas labai svarbus, siekiant sukurti įtraukiančią darbo aplinką.

Trečiasis blokas – įtraukiančios darbo vietos formavimas. Anot Borak (1999), įtraukianti aplinka susijusi su organizacija, kuri darbo organizavimo procese naudoja kultūriškai įvairią darbo jėgą ir susideda iš: individo, darbuotojų ir organizacijos. Autorių Stinson, Gaustad (2002) teigimu, sėkmingas darbuotojų įtraukimas įvyks tik tada, kai visi organizacijos darbuotojai bus vertinami vienodai. Kaip teigia Lygių žmogaus teisių ir galimybių komisija (2010), įtraukiančioje darbo vietoje yra laikomasi žmogaus teisių principų: *sąžiningumo*, *pagarbos*, *lygybės*, *orumo ir autonomijos*, kurie apima kasdienius organizacijos veiklos elgesio aspektus. Įtraukimas darbo vietoje yra formuojamas per saugumą darbo aplinkoje (*darbuotojas turi jaustis saugus grupėje, kuriai priklauso*), darbuotojo santykį su jį supančia aplinka (*darbo aplinka turi priimti darbuotoją tokį, koks jis yra*), vertybių sistemą (*bendradarbiavimas, komandinis darbas, veiklos, atitinkančios kiekvieno darbuotojo*

kompetencijas) ir kitas individualias darbuotojo ugdymo programas. Įtraukiančios darbo vietos formavimo aspektus siekiama išryškinti per įtraukiančios aplinkos dimensijų išskirtus lygmenius: *individualųjį, tarpasmeninį, grupinį ir organizacinį*.

Individualusis lygmuo susijęs su asmeniniu augimu ir yra sudarytas iš dviejų kategorijų – *jautrumo įvairovei ir vienovės su skirtumais*. Šiame lygmenyje svarbiausia – teikti grįžtamąjį ryšį apie tai, kaip individui sekasi asmeninis tobulėjimas. Pagrindinės jautrumo įvairovei kompetencijos apima įvairovės jautrumo naudojimą, siekiant paveikti save ir kitus.

Tarpasmeniniame lygmenyje akcentuojama kaip individai yra susiję su kitais individais ir kaip jie bendrauja su skirtingomis kultūromis ir kaip individai vertina kultūrinius skirtumus. Kaip teigia Turnbull ir kt. (2010), norint klestėti ir išlikti verslo aplinkoje, pirmiausia reikia išmokti sugyventi ir su kitais individais, ir su individų grupėmis.

Grupės lygmenyje akcentuojamas individo gebėjimas dirbti grupėje ir yra išskirtos pagrindinės jos dalys – įsitraukimas į komandą ir konfliktų valdymas.

Organizaciniame lygmenyje pabrėžiama kultūrinės įvairovės įtaka organizacijai. Konkurencija pasaulinėje rinkoje reikalauja organizacijas keisti savo kultūrą, kad pritrauktų naujų ir išlaikytų esamus įmonės darbuotojus. Šiame lygmenyje labiausiai akcentuojamas individo aktyvumas dalyvaujant organizacijos veikloje, siekiant praplėsti įvairovės suvokimą (Selko, 2008).

Ketvirtame diagnostiniame bloke pateikiamos respondentų sociodemografinės charakteristikos, kurios sudarė galimybę identifikuoti tyrime dalyvavusių respondentų lytį, amžių, išsilavinimą, skyrių, kuriame dirba.

Kiekybinio tyrimo organizavimas. Empirinio tyrimo tikslui pasiekti pasirinktos dvi Norvegijos kapitalo įmonių grupei, veikiančiai globaliu mastu ir vykdančiai savo veiklą Lietuvoje, priklausančios įmonės. Norvegijos tarptautinė bendrovė Lietuvoje valdo dvi dideles gamybos įmones, kuriose dirba kultūriškai skirtingi darbuotojai, todėl žmogiškųjų išteklių valdyme svarbi tampa darbuotojų tarpkultūrinė kompetencija ir įtraukianti darbo aplinka organizacijoje. Įmonės vadovų prašymu siekiama užtikrinti įmonių konfidencialumą, todėl šiame darbe įmonėms identifikuoti naudojami raktažodžiai – T1 (pirma įmonė) ir T2 (antra įmonė).

Kiekybinio tyrimo klausimynas, kuriuo siekta iširti darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos dimensijų raišką tiriamosiose (T1 ir T2) įmonėse, sudarytas remiantis Byram (2000), Geistmann (2002) ir Fantini (2000) tarpkultūrinės kompetencijos vertinimo įrankiais. Lietuviška klausimyno versija (žr. 1 priedą) parengta ir adaptuota lietuviškai KTU mokslininkų: Repečkienės, Kvedaraitės ir Jankauskienės (2011), Lipinskienės, Repečkienės ir Ščiukaitės (2016).

Siekiant patikrinti klausimyno teiginių tikslumą ir aiškumą, 2017 m. lapkričio mėn. atliktas žvalgomasis tyrimas T1 įmonėje, kuris atskleidė teiginių formuluočių netikslumus. Išanalizavus tyrimo rezultatus ir atlikus pataisymus, parengtas antras tyrimo klausimynas (žr. 1 priedą), leidžiantis

identifikuoti darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos dimensijų raišką ir tarpkultūrinės kompetencijos vystymo aspektus. Tyrimas vykdytas nuo 2017 m. gruodžio mėn. iki 2018 m. sausio mėn. T1 ir T2 įmonių administracijos darbuotojams el. paštu išsiųstas laiškas, kuriuo buvo kviečiama dalyvauti tyrime išreiškiant savo nuomonę elektroninėje klausimyno versijoje. Gamybos darbuotojams anketos buvo atspausdintos ir įteiktos asmeniškai, paaiškinant tyrimo tikslą ir pildymo instrukcijas. Klausimyno pildymo trukmė – 10 min. Anketų grįžtamumas sudarė 98 proc.

Kokybinio tyrimo organizavimas. Kokybiniam tyrimui atlikti naudotas interviu metodas, kuriuo siekiama išsiaiškinti įtraukiančios aplinkos organizacijoje formavimo prielaidas. Tai leistų naujam ar esamam darbuotojui lengviau įsiliesti į daugiakultūrę aplinką ir pasiekti organizacijos tikslus.

Formuojant interviu klausimus, remtasi Kivel (2008) įtraukiančios aplinkos lygiais. Anot autoriaus, įtraukianti aplinka gali būti nagrinėjama individualiuoju, tarpasmeniniu, grupiniu, organizaciniu lygiais, kur kiekvieną lygį atliepia atitinkama *įvairovės kompetencija* (jautrumas įvairovei, vienovė su skirtumais, bendravimas su skirtingomis kultūromis, skirtumų vertinimas, komandos įtraukimas, įvairių konfliktų valdymas, įtraukimo įtvirtinimas organizacijos politikoje). Tyrimo (interviu) klausimynas pateiktas 9 lentelėje.

Struktūrizuotas interviu atliktas T1 įmonėje. Tyrimo eigoje buvo numatyta apklausti T1 ir T2 įmonių direktorius, technikos vadovus ir gamybos vadovus, tačiau dėl organizacinių pokyčių T2 įmonėje, teko keisti tyrimo eigą. Įvertinus įmonėje priimtus sprendimus, tyrime dalyvavo tik T1 įmonės aukščiausio ir vidutinio lygio vadovai: gamybinio padalinio vadovas ir Socialinio atsakingumo veiklos grupės pirmininkas, personalo vadovė ir projektų vadovas.

Aprašant tyrimo rezultatus, tyrimo informantams suteikiami kodai, kuriais identifikuojami jų atsakymai: gamybinio padalinio vadovo ir Socialinio atsakingumo veiklos grupės pirmininko atsakymai žymimi raide D, personalo vadovės – V, projektų vadovo – G.

Klausimai informantams išsiųsti elektroniniu paštu kartu su kreipimusi dalyvauti tyrime, kuriame buvo pristatytas tyrimo tikslas ir uždaviniai. Kiekvienas dalyvis galėjo asmeniškai planuoti interviu dieną, interviu laiką bei vietą. Respondentams buvo pateikta 15 klausimų apie įtraukiančios aplinkos lygius, savo atsakymus jie pateikė raštu. Interviu lapas pateiktas 2 priede. Tyrimas vykdytas 2018 m. gegužės mėnesį.

Duomenų rinkimo metodai. Siekiant ištirti darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos raišką įtraukiančioje aplinkoje, pasirinkti kiekybinis ir kokybinis duomenų rinkimo metodai. Kiekybiniam tyrimui pasirinktas *duomenų rinkimų metodas* – anketinė apklausa. Anketinės apklausos metu, siekiama išsiaiškinti darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos dimensijų raišką, tarpkultūrinės kompetencijos vystymo būdus, respondentų sociodemografinines charakteristikas.

Interviu klausimyno detalizacija (sudaryta autorės)

Diagnostinis blokas	Kriterijai	Klausimai
Individualusis lygmuo	Jautrumas įvairovei	1 Kaip Jūs vertinate kultūrinę įvairovę ir jos valdymą?
	Vienovė su skirtumais	2 Kaip sąveikauja skirtingos kultūrinės grupės Jūsų įmonėje?
Tarpasmeninis lygmuo	Bendravimas su skirtingomis kultūromis	3 Ar įmonėje dirba darbuotojų, turinčių negalią? Kaip šiai subkultūrai yra pritaikyta darbovietės infrastruktūra? Kaip atliekamų darbų pobūdis atitinka jų poreikius ir galimybes?
	Vertina skirtumus	4 Kaip Jūs integruojate skirtingos subkultūros darbuotojus, siekdami įmonėje sinergijos efekto?
Grupinis lygmuo	Komandos įtraukimas	5 Kaip įmonė įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus?
		6 Kaip įmonėje siekiama integruoti darbuotojų kvalifikacinių mokymų metu įgytą patirtį ir žinias?
	Įvairovės konfliktų valdymas	7 Kaip valdoma darbuotojų kultūrinė įvairovė jūsų įmonėje? Kokios programos taikomos?
		8 Kaip Jūsų įmonėje valdomas mobingas (diskriminacijos/patyčių)? Kokios priemonės ar programos yra taikomos?
Organizacinis lygmuo	Įtraukimo įtvirtinimas organizacijos politikoje	9 Kaip dažnai ir kaip vykdoma darbo sąlygų stebėseną ir jų gerinimas?
		10 Kaip darbuotojus įtraukiate į įmonės darbo sąlygų gerinimo procesą?
		11 Kaip Jūs motyvuojate įmonės darbuotojus? Kokios motyvacinės sistemos esminės dedamosios?
		12 Kokios programos taikomos įmonėje, skatinančios darbuotojus tobulėti?
		13 Kokiems darbuotojams suteikiamos galimybės į mokymus, kvalifikacijos kėlimą? Jei taip, kokios programos ar priemonės Jūsų įmonėje yra taikomos darbuotojų kvalifikacijai kelti?
		14 Kokias prevencines programas taikote, siekiant įtraukti darbuotojus, besirengiančius grįžti į darbo rinką po vaiko priežiūros atostogų? Kaip įmonė prisideda tėvams, sugrįžtantiems iš motinystės/tėvystės atostogų integruotis įmonėje?
		15 Kaip įmonėje siekiama išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus auginančius vaikus?

Anketinė apklausa buvo grindžiama anonimiškumo principu, jog respondentai galėtų sąžiningai ir objektyviai įvertinti pateiktus teiginius. Anketa apima tris tyrimo instrumentarijaus diagnostinius blokus ir struktūrinius darinius:

1. *Instrukcija*, kurioje trumpai pristatomas tyrimo tikslas, respondentų nuomonių reikšmingumas ir anonimiškumas.
2. *Trys diagnostiniai blokai* su 75 teiginiais, kurie sudaryti remiantis Likerto skale: (1 – „visiškai nesutinku“, 2 – „nesutinku“, 3 – „nežinau“, 4 – „sutinku“, 5 – „visiškai sutinku“).

3. *Teiginiai apie sociodemografinius respondentų duomenis: lytį, amžių, išsilavinimą ir skyrių, kuriame dirba.*

Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodas – struktūrizuotas interviu. Jame dalyvavo tiriamosios įmonės (T1) organizacijos vadovybė (*personalo vadovė, projektų vadovas ir gamybinio padalinio vadovas* ir *Socialinio atsakingumo veiklos grupės pirmininkas*). Šiame tyrime pasirinkti vadovai, priimančys strateginius sprendimus, turintys didžiausios įtakos kitų lygmenų darbuotojų darbo sąlygų kokybei bei įsitraukimui į darbo procesus. Tyrimo duomenys padėjo išsamiau atskleisti nagrinėjamos temos problematiškumą.

Tyrimo geografija ir imties charakteristikos. Imtis yra svarbi empirinio tyrimo metodologinė charakteristika, nusakanti, kiek atvejų turi būti atrinkta, kad būtų tiksliai atspindėta populiacija, jos sudarymo būdas ir dydis.

Kiekybinio tyrimo imčiai sudaryti pasirinkta netikimybinė tikslinė atranka. Kiekybinio tyrimo tiriamaisiais parinktos dvi tarptautinei įmonių grupei priklausančios įmonės, veikiančios Lietuvoje. Tačiau įvertinant tai, kad darbuotojai gyvena ir dirba įvairiakultūroje aplinkoje, kiekvienas asmuo atėjęs dirbti į įmonę, turi savo kultūrinę patirtį (pažiūras ir įsitikinimus, vertybines nuostatas, bendravimo kultūrą), kuri ilgainiui adaptuojasi prie įmonėje esančių vertybių, taip ir santykiuose su kolegomis. Kiekybiniame tyrime dalyvavo T1 ir T2 įmonių administracijos ir gamybinio padalinio darbuotojai.

Reikalingas tyrimo dalyvių skaičius reprezentatyviems duomenims gauti, apskaičiuotas remiantis Paniotto formule (Valackienė, 2004):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}}$$

kur :

n – reikalingas apklausti respondentų skaičius;

Δ – imties paklaidos dydis (kadangi šiuo tyrimu tiriamas darbuotojų požiūris, o ne tam tikri kiekybiniai parametrai, tad paklaidą galima didinti iki 15 proc.);

N – bendras populiacijos dydis.

Laikoma, kad tikimybė 95 proc.

Bendras T1 ir T2 įmonių darbuotojų skaičius – 666. Žemiau pateikiami skaičiavimai, siekiant išsiaiškinti kiekvienos įmonės reikalingų apklausti respondentų skaičių:

$$T1 = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{2}} = \frac{1}{0,015^2 + \frac{1}{440}} = 210 - \text{darbuotojų};$$

$$T2 = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{2}} = \frac{1}{0,015^2 + \frac{1}{226}} = 144 - \text{darbuotojų}.$$

Skaičiuojant pagal tyrimo imties formulę su 5 proc. paklaida, bendras respondentų skaičius sudarė **354**.

Pasirenkant *kokybinio* tyrimo dalyvius, buvo taikoma tikslinė tipiška atranka. Informantai pasirinkti dar prieš pradėdant tyrimą, atsižvelgiant į jų vykdomą veiklą ir užimamas pareigas įmonės struktūroje.

Duomenų analizės metodai. Kiekybinė anketinės apklausos duomenų matematinė statistinė analizė atlikta SPSS 24.0 (*Statistical Package for Social Science*) programine įranga, taikant aprašomosios statistikos metodą, kuriuo atliktas kiekybinių duomenų apdorojimas, apskaičiuojant procentines išraiškas ir vidurkius.

Klausimyno skalės vidiniam nuoseklumui įvertinti naudojama *Cronbacho alfa* (angl. *Cronbach's alpha*) koeficientas, kuris įvertina, ar visi skalės klausimai pakankamai atspindi tiriamąjį dydį. Anot mokslininko Pukėno (2009), tinkamai sudaryto *Cronbacho alfa* koeficiento reikšmė klausimynui turėtų būti didesnė už 0,7. Atlikus parengto klausimyno tikrinimą SPSS koreliacijos koeficientas *Cronbacho alfa* gautas $0,944 > 0,7$. Vadinasi, teiginiai tarpusavyje koreliuoja pakankamai stipriai ir parodo, jog anketoje pateikti klausimai yra patikimi ir atskleidžia analizuojamą temą – „*Darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos dimensijų raiška įtraukiančios kultūros kontekste*“.

Kiekvienas klausimyno teiginys, sudarytas pagal Likerto skalę, kai respondentai kiekvieną teiginį galėjo įvertinti nuo 1 iki 5 balų, buvo apskaičiuotas aritmetiškai ir išvesti bendri teiginių vidurkiai (M), kurie atspindės tarpkultūrinės kompetencijos raiškos lygį:

- 1–2 – žemas lygis;
- 3 – vidutiniškas lygis;
- 4–5 – aukštas lygis.

Struktūrizuoto interviu metu gauti duomenys buvo analizuojami taikant kokybinį turinio (angl. *content*) analizės metodą.

Tyrimo etika. Tyrimai buvo atliekami nepažeidžiant tiriamųjų teisių bei vadovaujamosi pagrindiniais tyrimo etikos principais (Žydžiūnaitė, 2010):

- pagarbos asmens orumui principu, leidžiant pačiam apsispręsti dalyvauti tyrime bei suteikiant informaciją apie tyrimo tikslus, naudą tiriamajam;
- teisingumo principu, kuriuo buvo siekiama garantuoti respondentų teisę į konfidencialumą, anonimiškumą;
- teisės gauti visą informaciją principu: suteikta informacija apie tiriamojo statusą, tyrimo tikslą, tiriamųjų atranką, privatumo užtikrinimą, savanoriškumą;
- geranoriškumo principu.

Tyrimo dalyvių sociodemografinės charakteristikos. Tyrime dalyvavo nuo 18 iki 65 metų įmonių grupėje dirbantys vyrai ir moterys. Pagal apskaičiuotą kiekybinio tyrimo imtį, apklausti reikėjo 354 respondentus, tačiau buvo išdalyta 361 anketa, įvertinus tai, jog ne visi respondentai gali

gražinti užpildytas anketas. Išdalytų klausimynų grįžtamumas – 98 proc., bet kadangi anketų buvo išdalyta daugiau, tai galima teigti, jog tyrimo tikslas buvo pasiektas, nes pavyko apklausti 354 respondentus. Duomenų rinkimas vyko sklandžiai ir anketų grįžtamumas yra šimtaprocentinis, nes anketos buvo išdalytos respondentams tiesiogiai ir suteikiant keletą minučių anketas užpildyti.

Apklausoje dalyvavo 58,2 proc. moterų ir 41,8 proc. vyrų. Išryškėjo, jog didžioji dalis tyrimo dalyvių buvo nuo 26 iki 35 metų, o mažiausiai – 1,7 proc., 56 metų ir vyresni. 11,9 proc. tyrimo dalyvių įgiję vidurinį išsilavinimą, 54 proc. – profesinį, o 34,1 proc. – turi aukštąjį išsilavinimą. Atliktame tyrime dalyvavo T1 ir T2 įmonių administracijos ir gamybos darbuotojai, iš kurių 37,6 proc. tyrimo dalyvių dirba administracijoje, o 62,4 proc. – gamyboje.

4.2. Tarptautinės įmonių grupės veiklos pristatymas

Norvegijos kapitalo įmonių grupė, įsteigusi savo veiklą Lietuvoje, specializuojasi šaldymo įrenginių ir vonios kambarių modulių gamyboje. Lietuvoje šiai įmonių grupei priklauso dvi stambios gamybinės įmonės, kurios šiame darbe įvardijamos T1 ir T2, tokiu būdu siekiant užtikrinti duomenų konfidencialumą.

