

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

Tarptautinio verslo studijų programa  
Kodas 62103S130

**ANDRIUS RUBINAS**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**EKSPATRIANTŲ KULTŪRINĖS ATSKIRTIES MAŽINIMAS  
TARPKULTŪRINĖJE VADYBOJE**

Kaunas 2008

**VILNIAUS UNIVERSITETO  
KAUNO HUMANITARINIS FAKULTETAS**

**VERSLO EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA**

**ANDRIUS RUBINAS**

**MAGISTRO BAIGIAMASIS DARBAS**

**EKSPATRIANTŲ KULTŪRINĖS ATSKIRTIES MAŽINIMAS  
TARPKULTŪRINĖJE VADYBOJE**

Darbo vadovas \_\_\_\_\_  
(parašas)

prof. Dainora Grundey.....  
(darbo vadovo mokslo laipsnis,  
mokslo pedagoginis vardas,  
vardas ir pavardė)

Magistrantas \_\_\_\_\_  
(parašas)

Darbo įteikimo data \_\_\_\_\_

Registracijos Nr. \_\_\_\_\_

Kaunas 2008

# TURINYS

SANTRUMPU SĄRAŠAS .....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS .....	5
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	5
ĮVADAS .....	6
1. TEORINIAI TARPKULTŪRINĖS VADYBOS ASPEKTAI.....	8
1.1. Tarpkultūrinės vadybos samprata .....	8
1.1.1. Vadybos, kultūros ir tarpkultūrinės vadybos samprata .....	8
1.1.2. Tarpkultūrinės vadybos modeliai .....	13
1.2. Organizacijos kultūros samprata .....	18
1.2.1. Organizacijos kultūros sąvoka ir funkcijos .....	18
1.2.2. Organizacijos kultūros struktūra .....	21
2. EKSPATRIANTŲ APMOKYMO MODELIŲ APŽVALGA.....	23
2.1. Ekspatriantų samprata .....	23
2.2. Tarpkultūrinis ciklas ir tarptautinių perkėlimų organizacinės funkcijos .....	24
2.3. Ekspatriantų atrankos ir apmokymų modeliai.....	30
2.4. Investicijų į ekspatriantus grąža .....	37
3. EKSPATRIANTŲ KULTŪRINĖS ATSKIRTIES MAŽINIMO PRIEMONIŲ TYRIMAS .....	40
3.1. „Global Relocation Services“ atlikto ekspatriantų tyrimo apžvalga .....	40
3.2. Konsultacinių kompanijų, teikiančių tarpkultūrinius apmokymus užsienyje, paslaugų apžvalga.....	44
3.3. Kiekybinis ekspatriantų tyrimas .....	49
3.3.1. Empirinio tyrimo pagrindimas .....	49
3.3.2. Empirinio tyrimo duomenų analizė ir interpretavimas.....	52
3.4. Siūlomas ekspatriantų kultūrinės atskirties mažinimo modelis.....	62
IŠVADOS .....	66
LITERATŪRA .....	70
1 PRIEDAS Darbe vartojamų sąvokų sąrašas.....	75
2 PRIEDAS Anketa .....	82
3 PRIEDAS Užsienio prekybos dinamika.....	87
4 PRIEDAS Konsultacinių kompanijų tinklalapiai .....	88

## SANTRUMPŲ SAŖAŠAS

DB – duomenų bazė.

IS – informacinė sistema.

IT – informacinės technologijos.

OK - organizacijos kultūra.

PHP – „Hypertext Preprocessor scripting language“ programavimo kalba.

SQL - Structured Query Language – strukturizuota užklausų kalba.

TKV - tarpkultūrinė vadyba.

TŽŽ - Tarptautinių žodžių žodynas.

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Vadybos sąvoka .....	8
2 lentelė Kultūros sąvoka .....	9
3 lentelė Tarpkultūrinės vadybos sąvoka .....	12
4 lentelė Organizacijos kultūros sąvoka .....	19
5 lentelė Ekspatrianto sąvoka .....	23
6 lentelė Tarptautinių perkėlimų organizacinės funkcijos pagal įvairius autorius .....	29
7 lentelė Ekspatriantų sėkmės atributų kategorijos .....	32
8 lentelė Priežastys įdarbinti pagrindinės arba filialo šalies atstovą filiale priklausomai nuo aplinkybių .....	34
9 lentelė Tarpkultūrinio apmokymo konsultaciniai centrai JAV ir Jungtinėje Karalystėje .....	45
10 lentelė Tarpkultūrinių apmokymų konsultaciniai centrai Kinijoje .....	46
11 lentelė Tarpkultūrinių apmokymų konsultaciniai centrai Indijoje .....	48

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. N.J.Adler (2000) kultūrinių skirtumų apjungimo modelis .....	14
2 pav. Teorinis santykių tarp 10 motyvacinių vertybių tipų modelis .....	17
3 pav. Organizacijos kultūra ir organizacijos efektyvumas .....	20
4 pav. E.H.Shein (1985) organizacijos kultūros lygiai .....	21
5 pav. R.Schermerhorn, Jr.J.G.Hunt, R.N.Osborn organizacijos kultūros lygiai .....	22
6 pav. Tarpkultūrinis ciklas .....	24
7 pav. Idealus tarptautinės užduoties ciklas .....	25
8 pav. Tarptautinės užduoties vykdymo ciklas .....	27
9 pav. Įdarbinimo sprendimo priėmimo procesas .....	31
10 pav. Kriterijai, lemiantys įdarbinimo sprendimo priėmimą .....	35
11 pav. Tarpkultūrinių apmokymų lygiai .....	36
12 pav. Žmonių išteklių sistema, įtakoianti ekspatriantų investicijų grąžą .....	37
13 pav. Galimi tarptautinių užduočių rezultatai .....	38
14 pav. Ekspatriantų populiacijos dinamika 1993 – 2003 metais, proc. ....	40
15 pav. Ekspatriantų tarptautinių užduočių šalys .....	41
16 pav. Tarpkultūrinių apmokymų galimybė 1993 – 2003 metais, proc. ....	42
17 pav. Užduoties laikas 1997 – 2003 metais, proc. ....	42
18 pav. Tarpkultūrinių apmokymų nauda ekspatriantams 1993 – 2004 metais, proc. ....	43
19 pav. Tarpkultūrinių apmokymų nauda kompanijai 1997 – 2003 metais, proc. ....	43
20 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų amžius, proc. ....	53
21 pav. Sektoriai, kuriems priklauso apklausoje dalyvavusių respondentų organizacijos , proc. ....	54
22 pav. Priežastys, dėl ko respondentai vykdė tarptautines užduotis, proc. ....	55
23 pav. Respondentų, kuriems buvo pravedti apmokymai, skirstymas pagal užduoties vykdymo laikotarpį, proc. ....	56
24 pav. Suteiktų apmokymų tipai, proc. ....	57
25 pav. Palyginimas, kiek respondentų susidūrė su problemomis jiems pravedus apmokymus, ir kiek nepravedus, proc. ....	58
26 pav. Problemos, su kuriomis susidūrė respondentai, proc. ....	59
27 pav. Palyginimas, kiek respondentų susidūrė su problemomis, kuriems organizacija teikė pagalbą su tais kuriems neteikė, proc. ....	60
28 pav. Siūlomas ekspatriantų kultūrinės atskirties mažinimo modelis .....	63

