



**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Martynas Paulaitis**

**TARPKULTŪRINĖS KOMPETENCIJOS VYSTYMAS  
TARPTAUTINĖJE PREKYBOS ĮMONĖJE: DELTA PLUS GROUP  
ATVEJIS**

Baigiamasis magistro projektas

**Vadovė**

prof. dr. Liudmila Bagdonienė

**KAUNAS, 2019**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**TARPKULTŪRINĖS KOMPETENCIJOS VYSTYMAS  
TARPTAUTINĖJE PREKYBOS ĮMONĖJE: DELTA PLUS GROUP  
ATVEJIS**

Baigiamasis magistro projektas

**Įmonių valdymas (6211LX030)**

**Vadovė**

(parašas) prof. dr. Liudmila Bagdonienė

2018 12

**Recenzentė**

(parašas) lekt. Auksė Blažėnaitė

2018 12

**Projektą atliko**

(parašas) Martynas Paulaitis

2018 12

**KAUNAS, 2019**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Martynas Paulaitis

---

Įmonių valdymas (6211LX030)

---

Baigiamojo magistro projekto „Tarpkultūrinės kompetencijos vystymas tarptautinėje prekybos  
įmonėje: *Delta Plus Group* atvejis“

### AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA

2018 m. gruodžio 19 d.

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Martyno Paulaičio** baigiamasis magistro projektas tema „Tarpkultūrinės kompetencijos vystymas tarptautinėje prekybos įmonėje: *Delta Plus Group* atvejis“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame projekte 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 projektą 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)

Martynas, Paulaitis. Development of Intercultural Competence in International Trading Company: Case of Delta Plus Group. Master's Final Degree Project/ supervisor prof. dr., Liudmila Bagdonienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study area, study field: Business and Public Management, Management.

Keywords: *intercultural competence, trading company, Delta Plus Group, competence development, cultural context*

Kaunas, 2019. 77 pages.

## SUMMARY

Internationalisation and globalisation are changing the contemporary business world by increasing expectations from enterprises and organizations, and thus, the development of intercultural competences in a global context has recently been analysed by many scholars. Intercultural competence in the context of international business can be perceived from the individual and organisational perspective. From the individual perspective, intercultural competence is understood as certain personal attributes, knowledge and abilities associated with a successful career. Meanwhile, from the organisational perspective, it is associated with business success and more effective business operations management in all international departments. *Scientific problem.* The main problem analysed in this final project is related to the development of competences necessary to operate in intercultural conditions. Thus, the following problematic question is raised: *How should intercultural competences be developed in an international trading company in constantly changing environment?* The *object* of the project is intercultural competence in the international trade company. The *aim* of the project is to provide guidelines for intercultural competences' development in the international trading company *Delta Plus Group*. The following *tasks* are performed: (1) to present the research problematic of intercultural competences in international companies; (2) to analyse intercultural competences from theoretical perspective; (3) to analyse intercultural competences at the international trading company *Delta Plus Group*; (4) to prepare guidelines for the development of intercultural competences in the international trading company *Delta Plus Group*. *Scientific methods:* scientific literature analysis, comparative analysis, survey, semi-structured interview, document analysis. The project consists of four parts. The *first* part introduces the problematic of intercultural competence in an international trading company, analyses *Delta Plus Group* and presents contemporary research on the development of intercultural competences. The *second* part analyses the theoretical aspects of the development of intercultural competence: the cultural context of multinational companies, the concept of intercultural competence, its levels and tools, as well as the theoretical model of the development of intercultural competencies in the international trading company. The *third* part presents the empirical research methods in order to analyse the ways of intercultural competence development in the international trading company. The mixed methods were chosen for the research: a semi-structured interview with one of *Delta Plus Group* managers and a survey with the company's employees. The *fourth* part presents the results of the empirical study, which are linked to the insights of the theoretical part. The results reflect company's managers and employees' opinion on the internal and external factors affecting intercultural competence, individual employee characteristics, their knowledge of culture and proper intercultural behavior, attitudes and motivation for intercultural interaction, behavior, assessment of intercultural competence and what are the most important ways of development in the company *Delta Plus Group*.

Paulaitis, Martynas. Tarpkultūrinės kompetencijos vystymas tarptautinėje prekybos įmonėje: Delta Plus Group atvejis. Magistro baigiamasis projektas / vadovas prof. dr. Liudmila Bagdonienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų sritis, studijų kryptis: Verslas ir viešoji vadyba, Vadyba.

Reikšminiai žodžiai: *tarpkultūrinė kompetencija, prekybos įmonė, Delta Plus Group, kompetencijos vystymas, kultūrinis kontekstas*

Kaunas, 2019. 77 puslapiai.

## SANTRAUKA

Internacionalizacija ir globalizacija keičia verslo pasaulį iš esmės, keldama vis naujus reikalavimus įmonėms ir organizacijoms, taigi ir tarpkultūrinės kompetencijos vystymas globaliame kontekste pastaraisiais metais sulaukia vis daugiau mokslininkų dėmesio. Tarpkultūrinė kompetencija tarptautinio verslo kontekste gali būti suvokiama dviem aspektais: individualiu ir organizaciniu. Iš individo perspektyvos tarpkultūrinė kompetencija suprantama kaip tam tikri asmeniniai atributai, žinios ir gebėjimai, siejami su globalia sėkminga karjera. Tuo tarpu iš organizacijos perspektyvos tai siejama su verslo sėkme ir efektyvesniu verslo operacijų valdymu visuose tarptautiniuose padaliniuose. *Darbo problema.* Esminė šiame baigiamajame projekte analizuojama problema siejama su kompetencijų, reikalingų veikti tarpkultūrinėmis sąlygomis, vystymu. Taigi darbe keliamas šis probleminis klausimas: *kaip vystyti tarpkultūrinę kompetenciją tarptautinėje prekybos įmonėje, kad ši sėkmingai veiktų nuolat kintančioje ir neapibrėžtoje aplinkoje? Darbo objektas* – tarpkultūrinė kompetencija tarptautinėje prekybos įmonėje. *Darbo tikslas* – numatyti tarpkultūrinės kompetencijos vystymo gaires tarptautinėje prekybos įmonėje *Delta Plus Group*. *Darbo uždaviniai:* (1) pristatyti tarptautinių įmonių tarpkultūrinės kompetencijos tyrimų problematiką; (2) atlikti tarpkultūrinės kompetencijos teorinę analizę; (3) ištirti tarpkultūrinę kompetenciją tarptautinėje prekybos įmonėje *Delta Plus Group*; (4) numatyti tarpkultūrinės kompetencijos vystymo tarptautinėje prekybos įmonėje *Delta Plus Group* veiklas ir priemones. *Darbo metodai:* mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė, anketinė apklausa, pusiau struktūruotas interviu, dokumentų analizė. Projektą sudaro keturios dalys. *Pirmojoje* dalyje pristatoma tarptautinės prekybos įmonės tarpkultūrinės kompetencijos problematika, pristatoma įmonė *Delta Plus Group* ir mokslinių tyrimų apžvalga tarpkultūrinės kompetencijos vystymo tema. *Antrojoje* dalyje analizuojami teoriniai tarpkultūrinės kompetencijos vystymo aspektai - tarptautinių įmonių veikimo kultūrinis kontekstas, tarpkultūrinės kompetencijos samprata bei jos vystymo organizacijoje lygmenys, priemonės, įrankiai, o taip pat tarpkultūrinės kompetencijos vystymo tarptautinėje prekybos įmonėje teorinis modelis. *Trečiojoje* dalyje pristatoma empirinio tyrimo metodika, siekiant nustatyti tarpkultūrinės kompetencijos vystymo tarptautinėje prekybos įmonėje gaires ir vystymo kryptis. Tyrimui atlikti pasirinkta mišrių metodų strategija: atliekamas pusiau struktūruotas interviu su vienu iš įmonės *Delta Plus Group* vadovų bei anketinė apklausa su įmonės darbuotojais. *Ketvirtojoje* dalyje pristatomi empirinio tyrimo rezultatai, kurie susiejami su teorinės dalies įžvalgomis. Rezultatai atspindi įmonės vadovybės bei darbuotojų nuomonę apie tarpkultūrinę kompetenciją įtakančius išorinius ir vidinius veiksnius, individualius darbuotojų asmenybės bruožus, jų žinias apie kultūrą ir tinkamą tarpkultūrinę elgseną, požiūrius ir motyvaciją tarpkultūrinei interakcijai, elgseną, tarpkultūrinės kompetencijos vertinimą bei, jų nuomone, svarbiausias jos vystymo kryptis įmonėje *Delta Plus Group*.

## TURINYS

ĮVADAS.....	9
<b>1. TARPKULTŪRINĖS KOMPETENCIJOS TARPTAUTINĖSE ĮMONĖSE TYRIMŲ PROBLEMATIKOS APŽVALGA .....</b>	<b>11</b>
1.1. <i>Delta Plus Group</i> įmonės pristatymas .....	11
1.2. Tarpkultūrinės kompetencijos tyrimų problematikos apžvalga.....	15
<b>2. TEORINIAI TARPKULTŪRINĖS KOMPETENCIJOS VYSTYMO ASPEKTAI .....</b>	<b>20</b>
2.1. Tarptautinių įmonių veikimo kultūrinis kontekstas ir iššūkiai atliepiant tarpkultūrinės kompetencijos vystymo poreikį.....	20
2.2. Tarpkultūrinės kompetencijos samprata, struktūra ir teoriniai modeliai.....	22
2.3. Tarpkultūrinės kompetencijos vystymo organizacijoje lygmenys .....	27
2.4. Teoriniai tarpkultūrinės kompetencijos įmonėje vertinimo įrankiai .....	31
2.5. Tarpkultūrinės kompetencijos vystymo tarptautinėje prekybos įmonėje teorinis modelis.....	35
<b>3. TARPKULTŪRINĖS KOMPETENCIJOS TYRIMO DELTA PLUS GROUP ĮMONĖJE METODIKA .....</b>	<b>40</b>
<b>4. TARPKULTŪRINĖS KOMPETENCIJOS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR JOS VYSTYMO KRYPTYS.....</b>	<b>48</b>
4.1. Kokybinio tyrimo rezultatų pristatymas .....	48
4.2. Kiekybinio tyrimo rezultatų pristatymas.....	53
4.3. Tarptautinės kompetencijos tarptautinėje prekybos įmonėje Delta Plus Group vystymo kryptys.....	66
<b>IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....</b>	<b>71</b>
<b>LITERATŪRA .....</b>	<b>73</b>
<b>PRIEDAI.....</b>	<b>78</b>

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. <i>Delta Plus Group</i> pasaulyje.....	13
2 pav. Gesteland (1999) tarpkultūrinės verslo elgsenos modelis.....	17
3 pav. Organizacijos - tarptautinės [prekybos] įmonės - tarpkultūrinės kompetencijos struktūra.....	30
4 pav. Tarpkultūrinės kompetencijos vystymo tarptautinėje prekybos įmonėje modelis.....	36
5 pav. Tinkamas tarptautinės įmonės išorinės aplinkos veiksnių vertinimas.....	54
6 pav. Motyvacija susipažinti su kitos kultūros atstovu.....	55
7 pav. Motyvacija veikti išvardintais atvejais kitoje kultūroje.....	56
8 pav. Pristatymas prie kitos kultūros.....	56
9 pav. Žinios apie kitą kultūrą.....	57
10 pav. Komunikaciniai gebėjimai.....	58
11 pav. Užsienio kalbos gebėjimai.....	59
12 pav. Tarpkultūrinių konfliktų sprendimas.....	60
13 pav. Tarpkultūrinės kompetencijos vertinimo priemonės.....	61
14 pav. Įmonės atvirumas TkK vystymui.....	62
15 pav. Tarpkultūrinės kompetencijos vystymo tarptautinėje prekybos įmonėje modelis <i>Delta Plus Group</i> .....	69

## LENTELIŲ SARAŠAS

1 lentelė. <i>Delta Plus Group</i> distributorių verslo elgsenos modeliai.....	18
2 lentelė. Tarpkultūrinės kompetencijos struktūriniai modeliai.....	25
3 lentelė. Tarpkultūrinės kompetencijos vertinimo parametrai.....	34
4 lentelė. Tarpkultūrinės kompetencijos įgudimo lygiai.....	34
5 lentelė. Kokybinio tyrimo instrumentas.....	41
6 lentelė. Tarpkultūrinės kompetencijos įgudimo lygiai ir jų atitikmenys pagal Likerto skalę empiriniame tyrime.....	42
7 lentelė. Kiekybinio tyrimo instrumento – anketos klausimyno – pagrindimas.....	42
8 lentelė. Demografinės respondentų charakteristikos.....	47
9 lentelė. Tarptautinės kompetencijos svarba.....	48
10 lentelė. Išoriniai veiksniai.....	49
11 lentelė. Vidiniai veiksniai.....	49
12 lentelė. Kompetencijos analizė, praktikos bei įrankiai.....	50
13 lentelė. Mokymosi ir praktikavimosi sistemos bei procedūros.....	51
14 lentelė. Įmonės rezultatų vertinimas.....	52
15 lentelė. Vystymo kryptys.....	52
16 lentelė. TkK kiekybinio atspindinčių teiginių vertinimų suvestinė.....	63

## PRIEDAI

1 priedas. Interviu klausimai.....	77
2 priedas. Anketos klausimai.....	79



## ĮVADAS

**Temos aktualumas.** Internacionalizacija ir globalizacija keičia verslo pasaulį iš esmės, keldama vis naujus reikalavimus įmonėms ir organizacijoms, taigi ir tarpkultūrinės kompetencijos vystymas globaliame kontekste pastaraisiais metais sulaukia vis daugiau mokslininkų dėmesio (Magala, 2005; Dearthoff, 2009; Morley & Cerdin, 2010; Bennett, 2011; Ala-Louko, 2017). Tarpkultūrinė kompetencija tarptautinio verslo kontekste gali būti suvokiama dviem aspektais: individualiu ir organizaciniu. Iš individo perspektyvos tarpkultūrinė kompetencija suprantama kaip tam tikri asmeniniai atributai, žinios ir gebėjimai, siejami su globalia sėkminga karjera. Kitaip tariant, tarptautinės įmonės darbuotojai, įgydami naujų žinių bei įgūdžių, padeda įmonei prisitaikyti prie nuolat kintančių aplinkos sąlygų bei padeda jai išlikti konkurencingai (Dawidziuk et al, 2012; Dabravalskytė ir Vveinhardt, 2015; Matveev, 2017). Tuo tarpu iš organizacijos perspektyvos tarpkultūrinė kompetencija siejama su verslo sėkme ir efektyvesniu verslo operacijų valdymu visuose tarptautiniuose padaliniuose. Kitaip tariant, tai nusako, kaip įmonėms reikalinga veikti tarpkultūriniuose kontekstuose (Nakata, 2009).

**Darbo problema.** Esminė šiame baigiamajame projekte analizuojama problema siejama su kompetencijų, reikalingų veikti tarpkultūrinėmis sąlygomis, vystymu tarptautinėje prekybos įmonėje. Taigi darbe keliamas šis probleminis klausimas: *kaip vystyti tarpkultūrinę kompetenciją tarptautinėje prekybos įmonėje, kad ši sėkmingai veiktų nuolat kintančioje ir neapibrėžtoje aplinkoje?* Atsakant į probleminį klausimą, šiuo darbu bus siekiama iširti, kokiomis sąlygomis, kokiais aspektais bei kokiomis konkrečiomis priemonėmis turėtų būti vystoma tarpkultūrinė kompetencija tarptautinėje prekybos įmonėje, kad pastaroji galėtų efektyviai ir konkurencingai dirbti tarptautiniame verslo kontekste.

**Darbo objektas** – tarpkultūrinė kompetencija tarptautinėje prekybos įmonėje.

**Darbo tikslas** – numatyti tarpkultūrinės kompetencijos vystymo gaires tarptautinėje prekybos įmonėje *Delta Plus Group*.

Darbe keliami šie **uždaviniai**:

1. Pristatyti tarptautinių įmonių tarpkultūrinės kompetencijos tyrimų problematiką;
2. Atlikti tarpkultūrinės kompetencijos teorinę analizę;
3. Iširti tarpkultūrinę kompetenciją tarptautinėje prekybos įmonėje *Delta Plus Group*;
4. Numatyti tarpkultūrinės kompetencijos vystymo tarptautinėje prekybos įmonėje *Delta Plus Group* veiklas ir priemones.

**Darbo metodai:** mokslinės literatūros analizė, lyginamoji analizė, anketinė apklausa, pusiau struktūruotas interviu, dokumentų analizė, statistinė duomenų analizė, turinio analizė.

**Darbo struktūra.** Projektą sudaro keturios dalys. *Pirmojoje dalyje* pristatoma tarptautinės prekybos įmonės tarpkultūrinės kompetencijos problematika, pristatoma įmonė *Delta Plus Group* ir mokslinių tyrimų apžvalga tarpkultūrinės kompetencijos vystymo tema. *Antrojoje dalyje* analizuojami

teoriniai tarpkultūrinės kompetencijos vystymo aspektai - tarptautinių įmonių veikimo kultūrinis kontekstas, tarpkultūrinės kompetencijos samprata bei jos vystymo organizacijoje lygmenys, priemonės, įrankiai, o taip pat tarpkultūrinės kompetencijos vystymo tarptautinėje prekybos įmonėje teorinis modelis. *Trečiojoje dalyje* pristatoma empirinio tyrimo metodika, siekiant nustatyti tarpkultūrinės kompetencijos vystymo tarptautinėje prekybos įmonėje gaires ir vystymo kryptis. *Ketvirtojoje dalyje* pristatomi empirinio tyrimo rezultatai, kurie susiejami su teorinės dalies įžvalgomis.

# 1. TARPKULTŪRINĖS KOMPETENCIJOS TARPTAUTINĖSE ĮMONĖSE TYRIMŲ PROBLEMATIKOS APŽVALGA

## 1.1. *Delta Plus Group* įmonės pristatymas

Tiriamos tarptautinės prekybos įmonės analizėje, šalia pateikiamos bendros informacijos apie jos veikimą tarptautiniame kontekste, apie turimas kompetencijas ir kt., akcentuojami klausimai, susiję su šio darbo probleminiu klausimu. Analizuojama, kokias problemas išspręstų ir kokių privalumų galėtų įgyti tarptautinė prekybos įmonė, jei ji imasi vystyti savo darbuotojų tarpkultūrinę kompetenciją ir siekia vystyti tarpkultūrinę kompetenciją kaip organizacinį gebėjimą.

*Delta Plus Group* įmonė, kurios centrinė būstinė įsikūrusi pietų Prancūzijoje, įsteigta 1977 m. kaip apsaugos nuo lietaus priemonių ir odinių pirštinių importuotoja, jau daugiau nei 40 metų kuria bei gamina darbo saugos priemones. Įmonė pasaulyje yra žinoma kaip viena svarbiausių šio verslo bendrovių ir yra pasirenkama užsakovų dėl jos specializuotos gausios ir inovatyvios pasiūlos. Siekdama užtikrinti geriausią kainos ir kokybės santykį, *Delta Plus Group* užtikrina kokybę bei produktų gamybos kontrolę (vadovaujamosi ISO9001 standartais) gaminant tiek įmonės, tiek partnerių gamyklose. Šiandien *Delta Plus Group* veikia daugiau nei 90 šalių ir turi 27 produkcijos platinimo įmones bei eksporto skyrių, paskirstantį prekes po pasaulį (The Delta Plus company, n.d.), turi 270 pardavimo agentų, dirbančių visame pasaulyje, 2000 darbuotojų, iš jų - 430 Europoje bei 10000 klientų globaliu mastu.

Oficialiame tinklalapyje įmonė pristato savo viziją, misiją ir vertybes (The Delta Plus company. Mission - Vision – Values, n.d.). **Įmonės misija** yra kurti, standartizuoti, gaminti ir paskirstyti platų spektrą darbo saugos priemonių. **Įmonės vizija:** *Delta Plus* yra pasaulinio lygio darbo saugos priemonių gamintoja, pasirenkama dėl jos specializuotos gausios ir inovatyvios pasiūlos, pristatomos globaliai rinkai už patrauklią kainą. **Įmonės vertybės** susijusios su šiomis penkiomis sritimis: (1) antrepeneryste grįstas požiūris dirbant efektyviai, greitai ir lanksčiai, (2) klientų pasitenkinimas ir pastovus jų poreikių išklauskymas, (3) vertės kūrimas ir pelno augimas, (4) inovacijomis ir pokyčiais grįstas požiūris prisitaikant prie globalios rinkos bei (5) darbuotojų įsipareigojimas dirbti kaip komanda iš žmogiškumo bei aplinkosaugos perspektyvos. Įmonės vertės grandinė apima procesus nuo produkto kūrimo, gamybos, importo, iki paskirtymo galutiniams vartotojams.

### **Įmonės asortimentas, tikslinės rinkos ir verslo plėtros kryptys**

*Delta Plus Group* priklauso penkios pagrindinės darbo saugos produktų grupės, todėl ši įmonė gali pasiūlyti klientams apsipirkimą vienu apsilankymu (angl. *one stop shopping*). Įmonės komunikuojama produktų vertė siejama su siekiu siūlyti daugiau už geresnę kainą, o asortimento pasiūla susijusi su vartotojų elgsenos ir poreikių analize bei su rizikų (pvz., karščiui ir slydimui atsparius gaminius) darbo vietoje identifikavimu net ir išrankiausiam klientui. Įmonės kuriama produkcija yra komfortiška, išvaizdi

ir atitinkanti poreikius. Įmonė siūlo klientams įvairiausių galvos, akių, ausų, burnos (kvėpavimo), rankų, kūno, kojų bei apsaugos nuo kritimo gaminius.

*Delta Plus Group* globali pasiūla ir paslaugos pritaikytos patenkinti tokių sričių poreikius, kaip žemės ūkis, statyba, statybos inžinerija, amatai, sunkioji ir lengvoji pramonė, logistikos paslaugos, higienos paslaugos, naftos ir dujų pramonė, kasyba, vėjo energija. Taigi tyrimai ir eksperimentinė plėtra yra neatsiejama įmonės strategijos dalis, o šioje sferoje dirba 50 ekspertų. Investuojama apie 4 milijonus eurų per metus į:

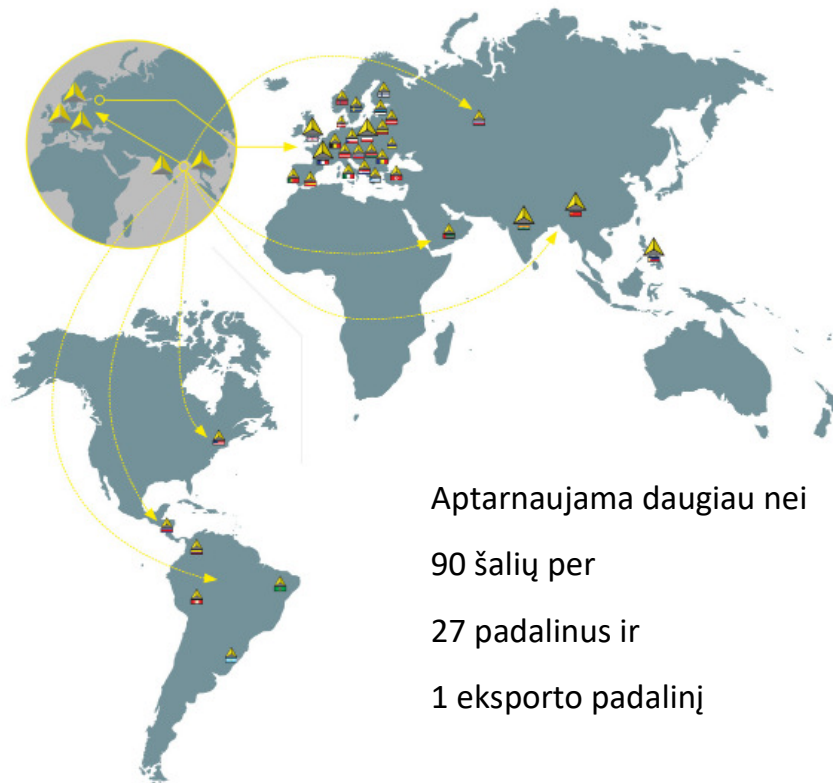
- naujų produktų kūrimą (apie 200 naujų produktų per metus).
- organizacijos tinklo ir ekspertinių centrų išlaikymą (plastmasės, mechanikos, tekstilės, avalynės, kvėpavimo įrengimų, projektų inžinerijos, saugos prekių statyboms).
- vidinių laboratorijų kūrimą (7,000 valandų testavimui per metus).
- ilgalaikių partnerysčių sustabdymą su ekspertais ir išorinėmis kompanijomis.
- kokybės ISO 9001 standarto išlaikymą (*Delta Plus Group. Our offer, n.d.*).

Įmonė šiuo metu jungia 10 000 platintojų tinklą. Europoje įkurtos 3 logistikos platformos Europos rinkai aptarnauti (*Delta Plus Group. Our organization, n.d.*):

- Prancūzija – Vakarų Europą;
- Lenkija – Centrinę Europą;
- Jungtinė Karalystė – Jungtinę Karalystę ir Airiją;
- bei įsteigti 2 tarpininkaujantys sandėliai Kroatijoje ir Graikijoje.

Už Europos ribų įkurti tarpininkaujantys sandėliai, skirti aptarnauti Argentiną, Braziliją, Kolumbiją, Peru, Kostą Riką, JAV, Filipinus, JAE, Rusiją, Ukrainą ir Turkiją. Azijoje taip pat įkurtos dvi logistikos platformos Kinijoje ir Indijoje, skirtos aptarnauti pastarąsias rinkas, optimizuoti Europoje įkurtų platformų darbo apimtį, sandėliuoti bei užtikrinti tiesioginius siuntimus konteineriais į visą pasaulį.

Žemiau esančiame 1 paveiksle demonstruojamos įmonės rinkos.



**1 pav. Delta Plus Group pasaulyje (Delta Plus Group. Our organization, n.d.)**

Taigi įvertinant įmonės veiklos sritis bei rinkas, analizuoti tarpkultūrinės kompetencijos vystymą *Delta Plus Group* atveju yra išties aktualu.

Tam, kad būtų pasiekti pagrindiniai įmonės tikslai, reikia pasiekti aukštą, išvystytą darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos lygį. Prieš pristatant įmonės geografinę struktūrą, rinkas bei su kuriais iš aukščiau minėtų padalinių / kultūrų intensyviai ar retai bendraujama tarpusavyje reikia paminėti, jog *Delta Plus Group* dirba visame pasaulyje. Vietovėse ar žemynuose, kuriuose nėra padalinių (Afrikoje ar Australijoje), dirbama per eksporto padalinį. Pažymėtina, jog 2017-ieji metai buvo pirmi, kai pardavimai už Europos ribų buvo didesni, nei pačioje Europoje. Įmonė nuolatos plečiasi ir per pastaruosius kelis metus pradėta dirbti Kosta Rikoje, Filipinuose, JAV ir kitose šalyse, kurios prieš tai buvo vertinamos kaip eksporto padalinio teritorija. Paskutinis padalinio pirkimas buvo Kanadoje, todėl nuo šiol įmonių grupei priklauso ir ši rinka (Delta Plus, 2018).

Analizuojant padalinius, kuriuose vyksta stipriausias bendradarbiavimas, paminėtina Europa, kur du kartus per metus organizuojami susitikimai skirtingose regionuose. Žemiau pateikiamas įmonės pasiskirstymas Europoje:

- Regionas 1 – Prancūzija, Italija, Beniliukso šalys (Belgija, Olandija), Turkija, Austrija.
- Regionas 2 - Lenkija, Čekija, Slovakija, Baltijos šalys ir Suomija, Vengrija, Skandinavija.

- Regionas 3 - Italija, Kroatija, Graikija, Rumunija, Vokietija.
- Regionas 4 – Jungtinė Karalystė su kaimyninėmis valstybėmis.

Taigi visi šie regionai organizuoja bendradarbiavimo susitikimus tarpusavyje du kartus per metus -pavasario ir rudens sesijose. Susitikimo esmė - rezultatų aptarimas ir įvairūs mokymai. Dažnai susitikimai trunka 3-4 dienas, juose dalyvauja produktų vadovai ar vadybininkai (prancūzai) ir pristatinėja naujienas bei tendencijas.

Svarbu paminėti atskiras Rusijos ir Ukrainos rinkas - šios šalys nepriklauso Europos rinkoms. Lietuvos ir kitų antrojo regiono šalių regionas vieną kartą metuose organizuoja susitikimus su Rusijos ir ukrainos partneriais jau kelis metus. Susitikimai organizuojami pakaitomis, vienas - pas juos, kitas - antrajame regione. Tokiu būdu dalyvių skaičius išauga iki 50, taigi galima keistis išsamesne informacija ir pan.

Pristatant įmonės hierarchinę struktūrą ir tai, ar dominuoja kurios nors kultūros atstovai aukščiausiuose įmonės vadovavimo hierarchijos lygiuose paminėtina, jog visi vadovai globaliu lygmeniu yra prancūzai, o regiono vadovai - vietiniai. Kalbant apie funkcinę struktūrą ir pavaldumo ryšius pasakytina, jog ypatingai svarbius klientus (angl. *Key Account*) valdantiems darbuotojams visame pasaulyje vadovauja prancūzas, todėl beveik kiekvienoje didesnėje šalyje taip pat dirba ir darbuotojai, pavaldumo ryšiais susiję ir ne su savo šalies vadovui.

Kalbant apie komunikacinę įmonės struktūrą ir formas, kanalus, kuriais komunikuoja skirtingų padalinių / šalių atstovai, reikia paminėti, jog visa komunikacija tarp padalinių, vadovų ir darbuotojų vyksta *Google* sistemoje, pasitelkiant *Gmail* elektroninį pašta bei *Google Docs* dokumentų valdymo sistemą. Taigi kai yra planuojama rinkai teikti naujas prekes, yra išsiunčiamas el. laiškas visiems pasaulio regionų vadovams ir tuo pačiu gaunama informacija ir komentarai iš visų šalių apie planuojamus metinių pardavimų kiekius. Taip pat naudojami *Google Docs* dokumentai, kuriuose produktų vadovai gali pastoviai atnaujinti informaciją bei nurodyti, kokios prekės turi tiekimo problemų, kodėl, kaip ir kada jos bus išsprendžiamos. Poreikiai specialios paskirties prekėms taip pat teikiami per *Google Docs* sistemą, kuri yra patogi tuo, jog skirtingose šalyse esantys darbuotojai lengvai gali gauti ir keistis informacija.

Pristatant žmogiškųjų išteklių struktūrą bei tai, ar, pvz., vietiniuose padaliniuose dirba vietos darbuotojai, ar siunčiami vadovai arba darbuotojai vadovauti / dirbti į kitos šalies padalinius pasakytina, jog vadovai iš kitų šalių yra siunčiami tik tada, kai atsidaro naujas padalinys. Kadangi dažniausiai perkamos kitos įmonės, daugeliu atveju siunčiamas vadovas prancūzas, siekiant palengvinti perėjimą prie *Delta Plus Group* įmonės politikos ir darbo principų. Pasakytina, jog taip prieš 10 metų įvyko netgi su Lenkijos padaliniu, taip buvo ir pradėjus dirbti su JAV – motininės įmonės atstovo vadovavimas truko 2 metus. Yra pagrindas manyti, jog taip pat bus ir Kanados atveju. Tačiau išskyrus paminėtus atvejus, padaliniuose dirba tik vietiniai vadovai.

Kalbant apie žmogiškųjų išteklių vystymą bei darbuotojų parengimą / mokymus, dirbant su skirtingomis kultūromis, pirmiausiai paminėtinas faktas, jog priimant darbuotojus į svarbesnes pozicijas, procesas vyksta trimis etapais. Kai buvo ieškoma vadybininko Estijoje, pirmiausia leista vadybininką pasirinkti patiems, o po to kelias kandidatūras su rekomendacijomis reikėjo siųsti aukštesnio lygio vadovui, kuris organizavo papildomą pokalbį su kandidatu. Jei šie du pokalbiai būna sėkmingi kandidatui, paskutinį patvirtinimą turi suteikti pasaulio pardavimų vadovas. Tačiau šis etapas yra daugiau rekomendacinio pobūdžio, kadangi aukščiausio lygio vadovybė iš esmės palieka tokius sprendimus regionams. Įdomu tai, jog žmogiškųjų išteklių padalinys iš esmės didelės įtakos nedaro, nors pasilieka sau tokią teisę. Šis padalinys kas keletą metų atvyksta į bendrus susitikimus ir organizuoja seminarus ar tyrimus, bet regionų vadovų nuomone, šis padalinys tiesioginės lemiamos įtakos regioniniams sprendimams (žmogiškųjų išteklių aspektu) nedaro.

Pristačius tiriamąją įmonę, kurios atvejis padeda suprasti tarptautinės prekybos įmonės veikimo principus, rinkas bei tarpkultūriškumo svarbą, toliau svarbu aptarti mokslinių tyrimų tarpkultūrinės kompetencijos vystymo klausimą.