Tarptautinė įmonė, kurios būstinė yra Norvegijoje, gamina ir platina priešgaisrines sienas, lubų sistemas, duris, surenkamus drėgnus įrenginius, plaukiojančias grindis, langus ir baldus. Įmonės gaminiai pagaminti iš pirmos klasės medžiagų, atitinkančių griežčiausius reikalavimus, normas ir griežtas kokybės kontrolės priemones. Įmonė T1 savo veiklą Lietuvoje pradėjo vykdyti 2006 m. kovo 2 d. ir yra pagrindinis kruizinių laivų, keltų, komercinių laivų ir jūroje esančių įrenginių vidaus sistemų tiekėjas. Pagrindinė įmonės veikla – metalo konstrukcijų ir jų dalių gamyba (statybinių metalinių karkasų ar griaučių ir jų dalių gamyba, pramoninių metalinių karkasų gamyba, surenkamų, daugiausia metalinių, pastatų: statybietės namelių, parodų modulių elementų ir kt. gamyba).

Įmonės teisinė forma – uždaroji akcinė bendrovė. Įmonė įsiskolinimų „Sodrai“ neturi. Šiuo metu įmonėje dirba 444 darbuotojai (396 – gamyboje ir 48 – administracijoje).

Įmonė T2 Lietuvoje veiklą vysto nuo 2003 m. kovo 28 d. ir užsiima buitinių ir komercinės paskirties elektrinių šildymo radiatorių gamyba bei didmenine ir mažmenine jų elektronine prekyba. Įmonės veikla orientuota į vartotoją, kuris renkasi kokybiškus, modernius, ilgaamžius gaminius. Pagrindinė įmonės veikla – buitinių elektrinių aparatų ir prietaisų gamyba. Įmonės teisinė forma – uždaroji akcinė bendrovė. Įmonės ekonominė būklė yra teigiama ir įsiskolinimų Sodrai neturi. Įmonėje šiuo metu dirba 215 darbuotojų (198 gamyboje ir 17 administracijoje).

Didžioji dalis įmonių produkcijos eksportuojama į Norvegiją, Suomiją, Švediją, Latviją, Estiją, Daniją, Vokietiją, Singapūrą.

4.3. Tyrimo rezultatų analizė ir interpretacija

4.3.1. Kiekybinio tyrimo rezultatai

Tarpkultūrinės kompetencijos dimensija – žinios. Žinios apie kitą kultūrą yra viena svarbiausių tarpkultūrinės kompetencijos dimensijų, nuo kurios priklauso darbo efektyvumas, dirbant su kitų tautų ar kultūrų žmonėmis (žr. 10 lent.).

10 lentelė

Tarpkultūrinės kompetencijos dimensijos – žinios – raiška

Lygis	Teiginiai	Bendras teiginių vidurkis (M)
Vidutinis	Palyginti savo kultūrą su kitos tautos kalba ir kultūra.	3,58 ± 0,56
	Išvardinti kitos šalies elgesio normas, tokias kaip: pasisveikinimas, apranga, elgesys ir t.t.	3,46 ± 0,47
	Apibūdinti ir paaiškinti savo ir kitos šalies atstovo elgesį įvairiose srityse (pvz. Bendravimo savitumą, požiūrį į laiką ir pan.).	3,22 ± 0,60
	Apibūdinti esminius istorijos faktus ir kai kuriuos socialinius ir politinius elementus, kurie suformavo mano ir kitos šalies kultūrą.	3,04 ± 0,57
	Remtis perskaitytais straipsniais apie kultūrų supratimą, įskaitant tuos, kurie susiję su darbo, mokymosi ir kitomis sritimis.	3,08 ± 0,52
	Apibūdinti ir paaiškinti elgesį, būdingą žmonėms iš kitos šalies.	3,31 ± 0,61
	Palyginti tam tikrus savo ir kitos šalies profesinės srities dalykus.	3,27 ± 0,59
Žemas	Pateikti kultūros apibrėžimą ir galiu išvardinti kultūros sudėtinius komponentus.	2,95 ± 0,50
	Pasakyti bent vieną kultūros apibrėžimą ir nusakyti kultūros sudėtinės dalis, naudodamas skirtingas sąvokas ir terminus.	2,85 ± 0,59
Iš viso		3,20 ± 0,55

Siekiant išsiaiškinti tarpkultūrinės kompetencijos dimensijos – „žinios“ – raišką, klausimai buvo suskirstyti į dvi grupes:

- klausimus, kuriems atsakyti reikia teorinių žinių;
- klausimus, kuriems atsakyti reikia praktinio patyrimo.

Siekiant nustatyti tarpkultūrinės kompetencijos dimensijos žinių raišką, tyrimo dalyvių buvo prašoma pateikti kultūros apibrėžimą. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tai padaryti gali 27,4 proc. tyrimo dalyvių. Ketvirtadalis teigė nežinantis, ar gali pateikti kultūros apibrėžimą, tai atskleidžia, jog kultūriniam suvokimui skiriama labai mažai dėmesio.

Toliau tyrime respondentų buvo prašoma palyginti savo kultūrą su kitos tautos kalba ir kultūra. Išryškėjo, jog daugiau nei pusė tyrimo dalyvavusių respondentų (56,5 proc.) gali palyginti savo kultūrą su kita. Šis gebėjimas yra vienas svarbiausių tarpkultūrinėje aplinkoje, nes šioje stadijoje ieškoma skirtumų ir panašumų su savo puoselėjama kultūra.

Pagrindiniai aspektai, per kuriuos galima lyginti savo propaguojamą ir kitą kultūrą, yra elgesys, todėl labai svarbu išsiaiškinti, ar tyrimo dalyviai gali išvardyti kitos šalies elgesio normas, tokias kaip: *pasiveikinimas, apranga, elgesys*. Gauti rezultatai atskleidė, kad lygiai pusė respondentų „sutinka“ arba „visiškai sutinka“, jog geba identifikuoti kitos kultūros elgesio normas. Pasiveikinimas, apranga ir elgesys yra išoriniai ir patys akivažiausi veiksniai, kurie greičiausiai pastebimi bendraujant su kitos kultūros atstovu.

Analizuojant tiriamų įmonių atvejį, apranga nėra toks svarbus aspektas, daug svarbiau yra pasiveikinimas, kadangi lietuvių kalboje yra daug formalių ir neformalių sinonimų, norint pasiveikinti su kitu žmogumi. Todėl, jei su nepažįstamu žmogumi pasiveikinama formaliai, galima teigti, jog šio individo elgesys yra pagarbus kito asmens atžvilgiu, kadangi dar nėra aišku, kokias vertybes propaguoja kitas asmuo ir kas jam yra priimtina. Priešingai, jei sveikinamasi neformaliai su nepažįstamu asmeniu, tai gali simbolizuoti nepagarbų elgesį kito žmogaus atžvilgiu. Todėl tarpkultūrinėje darbo aplinkoje pirmiausia reikia išsiaiškinti kito individo asmenines savybes ir neperžengti subordinacijos principo.

Tačiau pasakyti bent vieną kultūros apibrėžimą ir nusakyti kultūros sudėtinės dalis naudojant skirtingas sąvokas ir terminus gali tik 20,6 proc., o aštuntadalis teigė, jog „nežino“, „nesutinka“ arba „visiškai nesutinka“. Taip pat išryškėjo, kad apibūdinti ir paaiškinti savo ir kitos šalies atstovo elgesį įvairiose srityse (pvz., bendravimo savitumą, požiūrį į laiką ir pan.) gali 44,9 proc. respondentų.

Apibūdinti esminius istorijos faktus ir kai kuriuos socialinius ir politinius elementus, kurie „*suformavo mano ir kitos šalies kultūrą*“, gali 37,8 proc. respondentų, tačiau 62,2 proc. tyrimo dalyvių „visiškai nesutinka“, „nesutinka“, „nežino“, kas formuoja šalių kultūras. Tai leidžia teigti, jog respondentams sudėtinga įvardyti veiksnius, kurie lėmė jų kultūros susiformavimą. Kiek daugiau nei ketvirtadalis respondentų gali apibūdinti ir paaiškinti elgesį, būdingą žmonėms iš kitos šalies, ir palyginti tam tikrus savo ir kitos šalies profesinės srities dalykus.

Apibendrinant galima teigti, kad tarpkultūrinės kompetencijos dimensijos „žinios“ raiška yra vidutinė – $3,20 \pm 0,55$. Suskaičiavus kiekvieno teiginio aritmetinį vidurkį, atsakymų variantai buvo suskirstyti į du lygius: vidutinį ir žemą. Tai atskleidžia, jog įmonių grupės darbuotojai turi nepakankamai žinių apie tarpkultūrinę kompetenciją ir galima daryti prielaidą, jog ji nėra ugdoma. Taip pat tyrimo rezultatai atskleidė, kad bendriniai klausimai apie kultūrą, kuriems atsakyti reikia teorinių žinių, respondentams buvo sudėtingiausi, kadangi šie klausimai surinko daugiausiai „nežinau“ atsakymo variantų. Tačiau išryškėjo tendencija, jog klausimai, kuriems atsakyti buvo reikalingas praktinis patyrimas, sulaukė daugiausiai teigiamų atsakymų „sutinku“ ir „visiškai sutinku“.

Tarpkultūrinės kompetencijos dimensija – nuostatos. Individo nuostatos pasireiškia per atvirumą, norą sustabdyti nepasitikėjimą kitomis kultūromis ir perdėtą pasitikėjimą savąja kultūra (žr. 11 lent.).

11 lentelė

Tarpkultūrinės kompetencijos dimensijos – nuostatos, raiška

Lygis	Teiginiai	Bendras teiginių vidurkis (M)
Aukštas	Parodyti susidomėjimą kitos šalies kultūra (pvz. noriu mokytis užsienio kalbos, suprasti kitos šalies tradicijas, sužinoti įdomių tos šalies istorinių faktų).	4,04 ± 0,50
	Atsakyti už savo sprendimus, bendravimą, elgesį, jų poveikį ir pasekme.	4,03 ± 0,58
Vidutinis	Bendrauti su kitos šalies atstovais.	3,43 ± 0,56
	Bendrauti kitos šalies kalba ir elgtis taip, kaip yra priimta toje šalyje.	3,32 ± 0,61
	Susidoroti su neigiamais jausmais, kuriuos man sukelia gyvenimas (<i>darbas</i>) tarp svetimos kultūros žmonių.	3,57 ± 0,59
	Elgtis, sąveikauti, suvokti ir išreikšti savo nuostatas įvairiais būdais.	3,82 ± 0,64
	Bendrauti su užsienio šalies gyventojais ir stengiuosi suprasti jų ir mano elgesio, vertybių bei požiūrių skirtumus.	3,62 ± 0,65
	Bendrauti įvairiai, nors kai kurie bendravimo būdai skiriasi nuo tų, prie kurių aš esu pripratęs.	3,57 ± 0,59
Iš viso		3,67 ± 0,59

Siekiant nustatyti tarpkultūrinės kompetencijos dimensijos nuostatų raišką, tyrimo dalyvių buvo klausiama, ar respondentai „*stengiasi bendrauti su kitos kultūros atstovais*“. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad 46,3 proc. tiriamos įmonės gamyboje ir administracijoje dirbantys darbuotojai nori ir stengiasi bendrauti su kitos kultūros atstovais, tai parodo, jog beveik pusė visų respondentų yra atviri kitoms kultūroms ir siekia užmegzti artimesnę ryšį su kitą kultūrą propaguojančiais individualais, nepaisant jų tarpkultūrinių skirtumų. Kiek daugiau nei trečdalis respondentų buvo neapsisprendę, tai parodo, jog jie nėra tikri, ar nori bendrauti su kitą kultūrą propaguojančiais individualais.

Toliau respondentų buvo klausiama, ar „*stengiasi bendrauti kitos šalies kalba ir elgtis taip, kaip yra priimta toje šalyje*“. Ketvirtadalis tyrimo dalyvių teigė, jog stengiasi. Noras ir pastangos pažinti kitą kultūrą ir kitoje šalyje elgtis taip, kaip elgiasi vietiniai, yra labai svarbūs, kadangi būtent tai padeda pažinti ir patirti. Tačiau išryškėjo ir respondentų dalis, išreiškusi ir kitokią nuomonę. 22,3 proc. „nesutinka“ arba „visiškai nesutinka“, jog stengiasi bendrauti kitos šalies kalba ir elgtis taip, kaip priimta toje šalyje. Galima manyti, jog ši dalis tyrimo dalyvių elgsena yra atsargi kitos kultūros atžvilgiu ir nenori arba nemoka adaptuotis tarpkultūrinėje aplinkoje.

Šiandieninėje visuomenėje, kuomet tarptautinis judėjimas tapo natūraliu reiškiniu, svarbu gebėti „*susidoroti su neigiamais jausmais, kuriuos sukelia gyvenimas (darbas) tarp svetimos kultūros žmonių*“. Daugiau nei penktadalis respondentų stengiasi adaptuotis svetimoje aplinkoje ir siekia susidoroti su neigiamais jausmais, kuriuos sukelia kultūrų skirtumai. Galima manyti, jog ši respondentų dalis yra tolerantiška kitai kultūrai, o tai reikalauja paties individo elgesio lankstumo, atvirumo ir pasirengimo koreguoti įprastas mąstymo ir elgesio normas. Tačiau daugiau nei trečdalis respondentų negalėjo atsakyti, ar sugeba susidoroti su neigiamais jausmais, kuriuos sukelia gyvenimas svetimoje kultūroje. Galima teigti, jog ši tiriamos įmonės darbuotojų dalis nenori ar nesugeba susidoroti su savo neigiamais jausmais. Tai nulemti galėjo darbuotojų išankstinės nuostatos, kategoriškumas kitos kultūros atžvilgiu, lankstumo nebuvimas ir kt.

Siekiant adaptuotis tarpkultūrinėje aplinkoje, nemažiau svarbu „*rodyti susidomėjimą kitos šalies kultūra*“. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad aštuntadalis tyrime dalyvavusių respondentų stengiasi rodyti susidomėjimą kitos šalies kultūra. Tai reiškia, jog respondentai yra atviri kitoms kultūroms, jų tarpkultūrinė kompetencija išvystyta, o jie patys yra smalsūs kitos, nepažįstamos kultūros atžvilgiu.

Elgesys yra vienas išorinių veiksnių, stipriausiai atspindinčių individo požiūrį į kitą kultūrą, todėl respondentų buvo klausama, „*ar jie stengiasi atsakyti už savo sprendimus, bendravimą, elgesį*“. 76,8 proc. įmonių grupės darbuotojų „*sutinka*“ arba „*visiškai sutinka*“, jog stengiasi atsakyti už savo sprendimus, septintadalis stengiasi išreikšti savo nuostatas įvairiais būdais. Galima teigti, kad elgesio lankstumas yra orientuotas į procesą ir suteikia galimybę rasti kūrybiškus sprendimus, siekiant adaptacijos tarpkultūrinėje aplinkoje.

Siekiant sėkmingos tarpkultūrinės adaptacijos, svarbu suvokti, jog individo propaguojama kultūra ir puoselėjamos vertybės gali skirtis nuo kitos kultūros atstovų. Tyrimo duomenys atskleidė, jog šeštadalis tyrimo dalyvių „*sutinka*“ ar „*visiškai sutinka*“ su teiginiu, kad „*stengiasi bendrauti su užsienio šalies gyventojais ir stengiasi suprasti jų ir savo elgesio, vertybių bei požiūrių skirtumus*“, o kiek daugiau nei penktadalis teigė, kad „*stengiasi bendrauti įvairiai, nors kai kurie bendravimo būdai skiriasi nuo tų, prie kurių aš esu pripratęs*“. Tai išryškina tiriamos įmonės darbuotojų lankstumą ir toleranciją kitai kultūrai.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos elemento „*nuostatos*“ raiška yra vidutinė – $3,67 \pm 0,59$. Atlikti aritmetiniai teiginių skaičiavimai atsakymų variantus leido suskirstyti į du lygius: vidutinį ir aukštą. Apibendrinant galima teigti, jog tarpkultūrinės kompetencijos įgijimas yra dinamiškas procesas, kurio metu taikant įvairius patirtinius mokymosi būdus galima keisti darbuotojų nuostatas nuo etnocentriškų iki policentriškų.

Tarpkultūrinės kompetencijos dimensija – įgūdžiai. Individo įgūdžiai, reikalingi sėkmingai tarpkultūrinei veiklai, yra dalykinė kompetencija, kalbinės žinios ir pozityvių socialinių

santykių užmezgimo gebėjimas. Kalba yra vienas iš tarpkultūrinės kompetencijos dimensijos „įgūdžiai“ aspektų, kadangi būtent bendraudami žmonės užmezga ryšį su kitu individu, ir tai yra įrankis, padedantis atskleisti kito individo vertybes, atstovaujamą subkultūrą ir kt. (žr. 12 lent.).

12 lentelė

Tarpkultūrinės kompetencijos dimensijos – įgūdžiai, raiška

Lygis	Teiginiai	Bendras teiginių vidurkis (M)
Aukštas	Aš elgiuosi taip, kaip priimta toje šalyje, kurioje aš šiuo metu esu, stengiuosi neižeisti kitos šalies atstovo savo elgesiu, apranga.	4,16 ± 0,44
Vidutinis	Aš prisitaikau prie užsieniečių bendravimo stiliaus.	3,63 ± 0,45
	Aš sugebu sugretinti kitos šalies kultūrą su savąja.	3,52 ± 0,41
	Aš su užsieniečiais bendrauju įvairiais būdais.	3,64 ± 0,52
	Aš gebu tinkamai bendrauti įvairiose situacijose su užsieniečiais.	3,41 ± 0,56
	Aš efektyviai panaudoju įvairius būdus, leidžiančius geriau pažinti kitos šalies kultūrą ir palengvinti užsienio kalbos mokymąsi.	3,45 ± 0,58
	Aš naudoju keletą būdų, kuriais gerinu savo bendravimo įgūdžius su kitos šalies žmonėmis.	3,29 ± 0,55
	Aš sėkmingai bendrauju su žmonėmis iš kitų šalių.	3,16 ± 0,52
	Iš viso	3,53 ± 0,50

Siekiant nustatyti tarpkultūrinės kompetencijos dimensijos įgūdžių raišką, tyrimo dalyvių buvo prašoma įvertinti teiginius, formuojančius jų tarpkultūrinės kompetencijos įgūdžius. Todėl respondentų buvo prašoma įvertinti teiginį „*aš prisitaikau prie užsieniečių bendravimo stiliaus*“. Beveik šeštadalis tyrimo dalyvių teigė, kad prisitaiko, tačiau trečdalis atsakė nežinantys. Galima daryti prielaidą, jog respondentai negalėjo apsispręsti arba nėra turėję tokios patirties. Tačiau 86,1 proc. tyrimo dalyvių elgiasi taip, kaip priimta toje šalyje, kurioje šiuo metu yra, siekiant jos neižeisti. Tai parodo, jog tiriamos įmonės darbuotojai palankiai vertina kitos kultūros atstovus ir yra tolerantiški jų atžvilgiu.

Kultūrų skirtumai ir panašumai yra indikatoriai, išreiškiantys kultūros unikalumą kitos kultūros atžvilgiu, todėl sugebėti sugretinti kitos šalies kultūrą su savąja yra pirmas žingsnis į kitos kultūros pažinimą. Šeštadalis tyrimo dalyvių teigė sugebantys palyginti savo kultūrą su kita, tačiau beveik ketvirtadalis to padaryti negali. Galima manyti, jog šios respondentų dalies tarpkultūrinės kompetencijos dėmuo – įgūdžiai – nėra pakankamai išugdyta.