## ĮVADAS

Lietuva kaip ir kitos devynios Europos šalys vos prieš porą metų įstojo į Europos Sąjungą. Nuo 2007 metų šis blokas prasiplėtė dar dviem naujomis narėmis. Pasikeitusi situacija Europoje suteikia naujų vystymosi, žinių įgijimo bei kitų galimybių mūsų šalies organizacijoms. Naujos narės turi galimybę pasisemti patirties iš senųjų sąjungos valstybių, sumažėjo kliūtys žinių, naujų valdymo modelių atėjimui į Lietuvą.

Esant šiai situacijai padidėjo poreikis vystyti tarpkultūrinius ryšius, diegti naujus tarpkultūrinės vadybos modelius, kurie palengvintų bendravimą tarp skirtingų šalių organizacijų. Ypač svarbūs tampa organizacijų darbuotojai ir vadovai, turintys tarptautinės veiklos vykdymo patirties bei sugebantys dirbti užsienyje. Visa tai skatina kurti ir diegti tarpkultūrinius modelius ir stengtis apmokyti darbuotojus, kurie padėtų vystyti tarpkultūrinius ryšius tarp šalių bei organizacijų.

Organizacijų darbuotojai, atlikdami pavestas tarptautines užduotis, dažnai susiduria su įvairiomis problemomis, kurios gali turėti lemiamos reikšmės užduoties įvykdymo sėkmei. Nebuvo aptikta duomenų, kad Lietuvoje buvo atliktas tyrimas, kuris nagrinėtų į užsienio šalis išsiųstų organizacijos darbuotojų problemas ir siūlytų problemų sprendimo būdus.

**Darbo problema.** Kokiomis tarpkultūrinės vadybos priemonėmis būtų galima sumažinti ekspatriantų kultūrinę atskirtį?

**Darbo tikslas.** Remiantis tarpkultūrinės vadybos teorijomis, sukurti modelį, kuris padėtų ekspatriantams lengviau adaptuotis tarpkultūrinėje darbo aplinkoje.

### Uždaviniai:

1. Atlikti kultūros, vadybos bei tarpkultūrinės vadybos teorijų analizę.
2. Išanalizuoti tarpkultūrinės vadybos modelius.
3. Iširti tarpkultūrinių ciklo stadijas bei jų svarbą organizacijoms.
4. Išanalizuoti ekspatriantų pasirinkimo ir apmokymų modelius.
5. Pasiūlyti naują tarpkultūrinį modelį, mažinantį ekspatriantų kultūrinę atskirtį.

**Tyrimo objektas** – Lietuvos piliečiai, dirbantys tarptautinių ryšių turinčiose organizacijose bei vykdančios, besiruošiantys vykdyti ar jau vykdančios organizacijos paskirtas tarptautines užduotis.

### Keliamos hipotezės:

Hipotezė Nr. 1.: Ekspatriantų kultūrinę atskirtį mažina intensyvūs tarpkultūriniai apmokymai.

Hipotezė Nr. 2.: Organizacijos pagalba tarptautinės užduoties vykdymo metu padeda sumažinti ekspatriantų kultūrinę atskirtį.

**Darbo pobūdis.** Magistranto tezių pobūdis yra tiriamasis - aiškinamasis.

**Tyrimo metodai.** Siekiant išsiaiškinti tarpkultūrinės vadybos įtaką ekspatriantų kultūrinei atskirčiai mažinti, buvo atlikta mokslinės literatūros loginė analizė, palyginimas, sintezė bei *vienkartiniai tyrimai*. Iš kiekybinių tyrimo metodų buvo panaudota atitinkamų organizacijos darbuotojų apklausos anketa. Empirinio tyrimo metu gauti rezultatai buvo analizuojami *statistinio duomenų apdorojimo metodais*. Siekiant sukurti naują tarpkultūrinį modelį, mokslinės literatūros loginės analizės rezultatai buvo derinami su atliktų žvalgybinio bei kabinetinio tyrimų rezultatais.

**Darbo nauda ir pritaikymas.** Šiame darbe yra išnagrinėtos ir palygintos keleto autorių vadybos, kultūros, tarpkultūrinės vadybos (toliau – TKV) bei organizacijos kultūros (toliau – OK) sampratos, išanalizuoti 3 TKV modeliai. Taip pat darbe yra išryškintos OK funkcijos bei struktūra, palygintos įvairių autorių ekspatrianto sampratos, išanalizuoti 3 tarptautinės užduoties vykdymo ciklai, 2 ekspatriantų atrankos ir 1 apmokymų modelis, atlikta konsultacinių kompanijų, teikiančių tarpkultūrinius apmokymus užsienyje, paslaugų apžvalga bei atliktas ekspatriantų empirinis tyrimas. Apibendrinus teorines žinias ir empirinio ir kabinetinio tyrimų rezultatus, pasiūlytas naujas tarpkultūrinis modelis, mažinantis ekspatriantų kultūrinę atskirtį.