## **1.2. Tarpkultūrinės kompetencijos tyrimų problematikos apžvalga**

Analizuojant *Delta Plus Group* situaciją, reikėtų apžvelgti jau atliktų tyrimų tarpkultūrinės kompetencijos vystymo klausimais rezultatus. Šiame poskyryje pristatomi mokslinėje literatūroje aptikti tyrimai, analizuojantys konkrečius organizacijų, sektorių, šalių atvejus, sėkmingai vystant tarpkultūrinę kompetenciją (TkK).

Verslo poreikis sėkmingai veikti „kertant sienas“ nuolat auga (Ghauri, 2000), todėl tarpkultūrinės kompetencijos tyrimai jau daugiau nei pusę amžiaus užima svarbią vietą mokslininkų darbuose įvairių mokslų kontekste (Hammer, 2015). Nemažai tokių studijų atlikta aukštojo mokslo srityje, pagrindžiant tarpkultūrinės kompetencijos vystymo svarbą būsimų verslininkų ir vadybininkų rengime. Griffith et al. (2016) teigia, jog globalizacijos banga suformavo didžiulę TkK paklausą tarpe jaunimo - studentų, kurie dar tik žengs į darbo rinką, o savo ir kolegų giliai tyrimais pagrindžia TkK vystymo poreikį. Senyshyn (2002), Ala-Louko (2017) tyrimai atskleidžia TkK, kaip modernios ir esminės kompetencijos, vystymo bei vertinimo perspektyvas, universitetuose ruošiant vadybininkus, kurie dirbs globaliame technologijų pasaulyje. Bass (1990), Irving (2010), atskleisdami šiuolaikinių lyderių laukiančius iššūkius, akcentuoja didžiulį TkK vaidmenį tiek globalios lyderystės, tiek sėkmingos organizacijų veiklos kontekste.

Huang et al. (2003) savo tyrimais aiškina ryšį tarp darbuotojų turimos tarpkultūrinės kompetencijos ir bendradarbiaujančių tarptautinių įmonių verslo santykių kokybės, o taip pat tyrinėja ilgalaikių verslo tarpusavio santykių tvarumą. Johnson et al. (2006), Barrera (2010), Dawidziuk et al. (2012), Khakhar ir Rammal (2013), Elo et al. (2015) darbai prisideda prie tarpkultūrinės kompetencijos

vystymo tyrinėjimo būtent tarptautinio verslo kontekste. Jie pateikia atvejų studijas, analizuoja konkrečių tarptautinių kompanijų patirtis, lūkesčius, motyvaciją, bendradarbiavimo santykius bei internacionalizacijos procesus, įrodinėdami, jog būtent išvystyta TkK yra raktas, leidžiantis kalbėtis, spręsti konfliktines situacijas bei susidūrimus rinkoje. Kaip tik šios kompetencijos reikia tiek globaliai veikiančiose organizacijose (kaip teigia Bikson et al., 2003), tiek įmonių susijungimuose ir įsigijimuose (Morosini ir Ullrich, 2005). Jaccarino ir Kendall (2004) savo darbuose tyrinėja, kokią reikšmę TkK vystymas turi individams, organizacijai, o taip pat visam verslui. Jie įrodo, jog tarpkultūriškai kompetentinga organizacija ne tik geba samdyti įvairovę atspindinčius ir skirtingomis kalbomis kalbančius vadovus; ji gali sukurti atmosferą, kur visi bus įsitraukę į veiklą ir sieks geriausių rezultatų.

Atskiras tyrimų laukas yra susijęs su tarpkultūrinės kompetencijos įmonėse testavimu bei vertinimu: tai, pavyzdžiui, TkK vystymosi paradigmos (angl. *developmental paradigm*) studijos (Hammer, 2011) ar TkK testavimas išreikštais ir neišreikštais būdais bei instrumentais (Bazgan ir Norel, 2013).

Tyrimo, atliekamo šiame darbe, rezultatų pagrindu planuojama aukščiau analizuotai įmonei pateikti rekomendacijas, kurios padėtų jai lengviau pasiekti iškeltus strateginius tikslus ir tarptautinę sėkmę, o jos nariams – ar individams, ar komandoms – pasirinkti tokią elgseną, kuri leistų efektyviai atlikti užduotis, bendrauti, bendradarbiauti, priimti reikalingus sprendimus ir, be abejo, efektyviai siekti organizacijos tikslų. Todėl šioje darbo dalyje be trumpos tarpkultūrinės kompetencijos vystymo tyrimų lauko apžvalgos dar yra būtina įvardinti, kokių teorijų ar metodologijų pagalba galima išskirti konkrečios verslo kultūros profilius ar charakteristikas. Tokį poreikį lemia kultūrų, kurios yra paminėtos kaip *Delta Plus Group* distributoriai ar potencialūs tinklo nariai, sąrašas (žr. 1.1 poskyrį).

Pristatant tokią informaciją, galima remtis daugybės jau atliktų mokslinių studijų rezultatais ar pripažintomis, validuotomis ir plačiai naudojamomis metodologijomis, kurios skirsto nacionalines arba verslo kultūras pagal tam tikrus parametrus ir tokiu pagrindu jas tyrinėja bei teikia atitinkamas rekomendacijas jų pajėgumų (angl. *capabilities*) ir kompetencijų plėtrai. Žemiau minimų autorių atliktų plačių studijų rezultatų pagalba atskirų kultūrų atstovų verslo partneriai, viena vertus, gali gauti pakankamai tikslios informacijos apie kitą pusę, kita vertus, gali imtis tinkamų rinkodaros veiksmų ar tiesiog sėkmingiau modeliuoti gaires efektyvesniam šalių bendradarbiavimui. Taigi, šių teorijų panaudojimas įgalina ir TkK vystymą.

Priežastis, kodėl ši informacija nepateikiama nei antroje, teorinėje, nei trečioje, metodologinėje darbo dalyse yra ta, jog darbe nežadama nustatinėti konkrečių kultūrų charakteristikas ar dimensijas. Dėl pasirinkto darbo objekto čia nesiekama išsiaiškinti atskirų kultūrų profilius; šis darbas dėl savo ribotos apimties bei resursų kultūrų analizėje negalėtų atskleisti nieko naujo. Žemiau minimų autorių atliktuose tyrimuose tai jau sėkmingai padaryta. Visos konkrečios kultūros, kuriose realiai veikia įmonės *Delta*

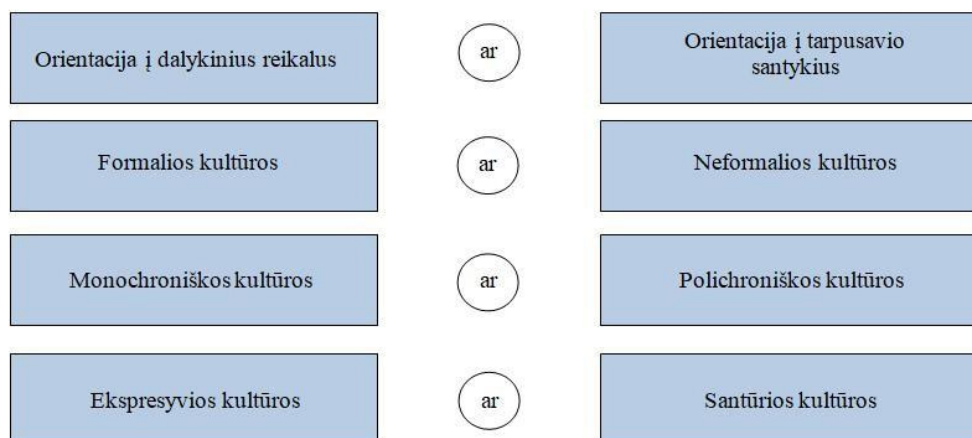


*Plus Group* partnerių struktūros, jau yra ištyrinėtos, kiekvienos [verslo] kultūros specifiniai bruožai yra pagrįsti, pasinaudojant viena ar keletu čia išvardintų metodologijų.

Taigi, svarstant tarpkultūrinės kompetencijos (TkK) vystymo galimybes, paminėtini autoriai, kurių studijos ar iškeltos teorijos atskleidė individų ar įmonių patirtis bei suformavo atskirą ir tarptautinėms organizacijoms be galo vertingą tyrimų lauką. Įmonės *Delta Plus Group* problemos sprendimo kontekste paminėjimo yra vertos kelios populiariausios kultūrų profilius analizuojančios metodologijos:

- Edward Hall'o Aukšto ir žemo kultūrų kontekstualumo teorija (angl. *Cross-cultural Teory – Contexting Model*; 1976) bei kitos jo teorijos;
- Fons Trompenaars'o ir Charles Hampden-Turner'io Septynios kultūros dimensijos (angl. *Seven Dimensions of Culture*; 1997);
- Richard Gesteland'o tarpkultūrinės verslo elgsenos modeliai (angl. *Patterns of Cross Cultural Business Behavior*; 1999);
- Danielės Walker ir bendraautorių apibendrintas Kultūrinių orientacijų požiūris (angl. *The Cultural Orientations Model (COM)*; Walker et al., 2003; Schmitz, 2006);
- Geert Hofstede kultūrinių dimensijų teorija (angl. *Cultural Dimensions Theory*; 2007, 2010).

Nei viena iš šių metodikų nėra konkrečiai orientuota būtent į tarptautinės prekybos įmonės tarpkultūrinės kompetencijos analizę ar tarptautinės prekybos įmonės TkK vystymo tyrimus. Šio darbo kontekste bus pasinaudota tik viena iš aukščiau paminėtųjų teorijų - Richard R. Gesteland (1999) tarpkultūrinės verslo elgsenos modeliais. Šios metodikos pasirinkimo tinkamumą galėtų pagrįsti faktas, jog prekyba ar paslaugų pirkimas tiesiogiai koreliuoja būtent su tam tikra elgsena organizacijoje. Be to, mokslininkų teigimu, tyrinėdami kompetencijas, mes tiesiogiai tiriamo būtent *elgsenos* profilį (Vakola et al., 2007).



**2 pav. Gesteland (1999) tarpkultūrinės verslo elgsenos modelis**

Gesteland (1999, 2012) apibendrina savo daugiau kaip tris dešimtmečius trunkančių tyrimų apie atskirų kultūrų atstovų lūkesčius prielaidas bei rezultatus; jis suformulavo tam tikroms kultūroms priklausančių verslininkų, derybininkų profilius, kuriais remiasi ir organizacijų specialistai, praktikai, ir akademikai, svarstydami ar įgyvendindami TkK vystymą. Pagal Gesteland sistemą visi tarptautinio verslo papročiai ir praktika logiškai sugrupuoti į tam tikrus modelius. Šie elgesio modeliai išreiškia kultūros tendencijas - bruožus, būdingus daugumai. Kaip teigia autorius, šiuolaikiniame pasaulyje būdingas verslo kultūrų paskirstymas *orientuojantis arba į dalykinius reikalus, arba į santykius*. Taigi, verslininkai gali daugiausia dėmesio skirti užduotims, kalbėti tiesmukai. Arba jie gali pirmenybę teikti gerai pažįstamiems asmenims, dažnai atidėlioti sprendimus, o bendrauti subtiliai, siekdami „išlaikyti veidą“. *Formalios kultūros* yra susiskirsčiusios į hierarchijas, žmonės yra vertinami pagal amžių, lytį, užimamas pareigas; pavaldiniai atvirai nusileidžia vadovams. *Neformaliose kultūrose* vyrauja maži statuso bei valdžios skirtumai. *Monochroniškos kultūros* garbina tvarkaraščius ir nustatytus grafikus; *polichroniškos kultūros* mažiau dėmesio skiria punktualumui ar laiko organizavimui. Dar Gesteland (1999, 2012) išskiria *ekspresyvias* (emocionalias) bei *santūrias* (rezervuotas) verslo kultūras.

Toliau šioje darbo dalyje toliau pateikiamas *Delta Plus Group* darbuotojų, atstovaujančių aukščiau išvardintas kultūras aplinkas, skirstymas pagal tam tikrai kultūrai būdingas charakteristikas.

1 lentelė. *Delta Plus Group* distributorių verslo elgsenos modeliai (pagal Gesteland, 1999, 2012)

Šalis / kultūra	Kultūros atstovams būdingos charakteristikos	Aptarnaujama rinka
Prancūzija	Iš dalies orientuoti į santykius, formalūs, nepastoviai monochroniški, emociškai ekspresyvūs	Vakarų Europa
Lenkija	Orientuoti į santykius, formalūs, polichroniški, nepastoviai ekspresyvūs	Centrinė Europa
Jungtinė Karalystė	Orientuoti į reikalus, vidutiniškai formalūs, monochroniški, santūrūs	Jungtinė Karalystė, Airija
Kroatija, Graikija	Orientuoti į santykius, formalūs, polichroniški, ekspresyvūs	Europinis tinklas
Argentina, Brazilija, Kolumbija, Peru	Orientuoti į santykius, formalūs, polichroniški, ekspresyvūs	Kitos rinkos
Kosta Rika	Iš dalies orientuoti į santykius, formalūs, nepastoviai monochroniški, emociškai ekspresyvūs	
JAV	Orientuoti į reikalus, vidutiniškai formalūs, monochroniški, santūrūs	
Filipinai	Orientuoti į santykius, formalūs, polichroniški, santūrūs	
Rusija, Ukraina	Orientuoti į santykius, formalūs, polichroniški, nepastoviai ekspresyvūs	
Turkija, Jungtiniai Arabų Emiratai	Orientuoti į santykius, formalūs, polichroniški, ekspresyvūs	
Kinija	Orientuoti į santykius, formalūs, monochroniški, santūrūs	
Indija	Orientuoti į santykius, formalūs, polichroniški, santūrūs	

Beje, *lietuvius* Gesteland bendrai priskiria Baltijos šalims ir įvardija juos kaip atskirą kultūrinę grupę: vidutiniškai orientuotus į reikalus, formalius, iš dalies monochroniškus ir santūrius (Gesteland, 2012, 305 p.). 1 lentelėje apibendrinta informacija atskleidžia plačią tiriamos įmonės veiklos erdvę ir apskritai tokių tyrimų aktualumą tarptautinėse organizacijose. Gesteland tyrimų rezultatai paaiškina, jog į dalykinius reikalus orientuotų partnerių atstovai puikiai tvarko verslo reikalus, tuo tarpu į tarpusavio santykius orientuotų kultūrų atstovams pirmiausiai būtina užmegzti pasitikėjimu grįstą ryšį, kitaip konfliktas tarp šalių neišvengiamas. Formaliose kultūrose dominuoja pagarbus komunikavimo stilius ir pagarbos rodymas, todėl bendravimas su partneriais - neformalių kultūrų atstovais darbuotojams pasirodys nepagarbus ar familiarus. Monochroniškos, griežtos kultūros griežtai laikosi grafiko, siekia aiškaus susitarimo, o laiką vertina labiau, negu žmones. Tuo tarpu polichroniškų kultūrų atstovams tai garantuoja konfliktą. Ekspresyvių kultūrų atstovai kalba garsiai, gestikuliuodami, vengia tylos pauzių. Santūrioms kultūroms atstovaujantys darbuotojai vengs stipraus akių kontakto, kalbės ramiai ir piktinsis kita šalimi.

Taigi apibendrinant, aukščiau įvardinti faktai leidžia daryti prielaidą, jog įmonės *Delta Plus Group* vadovai ir darbuotojai bet kuriame įmonės padalinyje, tikėtina, turėtų patirti nemažai trikdžių, dirbdami su savo partneriais, atstovaujančiais kitai kultūrai. Nelieka abejonės, jog darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos vystymas turėtų nebūti atidėliojamas. Šis tyrimas tokį uždavinį ir įvardija.

## 2. TEORINIAI TARPKULTŪRINĖS KOMPETENCIJOS VYSTYMO ASPEKTAI

### 2.1. Tarptautinių įmonių veikimo kultūrinis kontekstas ir iššūkiai atliepiant tarpkultūrinės kompetencijos vystymo poreikį

Mokslinėje literatūroje tarpkultūrinės kompetencijos fenomenas dažniausiai analizuojamas tarptautinio, o kartais globalaus, verslo kontekste. Johnson et al. (2006) atskleidžia, jog išnagrinėjus dešimties geriausių verslo žurnalų turinį per 10 metų, 189-iuose moksliniuose straipsniuose buvo tyrinėjamos būtent tarpkultūrinės kompetencijos dimensijos. Todėl mokslinės literatūros šaltinių analizę verta pradėti akcentuojant, jog tarptautinės įmonės, kurioms yra būtina tarpkultūrinė kompetencija, veikia sudėtingoje daugiakultūrinėje aplinkoje, ir įtaką joms daro daugybė internacionalizacijos procesus lemiančių veiksnių.

Įmonių internacionalizacija traktuojama kaip platus ir daugialypis procesas. Daugelis mokslininkų ją supranta kaip globalią integraciją. Internacionalizacija laikoma procesu, kurio metu įmonės įsisąmonina tiesioginę ir netiesioginę tarptautinių sandorių įtaką jų veiklai ateityje bei sukuria ir valdo sandorius su kitomis šalimis. Calof ir Beamish (1995) įmonių internacionalizaciją apibūdina kaip įmonės operacijų – strategijos, struktūros, išteklių ir kt. adaptavimo tarptautinei aplinkai procesą. Tačiau esama ir kitokių požiūrių: Ala-Louko (2017), pavyzdžiui, internacionalizaciją traktuoja kaip įmonių veiklai būtiną kompetenciją.

Bet kuriuo atveju, sėkmingai organizacijos veiklai tarptautiniame kontekste pirmiausiai būtina įvertinti naują kultūrinę aplinką bei savo įmonės pajėgumus (angl. *capabilities*) – galimą potencialą, o taip pat veiklas, darbo vaidmenis, žmogiškųjų išteklių kompetencijas, įgalinančias tarptautinės kompanijos konkurencingumą. Kitaip tariant, tarptautiniu mastu sėkmingai veikiančios kompanijos turi turėti konkurencingumo šaltinius - unikalius pajėgumus ir galimybes, o taip pat išvystytas darbuotojų kompetencijas. Darbas užsienio rinkose (arba su užsienio rinkomis) reikalauja darbuotojų, pasižyminčių kitokiomis, platesnėmis kompetencijomis bei lyderių ar vadovų, gebančių integruoti daugialypes ir daugiaprasmes tarptautinės organizacijos veiklas. Tyrimai rodo (Rugman, 2010; Daniels et al., 2017), jog įmonės, kurios investuoja savo kapitalą ir vadovų energiją į kompetencijų plėtotę, o vėliau sugeba pasinaudoti šiais resursais plačiose tarptautinėse rinkose, pasiekia didesnio pelningumo. Tarptautinė veikla suteikia galimybes išnaudoti unikalios vietos privalumus, kurti pelningus naujoms rinkoms tinkančius produktus bei paslaugas, pasinaudojant turimomis vertingomis žiniomis, išnaudojant darbuotojų gebėjimus bei unikalias jų savybes. Tokių pajėgumų pavyzdžiais gali būti integruotų tarptautinių tinklų kūrimas, komandinis darbas, naudojimas komunikacinėmis medijomis, diferencijuotų santykių mezgimas, rizikos valdymas, lankstus ryšių tvarkymas, atvirumas inovacijoms

(Calantone et al., 2006; Rugman, 2010; Lin & Ho, 2018). Visa tai būdinga įmonėms, kurių žmogiškieji išteklių iš esmės pasižymi išvystytu sugebėjimu efektyviai veikti tarpkultūrinėje erdvėje.

Tarptautinėms įmonėms, dirbančioms užsienio rinkose, nuolat tenka įrodinėti savo pranašumą, tačiau tą daryti tenka daugybės iššūkių kontekste (Dabravalskytė & Vveinhardt, 2015). Pavyzdžiui, daugeliu atvejų paslaugų perdavimas ar eksportavimas nėra nei priimtinas, nei įmanomas, todėl paslaugos yra ypatingai „pririštos“ prie vietovės ir smarkiai įtakojamos vietinės kultūros. Veikla dažnai nuo pat pradžių būna vystoma kitos kultūros fone, o tempas dažniausiai būna didžiulis. Nesusipratimai neišvengiami (Bernard et al., 2007) tarpasmeniniame lygmenyje (nesusikalbėjimas, etiketo ir percepcijos skirtumai), organizaciniame (hierarchijos traktavimas, augantis komandos vaidmuo ar skirtingų kompetencijų poreikis, pavyzdžiui, eksportuojančiai ir importuojančiai įmonei), valdžios institucijų lygyje (dėl savito, teisės aktais reglamentuojamo požiūrio į nuosavybę, į įmonių steigimą, licencijavimą ir pan), o taip pat ir visuomenės kultūros lygmenyje (kai šalies kultūrinės vertybės tiesiogiai įtakoja organizacijos procesus). Kai kurios tarptautinės prekybos ar paslaugų įmonės dažnai gyvuoja valdomos baimės per daug atsiskleisti, tapti „permatomomis“ ir būti nukopijuotomis, prarandant konkurencingumą; jų veikla gali būti persmelkta dar didesnio neaiškumo, neapibrėžtumo ir netikrumo (angl. *uncertainty*), nepastovumo (angl. *volatility*) ar netikėtumų baimės (Lin & Ho, 2018), o tai vėl reikalauja specifinių sprendimų.

Taigi, peršasi išvada, jog tarptautinių įmonių darbuotojams nebepakanka tik suprasti tarptautinio verslo principus, turėti tarpkultūrinių žinių ar puikiai mokėti užsienio kalbas, nes bendradarbiavimas su skirtingoms kultūroms priklausančiais darbuotojais, tiekėjais, klientais, partneriais, konkurentais pagrįstas skirtinga patirtimi, skirtingu supratimu, vertybėmis ir požiūriais į organizacijų veiklą (Dabravalskytė & Vveinhardt, 2015; Ala-Louko, 2017; Matveev, 2017).

Tyrimai atskleidžia, jog globalizacijos procesai, tobulėjančios komunikacinės sistemos, plokštėjanti organizacijos struktūra kuria naujus organizacijos elementus: suformuota ir efektyviai funkcionuojanti tarptautinė *komanda* tampa būtinu tarptautinės organizacijos atributu (Graham, 2009). Tokiu atveju tarptautinės įmonės darbo grupės ar komandos nariai privalo išsiugdyti specifines kompetencijas, kadangi savo darbe jie turi nuolat derinti daugybę požiūrių - į hierarchiją, vadovavimą ir vyresnybę, į konfliktus bei jų sprendimą, į problemų priėmimo specifiką, į tarpusavio komunikaciją – tiesioginę arba netiesioginę, į susikertančias normas ar vertybes ir kt. (Brett et al., 2006).

Galima teigti, jog tarptautinė įmonės patirtis reikalauja gebėti mąstyti už savo patirties ribų, sugebėti lanksčiai dirbti su žmonėmis bei komandomis, nepriklausomai nuo jų buvimo vietos. Kad tarptautinis ir / ar tarpkultūrinis kontaktas būtų konstruktyvus, būtina išpildyti tam tikras sąlygas. Akivaizdu, jog viena esminių kompetencijų, reikalingų įmonių internacionalizacijos valdymui, yra tarpkultūrinė kompetencija (TkK).

Nežiūrint į tai, jog tarptautinės įmonės yra pakankamai tyrinėjamos mokslo bei taikomuosiuose darbuose, tarpkultūrinės kompetencijos poreikiai tokių įmonių veikloje ir darbuotojų TkK ugdymo ar vystymo aspektas dar reikalauja tikslesnės bei gilesnės analizės (Johnson et al., 2006; Morley & Cerdin, 2010). Pats daugiadimensis TkK konceptas bus detaliam analizuojamas 2.2. darbo dalyje; galima tik paminėti, jog jis neatsiejamas nuo tokių gebėjimų, kaip kultūrinis supratimas (angl. *cultural understanding*), kultūrinė inteligencija (angl. *cultural intelligence*) atvirumas skirtingumams (angl. *dissimilarity openness*), tarpkultūrinė komunikacija (angl. *intercultural communication*), dviprasmiškumų toleravimas (angl. *ambiguity tolerance*), informacijos apdorojimas (angl. *information processing*), konfliktų valdymas (angl. *conflict management*) (Morley & Cerdin, 2010; Dawidziuk et al., 2012).

Apibendrinant pasakytina, jog tarpkultūrinės kompetencijos ugdymas tiek individo (kaip asmens savybių, žinių bei gebėjimų visuma), tiek organizacijos lygmeniu (kaip verslo operacijų ir valdymo pajėgumas) apsaugo įmonę (prekybos ar paslaugų) ir jos darbuotojus nuo vadybos klaidų bei nenumatytų veiklos pasekmių, tokių kaip, pavyzdžiui, konkurencingumo netekimas (Matveev, 2017). Todėl toliau darbe bus plėtojamas tarpkultūrinės kompetencijos (TkK) konceptas.

## **2.2. Tarpkultūrinės kompetencijos samprata, struktūra ir teoriniai modeliai**

Kaip jau minėta 2.1 poskyryje, globalizacijos nulemti besiformuojantys ryšiai, išaugęs informacinių technologijų naudojimo lygis, tarptautiniai kontaktai tarp įmonių, organizacijų ir individų reikalauja gebėti sėkmingai bendrauti, veikti, pasiekti susitarimą. Mokslininkai teigia, jog tarpkultūrinė kompetencija – tai kolektyvinis socialinis fenomenas, kylantis interakcijoje tarp subjektų (Deardorff, 2006, 2009). TkK yra perduodama (angl. *transmittable*) vienu kitiems, kai atsiranda poreikis laviruoti sudėtinguose ir susijusiuose individų, grupių, organizacijų tinkluose. Akivaizdu, jog efektyvus funkcionavimas verslo aplinkoje priklauso nuo žmonių sugebėjimo prisitaikyti prie kitos kultūros (ar kitų kultūrų) kompleksiško, sėkmingo tarpkultūrinių skirtumo supratimo, skirtųjų priėmimo ir reagavimo į juos. Todėl tarpkultūrinė kompetencija – tai viena pačių svarbiausių šiuolaikinių organizacijų charakteristikų (Magala, 2005; Matveev, 2017), leidžianti kritiškai įvertinti savos ir „kitos“ kultūros unikalumą, atsikratyti stereotipų, geriau suprasti kultūros įtaką verslui, organizacijai, komandai ir individui.

Prieš analizuojant TkK, galima priminti, jog *kompetencija* apibūdinama kaip integruotas žinių, gebėjimų ir asmeninių charakteristikų derinys. Verslo aplinkoje individo kompetencija vertinama pagal jo gebėjimą efektyviai atlikti užduotį, pranokstant veiklos standartą (Matveev, 2017). Tai esminė individo charakteristika, tiesiogiai susieta su efektyvesniu aukštesnio lygio veiklos atlikimu. Mokslininkų teigimu, kompetencija – tai gebėjimas perkelti žinias ir įgūdžius į naujas, neapibrėžtas ir

kompleksines situacijas, tuo pačiu įgalinant žmogų veikti įvairiuose veiklos lygiuose: operaciniame, darbo tobulinimo, vidinių ir išorinių sąlygų keitimo, naujo darbo ir naujų veiklos situacijų kūrimo (Lepaitė, 2001). Kompetenciją sudaro penkios parametru grupės: pirma, motyvai; antra, [individo] bruožai; trečia, savojo „aš“ koncepcija – požiūriai ir vertybės; ketvirta, žinios; penkta, įgūdžiai ir gebėjimai. Kitaip tariant, kompetencija - asmens žinios, įgūdžiai, gebėjimai, požiūriai, savybės, žmogaus viduje glūdinčios vertybės, pasireiškiančios sėkmingais individo konkrečios srities veiklos rezultatais (Jucevičienė & Blaženaitė, 2008).

Toliau, siekiant apibendrinti tarpkultūrinės kompetencijos sampratą, galima paminėti visą eilę darbų, kuriuose pateikiama daugiau ar mažiau išsami šio koncepto analizė. Galima pradėti nuo platesnės apibrėžties - McPhatter (Johnson et al., 2006) kultūrinės kompetencijos prekybos ir paslaugų srityje sampratos: tai sugebėjimas teikti paslaugas ar prekes, kurios yra suvokiamos kaip pagrįstos ir paremtos įstatymais, sprendžiančios kultūrinei įvairovei priklausančių individų problemas. Tai apima gebėjimą transformuoti žinias ir kultūros įsisąmoninimą (angl. *cultural awareness*) suteikiant specifines paslaugas ar tiekiant prekes ir taip palaikant visos sistemos funkcionavimą atitinkamame kultūriniame kontekste. Johnson et.al (2006) apibrėžia kultūrinę kompetenciją kaip gebėjimą naudoti žinias organizacijos funkcionavimo rutinoje, veikiant kultūrinių iššūkių kontekste.

Žvelgiant giliau, Gersten (Johnson et al., 2006) teigia, jog *tarpkultūrinė kompetencija* – tai sugebėjimas efektyviai funkcionuoti kitoje kultūroje. Hofstede (2001) manymu, tarpkultūrinę kompetenciją sudaro įsisąmoninimas (angl. *awareness*), žinios, gebėjimai ir asmenybė. Tarpkultūrinė kompetencija kai kurių autorių yra įvardijama kaip gebėjimas, įgytas remiantis atitinkamomis žiniomis bei požiūriais, kuris įgalina individą efektyviai dirbti skirtingų kultūrų kontekste (Mažeikienė & Virgailaitė-Mečkauskaitė, 2007).

Deardorff (2006, 2009) siūlo keturių dimensijų tarpkultūrinės kompetencijos apibrėžtį, kuri yra pakankamai universali ir priimtina šio darbo temai atskleisti. Jos teigimu, tarpkultūrinei kompetencijai būtini:

- požiūriai (motyvacija),
- tarpkultūrinės žinios bei gebėjimai,
- sugebėjimas reflektuoti visą gaunamą informaciją – faktus ir idėjas, kurie įtakoja asmens elgseną, nuomones ar sprendimus (kaip vidinė tarpkultūrinės kompetencijos išdava),
- konstruktyvi sąveika (interakcija) (kaip išorinė tarpkultūrinės kompetencijos išdava).

Apibendrinant sampratą, kuria bus remiamasi šiame darbe, galima teigti, jog *tarpkultūrinė kompetencija (TkK)* – tai individo sugebėjimas efektyviai ir tinkamai sąveikauti tarpkultūrinėse situacijose, remiantis tam tikrais požiūriais bei motyvais, tarpkultūrinėmis žiniomis, gebėjimais ir nuolatine refleksija, kai organizacija veikia tarptautiniu mastu, [tarp]kultūrinių iššūkių kontekste.

Taigi, tarpkultūrinė kompetencija gali padėti sukurti efektyvią darbo ir organizacijos veiklos aplinką tarpkultūrinėse situacijose. TkK pasižymintis organizacijos narys geba efektyviai derėtis ir susitarti, gerbia reikšmes ir kultūrinius simbolius bei normas, kurios kinta bendravimo metu. Jis / ji supranta skirtingomis charakteristikomis (rasė, etninė priklausomybė, lytis, hierarchinė padėtis, ir pan.) pasižyminčių individų ar socialinių grupių kultūrinės patirtis bei pasiekimus, tų skirtumų dinamiką (Matveev, 2017). Be to, toks organizacijos narys, dirbdamas su kitos kultūrinės aplinkos žmonėmis, sugeba sąmoningai mobilizuoti savo žinias, gebėjimus, elgseną, vertybes ir jų pagrindu susidoroti su nežinomomis ir problemiškomis situacijomis. Mokslininkai teigia, jog profesionalo, veikiančio tarptautiniame kontekste, TkK reikalauja efektyviai ir tinkamai sąveikauti (interakcijos) su skirtingo kultūrinio identiteto individais (Onorati et al., 2011; Matveev, 2017). Toks darbuotojas turi būti chameleonas, galintis keistis ir prisitaikyti prie bet kokios situacijos, kurioje jis / ji atsiduria; jis / ji būtinai pasižymi lankstumu bei atvirumu.

Svarbu pabrėžti, jog tarpkultūrinė kompetencija yra kontekstuali. Įspūdis ar vertinimas, jog asmuo pasižymi tarpkultūrine kompetencija, sudaromas tik įvertinant specifinį kontekstą ir konkrečią situaciją (Lustig & Koester, 2010). Todėl ši daugialypė ir daugiasluoksni kompetencija yra tiesiogiai susijusi su santykiais ir situacijomis, kuriose vyksta bendravimas.

Moksliniuose šaltiniuose egzistuoja daugybė tarpkultūrinės kompetencijos *struktūrinių modelių*, apibrėžiančių kompetenciją individo bei organizacijos lygmenyse bei įvardijančių esminius kompetencijos lygį atskleidžiančius parametrus. Vienas iš pamatinių, vis dar plačiai taikomų struktūrinių modelių (angl. *framework*) individo tyrimo lygmenyje buvo pasiūlytas Spitzberg ir Cupach (1984). Jų teigimu, bazinės tarpkultūrinės kompetencijos dimensijos yra šios:

- *žinios* apie kultūrą – savo bei kitas kultūras: informacija apie žmones, jų vertybes, įsitikinimus bei praktikas, verbalinės ir neverbalinės komunikacijos taisykles, etiketo normas, o taip pat – žmonių lūkesčius;
- *įgytas sugebėjimas* pasirinkti tinkamą elgseną, kuris būtų traktuojama kaip kompetentinga, ypač bendraujant tarpkultūrinėse grupėse ar komandose, kur siekiama bendro tikslo ir yra būtina aiškiai komunikuoti specifiniuose kontekstuose;
- individo *asmenybės bruožai* bei valdomas *motyvacijos* sąveikauti ir komunikuoti lygis; čia ypač svarbu, kad individai nebūtų egocentriški ar linkę išlaikyti socialinę distanciją, o esminiais tampa tokie bruožai kaip lankstumas, tolerancija, empatija.