Toliau tyrime respondentams buvo pateikti jų elgseną atspindintys teiginiai ir buvo prašoma išreikšti savo nuomonę. Kiek daugiau nei pusė tiriamos įmonės darbuotojų teigė bendraujantys su užsieniečiais įvairiais būdais, gebantys tinkamai bendrauti įvairiose situacijose ir stengiasi panaudoti

visus būdus, leidžiančius pažinti kitos šalies kultūrą. Ši respondentų dalis teigė sutinkantys, jog bendravimas su žmonėmis iš kitų šalių palengvina ir užsienio kalbos mokymąsi. Todėl galima teigti, jog pusė tyrimo dalyvių yra atviri kitoms kultūroms, o kita pusė vis dar ugdo tarpkultūrinius įgūdžius.

Apibendrinant galima teigti, kad tarpkultūrinės kompetencijos dimensijos „įgūdžiai“ raiška yra vidutinė – $3,53 \pm 0,50$. Suskaičiavus kiekvieno teiginio aritmetinius vidurkius, atsakymų variantai buvo suskirstyti į du lygius: vidutinį ir aukštą. Tai parodo, jog tiriamieji supranta ir geba identifikuoti veiksmus, padedančius ugdyti jų tarpkultūrinius įgūdžius. Tačiau labai svarbu pabrėžti, kad įgūdžiai priklauso nuo individo veiksmų.

Tarpkultūrinės kompetencijos dimensija – sąmoningumas. Sąmoningumas yra gebėjimas kritiškai įvertinti perspektyvas, praktikas ir veiklos produktus savo ir kitose kultūrose bei šalyse. Tarpkultūrinėje aplinkoje sąmoningumas labai svarbus faktorius, siekiant suvokti, jog skirtumai egzistuoja ne tik tarp žmonių, bet ir tarp skirtingų kultūrų (žr. 13 lent.).

13 lentelė

Tarpkultūrinės kompetencijos dimensijos – sąmoningumas, raiška

Lygis	Teiginiai	Bendras teiginių vidurkis (M)
Aukštas	Kad yra skirtumai tarp kalbų ir įvairių šalių kultūrų.	$4,41 \pm 0,24$
Vidutinis	Kad egzistuoja kultūriniai skirtumai (<i>pvz. rasės</i>) tarp mano ir kitos šalies.	$3,99 \pm 0,31$
	Kad mane veikia kita kultūra ir kiekvienoje kultūroje man yra labiau patinkančių/priimtinių dalykų.	$3,38 \pm 0,17$
	Kad mano vertybės turi įtakos mano požiūrių ir sprendimų pasirinkimui.	$3,65 \pm 0,35$
	Kaip mano vertybės ir moralės normos pasireiškia tam tikrose kultūrinėse situacijose.	$3,45 \pm 0,24$
	Kad skirtingi kultūriniai stiliai ir skirtingos kalbos turi įtakos darbui.	$3,69 \pm 0,33$
Žemas	Kad skirtumai tarp kalbų ir įvairių šalių kultūrų sukelia man neigiamus jausmus (<i>baimę, norą pasišaipyti</i>).	$2,63 \pm 0,10$
	Iš viso	$3,58 \pm 0,25$

Siekiant nustatyti tarpkultūrinės kompetencijos dimensijos – sąmoningumo – raišką, tyrimo dalyvių buvo klausiama, „ar yra skirtumai tarp kalbų ir įvairių šalių kultūrų“. 90 proc. respondentų teigė sutinkantys, jog egzistuoja skirtumai tarp kalbų ir įvairių šalių kultūrų. Taip pat tyrimo rezultatai atskleidė, jog tiriamieji yra sąmoningi ir geba kritiškai įvertinti, „jog skirtumai egzistuoja ne tik tarp žmonių, bet ir tarp skirtingų kultūrų“.

Analizuojant sąmoningumo aspektą, svarbu išsiaiškinti „kokius respondentų jausmus sukelia skirtumai tarp kultūrų“. Daugiau nei septintadalis teigė, jog kultūrų skirtumai jiems nesukelia negatyvių jausmų, tokių kaip baimė ar noras pasišaipyti. Tačiau 23,7 proc. atsakė priešingai, tai atspindi, jog respondentus baugina tarpkultūriniai skirtumai ir jiems sukelia neigiamus jausmus.

Galima manyti, jog ši respondentų dalis yra mažai susidūrusi su kitomis kultūromis arba neturi stiprių įgūdžių, jog galėtų prisitaikyti.

Tyrimo metu išryškėjo, kad kiek daugiau nei ketvirtadalį veikia kita kultūra ir kiekvienoje kultūroje yra labiau patinkančių ir priimtinių dalykų, tačiau išryškėjo ir etnocentriška respondentų dalis, kuriems sava kultūra yra labiau priimtinesnė. 75,7 proc. respondentų sutiko, jog egzistuoja kultūriniai skirtumai tarp savos ir kitos šalies kultūrų. Tai demonstruoja aukštą tyrimo dalyvių sąmoningumo lygį.

Nemažiau svarbu išsiaiškinti, „ar respondentų vertybės turi įtakos individo požiūriui ir sprendimų pasirinkimui“. Išryškėjo, kad 67,7 proc. tyrimo dalyvių „sutinka“ ar „visiškai sutinka“, kad individo vertybės turi įtakos jo požiūriui ir priimtiems sprendimams. Taip pat išryškėjo, kad šeštadalis respondentų sutinka, jog skirtingi kultūriniai stiliai ir skirtingos kalbos turi įtakos darbui.

Apibendrinant galima teigti, kad tarpkultūrinės kompetencijos dimensijos „sąmoningumas“ raiška yra vidutinė – $3,58 \pm 0,25$. Apibendrinus gautus rezultatus, buvo suskaičiuotas kiekvieno teiginio aritmetinis vidurkis ir atsakymų variantai buvo suskirstyti į tris lygius: žemą, vidutinį ir aukštą. Tai leidžia teigti, jog respondentai turi skirtingą sąmoningumo lygį, kai siekiama suvokti egzistuojančius skirtumus tarp kultūrų.

Tarpkultūrinės kompetencijos dimensija – užsienio kalbos mokėjimas. Užsienio kalbos žinios yra labai svarbi ypatybė, suteikianti galimybę bendrauti su skirtingoms kultūroms priklausančiais darbuotojais, tiekėjais, klientais, partneriais, konkurentais, bei pagrįsta skirtinga patirtimi, skirtingu supratimu, vertybėmis ir požiūriais į organizacijų veiklą. Gebėjimas kalbėti kita kalba padeda lengviau adaptuotis tarpkultūrinėje aplinkoje (žr. 14 lent.).

14 lentelė

Tarpkultūrinės kompetencijos dimensijos – kalbos mokėjimas, raiška

Lygis	Teiginiai	Bendras teiginių vidurkis (M)
Vidutinis	Reikalui esant išmokus posakius naudoti situacijose, kai reikia patenkinti skubius poreikius.	3,25 ± 0,44
	Bendrauti užsienio kalba kasdieninėse situacijose naudoti minimalias mandagumo frazes.	3,46 ± 0,43
	Minimaliai bendrauti užsienio kalba, taip pat galiu išreikšti kai kuriuos ribotus socialinius poreikius (<i>pyktį, nepasitenkinimą, džiaugsmą</i>).	3,31 ± 0,47
	Bendrauti daugelyje situacijų užsienio kalba, ribotai reikšti socialinius poreikius.	3,09 ± 0,53
	Bendrauti užsienio kalba kasdieninėse socialinėse situacijose ir minimaliai naudoju užsienio kalbą spręsdamas darbinis klausimus.	3,06 ± 0,50
	Bendrauti užsienio kalba darbo klausimais, taip pat stengiuosi bendrauti įvairiomis sudėtingesnėmis temomis, kai būnu su užsieniečiais.	3,16 ± 0,38

14 lentelės tęsinys kitame puslapyje

Žemas	Kalbėti kita kalba tik elementariose kasdieninėse situacijose.	2,84 ± 0,37
	Bendrauti užsienio kalba pakankamai tiksliai, dėl to efektyviai dalyvauju formaliuose ir neformaliuose susitikimuose.	2,61 ± 0,44
Iš viso		3,10 ± 0,51

Siekiant nustatyti tarpkultūrinės kompetencijos dimensijos – užsienio kalbos mokėjimo – raišką, respondentų buvo klausima, „*ar sugeba kalbėti kita kalba tik elementariose, kasdieninėse situacijose*“. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad trečdalis tyrimo dalyvių geba kalbėti kita kalba tik elementariose, kasdieninėse situacijose. Kiek daugiau nei ketvirtadalis žymėjo atsakymus „visiškai nesutiko“ ar „nesutiko“, tai rodo, jog respondentų kalbos žinios yra silpnos.

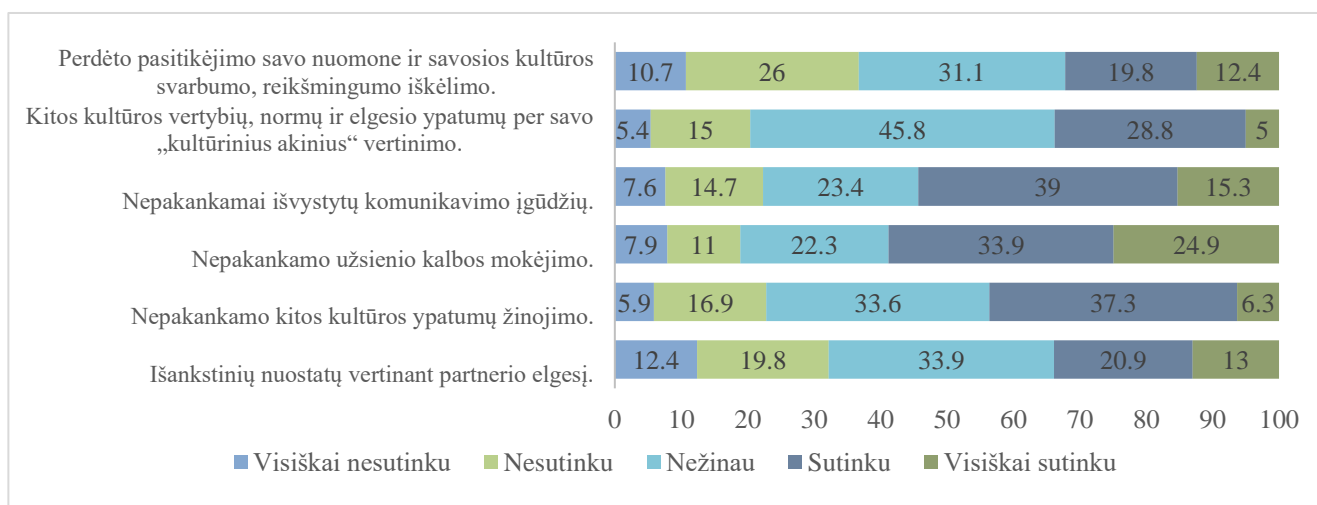
Taip pat išryškėjo, kad 47,8 proc. respondentų teigė sugebantys reikalui esant išmokus posakius naudoti situacijose, kai reikia patenkinti skubius poreikius. Daugiau nei penktadalis geba bendrauti užsienio kalba kasdieninėse situacijose, naudojant minimalias mandagumo frazes. 45,8 proc. stengiasi minimaliai bendrauti užsienio kalba ir gali išreikšti socialinius poreikius, tokius kaip pyktį, nepasitenkinimą ir džiaugsmą. Tačiau 35,3 proc. tyrimo dalyvių nebuvo tikri, ar stengiasi bendrauti užsienio kalba, o 18,9 proc. teigė, jog nesistengia bendrauti užsienio kalba. Tai atskleidžia, kad darbuotojų pastangos kalbėti kita kalba priklauso nuo jų noro ir įsitikinimų bei juos supančios aplinkos.

Toliau respondentų buvo prašoma įvertinti, „*ar jie sugeba bendrauti daugelyje situacijų užsienio kalba ir ribotai reikšti socialinius poreikius*“. Išryškėjo, jog 38,4 proc. geba ribotai bendrauti, o kiek daugiau nei trečdalis nesugeba. Bendrauti užsienio kalba kasdieninėse socialinėse situacijose ir minimaliai naudoti užsienio kalbą sprendžiant darbinius klausimus gali 36,4 proc., o bendrauti užsienio kalba darbo klausimais gali daugiau nei ketvirtadalis respondentų. Tokį pasiskirstymą nulemti galėjo tai, jog analizuojamos įmonės yra Norvegijos kapitalo ir su įmonės klientais, tiekėjais tenka bendrauti užsienio kalba.

Tačiau 27,9 proc. tyrimo dalyvių gali bendrauti užsienio kalba pakankamai efektyviai tiek formaliuose, tiek ir neformaliuose susitikimuose; 52,9 proc. respondentų užsienio kalbos žinios nėra tokios stiprios, todėl to padaryti nesugeba.

Apibendrinant galima teigti, kad tarpkultūrinės kompetencijos dimensijos „užsienio kalbos mokėjimas“ raiška yra vidutinė – 3,10 ± 0,51. Siekiant apibendrinti gautus rezultatus, buvo suskaičiuotas kiekvieno teiginio aritmetinis vidurkis ir atsakymų variantai buvo suskirstyti į du lygius: žemą ir vidutinį. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog kitos kalbos mokėjimas stipriai priklauso nuo individo noro ar nenoro ir gebėjimų pažinti kitą kultūrą.

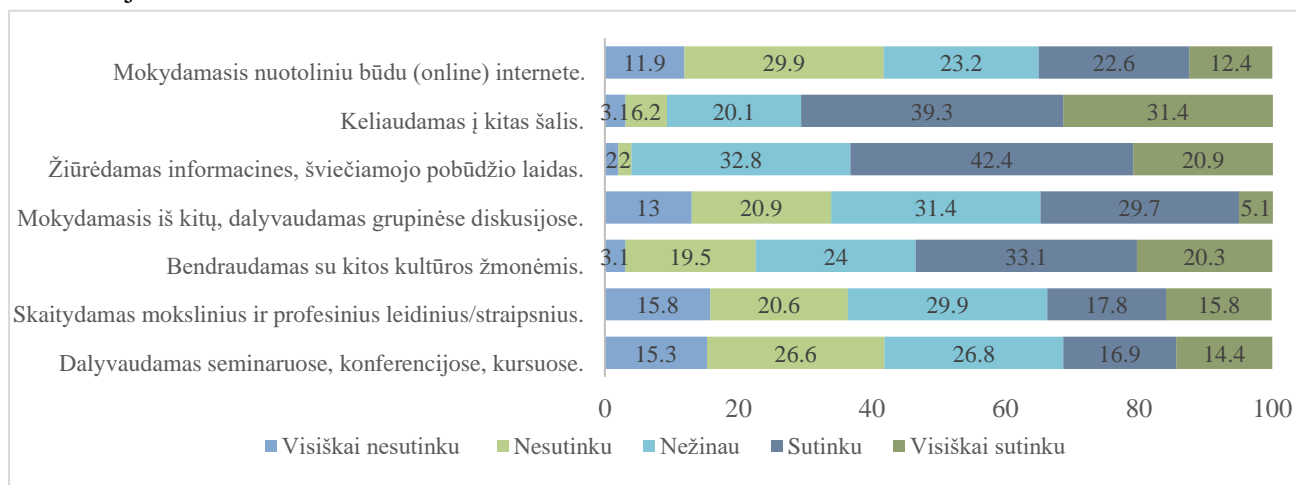
Toliau tyrime siekta išsiaiškinti pagrindines įtampos ir konfliktų atsiradimo priežastis darbe, bendraujant su kitos kultūros atstovais (žr. 6 pav.).



6 pav. Įtampos ir konfliktų atsiradimo priežastys, bendraujant su kitos kultūros atstovais, proc.

Gauti rezultatai rodo, kad pagrindinės konfliktų priežastys darbe atsiranda bendraujant su kitos kultūros atstovais dėl nepakankamo užsienio kalbos mokėjimo (58,8 proc.), taip pat dėl nepakankamai išvystytų komunikavimo įgūdžių (54,3 proc.) ir nepakankamo kitos kultūros ypatumų žinojimo (43,6 proc.). Išryškėjo, jog pagrindinės įtampos ir konfliktų priežastys yra komunikabilumo stoka ir žinių stygius apie kitą kultūrą.

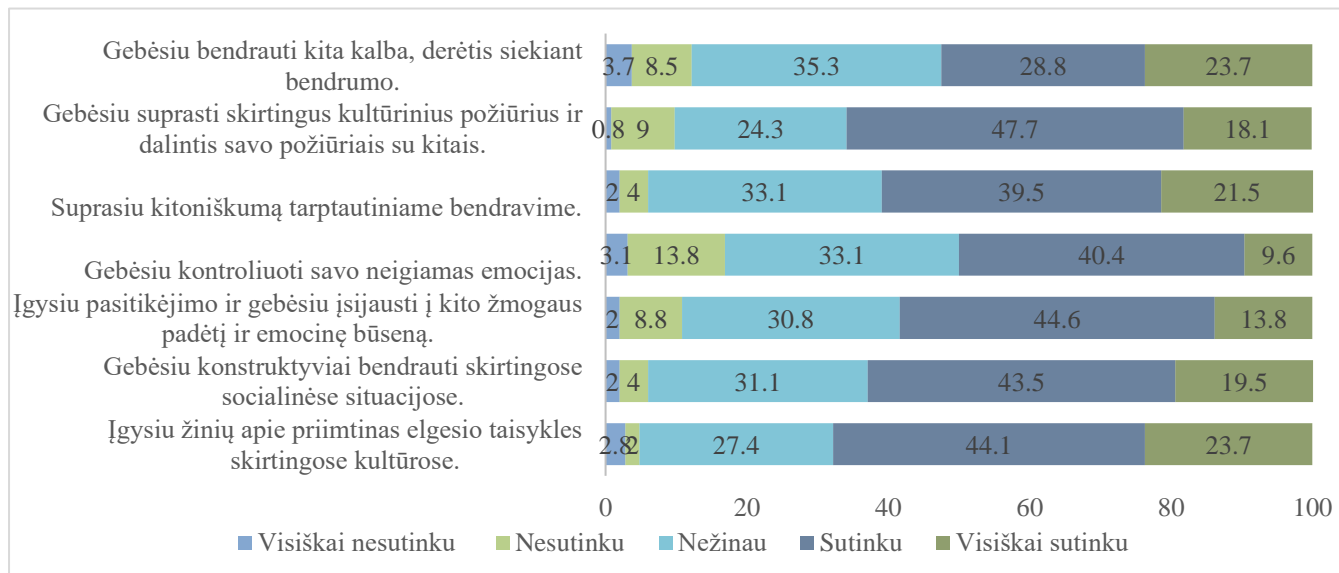
Kiekybinio tyrimo metu buvo siekta identifikuoti **tarpkultūrinės kompetencijos ugdymo veiksniai** (žr. 7 pav.). Respondentų buvo teirujamasi, kokiais būdais jie ugdo savo tarpkultūrinę kompetenciją. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog septintadalis respondentų tarpkultūrinę kompetenciją ugdo keliaudami į kitas šalis. Kiek daugiau nei šeštadalis – žiūrėdami informacines, šviečiamojo pobūdžio laidas, o penktadalis – bendraudami su kitos kultūros žmonėmis. Galima teigti, jog tarpkultūrinė kompetencijos ugdymui labai svarbu yra buvimas tarpkultūrinėje aplinkoje ir bendraujant su kitos kultūros atstovais.