**Darbo apribojimai.** Rašant tezių teorinę dalį bei atliekant empirinį tyrimą susidurta su tokiais sunkumais ir apribojimais: 1) nebuvo galimybės išanalizuoti visų teoretikų darbų apie organizacijos kultūrą, tarpkultūrinę vadybą, tarpkultūrinius ciklus bei ekspatriantų apmokymų modelius, nes fiziškai bei finansiškai ne visi su šiomis temomis susiję darbai yra prieinami; 2) tarpkultūriniai ciklai bei ekspatriantų apmokymų modeliai kaip mokslo objektas Lietuvoje nėra tyrinėti, šia tema visiškai nėra lietuviškos literatūros; 3) empiriniam tyrimui tinkamų respondentų paieškos problemiškas, respondentų sąžiningumo nustatymas ir atrankos būdo apribojimai.

**Darbo struktūra.** Darbas yra sudarytas iš trijų dalių. *Pirmoji dalis* atskleidžia tarpkultūrinės vadybos ir organizacijos kultūros sampratas. *Antrojoje dalyje* atlikta ekspatriantų apmokymo modelių apžvalga. *Trečiojoje dalyje* atlikta konsultacinių kompanijų, teikiančių tarpkultūrinius apmokymus užsienyje, paslaugų apžvalga bei pateikta 2008 m. balandžio 15 – gegužės 9 dienomis atlikto ekspatriantų empirinio tyrimo rezultatų analizė. Galiausiai pateikiamas naujas tarpkultūrinis modelis, skirtas ekspatriantų tarpkultūrinei atskirčiai mažinti.

Darbas susideda iš 68 puslapių, jame yra sukurta 11 lentelių, 28 paveikslai, literatūros sąrašas yra 70 pozicijų, 25 puslapiai skirti priedams.

Magistro darbo autorius pristatė pranešimą „*Cross-Cultural Training Process: The Case of Expatriates*“ 4 – oje tarptautinėje mokslinėje konferencijoje „*Ūkio Plėtra: Teorija ir Praktika*“ (2007 11 23).

# 1. TEORINIAI TARPKULTŪRINĖS VADYBOS ASPEKTAI

## 1.1. Tarpkultūrinės vadybos samprata

Tarpkultūrinės vadybos sampratos aiškinimas turėtų prasidėti nuo vadybos ir kultūros esmės suvokimo. Yra atlikta daug TKV tyrimų įvairiais aspektais, tačiau tarpkultūrinės vadybos modelių yra suformuluota tik keletas, - visa tai analizuoja 1.1.1 ir 1.1.2 darbo dalys.

### 1.1.1 Vadybos, kultūros ir tarpkultūrinės vadybos samprata

Mokslo apie vadybą susidomėjimo priežastis buvo stambių verslo organizacijų konkurencijos atsiradimas ir gamybos efektyvumo didinimo būdų paieška. Per daugelį metų susiformavo keletas pagrindinių vadybos teorijų, kurios skirtingai traktuodavo vadybos funkcijas.

1 lentelėje yra pateikti vadybos apibrėžimai, kurie priklauso naujausiai valdymo demokratizavimo vadybos kryptims.

1 lentelė

#### Vadybos sąvoka

Autoriai	Sąvokos turinys
Zakarevičius P. (1998, p. 9)	Vadyba yra specifinė veikla, kurią vykdant reguliuojami visi organizacijoje (socialinėje-ekonominėje sistemoje) vykstantys procesai.
Stoner J.A.F., Freeman R.E. (1999, p. 6)	Tai organizacijos narių darbo planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė; visų organizacijos išteklių panaudojimas iškeltiems organizacijos tikslams pasiekti.
Martinkus B., Neverauskas B., Sakalas A., Venskus R., Žilinskas V. (2000, p. 67)	Vadyba – tai valdymo, vadovavimo mokslas, apimantis socialinę organizaciją, sistemų valdymą, tam tikro laikotarpio praktinių šalies valdymo metodų ir tradicijų visumą. Vadyba – tai gamybos proceso koordinavimo veikla, siekiant optimizuoti ekonominių išteklių naudojimą.
Newcastle University (2002)	Vadyba yra procesas siekiantis sukurti sinergiją su organizacijomis, planuojant, koordinuojant ir kontroliuojant resursus.
BNET Verslo žodynas (2006)	Vadyba – tai profesionalių įgūdžių naudojimas identifikuoti ir pasiekti organizacinius tikslus, panaudojant atitinkamus resursus.

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

P. Zakarevičius (1998) vadybą aiškina per socialinę-ekonominę organizacijos procesų valdymo prizmę. J.A.F.Stoner ir R.E.Freeman (1999) vadybą apibūdina per jos funkcijas (planavimą, organizavimą, vadovavimą ir kontrolę) siekiant organizacijos tikslų ir panaudojant organizacijos viduje esančius finansinius, materialinius ir žmogiškuosius išteklius. Tuo tarpu B.Martinkus, B.Neverauskas, A.Sakalas, R.Venskus, V.Žilinskas (2000) vadybą sieja su praktiniais šalies metodais ir tradicijomis. Pagal BNET Verslo žodyną (2006), vadyba apibūdinama kaip profesionalių įgūdžių naudojimas identifikuoti ir pasiekti organizacinius tikslus, panaudojant atitinkamus resursus. Vadyba apima tokius uždavinius kaip: identifikuoti, kokius veiksmus reikia



atlikti, bei organizuoti ir prižiūrėti kitus, kad atliktų reikiamas užduotis. Tuo tarpu Newcastle University (2002) vadyba apibūdinama kaip procesas siekiantis sukurti sinergiją su organizacijomis, planuojant, koordinuojant ir kontroliuojant resursus. Šis procesas koordinuojamas ne tik žmonių vadinamų vadybininkais, bet ir įvairių sričių profesionalų.

Apibendrinus galime teigti, kad *vadyba tai veikla, siekianti organizuoti, reguliuoti bei koordinuoti organizacijoje vykstančius procesus, tam, kad pasiekti jos tikslus, panaudojant visus galimus resursus.*

Pasak L.Šimanskienės (2000), nors klasikinės vadybinės teorijos teigia, kad vadyba yra universalus organizacijų valdymo mokslas, tačiau, iš kitos pusės, niekas neneigia, kad, valdant organizacijas, svarbią reikšmę turi socialinė, ypač kultūrinė aplinka, istoriškai susiklostę žmonių bendravimo tautiniai ypatumai. Tie ypatumai nulemia organizacijų valdymo metodus, vadovų vadovavimo personalui stilių, bei organizacijų elgseną apskritai.