Kitas dažnai tyrimuose bei kultūrų vertinimuose pritaikomas individo multi-/daugiadimensinių tarpkultūrinės kompetencijos modelis grindžiamas Byram (1997) darbais. Byram siūlomas penkių faktorių TkK modelis apima tokius struktūrinius elementus:

- nuostatų (angl. *attitudes*) veiksnys atskleidžia individo gebėjimą reliatyvizuoti savąjį „aš“ ir vertinti „kita“; jis apima norą pažinti bei atvirumą, nepasitikėjimo kita kultūra atmetimą,



- žinių (angl. *knowledge*) apie save ir „kitą“ veiksnys rodo, kiek individas žino apie socialines grupes bei jų praktikas skirtingose kultūrose,
- interpretavimo ir ryšių nustatymo (angl. *interpreting and relating*) gebėjimai apibūdina individo sugebėjimą aiškinti ir sieti vienos kultūros įvykius ar informaciją su kitos kultūros įvykiais ir dokumentais,
- atradimo ir interakcijos (angl. *discovery and interaction*) gebėjimai leidžia individui gauti naujų žinių apie kultūras ir jų praktikas bei jas naudoti tarpkultūriniame bendravime ir komunikacijoje,
- kritinis kultūrinis įsisąmoninimas (angl. *critical cultural awareness*) apibūdina gebėjimą pasinaudoti perspektyvomis, praktikomis, paslaugomis ir produktais tiek savoje, tiek kitoje kultūroje.

Dar vienas plačiai naudojamas tarpkultūrinės kompetencijos modelis buvo apibendrintas Matveev (2017) (remiantis Chen ir Starosta, 1996), kuris pasiūlė plačiai naudojamą tarpkultūrinės kompetencijos tyrimo metodiką. Čia detalizuojamos trys tarpkultūrinės kompetencijos konceptualios dimensijos:

1. Tarpkultūrinio jautrumo (angl. *affective, or intercultural sensitivity*), reiškia kultūrinių skirtumų pripažinimą ir gerbimą,
2. Tarpkultūrinio įsisąmoninimo (angl. *cognitive, or intercultural awareness*) dimensija pripažįsta savo kultūrinio identiteto suvokimą (dažniausiai santykiyje su kitais) bei kultūrų skirtumų supratimą,
3. Tarpkultūrinis sumanumas (angl. *intercultural adroitness*), apimantis gebėjimą perteikti žinią, žinojimas, kaip pateikti save, elgsenos lankstumas, bendravimo valdymas bei socialiniai gebėjimai.

Toliau, Matveev ir Nelson (2004) tarpkultūrinę kompetenciją verslo organizacijos kontekste analizuoja išskirdami keturias dimensijas:

- tarpasmeninių gebėjimų (angl. *interpersonal skills*),
- komandos efektyvumo (angl. *team effectiveness*),
- tarpkultūrinio neapibrėžtumo (angl. *intercultural uncertainty*), bei
- tarpkultūrinės empatijos (angl. *intercultural empathy*).

2 lentelė. Tarpkultūrinės kompetencijos struktūriniai modeliai

Autoriai	Tarpkultūrinės kompetencijos struktūriniai elementai ar dimensijos	Analizės lygmenys
Spitzberg ir Cupach (1984)	Žinios, gebėjimai, asmenybės bruožai, motyvacija	Individas
Byram (1997)	Nuostatos, žinios, interpretavimas ir ryšių nustatymas, atradimas ir interakcija, kritinis kultūrinis įsisąmoninimas	Individas, komanda, tinklai, institucijos, šalies kultūra

Chen ir Starosta (1996), apibendrinta Matveev (2017)	Tarpkultūrinis jautrumas, tarpkultūrinis įsisažmoninimas, tarpkultūrinis sumanumas	Individas, komanda, šalies kultūra
Matveev ir Nelson (2004)	Tarpasmeniniai gebėjimai, komandos efektyvumas, tarpkultūrinis neapibrėžtumas, tarpkultūrinė empatija	Individas, komanda, organizacija, šalies kultūra

Lieka nepaminėti daugybė teoretikų suformuotų TkK struktūrinių modelių, tokių kaip santykių modelis (The Relational Model of Intercultural Competence; Lanigan, 1989), reflektyvusis modelis (The Reflective Model of Intercultural Competence; Williams, 2009) ir daugybė kitų. Dėl objektyvių priešasčių jų analizė paliekama už šio darbo apimties ribų.

Taigi, akivaizdu, jog neegzistuoja vienas išsamus tarpkultūrinės kompetencijos teorinis modelis. 2.3 poskyryje, kalbant apie skirtingus TkK vystymo lygmenis, bus pasitelkti kai kurie aukščiau išvardintų tarpkultūrinės kompetencijos struktūrinių modelių elementai. Iš aukščiau išskirtų tarpkultūrinės kompetencijos modelių galima būtų išskirti specifines turimas kompetencijas ir konkrečius gebėjimus, kurios (-ie) liudytų tarptautinės prekybos įmonės pajėgumų potencialą. Tai bus atliekama tolimesniuose šio darbo teorinės dalies poskyriuose.

Konkrečių tarptautinės įmonės kompetencijų ir/ar jų struktūros dalių išskyrimas bei kategorizavimas tarnauja tolesnei darbo eigai – apibendrinančio konceptualaus teorinio modelio sudarymui bei empirinio tyrimo metodikos sukūrimui, siekiant ištirti tarptautinės organizacijos tarpkultūrinę kompetenciją įvairiuose lygmenyse. Todėl paskutiniame teorinės dalies poskyryje 2.5. siūlomas apibendrinantis konceptualus tarpkultūrinės kompetencijos vystymo tarptautinėje prekybos įmonėje modelis bus konstruojamas, remiantis ne tik minėtais Spitzberg ir Cupach (1984), Byram (1997), Chen ir Starosta (1996), Matveev (2017) bei Matveev ir Nelson (2004) tyrimų rezultatais, bet ir toliau išskirtais analizės lygmenimis.

Apibendrinant galima teigti, jog šiame darbe analizuojami ir toliau empiriniame tyrime bus naudojami tokie tarpkultūrinės kompetencijos struktūriniai elementai, kaip: žinios, gebėjimai, asmenybės bruožai, motyvacija; nuostatos, žinios, interpretavimas ir ryšių nustatymas, atradimas ir interakcija, kritinis kultūrinis įsisažmoninimas; tarpkultūrinis jautrumas, tarpkultūrinis įsisažmoninimas, tarpkultūrinis sumanumas; tarpasmeniniai gebėjimai, komandos efektyvumas, tarpkultūrinis neapibrėžtumas, tarpkultūrinė empatija, analizuojami individo, komandos, tinklų, institucijų, šalies kultūros lygiu.

### 2.3. Tarpkultūrinės kompetencijos vystymo organizacijoje lygmenys

Šio poskyrio tikslas yra atskleisti ir išanalizuoti lygmenis, kuriuose kryptingai veikdama, organizacija (o konkrečiai - tarptautinė prekybos įmonė) galėtų vystyti TkK. Prisimenant 2.2 poskyryje pateiktas tarpkultūrinės kompetencijos (TkK) apibrėžtis, reikėtų akcentuoti atskirus šios kompetencijos apimamus lygmenis: aplinkos, organizacijos, grupės / komandos bei individo.

Tarpkultūrinės kompetencijos vystymas dažnai tapatinama su plėtros ar vystymo(si) (angl. *developmental*) procesu (Hammer, 2011). Cross et al. (Johnson et al., 2006) teigia, jog organizacijos turėtų stengtis inkorporuoti tarpkultūrinės žinias į įmonės strategijos ir politikos formavimą bei kasdieninių praktikų kūrimą. Todėl galima daryti prielaidą, jog TkK vystymas ar vystymas suprantamas kaip besitęsiantis procesas, kuris reikalauja nuolatinio tobulėjimo, mokymosi ir stipraus institucinio palaikymo. O poreikį vystyti tarpkultūrinę kompetenciją, mokslininkų teigimu, sukelia egzistuojantis neatitikimas (angl. *gap*) tarp žinių, gebėjimų ir atitinkamų savybių turėjimo – „*knowing*“ bei sugebėjimo visa tai pritaikyti tarpkultūrinėje aplinkoje – „*doing*“ (Johnson et al., 2006). Juk esminė tarpkultūrinės kompetencijos „išėiga“ – efektyvi veikla, būtent „*doing*“.

Jau buvo minėta, jog tarptautinės įmonės kontekste tarpkultūrinės kompetencijos samprata neatsiejama ne tik nuo individo efektyvaus veikimo, panaudojant turimą žinių, gebėjimų bei asmeninių bruožų bagažą, tačiau priklauso ir nuo to, kaip sėkmingai jis / ji prisitaiko prie aplinkos, sistemos ir kaip efektyviai jis/ji dirba su kitokį kultūrinį pagrindą turinčiais darbuotojais – tiek būdamas savo kultūroje, tiek ir dirbdamas, sąveikaudamas ar komunikuodamas kitoje (kurioje jis laikomas ekspatriantu). Tokiu būdu išryškėja trys lygmenys veiksnių, lemiančių TkK vystymo teorinės analizės struktūrą šiame darbe.

#### Aplinka

Tyrimai rodo, jog dažnai individams, turintiems reikalingas žinias, išvystytus gebėjimus bei atitinkamas savybes vis dėlto nepavyksta efektyviai veikti tarpkultūrinėje aplinkoje - juos blokuoja aplinkos veiksniai, tuo pačiu ribojantys ir tarptautinės įmonės veiklas ir rezultatus. Autoriai konkrečiai išskiria fizinę, ekonominę, politinę, teisinę aplinkas, kuriose atsiduria įmonės darbuotojas arba darbuotojas - ekspatriantas (Knight & Cavusgil, 2004; Glinov et al., 2004; Johnson et al., 2006). Šaltinių duomenimis, šie sisteminiai aplinkos veiksniai tiesiogiai lemia darbuotojų patyrimą, kompetenciją ir galimybes efektyviai ir tinkamai sąveikauti tarpkultūrinėse situacijose. Miller (1994, *cit.* Johnson et al., 2006), Nonaka ir Takeuchi (1995), Hofstede (2001), Johnson et al. (2006), Nakata (2009) bei kitų tyrėjų darbai leidžia teigti, jog tiek bendrosios kultūros žinios (angl. *culture-general knowledge*) – kultūros komponentų bei vertybių žinojimas ir/ar žinios apie sudėtingas aplinkas, tiek specifinės kultūros žinios (angl. *culture-specific knowledge*) – informacija apie kitos šalies geografiją, ekonomiką, politiką, įstatymus, kalbą, higieną ir kt., leidžiamus ir neleidžiamus veiksmus (angl. *what to do and what not to do*) yra svarbūs individo gebėjimą minimizuoti kultūrinius trikdžius sąlygojantys veiksniai, lemiantys

darbuotojų tarpkultūrinę kompetenciją tarptautinėse kompanijose. Mokslininkai apibendrintai įvardija *kultūrinę distanciją* – vieną konstrukta, kuris aprėpia skirtumus tarp nacionalinės kultūros ir tarptautinės kompanijos užsienio padalinių buvimo vietos kultūros (Hofstede, 2001). Didelė kultūrinė distancija neigiamai veikia individo sugebėjimą tinkamai reaguoti į kultūrinius skirtumus darbo vietoje, neleidžia jiems įgyti pakankamai įrankių įveikti tarpkultūrinius iššūkius.

Šio darbo 1.2 poskyryje paminėti Gesteland (1999) tarpkultūrinės verslo elgsenos modeliai taip pat tiesiogiai formuoja aplinką, kurioje reiškiasi ir vystosi tarpkultūrinė individo kompetencija.

### **Organizacija**

Organizaciniame lygmenyje jos vadovams bei nariams pirmiausiai labai svarbu aiškiai artikuliuoti organizacijos tikslus, nes būtent šie lemia darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos lygio poreikį. Deja, strateginių verslo tikslų “pavertimas” individualiomis kompetencijomis, kurios paremtų ir padėtų įgyvendinti organizacijos strategiją, yra vienas sudėtingiausių vadovų bei lyderių uždavinių. Gal todėl, kad dauguma specialistų, kurdami kompetencijų vystymo modelius, fiksuoja tai, ką darbuotojai jau veikia, o ne ką jie turėtų pasiekti ateityje. Formuojamas kompetencijos ugdymo „rėmas“ turėtų atsižvelgti ne tik į darbo ar vaidmenų aprašus, bet ir į to laiko tendencijas konkrečiame sektoriuje, ir net į organizacijos strategiją (Vakola, 2007).

Moksliniai tyrimai rodo, jog prekybos paslaugas tarptautiniame lygmenyje teikiančios įmonės, galvodamos apie kompetencijų plėtrą, akcentuoja *tikslus*, tokius kaip:

- kokybiškų ir inovatyvių produktų kūrimas,
- ilgalaikių abipusiai naudingų klientų bei santykių išsaugojimas,
- ilgalaikis konkurencinis pranašumas,
- didesnio pelningumo siekimas,
- su klientais dirbančių darbuotojų patenkinimas,
- teigiamo poveikio klientams darymas,
- puiki vertinimo nuovoka (Agarwal et al., 2003).

Tarptautinių įmonių darbuotojai turi pasiekti tokį lygį, kad jų turimos (ar įgyjamos) TtK vedamos veiklos padėtų įgyvendinti šiuos organizacinius tikslus.

Kaip pabrėžia Bartlett ir Ghoshal (Johnson et al., 2006) bei Knight ir Cavusgil (2004), vienas iš tarpkultūrinės kompetencijos vystymo organizacijoje poreikį nustatančių veiksnių yra vadinamasis *institucinis etnocentrizmas*, kai veiklos sėkmę organizacijoje formuoja arba riboja administracinis paveldas. Šis dažniausiai pasireiškia daugianacionalinėse verslo korporacijose ar tarptautinėse įmonėse, kur pagrindinės įmonės ar centrinė būstinė primeta dukterinėms įmonėms savo darbo stilių, struktūras, procesus, mentalitetą (Hofstede, 2001; Johnson et al., 2006), net jei pastarieji ir netinka. Pasak Agarwal et al. (2003), tai rodo, jog įmonei trūksta esminių tarptautinės prekybos įmonės pajėgumų (angl. *capabilities*): rinkos stebėjimo (angl. *market sensing*), ryšio su vartotoju (angl. *customer linking*) ir

inovacijų (angl. *innovation*). Tai dar labiau gilina jau anksčiau minėtą neatitikimą (angl. *gap*) tarp žinių, gebėjimų bei atitinkamų savybių turėjimo – „*knowing*“, ir sugebėjimo visa tai pritaikyti tarpkultūrinėje aplinkoje – „*doing*“.

Tinkamiausias būdas atsilaikyti prieš neigiamą institucinio etnocentrizmo poveikį – su kompanijos vadovybės pagalba stiprinti savo *organizacijos kultūrą*. Webb (2000) kaip organizacijos kultūros dalį įvardija orientaciją į rinkos poreikius (angl. *market orientation*), kurią apibrėžia ir [po paslaugos gavimo] įvertina klientas. Tarptautinėje organizacijoje diegiamos atitinkamas *vertybės*: etnoreliatyvizmas (kaip atsvara jau paminėtam etnocentrizmui), klientas kaip vertybė, sąveikos pagarba (angl. *interactant respect*), motyvacija sėkmei, atvirumas, naujos informacijos priėmimas ir sklaida, tolerancija, integracija, lankstumas, prisitaikymas, daugiaprasmiškumo (angl. *ambiguity*) valdymas, naujovių priėmimas, polinkis kurti inovacijas, identiteto išlaikymas, intelektualinė autonomija ir t.t. (Webb, 2000; Vakola, 2007; Gesteland, 2012; Chang, 2017). Organizacijos kultūra, orientuota į tarptautinę rinką, jos poreikius, organizacijoje, kaip jau minėta, lemia darbuotojų elgseną, o tuo pačiu – ir jų tarpkultūrinės kompetencijos lygį.

Multikultūrinių *komandų* kūrimas ir efektyvus jų darbas taip pat įvardijami kaip efektyvus būdas įveikti šiuolaikinės tarptautinės kompanijos veiklos iššūkius (Glinow et al., 2004; Johnson et al., 2006; Graham, 2009 Dawidziuk et al., 2012). Tačiau šis parametras darbe lieka neanalizuotas.

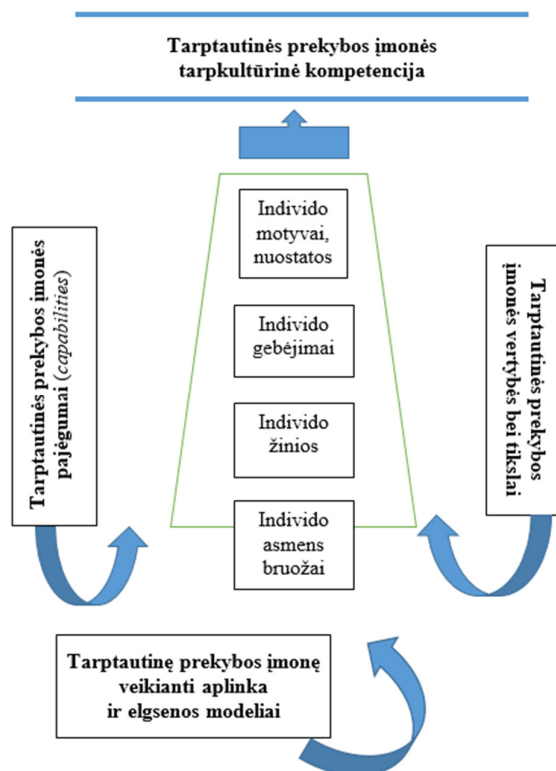
### **Individas**

Individo lygmenyje, kaip jau buvo minėta anksčiau, tarptautinės organizacijos sėkmę lemia darbuotojo žinių, gebėjimų bei asmeninių savybių/bruožų bagažas. Deja, dauguma individų turi nepakankamai išvystytą jų arsenalą ir neturi galimybės tobulėti, pereinant nuo intelektualaus žinojimo prie veiklos (Ricks, *cit.* Johnson et al., 2006; Jennings & Stahl-Wert, 2011). Taigi, tarpkultūrinės kompetencijos erdvėje įmonės praktiškai neįgyvendina visko, apie ką organizacija ir darbuotojas turi žinių. Dažniausiai akcentuojamas tokių *žinių* poreikis: žinios apie kultūrą (kultūras), apie rinką, apie tarpkultūrinių procesų koordinavimą, apie produkto kūrimą, apie santykių su klientais valdymą, apie kompetencijų planavimą. Šalia to, autoriai pabrėžia išvystytų *gebėjimų* būtinybę: efektyvų verbalinį ir neverbalinį komunikavimą, motyvaciją veikti, nepriekaištingus tarpasmeninius gebėjimus, lankstumą (angl. *flexibility*), skirtumų toleravimą, konstruktyvų konfliktų sprendimą, tarpkultūrinį jautrumą (angl. *intercultural sensitivity*), atvirumą (angl. *open-mindedness*), pardavimų vedimą, derėjimąsi, meditaciją bei kitus.

Deja, dėl didelės kultūrinės distancijos daugelis darbuotojų atsisako galimybės mokytis suprasti naujas situacijas arba tiesiog nesugeba aktyviai jose veikti. Būtent kultūrinė distancija tarp individo gimtosios kultūros ir vietinės (į kurią perkeliama tarptautinės įmonės padaliniai) kultūros reikalauja tam tikrų asmens *charakterio bruožų*, tokių kaip atkaklumas (angl. *perseverance*) ir tikėjimas savo sėkme

(angl. *self-efficacy*), emocinis stiprumas (angl. *emotional strength*), kritinis mąstymas (angl. *critical thinking*).

Individą efektyviai veikti tarpkultūrinėje aplinkoje „vedanti“ jėga yra jo **motyvacija** ir įsisąmoninimas, jog kontaktas su kita kultūra, jos individualiais ar grupėmis vyksta skirtumų kontekste, tačiau yra vertingas, gali būti tinkamai valdomas ir turėtų būti siekiamas. Be abejo, motyvaciją turėti pradinį kontaktą ir jį vystyti bendraujant, komunikuojant ir veda prie minėto „doing“, kai interakcijoje pasireiškia individo tarpkultūrinė kompetencija (žr. 3 paveikslą).



**3 pav. Organizacijos - tarptautinės [prekybos] įmonės - tarpkultūrinės kompetencijos struktūra**

Šis apibendrinantis modelis atskleidžia visų tarptautinės prekybos įmonės strateginio lygmens pajėgumų ir darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos struktūrinių dedamųjų ryšius. Kaip matome, individo TkK įtakoja visuomenės kultūrai būdingi, pagal Gesteland sistemą sugrupuoti tarptautinio verslo papročiai ir praktikos; šie elgesio modeliai išreiškia bendras kultūros tendencijas - bruožus, būdingus daugumai, tačiau gali būti stebimi ir konkrečiose organizacijose, verslo kultūrose. Modeliai apima orientaciją į dalykinius reikalus ar į santykius, formalumą ar neformalumą, monochroniškumą ar polichroniškumą ir, galiausiai, ekspresyvumą arba santūrumą. Kitas darbuotojo TkK lemiantis veiksnys – tai tarptautinės prekybos įmonės pajėgumai, jos išskirtiniai gebėjimai, konkurencinis potencialas

rinkoje. Šis veiksnys glaudžiai susijęs su trečiuoju veiksmų bloku - įmonės pripažįstamomis vertybėmis, įgalinančiomis jos darbą tarptautinėje ar globalioje erdvėje, o taip pat siekiamais tikslais. Galiausiai, toks tarpkultūrinė kompetencija pasižymintis individas savo adekvačiomis veiklomis kuria organizaciją, kuri turi potencialą efektyviai veikti tarptautinėje sferoje.

Tačiau kaip nustatyti, ar įmonė turi tokių darbuotojų? Ar jų turima Tkk yra pakankama ir galėtų būti tuo postūmiu adekvačiai vystytis pačiai organizacijai? Sprendimas siūlomas kitame poskyryje.

#### **2.4. Teoriniai tarpkultūrinės kompetencijos įmonėje vertinimo įrankiai**

Visame pasaulyje įmonės siekia atrinkti ir pritraukti darbuotojus, kurie sugebėtų veikti platesniame kontekste. Galima teigti, jog organizacijos sėkmę lemia jos sugebėjimas tinkamai pasirinkti specialistus, kurie sėkmingai dirba multikultūrinėje aplinkoje, o jų kompetencijos atliepia verslo keliamus uždavinius (Hanushek & Woessmann, 2008; Palthe, *cit.* Matveev, 2017). Įmonės vykdo kompetencijų vertinimą, nes siekia išlikti konkurencingomis, inovatyviomis ir efektyviomis arba siekia teigiamai paveikti savo žmoniškųjų išteklių vystymą ir taip įgalinti organizacijos tikslų įgyvendinimą (Draganidis & Mentzas, 2006). Tarpkultūrinės kompetencijos tyrimų tikslas dažnai yra atskleisti procesą, kuris rodytų, kokiam lygmenyje duotuoju momentu yra vertinamas asmuo, kokio lygio yra jo/jos žinios ir kokiais gebėjimais jis/ji pasižymi tarpkultūrinėje srityje (Mažeikienė & Virgailaitė-Mečkauskaitė, 2007).

Akcentuojant, jog tarpkultūrinė kompetencija pasižymintis individas privalo suvokti tiek savąjį, tiek kitos pusės kultūrinį identitetą ir vertybes, jausti kultūroje vykstančius procesus, gebėti lengvai bendrauti savo bei kitoje kultūrinėje terpėje, akivaizdu, jog vertinti turimas organizacijos narių žinias apie kultūrą, apie save ir „kitą“ yra tik maža dalis, ką iš tiesų būtina nustatyti. Svarbu, kaip individas sugeba peržengti savo kultūrinės terpės ribas ir kaip geba elgtis už tų ribų, pasikeitusioje aplinkoje. Dar būtina įvertinti, kiek darbuotojas yra motyvuotas prisitaikyti bei panaudoti tarpkultūrinės žinias, kurias jis/ji turi. Todėl galima daryti prielaidą, jog tarpkultūrinės kompetencijos tarptautinėse įmonėse vertinimo esmė, kaip rašo Johnson et al. (2006) yra nustatyti išdavą – veiklos, arba elgsenos adaptacijos, rezultatai:

- įgudimą ir sugebėjimą reaguoti į skirtingus kultūrinius kontekstus bei vertybes,
- tinkamą veikimą bei interakciją, panaudojant turimą žinių, gebėjimų bei bruožų ir savybių bagažą,
- teisingus veiksmus – kaip galutinę išdavą, turimos kompetencijos įgalintą rezultatą – susidūrus su skirtingomis ekonominėmis, politinėmis, teisinėmis, technologinėmis, socialinėmis sistemomis (Johnson et al., 2006).

Kokiomis konkrečiomis priemonėmis galima būtų įvertinti tarptautinės įmonės darbuotojų tarpkultūrinę kompetenciją interakcijoje su kitos kultūros atstovais? Dažniausiai taikomas būdas –

*testavimas*, plačiai naudojamas tiek teoretikų, tiek praktikų (Anderson et al, 2006, *cit.* Matveev, 2017; Sinicrope et al., 2007; Matveev, 2017 ir kt.). Dauguma tarpkultūrinės kompetencijos vertinimo instrumentų akcentuoja tokius individo požymius, kaip tarpkultūrinis jautrumas (angl. *intercultural sensitivity*), tarpasmeninius gebėjimus, tarpkultūrinės komunikacijos gebėjimus, kultūrinę empatiją (angl. *cultural empathy*), atvirumą (angl. *open-mindedness*), emocinį stabilumą (angl. *emotional stability*) ir sugebėjimą emociškai atsigauti ir priimti (angl. *emotional resilience*), socialinį iniciatyvumą (angl. *social initiative*), percepcijos aštrumą (angl. *perceptual acuity*), tarpkultūrinį neapibrėžtumą (angl. *intercultural uncertainty*), asmeninį savarankiškumą (angl. *personal autonomy*), efektyvų komandinį darbą (angl. *working in teams*) (Fantini, 2001; Matveev & Nelson, 2004; Dearnorff, 2009; Matveev, 2014, 2017).

Mokslininkai tarpkultūrinės kompetencijos tyrimui siūlo konkrečius validuotus *tyrimo instrumentus*, tokius kaip:

- Developmental Model of Intercultural Sensitivity (DMIS; Bennett & Hammer, 1998).
- Multicultural Personality Questionnaire (MPQ; Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000).
- The Intercultural Adjustment Potential Scale (ICAPS; Matsumoto, LeRoux, Ratzlaff, Tatani, Uchida, Kim et al., 2001).
- The Cross-Cultural Adaptability Inventory (CCAI; Kelly & Meyers, 2011).
- The Intercultural Sensitivity Inventory (ICSI; Bhawuk & Sakuda (2009).

Šalia jau paminėtų instrumentų galima išskirti Fantini (2001) analizuojamus tokius bendrus TkK vertinimo principus ir instrumentus, kaip kompiuterinis testavimas klausimų pagrindu, kompiuterinis simuliacinis testas, struktūrizuotas biografinis interviu, simuliaciniai grupiniai žaidimai, o taip pat - mentalinės, emocinės bei dvasinės kompetencijų struktūravimas ir jų tarpusavio ryšių nustatymas.

Taigi, specialistai, norintys įvertinti organizacijos narių TkK, kaip matome, turi platų globaliai naudojamų instrumentų pasirinkimą. Deja, esamų instrumentų gili analizė ar aprašymas nėra šio darbo uždavinys, nes minimi testai nebus naudojami empiriniame darbo tyrime. Efektyvus tarpkultūrinės kompetencijos įmonėje vertinimas visgi reikalauja labai tikslios tyrimo instrumento struktūros pagrindimo. Tokį pagrindimą šio darbo kontekste užtikrina pasirinkimas teorinės dalies 2.2 ir 2.3. poskyriuose jau atskleistais TkK struktūros teoriniais parametrais.

Analizuojant tarptautinės įmonės darbuotojo tarpkultūrinės kompetencijos struktūrą, darbe buvo išskirtos pagrindinės TkK dedamosios (asmens savybės, žinios, gebėjimai, motyvai). Apibendrinant Draganidis & Mentzas (2006), Johnson et al. (2006), Matveev (2014) ir kitų mokslininkų požiūrius, galima teigti, jog vertinimo tikslais būtų teisinga laikytis tokios pat klasifikacijos ir empiriniame tyrime vertinti būtent žemiau pateiktų TkK elementų vystymo galimybes.

Tačiau reikėtų akcentuoti tai, jog šiame darbe kalbama apie tarpkultūrinės kompetencijos parametrus tarptautinėje prekybos įmonėje. Todėl būtina paminėti, kokios žinios ir gebėjimai yra būtini



šioje veikloje ir kokie yra būdingi būtent tokio pobūdžio įmonės darbuotojams, dirbantiems su užsienio partneriais. Prestwich ir Ho-Kim (2007) tyrimai leidžia išskirti tokių žinių bei gebėjimų hierarchiją. Svarbiausiais įvardinti eksporto ir tarpininkavimo, importo bei pirkimų strategijų išmanymas. Toliau - globalių pardavimo kontraktų reikalavimų žinojimas ir derybiniai gebėjimai. Strateginio planavimo, logistikos žinios ir gebėjimai, reikalavimų sertifikavimui bei medžiagoms ar žaliavoms išmanymas taip pat yra hierarchijos viršuje. Kaip labai svarbūs tarptautinės verslo organizacijos darbuotojų kompetencijai yra minimi įstatymai bei verslą ir susitarimus reguliuojančios organizacijos, jų pažinimas. Verslo susitarimų, derybų, verslo etikos reikalavimų išmanymas ir laikymasis taip pat būtini. Užsienio kalbos mokėjimas, be abejo, užima išskirtinę vietą kompetencijų sąvade.

Taigi, toliau galima apibendrinti pagrindinius tarpkultūrinės kompetencijos įmonėje vertinimo lygmenis – žinias, gebėjimus, savybes – kurie būtų prasmingi šio darbo tikslui pasiekti, o taip pat įvardinti vertinimo logiką bei galimos vertinimo skalės lygius.

Tiriamų **žinių** parametrus – kultūrinį raštingumą, kaip tai vadina Johnson et al. (2006), nustatoma, kuo remdamasis, individas sugeba minimizuoti nesusipratimus su kitos kultūros atstovais. Tiriamos įvairios turimų žinių rūšys: žinios apie kultūrą, kultūrinius skirtumus bei verslo aplinkas ir sistemas, kalbą, bendravimo taisykles. Taip pat yra svarbios darbuotojo turimos žinios apie produktą, pirkimus ir pardavimus, jų strategijas, bei kontraktų ir terminologijos išmanymas. Jam / jai būtina žinoti eksporto, licencijavimo reikalavimus, sprendimų priėmimo ir daugiašalių verslo sutarimų esmę. Žinios apie klientą, jo pritraukimą ir išlaikymą, verslo etiką – taip pat būtinų žinių sąrašė.

Tyrinėjant **gebėjimų** dimensiją, dar kartą svarbu priminti, jog vertinamas elgsenos komponentas: gebėjimas efektyviai sąveikauti (taip pat ir komandoje), gebėjimas bendrauti užsienio kalba, gebėjimas susiderėti su užsienio partneriais, gebėjimas savo elgesį taikyti prie kitos kultūrinės ir verslo aplinkos, gebėjimas valdyti emocijas ir stresą, gebėjimas spręsti konfliktus, gebėjimas priimti geriausią sprendimą ir panaudoti tinkamą strategiją.

Asmeninių **savybių** (angl. *personal attributes*) vertinimas, kaip žinome, atspindi ne tik asmenybės bruožų analizę, bet ir įgytas vertybes, normas bei įsitikimus apie savąją kultūrą. Tyrinėtojai dažnai pateikia ištisis sąrašus bruožų, kurie yra būtini, jei individas nori sėkmingai plėtoti vadybines ar lyderystės kompetencijas, kurios gali sėkmingai lemti ir tarpkultūrinę darbuotojų kompetenciją. Bass (1990) siūlo vertinti tokius bruožus: pripažinimo troškimą, drąsą, norą pažinti, ryžtingumą, entuziazmą, tvirtumą, dorą, nuovokumą, lojalumą, atkaklumą, tikėjimą savo sėkme, dviprasmiškumą valdymą ir kt. Autorių teigimu, būtent šių bruožų turėjimas leidžia individui sėkmingai vystyti savo tarpkultūrinę kompetenciją (Johnson et al., 2006). Deja, kol kas literatūroje nepavyko aptikti sąrašų, leidžiančių suranguoti asmens bruožus ar savybes, būtinas siekiant tarpkultūrinės kompetencijos tarptautinėse įmonėse, vertinimo pagal svarbą. Tačiau remiantis 2.3 poskyryje pateikta mokslinių šaltinių analize galima paminėti atkaklumą ir tikėjimą savo sėkme kaip dažniausiai analizuojamus asmens bruožus.