7 pav. Tarpkultūrinės kompetencijos ugdymo veiksniai, proc.

Kiek daugiau nei trečdalis respondentų teigė, jog kultūrinę kompetenciją ugdo dalyvaudami seminaruose, skaitydami mokslinius straipsnius, mokydamiesi iš kitų ir mokydamiesi nuotoliniu būdu (angl. *online*) internete.

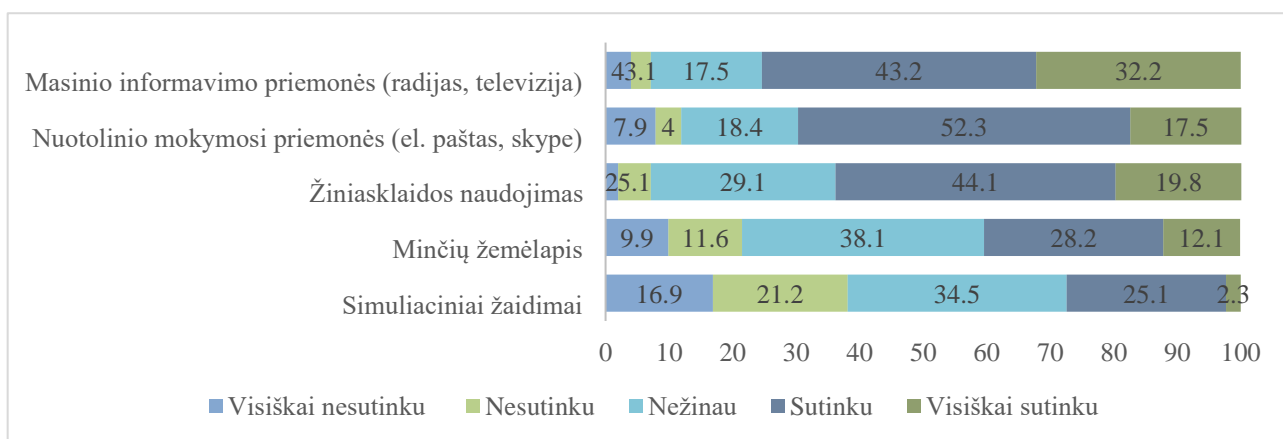
Tyrimo dalyvių buvo prašoma įvertinti tarpkultūrinės kompetencijos vystymo naudą (žr. 8 pav.).



8 pav. Tarpkultūrinės kompetencijos vystymo nauda, proc.

Išryškėjo, kad 67,8 proc. respondentų teigė įgyjantys žinių apie priimtinas elgesio taisykles skirtingose kultūrose. 65,8 proc. kaip gaunamą naudą įvardijo, jog gebės suprasti skirtingus kultūrinius požiūrius ir dalysis savo požiūriais su kitais. 63 proc. gebės konstruktyviai bendrauti skirtingose situacijose. Šeštadalis teigė suprasiantys kitoniškumą tarptautiniame bendravime. Kiek daugiau nei penktadalis tyrimo dalyvių kaip gaunamą naudą įvardijo pasitikėjimo įgijimą ir gebėjimą įsijausti į kito žmogaus padėtį ir emocinę būseną, gebėjimą bendrauti kita kalba, derėtis siekiant bendrumo ir gebės kontroliuoti savo neigiamas emocijas.

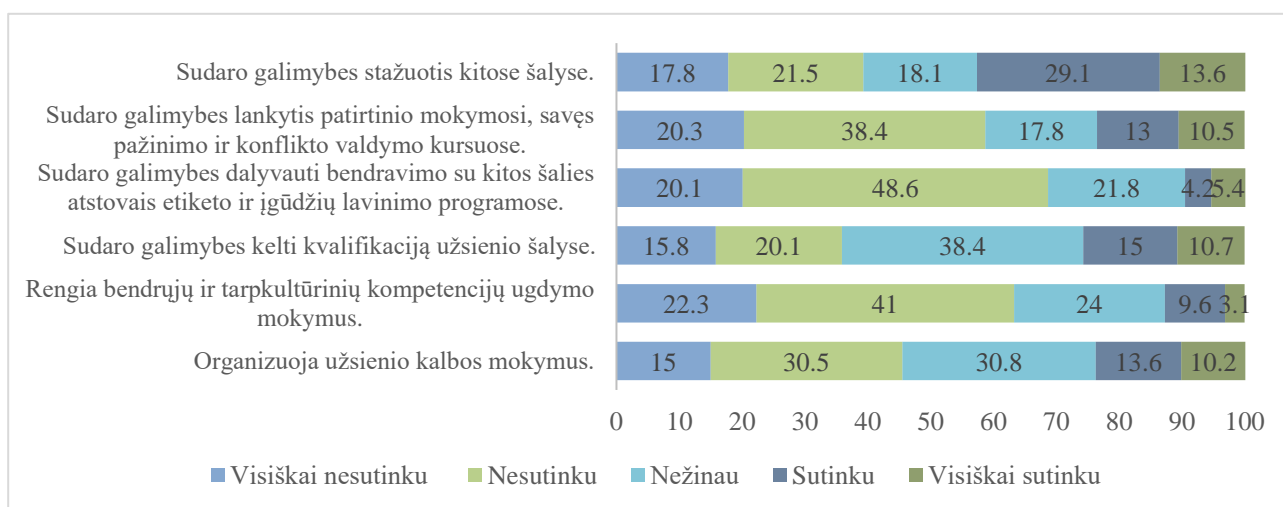
Tyrimo buvo siekiama išskirti priemones, padedančias vystyti tarpkultūrinę kompetenciją (žr. 9 pav.). Priemonės, padedančios tiriamų įmonių darbuotojams vystyti tarpkultūrinę kompetenciją, yra įvairios. Išryškėjo, kad 75,4 proc. respondentų padeda masinio informavimo priemonės, tokios kaip radijas ir televizija.



9 pav. Priemonės, padedančios vystyti tarpkultūrinę kompetenciją, proc.

69,8 proc. padeda naudojimas nuotolinėmis mokymosi priemonėmis – el. paštas, „skype“ – bendrauti su kitataučiais, o 63,9 proc. respondentų padeda žiniasklaidos priemonės. Ketvirtadaliui tarpkultūrinę kompetenciją padeda vystyti minčių žemėlapis, o beveik trečdaliui – simuliaciniai žaidimai. Galima teigti, jog viešos žiniasklaidos priemonės yra pagrindinės priemonės, padedančios ugdyti tarpkultūrinę kompetenciją, tačiau nemažiau efektyvi yra ir kūrybinė darbuotojų veikla.

Toliau buvo siekiama identifikuoti priemones, padedančias vystyti individo tarpkultūrinę kompetenciją (žr. 10 pav.).



10 pav. Priemonės, kuriomis organizacija padeda vystyti tarpkultūrinę kompetenciją, proc.

Tyrimo buvo siekta išsiaiškinti, kaip organizacija, kurioje tyrimo dalyviai dirba, padeda vystyti tarpkultūrinę kompetenciją. Ketvirtadalis respondentų teigė, jog įmonė sudaro galimybes stažuotis kitose šalyse, o 25,7 proc. darbuotojų nurodė, kad organizacija sudaro galimybes kelti kvalifikaciją užsienio šalyse. Taip išryškėjo, jog daliai organizacijos darbuotojų organizuojami specifiniai mokymai, orientuoti į būtinąsias tarpkultūrinės kompetencijos dedamąsias, t. y. organizuojami užsienio kalbos mokymai, rengiami bendrųjų ir tarpkultūrinių kompetencijų ugdymo mokymai, sudaromos galimybės dalyvauti bendravimo su kitos šalies atstovais etiketo ir įgūdžių

lavinimo programose ir sudaromos galimybės lankytis patirtinio mokymosi, savęs pažinimo ir konfliktų valdymo kursuose. Tačiau išryškėjo, kad 25,7 proc. įmonių darbuotojų mokymai nėra organizuojami. Galima manyti, jog šiai daliai tyrimo dalyvių organizacija nesudaro galimybių vystyti tarpkultūrinę kompetenciją.

Tyrimo dalyviams buvo pateikta „Europass“ kalbų paso kalbos mokėjimo įsivertinimo lentelė, kuria siekta išsiaiškinti darbuotojų užsienio kalbų žinių lygį. Įsivertinimo lentelėje pateikti trys kalbos mokėjimo lygiai: *pradedančiojo*, *pažengusio* ir *įgudusio* (žr. 1 priedą) (žr. 15 lent.).

15 lentelė

Respondentų užsienio kalbų žinių pasiskirstymas, proc.

Anglų kalba	Pradedantieji	Pažengę	Įgudę
Supranta	13,9	29,3	17,3
Kalba	4,3	26	24
Rašo	5,2	12,7	18
Anglų kalba	Pradedantieji	Pažengę	Įgudę
Supranta	4,9	12	34
Kalba	3,3	18	25
Rašo	3,4	15,5	17
Vokiečių kalba	Pradedantieji	Pažengę	Įgudę
Supranta	2,6	8,9	6
Kalba	0,9	11,3	3
Rašo	2,5	4,2	2,8

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad anglų kalbą supranta 29,3 proc. respondentų, kalbėti gali 54,3 proc., geba rašyti 35,9 proc. respondentų. Tuo tarpu rusų kalbą supranta 50,9 proc., kalba 46,3 proc., rašo 35,9 proc. tyrimo dalyvių. Vokiečių kalbą supranta 17,5 proc. tyrimo dalyvių, kalba 15,2 proc., o rašo 9,5 proc. Tokiam užsienio kalbų mokėjimo pasiskirstymui įtakos galėjo turėti tai, jog tiriamoji įmonė veikia tarptautinėje rinkoje, kurioje pagrindinė, jungiamoji kalba yra anglų. Taip pat įtakos turėjo ir istorinės aplinkybės, kuomet Lietuva priklausė Tarybų Sąjungai ir pagrindinė vartojamoji kalba, be lietuvių, buvo rusų. Todėl didesnė dalis vyresnio amžiaus darbuotojų laisvai kalba rusų kalba, o jaunesni darbuotojai vartoja anglų kalbą. Be to, tokiam rezultatų pasiskirstymui įtakos galėjo turėti ir tai, jog tyrime dalyvavo administracijos darbuotojai, kurių pagrindinė darbe naudojama kalba – anglų.

Apibendrinant kiekybinio tyrimo rezultatus ir suskaičiuavus gautų teiginių aritmetinius vidurkius galima teigti, kad tyrimo dalyvių tarpkultūrinės kompetencijos dimensijų raiška yra vidutinio lygio: „žinios“ ($3,20 \pm 0,55$), „nuostatos“ ($3,67 \pm 0,59$), „įgūdžiai“ ($3,53 \pm 0,50$) „sąmoningumas“ ($3,58 \pm 0,25$) ir „kalbos mokėjimas“ ($3,10 \pm 0,51$). Tyrimo rezultatai atskleidė, kad šeštadalis respondentų sutinka, jog skirtingi kultūriniai stiliai ir skirtingos kalbos turi įtakos darbui, o pagrindinės įtampos ir konfliktų priežastys – komunikabilumo stoka ir žinių stygius apie kitą kultūrą. Kiek daugiau nei trečdalis respondentų teigė, kad kultūrinę kompetenciją ugdo dalyvaudami

seminaruose, skaitydami mokslinius straipsnius, mokydamiesi iš kitų ir mokydamiesi nuotoliniu būdu (angl. online) internete. Daugiau nei penktadalis tyrimo dalyvių kaip gaunamą naudą įvardijo pasitikėjimo įgijimą ir gebėjimą įsijausti į kito žmogaus padėtį ir emocinę būseną, gebėjimą bendrauti kita kalba, derėtis siekiant bendrumo ir gebės kontroliuoti savo neigiamas emocijas. Galima teigti, jog viešos žiniasklaidos priemonės yra pagrindinės priemonės, padedančios ugdyti (ar vystyti) tarpkultūrinę kompetenciją, tačiau nemažiau efektyvi yra ir kūrybinė veikla. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad tarpkultūrinės kompetencijos įgijimas yra dinamiškas procesas, kurį skatina kitų kultūrų pažinimo džiaugsmas ir iš to sekanti nauda.

4.3.2. Kokybinio tyrimo rezultatai

Kokybiniame tyrime analizuot įtraukiančios aplinkos lygiai ir jų kategorijos. Pirmasis lygmuo – *individualusis*, kuris susijęs su asmeniniu individo augimu ir skirstomas į dvi kategorijas – *jautrumą įvairovei* ir *vienovę su skirtumais*. Šiame lygmenyje svarbiausia teikti grįžtamąjį ryšį apie tai, kaip individui sekasi asmeninis tobulėjimas.

Jautrumas įvairovei yra vienas pagrindinių veiksnių, atskleidžiančių, kiek individai yra jautrūs kultūriniam skirtumams ir kaip juos priima. Šiandieninėje visuomenėje sunku rasti įmonę, kurioje dirba homogeniška darbo komanda. Dėl sparčios globalizacijos, įmonės privalo prisitaikyti prie kitų kultūrų, kurios įmonę paverčia visapusiškene, todėl labai dažnai siekiama suburti heterogenišką darbo komandą. Kokybinio tyrimo metu interviu dalyvių buvo klausiami: „*Kaip Jūs vertinate kultūrinę įvairovę ir jos valdymą?*“. Informantų atsakymuose vyravo teigiama nuostata, tačiau jie išskyrė ir tam tikrus įvairovės aspektus. Kaip antai, informantė V. „*<...> tai puiki galimybė susipažinti su skirtingų kultūrų bruožais, įgyti skirtingos patirties, įvertinti skirtingus darbo metodus, <...>, ieškoti bendrų bendradarbiavimo būdų*“. Informantas D. mano, jog įvairovė „*<...> [ne]trukdytų atlikti kažkokius darbus. Priešingai: kai kurie kriterijai, protingai juos panaudojus, padėtų pasiekti geresnių gamybos rezultatų*“ „*<...> kultūrinė įvairovė įmonei suteikia daugiau „spalvų“ ir galimybių pasiekti aukštų gamybinių rezultatų, ypač, kai vyksta skirtingų nuomonių apsikeitimas arba „brain-stormas“*“, teigia informantas G.

Išryškėjo, jog tiriamoje įmonėje kultūrinė įvairovė vertinama teigiamai, nes suteikia įmonei pranašumo ir konkurencingumo. Kaip teigia informantė V, „*norint pasiekti aukščiausių rezultatų dirbant su skirtingų kultūrų žmonėmis, svarbiausia pažinti žmones, pasidomėti kultūros ypatumais, esminiais bruožais, tada bus daug lengviau įgyvendinti tikslus*“. Kitas interviu dalyvis – G, pasidalino asmenine patirtimi, susijusia su viena iš kultūrinės įvairovės dimensijų – amžiaus: „*įmonėje pradėjau dirbti po studijų, mano žinios ir darbinė patirtis nebuvo stiprios, o tuo metu įmonėje dirbo vyresnio amžiaus darbuotojai, todėl buvo labai sunku įrodyti, kad aš, jaunas specialistas, į šią įmonę atėjau su noru mokytis, augti ir ją tobulinti, tačiau tuo metu sulaukiau daug*

abejingumo iš gamybos padalinių vadovų ir kitų kolegų: „jis jaunas, nieko neišmano“, „pamatysi, ilgai netvers“ ir t. t., buvo labai sunku, tačiau mano požiūris buvo rimtas ir šiandien, kai įmonėje dirbu vienuolika metų, tikiu jaunais įmonės darbuotojais ir noriai padedu jiems adaptuotis įmonėje“. Tai parodo, jog etnocentriškas požiūris ir išankstinė nuomonė gali būti kliūtimi pasiekti efektyvumo darbo grupėje, ignoruojant kultūrinės įvairovės naudą.

Vienovė su skirtumais labai svarbi, siekiant išsiaiškinti, kaip vyksta skirtingų kultūrų bendradarbiavimas ir kaip darbuotojams sekasi adaptuotis kultūriškai skirtingoje aplinkoje. Interviu metu buvo klausama: *„Kaip sąveikauja skirtingos kultūrinės grupės Jūsų įmonėje?“*. Personalo vadovė (V) teigė, *„jog skirtingos kultūros sąveikauja dalyvaujant bendruose projektuose, keičiantis gerąja praktika, organizuojant vidinius įmonės darbuotojų įtraukimo renginius“*.

Gamybinio padalinio vadovas (D), atsakydamas į šį klausimą akcentavo individo asmenines savybes *„išskiriamos lyderių grupės (identifikuojami stipriausi darbuotojai) ir aplink juos sukuriama lėtesnių (ne tokių efektyvių) darbuotojų grupė. Lyderis motyvuoja darbuotojus, sudaroma darni darbo komanda. Išgaunamas sinerginis efektas“*. Galima teigti, jog gamyboje ypatingai svarbus darbuotojų vaidmenų pasidalijimas ir lyderio identifikavimas, kuris geba motyvuoti komandą, organizuoti darbus, dėl to galima pasiekti aukštus gamybinius rezultatus. Būtent tokioje darbo grupėje kiekvienas individas dirba toje pozicijoje, kurią geba atlikti geriausiai.

Projektų vadovas (G) akcentuoja asmens unikalumą ir lankstumą dirbant įvairiakultūrinėje aplinkoje. *„<...> visuomet siekiame priimti bendrą sprendimą ir išvengti galimų konfliktų, todėl šioje vietoje labai svarbu lankstumas. Esame ugdomi vadovo, jog kiekvienas esame unikalus ir teisingas, todėl siekiama pasinaudoti visų mūsų turima patirtimi, kad sprendimai būtų kokybiški ir efektyvūs“*. Galima teigti, jog įmonėje siekiama bendradarbiavimo, siekiant atskleisti kiekvieno darbuotojo stipriąsias puses.

Kitas įtraukiančios aplinkos lygmuo – *tarpasmeninis*, kuriame akcentuojama kaip individai yra susiję su kitais. Individo santykis su kitos kultūros atstovais gali būti vertinamas pagal dvi kompetencijas: *bendravimą su skirtingomis kultūromis* ir kaip individai *vertina kultūrinius skirtumus*.

Bendravimas su skirtingomis kultūromis. Autoriaus Turnbull ir kt. (2010) teigimu, norint klestėti ir išlikti verslo aplinkoje, pirmiausia reikia išmokti sugyventi ir su kitais individais, ir individų grupėmis. Kiekvienoje organizacijoje susitinka skirtingų kultūrų atstovai, kurie turi savo nuostatas, vertybes, tačiau siekdami bendrą įmonės tikslų, turi gebėti bendrauti su kitokia kultūra atstovaujančiais individais. Todėl labai svarbu išsiaiškinti, koks interviu dalyvių požiūris į bendravimą su skirtingomis kultūromis. Informantų buvo klausama: *„Ar įmonėje dirba darbuotojų, turinčių negalią? Kaip šiai subkultūrai yra pritaikyta darbovietės infrastruktūra? Kaip atliekamų darbų pobūdis atitinka jų poreikius ir galimybes?“*.