Šiuolaikinės kultūros sąvoka socialiniuose moksluose pradėta vartoti XIX amžiuje. Tuo metu visuomenė “sutapatinama” su kultūra, o jos raida - su žmogaus veiklos ir jo proto istorija. Įvairūs šaltiniai kultūros sąvoką apibrėžia skirtingai. Vieni autoriai, nusakydami kultūros esmę, akcentuoja vienus jos bruožus, kiti - kitus.

Įvairių socialinių mokslų sričių tyrinėtojai – sociologai, antropologai, socialiniai psichologai, vadybininkai - skirtingai apibrėžia kultūrą (2 lentelė).

2 lentelė

### Kultūros sąvoka

Autoriai	Sąvokos turinys
Tylor E.B.(1891, p. 4)	Kultūra yra sudėtinga visuma, kurią sudaro žinios, įsitikinimai, menas, moralė, įstatymai, papročiai, tradicijos ir visos kitos galimybės bei įpročiai, kuriuos žmogus gali įgyti būdamas visuomenės narys.
Tarptautinių žodžių žodynas (1985, p. 276)	Kultūra apibrėžiama kaip žmogaus bei visuomenės veiklos produktai, jos formos ir sistemos, kurių funkcionavimas leidžia kurti, panaudoti ir perteikti materialines ir dvasines vertybes; taip pat kultūra aiškinama kaip tobulumo laipsnis, pasiektas kurioje nors mokslo ar veiklos srityje; išprusimas.
Adler ir Jelinek (1986, p. 74)	Kultūrą mato kaip tam tikrą rinkinį prielaidų, tikimybių, ar taisyklių, kurios kaip tikima egzistuoja pasaulyje. Jų nuomone kultūra tai - paradigma, užuominos rėmai, interpretuojanti schema, ar supratimas kuriuo dalinamasi.
G. Hofstede (1991, p. 12)	Kultūra yra tam tikras sąmonės užprogramavimas, kuris atskiria tam tikros grupės ar kategorijos narius nuo kitų.
Thill M., Bovee A. (1993, p. 3)	Kultūra - tai bendrų simbolių, tikėjimo, pažiūrų, vertybių, lūkesčių ir elgesio normų sistema.
Weaver (2000, p. 11)	Kultūra - tai nesąmoningų arba sąmoningų įsitikinimų, vertybių, supratimo ir poelgių visuma.
Straub (2002, p. 14)	Kultūra tai vertybių ir požiūrių visuma, kuriais remdamiesi individai sprendžia tarpusavio problemas.
Aguinis, H. and Henle, C. A. (2003, p. 6)	Kultūra - rinkinys psichologinių bendrumų, panašumų, kuriais yra dalinamasi grupėje, ribojančioje narių veiksmų pasirinkimus.

Šaltinis: Sudaryta autoriaus.

E.B.Taylor (1891) kultūros apibūdinimas yra seniausias iš visų pateiktų 2 lentelėje. Autorius kultūrą suvokia per visuomenines žinias, sugebėjimus, įpročius, moralę, teisę, papročius. M.Thill (1993) panašiai kaip ir E.B.Taylor, kultūrą aiškina per tikėjimo, vertybių, elgesio normų sistemas. Tarptautiniame žodyne (1985) pateiktame apibrėžime kultūra traktuojama kaip sudėtinis reiškinys, kurio pirmoji pusė, objektyvioji, reiškia civilizaciją, o antroji, subjektyvioji, kultūrą daugiau įsmenina, taigi civilizacija ir kultūra neatsiejamos. Weaver (2000) identifikuoja kultūrą tarpasmeniniame lygmenyje, apibūdindamas ją kaip sistemą, kur individai keičiasi vertybėmis ir įsitikinimais su kitais, kas jiems suteikia priklausomybės ir identiteto jausmą. Pagal jį, kultūra susideda iš nesąmoningų arba sąmoningų įsitikinimų, vertybių, supratimų ir poelgių. Kaip teigia Aguinis, H. and Henle, C. A. (2003), kultūra gali būti apibūdinta kaip rinkinys psichologinių bendrumų, panašumų, kuriais yra dalinamasi grupėje, ribojančioje narių veiksmų pasirinkimus. Tuo tarpu Straub (2002) išskiria tris kultūros apibrėžimo kategorijas. Pirmoji ir labiausiai išplėtota, remiasi vertybėmis paremtais apibrėžimais. Antrajai kategorijai priklauso tie apibrėžimai, kurie koncentruojasi į kultūros problemų sprendimo aspektus. Paskutinei kategorijai priklauso viską apimantys apibrėžimai. Pagal jį, kultūra tai vertybių ir požiūrių visuma, kuriais remdamiesi individai sprendžia tarpusavio problemas.

Hofstede (1991) teigia, kad kultūra yra tam tikras sąmonės užprogramavimas, kuris atskiria tam tikros grupės ar kategorijos narius nuo kitų. „Grupė“ apima tam tikrą skaičių žmonių, kurie vieni su kitais kontaktuoja, o „kategorija“ susideda iš žmonių, kurie nebūtinai kontaktuoja, bet turi kažką bendro.

Tuo tarpu Adler ir Jelinek (1986, p. 74) kultūrą mato kaip:

- tam tikrą rinkinį prielaidų, tikimybių, ar taisyklių, kurios kaip tikima egzistuoja pasaulyje;
- paradigma, užuominos rėmai, interpretuojanti schema, ar supratimas kuriuo dalinamasi.

Jie siūlo, kad kultūros koncepcija pabrėžia pažinimo požiūrį į realybę, kas atskiria vieną kultūrą nuo kitos.