Moksliniuose ir taikomuosiuose tyrimuose (Draganidis & Mentzas, 2006; Matveev, 2014) tarpkultūrinė kompetencija dažnai vertinama, atsižvelgiant į tris *parametrus*: kognityvinį (angl. *cognitive*), emocinį (angl. *affective*) ir elgsenos (angl. *behavioral*). Būtent šie lygmenys ir turėtų būti atspindėti empiriniame tyrime.

3 lentelė Tarpkultūrinės kompetencijos vertinimo parametrai (pagal Draganidis & Mentzas, 2006; Matveev, 2014)

Nr	Dimensija	Apibrėžtis	Išraiška
1.	Kognityvinis	Mintys, požiūriai, interpretacijos	Buvimas atvirais ir lanksčiais; specifinės žinios apie kultūrą; kritinis mąstymas; motyvacija; asmeninis autonomiškumas.
2.	Emocinis	Jausmai, nuotaikos, emocijos	Kultūrinė empatija, emocinis stabilumas, emocijų kontrolė
3.	Elgsenos	Veikla ir socialiniai mainai	Patirtis užsienio kultūroje; socialinės iniciatyva - interakcija; tarpkultūrinė komunikacija; lyderystė

Moksliniai tyrimai leidžia padaryti išvadą, jog kompetencijos gali būti *išmatuojamos*, todėl siekiant ja vystyti, pirmiausiai reikia patikrinti konkrečios nustatytos kompetencijos lygį, įvertinant jį pasirinktoje skalėje (Draganidis & Mentzas, 2006). Autoriai siūlo tokią bendrą logiką:

1. pirma, būtina žinoti, kokius konkrečius tikslus sau ir darbuotojams yra užbrėžusi organizacija ir kokius rezultatus jie turi pasiekti;
2. antra, reikia nustatyti ir apibrėžti, kokios konkrečios darbuotojų kompetencijos (žinios, gebėjimai, savybės) leistų sėkmingai pasiekti iškeltą tikslą. Siūloma pateikti tų kompetencijų apibrėžimus ir paaiškinimus;
3. trečia, būtina išsiaiškinti darbuotojų turimas kompetencijas (tam gali pasitarnauti ir darbo ar vaidmenų aprašai) ir nustatyti įgudimo lygį bei atotrūkį nuo siekiamų, „idealių“. Reikalingi konkretūs elgsenos indikatoriai, kuriuos demonstruoja individas, jei jis / ji turi ar pasiekia reikalingą kompetenciją;
4. galiausiai, lieka aiškiai ir vizualiai detalizuoti, kokiais resursais ir kokios programos ar konkretaus plano pagalba darbuotojas vystys reikiamą kompetenciją (Draganidis & Mentzas, 2006).

Tyrimo rezultatų interpretavimui siūloma pasiremti Draganidis ir Mentzas (2006) bei Bennett (2008), Wagner & Byram (2017) „rubrikomis“. Draganidis ir Mentzas (2006) rekomenduoja išskirti tris tarpkultūrinės kompetencijos įgudimo (angl. *proficiency*) lygius:

4 lentelė Tarpkultūrinės kompetencijos įgudimo lygiai (pagal Draganidis & Mentzas, 2006)

Lygmuo	Kompetencijos įgudimo lygio aprašas
Aukštas	Individas kritiškai įvertina strategijas pelno gavimui ir pajamų didinimui

Vidutinis	Individas vertina problemas organizacijos strategijų kontekste
Nedidelis	Priimdamas sprendimus, individas atsižvelgia tik į neatidėliotinus klausimus ir nesvarsto ilgalaikės perspektyvos

Wagner & Byram (2017) siūlo įvertinti tris tarpkultūrinės kompetencijos lygius: elementarų (kai individas sėkmingai bendrauja su asmenimis iš kitos kultūros, tačiau neturi savo strategijos ar metodikos tinkamai įvertinti situaciją), vidutinį (kai individas jau gali adekvačiai vertinti ir reaguoti) ir pažangų (kai įgyta kompetencija leidžia ne tik nuolat reaguoti į situacijas, tačiau ir geba į jas pažvelgti iš kitos pusės pozicijų, nuspėti konfliktus ir tvirtai, bet mandagiai laikytis savo pozicijos).

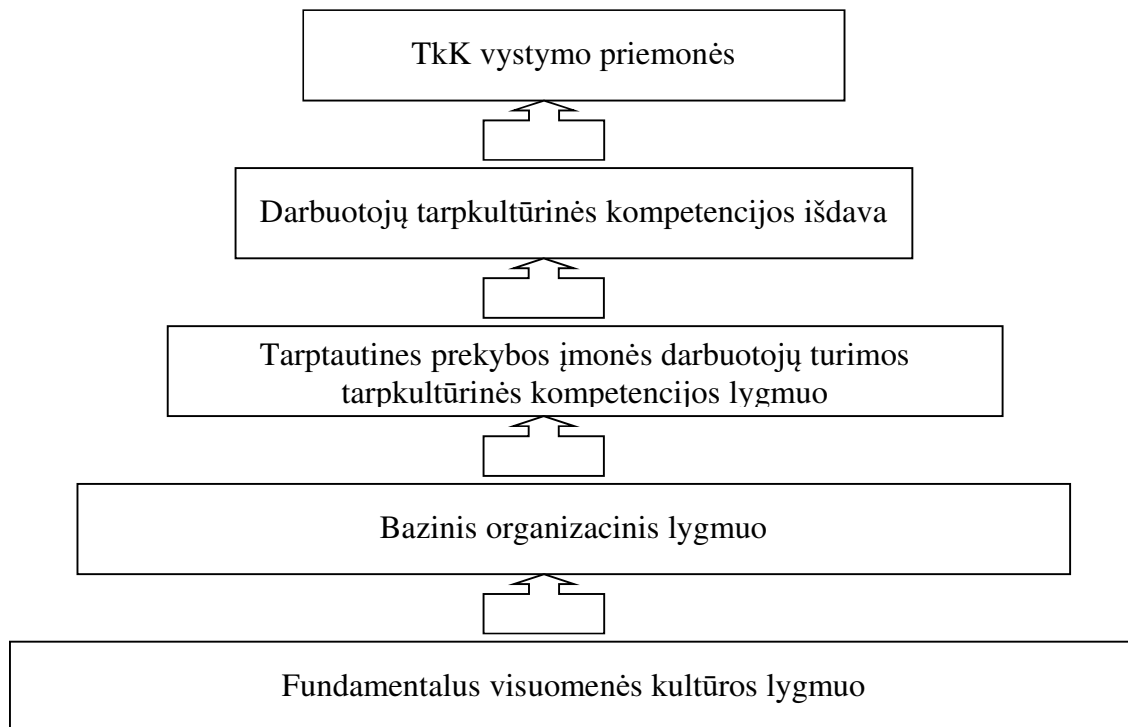
Bennett (2008) tarpkultūrinių žinių ir kompetencijos vertės rubrika išskiria keturis TkK vertinimo lygmenis: bazinį (angl. *Benchmark*), žemesnį vidurinį (angl. *Milesone 1*), aukštesnį vidurinį (angl. *Milesone 2*) ir aukščiausią (angl. *Capstone*) ir apima individo žinių apie save ir žinių apie kultūras, gebėjimų, požiūrių vertinimą organizacijoje.

Taigi apibendrinant pasakytina, jog ir darbo metodinėje dalyje, atskleidžiant empirinio tyrimo logiką, bus remiamasi autorių Draganidis ir Mentzas (2006) siūlytomis vertėmis kompetencijos įgudimo lygiui nustatyti.

## 2.5. Tarpkultūrinės kompetencijos vystymo tarptautinėje prekybos įmonėje teorinis modelis

Atsižvelgiant į ankstesniuose skyriuose pateikta teorinių mokslinės literatūros šaltinių analizės išdava, toliau bus suformuotas konceptualus modelis, atskleidžiantis tarpkultūrinės kompetencijos vystymo tarptautinėje įmonėje struktūrą.

Remiantis Draganidis ir Mentzas (2006), modelis struktūruojamas ir pagrindžiamas pagal tokią logiką: *įvardijant organizacijos keliamus tikslus, apibrėžiant reikiamas darbuotojų kompetencijas, ištiriant darbuotojų turimos TkK lygį ir, galiausiai, detalizuojant tarpkultūrinės kompetencijos vystymo būdus*. Šioje darbo dalyje konstruojamo teorinio tarpkultūrinės kompetencijos vystymo tarptautinėje prekybos įmonėje modelio pagalba siūloma ne tik fiksuoti, kokios yra analizuojamos įmonės darbuotojų TkK ir kaip jos yra veikiamos, tačiau ir siūlyti priemones, kaip galima būtų modeliuoti elgsenas, reikalingas įmonės keliamiems uždaviniams pasiekti.



**4 pav. Tarpkultūrinės kompetencijos vystymo tarptautinėje prekybos įmonėje modelis**

Kaip matome, 4 paveiksle pavaizduotame modelyje atsispinti trys analizės lygmenys: (1) įtaką darantys veiksniai, (2) individo/darbuotojo tarpkultūrinės kompetencijos turimas lygis ir siekiama išdava, (3) TkK vystymas. Tai pasiekama penkiais žingsniais.

### **1. Fundamentalusis lygmuo**

Gesteland (1999), Hofstede (2001), Knight & Cavusgil (2004), Graham (2009) tyrimai analizuoja visuomenės kultūros lygmenį – atskleidžia kultūrinės aplinkos veiksnius bei sistemas, tarpkultūrinės elgsenos modelius. Šie formuoja 2.3 poskyryje jau minėtą kultūrinę distanciją – barjerą darbuotojams, siekiantiems efektyvios interakcijos su verslo partneriais. Tokio barjero įveikimas, galimai maksimaliai mažinant institucinį etnocentrizmą ir įveikiant kultūrinius iššūkius yra labai svarbus kiekvienai tarptautinei organizacijai. Svarbus būtų užtikrinimas, kad ne tik vadovai ir lyderiai, bet ir darbuotojai būtų motyvuoti savo žinojimu bei veiklomis tai suprasti ir paremti.

### **2. Bazinis lygmuo**

Webb (2000), Argwal (2003), Johnson et.al (2006), Vakola (2007), Rugman (2010), Gesteland (2012), Morley & Cerdin (2010), Chang (2017), Lin & Ho (2018) ir kiti pažymi, jog daug aplinkos veiksnių veikia organizaciniame lygmenyje. Tai ir įmonės specifika (šiuo atveju kalbama apie tarptautinę prekybos įmonę), jos tinklai, ir konkretūs organizacijos tikslai bei vertybės, ir, be abejo, turimi išskirtiniai pajėgumai, leidžiantys atliepti rinkos ir klientų poreikius. Būtent specifinių tikslų išskėlimas leidžia organizacijai numatyti, kokių esminių kompetencijų būtina turėti organizacijoje, norint

tuos tikslus pasiekti. Šiuo atveju apibrėžti tarptautinės organizacijos tikslai leistų įvardinti, kokių lygio tarpkultūrinio žinojimo, kokios individualios ar komandinės elgsenos bei motyvacijos sąveikoje su kitų kultūrų atstovais, kokių asmenybės charakteristikų ji reikalauja iš savo darbuotojų, kad būtų įgalintas tikslų pasiekimas. Lengviau pasiekti tokį būtinų kompetencijų lygį organizacija stengsis formuodama ir/ar tobulindama savo organizacinę kultūrą, diegdama svarbiausias vertybes – etnoreliatyvizmą, dėmesį klientui, pagarbą bendravimui, atvirumą bei inovatyvumą kaip neatsiejamą veiklos bruožą, efektyvų komandinį darbą.

### **3. Fiksuojamas TkK lygis**

Remiantis Fantini (2001), Johnson et al. (2006), Draganidis & Mentzas (2006), Dawidziuk et al. (2012) ir kitais, šiame tyrimo etape tiriama tarptautinės prekybos įmonės darbuotojų adaptacijos lygis, jų turima tarpkultūrinė kompetencija per jos struktūrinius elementus. Vertinama fundamentalios kultūros (savo ir kitos) žinios, žinios apie save bei jų sąmoningas naudojimas, individo požiūriai, motyvacija, asmens bruožai, kurie leistų jiems pademonstruoti aukšto lygio praktinius gebėjimus – komunikavimo, konfliktų sprendimo, ir elgsenas („*doing*“), dirbant su partneriais. Pasirinkus tinkamus TkK tyrimo instrumentus, organizacija turėtų išsiaiškinti, kokiam lygyje duotuoju momentu yra darbuotojų tarpkultūrinė kompetencija. Sekančiu žingsniu tai leistų nustatyti, kiek užfiksuotas individo kompetencijos lygis atitinka jiems keliamus veiklos uždavinius.

### **4. Reikalingas TkK lygis**

Užfiksavus darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos parametrus, nustatoma organizacijai reikalinga, norima darbuotojų TkK išdava - kompetencijos ir elgsena, kurie yra būtini konstruktyviai interakcijai, siekiant tarptautinės prekybos įmonės įvardintų tikslų. Tai reikštų, jog kiekvienas darbuotojas turi adekvatų nusiteikimą efektyviai veikti ir supranta, kokį specifinių žinių apie aplinką, klientą, produktą lygį jis turi pasiekti, kiek profesionalią elgseną pademonstruoti, kokius požiūrius priimti.

### **5. Vystymo lygmuo**

Kai jau yra išsiaiškinta, kokiais požiūriais, motyvacija, asmens bruožais ir charakteristikomis turėtų pasižymėti tarptautinės prekybos organizacijos darbuotojas, kokias žinias ir gebėjimus jis turėtų demonstruoti, kokia elgsena pasižymėti, tada yra numatomas TkK vystymo, arba tobulinimo įgyvendinimas. Pažymimos ir planuojamos konkrečios priemonės, įgalinančios tarpkultūrinės kompetencijos vystymo procesą tokioje įmonėje.

Taigi, kokiomis konkrečiomis *priemonėmis* galima būtų įveikti tarptautinės įmonės darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos ribotumus jų interakcijoje su kitos kultūros atstovais?

Johnson et al. (2006), Graham (2009), taip pat pasaulinė Tarpkultūrinio ugdymo draugija (The Society for Intercultural Education, Training, and Research – SIETAR), kaip vieną iš efektyviausių būdų nurodo *mokymus* (angl. *training*), kurie užvertų spragą tarp *žinojimo* (angl. *knowing*) ir veiklos (angl.

*doing*) - suteiktų naujų žinių, atvertų galimybių jas įveiklinti, o taip pat įgalintų ugdyti jau minėtas esmines asmens savybes - atkaklumą ir tikėjimą savo sėkme. Svarbu priminti, jog 2.2. poskyryje pateikti tarpkultūrinės kompetencijos struktūriniai modeliai turėtų būti įvertinti kaip metodologinis pagrindas, kuriant kompetencijos mokymų programas.

Vietos (angl. *“local“*) kultūrą atstovaujantis personalas, kurio veiksmus dar labiau sustiprina ši kultūra, turėtų akcentuoti sugebėjimą komunikuoti apie organizaciją ir jos produktus, mokyti aiškiai pateikti techninę informaciją ir naudoti ne tik efektyvius, bet ir kitai šaliai suprantamus pardavimo metodus. Vietinės kultūros atstovai dažniausiai stokoja mokymų, kaip vystyti tokias asmens savybes kaip tarpkultūrinis jautrumas – kaip pripažinti ir gerbti kultūrinius skirtumus, kaip ugdyti tarpkultūrinę empatiją. Labai svarbūs mokymai, vystantys komunikacijos ir interakcijos gebėjimus, pratinantys išgirsti kitą pusę ir reaguoti.

Ekspatriantai, neturėdami įprastos rutininės patirties, mokymuose galėtų fokusuotis į motyvacijos stiprinimą, į žinių apie šalies papročius, vertybes įgijimą, turėtų akcentuoti dominuojančius kultūrinius veiklos ir elgsenos modelius (žr. 1.2. poskyrį), skirti dėmesį atskirų asmenybės bruožų ugdymui. Žinoma, mokymai didesnę prasmę turėtų jiems - „kitos“ kultūros atstovams. Visas tarpkultūrinės kompetencijos ugdymas turėtų būti pateikiamas taip, kad būtų priimtinas būtent jiems.

Be abejo, visoms pusėms svarbu sugebėti reliatyvizuoti savąjį „aš“ ir vertinti „kita“, būtina vystyti komunikacinės kompetencijos gebėjimus ir mokyti suprasti ne tik verbalinę, bet ir neverbalinę kalbą.

Kitas efektyvus TkK vystymo būdas, derinamas su mokymais – *testavimas*. Viena žinomiausių tarpkultūrinės kompetencijos ugdymo priemonių, plačiai naudojama tiek teoretikų, tiek praktikų (Anderson et al, 2006, *cit.* Matveev, 2017; Sinicrope et al., 2007; Matveev, 2017 ir kt.), yra grįsta vystymosi principu. Vykstančius pokyčius atskleisti padeda Tarpkultūrinio vystymosi instrumentas (angl. *The Intercultural Development Inventory*). Deja, šiame darbe minimas testas negali būti naudojamas dėl apimties, pakankamai kompleksiškos vertinimo skaičiavimo sistemos ir sudėtingo įgyvendinimo. Tačiau galima paminėti, jog remiantis vystymosi požiūriu, individai testuojami, kiek jie užsitarę (angl. *denial*), linkę į savigynybę (angl. *defense*), kreipiantys dėmesį į išvaizdos skirtumus (angl. *minimization*), priimantys (angl. *acceptance*), keičiantys savo elgesį santykyje su kita kultūra (angl. *adaptation*) bei besiintegruojantys (angl. *integration*). Vertinimas remiantis vystymosi principu, derinamas su mokymais, geriausiai atskleidžia individo tarpkultūrinės kompetencijos pokyčius ir puikiai tarnauja kaip motyvavimo priemonė.

Kiti galimi tarpkultūrinės kompetencijos vystymo būdai galėtų būti *kokybiniai*, tokie, kaip asmeninė refleksija, savi-įsivertinimas, pokalbiai su vadovais, asmeniniai interviu, nuolatinis arba ilgalaikis stebėjimas bei vertinimas ir kiti. Šalia kiekybinių testų naudojimo galimi ir tarpkultūrinės kompetencijos vystymo būdai – kokybiniai. Fantini (2001) teigia, jog pakartotinis testavimas panašiais metodais padidina tyrimo rezultatų valdumą, o testavimas skirtingais metodais padidina patikimumą.

Anot, kokybiniai įrankiai būtų asmeninė refleksija, savi-įsivertinimas, kompetencijos portfelis arba e-portfelis, pokalbiai su vadovais, asmeniniai interviu, struktūruoti biografiniai interviu, nuolatinis arba ilgalaikis stebėjimas bei vertinimas, adaptacijos stebėjimas/savistaba bei kiti (Fantini, 2001; Griffith, 2016; Deardorff, 2006).

Apibendrinant poskyrį ir analizuotų mokslininkų darbus galima teigti, jog tarpkultūrinės kompetencijos vystymas – tai dinamiškas ir nuolatinis mokymusi bei testavimu ir / ar refleksija pagrįstas procesas. Tai transformacija, keičianti individo žinias, požiūrius ir gebėjimus tiek, kad įvyktų sėkminga, abiem pusėms priimtina interakcija ir efektyvi komunikacija tarp skirtingą kultūrinį pagrindą turinčių ir skirtingus verslo kontekstus atstovaujančių subjektų.

Apibendrinant antrą darbo dalį pasakytina, jog tarpkultūrinės kompetencijos vystymo tarptautinėje prekybos įmonėje modelis integruoja mokslininkų išvalgas apie tarptautinių įmonių veikimo kultūrinį kontekstą, apima skirtingus mokslinėje literatūroje pristatytus teorinius modelius ir tiria bei vertina tarpkultūrinę kompetenciją individo bei organizacijos aspektu. Šio modelio logika toliau yra grindžiamas ir empirinis tyrimas. Jo metodikos kūrimo pagrindą sudaro tokie **empirinio tyrimo kriterijai**: (1) kognityvinė TkK dimensija, vertinanti tarptautinės įmonės išorinės aplinkos įtakojančius veiksnius, tarptautinės organizacijos nario motyvaciją tarpkultūrinei interakcijai ir tinkamą požiūrį, individo / darbuotojo asmenybės bruožus, individo žinias apie kultūrą ir tinkamą tarpkultūrinę elgseną, procesus, bei tarpkultūrinius gebėjimus, (2) individo tarpkultūrinė elgsena, (3) bendras savo individualios TkK lygio įvertinimas įmonės tikslų kontekste bei (4) tarptautinės organizacijos darbuotojo TkK vystymo priemonės.

### 3. TARPKULTŪRINĖS KOMPETENCIJOS TYRIMO DELTA PLUS GROUP ĮMONĖJE METODIKA

**Empirinio tyrimo tikslas** – ištirti tarpkultūrinę kompetenciją tarptautinėje prekybos įmonėje *Delta Plus Group*.

**Empirinio tyrimo uždaviniai:**

- 1) ištirti vadovaujančių asmenų požiūrį į tarpkultūrinę kompetenciją *Delta Plus Group* įmonėje (kokybinis tyrimas),
- 2) ištirti darbuotojų nuomonę apie tarpkultūrinę kompetenciją tarptautinėje prekybos įmonėje *Delta Plus Group* (kiekybinis tyrimas),
- 3) numatyti tarpkultūrinės kompetencijos vystymo tarptautinėje prekybos įmonėje perspektyvas.

**Tyrimo tipas ir metodai.** Empirinio tyrimo tikslui pasiekti pasirinkta mišrių metodų strategija. *Pirma*, siekiant susidaryti bendrą, strateginio lygmens nuomonę apie vadovų požiūrį į tarpkultūrinės kompetencijos vystymą tarptautinėje prekybos įmonėje *Delta Plus Group*, atliekamas kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu. Tyrimo metodas pasirinktas siekiant apklausti įmonės vadovybę ir taip susidaryti nuomonę, kaip, jų požiūriu, vystoma tarpkultūrinė kompetencija įmonėje, nuo ko tai priklauso ir ar tai turi įtakos verslo sėkmei. Tokiu būdu gaunama vertingų duomenų pagrindinio tyrimo (anketinės apklausos) konstravimui bei gauti tyrimo rezultatai papildomi reikšmingais kokybiniais duomenimis. Interviu metu gauta informacija analizuojama turinio analizės metodu. *Antra*, siekiant ištirti skirtingų kultūrų darbuotojų nuomonę, kaip jie vertina tarpkultūrinės kompetencijos vystymą tarptautinėje prekybos įmonėje *Delta Plus Group*, atliekamas kiekybinis tyrimas. Tam, kad būtų galima pasiekti kuo daugiau respondentų iš viso pasaulio, duomenys renkami anoniminės anketinės apklausos būdu. Apklausa vykdoma pasitelkiant elektroninę apklausų platformą *surveymonkey.com*. Pasak Kardelio (2002), apklausa socialiniuose moksluose yra itin populiarus tyrimo metodas ir yra tinkama naudoti, tiriant esminius žmogaus elgesio ypatumus ir tą nulemiančius veiksnius. Šiuo atveju tiriama tarpkultūrinė darbuotojų kompetencija. Taikomas statistinis duomenų analizės metodas.

**Tyrimo imtis ir duomenų rinkimas.** *Kokybinis tyrimas* – pusiau struktūruotas interviu – buvo vykdomas anglų kalba, su vienu vadovu, atstovaujančiu vienai iš didžiausių Rytų Europos ir Skandinavijos rinkų (atstovaujantis Lenkijai, Čekijai, Slovakijai, Vengrijai, Lietuvai, Latvijai, Estijai, Švedijai, Suomijai, Norvegijai, Danijai ir Islandijai). Kadangi darbo autorius taip pat dirba su dalimi įvardintų rinkų, empiriniam tyrimui pasirinktos būtent jos. Dar vienas argumentas, lemiantis šių rinkų pasirinkimą yra tas, jog tokiu būdu pristatomi duomenys tiek iš *naujųjų*, tiek iš *senųjų* Europos Sąjungos šalių, kurios priklauso skirtingoms kultūroms (Gesteland, 1999, 2012). Interviu vykdytas 2018 m. gruodžio 6 dieną, telefonu, įrašant pokalbį, prieš tai gavus respondento sutikimą. Interviu trukmė – 36



min. Vadovui iš anksto buvo išsiųsti klausimai pasirengti interviu. Vadovo vardas ir pavardė neskelbiami.

*Kiekybinis tyrimas* buvo vykdomas pasitelkiant elektroninę apklausų platformą. Apklausa anglų kalba buvo vykdoma nuo 2018 m. gruodžio 4 d. iki gruodžio 15 d. Tyrimo respondentai – *Delta Plus Group* įmonės darbuotojai, dirbantys pagrindinėje įmonės būstinėje Prancūzijoje arba įmonės padaliniuose visame pasaulyje ir turintys darbinių santykių su tarptautiniais partneriais ir / arba tarptautiniais pardavimais (N=40). Užpildytų anketų skaičius N=36 (atsakymų dažnis – 90 proc.). Respondentai atlieka vadybos, pardavimų, rinkodaros, pirkimų, strateginio verslo vieneto valdymo, regiono vadovo, verslo partnerio, logistikos / sandėliavimo, finansų bei kitas funkcijas. Apklausoje nedalyvavo 4 asmenys dėl anglų kalbos barjero negalintys atsakyti į tyrimo klausimus. Vykdyta apklausa – anoniminė. Toliau darbe pristatomi tyrimo instrumentai.

**Empirinio tyrimo instrumentų pagrindimas.** Šio tyrimo tikslui instrumentai formuojami remiantis antroje darbo dalyje išdėstytomis teorinėmis nuostatomis ir, konkrečiai, apibendrinančiu konceptualių tarpkultūrinės kompetencijos tarptautinėje prekybos įmonėje modelių, pristatytu 2.5. dalyje. Sukonstruotas tyrimo modelis atspindi mokslininkų siūlomą analizės struktūrą – esmines kognityvines, emocines ir elgsenos dimensijas. Teorinės dalies rezultatai bei pagrindinės išvalgos naudojamos tiek anketinės apklausos, tiek pusiau struktūruoto interviu atvejais.

**Kriterijai empiriniam kokybiniam tyrimui.** Pirminiai klausimai, skirti vadovui, yra strateginio pobūdžio ir apima žemiau išvardintas kategorijas. Klausimų numeracija atspindi eigą interviu metu.

5 lentelė. Kokybinio tyrimo instrumentas

Kategorija	Klausimas
<b>Tarpkultūrinė kompetencija įmonėje</b>	<p>1. Pasak Jūsų, kiek yra svarbu plėtoti tarptautinę kompetenciją? Ar tarptautinės kompetencijos plėtra yra susijusi su regiono specifika, ar tai yra siejama su bendrosios vadybos principais įmonėje <i>Delta Plus Group</i>?</p> <p>4. Kaip <i>Delta Plus Group</i> vertina ir analizuoja darbuotojų tarptautinę kompetenciją ir kokias praktikas bei įrankius tam naudoja? Ar įmonė tikrina šias kompetencijas prieš priimant darbuotoją į darbą ir laikui bėgant? Koks yra pageidautinas darbuotojo profilis šiuo aspektu?</p> <p>5. Ar įmonėje naudojamos mokymosi ir praktikavimosi sistemos ir principai (pvz., besimokanti organizacija, žinių valdymas, žmogiškųjų išteklių valdymo sistema, strateginės plėtros sistemos) arba procedūros, taikomos įmonėje? Jei taip, kokiu būdu jos prisideda prie organizacinės tarpkultūrinės kompetencijos vystymo ir kokios su tuo susijusios procedūros taikomos?</p> <p>6. Jei įmonė rūpinasi tarpkultūrinės kompetencijos vystymu, ar <i>Delta Plus Group</i> taiko metodus ar technikas, skirtas organizacijos tarptautinei kompetencijai vystyti?</p>
<b>Įtaką verslo sėkmei darantys veiksniai</b>	<p>2. Kiek verslo sėkmė priklauso nuo išorinių veiksnių? Kiek šie išoriniai veiksniai yra susiję su tarpkultūrinės kompetencijos vystymu <i>Delta Plus Group</i>?</p> <p>3. Kurie iš išvardintų vidinių veiksnių daro teigiamą įtaką Jūsų įmonės sėkmei: organizacijos etnocentriškumas jos atstovybių atžvilgiu, tarpkultūrinės darbo jėgos samdymas, darbuotojų mokymas, tarpkultūrinės komandos, sėkmingi tarptautiniai projektai?</p> <p>7. Kaip yra matuojami <i>Delta Plus Group</i> pasiekti rezultatai (pvz., pardavimų augimu, rinkos dalies augimu)? Jei buvo vykti kokie nors vystymo veiksmai, pakeitimai ir atnaujinimai, susiję su procedūromis ar sprendimais, kaip šio rezultato vertinimas (ar</p>

	matavimas) pasikeitė? Ar šie pakeitimai buvo esminiai (globalūs), ar lokalūs? Kas konkrečiai buvo pakeista?
<b>Tarpkultūrinės kompetencijos vystymo priemonės</b>	8. Kiek, Jūsų nuomone, įmonė yra atvira vystyti tarpkultūrinę kompetenciją? A matytumėte galimybę ją plėtoti iš asmeninės ir iš įmonės perspektyvos? Kas galėtų būti patobulinta?

Interviu su vadovu klausimai leido išskirti strateginiu požiūriu svarbius tarpkultūrinei kompetencijai įtaką darančius veiksnius bei kitus aspektus, kurie buvo pritaikyti ir įmonės darbuotojų apklausai skirtoje anketoje.

Toliau pristatomi **kriterijai kiekybiniam tyrimui įmonėje *Delta Plus Group***: (1) tarptautinės įmonės išorinės aplinkos įtaką darančių veiksnių vertinimas, (2) kognityvinė dimensija – individo / darbuotojo asmenybės bruožai, individo žinios apie kultūrą ir tinkamą tarpkultūrinę elgseną bei procesus, tarpkultūriniai gebėjimai bei elgsena, (3) tarptautinės organizacijos darbuotojo TkK vystymo priemonės ir (4) tarpkultūrinė organizacijos *Delta Plus Group* elgsena bei bendras organizacijos TkK vertinimas. Toliau tyrimo instrumente naudojami tarpkultūrinės kompetencijos įgudimo lygiai (6 lentelė). Įgudimo lygius galima nurodyti penkis (pagal Likerto 5 balų skalę), skaidant čia pateiktus lygmenis.

6 lentelė. Tarpkultūrinės kompetencijos įgudimo lygiai ir jų atitikmenys pagal Likerto skalę empiriniame tyrime (Draganidis ir Mentzas, 2006)

Nr	Lygmuo	Kompetencijos įgudimo lygio aprašas	Balai pagal Likerto skalę
1	Aukštas	Individas kritiškai įvertina strategijas pelno gavimui ir pajamų didinimui	5 4
2	Vidutinis	Individas vertina problemas organizacijos strategijų kontekste	3
3	Žemas	Priimdamas sprendimus, individas atsižvelgia tik į neatidėliotinus klausimus ir nesvarsto ilgalaikės perspektyvos	2 1

Tyrimo instrumentas buvo sudarytas iš šių pagrindinių klausimų kategorijų bei 30 klausimų, adaptuotų pagal nurodytų autorių klausimynus, naudotus tarpkultūrinės kompetencijos tyrimų lauke (7 lentelė).