Išryškėjo bendra interviu dalyvių nuomonė, jog įmonėje tokių darbuotojų yra ir jiems sudaromos sąlygos dirbti pagal jų galimybes. Tai patvirtina personalo vadovė (V) teigdama, jog įmonėje: „<...> Jiems suteikiama galimybė dirbti ne pilnu krūviu, darbo vieta sukuriama atsižvelgiant į medicinės pažymos išvadas“. Kaip teigia informantas D, tokiems darbuotojams „darbai paskirstomi atsižvelgiant į darbuotojo medicininėje pažymoje apibrėžtus darbingumo apribojimus ir įmonėje siekiama surasti darbuotojo poreikius atitinkančią darbo vietą“. Tokiu būdu darbuotojams sudaromos sąlygos tobulėti, nepaisant jų neįgalumo. Projektų vadovas (G) išreiškė kiek kitokį požiūrį, teigdamas, jog neįgalūs darbuotojai įmonėje „dirba, tačiau labai stengiamės to išvengti, nes kenčia gamybos efektyvumas. Esame gamybinė įmonė, orientuota į rezultatą, o toks darbuotojas negali dirbti taip sparčiai, kaip visiškai sveikas žmogus. Tačiau sudarome galimybes dirbti ne pilnu krūviu, darbo vieta sukuriama atsižvelgiant į medicinės pažymos išvadas“. Galima teigti, jog darbuotojams, turintiems negalią, sudaromos galimybės dirbti ne pilną darbo dieną, tačiau stengiamasi tokios praktikos vengti, kadangi nukenčia gamybos rezultatyvumas ir mažėja produktyvumas.

Skirtumų vertinimas. Kiekvienai įmonei, siekiančiai sukurti kultūriškai įvairią organizacijos aplinką, labai svarbu suprasti, jog kiekvienas darbuotojas atstovauja skirtingą kultūrą, kuri kartais gali būti labai stipriai išreikšta. Todėl siekiant sukurti įtraukiančią darbo vietos aplinką, svarbu suprasti, kad kiekvienas individas, ateidamas į organizaciją, atsineša suformuotą požiūrį, vertybes, nuostatas, kurios gali nesutapti su kitų darbuotojų kultūra, todėl svarbu suvokti, jog skirtumų suvaldymas ir stipriųjų pusių panaudojimas, įmonėje gali sukurti pridėtinę vertę.

Interviu metu siekta išsiaiškinti „*kaip Jūs integruojate skirtingos subkultūros darbuotojus, siekdami įmonėje sinergijos efekto?*“. Kaip teigia informantė V, „*įmonėje sinergijos efekto siekiama supažindinant su visais įmonės darbuotojais, pristatant įmonėje galiojančią Etikos kodeksą, įmonės kultūros ypatumus, įtraukiant į socialines veiklas*“. Projekto vadovo (G) teigimu, „*įmonėje siekiama panaudoti kiekvieno darbuotojo sukauptą patirtį, žinias ir asmeninę nuomonę, kad būtų priimti geriausi sprendimai ir pasiekti kokybiški rezultatai*“. Išryškėjo, jog organizacijoje kultūriniai skirtumai valdomi, siekiant konkurencinio pranašumo (sinergijos efektas), taikant įvairias organizacines ir strategines priemones.

Išskiriamas dar vienas lygmuo – grupinis. Šiame lygmenyje akcentuojamas individo gebėjimas dirbti grupėje ir yra išskirtos pagrindinės kompetencijos – *komandos įtraukimas ir konfliktų valdymas*.

Komandos įtraukimas. Suburti patikimą ir gerą komandą šiomis dienomis nėra paprasta, todėl radus tinkamus darbuotojus, labai svarbu, kad įmonėje jie turėtų savo vaidmenį, atsakomybes ir jaustųsi svarbūs. Todėl organizacija turi užtikrinti, kad visi komandos nariai būtų išklausomi ir jiems būtų suteikiama galimybė prisidėti prie įmonės procesų gerinimo.

Interviu metu buvo klausiama, „*kaip įmonė įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus?*“. Išryškėjo, jog pagrindinis aspektas, kuriuo siekiama komandos įtraukimo – sprendimų priėmimas. Personalo vadovės teigimu, „*įmonės vadovams suteikti įgaliojimai dalyvauti sprendimų priėmime, pasiūlymų teikime bei svarstyme. Organizacijos valdymas organizuojamas per tikslų iškėlimo ir valdymo procesą, vadovai turi užtikrinti savalaikį tikslų iškėlimą sau pavaldiems darbuotojams, juos aptarti metų viduryje ir atlikti metinį darbuotojo veiklos įvertinimą. Įmonėje taikoma matricinė valdymo struktūra, kai vadovai tiesiogiai gauna užuotis iš funkcinų vadovų, tuo pačiu prisiima atsakomybę už tikslų įvydymą bei delegavimą sau pavaldiems darbuotojams*“. Gamybinio padalinio vadovas teigia, jog komandos įsitraukimo siekia per „*organizuojamus darbuotojų susirinkimus, kurių metu darbuotojai iškelia jiems aktualias problemas ir bendromis jėgomis siekiama jas išspręsti. Per susirinkimą darbuotojai patys identifikuoja problemas ir ieško galimų sprendimo būdų. Darbuotojams suteikiama galimybė paties įgyvendinti savo idėją, siekiant našesnių rezultatų ir efektyvesnio darbo organizavimo. <...> patys darbuotojai gali savo priimtą sprendimą įgyvendinti. Įmonėje taip pat sudaryta darbo taryba ir socialinės veiklos grupė, kuriose darbuotojai dalyvauja darbo sąlygų ir procesų gerinime*“. Projektų vadovas (G) tik paantrino gamybinio padalinio ir Socialinės veiklos grupės pirmininkui, jog darbuotojų įtraukimo į sprendimo priėmimo procesą siekiama per bendrus susirinkimus, kuomet kiekvienas vadovas gauna asmeninį padalinio „veiksmų planą“, už kurio įgyvendinimą jis yra atsakingas. Todėl galima teigti, jog visiems įmonės darbuotojams yra suteikiamos galimybės dalyvauti sprendimų priėmime: vadovų lygmenyje – per asmeninių planų įgyvendinimą, gamybos darbuotojų – gamybinių susirinkimų metu, kuomet darbuotojai gali išsakyti savo pastabas ar pateikti gerinimo sritis.

Darbuotojų tobulėjimas yra neatsiejamas nuo įmonės siekio užimti konkurencingą poziciją rinkoje ir siekio būti pažangia. Tačiau nemažiau svarbu ir tai, kaip darbuotojai siekdami įmonės rezultatų, panaudoja mokymų metu įgytas žinias praktikoje. Todėl informantų buvo klausiama: „*Kaip įmonėje siekiama integruoti darbuotojų kvalifikacinių mokymų metu įgytą patirtį ir žinias?*“. Personalo vadovės teigimu, „*pirmiausia labai atidžiai analizuojami mokymų organizatoriai, kad jie galėtų suteikti kvalifikacinius mokymus atitinkančius įmonės veiklos sritis bei reikalavimus. Po mokymų prašoma darbuotojų užpildyti mokymų efektyvumo anketas, kur darbuotojų prašoma nurodyti, kokiose praktinėse srityse jie galės pritaikyti išklaustą informaciją. Aktyviai įtraukiami vadovai, po mokymų stebėti, ar įsisavinti mokymai. Labai efektyvu taikyti tęstinio mokymo programas, tai padeda dar efektyviai įsisavinti informaciją*“. Gamybinio padalinio ir projektų vadovai akcentuoja įmonėje praktikuojamą „daliįjimosi“ kultūrą. „*Po mokymų, darbuotojai su savo skyriaus kolegomis turi pasidalinti grįžtamuoju ryšiu arba mokymose įgyta medžiaga. Taip pat užpildo mokymų vertinimo anketą. Taip pat siekiama suteikti darbuotojui galimybę dirbti atsakingesnę darbą, pavyzdžiui, dirbti su planavimu, kokybės užtikrinimu*“, samprotavo informantas

D. Galima teigti, jog mokymų metu įgytas žinias ir patirtį pirmiausiai siekiama pasidalinti su kolegomis, kad lygiagrečiai vyktų grupinis tobulėjimas. Įmonėje vertinamas grįžtamasis ryšys, todėl įgijus naujų žinių, priklausomai nuo mokymų srities ir įgytos kvalifikacijos, darbuotojams sudaromos galimybės kilti karjeros laiptais.

Įvairovės konfliktų valdymas. Organizacijos aplinkoje susitinka skirtingo amžiaus, požiūrių, nuostatų ir išsilavinimų darbuotojai, kurie patenka į jau suformuotą organizacijos aplinką. Todėl labai tikėtina, jog tokioje aplinkoje gali kilti kultūrinių konfliktų su kitos kultūros atstovais. Interviu metu buvo klausiama: „*Kaip valdoma darbuotojų kultūrinė įvairovė jūsų įmonėje? Kokios programos taikomos?*“. Išryškėjo bendra įmonės informantų pozicija, jog įmonėje nėra jokių kultūrinės įvairovės valdymo programų „*<...> šiuo metu įmonėje nėra taikomos jokios programos, tačiau pasireiškus pirmiems požymiams, padalinių vadovai kartu su administracijos darbuotojais siekia jas pašalinti*“. Tačiau darbuotojai nuo pirmos darbo dienos supažindinami su Socialinio atsakingumo standartu, kuriame pabrėžiama, jog lygios galimybės turi būti sudaromos visiems įmonės darbuotojams, nepaisant asmenų lyties, lytinės orientacijos, negalios, amžiaus, rasės, etninės priklausomybės, tautybės, religijos, tikėjimo, kalbos, kilmės, socialinės padėties, įsitikinimų ar pažiūrų, pilietybės.

Personalo vadovės teigimu, įmonėje darbuotojų kultūrinę įvairovę siekiama suvaldyti skatinant jų įsitraukimą į organizacijos veiklą ir bendrus tikslus: „*Bendradarbiaujant, įtraukiant į projektus skirtingų kultūrų žmones, bet iškeliant vieną tikslą. Darbuotojai supažindinami su įmonės vertybėmis, personalo strategijos tikslais, išlaikant pagarbius bendradarbiavimo santykius ir toleranciją*“. Projektų vadovas taip pat teigia, jog „*įmonės vadovas siekia visų darbuotojų lygumo, įsitraukimo ir bendradarbiavimo. Todėl ieškant sprendimų į kilusias sudėtingas situacijas, visuomet organizuojame susirinkimus su įmonės vadovais ir naudojame „brain-storm“ metodą, kurio metu, stipriausiai išryškėja nuomonių bei požiūrių nesutapimas. Tačiau suprantame, jog visi siekiame to paties tikslo ir stengiamės išlikti lankstūs*“. Gamybinio padalinio vadovas ir socialinio atsakingumo veiklos grupės pirmininkas teigė, jog: „*vykdomi individualūs pokalbiai su darbuotojais, siekiant identifikuoti jiems kilusias problemas ir padėti jas išspręsti*“. Jis taip pat pabrėžė, jog ne visi darbuotojai yra pakankamai drąsūs, jog išdrįstų pasakyti, jog susiduria su problemomis dėl kultūrinių skirtumų: „*Kartais darbuotojai nedrįsta pasakyti apie savo adaptacines problemas garsiai, todėl įmonėje įdiegta Socialinio atsakingumo dėžutė, kurioje kiekvienas darbuotojas gali anonimiškai pranešti apie kilusią problemą, kuri analizuojama kartu su Socialinės veiklos grupe ir ieškoma būdų problemą pašalinti*“. Išryškėjo, jog įmonėje kultūrinę įvairovę suvaldyti siekiama per bendradarbiavimą, bendro tikslo turėjimą ir siekį darbuotojus įtraukti į bendras veiklas.

Toliau interviu metu siekta išsiaiškinti, kaip įmonėje valdomas mobingas, kilęs dėl diskriminacijos bei patyčių ir kokios priemonės ar programos yra taikomos. Mobingo suvaldymas

organizacijoje padeda suvienyti darbuotojus ir pasiekti gerų rezultatų. Jei mobingas nėra valdomas, darbo rezultatai mažėja, darbuotojų nepasitenkinimas ir psichologinis spaudimas didėja. Informanto D teigimu, *„akivaizdžių atvejų įmonėje nebuvo užfiksuota, galima manyti, jog dėl įmonėje esančio Socialinio atsakingumo standarto, kuriuo siekiama užtikrinti, jog visi darbuotojai įmonėje jaustųsi lygiateisiai. Gamyboje išryškėja tik kultūriniai skirtumai, tokie kaip požiūrio, nuostatų ar vertybių išsiskyrimas. Aptikus tokių atvejų, siekiama pasikviesti darbuotojus pokalbiui ir paaiškinti, jog įmonėje visi darbuotojai yra lygūs ir kiekvienas darbuotojas yra svarbus. Šią tvarką padeda palaikyti ir įmonėje esantis Etikos kodeksas“*.

Projektų vadovas akcentuoja, jog įmonėje *„siekiama atskleisti visų darbuotojų potencialą, išskiriant stipriausias jų puses. Mobingą bandome suvaldyti individualiais pokalbiais su darbuotojais“*. Personalo vadovė pabrėžė pagarbų elgesį darbo vietoje ne tik su savo kolegomis, tačiau ir su klientais ar tiekėjais: *„įmonėje yra įdiegtas Etikos kodeksas, kuriame vienas iš pagrindinių punktų yra pagarbus ir sąžiningas elgesys darbe, pagarba kolegai. Jo laikymasis privalomas kiekvienam darbuotojui ir tiekėjui ar klientui bendradarbiaujančiam su įmone“*. Interviu metu išryškėjo, jog specialių programų mobingo valdymui įmonėje nėra, tačiau pajutus pirmuosius požymius, organizuojami individualūs pokalbiai su darbuotojais, siekiant identifikuoti pradines mobingo užuomazgas ir jas pašalinti.

Ketvirtasis lygmuo – organizacinis, kuriame pabrėžiama kultūrinės įvairovės įtaka organizacijai. Konkurencija pasaulinėje rinkoje reikalauja organizacijas keisti savo kultūrą, kad pritrauktų naujų įmonės darbuotojų ir išlaikytų esamus. Šiame lygmenyje labiausiai akcentuojamas individo aktyvumas dalyvaujant organizacijos veikloje, siekiant išplėsti įvairovės suvokimą.

Organizacinio lygmens dėmuo – **įtraukimo įtvirtinimas organizacijos politikoje**. Šiandieninėmis, konkurencingomis rinkos sąlygomis, darbuotojų įsitraukimas į organizacijos veiklą ir procesus ypatingai svarbus, siekiant sukurti įtraukiančią darbo vietą. Todėl interviu metu siekta išsiaiškinti *„kaip dažnai ir kaip vykdoma darbo sąlygų stebėseną ir jų gerinimas“*. Gamybinio padalinio vadovo teigimu, *„darbo sąlygų stebėseną vyksta nuolatos. Gerinimas – susidarius palankesnėms sąlygoms ir esant poreikiui. Sąlygos gerinamos atsižvelgiant į įmonės finansavimo galimybes (darbo užmokesčio požiūriu), darbo jėgos pasiskirstymą (siekiant užtikrinti efektyvų darbuotojų pasiskirstymą pagal užimamas pareigas)“*. Informanto G teigimu, *„stebėsenos procesas vyksta nuolatos, o už tai atsakingi gamybos padalinių vadovai. Taip pat įmonėje veikia socialinės atsakomybės anoniminė dežutė, kurioje galima teikti pasiūlymus apie darbo sąlygų gerinimo procesus“*.

Personalo vadovės teigimu *„darbo veiklos efektyvumas vykdomas per objektyvių tikslų iškelimo ir vertinimo procesą. Individualus darbuotojo veiklos įvertinimas vykdomas vieną kartą metuose, aptariamas įvykdymo procentas, kliūtys ir priežastys, dėl kurių nebuvo išskirti tikslai. Metų*

viduryje organizuojami pusmečio veiklos vertinimo pokalbiai darbuotojo ir vadovo, kurių metu aptariamas įvykdymo statusas metų viduryje, ar reikalinga vadovo pagalba galutiniam tikslų įvykdymui. Sekančių metų pradžioje formuluojame tikslai ateinantiems metams bei aptariamas darbuotojų ugdymo planas, priemonės tikslams įgyvendinti“. Taigi tyrimo metu išryškėjo vyraujanti įmonėje tendencija, jog darbo sąlygų stebėseną yra nuolatinis procesas, kuris vyksta kiekvieną dieną, o darbo sąlygų gerinimas priklauso nuo įmonės biudžeto dydžio, kuris yra sistemingai ir nuosekliai planuojamas.

Toliau informantų buvo klausiama „*kaip darbuotojus įtraukia į įmonės darbo sąlygų gerinimo procesą*“. Darbuotojų įtraukimas į darbo sąlygų gerinimo procesą yra labai svarbus, jog darbuotojai jaustųsi pilnaverčiais ir suprastų, jog darbo sąlygos įmonėje priklauso ne tik nuo vadovų, tačiau ir nuo jų pačių. Personalo vadovės teigimu, „*darbuotojai į darbo sąlygų gerinimą įtraukiami per individualių tikslų iškelimo ir valdymo procesą ir metinius pokalbius*“. Jai antrina projektų vadovas, akcentuodamas organizuojamus bendrus susirinkimus, kuomet darbuotojai gali išsakyti savo pastebėjus apie galimas gerinimo sritis.

Gamybinio padalinio vadovas pabrėžė darbo vietos susitvarkymą: „*Sumažėjus darbų, darbuotojai gerina darbo sąlygas remontuodami buitines patalpas, patys tvarko gamybines patalpas, taip pat susitvarko darbo vietą remiantis „Lean“ metodika: įsirengia kabliukus įrankiams, kad kita pamaina visus įrankius rastų jiems skirtoje vietoje, susitvarko gamybines patalpas ir kt.*“. Tai atskleidžia, jog darbuotojai yra įtraukiami į įmonės darbo sąlygų gerinimo procesą per tikslų išsikėlimą ir galimybę patiems patobulinti savo darbo vietą.

Darbuotojų motyvavimas labai svarbus, siekiant bendrystės su organizacijos darbuotojais. Galima teigti, jog tai yra nauda, kurią darbuotojas gauna už bendradarbiavimą ir prisidedamas prie įmonės veiklos gerinimo. Galima išskirti šias motyvavimo sistemos dalis: materialinės atlyginimo už darbą priemonės, nematerialinės motyvavimo priemonės, darbo pobūdis ir darbo aplinka. Informantų buvo klausiama: „*Kaip Jūs motyvuojate įmonės darbuotojus? Kokios motyvacinės sistemos esminės dedamosios?*“ Išryškėjo, jog įmonės darbuotojai motyvuojami materialinėmis ir nematerialinėmis priemonėmis. Personalo vadovės teigimu, įmonės darbuotojus siekiama motyvuoti už darbą „*aiškia ir skaidria apmokėjimo sistema*“. Detalizuodama įmonėje taikomą praktiką, informantė V pabrėžia, jog „*Pareigybės skirstomos į pareigybių lygius, kuriam nustatomi atlygio režiai vadovaujantis šalies darbo užmokesčio rinkos tyrimų duomenimis. Gamybos darbuotojams mokama kintama darbo užmokesčio dalis, priklausantis nuo padalinių pagrindinių veiklos rodiklių. Rodikliai yra objektyvūs ir pamatuojami, aiškiai iškomunikuoti darbuotojams*“.