Apibendrinus galime teigti, kad *kultūra yra visuma vertybių, žinių, papročių, taisyklių ir lūkesčių, kuriuos įgyja kiekvienas atitinkamos visuomenės narys bei kuriais yra dalinamasi toje visuomenėje, ribojančioje narių veiksmų pasirinkimus.*

Kultūra - pakankamai sudėtingas integralus reiškinys ir vien tik jos apibrėžimo neužtenka jos gilesniam suvokimui. Kultūros sąvoka siejama su žmogumi, grupe, šalimi, tauta, visuomene, laikotarpiu, ideologija ir t. t. Kiekvienas mokslas savaip traktuoja kultūrą, suteikdamas jai vis naujų ypatybių ir formų.

Kiekvieną skirtingą (tautos) kultūrą galime nagrinėti trimis pagrindiniais lygmenimis. Pagal G. Hofstede (1984), individas, nepriklausomai nuo to, kokiai kultūrai jis atstovauja, pačią kultūrą suvokia trimis lygmenimis: universaliai, kolektyviai ir personaliai.

1. *Universaliam kultūros suvokimo lygmeniui* priklauso patys universaliausi kultūros reiškiniai, kurie yra aptinkami turbūt visose kultūrose, tai masinė kultūra. Paprastai šiame lygmenyje visų kultūrų atstovai sugeba suprasti vieni kitų pranešimus ir dažnai, bendraujant universaliam lygmenyje, tarp skirtingų kultūrų jokių nesusipratimų nekyla.

2. *Kolektyviam lygmeniui* priklauso kultūriniai reiškiniai, būdingi tik tam tikroms grupėms. Kultūrinę grupę gali sudaryti įvairios geografinės padėties, socialinės klasės ar kokio kito kolektyvo nariai. Šiam lygmeniui gali priklausyti ir atskira kultūrinė organizacija ir kelios kultūros, turinčios vienokių ar kitokių panašumų, taip pat ir atskiros tai pačiai kultūrai priklausančios, tačiau turinčios tam tikrus specifinius kultūrinio pobūdžio bruožus, žmonių grupės. Šiame lygmenyje vykstantis tarpkultūrinis bendravimas paprastai būna sudėtingas, nes šiuo atveju, kultūros supratimas priklauso nuo bendraujančių kultūrų panašumo.

3. *Individualiam lygmeniui* priskiriamos asmeninės individo savivokos, pasaulėjautos, kultūrinių vertybių suvokimas. Kiekvienas žmogus yra asmenybė, turinti savo individualų, savitą požiūrį į įvairius reiškinius ir dalykus. Jei egzistuotų tik šis kultūrinis lygmuo, žinoma, teoriškai, tarpkultūrinė vadyba būtų neįmanoma. Kaip parodė trumpa kultūros suvokimo lygmenų analizė, didžia dalimi tik individualus lygmuo sukuria barjerus tarpkultūriniai vadybai.

Verslo internacionalizacijos kontekste ypatingą vietą užima tarptautinių kultūrinių skirtumų vadyba (arba tarpkultūrinė vadyba), įtakojanti daugelį organizacijos veiklos funkcijų (marketingą, personalo ir bendrąją vadybą, derybų vedimo pobūdį ir kt.). Norint sėkmingai taikyti TKV vadybos modelius organizacijoje, reikia gerai suvokti šio mokslo esmę. 3 lentelėje yra pateikta keletas tarpkultūrinės vadybos apibrėžimų.

## Tarpkultūrinės vadybos sąvoka

Autoriai	Sąvokos turinys
Adler N.J. (2000, p. 11)	Tarpkultūrinė vadyba yra vadybos kryptis, aiškinanti žmonių, dirbančių multikultūrinėse organizacijose, elgseną.
Lane, DiStefano, Mazneveski (2000, p.26)	Tarpkultūrinė vadyba - vadybos modelis, kuris gali efektyviai panaudoti tarpkultūrinius skirtumus, kad pasiekti kuo aukštesnius rezultatus.
Holden N. (2001, p. 1)	Tarpkultūrinė vadyba - kultūrinių skirtumų vadyba tarptautinėje (ar globalioje) rinkoje. Tarpkultūrinės vadybos užduotis globalizacijos veikiamame pasaulyje, yra palengvinti ir nukreipti sinergetinį mokymą ir sąveikas į tas sritis, kur žinios, vertybės ir patirtis yra perkeliama į multikultūrinę sritį.
Triandis H.C (2002, p. 1)	Tarpkultūrinė vadyba moko suprasti, kas nacionalinėje kultūroje yra bendra su kitomis kultūromis ir kas joje yra unikalų, bei pateikia pasiūlymus vadovams, kokie valdymo metodai yra efektyvūs ar neefektyvūs skirtinguose kultūriniuose regionuose.
Steers Cf, Sanchez-Runde (2002, p. 194)	Tarpkultūrinė vadyba apjungia skirtingų kultūrų vertybes, požiūrius, prielaidas bei elgesio normas siekiant bendro organizacinio rezultato.
Weaver G.R. (2002, p. 1)	Tarpkultūrinė vadyba tai vadybos mokslo šaka, kuri moko suprasti skirtingų kultūrų atstovų pagrindines vertybes ir nuostatas, bei padeda pasinaudoti kultūrinių skirtumų pranašumais, siekiant efektyvios organizacijos veiklos.

Šaltinis: Sudaryta autoriaus.

N.J.Adler (2000) teigia, kad tarpkultūrinė vadyba apima internacionalinę ir multikultūrinę dinamiką ir taip plečia vietinės vadybos apimtį. Jis išskiria tokias tarpkultūrinės vadybos funkcijas: charakterizuoja organizacijos elgseną, kurią įtakoja skirtingos šalys ir skirtingos kultūros, organizacijos elgseną palygina tarp šalių ir kultūrų ir bene svarbiausia siekia suprasti ir pagerinti sąveiką tarp bendradarbių, vadovų, administratorių, klientų, tiekėjų ir aljanso partnerių, esančių skirtingose šalyse ir skirtingose kultūrose. Pagal Holden (2001), tarpkultūrinė vadyba apibūdinama, kaip kultūrinių skirtumų vadyba tarptautinėje (ar globalioje) rinkoje. Kiek konkretesnis ir modernesnis jo pateiktas apibūdinimas teigia, kad tarpkultūrinės vadybos užduotis globalizacijos veikiamame pasaulyje, yra palengvinti ir nukreipti sinergetinį mokymą ir sąveikas į tas sritis, kur žinios, vertybės ir patirtis yra perkeliama į multikultūrinę sritį. H.C.Triandis (2002) ir G.R.Weaver (2002) tarpkultūrinę vadybą suvokia, kaip mokslą, padedantį suprasti kultūrinius šalių ar regionų skirtumus bei jais pasinaudoti. Panašiai Steers ir Sanchez-Runde (2002) pabrėžia, kad tarpkultūrinė vadyba apjungia skirtingų kultūrų vertybes, požiūrius, prielaidas bei elgesio normas siekiant bendro organizacinio rezultato.