7 lentelė. Kiekybinio tyrimo instrumento – anketos klausimyno – pagrindimas

Klausimų grupė	Klausimas / teiginys / balų skalė	Atsakymai	Šaltinis
<b>Įtaką darantys veiksniai: aplinka</b>	Tarptautinės įmonės išorinės aplinkos veiksnių vertinimas: kiek įmonės verslo sėkmę lemia (nuo 1 iki 5):	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tarpkultūrinių skirtumų išmanymas ir efektyvus jų valdymas,</li> <li>- įmonės konkurencingumas</li> <li>- tarpusavio ryšių dinamika globalioje rinkoje,</li> <li>- tarptautinės rinkos priežastinių ryšių ir įtakų suvokimas,</li> <li>- naudojamos tarptautinio marketingo priemonės,</li> </ul>	Draganidis & Mentzas, 2006; Dawidziuk et al, 2012; Dabravalskytė ir Vveinhardt, 2015; Matveev, 2017

		- tarptautinė įmonės orientacija, pagrįsta adekvačiomis organizacijos vertybėmis - kita (įrašykite)	
	Kiek platus ir įvairialypis mano profesinių kontaktų ratas:	-labai mišrus, bendrauju su daugybe skirtingų kultūrų atstovais, -vidutiniškas užsienio partnerių ratas – mano kolegos bendrauja su daugiau užsienio partnerių -kartais pasitaiko -mano darbe bendravimo su užsienio partneriais nėra	Dabravalskytė & Vveinhardt, 2015; Ala-Louko, 2017; Matveev, 2017
<b>Vidiniai įmonės veiksniai</b>	Kurie iš išvardintų vidinių veiksnių jūsų nuomone daro įtaką įmonės sėkmei (pasirinkite kelis atsakymo variantus)?	-įmonės misija -įmonės vizija -įmonės vertybės -organizacijos etnocentriškumas jos padalinių atžvilgiu -organizacijos struktūra (pvz., organizacijos ryšiai) -virtualūs tinklai, kuriuose įmonė dalyvauja -tarpkultūrinės darbo jėgos samda -darbuotojų mokymas - tarpkultūrinės komandos - sėkmingi įmonės vykdomi projektai -kita (įrašykite).....	Dabravalskytė & Vveinhardt, 2015; Ala-Louko, 2017; Matveev, 2017
<b>Kognityvinis: požiūris - motyvacija</b>	Prisiminkite ryškų savo patirtą profesinį kontaktą su kitos kultūros atstovu. Kokiu laipsniu įvertintumėte savo motyvaciją ir interesą susipažinti su juo. Pažymėkite visus išvardintus (skalėje nuo 1 iki 5)	-prieš susiduriant su profesionalu iš kitos kultūros, -ką tik susidūrus su kita kultūra, -patirties / bendravimo viduryje, -patirties / bendravimo pabaigoje, -praėjus kiek laiko po kontakto/ pabendravimo -nesu susidūręs su kitos kultūros atstovais iš profesinės perspektyvos	Draganidis ir Mentzas, 2006; Matveev, 2014
	Apsvarstykite įsimintiną kelionę į kitą šalį/ kultūrą. Kaip įvertintumėte savo motyvaciją veikti toje kultūroje kiekvienu iš išvardintų atvejų (nuo 1 iki 5)	-kartais norėjosi grįžti namo, -neatrodė, kad daug ko pasiekiau bendravime, -jaučiausi priverstas/-a prisitaikyti, -buvau suinteresuotas/-a geriausiai galimai prisitaikyti, -norėjosi gerai sutarti, -žavėjaisi šeiminingais tiek, kad norėjosi priklausyti ir tai kitai kultūrai -man nėra tekę vykti į kitą šalį	Draganidis ir Mentzas, 2006; Matveev, 2014
	Motyvavimas asmeninio TkK vystymo pagrindu. Įvertinkite (kiekvieną etapą - nuo 1 iki 5) savo asmeninį tarpkultūrinį tobulėjimą per tam tikrą laikotarpį (įvardinkite tą laikotarpį). Kurį etapą jaučiatės pasiekęs/-usi, ir galite gerai jaustis būdamas /-a kitoje kultūroje:	-neigimas -gynybiškumas -minimizavimas -priėmimas -adaptacija -integracija	Draganidis ir Mentzas, 2006; Matveev, 2014
<b>Kognityvinis: požiūris</b>	Prisitaikymas (nuo 1 iki 5)	-įvairiose situacijose galiu įsijausti į įvairias roles, -bendravime prisitaikau prie šeiminingų komunikacijos stiliaus, - bendravime prisitaikau prie šeiminingų vertybių, -bendravime prisitaikau prie šeiminingų etiketo	Draganidis ir Mentzas, 2006; Matveev, 2014

		stiliaus.	
<b>Kognityvinis: asmens bruožai</b>	Atkaklumas ( <i>angl. perseverance, determination</i> )	-trumpalaikiai „nesusikalbėjimai: ir sunkumai manęs nestabdo siekti veiklos tikslų, -ilgalaikiai „nesusikalbėjimai“ veikloje su užsienio partneriais mano motyvacijos nekeičia, -visada stengiuosi laikytis žodžio, duoto užsienio partneriams, -nebijau išeiti iš kultūrinio komforto zonos, -esu pasišventęs savo darbui, nepriklausomai nuo rezultato	Calantone et al., 2006; Rugman, 2010; Lin & Ho, 2018
	Tikėjimas savo sėkme ( <i>angl. self-efficacy, effectiveness</i> )	-man nesunku laikytis savo tikslų siekimo, -esu tikras/-a, jog galiu susivaldyti iškilus tarpkultūriniais netikėtumams, -susidūręs su problema, turiu keletą sprendimo variantų, -paprastai susidoroju su visais tarpkultūriniais iššūkiais	Calantone et al., 2006; Rugman, 2010; Lin & Ho, 2018
	Atvirumas	-kai tik galiu, inicijuoju kontaktus ir bendravimą, -susilaikau nuo vertinimų, -esu linkęs/-usi prisitaikyti ir pasikeisti	Calantone et al., 2006; Rugman, 2010; Lin & Ho, 2018
<b>Kognityvinis: žinios</b>	Prisiminkite savo darbinį kontaktą kitame įmonės padalinyje užsienyje. Įvertinkite savo žinias apie tą kultūrą (nuo 1 iki 5)	-mintinai prisimenu kultūros apibrėžimą, -galiu pacituoti pagrindinius savo kultūrai įtaką darančius veiksnius, - galiu pacituoti pagrindinius kitai kultūrai įtaką darančius veiksnius -žinau pagrindinius dalykus, kuriuos galima ir negalima daryti toje šalyje, -galiu palyginti esminius dalykus / elgsenas savoje ir kitoje kultūroje, -žinojau, kokiais būdais daugiau gauti daugiau žinių apie kitą kultūrą.	Spitzberg ir Cupach (1984), Nonaka ir Takeuchi (1995), Hofstede (2001)
	Žinios apie verslą, produktą ir klientus (nuo 1 iki 5)	-žinau, kaip valdyti pagrindinius veiklos procesus, dirbant su kitos kultūros atstovais, -žinau, koks produktas yra tinkamas kitai rinkai, -žinau, kaip dirbti su kitos šalies klientais -žinau, kaip išlaikyti gerus santykius su kitos šalies klientais	Byram (1997), Hofstede (2001)
	Žinios apie organizaciją (nuo 1 iki 5)	-žinau, kokius tikslus kelia mano šalyje esantis padalinys, -žinau, kokius tikslus kelia kitoje šalyje esantis padalinys, -mano organizacijos vertybės akcentuoja tarptautinį bendradarbiavimą skatinančią organizacijos kultūrą, -suvokiu, kokie mano atstovaujamos kultūros ypatumai padeda plėtoti veiklą tarp skirtingų kultūrų.	Hofstede (2001)
<b>Kognityvinis: gebėjimai</b>	Žinau, kas esu (įsisažmoninimas ( <i>angl. awareness</i> )) (nuo 1 iki 5)	-suvokiu savo kultūrinį identitetą, -suprantu save santykyje su kita kultūra, -suprantu ir gerbiu kitą kultūrą, -suprantu savo veiksmų pasekmes.	Chen ir Starosta (1996), Matveev (2017)
	Komunikaciniai (nuo 1 iki 5)	-suprantu formalus rašytinio stiliaus reikšmes, -suprantu neformalią buitinę šnekamąją kalbą,	Brett, Behfar ir Kern, 2006;

		<ul style="list-style-type: none"> <li>-galiu iššifruoti kitos kultūros atstovų naudojamą kūno kalbą,</li> <li>-sugebu naudoti adekvačią kūno kalbą,</li> <li>-gebu susiderėti su kita šalimi dėl sandorio,</li> <li>-suprantu aplinkos (vietos, stiliaus, artefaktų, laiko, kt.) poveikį tarpkultūrinei komunikacijai.</li> </ul>	Morley&Cerdin, 2010; Dawidziuk et al, 2012
	Užsienio kalbos gebėjimai (pasirinkite atsakinėti tik apie vieną užsienio kalbą; prie kiekvieno teiginio pažymėkite nuo 1 iki 5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-žinau teorinius užsienio kalbos sistemos elementus,</li> <li>-išmanau užsienio kalbos gramatikos taisykles,</li> <li>-veikloje visiškai sugebu save išreikšti žodžiu,</li> <li>-veikloje visiškai sugebu save išreikšti raštu,</li> <li>-skaitydamas įmonės dokumentus, visiškai suprantu jų prasmę,</li> <li>-darbe bendraudamas su kitos kultūros atstovais, visiškai suprantu jų kalbą.</li> </ul>	Dabravalskytė & Vveinhardt, 2015; Ala-Louko, 2017; Matveev, 2017
<b>Elgsena</b>	Komunikacijos stiliai	<ul style="list-style-type: none"> <li>-manau, jog mandagumas ir pagarba bendraujant su kita šalimi / kultūra yra labai svarbu,</li> <li>-bendraudamas/-a daug laiko skiriu asmeninių santykių kūrimui,</li> <li>-kitoje šalyje noriu informaciją gauti struktūrizuotą, trumpą, aiškia,</li> <li>-kitoje šalyje noriu gauti informacijos daugiau nei reikia, o išvadas pasidarau pats/pati</li> <li>-dirbdamas/-a tarptautinėje komandoje, skiriu daug laiko susipažinimui ir neformaliam pokalbiui,</li> <li>-komunikuodamas/-a tarptautinėje komandoje, stengiuosi kalbėti tik apie reikalus.</li> </ul>	Draganidis ir Mentzas, 2006; Matveev, 2014; Byram, 1997
	Ryšių palaikymas. Grįžę iš užsienio komandiruotės į savo kultūrą, kiek laiko palaikėte neformalius ryšius su kitos kultūros atstovais (pažymėkite vieną)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-nepalaikiau visai</li> <li>-keletą dienų / savaitių</li> <li>-pusmetį</li> <li>-metus</li> <li>-palaikau iki šiol</li> <li>-man niekada nėra tekę turėti tokių neformalių ryšių</li> </ul>	Byram, 1997
	Tarpkultūrinių konfliktų sprendimas (nuo 1 iki 5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-jei iškyla problema, ją atvirai įvardiju,</li> <li>-jei iškyla problemų, stengiuosi jas iškelti uždarame rate,</li> <li>-ieškau racionalių konflikto sprendimo būdų,</li> <li>-konflikto atveju turiu laimėti,</li> <li>-bet kokia kaina stengiuosi nesivelti.</li> </ul>	Gesteland, 2012
<b>Emocinis</b>	Prisiminkite emocinius nusivylimus, kuriuos išgyvenote dėl nesusipratimų su kitos kultūros atstovais (nuo 1 iki 5)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-sugebu įveikti stresą</li> <li>-gebu valdyti savo emocijas</li> <li>-gebu valdyti destruktivias neigiamas emocijas</li> <li>-sugebu valdyti nusivylimą</li> <li>-man nėra tekę patirti panašios situacijos su kitos kultūros atstovu</li> </ul>	Jennings & Stahl-Wert, 2011
	Empatija	<ul style="list-style-type: none"> <li>-reflektuoju savo veiksmus ir poziciją,</li> <li>-jei bendravimas vyksta mūsų pusėje, įsijaučiu į kitos pusės poziciją,</li> <li>-stengiuosi atspindėti kitos pusės atstovų nuotaikas.</li> </ul>	Matveev ir Nelson (2004) Draganidis ir Mentzas, 2006; Matveev, 2014

<b>Vertinimo priemonės</b>	Jeigu jūsų įmonė vertina darbuotojų tarpkultūrinę kompetenciją, kokius įrankius ar priemones ji naudoja (pažymėkite visus tinkamus):	-interviu, -standartizuotą testą, -individualią ataskaitą, -individualizuotą instrumentą, -kompiuterinį testą, -testą prieš- ir po- -nuolatinį vertinimą -mano tarpkultūrinę kompetencija niekada nebuvo vertinta -kita ..... (įrašykite)	SIETAR, Graham (2009),
<b>Organizacijos vertinimas</b>	Kaip ir koku mastu jūsų įmonė atvira vystyti tarpkultūrinę kompetenciją (nuo 1 iki 5)?	-organizacijos viduje – organizuojant kompetencijos vystymo veiklas vietiniame departamente ar padalinyje, tarp vietinės kultūros narių - tinklų pagalba – organizuojant darbuotojams tam tikras iniciatyvas ir mokymus skirtingose kultūrose ir geografinėse vietovėse - išoriškai – inicijuojant tarpkultūrinę komunikaciją ir bendradarbiavimą tarp skirtingų departamentų darbuotojams iš skirtingų kultūrinių grupių	Calantone et al., 2006; Rugman, 2010; Lin & Ho, 2018; Morley&Cerdin, 2010; Dawidziuk et al, 2012
<b>Savęs vertinimas</b>	Tarpkultūrinis savęs vertinimas. Kaip jūs įvertintumėte savo tarpkultūrinį lygį?	- I lygis: edukacinis keliautojas, pvz., dalyvaujantis trumpalaikiuose mainuose (1-2 mėn.) - II lygis: keliautojas – dalyviai įtraukiami į plataus masto kultūrinės veiklas, pvz., ilgalakės stažuotės (3-9 mėn.) - III lygis: profesionalas – individas, dirbantis tarpkultūriniuose kontekstuose, pvz., darbuotojai, dirbantys tarptautinėse institucijose arba mainų organizacijose - IV lygis: tarpkultūrinis specialistas – profesiniai ugdytojai, mokytojai, užsiimantys tarptautinių darbuotojų konsultavimu ir mokymu	Fantini, 2001
<b>Demografiniai duomenys</b>	Asmeniniai ir duomenys apie darbą įmonėje	- Amžius - Lytis - Iš kokios jūs šalies? - Kokioje šalyje dirbate? - Kiek metų dirbate įmonėje? - Kokias pareigas užimate įmonėje?	

**Tyrimo duomenų apdorojimas.** Kokybinio tyrimo metu gauti duomenys buvo transkribuojami į vientisą MS “Word“ dokumentą bei toliau apdorojami taikant turinio analizės metodą, kiekybiniai duomenys - surveymonkey.com platformoje esančiais analitiniais instrumentais bei „MS Excel“ programa.

Respondentų demografinės charakteristikos pateiktos 8 lentelėje.

8 lentelė. Demografinės respondentų charakteristikos

Požymis	Respondentų grupės	Respondentų	
		skaičius	dalis bendrame skaičiuje (proc.)
Amžius (m.)	25-34	8	22
	35-44	16	44
	45-54	12	33
Lytis	vyrų	17	42
	moterys	19	53
Darbo stažas	Iki 1 metų	5	14
	1-2 metai	2	6
	2-5 metai	8	22
	5-10 metų	10	28
	10+ metų	11	31
Pareigos	regiono vadovas	6	17
	pardavimų sritis	6	17
	kitos sritys	6	17
	vadovas (motininė įmonė)	5	14
	verslo partneris	3	7
	rinkodaros sritis	2	6
	pirkimų sritis	2	6
	finansų sritis	2	6
	pardavimų skyrius (motininė įmonė)	2	6
	strateginis verslo vienetas	1	2
	kita (motininė įmonė)	1	2
Šalis, kurioje dirbama	Lenkija	14	39
	Prancūzija	13	36
	Kitos ES	7	19
	Kiti regionai (ne ES)	2	6

**Tyrimo apribojimai ir tolimesnių tyrimų kryptys.** Pagrindinis tyrimo ribotumas susijęs su tuo, jog empiriniai duomenys buvo renkami vienoje įmonių grupėje. Taip pat vienas iš ribotumų susijęs su tuo, jog iš viso pasaulio padalinių, į klausimus galėjo atsakyti tik darbuotojai, turintys verslo santykių su kitomis kultūromis ir kalbantys (arba suprantantys) anglų kalba pateiktus klausimus. Kalbant apie tarptautines prekybos įmones, kelių sektoriaus įmonių lyginamasis tyrimas galėtų praturtinti panašių tarpkultūrinės kompetencijos tyrimų rezultatus.

## 4. TARPKULTŪRINĖS KOMPETENCIJOS TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR JOS VYSTYMO KRYPTYS

### 4.1. Kokybinio tyrimo rezultatų pristatymas

Siekiant ištirti *Delta Plus Group* vadovybės nuomonę apie tarptautinės kompetencijos vystymo tarptautinėje prekybos įmonėje gaires iš strateginės perspektyvos, vykdytas interviu su vieno didžiausių regionų vadovu.

Paklausus, kiek yra svarbu plėtoti tarptautinę kompetenciją ir ar tarptautinės kompetencijos plėtra yra susijusi su regiono specifika, ar tai yra siejama su bendrosios vadybos principais įmonėje *Delta Plus Group*, vadovas atsakė, kad šios kompetencijos plėtra įmonei yra labai svarbi, tai padeda suprasti partnerius, klientus, kitų šalių verslo principus, tarpininkaujančias organizacijas, strategijas ir kitus aspektus, susijusius su verslo sėkme. Turinio analizės metodu išskirtos šios pagrindinės kategorijos bei sub-kategorijos (9 lentelė).

9 lentelė. Tarptautinės kompetencijos svarba

Kategorija	Sub-kategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Verslo aplinka	Įtaka verslo santykiams	<p>„Kiekviena kultūra turi skirtingą požiūrį į verslą, veikia skirtingos prekybos organizacijos ir tai mums padeda plėsti pardavimų apimtį, tai padeda mums geriau suvokti kliento poreikius“</p> <p>„Jei tu nesugebi prisitaikyti prie vietinės kultūros, tau nepavyks patirti sėkmės“</p> <p>„Mes matome skirtingas strategijas, priklausomai nuo kultūros“</p>
	Skirtingų šalių požiūris	<p>„Skandinavijos šalyse tu negali tiesiog pakviesti kažkieno vakarienei, nes tai nebus tinkamai suprasta kitavertus, kai mes viešime Prancūzijoje, tai daugiau mažiau tradicija, kad verslo reikalai aptarinėjami per pietus ar susitikimas organizuojamas restorane“</p>
Bendras suvokimas	Kultūriniai skirtumai	<p>„Kito geresniam supratimui, nes aš manau, kad kiekviena šalis yra kitokia“</p> <p>„Kitos kultūros supratimas ir skirtingi įpročiai svarbūs kiekvienam“</p>

Domintis, kiek verslo sėkmė priklauso nuo išorinių veiksnių ir kiek šie išoriniai veiksniai yra susiję su tarpkultūrinės kompetencijos vystymu *Delta Plus Group*, vadovas patvirtino, jog išoriniai veiksniai yra labai svarbūs. Labai didelis dėmesys, pasak respondento, yra skiriamas saugumo standartams bei jų reglamentavimu skirtingose šalyse, kadangi tai turi tiesioginę įtaką pardavimams skirtingose šalyse. Taip pat dažnai buvo minima incidentų prevencija, nes tai daro teigiamą poveikį įmonės pardavimams. Kalbama ir apie konkurencijos poveikį, kuris turi teigiamą poveikį produktų kūrimo aspektu, taigi ir asortimento plėtrai skirtingose šalyse. Naujai kuriami produktai, kuriems idėjų semiamasi iš kitų šalių



įmonių, taip pat siejasi su tarpkultūrine kompetencija – *Delta Plus Group* darbuotojai turi tokias idėjas ar produktus rasti bei pritaikyti savo įmonės rinkoms. Informacija pateikiama 10 lentelėje.

10 lentelė. Išoriniai veiksniai

Kategorija	Sub-kategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Išoriniai veiksniai	Saugumo standartai skirtingose šalyse	„Kalbu apie standartus kaip apie išorinius veiksnus, kadangi jie yra labai svarbūs - pavyzdžiui, juos pastebėjus, mes galime kurti produktus, atitinkančius standartus, galime geriau suprasti ir daugiau parduoti vietinėse rinkose, taigi Delta Plus Group iš to uždirba“  „Mes turime perkurti produktus pagal naujus standartus“  „Jei nėra standartų, tai reiškia, kad mums neįmanoma padidinti pardavimų apimčių“
	Katastrofos ir incidentai	“Nenoriu to sakyti, bet mes taip pat kalbame ir apie dideles išorėje vykstančias katastrofas“  „Jeigu kalbame apie incidentus, duosiu geriausią pavyzdį iš statybų vietos, kur visi stengiasi didinti saugumą, o tai reiškia, kad mūsų saugiam darbui skirti produktai yra perkami ir įmonė iš to turi naudą“
Išoriniai veiksniai ir tarpkultūrinė kompetencija	Konkurencija skirtingose šalyse kaip tarpkultūrinės kompetencijos rezultatas	„Galime sakyti, kad konkurencija yra darbo tobulinimo variklis. Jei nėra konkurencijos, jei turi monopolį, plėtra nevyksta. Taigi, jei mes pastebime, kad konkurentai turi naujus produktus, mes juos taip turime turėti. Ir iš kitos pusės, jei mes atnaujiname asortimentą, ir konkurentai bando pagaminti kažką panašaus. Taigi taip, konkurencija yra labai svarbi ir ji mums padeda kurti produktus, padeda būti stipresniais“

Siekiant išsiaiškinti, kurie iš išvardintų vidinių veiksnių daro teigiamą įtaką įmonės sėkmei, vadovas įvardijo dvi pagrindines kategorijas – įmonės vertybės bei vidinių įmonės veiksnių sąsaja su tarpkultūrine kompetencija. Pasak respondento, tarptautinei įmonei tarpkultūrinė kompetencija yra vienas iš plėtros šaltinių. Tai taip pat susiję ir su įmonės vertybėmis – skirtinga tarpkultūrinė patirtis vertinama ir siekiant suprasti naujas rinkas. Duomenys pateikiami 11 lentelėje.

11 lentelė. Vidiniai veiksniai

Kategorija	Sub-kategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Vidiniai veiksniai	Įmonės vertybės	„Žinoma, kad jos svarbios. <i>Delta</i> yra didelio masto tarptautinė įmonė ir dėl to, kad esame tarptautiniai, esame ir sėkmingesni - galime lengviau adaptuoti veiksmus naujose lokaliuose rinkose, galime geriau suprasti klientų problemas, greičiau priimame rinkos iššūkius. Taigi taip, mes esame labai tarptautiniai ir labai kultūriškai skirtingi“
Vidiniai veiksniai ir tarpkultūrinė kompetencija	Vidinių įmonės veiksnių sąsaja su tarpkultūrine kompetencija	„Žinoma, vidiniai veiksniai taip pat yra labai svarbūs, taigi pasiremame didesnių įmonių pavyzdžiais. Jeigu, pavyzdžiui, JAV yra labai diversifikuota šalis – ji tarpkultūriška, joje daug skirtingų žmonių sus kirtingais požiūriais, taigi šalis auga labai greitai. Ir mūsų įmonėje vyksta tas pats – mes sakome, kad mūsų įmonės aplinka tarpkultūrinė, o tai reiškia, kad mes galime geriau suprasti savo klientų problemas, galime kitaip matyti situaciją. Ir kuomet mes turime skirtingus požiūrius, mes diskutuojame, o tai padeda įmonei tobulėti, plėsti

		asortimentą, naujus sprendimus, būti konkurencingesnei rinkoje“
--	--	---

Pasiteiravus, kaip *Delta Plus Group* (1) vertina ir analizuoja darbuotojų tarptautinę kompetenciją ir kokias praktikas bei įrankius tam naudoja ir (2) ar įmonė tikrina šias kompetencijas prieš priimant darbuotoją į darbą ir laikui bėgant bei ar egzistuoja pageidautinas darbuotojo profilis šiuo aspektu, informantas atsakė, jog įmonė taiko skirtingus vertinimo metodus. Svarbiausia iš taikomų praktikų – tai darbuotojo vertinimas 360 laipsnių, vykstantis kasmet. Tuo metu kalbama ne tik apie darbinius, bet ir apie asmeninius kompetencijų klausimus. Pasak informanto, darbuotojas šio vertinimo metu taip pat gali pateikti pastabų ar tobulintinų aspektų vadyboje, įmonės organizaciniuose procesuose ir tai skatina įmonę būti efektyvesne bei draugiškesne vartotojui. Įmonė organizuoja daug įvairaus pobūdžio mokymų ir seminarų skirtingus pagrindus turintiems skirtingų kultūrų darbuotojams. Detalesni analizės duomenys pateikiami 12 lentelėje.

12 lentelė. Kompetencijos analizė, praktikos bei įrankiai

Kategorija	Sub-kategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Darbuotojų tarptautinė kompetencija	Kompetencijos analizė	„Mes turime programą, kuri padeda vertinti ir ugdyti visų darbuotojų kompetencijas. Pavyzdžiui, kasmet mes organizuojame 360 laipsnių vertinimo programą, kurios metu kiekvienas darbuotojas susitinka su vadovu ir kalba ne tik apie darbą, bet ir apie tobulėjimo būdus, tikslus ir augimą“
	Naudojamos praktikos bei įrankiai	„Mes turime skirtingų praktikų, kaip smegenų šturmas, regionų susitikimai, mokymai. Taigi dalinamės nuomonėmis ir bendradarbiaujame tarp pardavimų, gamybos, eksperimentinių tyrimų ir plėtros, vadovybės darbuotojų, taigi tarpkultūrinis požiūris padeda mums būti sėkmingesniais rinkoje. Taigi tai labai svarbu“  „Jeigu kalbame apie darbuotojų tobulėjimą, mes bent dukart per metus organizuojame vadinamuosius regionų susitikimus, taigi tai vieta, kur organizuojami ne tik mokymai skirtingoms kompetencijoms ugdyti, bet ir produktų pristatymai, jų funkcionalumo mokymai. Taip pat turime mokymų įrankį – elektroninę mokymų platformą, sukurtą <i>DPG Training</i> “  „Vykdėti vienos dienos trukmės kursai stresinėms situacijoms valdyti, taigi ne tik kaip surasti geriausią sprendimą, bet ir kaip atsikratyti streso“
Darbuotojo profilis	Pageidautinas darbuotojo profilis	„Mes vadyvaujames skirtingais darbuotojų požiūriais, kadangi ši tarpkultūrinė situacija ir tai, kad mes esame tarptautiniai, padeda mums kurti efektyvesnę organizaciją“
Vystymo kryptys	Kompetencijų vystymo kryptys	„Kalbant apie tobulinimą, tai priklauso nuo kelių dalykų. Daugeliu atveju tai priklauso prie aplinkos pasikeitimų, taigi turime prisitaikyti“  „Kalbant apie darbuotojų tarpkultūrinę kompetenciją, vienas iš tobulėjimo būdų yra jų mokymai apie produktus, jų funkcionalumą. Kitas aspektas yra skirtingų darbuotojų itraukimas į produkto vystymą, įmonės vystymą, naujų rinkų paiešką, vizijos generavimą. Ir tai yra vykdoma su darbuotojais“

		“Mūsų tikslas yra padėti kiekvienam darbuotojui augti ir vystyti kompetencijas. Taigi, jeigu individualios kompetencijos auga, tau skiriama daugiau atsakomybės”
--	--	--

Paklausus, ar įmonėje naudojamos mokymosi ir praktikavimosi sistemos ir principai (pvz., žinių valdymas, strateginės plėtros sistemos) arba procedūros ir koku būdu jos prisideda prie organizacinės tarpkultūrinės kompetencijos vystymo ir kokios su tuo susijusios procedūros taikomos (*kartu atsakė ir į klausimą Jei įmonė rūpinasi tarpkultūrinės kompetencijos vystymu, ar Delta Plus Group taiko metodus ar technikas, skirtas organizacijos tarptautinei kompetencijai vystyti?*), informantas pristatė labiausiai su nagrinėjama tema susijusių darbuotojams skirtą elektroninę mokymų sistemą apie įmonės kultūrą. Paminėtina, jog įmonei, turinčiai daug skirtingų kultūrų ir patirčių tarptautinių darbuotojų, aktualu turėti standartizuotą mokymo sistemą, pristatančią organizacijos kultūros aspektus. Sistema moko, kaip suprasti kultūrinius skirtumus (pavyzdžiui, ar verslo pietūs su partneriais gali užtrukti ilgiau, nei numatyta, ar ne, priklausomai nuo regiono), mokoma, kad netoleruojamas finansinis papirkinėjimas, kuris skirtingų kultūrų darbuotojams gali nepasirodyti kaip netinkamas elgesys. Taigi ši sistema padeda „sujungti skirtingus pasaulius”. Kadangi respondentas įvardijo ir partneriams skirtas procedūras, ši sub-kategorija įtraukiama į 13 lentelę.

13 lentelė. Mokymosi ir praktikavimosi sistemos bei procedūros

Kategorija	Sub-kategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Sistemos ir procedūros	Mokymų sistema	<p>“Elektroninė sistema, kaip mes sakome, turime special portal su skirtingomis mokymų sistemomis, susijusiomis su penkiais pagrindiniais produktais”</p> <p>“Elektroninė sistema, jungianti besikeičiančios aplinkos aspektus, pavyzdžiui, kalbant apie sertifikavimą”</p> <p>“Elektroninė sistema apie įmonės kultūrą, kitaip tariant, kas yra priimtina, o kas nepriimtina”</p>
	Vidinės procedūros (darbuotojams)	<p>“Vyksta klientų susitikimai - mokymai kartu su strateginio verslo vieneto darbuotojais”</p> <p>“Tai yra kompetencijų ir požiūrių diskusija, atspindinti skirtingus rinkų poreikius. Tai tam tikras smegenų šturmas, skirtas dienos pabaigoje sukurti geriausią produktą, geriausią pasiūlymą vartotojui ir tai prisideda prie <i>Delta Plus</i> produktų plėtros”</p>
	Išorinės procedūros (partneriams)	<p>“Kalbant apie verslo partnerių pareigų aprašymą, jie privalo praleisti bent 2/3 savo laiko skirtingose rinkose. Taigi jų atsakomybė yra pažinti rinkas ir surinkus informaciją apie jas, pristatyti duomenis centrinei organizacijai, tuo pačiu pasiūlant sprendimus šioms rinkoms. Tuo pačiu metu reikia gauti informacijos apie rinkoje esančius produktus, apie besikeičiančią aplinką, darbus, kurie keičiasi, taigi mes dažnai turime plėtoti produkciją”</p>

Kitas svarbus klausimas, užduotas informantui, buvo susijęs su tuo, ar geri įmonės pasiekti rezultatai gali būti siejami su tarpkultūrine aplinka, taigi jungiančia daugybę skirtingų požiūrių.

Pasiteiravus, kaip yra matuojami *Delta Plus Group* pasiekti rezultatai ir kaip vystymo veiksmi, pakeitimai ir atnaujinimai daro įtaką rezultato vertinimui (ar matavimui), informantas patiekė informacijos ne tik apie rezultatų vertinimą, bet ir santykių svarbą rezultatams pasiekti. Taigi informantas pristatė, kaip yra vertinami pardavimai, jų augimas, bei kaip veikia įmonės motyvavimo sistema. Svarbu akcentuoti įmonės tarpkultūriškumo dimensiją bei santykių vystymą, kurių ištakos randamos įmonės filosofijoje, kaip darančius įtaką įmonės rezultatams (14 lentelė).

14 lentelė. Įmonės rezultatų vertinimas

Kategorija	Sub-kategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Rezultatų vertinimas	Pardavimų vertinimas	„Mes turime ryšių su klientais valdymo sistema, kuri suteikia informaciją apie rinkos dalį, pardavimus, skirtingas rinkas, nuotolinių pardavimų apimtį“
	Rinkos dalies augimas tarpkultūriškumo aspektu	„Privalumas, kad mes esame tarptautinė kompanija ir mes visada naudojame savo motto „galvok globaliai, veik lokaliai“. Taigi faktas, kad mes esame tarptautiniai, leidžia mums optimizuoti kaštus, logistiką, pirkimus, gamybą. Taigi globalizacija ir visi šie faktai padeda mums būti efektyvesniais ir organizuotesniais. Tačiau kaip sakiau, mes turime veikti lokaliai, taigi tai reiškia, kad Delta Plus filosofija sako, jog kiekviena rinka turi savo vietinį pardavimų atstovą, vietinį biurą, kad būtų arčiau klientų“
	Viršytų rezultatų vertinimas	„Mes turime skirtingas motyvavimo sistemas. Kai mes kalbame apie motyvavimo sistemas klientams, kalbame apie išskirtinius privalumus ir papildomus priedus. Pavyzdžiui, pernai mes organizavome produkto mokymo seminarą Kanarų salose. Taigi klientai tikrai nori viršyti pardavimų planus ir vykti į labai įdomius mokymus“
Santykių vystymas	Tarpasmeninių santykių vystymas	„Ir svarbiausia mes plėtojame tarpasmeninius ryšius su klientais, kurie mums padeda didinti pardavimus ir rinkos dalį. Visų pastebėta, kad jei vienas kitą gerai pažįsti, kaip plėtojama draugystė, visuomet yra lengviau to asmens paklausti klausimo ir pateikti užsakymą“

Pasiteiravus informanto nuomonės, kiek įmonė yra atvira vystyti tarpkultūrinę kompetenciją ir ar matoma galimybė ją plėtoti iš asmeninės ir iš įmonės perspektyvos bei kokie siūlomi tobulinimai, pirmiausia vadovas paminėjo kalbos problemas. Įmonė vis dar turi sunkumų su kalbiniu darbuotojų pasirengimu. Kompetencijos, kaip ir buvo minėta anksčiau, turėtų būti vystomos tarptautinių susitikimų metu. Įmonės privalumas tas, jog būnant tarptautine, jai paprasčiau taikyti gerąsias praktikas, egzistuojančias skirtingose rinkose arba kartu sukurti naujas, dar neegzistuojančias praktikas. Taip pat su tema susijusi vystymo kryptis apima susitikimų, skirtų skirtingiems regionams organizavimą, kurią inicijuoja vadovas. Pasak jo, skirtingų regionų atstovų dalyvavimas kuria papildomą vertę susitimams ir suburia skirtingų kultūrų daruotojus generuoti naujas idėjas (15 lentelė).