Gamybinio padalinio vadovas pritaria personalo vadovei ir teigia, kad darbuotojams „*suteikiamos socialinės garantijos ir mokamos išmokos gimus vaikui, mirus šeimos nariui, tėvams, vieniems auginantiems neįgalų vaiką, jubiliejų proga. Taip pat mokamos premijos metų pabaigoje ir*

„*sumušus*“ *rekordus gamyboje*“. Projektų vadovas išskirdamas materialines motyvavimo priemones, pabrėžia, jog įmonėje darbuotojai motyvuojami „*garantuojant skaidrumą mokant darbo užmokestį, metinėmis premijomis, išmokamomis prieš Kalėdas, kalėdinėmis dovanėlėmis darbuotojų vaikams ir asmeninėmis dovanomis darbuotojams. Taip pat skiriame pašalpas prieš rugsėjo 1 dieną tėvams, vieniems auginantiems 3 vaikus, tėvams, auginantiems vieniems invalidus vaikus, artimųjų mirčių, vaikų gimimo ir jubiliejų pašalpas*“.

Interviu dalyviai taip pat išskyrė ir nematerialines darbuotojų motyvavimo priemones. „*Papildomai suteikiama darbuotojams nepiniginės motyvacijos naudas – vasaros/žiemos renginiai darbuotojams, parama ir išmokos darbuotojo ar darbuotojo šeimos nariams, taip pat suteikiama galimybė studijuoti, sudarant lanksčias darbo laiko sąlygas; jeigu darbo pobūdis leidžia – suteikiama galimybė dirbti nuotoliniu būdu*“ teigia personalo vadovė. Gamybinio padalinio vadovo nuomone, darbuotojai motyvuojami „*<...> ne piniginėmis priemonėmis: pagyrimu už gerą darbą (žodiškai) <...>*“, o projektų vadovas akcentuoja darbuotojų motyvavimą juos „*<...> pagiriant ir paskatinant, užtikrinant lygias darbuotojų teises (vienas pagrindinių įrankių – Socialinio atsakingumo standartas) <...>*“. Interviu atskleidė, jog įmonėje veikia skaidri ir objektyvi darbo užmokesčio apmokėjimo sistema, pagrįsta materialinėmis ir nematerialinėmis darbuotojų motyvavimo priemonėmis.

Šiandieninėje dinamiškoje darbo rinkoje, kai nuolat kinta ne tik technologiniai, bet ir žinių vadybos metodai, kad įmonė išliktų konkurencinga, ji turi tapti nuolat besimokančia organizacija, o darbuotojams sudarytos nuolatinio tobulėjimo galimybės. Todėl interviu metu buvo siekiama išsiaiškinti, „*kokios programos taikomos įmonėje, skatinančios darbuotojus tobulėti*“.

Personalos vadovės teigimu, įmonėje organizuojami metiniai pokalbiai, kurių metu „*sudaromi individualūs darbuotojų ugdymo planai, įmonės mastu sudaromi funkciniai ugdymo planai (pvz. vadovų ugdymo programos), programos, privalomas pagal įstatymus (pvz., dirbti autokrautuvu), kokia kompetencijas ar įgūdžius privalo turėti darbuotojai. Šiuo pagrindu rengiami ugdymo planai ir darbuotojai siunčiami mokintis*“.

Gamybinio padalinio vadovo teigimu „*įmonėje egzistuoja kategorijų darbo užmokesčio sistema, kurioje kiekviena pareigybė yra suskirstyta į lygius, pagal „Hay Group“ metodiką, atskirai įmonėje papildomai taikoma ir kategorijų anketa, kurios esmė, kad kiekvienai pareigybei yra sukurtos anketos, kurios padeda nustatyti darbuotojo kategoriją (galimos trys) pagal jo darbinę kompetenciją ir tai turi tiesioginės įtakos darbuotojo darbo užmokesčiui. Kadangi pirmoje kategorijoje atlyginimas yra mažiausias ir į ją patenka darbuotojai išbandymo laikotarpiu, darbuotojai yra motyvuoti mokytis ir patekti į antrą kategoriją, kurioje atlyginimas yra didesnis, o dar toliau – patekti į trečią kategoriją, kuri simbolizuoja, jog savo pozicijoje darbuotojas geba atlikti visus darbus ir papildomai apmokyti naujus darbuotojus. Gamybos darbuotojų skelbimų lentose*

visuomet pateikiami darbo skelbimai į laisvas pozicijas administracijoje, tokiu būdu sudarant galimybę darbuotojams siekti aukštesnių pozicijų“.

Projektų vadovo teigimu, darbuotojų tobulėjimo siekiama per „*kvalifikacinius mokymus, galimybę gamybos darbuotojams pereiti dirbti į Administraciją (jei turi tam reikalingos patirties, išsilavinimą ar tiesiog asmenines savybes). Galimybę augti gamyboje iš paprasto operatoriaus surinkėjo į brigadininką, jei darbuotojas yra motyvuotas“.* Apibendrinant galima teigti, jog visi informantai sutinka, jog darbuotojų tobulėjimas yra labai svarbus įmonės procesas, suteikiantis įmonei pranašumo tiek nacionaliniu, tiek tarptautiniu mastu.

Siekiant darbuotojų tobulėjimo, labai svarbu, jog teisė į tobulėjimą ir kvalifikacijos kėlimą visiems darbuotojams būtų vienoda. Todėl interviu dalyvių buvo klausama: „*Kokiems darbuotojams suteikiamos galimybės į mokymus, kvalifikacijos kėlimą? Jei taip, kokios programos ar priemonės Jūsų įmonėje yra taikomos darbuotojų kvalifikacijai kelti?“*. Personalo vadovės teigimu, įmonėje „*visiems darbuotojams privaloma kelti kvalifikacija, skiriasi tik programos“*. Tai atskleidžia, jog kelti kvalifikaciją yra ne tik reikalinga, tačiau privaloma.

Gamybinio padalinio vadovo nuomone, galimybės į kvalifikacijos kėlimą sudaromos „*visiems darbuotojams, pareiškusiems norą. Administracijos darbuotojams organizuojami mokymai jiems aktualiomis temomis arba apmokami seminarai, o gamybos darbuotojams kompensuojami kvalifikaciniai mokymai (pavyzdžiui, krautuvo vairuotojo, suvirintojo, pakavimo dujomis, kursai)“*. Tam pritaria projektų vadovas, pabrėždamas, jog „*gamybos darbuotojams dažniausiai organizuojami kvalifikacijos kėlimo kursai į: suvirintojus, krautuvo vairuotojus, o administracijai atitinkamai pagal rinkos pokyčius“*. Išryškėjo, jog gamybos darbuotojams organizuojami kvalifikacijos kėlimo kursai susiję su gamybiniais poreikiais o administracijos darbuotojams mokymai organizuojami atsižvelgiant į vykstančius pokyčius pramonės šakoje ir jų būtinumą.

Įmonėje esančioje lygių galimybių politikoje teigiama, jog darbuotojai, norintys kurti šeimą, neturi būti diskriminuojami organizacijos. Todėl labai svarbu išsiaiškinti, kaip įmonėje siekiama integruoti į darbo procesą darbuotojus, grįžtančius iš vaiko priežiūros atostogų. Informantų buvo teirujamasi, „*kokias prevencines programas taikote, siekiant įtraukti darbuotojus, besirengiančius grįžti į darbo rinką po vaiko priežiūros atostogų? Kaip įmonė prisideda tėvams, sugrįžtantiems iš motinystės/tėvystės atostogų integruotis įmonėje?“*. Personalo vadovės teigimu, „*darbuotojas naujai praeina naujų darbuotojų adaptavimo programą, susipažįsta su pokyčiais, įvykusiais jų nebuvimo periodu“*. Gamybinio padalinio vadovo teigimu, įmonėje „*siekiama užtikrinti galimybę grįžti į tą pačią darbo vietą, kad nepatirtų papildomo streso. Taip pat galimi kvalifikacijos kėlimo kursai, kad būtų lengviau identifikuoti naujoves“*. Projektų vadovas (G) akcentuoja darbo vietos išsaugojimą ir kvalifikacijos atnaujinimo kursų svarbą: „*Siekdami išlaikyti tas pačias darbo vietas, siūsdami į kvalifikacijos atnaujinimo kursus (jei tai yra reikalinga)“*. Apibendrinus gautus rezultatus išryškėjo

bendra informantų nuomonė, jog darbuotojams sudaromos sąlygos grįžti į darbą po vaiko priežiūros atostogų išsaugant jo darbo vietą (pagal įstatymą taip pat), supažindinant juos su įvykusiais pokyčiais ir naujovėmis organizacijoje.

Informantų taip pat buvo teiraujamosi, „*kaip įmonėje siekiama išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus auginančius vaikus?*“. Personalo vadovės teigimu, kvalifikuotus darbuotojus siekiama išlaikyti „*išsaugant darbo vietą vaiko priežiūros atostogų metu, suteikiant galimybę derinti vaiko auginimą ir darbą, pradėdant dirbti ne visą darbo laiką. Taip pat svarstoma galimybė dirbti nuotoliniu būdu, jei tai įmanoma pagal darbo sąlygas. Gimus vaikui išmokama vaiko gimimo išmoka*“. Tam pritaria ir gamybinio padalinio vadovas bei Socialinės veiklos grupės narys, teigdamas, jog išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus siekiama išsaugant tą pačią darbo vietą. Projektų vadovas akcentuoja „*galimybę dirbti nuotoliniu būdu (iš namų), suteikiant visas darbo priemones*“. Galima teigti, jog organizacijoje siekiama išlaikyti kvalifikuotus, vaikus auginančius darbuotojus, siekiant sukurti lanksčias sąlygas: galimybę dirbti ne visą darbo dieną, dirbti nuotoliniu būdu.

Apibendrinant interviu rezultatus galima teigti, jog įtraukianti aplinka organizacijoje formuojama per šiuos diagnostinius blokus: individualų, tarpasmeninį, grupinį ir organizacinį. Visi blokai organizacijai svarbūs ir vienas kitą papildantys.

Tarpasmeniniame lygmenyje pabrėžiamas noras kultūrinę įvairovę valdyti per „*bendravimo su skirtingomis kultūromis*“ kriterijų, siekiant bendro tikslo ir darbuotojų įtraukimo į bendras veiklas. Taip pat per kitos subkultūros įsileidimą į organizaciją. Išryškėjo, jog darbuotojams, turintiems negalią, sudaromos galimybės dirbti ne pilną darbo dieną, tačiau stengiamasi tokios praktikos vengti, kadangi nukenčia gamybos rezultatyvumas ir mažėja produktyvumas. **Individualiajame lygmenyje** akcentuojamas „*vienovės su skirtumais*“ kriterijus, kuriuo pabrėžiama, jog visiems įmonės darbuotojams suteikiamos galimybės dalyvauti sprendimų priėmimo: vadovų lygmenyje – per asmeninių planų įgyvendinimą, gamybos darbuotojų – gamybinių susirinkimų metu, kuomet darbuotojai gali išsakyti savo pastabas ar gerinimo sritis.

Grupiniame lygmenyje akcentuojamas „*įvairovės konfliktų valdymo*“ kriterijus, kuriuo pabrėžiama, jog specialių programų „*mobingo*“ valdymui įmonėje nėra, tačiau pajutus pirmuosius požymius, organizuojami individualūs pokalbiai su darbuotojais, siekiant identifikuoti tikrąsias „*mobingo*“ priežastis ir jas pašalinti. **Organizaciniame lygmenyje** naudojamas „*įtraukimo įvirtinimas organizacijos politikoje*“ kriterijus, kuris šiame tyrime buvo siektas atskleisti per darbo sąlygų stebėseną, materialines ir nematerialines darbuotojų motyvavimo priemones, sudarytomis galimybės grįžti į darbą po vaiko priežiūros atostogų išsaugant darbo vietą.

Apibendrinimas. Kiekybinio tyrimo rezultatai atskleidė, jog tarptautinei įmonių grupei priklausančių dviejų Lietuvos gamybinių įmonių darbuotojų tarpkultūrinė kompetencija ir jos dimensijų raiška yra vidutinio lygio. Iš tyrimo paaiškėjo, jog darbuotojai supranta skirtingų kultūrų

ir užsienio kalbų mokėjimo svarbą darbe bei geba identifikuoti pagrindines įtampas ir konfliktų priežastis – komunikabilumo stoką ir žinių stygių apie kitas kultūras. Nors darbuotojai daugiausiai tarpkultūrinę kompetenciją vysto tradiciniais būdais, tačiau kaip gaunamą naudą įvardijo pasitikėjimo įgijimą ir gebėjimą įsijausti į kito žmogaus padėtį ir emocinę būseną, gebėjimą bendrauti kita kalba, derėtis siekiant bendrumo ir gebėti kontroliuoti savo neigiamas emocijas.

Kokybinio tyrimo rezultatai parodė, kad įmonėje nėra kultūrinės įvairovės valdymo programos, tačiau jos vadovybė organizacijos kultūroje integruoja įtraukiančios aplinkos formavimo veiksmus: bendradarbiavimą, bendro tikslo siekimą, darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą. Nustatyta, jog įmonės sukurta darbo aplinka įgalina darbuotojus tobulėti, ugdyti profesines žinias ir gebėjimus, kurie tikslingai nukreipiami siekti organizacijos tikslų. Galima teigti, jog supanti aplinka gali turėti teigiamos įtakos darbuotojų efektyviam darbui.

Įvertinus teorinio ir empirinio tyrimo rezultatus, galima daryti prielaidą, jog įtraukiančios aplinkos ir tarpkultūrinės kompetencijos sąveikos paradigmoje akcentuojama kultūrinės įvairovės, kylančios dėl kultūrinių skirtumų, valdymo svarba yra strateginė įmonių kryptis. Įvairovės valdymas organizacijoje padeda sukurti įtraukiančią aplinką, kurioje gebama spręsti kultūrinius konfliktus, kylančius dėl darbuotojo tarpkultūrinės kompetencijos ir organizacijos aplinkos nesuderinamumo. Ugdant darbuotojų atvirumą įvairovei ir didinant jų kultūrinį suvokimo lygį, kuriant (formuojant) heterogeniškas darbo komandas ir integruojant organizacijos kultūrinę aplinką, galima pasiekti efektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo ir organizacijos konkurencinio pranašumo sinerginį efektą.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė išryškino, jog nepaisant tarpkultūrinės kompetencijos aktualumo, mokslinėje literatūroje tarpkultūrinė kompetencija tarptautinio verslo kontekste nėra iki galo išnagrinėta – stokojama vienodos terminologijos, naudojama daug glaudžiai susijusių sąvokų. Bendraja prasme, tarpkultūrinę kompetenciją galima apibrėžti kaip žmogaus gebėjimą komunikuoti ir sąveikauti su žmonėmis, priklausančiais kitai kultūrai ir kalbančiais kita kalba. Tarpkultūrinės kompetencijos pagrindiniai elementai yra nuostatos, žinios, įgūdžiai, kultūrinis sąmoningumas. Svarbu pažymėti, jog tarpkultūrinė kompetencija yra viena didžiausių vertybių, kurią darbuotojas įgyja veikdamas daugiakultūroje erdvėje ir gali panaudoti savo karjeros projektavime.

2. Tarpkultūrinės kompetencijos vystymo modeliai darbuotojo adaptacijos ir integracijos procesams yra labai svarbūs, kadangi palengvina individo įsiliejimą į kultūriškai įvairią aplinką. Tačiau nemažiau svarbu akcentuoti, jog tarpkultūrinės kompetencijos ugdymas ir vertinimas pagal galimybes turi vykti realiame, ilgai trunkančio patirtinio mokymosi tarpkultūriniame arba kitos kultūros kontekste.

3. Įtraukianti aplinka ir jos dimensijos leidžia tikslingai ir konstruktyviai integruoti darbuotojų skirtumus, individualumą, ugdyti požiūrio į kultūrinę įvairovę, kaip vieno iš strateginių tikslų, suvokimą ir užtikrinti kiekvieno darbuotojo kultūrinio įtraukimo vystymąsi. Todėl galima teigti, jog įtraukianti aplinka ugdo darbuotojų atvirumą, norą sąveikauti įvairialypėje aplinkoje bei individų kultūrinių skirtumų lygiavertiškumą ir pasidalijimą. Nors visi veiksniai organizacijos kultūrinei įvairovei vienodai svarbūs ir reikšmingi, tačiau reikšmingiausias kultūrinėje įvairovėje yra organizacijos gebėjimas pritraukti, išlaikyti ir motyvuoti žmones iš įvairių kultūrinių sluoksnių, taip išlaikant aukščiausios „kokybės“ žmogiškuosius išteklius.

4. Empirinio tyrimo rezultatai atskleidė, jog tarptautinei įmonių grupei priklausančių dviejų Lietuvos gamybinių įmonių darbuotojų tarpkultūrinė kompetencija ir jos dimensijų raiška yra vidutinio lygio. Iš tyrimo paaiškėjo, jog darbuotojai supranta skirtingų kultūrų ir užsienio kalbų mokėjimo svarbą darbe bei geba identifikuoti pagrindines įtampos ir konfliktų priežastis – komunikabilumo stoką ir žinių stygių apie kitas kultūras. Nors darbuotojai daugiausiai tarpkultūrinę kompetenciją vysto tradiciniais būdais, tačiau kaip gaunamą naudą įvardijo pasitikėjimo įgijimą ir gebėjimą įsijausti į kito žmogaus padėtį ir emocinę būseną, gebėjimą bendrauti kita kalba, derėtis siekiant bendrumo ir gebėti kontroliuoti savo neigiamas emocijas.

Nustatyta, kad tiriamoje įmonėje nėra kultūrinės įvairovės valdymo programos, tačiau jos vadovybė organizacijos kultūroje integruoja įtraukiančios aplinkos formavimo veiksmus: bendradarbiavimą, bendro tikslo siekimą, darbuotojų įtraukimą į sprendimų priėmimą. Nustatyta, jog įmonės sukurta darbo aplinka įgalina darbuotojus tobulėti, ugdyti profesines žinias ir gebėjimus, kurie tikslingai nukreipiami siekti organizacijos tikslų. Galima teigti, jog supanti aplinka gali turėti didelės įtakos sėkmingam darbuotojų tobulėjimui ir efektyviam žmogiškųjų išteklių valdymui.

LITERATŪRA

1. Adler, N. J., ir Gundersen, A. (2007). *International dimensions of organizational behavior*. Cengage Learning.
2. Antia, S. D., Stinson, M. S., Gaustad, M. G. (2002). Developing membership in the education of deaf and hard-of-hearing students in inclusive settings. *Journal of deaf Studies and deaf Education*, 7(3), 214-229.
3. Aramavičiūtė, V. (2005). Tautinis tapatumas ir jo kaita vyresniame mokykliniame amžiuje. *Pedagogika*, 79, 40-45.
4. Arredondo, P., Toporek, R., Brown, S. P., Jones, J., Locke, D. C., Sanchez, J., Stadler, H. (1996). Operationalization of the multicultural counseling competencies. *Journal of Multicultural Counseling and Development*, 24(1), 42-78.
5. Bennett, M. J. (2009). Defining, measuring, and facilitating intercultural learning: A conceptual introduction to the intercultural education double supplement.
6. Byram, M. ir Zarate, G. (1997). *Definitions, objectives and assessment of sociocultural competence*. Strasbourg: Council of Europe.
7. Byram, M. (2004). *Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence*.
8. Boekhorst, J. A. (2014). High-Performance Work Systems and Career Success: Exploring the Moderating Roles of Perfectionism. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1, p. 16334). Academy of Management.
9. Boyacigiller, N. A., Adler, N. J. (1991). The parochial dinosaur: Organizational science in a global context. *Academy of management Review*, 16(2), 262-290.
10. Bollmann, A., Derichs, C., Konow, D., Rebele, U., Schulz, C., Seemann, K., Wieland, S. (1998). *Interkulturelle Kompetenz als Lernziel* (No. 17/1998). Duisburger Arbeitspapiere Ostasienwissenschaften.
11. Bryan, J. H. (1999). The Diversity Imperative Managing people welt is the top priority. *Executive Excellence*, 16, 6-6.
12. Cox, T. H., Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 45-56.
13. Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.
14. Cox, T. H., Lobel, S. A., McLeod, P. L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of management journal*, 34(4), 827-847.