Lane, DiStefano, Mazneveski (2000) akcentuoja tarpkultūrinės vadybos naudą. Jie apibūdina tarpkultūrinę vadybą kaip tokį vadybos modelį, kuris gali efektyviai panaudoti tarpkultūrinius skirtumus, kad pasiekti kuo aukštesnių rezultatų. Šio modelio pagrindiniai žingsniai yra:

- nustatyti tarpkultūrinius skirtumus;
- užtikrinti tarpkultūrinį bendravimą;

- pritaikyti valdymą prie nustatytų skirtumų.

Šiuo modeliu siekiama nustatyti unikalius skirtumus, kuriais būtų galima pasinaudoti tarpkultūrinėje vadyboje.

Apibendrinus galime teigti, kad tarpkultūrinė vadyba yra vadybos modelis ar kryptis, mokanti suprasti skirtingų kultūrų atstovų vertybes, nuostatas ir elgseną, kuriuos išanalizavus, parenkami valdymo metodai, kurie yra efektyviausi tarpkultūrinėje veikloje.

A.M.Warner (1996) surado ryšį tarp kultūros ir TKV:

- kultūra *prikausto* – mūsų elgsens ir nuostatos yra įtakojamos kultūrinių faktorių;
- kultūra *susieja* – kultūriniai faktoriai gali būti analizuojami atskirai, bet jie įgauna prasmę tik tada, kai yra analizuojami kaip žmogaus elgsensio “žemėlapis”;
- kultūra yra *išmokstama* – ji nėra paveldėta, t.y., mes kitoje visuomenėje nesąmoningai išmoksime naujos kultūros;
- kultūra yra *dalijamasi* – ji yra bendra tam tikrom žmonių grupėms ir veikia individą motyvuojančiai;
- kultūra *orientuoja* link žmonių.

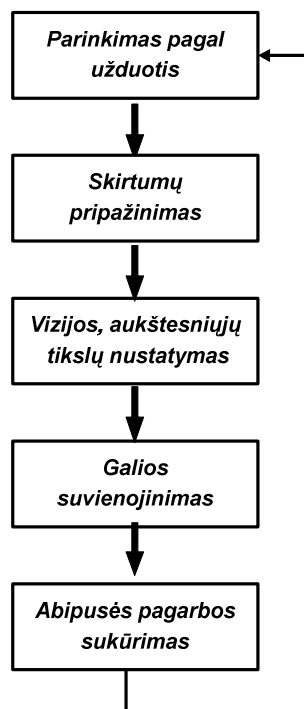
G.Hofstede ir M.Bond (1993) teigia, jog didžiausią įtaką suvokimui apie kultūros poveikį vadybai turi vidinė ir išorinė aplinka, pasireiškianti per jų sąveikavimą. Norėdami būti kompetentingais, tarpkultūrinės vadybos specialistai privalo suvokti kitos kultūros socialinius papročius, socialinę sistemą ir pan. Jie privalo suprasti, kaip kiti žmonės, priklausantys buvimo šalies kultūrai, galvoja ir elgiasi toje kultūroje.

Išsiaiškinus vadybos, kultūros ir tarpkultūrinės vadybos sąvokas reikėtų pereiti prie TKV modelių paieškos.

### 1.1.2 Tarpkultūrinės vadybos modeliai

Mokslininkai, tyrinėjantys šalių tarpkultūrinius skirtumus, siūlo eilę skirtingų būdų organizacijų viduje esantiems dirbančiųjų kultūriniam skirtumams suprasti. Organizacijos, siekiančios konkurencinio pranašumo pasaulinėje ekonomikoje, tikslas – išvystyti sugebėjimą priimti, įtraukti ir leisti veikti pačių įvairiausių kultūrų atstovams. Vadovai svarsto sudėtingus kultūros klausimus, jiems reikia kultūrinius skirtingumus paversti jėga, norint sėkmingai veikti šio šimtmečio pasaulinėje ekonomikoje.

N.J.Adler (2000) pasiūlė loginį modelį, pagal kurį kultūriniai darbo grupių skirtumai apjungiami į visumą, leidžiančią efektyviai pasinaudoti kultūrinių skirtumų teikiamais privalumais (1 pav.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal ADLER, N. J. International dimensions of organizational behavior, 2000, p. 152.

### 1 pav. N.J.Adler (2000) kultūrinių skirtumų apjungimo modelis

*Parinkimas pagal užduotis.* Siekdami darbo efektyvumo, vadovai turėtų sudaryti darbo grupes, kurios būtų homogeniškos pagal sugebėjimus ir heterogeniškos pagal nuostatas.

*Skirtumų pripažinimas.* Darbo grupė neturi ignoruoti ar stengtis minimizuoti kultūrinius skirtumus, ji turėtų mokėti tuos skirtumus pripažinti ir juos gerbti.

*Vizijos nustatymas.* Grupės, sudarytos iš skirtingų kultūros atstovų, turi didelių sunkumų nustatant bendrus tikslus ir siekius, todėl vadovai turėtų šioms grupėms padėti suformuluoti viziją ir aukštesnius tikslus, kurie viršytų individualius nuomonių skirtumus.

*Galios suvienodinimas.* Kultūrinis dominavimas (galios disproporcijos tarp skirtingų kultūrų atstovų) duoda priešingus rezultatus, nes slopina nedominuojančios kultūrinės grupės narių indėlius. Multikultūrinių grupių vadovai privalo atidžiai sekti, kad neproporcinga galia nesusitelktų tik kultūros atstovų, kurių šalyje įmonė veikia, rankose.