15 lentelė. Vystymo kryptys

Kategorija	Sub-kategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Vystymas	Kalbos mokėjimas	„Mes vis dar turime problemų su kalbomis. Kaip žinome, darbe naudojame daugybę kalbų tam, kad būtume kuo arčiau kliento. Taigi mums reikalingi vietiniai darbuotojai, žinantys aplinką“

	Kompetencijų vystymas	„Kai mes kalbame apie tarpkultūrinę kompetenciją, geriausias jos tobulinimo būdas yra susitikimų pagrindu, organizuojant mokymus skirtingose šalyse, galint pasidalinti nuomone su skirtingais žmonėmis su skirtingais požiūriais skirtingose rinkose ir tai mums padeda plėtoti tarpkultūrinę kompetenciją”
	Tarpkultūriškumo skatinimas	„Žinoma, kad kiekvienam svarbu sužinoti gerąsias kitų šalių patirtis, turėti bendrus mokymus, susitikimą po mokymų. Kaip jau klausėte, regiono mokymuose, net jeigu iš esmės jie yra skirti to paties regiono atstovams, iš patirties žinote, kad mes įnešame įvairovės į regionų susitikimus. Prisimenant pernai metus, mes turėjome svečių iš Graikijos, Rumunijos, Kitąmet mes turėsime susitikimą su Rusijos ir Ukrainos kolegomis. Mes taip pat derimės dėl Britanijos kolegų iš ketvirtojo regiono dalyvavimo siekiant tarpkultūriškumo komandoje. Taigi taip, mes stengiamės plėsti regionų susitikimų dalyvių įvairovę ir vis turėti ką nors naujo, ką nors kito susitikime”
Prisitaikymas	Kintanti aplinka	„Labai svarbus faktas yra tas, jog po 5 ar 10 metų mes pamatysime didelę revoliuciją pasaulyje darbų klausimu, nes net ir šiandien žinote, kad net ir IT įmonėse, kaip IBM, 50 % darbuotojų dirba iš namų. Šiandien mes artėjame prie visiškai automatizuotų mašinų, taigi tai reiškia, kad kai kurie darbai išnyks, o kai kurie atsiras. Taigi tai reiškia, kad mes turime būti gerai pasirengę šiems aplinkos pokyčiams ir būti ne tik reaktyviais, bet ir proaktyviais šių iššūkių kontekste“

Analizuojant vystymo sritį, vadovas numato ir daugiau krypčių, tačiau labiau susijusių su produktu. Pasak respondento, jie gamina ir personalizuotus produktus, kurių prieš 2-3 metus nebūdavo. Šiuo metu mes kalbame apie pardavimo automatus, kurie greitai pakeis įmonės verslo idėją. Galima pridėti, jog pakuotės taip pat turėtų būti suderinamos su šiais automatais. Taigi ir apie pastarąsias idėjas bus kalbama pasaulinio lygio susitikimuose, kadangi įmonė siekia būti inovatyvia.

Apibendrinant kokybinio tyrimo rezultatus pastebėtina, jog informantas tarpkultūrinę kompetenciją bei jos vystymą vertina kaip labai svarbų įmonei aspektą bei tam tikslui kartu su kitais *Delta Plus Group* vadovais organizuoja mokymus bei seminarus įmonės darbuotojams. Kaip vieną iš tobulintinų tarpkultūrinės kompetencijos dimensijų respondentas įvardina kalbos mokėjimą. Toliau empirinio tyrimo tikslui pasiekti vykdomas kiekybinis tyrimas.

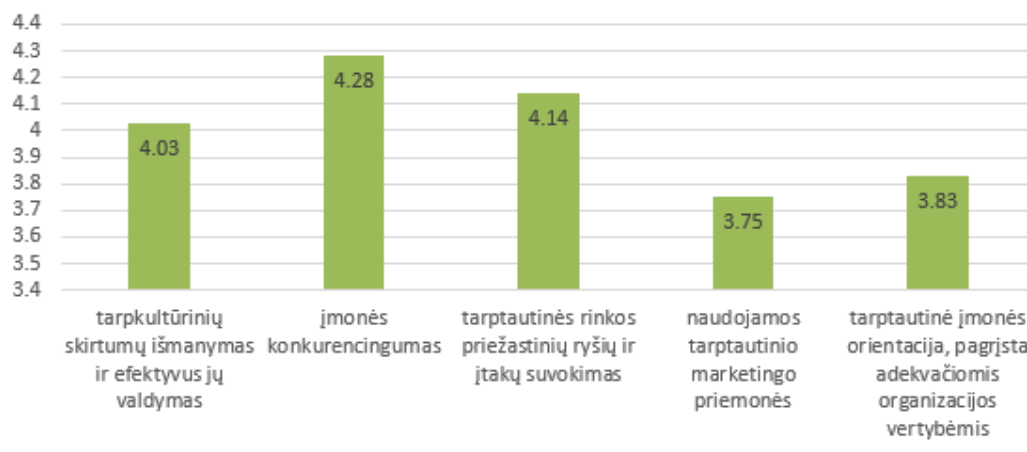
#### 4.2. Kiekybinio tyrimo rezultatų pristatymas

Siekiant iširti *Delta Plus Group* darbuotojų nuomonę apie tarptautinės kompetencijos vystymo tarptautinėje prekybos įmonėje gaires ir vystymo kryptis, statistinė duomenų analizė leido nustatyti tokias tendencijas ir ryšius. Remiamasi 36 respondentų atsakymais. Vertinimas daugeliu atveju vyko pagal likerto 5 balų skalę, kur 1 yra visiškai neigimas, o 5 - visiškai pritarimas. Aktualu paminėti, kaip susiejami tarpkultūrinės kompetencijos įgudimo lygiai ir jų atitikmenys pagal Likerto skalę (žr. 6

lentelė): aukštas lygmuo - 5 (pvz., visiškai sutinku) ir 4 (pvz., sutinku); vidutinis lygmuo - 3 (pvz., nei sutinku, nei nesutinku); žemas lygmuo - 2 (pvz., nesutinku) ir 1 (pvz., visiškai nesutinku).

### **Įtaką darantys veiksniai: aplinka**

Respondentų pasiteiravus, kiek verslo sėkmę lemia įmonės išoriniai veiksniai visi įvardyti veiksniai buvo įvertinti kaip svarbūs ( $4 \pm 0,5$  balais) 5 balų skalėje.



**5 pav. Tinkamas tarptautinės įmonės išorinės aplinkos veiksnių vertinimas**

Respondentų pasiteiravus, kiek platus jų profesinių kontaktų ratas, pusė respondentų (50%) įvardijo, jog jis labai mišrus, bendraujama su daug skirtingų kultūrų. 44% įvardino, jog jų partnerių ratas yra vidutinis. Įdomu pastebėti, jog nors anketa buvo skirta tik turintiems su užsienio rinkomis ar partneriais ryšių, atsirado teigiančių, jog jų darbe tokio bendravimo nėra. 6% respondentų pasisakė neturintys santykių su užsienio partneriais.

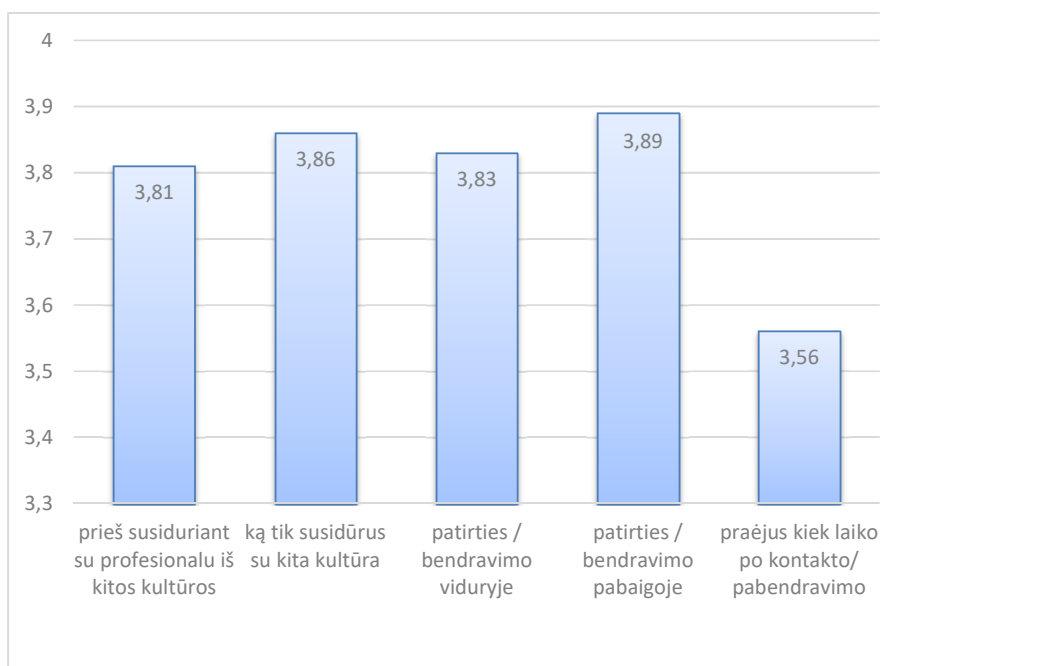
### **Vidiniai įmonės veiksniai**

Respondentų pasiteiravus, kokie vidiniai veiksniai daro įtaką įmonės sėkmei, daugiau nei pusė respondentų pasirinko įmonės viziją (53%), įmonės vertybes (64%), organizacijos strategiją (61%), darbuotojų mokymą (61%) bei sėkmingus įmonės vykdomus projektus (48%). Iki 40% respondentų pasirinko organizacijos struktūrą, virtualius tinklus, organizacijos kultūrą, tarpkultūrinės darbo jėgos samdą, tarpkultūrinės komandas. Ypatingas dėmesys skiriamas įmonės mokymų organizavimui, tarptautinėms komandoms, kadangi tai tiesiogiai susiję su darbuotojų TKT vystymu ir įmonės rezultatais. Mažiausiai pritarimo (apie 3%) susilaukė organizacijos etnocentriškumas ir įvaizdis (respondentų pažymėta kaip *kita*).

### **Kognityvinis požiūris – darbuotojo motyvacija ir bruožai**

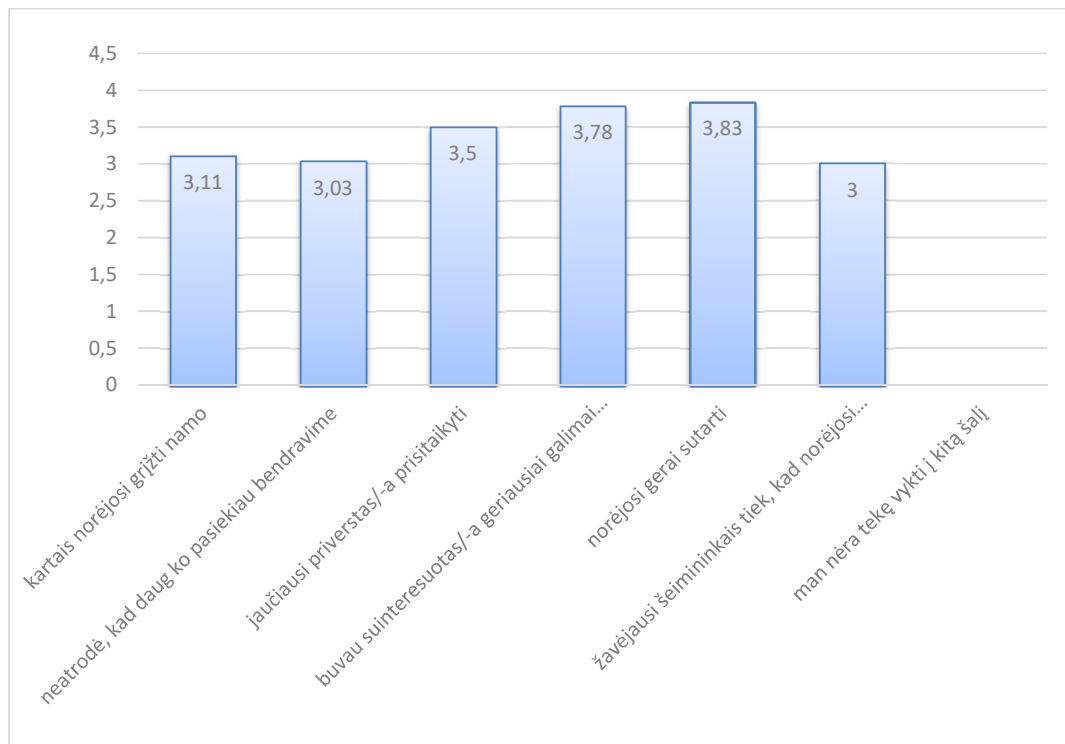
Toliau pateikiami klausimai buvo susiję su motyvacijos dimensija. Dauguma (56%) apklaustųjų paminėjo, jog motyvaciją susipažinti su kitos kultūros atstovu darbuotojai turėjo prieš susiduriant su profesionalu iš kitos kultūros, ką tik susidūrus su kita kultūra (61%), patirties / bendravimo viduryje

(58%) bei patirties/bendravimo pabaigoje (66%). Taigi visi šie atsakymai priklauso aukštam darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos lygiui – teiginiai vidutiniškai buvo įvertinti 4 balais ( $\pm 0,5$  balais, žr. 6 pav.).



**6 pav. Motyvacija susipažinti su kitos kultūros atstovu**

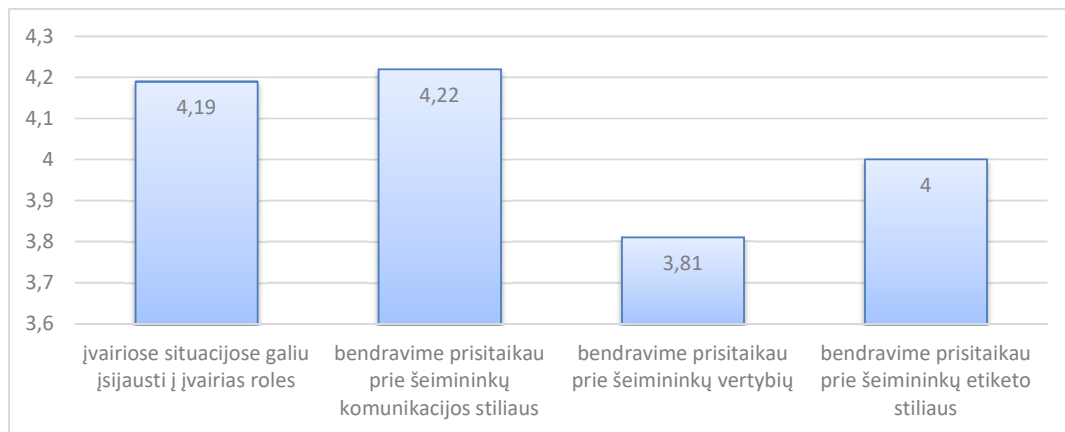
Pasiteiravus apie motyvaciją veikti kitoje kultūroje, dauguma atsakymų variantų priskirtini prie vidutinio lygio tarpkultūrinės kompetencijos, t.y. įvertinta vidutiniškai 3 balais. Bene aukščiausią 3,9 balų įvertinimą gavo teiginys, kad *Delta Plus Group* darbuotojai siekia gerai sutarti su užsienio kolegomis. Pastebėtina ir tai, jog darbuotojų, nekeliavusių į užsienio šalis, tarp respondentų nepasitaikė.



**7 pav. Motyvacija veikti išvardintais atvejais kitoje kultūroje**

Kalbant apie asmeninę tarpkultūrinę kompetenciją bei motyvavimą asmeninio TkK vystymo pagrindu, respondentų buvo klausta, kuriame tarpkultūrinio tobulėjimo etape jie jaučiasi esantys (kitos kultūros neigimo, gynybiškumo, minimizavimo, priėmimo, adaptacijos ar integracijos). Net pusė respondentų (50 %) priskyrė save pasiekę adaptacijos etapą. Integracijos etapą jautėsi pasiekę 14 %. Priimančiais kitą kultūrą save laikė 38 % respondentų, tuo tarpu gyvybiškumo etape jautėsi esantys 8% atsakiusiųjų.

Kalbant apie *Delta Plus Group* darbuotojų prisitaikymą, net trys iš keturių dimensijų pasirinktos kaip svarbios (priklauso aukštam TkK lygiui): įvairiose situacijose įsijaučiama į įvairias roles, prisitaikoma prie šeiminių komunikacijos stiliaus bei prie šeiminių vertybių.



**8 pav. Prisitaikymas prie kitos kultūros**



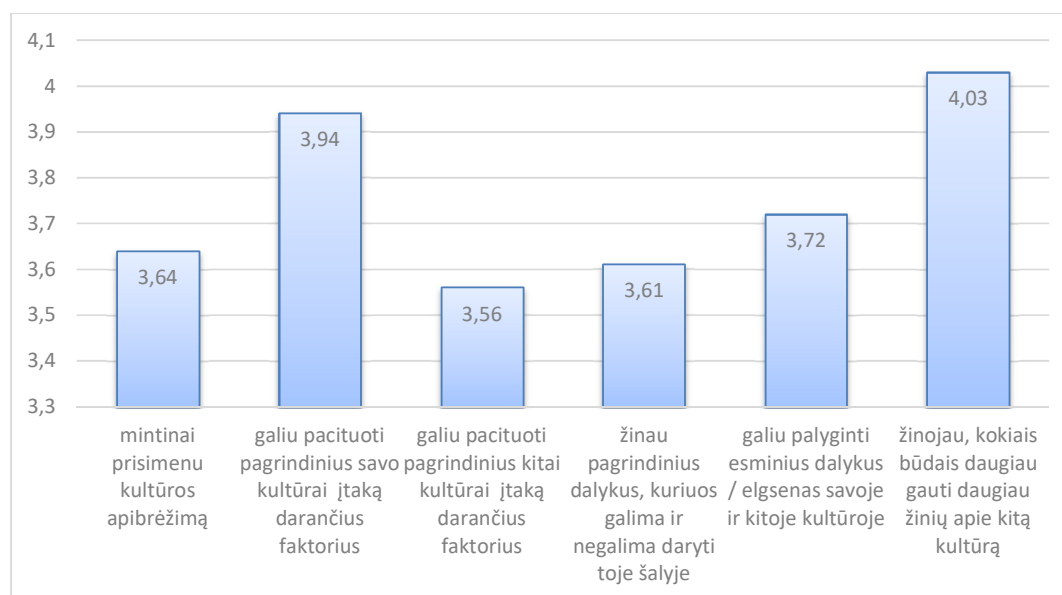
Kalbant apie atkaklumą, darbuotojai labiausiai sutiko su teiginiu ir vidutiniškai skyrė 4,4 balų iš 5, jog trumpalaikiai „nesusikalbėjimai“ veikloje su užsienio partneriais jų nestabdo. Kitas svarbus aspektas, jog jie jautėsi pasišventę savo darbui, nepaisant rezultato (vertinimų vidurkis 4,4 balo). Tai taip pat aukšto lygio TkK indikatoriai.

Analizuojant tikėjimą savo sėkme, darančiais įtaką pasirinkti šie variantai: esu tikras/-a, jog galiu susivaldyti iškilus tarpkultūriniais netikėtumams (vertinimų vidurkis 4,2 balo), susidūręs su problema, turiu keletą sprendimo variantų (vertinimų vidurkis 4 balai) bei paprastai susidoroju su visais tarpkultūriniais iššūkiais (vertinimų vidurkis 4 balai).

Aptariant atvirumo dimensiją, svarbiausias aspektas darbo santykiuose darbuotojams pasirodė iniciatyva užmegzti kontaktus ir bendravimą (vertinimų vidurkis 4 balai). Tai taip pat aukšto tarpkultūrinės kompetencijos lygio išraiška. Įdomu tai, kad pasirinkimas susilaikau nuo vertinimų buvo įvertintas pakankamai neutraliai (vertinimų vidurkis 3,5 balo).

### **Kognityvinė dimensija - žinios**

Kalbant apie žinių dimensiją, pirmasis klausimas šioje klausimų grupėje susijęs su žiniomis apie kultūrą. Deja, viršijantis 4 balus, t.y. priklausantis aukštam TkK lygiui, buvo pasirinktas tik vienas atsakymo variantas – žinojau, kokiais būdais gauti daugiau žinių apie kitą kultūrą (vertinimų vidurkis 4 balai). Kiti atsakymo variantai nesulaukė didesnių balų. Vadinasi, *Delta Plus Group* darbuotojai neturi pakankamai žinių bei kompetencijos apie kitas kultūras – negeba apibūdinti, kas yra kultūra (vertinimų vidurkis 3,6 balo), negali pacituoti kitai kultūrai įtaką darančių veiksnių (vertinimų vidurkis 3,6 balo). Tai galėtų būti viena iš mokymo ir TkK vystymo įmonėje kryptių.



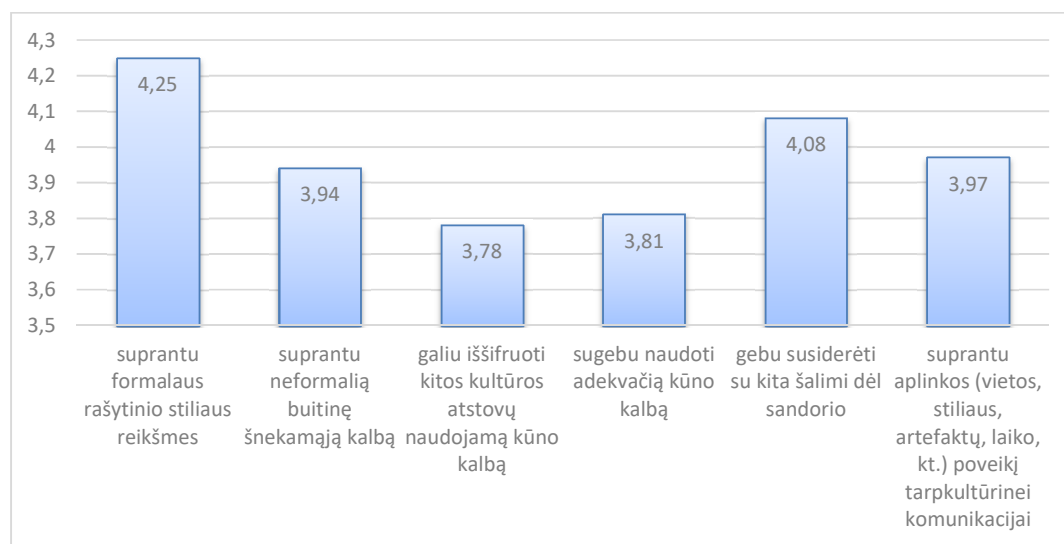
**9 pav. Žinios apie kitą kultūrą**

Kalbant apie žinias apie verslą, produktą ir klientus, nė vienas atsakymo variantas nepriskiriamas aukštam TkK lygiui – atsakymai svyravo nuo 3,6 iki 4 penkių balų skalėje. Vadinasi, darbuotojams reikia žinių, koks produktas tinkamas kuriai rinkai, kaip dirbti su kitų šalių klientais ir kaip valdyti pagrindinius su kitomis kultūromis susijusius verslo klausimus. Taip pat analizuojant darbuotojų žinias apie organizaciją, tik vienas atsakymas viršijo 4 balus – žinojimas apie keliamus tikslus savoje šalyje. Vadinasi, darbuotojams nėra žinomi tikslai, kuriuos kelia kitų šalių padaliniai (vertinimų vidurkis tik 3,5 balo), darbuotojai nesijaučia žinantys, ar *Delta Plus Group* akcentuoja tarptautinį bendradarbiavimą skaržtinančią organizacijos kultūrą (vertinimų vidurkis 3,8 balo). Taigi darbuotojai pakankamai neutraliai įvertino šias dimensijas - *žinau, kokius tikslus kelia kitoje šalyje esantis padalinys, mano organizacijos vertybės akcentuoja tarptautinį bendradarbiavimą skatinančią organizacijos kultūrą, arba suvokiū, kokie mano atstovaujamos kultūros ypatumai padeda plėtoti veiklą tarp skirtingų kultūrų.*

### Kognityviniai gebėjimai ir įsisąmoninimas

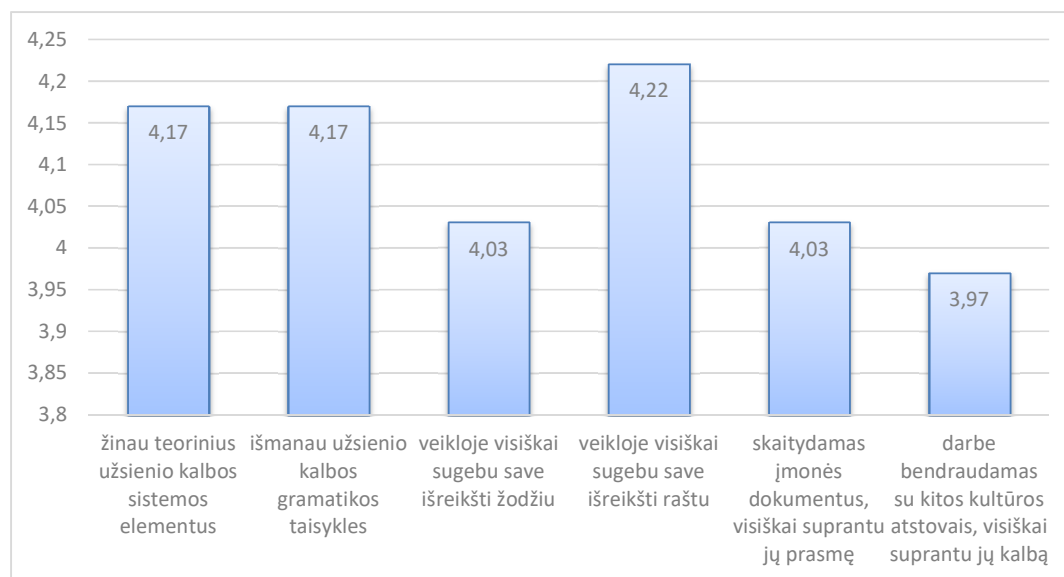
Kalbant apie darbuotojų kultūrinio identiteto įsisąmoninimą ir santykį su kitomis kultūromis, net trys iš keturių pasirinkimų buvo įvertinti aukštesniais nei 4 balais, vadinasi, priklausantiems aukštam TkK lygiui. Identifikuojant save, darbuotojai suvokia savo kultūrinį identitetą (vertinimų vidurkis 4,4 balo) bei suvokia ir gerbia kitą kultūrą (vertinimų vidurkis 4,4 balo). Įdomu paminėti, jog neutraliausiai įvertintas savęs supratimas kitos kultūros kontekste (vertinimų vidurkis 4 balai). Šis aspektas turėtų būti tobulinamas įmonėje.

Toliau analizuojami *Delta Plus Group* darbuotojų komunikaciniai ir užsienio kalbos gebėjimai. Kalbant apie komunikaciją, tik atsakymas „suprantu formalaus rašytinio stiliaus reikšmes bei gebu susiderėti su kita šalimi dėl sandorio“ buvo įvertintas pakankamai aukštu balu (atitinkamai vertinimų vidurkis 4,2 ir 4,1). Akivaizdus kitų komunikacinių gebėjimų vystymo trūkumas.



10 pav. Komunikaciniai gebėjimai

Nagrinėjant užsienio kalbos gebėjimus, visi teiginiai, išskyrus „visiškas supratimas bendraujant su kita kultūra“, buvo įvertintas aukštais balais (vertinimų vidurkis 4 – 4,3 balo).



**11 pav. Užsienio kalbos gebėjimai**

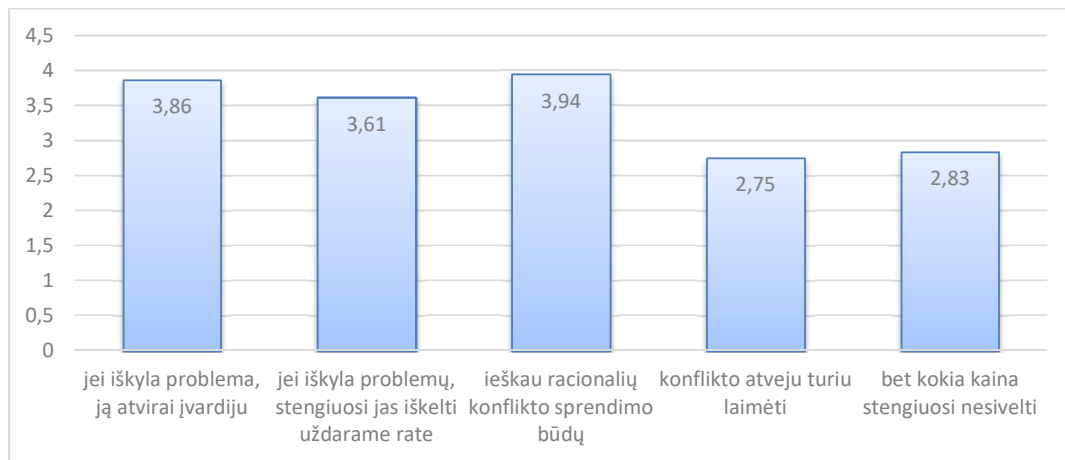
Įdomu tai, kad ši darbuotojų savianalizė nesutampa su interviu dalyvavusio vadovo nuomone – viena pagrindinė tobulintina tarpkultūrinės kompetencijos sritis, jo nuomone, buvo užsienio kalbos gebėjimai.

### **Darbuotojų elgsena**

Elgsenos klausimų grupei priskiriami trys teiginiai – komunikacijos stiliai, ryšių palaikymas bei tarpkultūrinių konfliktų sprendimas. Pradedant nuo komunikacijos stilių analizės, darbuotojų nuomonės pasidalijo: trys teiginiai priklauso aukštam TkK lygiui (4-5 balai) ir trys vidutiniam (3 balai). Darbuotojai mano, jog mandagumas ir pagarba bendraujant su kita šalimi yra labai svarbu (vertinimų vidurkis 4,6 balo). Jie skiria daug laiko asmeninių santykių kūrimui (vertinimų vidurkis 4 balai) bei nori gauti struktūrizuotą bei aiškią informaciją iš kitų kultūrų atstovų (vertinimų vidurkis 4,1 balo). Darbuotojai nepritarė arba iš dalies pritarė teiginiams, kad susitikimų metu jie stengiasi bendrauti tik apie verslo reikalus arba kad nori gauti daugiau informacijos, nei reikalinga (vertinimų vidurkis 3,8 - 2,9 balo).

Išanalizavus ryšių palaikymo dimensiją, galima beveik vienareikšmiškai teigti, jog darbuotojai, grįžę iš komandiruočių, palaiko ilgalaikius ryšius su užsienio verslo partneriais ir klientais – iki šiol tokius ryšius palaiko 72% respondentų.

Kalbant apie konfliktų sprendimo dedamąją, deja, nė vienas teiginys nebuvo įvertintas aukštais balais, kitaip tariant, visi teiginiai priklauso vidutiniam TkK lygiui (vertinimų vidurkis apie 3 balus).



### 12 pav. Tarpkultūrinių konfliktų sprendimas

Galima paminėti, kad aukščiausią balą iš vidutinių turi atsakymo variantas – ieškau racionalių konflikto sprendimo būdų (vertinimų vidurkis 3,9 balo). Taigi ir ši kompetencijos sritis turėtų būti vertinama vadovybės bei vystoma, suteikiant darbuotojams tarpkultūrinių konfliktų sprendimo žinių.