15. Crichton, J. ir Scarino, A. (2007). How are we to understand the 'intercultural dimension'?. *Australian Review of Applied Linguistics*, 30(1), 4-1.
16. Dabravalskytė, J. ir Vveinhardt, J. (2015). Lietuvos mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijos ir tarpkultūrinės kompetencijos integracija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 2015, nr. 73, p. 27-47.
17. Deardorff, D. K. (2006). Interkulturelle Kompetenz-Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts [interaktyvus]. *Thesenpapier der Bertelsmann Stiftung auf Basis der Interkulturellen Kompetenz-Modelle von Dr. Darla K. Deardorff* [Žiūrėta 2017-04-22]. Prieiga per internetą http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_17145_17146_2.pdf.
18. Duoblienė, L. (2006). Tarpkultūrinis ugdymas: tautinio tapatumo ir/ar dialogo su Kitu paieškos. *Lietuva globalėjančiame pasaulyje [Intercultural Education: Searching for National Identity and/or Dialogue with the Other. Lithuania in the Globalised World]*. Vilnius: Logos.
19. Duoblienė, L. (2009). Ar pavyks išvengti hibridinio tapatumo formavimo (si) informacinėje visuomenėje?. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 23(23).
20. Egan, M. L., Bendick Jr, M. (2008). Combining multicultural management and diversity into one course on cultural competence. *Academy of Management Learning & Education*, 7(3), 387-393.
21. Ely, R. J., Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative science quarterly*, 46(2), 229-273.
22. Elsass, P. M., Graves, L. M. (1997). Demographic diversity in decision-making groups: The experiences of women and people of color. *Academy of Management Review*, 22(4), 946-973.
23. Europass (2018). Europass kalbų lygių paaiškinimai [interaktyvus]. [Žiūrėta 2018-05-01]. Prieiga per internetą: <https://europass.cedefop.europa.eu/lt/resources/european-language-levels-cefr>.
24. Fantini A. E (2006). About Intercultural Communicative Competence: A Construct [interaktyvus]. [Žiūrėta 2017-04-14]. Prieiga per Internetą <http://www.experiment.org/documents/AppendixE.pdf>.
25. Fantini A. E (2007). Exploring and Assessing Intercultural Competence Research [interaktyvus]. [Žiūrėta 2017-04-14]. Prieiga per Internetą: <http://www.gwbweb.wustl.edu/csd/Publications/2007/RP07-01.pdf>.
26. Fennes, H., Hapgood, K. (1997). *Intercultural learning in the classroom: Crossing borders*. Weidenfeld Nicolson.

27. Gesellschaft für interkulturelles Zusammenleben (2008). Pädagogisches Konzept [interaktyvus]. [Žiūrėta 2018-05-24]. Prieiga per internetą: http://www.giz-berlin.org/pageID_7132734.html.
28. Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative science quarterly*, 499-517.
29. Gong, Y. (2006). The impact of subsidiary top management team national diversity on subsidiary performance: Knowledge and legitimacy perspectives. *Management International Review*, 46(6), 771-790.
30. Hannell, G. (2006). *Identifying children with special needs: Checklists and action plans for teachers*. Corwin Press.
31. Harrison, D. A., Price, K. H., Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface-and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of management journal*, 41(1), 96-107.
32. Hinz-Rommel, W. (1994). *Interkulturelle Kompetenz: ein neues Anforderungsprofil für die soziale Arbeit*. Waxmann.
33. Hobbs, G., Archibald, A., Arzoumanian, Z., Backer, D., Bailes, M., Bhat, N. D. R., Coles, W. (2010). The international pulsar timing array project: using pulsars as a gravitational wave detector. *Classical and Quantum Gravity*, 27(8), 084013.
34. Hoffmann, N. (2008). Efficient photochemical electron transfer sensitization of homogeneous organic reactions. *Journal of Photochemistry and Photobiology C: Photochemistry Reviews*, 9(2), 43-60.
35. Iles, P., Kaur Hayers, P. (1997). Managing diversity in transnational project teams: A tentative model and case study. *Journal of managerial Psychology*, 12(2), 95-117.
36. Jiaquan, X. (2009, April). On the Development of College Students' Intercultural Competency. In *International Forum of Teaching and Studies* (Vol. 5, No. 2, p. 27). American Scholars Press, Inc..
37. Jovaiša, L. (1993). *Pedagogikos terminai*. Šviesa.
38. Kaletta, J. P., Binks, D. J., Robinson, R. (2012). Creating an inclusive workplace: Integrating employees with disabilities into a distribution center environment. *Professional Safety*, 57(06), 62-71.
39. Kivel, B. D., Kleiber, D. A. (2008). Leisure in the identity formation of lesbian/gay youth: Personal, but not social. *Leisure Sciences*, 22(4), 215-232.
40. Kundu, S. C., Turan, M. S. (1999). Managing cultural diversity in future organizations. *The Journal of Indian Management and Strategy-8M*, 4(1), 61.

41. Kvieskaitė, E. (2011). Tarpkultūrinės komunikacijos ir edukacinių inovacijų sąsajų raiška: Daktaro disertacijos santrauka. *Socialiniai mokslai, edukologija (07S)*. Vilnius.
42. Laužackas, R., Dienys, V. (2004). Profesijos mokytojų strateginių kompetencijų nustatymo ir jų kvalifikacijos tobulinimo modulių rengimo metodika. *Vilnius: Profesinio mokymo metodikos centras*, 6.
43. Laužackas, R., Stasiūnaitienė, E., Teresevičienė, M. (2005). Kompetencijų vertinimas neformaliajame ir savaiminiame mokymesi. *Kaunas: VDU leidykla*, 50.
44. Leach, D. J., Wall, T. D., Rogelberg, S. G., Jackson, P. R. (2005). Team autonomy, performance, and member job strain: Uncovering the teamwork KSA link. *Applied Psychology*, 54(1), 1-24.
45. Liddicoat, A. J., Papademetre, L., Scarino, A., Kohler, M. (2003). Report on intercultural language learning, Report to the Australian Government Department of Education Science and Training.
46. Lipinskienė, D., Repečkienė, A., Ščiukaitė, K. (2016). Forum on Innovative Technologies and Management for Sustainability (ITMS'2016). *CIBASE'2016*, 17. [Žiūrėta 2018-05-05]. Prieiga per internetą: http://www.edlearning.it/ebook/T428_CISABE.pdf#page=23.
47. Loden, M., Rosener, J. B. (1991). Workforce America! Managing Employee Diversity. *Boston, MA: Irwin*.
48. Maletzke, G. (2013). *Interkulturelle Kommunikation: Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen*. Springer-Verlag.
49. Mazur, B. (2010). Cultural diversity in organisational theory and practice. *Journal of Intercultural Management*, 2(2), 5-15.
50. Mažeikienė, N., Virgailaitė-Mečkauskaitė, E. (2007). The Experience of Measurement and Assessment of Intercultural Competence in Education. *Social Sciences (1392-0758)*, 58(4).
51. Mažeikienė, N., Loher, D. (2008). Teachers' Intercultural Competence in Mobility Programmes. *Social Sciences (1392-0758)*, 60(2).
52. Mažeikis, G. (2010). Skirtingumo ir integracijos dialektika hermeneutinėje klasėje. *Teacher Education/Mokytoju Ugdymas*, 15(2).
53. Milliken, F. J., Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of management review*, 21(2), 402-433.
54. Mor Barak, M. E. (2000). The inclusive workplace: An ecosystems approach to diversity management. *Social work*, 45(4), 339-353.
55. Norvilienė, A., Zuzevičiūtė, V. (2011). Mokytojų požiūris į tarpkultūrinės kompetencijos raišką. *Socialiniai mokslai*.

56. O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., Barnett, W. P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative science quarterly*, 21-37.
57. Paige, R. M., Jacobs-Cassuto, M., Yershova, Y. A., DeJaeghere, J. (2003). Assessing intercultural sensitivity: An empirical analysis of the Hammer and Bennett Intercultural Development Inventory. *International journal of intercultural relations*, 27(4), 467-486.
58. Palaimaitė, A., & Radzevičienė, A. (2009). Kultūrinė kompetencija jaunimo nevyriausybinio organizacijų tarptautinės veiklos kontekste/Intercultural competence in the context of youth non-governmental organisations' international activities. *Science-Future of Lithuania*, 1(3), 46-46.
59. Parvis L., (2003) Diversity and effective leadership in multicultural workplaces, *Journal of environmental health*, 65(7) p 37, 65.
60. Paurienė, G. (2011). Tarpkultūrinė kompetencija ir jos ugdymas pareigūnų rengime [interaktyvus]. Kaunas. [Žiūrėta 2017-02-22]. Prieiga per internetą: <https://repository.mruni.eu/bitstream/handle/007/14832/Paurien%C4%97.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
61. Pearson, T. A., Blair, S. N. (2002). AHA guidelines for primary prevention of cardiovascular disease and stroke: 2002 update: consensus panel guide to comprehensive risk reduction for adult patients without coronary or other atherosclerotic vascular diseases. *Circulation*, 106(3), 388-391.
62. Petkevičiūtė, N., Budaitė, R. (2005). Vadovų tarpkultūrinė kompetencija Lietuvos organizacijose. *Management of Organizations: Systematic Research*, (36).
63. Pliopaitė, I. (2010). Intercultural competence development in EU banking sector. *Mokslas: Lietuvos Ateitis*, 2(2), 75.
64. Radzevičienė, A. (2003). Studijų užsienyje įtaka studentų tarpkultūrinės kompetencijos ugdymui. *Verslas, vadyba ir studijos*, 62-67.
65. Repečkienė, A., Kvedaraitė, N., Jankauskienė, V. (2011). Intercultural competence as precondition for cultural diversity management. *Economics and Management*, 16, 882-891. [Žiūrėta 2018-05-13]. Prieiga per internetą: <http://etalpykla.lituanistikadb.lt/feodora/objects/LT-LDB001:J.04~2011~1367177862808/datastreams/DS.002.1.01.ARTIC/content>.
66. Rijamampianina, R., Carmichael, T. (2005). A framework for effective cross-cultural cooperation between organisations. *Problems and perspectives in Management*, 4, 92-103.
67. Ross-Hill, R. (2009). Teacher attitude towards inclusion practices and special needs students. *Journal of Research in Special Educational Needs*, 9(3), 188-198.

68. Sarwer, D. B., Bartlett, S. P., Whitaker, L. A., Paige, K. T., Pertschuk, M. J., Wadden, T. A. (1999). Adult psychological functioning of individuals born with craniofacial anomalies. *Plastic and reconstructive surgery*, 103(2), 412-418.
69. Seymen, O. A., Bolat, O. I. (2010). The role of national culture in establishing an efficient safety culture in organizations: an evaluation in respect of Hofstede's cultural dimensions. *Balikesir University, Turkey*.
70. Sercu, L. (2004). Assessing intercultural competence: A framework for systematic test development in foreign language education and beyond. *Intercultural education*, 15(1), 73-89.
71. Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289.
72. Simmons, L. P. (1996). Chain reactions: Accommodating leverages. *Powerlifting USA*, 19(12), 2-3.
73. Stone, N. (2006). Internationalising the student learning experience: Possible indicators. *Journal of Studies in International Education*, 10(4), 409-413.
74. Thomas, D. A. (1999). Beyond the simple demography-power hypothesis: How blacks in power influence white-mentorblack-protégé developmental relationships. *Mentoring dilemmas: Developmental relationships within multicultural organizations*, 157-170.
75. Thomas, D. A., Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard business review*, 74(5), 79-90.
76. Tijūnėlienė, O. (2002). Tautinio kultūrinio tapatumo ugdymas mokykloje–mokytojų įsisąmonintas uždavinys. *Pedagogika. Mokslo darbai*, 60: 94, 100.
77. Turnbull, H., Greenwood, R., Tworoger, L., Golden, C. (2009). Diversity and inclusion in organizations: Developing an instrument for identification of skill deficiencies. In *Allied Academies International Conference. Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict. Proceedings* (Vol. 14, No. 1, p. 28). Jordan Whitney Enterprises, Inc.
78. Unsworth, L. (2002). Changing dimensions of school literacies. *Australian Journal of Language and Literacy*, 25(1), 62.
79. Valackienė, A. (2004). Sociologinis tyrimas. *Kaunas: Technologija*, 151.
80. Vveinhardt, J. (2009). Mobingo kaip diskriminacijos darbuotojų santykiuose poveikis organizacijos klimatui. *Business: Theory & Practice*, 10(4).
81. Vilar, M., Chou, H. T., Lührs, T., Maji, S. K., Riek-Loher, D., Verel, R., Riek, R. (2008). The fold of α -synuclein fibrils. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 105(25), 8637-8642.

82. Wanous, J. P., Youtz, M. A. (1986). Solution diversity and the quality of groups decisions. *Academy of Management journal*, 29(1), 149-159.
83. Ware, C., Osborne, S. (1990). Exploration and virtual camera control in virtual three dimensional environments. *ACM SIGGRAPH computer graphics*, 24(2), 175-183.
84. Watson, W. E., Kumar, K., Michaelsen, L. K. (1993). Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of management journal*, 36(3), 590-602.
85. Williams, K. Y., O'Reilly III, C. A. (1998). Demography and. *Research in organizational behavior*, 20, 77-140.
86. Williams, T. R. (2009). The Reflective Model of Intercultural Competency: A Multidimensional, Qualitative Approach to Study Abroad Assessment. *Frontiers: The Interdisciplinary Journal of Study Abroad*, 18, 289-306.
87. Zaleskienė, I. (2006). Pilietinė komunikacija ir tarpkultūrinis ugdymas. *Acta Paedagogica Vilnensia*, 16(16), 56-62.
88. Žydžiūnaitė, V., Lepaitė, D., Bubnys, R., Čepienė, A. (2010). Tarpkultūrinės kompetencijos ugdymo/si metodologija. *Vilnius: Vilniaus kooperacijos kolegija*.
89. Žukauskas, P. (2006). Kompanijų veiklos internacionalizacija: teorija ir praktika. *Monografija. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla*.

PRIEDAI

Gerbiamas Respondente,

Esu Kauno technologijų universiteto Panevėžio technologijų ir verslo fakulteto II kurso studentė ir atlieku tyrimą, kurio tikslas – išsiaiškinti įmonių grupės darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos raišką. **Tarpkultūrinė kompetencija** – tai gebėjimas efektyviai dirbti, bendrauti, veikti su kitos šalies (kultūros) žmonėmis. Šis gebėjimas apima individo kultūrinės žinias, nuostatas, įgūdžius ir kalbos mokėjimą.

Maloniai kviečiu Jus dalyvauti šioje apklausoje. Jūsų nuomonė labai *svarbi* siekiant išsiaiškinti tarpkultūrinės kompetencijos raišką Jūsų organizacijoje. Šis klausimynas yra anoniminis. Tyrime gauti duomenys bus naudojami statistinei analizei atlikti.

1. Įvertinkite tarpkultūrinės kompetencijos struktūrinį elementą – žinias atspindinčius teiginius. (Jums tinkamus atsakymo variantus pažymėkite „X“, kai 1 – „visiškai nesutinku“; 2 – „nesutinku“; 3 – „nežinau“; 4 – „sutinku“; 5 – „visiškai sutinku“).

AŠ GALIU:					
Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nežinau	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
Pateikti kultūros apibrėžimą ir išvardinti kultūros sudėtinius komponentus.	6,8%	24,6%	41,2%	21,2%	6,2%
Palyginti savo kultūrą su kitos tautos kalba ir kultūra.	2%	6,8%	34,7%	44,4%	12,1%
Išvardinti kitos šalies elgesio normas, tokias kaip: <i>pasisveikinimas, apranga, elgesys.</i>	1,1%	11,3%	37,6%	40,1%	9,9%
Pasakyti bent vieną kultūros apibrėžimą ir nusakyti kultūros sudėtinės dalis, naudodamas skirtingas sąvokas ir terminus.	4%	34,2%	41,2%	14,1%	6,5%
Apibūdinti ir paaiškinti savo ir kitos šalies atstovo elgesį įvairiose srityse (pvz. <i>Bendravimo savitumą, požiūrį į laiką ir pan.</i>)	0%	27,1%	28%	39,8%	5,1%
Apibūdinti esminius istorijos faktus ir kai kuriuos socialinius ir politinius elementus, kurie suformavo mano ir kitos šalies kultūrą.	6,8%	27,7%	27,7%	29,7%	8,1%
Remtis perskaitytais straipsniais apie kultūrų supratimą, įskaitant tuos, kurie susiję su darbo, mokymosi ir kitomis sritimis.	7,1%	20,6%	36,2%	29,4%	6,7%
Apibūdinti ir paaiškinti elgesį, būdingą žmonėms iš kitos šalies.	4%	9%	44,4%	37,9%	4,7%
Palyginti tam tikrus savo ir kitos šalies profesinės srities dalykus.	7,1%	15%	33,9%	32,2%	11,8%

2. Įvertinkite tarpkultūrinės kompetencijos struktūrinį elementą – nuostatas atspindinčius teiginius. (Jums tinkamus atsakymo variantus pažymėkite „X“, kai 1 – „visiškai nesutinku“; 2 – „nesutinku“; 3 – „nežinau“; 4 – „sutinku“; 5 – „visiškai sutinku“).

Aš stengiuosi:					
Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nežinau	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
Bendrauti su kitos šalies atstovais.	5,1%	15,3%	33,3%	24%	22,3%
Bendrauti kitos šalies kalba ir elgtis taip, kaip yra priimta toje šalyje.	6,5%	15,8%	33,6%	27,7%	16,4%
Susidoroti su neigiamais jausmais, kuriuos man sukelia gyvenimas (<i>darbas</i>) tarp svetimos kultūros žmonių.	3,1%	5,1%	38,1%	39,3%	14,4%
Parodyti susidomėjimą kitos šalies kultūra (pvz. <i>noriu mokytis užsienio kalbos, suprasti kitos šalies tradicijas, sužinoti įdomių tos šalies istorinių faktų</i>).	2%	4,2%	11,3%	53,1%	29,4%

Atsakyti už savo sprendimus, bendravimą, elgesį, jų poveikį ir pasekme.	0%	5,4%	17,8%	45,5%	31,3%
Elgtis, sąveikauti, suvokti ir išreikšti savo nuostatas įvairiais būdais.	1,1%	9,3%	19,2%	47,2%	23,2%
Bendrauti su užsienio šalies gyventojais ir stengiuosi suprasti jų ir mano elgesio, vertybių bei požiūrių skirtumus.	3,1%	9,9%	25,7%	44,4%	16,9%
Bendrauti įvairiai, nors kai kurie bendravimo būdai skiriasi nuo tų, prie kurių aš esu pripratęs.	4%	7,9%	31,1%	41,2%	15,8%

3. Įvertinkite tarpkultūrinės kompetencijos struktūrinį elementą – *įgūdžius* atspindinčius teiginius. (Jums tinkamus atsakymo variantus pažymėkite „X“, kai 1 – „visiškai nesutinku“; 2 – „nesutinku“; 3 – „nežinau“; 4 – „sutinku“; 5 – „visiškai sutinku“).