*Abipusės pagarbos sukūrimas.* Kad grupės dirbtų efektyviai, jos nariai turi vienas kitą gerbti. Vadovas gali sustiprinti abipusę pagarbą, jei į darbo grupę parinks vienodų sugebėjimų narius, jei visiems nariams bus žinomi kitų pagrindiniai pasiekimai, jei bus minimizuotos išankstinės, etniais stereotipais paremtos, nuostatos.

*Grižtamasis ryšys.* Multikultūrinėms grupėms žymiai sunkiau bendrai sutarti, kokia idėja ar veiksmas bus blogas ar geras. Norėdamas užtikrinti efektyvų funkcionavimą, vadovas grupės nariams turi duoti teigiamą grįžtamąjį ryšį. Išorinis grįžtamasis ryšys, duotas grupės lyderio ar vadovo, kuris nėra grupės narys, padeda darbo grupei suvokti, jog ji yra viena grupė, kurios narių

vertybės yra skirtingos, taip pat šis ryšys padeda pripažinti grupės narių indėlį bei kurti pasitikėjimą tarp grupės narių.

Daugelis tarpkultūrinių tyrimų buvo atlikti laikantis prielaidos, kad kultūra, individai bei organizacinė elgsena yra susieti priežastiniais ryšiais, priklausančiais nuo nacionalinių ir kultūrinių sienų. Siekiant suklasifikuoti kultūrinę įvairovę, tai susiejant su organizacijos reikmėmis, yra sukurta keletas skirtingų tarpkultūrinės vadybos modelių. Vienas modelis – G.Hofstede (1980, 1991) *tarpkultūrinių skirtumų modelis* – skirsto kultūras į penkis kontinuumus:

- jėgos distancija;
- neapibrėžtumo vengimas;
- individualizmas-kolektyvizmas;
- moteriškumas – vyriškumas;
- trumpalaikė – ilgalaikė orientacija.

Svarbiausia nesusipratimų tarp skirtingų šalių priežastis – skirtinga jėgos distanciją bei skirtumai tarp individualizmo – kolektyvizmo kontinuumų skirtingose šalyse. G.Hofstede (1980) tarpkultūrinės dimensijos - jėgos distancija ir neapibrėžtumo vengimas - padeda suprasti, kaip kultūra įtakoja organizacijos padalinių skirtingose šalyse organizavimo sąlygas. Kultūrinių kintamųjų įtraukimas į tarpkultūrinės vadybos suvokimą sudaro sąlygas suprasti, kokie kultūriniai elementai yra valdomi, o kokie ne.

Antrasis tarpkultūrinės vadybos modelis sukurtas F.Trompenaars (1993). Autorius atliko tyrimą, kad identifikuotų organizacijose pasireiškiančių nacionalinių kultūrinių skirtumų šaltinį. F.Trompenaars išskyrė dimensijas, kuriomis skirtingos organizacijų kultūros (šalys) gal skirtis, tai:

- universalizmas – pliuralizmas (taisyklės, procedūros ir tarpusavio santykiai);
- individualizmas – komunitarizmas (aš ar grupė);
- specifiškumas – išsisklaidymas (paviršutiniški ar gilūs ryšiai);
- neutralumas – emocionalumas (užsisklendusi ar rodanti emocijas);
- vidinė kryptis – išorinė kryptis (organizacijos vidinė ir išorinė aplinka);
- pasiektas statusas – paskirtas statusas (kas yra organizacija ir ką ji veikia);
- nuoseklumas - sinchroniškumas (vienas paskui kitą ar visi vienu metu).

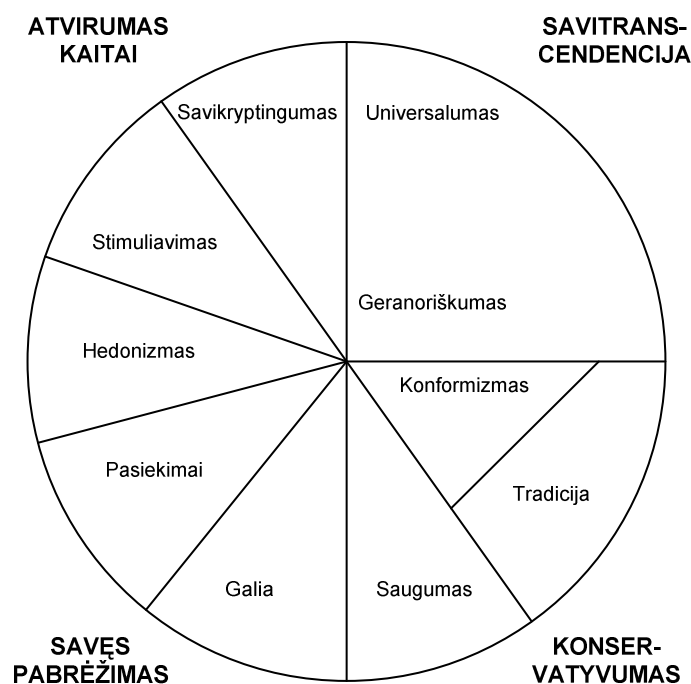
F.Trompenaars kurdamas savo tarpkultūrinės vadybos modelį daugiausiai rėmėsi G.Hofstede surinkta medžiaga.