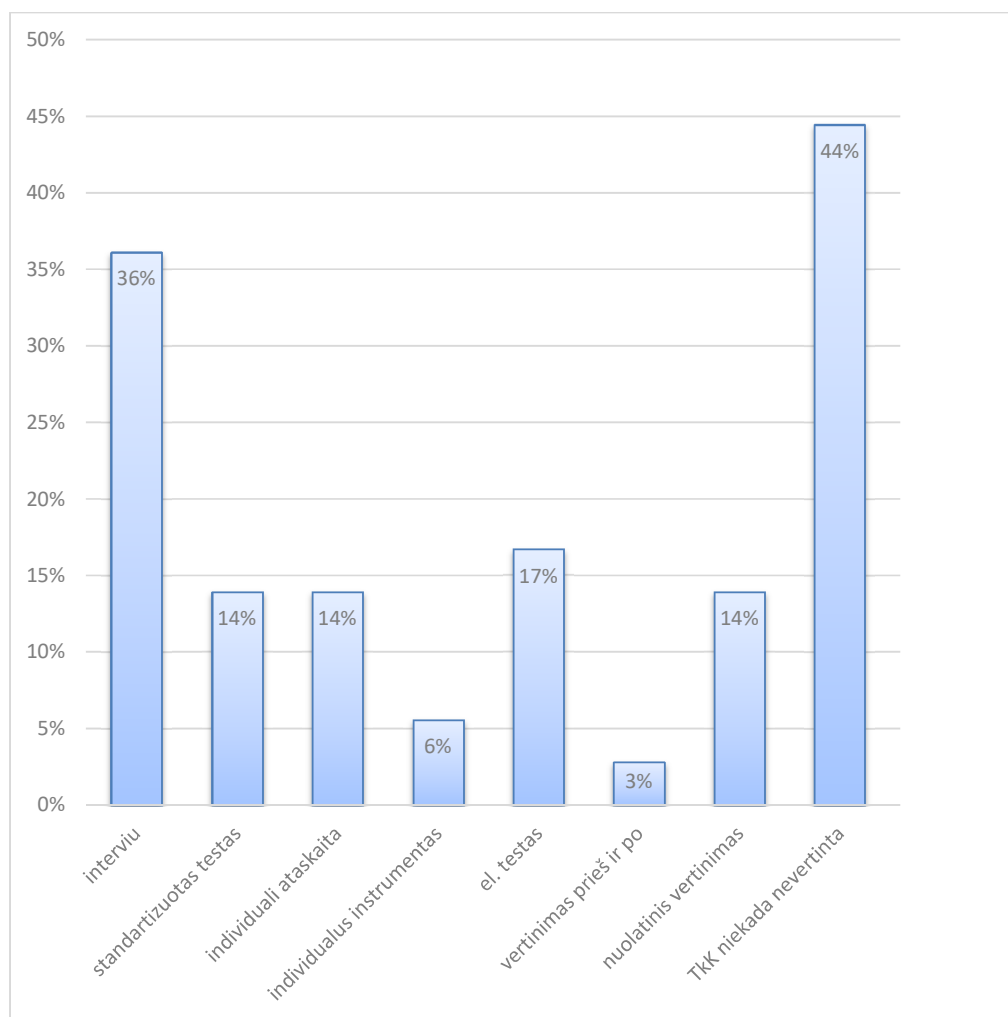
#### Emocinis darbuotojų intelektas

Šiai klausimų kategorijai priklauso klausimai apie emocinius nusivylimus darbinėse situacijose ir empatiją. Taigi kalbant apie nusivylimus, tik gebėjimas valdyti savo emocijas priskirtinas aukštam TkK lygiui (t.y. vidutinis vertinimų vidurkis 4 balai iš 5). Kiti teiginiai rodo vidutinį TkK lygį. Taigi galima teigti, jog darbuotojams trūksta kompetencijos, kaip įveikti stresą (vertinimų vidurkis 3,8 balo), destruktivias emocijas (vertinimų vidurkis 3,8 balo) bei nusivylimą (vertinimų vidurkis 3,8 balo).

Analizuojant empatiją, apklausti darbuotojai įvertino aukštu balu (vertinimų vidurkis 4,1 balo) tik teiginį, jog jie reflektuoja savo veiksmus ir poziciją darbo situacijose. Darbuotojams trūksta kompetencijos, kaip suprasti ir įsijausti į kitos pusės poziciją (vertinimų vidurkis 3,8 balo) bei nuotaiką (vertinimų vidurkis 3,7 balo). Įdomu tai, jog nors dauguma atsakiusių buvo prancūzų kilmės, t.y. yra emociškai ekspresyvūs, empatija šios įmonės atveju akivaizdžiai nedominuoja tarp darbuotojų.

#### TkK vertinimo priemonės

Kalbant apie tai, ar ir kaip įmonė vertina darbuotojų tarpkultūrinę kompetenciją, dauguma atsakiusių (44%) pastebėjo, jog jie šiuo atžvilgiu niekada nebuvo vertinti.

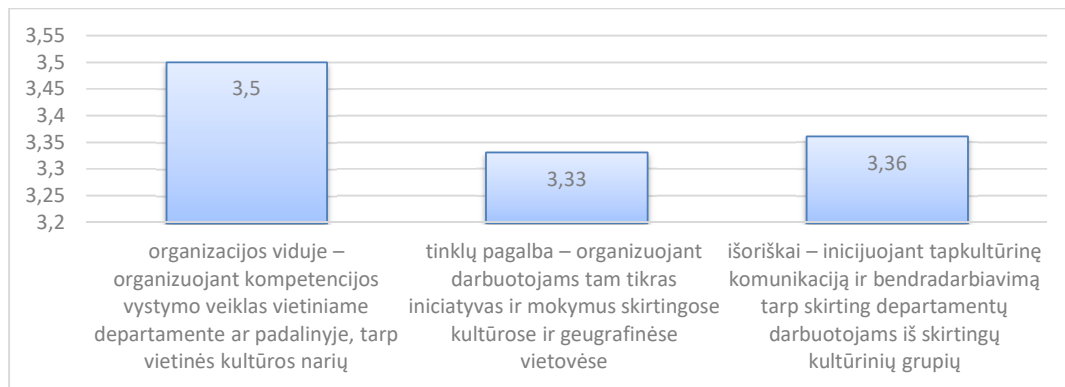


**13 pav. Tarpkultūrinės kompetencijos vertinimo priemonės**

Tačiau daugiau nei trečdalis (36%) atsakė, kad jie buvo vertinami interviu metu. Šis variantas sutampa su interviu respondento atsakymu, jog darbuotojai kasmet yra vertinami pokalbio su vadovybe metu. Tačiau atkreiptinas dėmesys, jog kitos priemonės įmonėje nenaudojamos – viena iš TkK vystymo kryptų galėtų būti platesnis įvardintų priemonių panaudojimas tarpkultūrinės kompetencijos vertinimui.

#### **Organizacijos vertinimas**

Pasiteiravus, kokių mastu įmonė yra atvira vystyti tarpkultūrinę kompetenciją, visi teigiamai darbuotojų buvo įvertinti 3,3 – 3,5 balais, vadinasi, visi jie rodo esant vidutinį TkK lygį.



**14 pav. Įmonės atvirumas TkK vystymui**

Galima paminėti, kad svarbiausias darbuotojams vis tik pasirodė įmonės atvirumas organizacijos viduje – organizuojant kompetencijos vystymo veiklas vietiniame departamente ar padalinyje, tarp vietinės kultūros narių (vertinimų vidurkis 3,5 balo). Taigi galima daryti išvadą, jog apklaustų darbuotojų nuomone įmonė *Delta Plus Group* nėra pakankamai atvira vystyti TkK tinklų pagalba ar išoriškai. Tai galėtų būti dar viena įmonės darbuotojų TkK vystymo kryptis.

#### **Savęs vertinimas**

Apibendrinamuju tarpkultūrinio savęs vertinimo klausimu darbuotojų buvo paprašyta įvertinti savo tarpkultūrinį lygį. Apklausoje pateikti tarpkultūriškumo 4 lygiai arba kategorijos, kur I kategorijai priskiriami darbuotojai, vykstantys trumpalaikiams mainams ar verslo susitikimams į kitas kultūras (tokiais save laiko 28 % darbuotojų), II-ajai – darbuotojai, praleidžiantys susitikimuose 3-9 mėnesius (tokių buvo 19 %). Pastebėta, jog apklaustieji gausiausiai save įsivertino priklausančiais III profesionalo lygiui. Profesionalas – tai individas, dirbantis tarpkultūrinuose kontekstuose (47 % respondentų). Taigi apklausoje dalyvavę darbuotojai, nors ir susidurdami su komunikacinėmis kliūtimis, vertina save pasiekus beveik aukščiausią tarpkultūrinį lygį. Aukščiausiai IV lygio kategorijai – tarpkultūriniam specialistui – save priskyrė 6% darbuotojų.

Apibendrinant kiekybinio tyrimo rezultatus, pateikiama 16 lentelė, kurioje tirti konstruktai vidutiniškai įvertinami respondentų, naudojant penkių balų skalę. Paminėtina, jog šioje lentelėje nėra įtraukta klausimų, vertintų kitomis skalėmis – jų rezultatai pateikti šio poskyrio tekste. 16 lentelė atspindi teiginius bei jų vertinimus 5 balų Likerto skalėje (vertinimai adaptuoti) bei kurie atspindi tolesniame poskyryje pateikiamas tarpkultūrinės kompetencijos tobulinimo kryptis įmonėje *Delta Plus Group*. Tobulinti aspektai paryškunami pilku fonu.

Pažymima, jog tobulintiniais, arba vystomais laikytini indikatoriai, kurių **vidutinis lygis yra žemesnis nei 3,5**, o kai kuriais atvejais vertinamas ir, pavyzdžiui, mažiausią vidurkį turintis konstruktas (ar keli konstruktai) klausimų grupėje. Kiti indikatoriai, kuriuos siūloma tobulinti, susiję su interviu metu gautais duomenimis TkK vystymui (pavyzdžiui, užsienio kalbos gebėjimų vertinimas).

16 lentelė. TkK kiekybinio atspindinčių teiginių vertinimų suvestinė

TkK indikatoriai	Atsakymų skaičius, renkantis vertintiną teiginį balais					Vertinimų vidurkis
	Visiškai nesutinku (1 balas)	Nesutinku (2)	Nei sutinku, nei nesutinku (3 balai)	Sutinku (4 balai)	Visiškai sutinku (5 balai)	
<b>Įmonės verslo sėkmės veiksnių vertinimas</b>						
tarpkultūrinių skirtumų išmanymas ir efektyvus jų valdymas	0	2	7	15	12	4,03
įmonės konkurencingumas	0	0	5	16	15	4,28
tarptautinės rinkos priežastinių ryšių ir įtakų suvokimas	0	1	7	14	14	4,14
naudojamos tarptautinio marketingo priemonės	0	2	12	15	7	3,75
tarptautinė įmonės orientacija, pagrįsta adekvačiomis organizacijos vertybėmis	0	2	9	18	7	3,83
<b>Motyvacijos ir intereso pažinti kitą kultūrą vertinimas</b>						
prieš susiduriant su profesionalu iš kitos kultūros	0	1	5	20	10	3,81
ką tik susidūrus su kita kultūra	0	1	3	22	10	3,86
patirties / bendravimo viduryje	0	1	4	21	10	3,83
patirties / bendravimo pabaigoje	0	0	4	24	8	3,89
praėjus kiek laiko po kontakto/ pabendravimo	1	1	11	17	6	3,56
nesu susidūręs su kitos kultūros atstovais iš profesinės perspektyvos	0	0	0	0	0	0
<b>Motyvacijos veikti kitoje kultūroje vertinimas</b>						
kartais norėjosi grįžti namo	2	5	16	12	1	3,11
neatrodė, kad daug ko pasiekiau bendravime	2	5	19	9	1	3,03
jaučiausi priverstas/-a prisitaikyti	0	4	10	19	3	3,50
buvau suinteresuotas/-a geriausiai galimai prisitaikyti	0	1	6	21	8	3,78
norėjosi gerai sutarti	0	0	6	23	7	3,83
žavėjaisi šeiminingais tiek, kad norėjosi priklausyti ir tai kitai kultūrai	2	6	18	7	3	3,00
man nėra tekę vyksti į kitą šalį	0	0	0	0	0	0
<b>Prisitaikymo kitoje kultūroje vertinimas</b>						
įvairiose situacijose galiu įsijausti į įvairias roles	0	1	3	20	12	4,19
bendravime prisitaikau prie šeiminingų komunikacijos stiliaus	0	0	4	20	12	4,22
bendravime prisitaikau prie šeiminingų vertybių	1	2	6	21	6	3,81
bendravime prisitaikau prie šeiminingų etiketo stiliaus	1	0	6	20	9	4,00
<b>Asmeninių savybių vertinimas: atkaklumas</b>						
trumpalaikiai „nesusikalbėjimai: ir sunkumai manęs nestabdo siekti veiklos tikslų	0	0	2	18	16	4,39
ilgalaikiai „nesusikalbėjimai“ veikloje su užsienio partneriais mano motyvacijos nekeičia	1	6	6	20	3	3,50

16 lentelės tęsinys

visada stengiuosi laikytis žodžio, duoto užsienio partneriams	0	0	7	16	13	4,17
nebijau išėiti iš kultūrinio komforto zonos	0	4	2	15	15	4,14
esu pasišventęs savo darbui, nepriklausomai nuo rezultato	0	1	3	14	18	4,36
<b>Asmeninių savybių vertinimas: tikėjimas savo sėkme</b>						
man nesunku laikytis savo tikslų siekimo	0	2	4	24	6	3,94
esu tikras/-a, jog galiu susivaldyti iškilus tarpkultūriniais netikėtumams	0	0	2	26	8	4,17
susidūręs su problema, turiu keletą sprendimo variantų	0	1	3	27	5	4,00
paprastai susidoraju su visais tarpkultūriniais iššūkiais	0	0	5	24	7	4,06
<b>Asmeninių savybių vertinimas: atvirumas</b>						
kai tik galiu, inicijuju kontaktus ir bendravimą	0	4	1	19	12	4,08
susilaikau nuo vertinimų	0	3	14	18	1	3,47
esu linkęs/-usi prisitaikyti ir pasikeisti	1	0	9	19	7	3,86
<b>Žinių apie kitą kultūrą vertinimas</b>						
mintinai prisimenu kultūros apibrėžimą	1	2	9	21	3	3,64
galiu pacituoti pagrindinius savo kultūrai įtaką darančius veiksnius	0	1	3	29	3	3,94
galiu pacituoti pagrindinius kitai kultūrai įtaką darančius veiksnius	1	3	8	23	1	3,56
žinau pagrindinius dalykus, kuriuos galima ir negalima daryti toje šalyje	1	1	11	21	2	3,61
galiu palyginti esminius dalykus / elgsenas savoje ir kitoje kultūroje	1	1	6	27	1	3,72
žinojau, kokiais būdais daugiau gauti daugiau žinių apie kitą kultūrą	0	0	8	19	9	4,03
<b>Žinių apie verslą, produktą ir klientus vertinimas</b>						
žinau, kaip valdyti pagrindinius veiklos procesus, dirbant su kitos kultūros atstovais	0	2	8	23	3	3,75
žinau, koks produktas yra tinkamas kitai rinkai	0	3	14	15	4	3,56
žinau, kaip dirbti su kitos šalies klientais	0	4	6	23	3	3,69
žinau, kaip išlaikyti gerus santykius su kitos šalies klientais	0	1	4	26	5	3,97
<b>Žinių apie organizaciją vertinimas</b>						
žinau, kokius tikslus kelia mano šalyje esantis padalinys	0	0	6	19	11	4,14
žinau, kokius tikslus kelia kitoje šalyje esantis padalinys	2	3	10	17	4	3,50
mano organizacijos vertybės akcentuoja tarptautinį bendradarbiavimą skatinančią organizacijos kultūrą	0	0	10	22	4	3,83
suvokiu, kokie mano atstovaujamos kultūros ypatumai padeda plėtoti veiklą tarp skirtingų kultūrų	0	0	9	22	5	3,89
<b>Savęs suvokimo vertinimas</b>						
suvokiu savo kultūrinį identitetą	0	0	2	18	16	4,39
suprantu save santykyje su kita kultūra	0	1	5	24	6	3,97
suprantu ir gerbiu kitą kultūrą	0	0	3	14	19	4,44
suprantu savo veiksmų pasekmes	0	0	1	25	10	4,25



<b>Komunikacinių gebėjimų vertinimas</b>						
suprantu formalaus rašytinio stiliaus reikšmes	0	1	1	22	12	4,25
suprantu neformalią buitinę šnekamąją kalbą	1	1	7	17	10	3,94
galiu iššifruoti kitos kultūros atstovų naudojamą kūno kalbą	0	1	13	15	7	3,78
sugebu naudoti adekvačią kūno kalbą	0	1	10	20	5	3,81
gebu susiderėti su kita šalimi dėl sandorio	0	1	4	22	9	4,08
suprantu aplinkos (vietos, stiliaus, artefaktų, laiko, kt.) poveikį tarpkultūrinei komunikacijai	0	0	6	25	5	3,97
<b>Užsienio kalbos gebėjimų vertinimas</b>						
žinau teorinius užsienio kalbos sistemos elementus	0	1	4	19	12	4,17
išmanau užsienio kalbos gramatikos taisykles	0	2	2	20	12	4,17
veikloje visiškai sugebu save išreikšti žodžiu	0	3	5	16	12	4,03
veikloje visiškai sugebu save išreikšti raštu	0	1	4	17	14	4,22
skaitydamas įmonės dokumentus, visiškai suprantu jų prasmę	0	2	7	15	12	4,03
darbe bendraudamas su kitos kultūros atstovais, visiškai suprantu jų kalbą	0	1	9	16	10	3,97
<b>Komunikacijos stilių vertinimas</b>						
manau, jog mandagumas ir pagarba bendraujant su kita šalimi / kultūra yra labai svarbu	0	0	2	10	24	4,61
bendraudamas/-a daug laiko skiriu asmeninių santykių kūrimui	0	1	5	22	8	4,03
kitoje šalyje noriu informaciją gauti struktūrizuotą, trumpą, aiškia	0	0	8	17	11	4,08
kitoje šalyje noriu gauti informacijos daugiau nei reikia, o išvadas pasidarau pats/pati	0	8	9	16	3	3,39
dirbdamas/-a tarptautinėje komandoje, skiriu daug laiko susipažinimui ir neformaliai pokalbiui	0	1	9	21	5	3,83
komunikuodamas/-a tarptautinėje komandoje, stengiuosi kalbėti tik apie reikalus	1	11	13	11	0	2,94
<b>Tarpkultūrinių konfliktų sprendimo vertinimas</b>						
jei iškyla problema, ją atvirai įvardiju	0	0	7	27	2	3,86
jei iškyla problemų, stengiuosi jas išskelti uždaramame rate	1	0	12	22	1	3,61
ieškau racionalių konflikto sprendimo būdų	0	0	9	22	7	3,94
konflikto atveju turiu laimėti	2	9	21	4	0	2,75
bet kokia kaina stengiuosi nesivelti	7	6	13	6	4	2,83
<b>Emocinių nusivylimų vertinimas</b>						
sugebu įveikti stresą	0	3	9	17	7	3,78
gebu valdyti savo emocijas	0	2	3	24	7	4,00
gebu valdyti destruktivias neigiamas emocijas	0	3	10	16	7	3,75
sugebu valdyti nusivylimą	0	3	7	20	6	3,81
man nėra tekę patirti panašios situacijos su kitos kultūros atstovu	0	0	0	0	0	0

Empatijos vertinimas						
reflektuoju savo veiksmus ir poziciją	0	0	4	26	6	4,06
jei bendravimas vyksta mūsų pusėje, įsijaučiu į kitos pusės poziciją	0	3	7	20	6	3,81
stengiuosi atspindėti kitos pusės atstovų nuotaikas	0	2	13	14	7	3,72
Atvirumas vystyti tarpkultūrinę kompetenciją						
organizacijos viduje – organizuojant kompetencijos vystymo veiklas vietiniame departamente ar padalinyje, tarp vietinės kultūros narių	2	2	10	20	2	3,50
tinklų pagalba – organizuojant darbuotojams tam tikras iniciatyvas ir mokymus skirtingose kultūrose ir geografinėse vietovėse	2	4	12	16	2	3,33
išoriškai – inicijuojant tarpkultūrinę komunikaciją ir bendradarbiavimą tarp skirtingų departamentų darbuotojams iš skirtingų kultūrinių grupių	3	3	11	16	30	3,36

Greta pažymėtų tobulintinių konstruktyvų, svarbu pabrėžti, kokios TkK dimensijos, pasak respondentų, **nereikalauja TkK vystymo**. *Delta Plus Group* darbuotojai neįžvelgė poreikio papildomai tobulinti motyvacijos ir intereso pažinti kitą kultūrą kompetencijų ir prisitaikymo kitoje kultūroje kompetencijų. Taip pat darbuotojų tikėjimas savo sėkme ir savęs suvokimas yra vertinamas aukštesniais nei vidutiniais balais, taigi papildomo dėmesio šiems aspektams tobulinti ar ugdyti nereikėtų skirti. Pabaigai, remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais, *Delta Plus Group* respondentai empatijos lygį bei emocijų nusivylimų vadymą dirbant su kitų kultūrų atstovais vertina aukštesniais, nei vidutiniais balais, taigi šių sričių tobulinimui taip pat nesiūloma skirti laiko ir finansinių investicijų.

Taigi kaip minėta aukščiau, ši lentelė skirta susisteminti darbuotojų vertintus teiginius apie *Delta Plus Group* tarpkultūrinę kompetenciją. Toliau pristatant pilkai paryškintus punktus pateikiamos tarptautinės kompetencijos tarptautinėje prekybos įmonėje *Delta Plus Group* vystymo kryptys.

#### 4.3. Tarptautinės kompetencijos tarptautinėje prekybos įmonėje *Delta Plus Group* vystymo kryptys

Šiame skyriuje pristatomos tarptautinės kompetencijos vystymo kryptys tarptautinėje prekybos įmonėje *Delta Plus Group*, apibendrinant ir susiejant svarbiausias teorinės dalies išvagas ir empirinės dalies rezultatus.

Kalbant apie tarptautinių įmonių veikimo kultūrinį kontekstą ir iššūkius atliepiančią tarpkultūrinę kompetencijos vystymo poreikį, mokslininkai įmonių internacionalizaciją traktuoja kaip įmonių veiklai būtiną kompetenciją ir sėkmingai organizacijos veiklai tarptautiniame kontekste pirmiausiai nurodo įvertinti naują kultūrinę aplinką bei savo įmonės pajėgumus – galimą potencialą, o taip pat veiklas, darbo vaidmenis, žmogiškųjų išteklių kompetencijas, įgalinančias tarptautinės kompanijos konkurencingumą.

Mokslinių tyrimų rezultatai rodo, jog įmonės, kurios investuoja savo kapitalą ir vadovų energiją į kompetencijų plėtotę, o vėliau sugeba pasinaudoti šiais resursais įvairiose tarptautinėse rinkose, pasiekia didesnio pelningumo. Taigi viena esminių kompetencijų, reikalingų įmonių internacionalizacijos valdymui, yra tarpkultūrinė kompetencija (TkK).

*Delta Plus Group* informantas interviu metu patvirtino, jog kiekviena kultūra turi skirtingą požiūrį į verslą, veikia skirtingos prekybos organizacijos ir tai jiems padeda plėsti pardavimų apimtis, geriau suvokti kliento poreikius. Vadinasi, jei įmonė nesugeba prisitaikyti prie vietinės kultūros, jai nepavyks patirti sėkmės. Taigi kitos kultūros supratimas ir skirtingų įpročių pažinimas yra svarbūs kiekvienam darbuotojui aspektai.

Kiekybinio tyrimo rezultatai leidžia teigti, jog tokie išoriniai veiksniai, kaip įmonės konkurencingumas, tarpkultūrinių skirtumų išmanymas ir efektyvus jų valdymas, tarptautinės rinkos priešastinių ryšių ir įtakų suvokimas yra svarbiausi aspektai kalbant apie verslo sėkmę ir darbuotojų suvokiami pakankamai gerai. Tačiau žinios apie kitoje šalyje esančio įmonės padalinio tikslus yra nepakankamos (vertinimų vidurkis 3,5 iš 5 balų). Tokios informacijos komunikavimas darbuotojams padėtų susidaryti įspūdį apie įmonės lūkesčius skirtingose šalyje. Šiuo aspektu įmonei vystyti TkK siūloma akcentuojant tarptautinės rinkodaros priemonių ir verslo sėkmės santykį (žemiausias vertinimo vidurkis 3,8 balo). Greta šio veiksnio galima paminėti ir tai, jog darbuotojai neturi pakankamai kompetencijos vertinti ir nežino, kuris produktas yra tinkamas kitai rinkai (vertinimų vidurkis 3,6 iš 5 balų). Kadangi pagrindinė *Delta Plus Group* veiklos sritis – prekyba, autoriaus nuomone, geresnis šios srities išmanymas bei organizacijos pažinimas praturtintų darbuotojų TkK bendraujant su kitų kultūrų verslo partneriais ir padėtų lengviau vykdyti sandorius.

Analizuojant tarpkultūrinės kompetencijos sampratą, struktūrą ir teorinius modelius, mokslininkai tarpkultūrinę kompetenciją apibūdina kaip individo sugebėjimą efektyviai ir tinkamai sąveikauti tarpkultūrinėse situacijose, remiantis tam tikrais požiūriais bei motyvais, tarpkultūrinėmis žiniomis, gebėjimais ir nuolatine refleksija, kai organizacija veikia tarptautiniu mastu, tarpkultūrinių iššūkių kontekste. Interviu metu respondentas patvirtino, jog *Delta Plus Group* yra didelė sėkminga tarptautinė įmonė ir dėl to gali lengviau adaptuoti veiksmus naujose lokaliuose rinkose, geriau suprasti klientų problemas, greičiau priima rinkos iššūkius. Taigi globalizacija ir visi šie faktai padeda jiems būti daugiau efektyvius ir organizuotus. Tačiau įmonė turi veikti lokaliai, tai reiškia, kad *Delta Plus Group* turi savo vietinį pardavimų atstovą kiekvienoje rinkoje, kad būtų arčiau klientų.

Kiekybinio tyrimo duomenys leidžia teigti, jog darbuotojai, išvykę verslo reikalais ir patekę į kitą kultūrą, nevisada sugeba gerai jaustis svečioje šalyje. Vertinant darbuotojų motyvaciją veikti svetur, teiginiai *kartais norėjosi grįžti namo* (vertinimų vidurkis 3,1 iš 5 balų), *neatrodė, kad daug ko pasiekiau bendravime* (vertinimų vidurkis 3 iš 5 balų), *jaučiausi priverstas prisitaikyti* (vertinimų vidurkis 3,5 iš 5 balų) bei noras *priklausyti kitai kultūrai* (3 iš 5 balų) rodo, jog darbuotojams trūksta kompetencijos

derėtis ir bendrauti, pasitikėti savimi, įsijausti į kitą kultūrą. Rekomenduojama vystyti tarpkultūrinę kompetenciją, organizuojant mokymus ar suteikiant žinių apie kitas kultūras ir jų bendravimo ypatumus, kurie galėtų padėti įmonei pasiekti geresnių rezultatų. Tą patvirtina ir kitas asmenines savybes vertinančių klausimų grupės teiginys apie atkaklumą (vertinimų vidurkis 3,5 iš 5 balų) - *ilgalaikiai „nesusikalbėjimai“ veikloje su užsienio partneriais mano motyvacijos nekeičia*. Tai tik dar kartą patvirtina, kad darbuotojams reikia įgyti daugiau žinių, kaip elgtis kitose kultūrose ir kaip išvengti nesusipratimų versle.

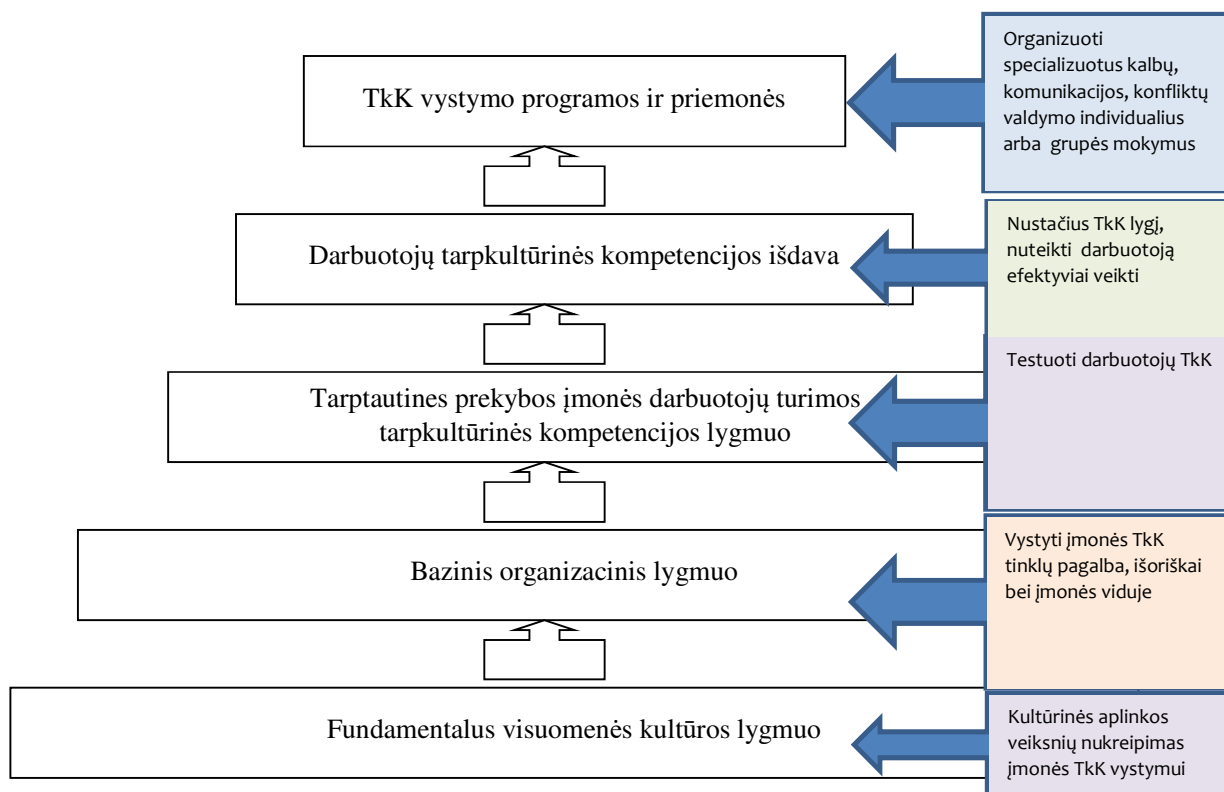
Taip pat svarbu paminėti, kad kiekybinis tyrimas atskleidė faktą, jog darbuotojai dėl nežinojimo, kaip elgtis verslo situacijose užsienyje, kartais susilaiko nuo vertinimų (balas 3,5 iš 5), neturi pakankamai kompetencijos pacituoti pagrindinius kitai kultūrai įtaką darančius veiksnius (vertinimų vidurkis 3,56 iš 5 balų), kas vėlgi gali neigiamai veikti verslo derybas ar kitas verslo situacijas. Taigi mokymai, išvykos į kitas kultūras mokymo(si) tikslais yra dar viena vystymo kryptis siekiant tobulinti darbuotojų TkK. Pritariama mokslininkų požiūriui, jog egzistuojantis neatitikimas tarp žinių, gebėjimų ir atitinkamų savybių turėjimo bei sugebėjimo visa tai pritaikyti tarpkultūrinėje aplinkoje, gali turėti neigiamos įtakos verslo sėkmei.

Nors pusiau struktūruoto interviu metu respondentas patvirtino, jog įmonė *Delta Plus Group* turi programą, kuri padeda vertinti ir vystyti visų darbuotojų kompetencijas (darbuotojams jau dabar organizuojami įvairūs mokymai), tačiau kiekybinių duomenų analizė leidžia nustatyti, kokie konkrečiai mokymai darbuotojams reikalingiausi, siekiant vystyti TkK. Remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais teigiama, jog specialūs komunikacijos (ypač kūno kalbos lavinimo – vertinimų vidurkis tik 3,78 iš 5 balų), tarpkultūrinių konfliktų valdymo (šioje klausimų grupėje net 3 teiginiai buvo įvertinti vidutiniais ar žemesniais nei vidutiniai balais) kursai yra rekomenduojami įmonei vystant TkK. Dėl užsienio kalbos kursų reikalingumo kokybinio ir kiekybinio tyrimų rezultatai skiriasi: interviu metu buvo pabrėžta, kad darbuotojams ne visuomet pavyksta sklandžiai bendrauti užsienio kalba, o patys darbuotojai anketoje tokios problemos neįžvelgė. Visgi įmonei rekomenduojama organizuoti užsienio kalbos kursus, nustatant darbuotojų kalbinį pasirengimą dirbti su užsienio rinkomis.

Interviu metu buvo pastebėta, jog įmonė turi būti gerai pasirengusi besikeičiančios aplinkos poveikiui ir būti ne tik reaktyvia, bet ir proaktyvia šių iššūkių kontekste. Pasak respondento, įmonė skatina darbuotojus vystyti turimą tarpkultūrinę kompetenciją – kiekvienam įmonės darbuotojui svarbu sužinoti gerąsias kitų šalių patirtis, turėti bendrus mokymus, susitikimą po mokymų. Regiono mokymuose, net jeigu iš esmės jie yra skirti tik to paties regiono atstovams, dalyvauja ir kitų regionų atstovai, siekiant tarpkultūriškumo komandoje. Taigi taip stengiamasi plėsti regionų susitikimų dalyvių įvairovę. Taigi informantas apibendrina, jog geriausias būdas vystyti tarpkultūrinę kompetenciją yra susitikimų būdu, organizuojant mokymus skirtingose šalyse, kad būtų galima pasidalinti nuomonėmis su skirtingais žmonėmis, susipažinti su skirtingais požiūriais, vyraujančiais skirtingose rinkose.