<i>Teiginiai</i>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nežinau	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
Aš prisitaikau prie užsieniečių bendravimo stiliaus.	2%	6,2%	33,6%	43,5%	14,7%
Aš elgiuosi taip, kaip priimta toje šalyje, kurioje aš šiuo metu esu, stengiuosi neižeisti kitos šalies atstovo savo elgesiu, apranga.	2%	4,8%	7,1%	47,1%	39%
Aš sugebu sugretinti kitos šalies kultūrą su savąja.	4%	5,1%	30,8%	55%	5,1%
Aš su užsieniečiais bendrauju įvairiais būdais.	0,8%	9,9%	30,8%	41,8%	16,7%
Aš gebu tinkamai bendrauti įvairiose situacijose su užsieniečiais.	0%	19,5%	31,9%	37%	11,6%
Aš efektyviai panaudoju įvairius būdus, leidžiančius geriau pažinti kitos šalies kultūrą ir palengvinti užsienio kalbos mokymąsi.	2%	12,7%	38,4%	32,2%	14,7%
Aš naudoju keletą būdų, kuriais gerinu savo bendravimo įgūdžius su kitos šalies žmonėmis.	3,1%	15,8%	39,3%	32,8%	9%
Aš sėkmingai bendrauju su žmonėmis iš kitų šalių.	3,1%	21,5%	44,1%	18,9%	12,4%

4. Įvertinkite tarpkultūrinės kompetencijos struktūrinį elementą – *sąmoningumą* atspindinčius teiginius. (Jums tinkamus atsakymo variantus pažymėkite „X“, kai 1 – „visiškai nesutinku“; 2 – „nesutinku“; 3 – „nežinau“; 4 – „sutinku“; 5 – „visiškai sutinku“).

AŠ SUPRANTU,					
<i>Teiginiai</i>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nežinau	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
Kad yra skirtumai tarp kalbų ir įvairių šalių kultūrų.	0%	2,8%	8,2%	33,9%	55,1%
Kad skirtumai tarp kalbų ir įvairių šalių kultūrų sukelia man neigiamus jausmus (<i>baimę, norą pasišaipyti</i>).	20,1%	23,7%	32,5%	20,9%	2,8%
Kad mane veikia kita kultūra ir kiekvienoje kultūroje man yra labiau patinkančių/priimtinių dalykų.	2,3%	5,9%	47,7%	40,1%	4%
Kad egzistuoja kultūriniai skirtumai (<i>pvz. rasės</i>) tarp mano ir kitos šalies.	2%	5,1%	17,2%	42,9%	32,8%
Kad mano vertybės turi įtakos mano požiūrių ir sprendimų pasirinkimui.	4%	10,5%	17,8%	52,5%	15,3%
Kaip mano vertybės ir moralės normos pasireiškia tam tikrose kultūrinėse situacijose.	0,8%	13,3%	42,1%	29,1%	14,7%
Kad skirtingi kultūriniai stiliai ir skirtingos kalbos turi įtakos darbui.	4%	5,1%	30,2%	39,3%	21, %

5. Įvertinkite tarpkultūrinės kompetencijos struktūrinį elementą – kalbos mokėjimą atspindinčius teiginius. (Jums tinkamus atsakymo variantus pažymėkite „X“, kai 1 – „visiškai nesutinku“; 2 – „nesutinku“; 3 – „nežinau“; 4 – „sutinku“; 5 – „visiškai sutinku“).

AŠ SUGEBU:					
<i>Teiginiai</i>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nežinau	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
Kalbėti kita kalba tik elementariose kasdieninėse situacijose.	15,8%	25,4%	27,7%	20,6%	10,5%
Reikalui esant išmoktus posakius naudoti situacijose, kai reikia patenkinti skubius poreikius.	5,1%	22,3%	24,9%	37,6%	10,2%
Bendrauti užsienio kalba kasdieninėse situacijose naudoti minimalias mandagumo frazes.	4%	10,5%	32,8%	41,2%	11,6%
Minimaliai bendrauti užsienio kalba, taip pat galiu išreikšti kai kuriuos ribotus socialinius poreikius (<i>pyktį, nepasitenkinimą, džiaugsmą</i>).	6,8%	12,1%	35,3%	35,3%	10,5%
Bendrauti daugelyje situacijų užsienio kalba, ribotai reikšti socialinius poreikius.	5,1%	27,1%	29,4%	30,8%	7,6%
Bendrauti užsienio kalba kasdieninėse socialinėse situacijose ir minimaliai naudoju užsienio kalbą spręsdamas darbinius klausimus.	4,8%	26%	32,8%	31,1%	5,4%
Bendrauti užsienio kalba darbo klausimais, taip pat stengiuosi bendrauti įvairiomis sudėtingesnėmis temomis, kai būnu su užsieniečiais.	5,4%	24%	26,3%	38,1%	6,2%
Bendrauti užsienio kalba pakankamai tiksliai, dėl to efektyviai dalyvauju formaliuose ir neformaliuose susitikimuose.	23,2%	29,7%	19,2%	18,6%	9,3%

6. Įvertinkite pagrindines įtampas ir konfliktų atsiradimo priežastis Jūsų darbe, bendraujant su kitos kultūros atstovais. (Jums tinkamus atsakymo variantus pažymėkite „X“, kai 1 – „visiškai nesutinku“; 2 – „nesutinku“; 3 – „nežinau“; 4 – „sutinku“; 5 – „visiškai sutinku“).

ĮTAMPOS IR KONFLIKTAI KYLA BENDRAUJANT SU KITOS KULTŪROS ATSTOVAIS DĖL:					
<i>Teiginiai</i>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nežinau	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
Išankstinių nuostatų vertinant partnerio elgesį.	12,4%	19,8%	33,9%	20,9%	13%
Nepakankamo kitos kultūros ypatumų žinojimo.	5,9%	16,9%	33,6%	37,3%	6,3%
Nepakankamo užsienio kalbos mokėjimo.	7,9%	11%	22,3%	33,9%	24,9%
Nepakankamai išvystytų komunikavimo įgūdžių.	7,6%	14,7%	23,4%	39%	15,3%
Kitos kultūros vertybių, normų ir elgesio ypatumų per savo „kultūrinius akinius“ vertinimo.	5,4%	15%	45,8%	28,8%	5%
Perdėto pasitikėjimo savo nuomone ir savosios kultūros svarbumo, reikšmingumo iškėlimo.	10,7%	26%	31,1%	19,8%	12,4%
Įvairių prietarų turėjimo.	24%	29,9%	20,6%	15,3%	10,2%

7. Kaip Jūs ugdote savo tarpkultūrinę kompetenciją? (Jums tinkamus atsakymo variantus pažymėkite „X“, kai 1 – „visiškai nesutinku“; 2 – „nesutinku“; 3 – „nežinau“; 4 – „sutinku“; 5 – „visiškai sutinku“).

<i>Teiginiai</i>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nežinau	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
Dalyvaudamas seminaruose, konferencijose, kursuose.	15,3%	26,6%	26,8%	16,9%	14,4%
Skaitydamas mokslinius ir profesinius leidinius/straipsnius.	15,8%	20,6%	29,9%	17,8%	15,8%
Bendraudamas su kitos kultūros žmonėmis.	3,1%	19,5%	24%	33,1%	20,3%
Mokydamasis iš kitų, dalyvaudamas grupinėse diskusijose.	13%	20,9%	31,4%	29,7%	5,1%
Žiūrėdamas informacines, šviečiamojo pobūdžio laidas.	2%	2%	32,8%	42,4%	20,9%
Keliaudamas į kitas šalis.	3,1%	6,2%	20,1%	39,3%	31,4%
Mokydamasis nuotoliniu būdu (<i>online</i>) internete.	11,9%	29,9%	23,2%	22,6%	12,4%
<i>Kita (įrašykite)</i>	0%	0%	0%	0%	0%

8. Įvertinkite tarpkultūrinės kompetencijos vystymo naudą. (Jums tinkamus atsakymo variantus pažymėkite „X“, kai 1 – „visiškai nesutinku“; 2 – „nesutinku“; 3 – „nežinau“; 4 – „sutinku“; 5 – „visiškai sutinku“).

VYSTYDAMAS TARPKULTŪRINĘ KOMPETENCIJĄ:					
<i>Teiginiai</i>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nežinau	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
Įgysiu žinių apie priimtinas elgesio taisykles skirtingose kultūrose.	2,8%	2%	27,4%	44,1%	23,7%
Gebėsiu konstruktyviai bendrauti skirtingose socialinėse situacijose.	2%	4%	31,1%	43,5%	19,5%
Įgysiu pasitikėjimo ir gebėsiu įsijausti į kito žmogaus padėtį ir emocinę būseną.	2%	8,8%	30,8%	44,6%	13,8%
Gebėsiu kontroliuoti savo neigiamas emocijas.	3,1%	13,8%	33,1%	40,4%	9,6%
Suprasiu kitiškumą tarptautiniame bendravime.	2%	4%	33,1%	39,5%	21,5%
Gebėsiu suprasti skirtingus kultūrinius požiūrius ir dalintis savo požiūriais su kitais.	0,8%	9%	24,3%	47,7%	18,1%
Gebėsiu bendrauti kita kalba, derėtis siekiant bendrumo.	3,7%	8,5%	35,3%	28,8%	23,7%
<i>Kita (įrašykite)</i>	0%	0%	0%	0%	0%

9. Įvertinkite priemones, kurios padėtų Jums vystyti tarpkultūrinę kompetenciją. (Jums tinkamus atsakymo variantus pažymėkite „X“, kai 1 – „visiškai nesutinku“; 2 – „nesutinku“; 3 – „nežinau“; 4 – „sutinku“; 5 – „visiškai sutinku“).

<i>Teiginiai</i>	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nežinau	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
Simuliaciniai žaidimai.	16,9%	21,2%	34,5%	25,1%	2,3%
Minčių žemėlapis.	9,9%	11,6%	38,1%	28,2%	12,1%
Žiniasklaidos naudojimas.	2%	5,1%	29,1%	44,1%	19,8%
Nuotolinio mokymosi priemonės (<i>el. paštas, skype, internetas</i>).	7,9%	4%	18,4%	52,3%	17,5%
Masinio informavimo priemonės (<i>radijas, televizija</i>).	4%	3,1%	17,5%	43,2%	32,2%
<i>Kita (įrašykite)</i>	0%	0%	0%	0%	0%

10. Įvertinkite, kaip Jūsų organizacija, kurioje dirbate, padeda vystyti Jūsų tarpkultūrinę kompetenciją. (Jums tinkamus atsakymo variantus pažymėkite „X“, kai 1 – „visiškai nesutinku“; 2 – „nesutinku“; 3 – „nežinau“; 4 – „sutinku“; 5 – „visiškai sutinku“).

Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nežinau	Sutinku	Visiškai sutinku
	1	2	3	4	5
Organizuoja užsienio kalbos mokymus.	15%	30,5%	30,8%	13,6%	10,2%
Rengia bendrųjų ir tarpkultūrinių kompetencijų ugdymo mokymus.	22,3%	41%	24%	9,6%	3,1%
Sudaro galimybes kelti kvalifikaciją užsienio šalyse.	15,8%	20,1%	38,4%	15%	10,7%
Sudaro galimybes dalyvauti bendravimo su kitos šalies atstovais etiketo ir įgūdžių lavinimo programose.	20,1%	48,6%	21,8%	4,2%	5,4%
Sudaro galimybes dalyvauti bendravimo su kitos šalies atstovais etiketo ir įgūdžių lavinimo programose.	20,3%	38,4%	17,8%	13%	10,5%
Sudaro galimybes lankytis patirtinio mokymosi, savęs pažinimo ir konflikto valdymo kursuose.	17,8%	21,5%	18,1%	29,1%	13,6%
Sudaro galimybes stažuotis kitose šalyse.	33,1%	18,4%	22,9%	13,3%	12,4%
Mokymai nėra organizuojami.	15%	30,5%	30,8%	13,6%	10,2%

11. Įvertinkite savo užsienio kalbų mokėjimo lygį. (Jums tinkamą atsakymą pažymėkite „X“).

Kalba	Supratimas		Kalbėjimas		Rašymas	
Anglų kalba	Pradedantis vartotojas	<input type="checkbox"/>	Pradedantis vartotojas	<input type="checkbox"/>	Pradedantis vartotojas	<input type="checkbox"/>
	Pažengęs vartotojas	<input type="checkbox"/>	Pažengęs vartotojas	<input type="checkbox"/>	Pažengęs vartotojas	<input type="checkbox"/>
	Įgudęs vartotojas	<input type="checkbox"/>	Įgudęs vartotojas	<input type="checkbox"/>	Įgudęs vartotojas	<input type="checkbox"/>
Rusų kalba	Pradedantis vartotojas	<input type="checkbox"/>	Pradedantis vartotojas	<input type="checkbox"/>	Pradedantis vartotojas	<input type="checkbox"/>
	Pažengęs vartotojas	<input type="checkbox"/>	Pažengęs vartotojas	<input type="checkbox"/>	Pažengęs vartotojas	<input type="checkbox"/>
	Įgudęs vartotojas	<input type="checkbox"/>	Įgudęs vartotojas	<input type="checkbox"/>	Įgudęs vartotojas	<input type="checkbox"/>
Vokiečių kalba	Pradedantis vartotojas	<input type="checkbox"/>	Pradedantis vartotojas	<input type="checkbox"/>	Pradedantis vartotojas	<input type="checkbox"/>
	Pažengęs vartotojas	<input type="checkbox"/>	Pažengęs vartotojas	<input type="checkbox"/>	Pažengęs vartotojas	<input type="checkbox"/>
	Įgudęs vartotojas	<input type="checkbox"/>	Įgudęs vartotojas	<input type="checkbox"/>	Įgudęs vartotojas	<input type="checkbox"/>
Rusų kalba	Pradedantis vartotojas	<input type="checkbox"/>	Pradedantis vartotojas	<input type="checkbox"/>	Pradedantis vartotojas	<input type="checkbox"/>
	Pažengęs vartotojas	<input type="checkbox"/>	Pažengęs vartotojas	<input type="checkbox"/>	Pažengęs vartotojas	<input type="checkbox"/>
	Įgudęs vartotojas	<input type="checkbox"/>	Įgudęs vartotojas	<input type="checkbox"/>	Įgudęs vartotojas	<input type="checkbox"/>

Kalbų lygių paaiškinimai:

	Supratimas	Kalbėjimas	Rašymas
Pradedantis vartotojas	Gebu suprasti žinomus žodžius ir pačias bendriausias frazes apie save, šeimą bei artimiausią aplinką, jeigu žmonės kalba lėtai ir aiškiai.	Gebu bendrauti paprasta kalba, jeigu pašnekovas pasirengęs pakartoti ar perfrazuoti, pasakyti lėčiau ir padėti suformuluoti mintį.	Gebu užrašyti paprastą, trumpą tekstą ant atviruko, pvz., šventinį sveikinimą. Gebu į nustatytos formos dokumentus įrašyti asmens duomenis.
Pažengęs vartotojas	Gebu skaityti straipsnius ir pranešimus, kuriuose	Gebu gana laisvai ir spontaniškai bendrauti, todėl	Gebu parašyti aiškų detalų tekstą daugeliu temų,

	keliamos šiurpales, reikiama tam tikras rašytojo požiūris ir nuomonė.	galiu normaliai bendrauti su asmenimis, kuriems ta kalba yra gimtoji.	susijusių su mano interesais. Gebu parašyti rašinį ar ataskaitą ir pateikti duomenis ar priežastis, kurios paremia ar paneigia tam tikrą požiūrį.
Igudės vartotojas	Nesunkiai suprantu bet kokią sakytinės kalbos atmainą, tiek girdimą tiesiogiai, tiek transliuojamą, net kai kalbama natūraliai greitu tempu, jeigu turiu šiek tiek laiko priprasti prie akcento.	Gebu laisvai reikšti mintis, tiksliai perteikti reikšmių atspalvius. Jei išskyla sunkumų, gebu pradėti iš naujo ir lengvai persakyti kitaip, kad pašnekovas net nepastebėtų sutrikimo.	Gebu parašyti aiškų, sklandų tinkamo stiliaus tekstą. Gebu rašyti sudėtingus laiškus, ataskaitas ar straipsnius, kuriuose aiškiai išdėstyta tema, jie yra tinkamos, logiškos struktūros.

*Sudaryta autorės, remiantis Cveuropass kalbų lygių aprašymu.

Sociodemografiniai duomenys (*Jums tinkamus atsakymus pažymėkite „X“*).

12. Kokia Jūsų lytis?

- Vyras;
 Moteris.

13. Koks Jūsų amžius?

- 18-25;
 26-35;
 36-45;
 46-55;
 56-65 ir daugiau.

4. Jūsų išsilavinimas:

- Pagrindinis;
 Nebaigtas vidurinis;
 Vidurinis;
 Profesinis;
 Aukštasis ne universitetinis;
 Aukštasis universitetinis;
 Kita (*įrašykite*).....

15. Jūs dirbate:

- Administracijos skyriuje;
 Gamyboje.

DĖKOJU UŽ NUOŠIRDŽIUS ATSAKYMUS IR LINKIU SĖKMĖS!

INTERVIU LAPAS

1. Kaip Jūs vertinate kultūrinę įvairovę ir jos valdymą?
2. Kaip valdoma darbuotojų kultūrinė įvairovė jūsų įmonėje? Kokios programos taikomos?
3. Kaip sąveikauja skirtingos kultūrinės grupės Jūsų įmonėje?
4. Kaip Jūs integruojate skirtingos subkultūros darbuotojus, siekdami įmonėje sinergijos efekto?
5. Ar įmonėje dirba darbuotojų, turinčių negalią? Kaip šiai subkultūrai yra pritaikyta darbovietės infrastruktūra? Kaip atliekamų darbų pobūdis atitinka jų poreikius ir galimybes?
6. Kaip įmonė įtraukia darbuotojus į sprendimų priėmimo procesus?
7. Kaip dažnai ir kaip vykdoma darbo sąlygų stebėseną ir jų gerinimas?
8. Kaip darbuotojus įtraukiate į įmonės darbo sąlygų gerinimo procesą?
9. Kaip Jūs motyvuojate įmonės darbuotojus? Kokios motyvacinės sistemos esminės dedamosios?
10. Kaip Jūsų įmonėje valdomas mobingas¹ (diskriminacijos/patyčių)? Kokios priemonės ar programos yra taikomos?
11. Kokios programos taikomos įmonėje, skatinančios darbuotojus tobulėti?
12. Kokiems darbuotojams suteikiamos galimybės į mokymus, kvalifikacijos kėlimą? Jei taip, kokios programos ar priemonės Jūsų įmonėje yra taikomos darbuotojų kvalifikacijai kelti?
13. Kokias prevencines programas taikote, siekiant įtraukti darbuotojus, besirengiančius grįžti į darbo rinką po vaiko priežiūros atostogų? Kaip įmonė prisideda tėvams, sugrįžtantiems iš motinystės/tėvystės atostogų integruotis įmonėje?
14. Kaip įmonėje siekiama išlaikyti kvalifikuotus darbuotojus auginančius vaikus?
15. Kaip įmonėje siekiama integruoti darbuotojų kvalifikacinių mokymų metu įgytą patirtį ir žinias?

¹ Mobingas yra diskriminacijos forma darbo vietoje, ypatingas veikimo būdas identifikuotą auką išstumti iš socialinės grupės, padalinio, organizacijos (Leymann 1993; Einarsen, Skogstad 1996; Zapf 2002 ir kt.).