Tačiau kiekybinio tyrimo metu nustatyta, kad įmonės atvirumas vystyti TkK yra abejotinas – tiek organizacijos viduje, tiek tinklų pagalba, tiek pasinaudojant išorės kanalais, ši kompetencija, darbuotojų nuomone, nėra pakankamai vystoma (vertinimai atitinkamai 3,5, 3,3 ir 3,4 balo). Su tuo susijęs ir kitas svarbus aspektas – darbuotojų TkK vertinimas *Delta Plus Group* įmonėje. Kiekybinio tyrimo rezultatai šiuo klausimu taip pat dviprasmiški. Viena vertus, dalis darbuotojų patvirtina, jog jų tarpkultūrinė kompetencija vertinama interviu būdu (36 %), tačiau dauguma teigia, kad ši kompetencija niekada nebuvo vertinta (44 %). Taigi pusiau struktūruoto interviu metu išsakyta informanto (vadovo) ir apklaustųjų darbuotojų nuomonės, kad vertinama kiekvieno darbuotojo TkK, šiuo klausimu išsiskiria.

15 pav. pristatomas tarpkultūrinės kompetencijos vystymo tarptautinėje prekybos įmonėje *Delta Plus Group* modelis, kuriame, remiantis empirinio tyrimo rezultatais, pateikiamos įmonės TkK tobulinimo kryptys.



**15 pav. Tarpkultūrinės kompetencijos vystymo tarptautinėje prekybos įmonėje *Delta Plus Group* modelis**

Taigi konkrečiai, siūlomos tarpkultūrinės kompetencijos vystymo tarptautinėje prekybos įmonėje gairės *Delta Plus Group* įmonėje yra šios:

1. *Fundamentalus visuomenės kultūros lygmuo*. Paminėtina, jog su fundamentaliu visuomenės kultūros lygmeniu sietini kultūrinės aplinkos veiksniai, sistemos ir tarpkultūrinės elgsenos modelius. Taigi siekiant efektyvios interakcijos su verslo partneriais, įmonei *Delta Plus Group*

reikia maksimaliai mažinti institucinį etnocentrizmą ir įveikti kultūrinius iššūkius. To galima pasiekti, jei įmonė *Delta Plus Group* jau priimant darbuotojus į darbą įvertintų, kiek jie perspektyvūs TkK atžvilgiu.

2. *Bazinis organizacinis lygmuo.* Šio lygmens TkK vystymas susijęs su įmonės *Delta Plus Group* strategijos ir tikslų skirtinguose padaliniuose, veikiančiuose skirtingose kultūrose, sklaida, tarptautine rinkodara, tarpkultūriškumo skatinimu tarp padalinių, veikiančių skirtingose kultūrose, kad įmonė pasiektų tikslus.
3. *Tarptautinės prekybos įmonės darbuotojų turimos tarpkultūrinės kompetencijos lygmuo.* Šiame lygmenyje svarbiausia teisingai nustatyti įmonės *Delta Plus Group* darbuotojų TkK lygį ne tik interviu būdu, bet panaudojant daugiau bei skirtingų metodų – el. testus, vertinimą *prieš ir po*, individualius testus.
4. *Darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos išdava.* Šiame etape būtina užtikrinti, kad, siekiant įmonės *Delta Plus Group* įvardintų tikslų, darbuotojas ar jų grupė veiktų efektyviai ir turėtų specifinių žinių apie aplinką, klientą, produktą.
5. *TkK vystymo programos ir priemonių lygmenyje* siūlomos konkrečios priemonės, reikalingos įmonės *Delta Plus Group* darbuotojų tarpkultūrinei kompetencijai vystyti, t.y., užsienio kalbų mokymas, kultūrų pažinimo mokymai, verslo komunikacijos mokymai, bei konfliktų valdymo mokymai.

Taigi apibendrinant, greta išorinių mokymų, siūlomi vidiniai susitikimai ir mokymai, įtraukiant į juos skirtingų kultūrų atstovus, siekiant platesnių požiūrių ir idėjų dalybų. Taip pat siūloma vystyti TkK tinklų pagalba – organizuojant darbuotojams tam tikras iniciatyvas ir mokymus skirtingose kultūrose ir geografinėse vietovėse bei išoriškai – inicijuojant tapkultūrinę komunikaciją ir bendradarbiavimą tarp skirtingų departamentų iš skirtingų kultūrinių grupių. Remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais, taip siūloma akcentuoti tarpkultūrinių komunikacinių, konfliktinių situacijų gebėjimų vystymo programas, tobulinti (arba suvienodinti) darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos vertinimo mechanizmus verslo sėkmei tarptautinėse rinkose užtikrinti.

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Tarptautinių įmonių tarpkultūrinės kompetencijos (TkK) tyrimai jau daugiau nei pusę amžiaus užima svarbią vietą mokslininkų darbuose įvairių mokslų kontekste, o taip pat pagrindžia tarpkultūrinės kompetencijos vystymo svarbą būsimų verslininkų ir vadybininkų rengime. Pristatant šiuolaikinių lyderių laukiančius iššūkius, akcentuojamas TkK vaidmuo tiek globalios lyderystės, tiek sėkmingos organizacijų veiklos kontekste. Tyrėjai pateikia atvejų studijas, analizuoja konkrečių tarptautinių kompanijų patirtis, lūkesčius, motyvaciją, bendradarbiavimo santykius bei internacionalizacijos procesus, įrodinėdami, jog būtent išvystyta TkK yra raktas, leidžiantis kalbėtis, spręsti konfliktines situacijas bei susidūrimus rinkoje. Mokslininkai taip pat tyrė ryšį tarp darbuotojų turimos tarpkultūrinės kompetencijos ir bendradarbiaujančių tarptautinių įmonių verslo santykių kokybės, o taip pat ilgalaikių verslo tarpusavio santykių tvarumą. Šios problematikos kontekste analizuojama įmonė - *Delta Plus Group*, pasaulyje yra žinoma kaip darbo saugos priemonių gamintoja, pasirenkama dėl jos specializuotos gausios ir inovatyvios pasiūlos, pristatomos globaliai rinkai už patrauklią kainą. *Delta Plus Group* veikia daugiau nei 90 šalių ir turi 27 produkcijos platinimo įmones bei eksporto skyrių, paskirstantį prekes po pasaulį, turi 270 pardavimo agentų, dirbančių visame pasaulyje, 2000 darbuotojų, iš jų - 430 Europoje bei 10000 klientų globaliu mastu.
2. Atliekant tarpkultūrinės kompetencijos teorinę analizę buvo nagrinėti moksliniuose šaltiniuose atspindėti tarptautinių įmonių veiklos iššūkiai, susiję su veikimu skirtingas kultūras atstovaujančiuose padaliniuose. Teorinė analizė atskleidžia, jog viena esminių kompetencijų, būtinų įmonių sėkmingai internacionalizacijai, yra tarpkultūrinė kompetencija (TkK). Tarpkultūrinės kompetencijos vystymas padeda tarptautinėms įmonėms išvengti daug kainuojančių klaidų, pradedant nuo skirtingų požiūrių į organizacijos tikslus, neveiksmingos komunikacijos iki neefektyvaus žmogiškųjų išteklių valdymo ar konkurencingumo sumažėjimo. Buvo išanalizuotas tarpkultūrinės kompetencijos konstruktas pagal tris parametrus – kognityvinį, emocinį ir elgsenos, fiksuojant apibendrinančią tarpkultūrinės kompetencijos sampratą: TkK – tai individo gebėjimai efektyviai ir tinkamai veikti tarpkultūrinėse situacijose, tarpkultūrinėmis žiniomis, gebėjimais ir nuolatine refleksija tarpkultūrinių iššūkių kontekste. Tarpkultūrinės kompetencijos teorinė analizė grindžiama trimis lygmenimis – aplinkos, organizacijos ir individo. Ši prieiga tinkama siekiant numatyti TkK vystymą tarptautinėse įmonėse. Teorinės analizės rezultatu laikytinas parengtas tarpkultūrinės kompetencijos vystymo tarptautinėje prekybos įmonėje teorinis modelis, sudarytas atsižvelgiant į pirma, individo žinių, gebėjimų ir savybių pjūvius; antra, tris analizės lygmenis: įtaką darančius veiksnius, individo/darbuotojo tarpkultūrinės

kompetencijos lygį ir TkK tobulinimą; trečia, tarpkultūrinės kompetencijos vystymo dinamiką, kurią atskleidžia penki žingsniai. Darbo teorinėje dalyje nurodomos konkrečios priemonės, kurių panaudojimas leidžia įveikti tarptautinės įmonės darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos ribotumus jų interakcijoje su kitos kultūros atstovais. Taigi pabrėžiam, jog mokymų bei kiekybinių testavimo įrankių tinkamas panaudojimas keičia individo žinias, požiūrius ir gebėjimus tiek, kad įvyktų sėkminga, abiem pusėms priimtina interakcija ir efektyvi komunikacija tarp skirtingą kultūrinį pagrindą turinčių ir skirtingus verslo kontekstus atstovaujančių verslo subjektų.

3. Tarpkultūrinė kompetencija tarptautinėje prekybos įmonėje *Delta Plus Group* empiriškai buvo tirta taikant mišrių metodų strategiją. Siekiant iširti strateginio lygmens nuomonę ir požiūrį į tarpkultūrinės kompetencijos vystymą tarptautinėje prekybos įmonėje *Delta Plus Group*, atliekamas kokybinis tyrimas – pusiau struktūruotas interviu su vienu iš įmonės vadovų, atstovaujančiu Lenkijai, Čekijai, Slovakijai, Vengrijai, Lietuvai, Latvijai, Estijai, Švedijai, Suomijai, Norvegijai, Danijai ir Islandijai. Siekiant iširti skirtingų kultūrų darbuotojų nuomonę, kaip jie vertina tarpkultūrinės kompetencijos vystymą tarptautinėje prekybos įmonėje *Delta Plus Group*, atliekamas kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa. Tyrime dalyvavo 36 respondentai iš Prancūzijos, Lenkijos, kitų ES šalių bei kitų regionų. Tyrimo metu nustatyta, jog įmonėje tikslinga vystyti TkK, susijusią su verslo sėkmės suvokimu, motyvacija veikti kitoje kultūroje, individo kognityvinėmis savybėmis (atkaklumu, atvirumu), žiniomis (apie kitą kultūrą, verslą, produktą, klientus, organizaciją), komunikaciniais, užsienio kalbos, konfliktų sprendimo gebėjimais. Taip pat buvo nustatyta, jog pati organizacija turėtų tapri atviresne vystyti TkK.
4. Atlikus empirinį tyrimą, nustatytos tokios tarpkultūrinės kompetencijos vystymo tarptautinėje prekybos įmonėje *Delta Plus Group* veiklos ir priemonės, remiantis modeliu: (1) fundamentaliame lygmenyje, TkK pagalba svarbu siekti efektyvios interakcijos su verslo partneriais; (2) baziniame organizaciniame lygmenyje - vystyti TkK skirtinguose įmonės padaliniuose, veikiančiuose skirtingose kultūrose; (3) tarptautinės prekybos įmonės darbuotojų turimos kompetencijos lygmenyje – nustatyti darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos lygį ne tik interviu būdu, bet ir pasitelkiant testus, vertinimą *prieš ir po*; (3) darbuotojų tarpkultūrinės kompetencijos išdavos lygmenyje – užtikrinti, kad darbuotojas ar jų grupė veikia efektyviai ir turi specifinių žinių apie aplinką, klientą ir produktą; (4) pateikiamos TkK vystymo priemonės – specializuoti užsienio kalbos, komunikacijos, konfliktų valdymo, organizacijos, kultūrų pažinimo mokymai.



## LITERATŪRA

Ala-Louko, R. (2017). Developing International Competence and Intercultural Communication Skills is an Investment in the Future. *Lumen-lehti*, Lapin ammattikorkeakoulu.

Agarwal, S., Krishna Erramilli, M. & Dev, C. S. (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 68–82.

Barrera, J.C. (2010). An Examination Of Cross Cultural Competence In International Business: The Case Of The Subsidiaries. *International Business & Economics Research Journal*. January 2010 Volume 9, Number 1.

Bass, B.M. (1990). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press.

Bazgan, M. ir Norel, M (2013). Explicit and Implicit Assessment of Intercultural Competence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 76 (2013) 95 – 99.

Bennett, M. (2008). Intercultural Knowledge and Competence Value Rubric. In: Moodian, M. (Ed.) *Contemporary Leadership and Intercultural Competence: Exploring the Cross-Cultural Dynamics Within Organizations*. Thousand Oaks: SAGE. pp 95-110.

Bennett, J.M. (2011). *Developing Intercultural Competence for International Education Faculty and Staff*. San Francisco, CA: AIEA.

Bernard, A.B. et al. (2007). Firms in International Trade. *Journal of Economic Perspectives*, 21 (3): 105-130.

Bikson, T. K. et al. (2003). *New Challenges for International Leadership: Lessons from organizations with global missions*. Santa Monica, CA: RAND.

Brett, J., Behfar, K. & Kern, M. (2006) Managing multicultural teams. *Harvard Business Review*, 84 (11) November, pp. 84-91

Calantone, R.J., Kim, D., Schmidt, J.B. & Cavusgil, S.T. (2006). The influence of internal and external firm factors on international product adaptation strategy and export performance: A three-country comparison. *Journal of Business Research* 59 (2006) 176 – 185.

Calof, J.L., & Beamish, P.W. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*, 1995, vol.4, no.2, p.115-131.

Chang, W.-W. (2017). Approaches for Developing Intercultural Competence: An Extended Learning Model With Implications From Cultural Neuroscience. *Human Resource Development Review*, Vol. 16(2) 158–175

Chen, G.M. & Starosta, W.J. (1996). Intercultural communication competence: A synthesis. In R. B. Brant (Ed.), *Communication Yearbook 19*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Dabravalskytė, J. & Vveinhardt, J. (2015). Lietuvos mažų ir vidutinių įmonių internacionalizacijos ir tarpkultūrinės kompetencijos integracija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. 2015. 73. p. 27-47.

Daniels, J.D., Radebaugh, L. H. & Sullivan, D. (2017). *International business: environments & operations*. Sixteenth Edition. New York, NY: Pearson

Dawidziuk, M., Boboryko-Hocazade, J. & Mazur, K. (2012). The Intercultural Competencies of the Managers and Organization in the Global World. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*; 2012, Issue 3, p. 117.

Deardorff, D.K. (2006). The Identification and Assessment of Intercultural Competence as a Student Outcome of Internationalization at Institutions of Higher Education in the United States. *Journal of Studies in International Education*, Fall 2006, 10, p. 241-266.

Deardorff, D.K. (2009). Process Model of Intercultural Competence. *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Deardorff, D. K. (2011). Assessing intercultural competence. *New Directions for Institutional Research*, 2011(149), 65–79.

The Delta Plus company. (n.d.). Peržiūrėta 2018-10-14. Prieiga per: <https://www.deltaplusgroup.com/en/#>

The Delta Plus company. Mission - Vision – Values. (n.d.). Peržiūrėta 2018-10-14. Prieiga per: [https://www.deltaplusgroup.com/en\\_US/values-objectives](https://www.deltaplusgroup.com/en_US/values-objectives)

Delta Plus Group. Our offer. (n.d.). Peržiūrėta 2018-10-14. Prieiga per: [https://www.deltaplusgroup.com/en\\_US/our-offer](https://www.deltaplusgroup.com/en_US/our-offer)

Delta Plus Group. Our organization. (n.d.). Peržiūrėta 2018-10-14. Prieiga per: [https://www.deltaplusgroup.com/en\\_US/our-organization](https://www.deltaplusgroup.com/en_US/our-organization)

Draganidis, F. & Mentzas, G. (2006). Competency Based Management: a Review of Systems and Approaches. *Information Management & Computer Security*. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 14 No. 1, 2006. pp. 51- 64

Elo, M., et al. (2015). Intercultural competences and interaction schemes - Four forces regulating dyadic encounters in international business. *Industrial Marketing Management* 48.

Enderwick, P. (2014). *Multinational Service Firms (RLE International Business)*. Abingdon, Oxford, UK: Routledge.

Erramilli, M. K. (1992). Influence of some external and internal environmental factors on foreign market entry mode choice in service firms. *Journal of Business Research*, 25(4), 263–276.

Fantini, A.E. (2001). *Exploring Intercultural Competence: A Construct Proposal*. School for International Training. Brattleboro, Vermont, USA.

Gerulaitienė, E. (2012). Development of the Intercultural Competence in the Context of Internationalisation. *Jaunųjų mokslininkų darbai*. Nr 4 (37), p. 36-44.

Gesteland, R.R. (1999). *Cross-Cultural Business Behavior. A Guide for Global Management*. Copenhagen Business School Press

Gesteland, R.R. (2012). *Cross-Cultural Business Behavior. A Guide for Global Management*. Copenhagen Business School Press.

Ghuri, P. (2000) Internationalisation of the Firm. In: Tayeb, M. (Ed.) *International Business*. Harlow, Financial Times: Prentice Hall.

Glinow, M. A. Von., Shapiro, D. L. & Brett, J. M. (2004). Can we talk, and should we? Managing Emotional Conflict in Multicultural Teams. *Academy of Management Review*, 29(4), 578–592.

Graham, J.L. (2009). Culture and Human Resources Management. In: Rugman, A.M., Brewer, T.L. (Editors). *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford Handbooks Online.

Griffith, R.L., et al. (2016). *Assessing Intercultural Competence in Higher Education: Existing Research and Future Directions*. ETS Research Report.

Grosse, C.U. (2011). Global Manager's Perceptions of Cultural Competence. Elsevier, *Business Horizons*, 54, 307-314.

Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture*. Garden City, N.Y.: Anchor Press.

Hammer, M.R. (2015). The Developmental Paradigm for Intercultural Competence Research. *International Journal of Intercultural Relations*, 48 (2015) 12–13.

Hammer, M.R. (2011). Additional cross-cultural validity testing of the Intercultural Development Inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, 35 (2011) 474–487.

Hanushek, E. A. & Woessmann, L. (2008). The Role of Cognitive Skills in Economic Development. *Journal of Economic Literature*, 46(3), 607–668.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Huang, Y., Rayner, Ch. & Zhuang, L. (2003) Does intercultural competence matter in intercultural business relationship development? *International Journal of Logistics Research and Applications: A Leading Journal of Supply Chain Management*, 6:4, 277-288

Irving, J.A. (2010). Educating Global Leaders: Exploring intercultural competence in leadership education. Keynote Address for the 16th Annual Meetings of the American Society of Business and Behavioral Sciences. *Journal of International Business and Cultural Studies*.

Jaccarino, C. & Kendall, P. (2004). Cross-cultural Competence: A Necessity. *Bridges*, (September 06, 2004) 1, 1.

Jennings, K. & Stahl-Wert, J. (2011). *The Serving Leader: 5 Powerful Actions That Will Transform Your Team, Your Business, and Your Community*. Berrett-Koehler Publishers

Johnson, J.P., Lenartowicz, T. & Apud, S. (2006). Cross-Cultural Competence in International Business: Toward a Definition and a Model. *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, No. 4 (Jul., 2006), pp. 525-543.

Jucevičienė, P. & Blažėnaitė, A. (2008). Žmogiškųjų išteklių valdymas intelektualioje organizacijoje. Kaunas: Technologija.

Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas: Judex.

Khakhar, P. & Rammal, H. G. (2013). Culture and Business Networks: International business negotiations with Arab managers. *International Business Review*, 22, 578–590.

Knight, G. A. & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.

Lepaitė D. (2001). Kompetenciją plėtojančių studijų programų lygio nustatymo metodologija: monografija. Kaunas: Technologija. 193 p.

Lin, F.-J. & Ho, C.-W. (2018). The Knowledge of Entry Mode Decision for Small and Medium Enterprises. *Journal of Innovation & Knowledge*.

Lustig, M.W. & Koester, J. (2010). Intercultural Competence: Interpersonal Communication Across Cultures. Boston: Allyn & Bacon

Magala, S. (2005). Cross-Cultural Competence. Oxon, UK: Routledge.

Matveev, A. (2014). Intercultural Competence Assessment: What Are Its Key Dimensions Across Assessment Tools? In proceedings

Matveev, A. (2017). Intercultural Competence in Organizations: A Guide for Leaders, Educators and Team Players. Cham, Switzerland: Springer International Publishing.

Matveev, A.V. & Nelson, P.E. (2004). Cross cultural communication competence and multicultural team performance: Perceptions of American and Russian managers. *International Journal of Cross Cultural Management*, 4, 253-270.

Mažeikienė, N. & Virgailaitė-Mečkauskaitė, E. (2007). The experience of measurement and assessment of intercultural competence in education. *Social Sciences*, 58, 70-82.

Morley, M.J. & Cerdin, J.L. (2010). Intercultural competence in the international business arena. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 805-809.

Morosini, P. & Ulrich, S. (2005). Managing Complex Mergers (Vol. 1). USA: Prentice Hall.

Mulder, M. (2000). Creating Competence. Perspectives and Practices in Organizations. New Orleans, LA: AERA.

Nakata, Ch. (2009). Beyond Hofstede: Culture Frameworks for Global Marketing and Management. New York, NY: Palgrave.

Navaitienė, J., Rimkevičienė, V. & Račelytė D. (n.d.). Tarpkultūrinės kompetencijos tobulinimo metodologija. EK Projekto medžiaga. Vilnius.

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press: Oxford.
- Onorati, M.G., Bednarz, F. & Comi, G. (2011). *Il professionista interculturale. Nuove competenze nella società del cambiamento*. Carocci: Rome.
- Prestwich, R. & Ho-Kim, T.-M. (2007). Knowledge, Skills and Abilities of International Business Majors. *Journal of Teaching in International Business*, 19(1), 29–55.
- Pruskus, V. (2012). *Tarpkultūrinė komunikacija ir vadyba: vadovėlis*. Vilnius: Technika.
- Rugman, A.M. (2010). *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford University Press. 880 p.
- Schmitz, J. (2006). *Cultural Orientations Guide*. Princeton, NJ: Princeton Training Press.
- Senyshyn, R.M. (2002). *Cross-Cultural Competencies in International Management Curricula: A Delphi Study of Faculty Perspectives*. PhD diss., University of Tennessee, 2002.
- Sinicrope, C., Norris, J. & Watanabe, Y. (2007). Understanding and Assessing Intercultural competence. *Second Language Studies*, 26 (1), Fall 2007, pp 1-58.
- Spencer, L.M., Jr., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*. New York: Wiley. 372 pp
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Vakola, M., Soderquist, K.E. & Prastacos G.P. (2007). Competency management in support of organisational change. *International Journal of Manpower*. Emerald Group Publishing Limited. Vol. 28 No. 3/4, 2007. pp. 260-275
- Wagner, M., Byram, M., et al. (2017). *Teaching Intercultural Competence across the Age Range: From Theory to Practice*. Bristol, UK: Multilingual Matters.
- Walker, D., Walker, T. & Schmitz, J. (2003). *Doing Business Internationally*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Webb, D., Webster, C. & Krepapa, A. (2000). An Exploration of The Meaning and Outcomes of a Customer-Defined Market Orientation. *Journal of Business Research*, 48, 101–112.
- Winterton, J. & Winterton, R. (1999). *Developing Managerial Competence*. London and New York: Routledge.

**Interview questions**

1. How important is it to develop intercultural competence, according to you? Is development of intercultural competence related to regional specifics or is it a result of general management, if we think of the Delta Plus Group case?
2. How much does business success depend on external factors? How are these external factors related to development of intercultural competence within Delta Plus Group?
3. In your opinion, which of the following internal factors positively influence the success of your company: organisational ethnocentricity over its affiliates, recruiting of multicultural and diverse workforce, employee training, multicultural teams, successful international projects?
4. How does Delta Plus Group evaluate or test employees' intercultural competence and which practices or tools do they use? Does the company test these competencies before hiring a person and throughout the time? What is a preferred employee profile in this sense?
5. Are there any learning & training systems (e.g., learning organization, knowledge management, HR management system, any strategic development issues) and procedures implemented in a company? If yes, to which extent do they help developing the organisational intercultural competence and the related procedures?
6. If the company takes care of the intercultural competence development, which practices or tools do they use? Does Delta Plus Group apply any methods and techniques related to development of organisational intercultural competence?
7. How does Delta Plus Group measure its output (e.g., sales growth, market share increase)? If there have been any developments, changes or updates related to procedures or decisions, how did the output (or its measurement) change? Were those major (global) or minor (local) improvements? What exactly has been changed?
8. According to you, how open is your company to build its intercultural competence? Do you see ways of improving it from personal and company's perspective? What could be improved?

## Delta Plus Group survey

Dear Respondent,

I am Martynas Paulaitis, a final year Master's student from Kaunas University of Technology, Lithuania, and I am carrying out research on the topic „Development of Intercultural Competence in an International Trading Company: A Case of Delta Plus Group“. The aim of this research is to investigate the development of intercultural competence within the Delta Plus Group.

For each question, you will be able to select one or more of the given answers, or insert your own answer. Some questions will require you to rank all the proposed answers.

This survey is anonymous and it will require up to 15 minutes of your time.

### \* 1. How much does business success depend on these external factors?

	Does not depend	Slightly depends	Moderately depends	Depends	Depends very much
Knowledge and management of intercultural differences	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
High competitiveness of the company	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Understanding cause-and-effect relations and interests in the international market	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
International marketing actions used by the company	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Company's international orientation, based on adequate organisational values	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Other (please specify)

\* 2. How big and diverse is my international professional network?

- Very diverse; I am in contact with many international business partners from different cultures
- Medium-sized international network: my colleagues have more international business partners
- I do not work with international business partners

\* 3. In your opinion, which of the following internal factors positively influence the success of your company (choose multiple answers)?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Company mission  | <input type="checkbox"/> Overall organisational culture                    |
| <input type="checkbox"/> Company vision   | <input type="checkbox"/> Organisational strategy                           |
| <input type="checkbox"/> Company values   | <input type="checkbox"/> Recruiting of multicultural and diverse workforce |
| <input type="checkbox"/> Organisational ethnocentricity over its branches                                 | <input type="checkbox"/> Employee training                                 |
| <input type="checkbox"/> Organisational structure (for example, network-type of organizational structure) | <input type="checkbox"/> Multicultural teams                               |
| <input type="checkbox"/> Virtual networks that the company takes part in                                  | <input type="checkbox"/> Successful international projects, carried out    |
| <input type="checkbox"/> Other (please specify)   |  |

\* 4. From your experience, think of an important professional contact with a representative of another culture. To what degree were you motivated to know him/her?

	Strongly unmotivated	Not motivated	Neither	Motivated	Strongly motivated
Before meeting a professional from other culture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Right after having met professional from other culture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
During the meeting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
At the end of the meeting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
After some time	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I have never met another culture representatives (type Yes in the textbox)



\* 5. Think of an exceptional trip to another country. To what degree were you motivated to act in every mentioned situation?

	Strongly unmotivated	Not motivated	Neither	Motivated	Strongly motivated
Sometimes I wanted to go back home	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I did not feel like I have gained a lot in terms of communication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I felt obliged to adapt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I was interested in adapting	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I wanted to get along with these people	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I was so admired by the other culture that I wanted to belong to that culture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have never traveled to another country (type Yes in the textbox)					
<input type="text"/>					

\* 6. Rank your individual intercultural development from ethnocentric (1-3) to ethnorelative (4-6). In your opinion, which level have you personally reached?

- 1. denial: people deny the existence of cultural differences
- 2. defence: people attempt to protect their own worldview
- 3. minimization: people attempt to protect the core of their own worldview and do not recognize cultural similarities
- 4. acceptance: people begin to accept the existence of behavioural and cultural differences
- 5. adaptation: people become empathic toward cultural differences and become multicultural
- 6. integration: people apply ethnorelativism to their own identity and perceive differences as essential

\* 7. Adaptation.

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly Agree
I can manage different roles in different situations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I adapt to the communication style of the locals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I adapt to the values of the locals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I adapt to the etiquette of the locals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 8. Determination.

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree
Small „incomprehensions“ and difficulties do not stop me from reaching professional goals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Big „incomprehensions“ during the activities with international business partners do not change my motivation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I always try to keep my work for international business partners	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am not afraid of leaving my cultural comfort zone	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am determined to my work despite the difficulties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 9. Effectiveness.

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree
It is not hard for me to keep my goals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am sure I am able to manage intercultural difficulties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have at least a few solutions to resolve problems	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Generally I am able to overcome all intercultural challenges and problems	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 10. Openness.

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree
I initiate communication and contacts whenever I can	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I restrain from evaluations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I tend to adapt and change	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 11. Think of your business situation in another Delta Plus Group branch abroad. Rate your knowledge about that culture.

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree
I perfectly know the definition of culture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I know main factors influencing my culture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I know main factors influencing that other culture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I know main things what can and cannot be done in that country	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can compare main things / behaviours in my and the other culture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I know how could I get more information about that culture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 12. Knowledge about business, product and clients.

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree
I know how to manage the main business processes while working with another culture representatives	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I know which product is good for another market	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I know how to deal with the other culture's clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I know how to keep good relationship with the other culture's clients	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 13. Organisation.

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree
I know the objectives that my country's division has	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I know the objectives that another country's division has	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Company's organisational values highlight international collaboration-based organisational culture	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I understand which peculiarities of my culture have a positive impact towards the development of activities through cultures	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 14. I know who I am.

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree
I understand my cultural identity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can imagine myself from another culture's perspective	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I understand and respect the other	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I understand the outcomes of my actions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 15. Communication.

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree
I understand foreign formal written communication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I understand foreign informal oral communication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can understand the other culture's body language	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am able to use adequate body language	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am capable of dealing with another culture's representative	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I understand the impact of environment (place, style, artefacts, time) for intercultural communication	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 16. Foreign language skills (please choose the answers thinking of one (and the same) foreign language).

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree
I have theoretical knowledge about a chosen foreign language	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I know foreign language grammar rules	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can perfectly express myself orally in business situations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can perfectly express myself in a written form in business situations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I perfectly understand all foreign company documents	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can perfectly understand the other culture's language in business situations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 17. Communication styles.

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree
I think politeness and respect are essential while dealing with other countries / cultures	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I dedicate much time on building personal relationships	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I prefer receiving structured, short and clear information from another country	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I prefer receiving more information than needed, while I come to the conclusions myself	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
While working in an intercultural team, I spend much time for getting to know other people and informal conversation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
While working in an intercultural team, I mainly talk about business	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 18. Relationship management. For how long have you kept informal relationship with the other culture's representatives after being back from a business trip?

- I still have informal relationships with them
- For a few days / weeks
- For a year
- I did not have any informal relationships at all
- For 6 months

\* 19. Intercultural conflict management.

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree
when there is a problem, I name it	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
when there is a problem, I try to raise it in a small team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I search for rational conflict management solutions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have to win in a conflict situation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I try to keep away from the conflict	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 20. Think of emotional disappointments that you had in the workplace in relation to other culture's representatives.

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree
I am capable of coping with stress	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can manage my emotions in the workplace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can manage destructive negative emotions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can manage disappointment at work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I have never experienced a similar situation with other culture's representatives (insert Yes in the textbox)



\* 21. Empathy.

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree
I reflect about my actions and position, related to work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
If a business situation takes place in my country, I feel empathy for the other party	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I try to reflect other party's emotions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 22. If your company evaluates or tests employees' intercultural competence, which practices of tools do they use (mark all that are being used).

- Interview
- Standardised test
- Individual report
- Individual instrument
- On-line test
- Before-and-after evaluation test
- Continuous evaluation
- I have never had my international competence evaluation
- Other (please specify)

\* 23. How open is your company to build its intercultural competence?

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree
Internally – by promoting and organizing competence development activities within the local department/chapter, local cultural community.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In the networks - organizing certain initiatives and training for human resources, based in different cultures and geographical locations.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Externally – initiating intercultural communication and cooperation across departments for employees from different cultures.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\* 24. Intercultural self-assessment. How would you define your intercultural competency level?

- Level I : Educational Traveler – e. g., participants in short-term exchange programs (1-2 months)
- Level II : Sojourner – participants engaged in extended cultural immersion, e. g., internships of longer duration, including civic service programs (3-9 months)
- Level III : Professional – appropriate for individuals working in intercultural or multicultural contexts ; e. g., staff employed in international institutions or educational exchange organizations
- Level IV : Intercultural / Multicultural Specialist – appropriate for trainers and educators engaged in training, educating, consulting, or advising multinational students

\* 25. Your age

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65+

\* 26. What is your sex?

- Male
- Female

27. Which country are you from?

\* 28. In what country do you work?

\* 29. For how long have you been working for the company?

- Up to 1 year
- 1-2 years
- 2-5 years
- 5-10 years
- 10+ years

\* 30. What is your position within the company?

- Headquarters / Management
- Headquarters / Sales
- Headquarters / Marketing Department
- Headquarters / Purchase Department
- Headquarters / Other
- Strategical Business Unit (SBU)
- Business Partner
- Other (please specify)
- Market Unit Manager
- Working in Sales
- Working in Marketing
- Working in Purchasing
- Working in Finances
- Working in Logistic/Warehouse