Schwartz (1994) teigia, kad 10 motyvacinių vertybių tipų kyla iš egzistencijos reikalavimų: biologinių, koordinuotos socialinės tarpusavio sąveikos būtinumo ir grupių išlikimo poreikių. Motyvaciniai vertybių tipai pateikiami:

- *galia* – socialinis statusas ir prestižas, žmonių ir išteklių kontrolė bei vyravimas (socialinė galia, autoritetas, turtas, viešojo įvaizdžio saugojimas);
- *laimėjimai* – asmeninė sėkmė, demonstruojanti socialinius standartus atitinkančią kompetenciją (sėkmingas, sugebantis, trokštantis garbės, siekiantis, įtakingas);
- *hedonizmas* – malonumai ir jauslinis pasitenkinimas (malonumas, mėgavimasis gyvenimu, pataikavimas sau);
- *stimuliavimas* – jaudulys, naujovės, gyvenimo iššūkiai (narsumas, gyvenimo įvairovė, jaudinantis gyvenimas);
- *savikryptingumas* – nepriklausomas minties ir veiksmo pasirinkimas, kūrimas, tyrinėjimas (kūrybiškumas, laisvė, savarankiškumas, smalsumas, savo tikslų pasirinkimas, savigarba);
- *universalumas* – supratimas, žavėjimasis, tolerancija, visų žmonių ir gamtos apsauga (platus požiūris, išmintis, socialinis teisingumas, lygybė, taika pasaulyje, aplinkosauga);
- *geranoriškumas* – žmonių, su kuriais bendraujama kasdieninėje aplinkoje, gerovės kėlimas ir saugojimas (paslaugus, sąžiningas, atlaidus, lojalus, atsakingas);
- *tradicija* – pagarba tradicinei kultūrai ar religijai, papročių ir tradicinių idėjų priėmimas ir įsipareigojimas (paklusnus, nuolankus, gerbiantis tradicijas, nuosaikus arba susivaldantis);
- *konformizmas* – veiksmų, polinkių ir impulsų, galinčių kitus nuliūdinti, ižėisti arba nepateisinančių kitų individų socialinių lūkesčių ar normų, apribojimas (mandagumas, paklusnumas, savidisciplina, pagarba vyresniems);
- *saugumas* – visuomenės, santykių su kitais ir asmeninis saugumas, harmonija, stabilumas (socialinė tvarka, priklausomybės jausmas).

Teorinis modelis vaizduojantis santykius tarp šių dešimties vertybių pavaizduotas 2 paveiksle.





Šaltinis: IMBRASAITĖ, J. Vertybinės orientacijos ir politinis dalyvavimas Lietuvoje: individualistinė – kolektyvistinė dimensija, 2004, p. 27.

## 2 pav. Teorinis santykių tarp 10 motyvacinių vertybių tipų modelis

Kaip teigia J. Imbrasaitė (2004), Schwartz modelis susideda iš 4 aukštesnės tvarkos vertybių tipų, kurie sudaro dvi koncepcines dimensijas. Pirmoji dimensija derina stimuliavimo ir savikryptingumo vertybes bei priešpastatoma saugumui, konformizmui ir tradicijai. Tai atvirumo kaitai – konservatyvumo dimensija. Kita dimensija derina galią, laimėjimus, hedonizmą ir yra priešpastatoma universalumui ir geranoriškumui. Tai savęs pabrėžimo – savitranscendencijos dimensija. Konfliktuojančios motyvacinės vertybės yra skirtingose modelio pusėse, o suderinamos vertybės yra greta.

Schwartz (1994) taipogi pasiūlė išskirti tris pagrindinius socialinius klausimus: sąryšius tarp individo ir grupės, atsakingo socialinio elgesio užtikrinimą, bei žmonijos vaidmenį socialiniame pasaulyje. Kad išspręsti pateiktas problemas, reikia analizuoti Schwartz pateiktas dimensijas.

N.J. Adler (2000) savo knygoje rašo, kad dirbantieji ir vadovai atsineša savo kultūrinį ir etinį pagrindą į darbo vietą. Vadovai, dirbdami multinacionalinėje organizacijoje išlaiko ir netgi stiprina savo kultūrinius skirtumus. Spaudimas prisiderinti prie užsieniečių valdomos organizacijos kultūros sukelia darbuotojų pasipriešinimą, kuris įtakoja didesnę kultūrinių skirtumų išsaugojimą.

Išanalizavus TKV sampratą per įvairius modelius, galima pereiti prie organizacijos kultūros teorinio pagrindimo.

## **1.2. Organizacijos kultūros samprata**

Pradėjus analizuoti organizacijų veiklą, pastebėta, kad organizacijos viena nuo kitos labai skiriasi tam tikrų požymių visuma, kuri įvardyta kultūra. Be to, valdymo būdai bei metodai priklauso nuo tradicijų ir kultūros ypatumų.

### **1.2.1. Organizacijos kultūros sąvoka ir funkcijos**

Viena iš fundamentaliausių kokybių, sąlygojančių organizacijos elgseną, yra organizacijos kultūra. Organizacijos kultūrą savaip supranta daugelio mokslo sričių tyrinėtojai: vadybininkai, sociologai, psichologai, antropologai. Jų atliekamų tyrimų orientacijos - nuo pozityvistinių iki interpretacinių ir postmodernistinių. Šios priežastys ir skirtingi tyrėjų tikslai, interesai bei filosofinės nuostatos padeda suprasti, kad organizacijos kultūra nėra vienareikšmiškai apibrėžta, koherentiška tyrimų sritis.

OK esmė – išskirti vienas organizacijas nuo kitų. Kaip nėra dviejų tapačių individų, taip nėra dviejų organizacijų, adekvačių savo kultūra. L. Janson (1995) mano, kad organizacijų kultūrų skirtumai gali pasireikšti per skirtingus vadovavimo stilius, organizacijos filosofiją, sprendimų priėmimo procedūras.

Organizacijos kultūra nėra vienas, unifikuotas vertybių ar prielaidų rinkinys, su kuriuo sutinka kiekvienas organizacijoje. Kiekviena organizacija turi savo unikalią kultūrą ar vertybių rinkinį, nors iš šalies organizacijos kultūra gali atrodyti chaotiškai. Organizacijos kultūrą sunku identifikuoti ir aiškiai apibūdinti, bet kiekvienas organizacijos narys ją jaučia ir ja vadovaujasi priimdamas sprendimus. Kiekvienas kultūrinis kintamasis organizacijoje turi skirtingą įtaką ir variaciją dirbantiesiems, jų grupėms, skirtingoms organizacijoms, bet dominuojanti OK bei organizacijos ideologija visus dirbančiuosius suvienija, kai organizacija auga ir plečiasi globaliai, tampa decentralizuota.

Organizacijos kultūros koncepcija įvairių autorių yra traktuojama skirtingai, bet prasmė ir suvokimas turi bendrų sąsajų (4 lentelė). Mokslininkai, įvairiai apibrėždami ir aiškindami organizacijų kultūrą, yra vieningi, manydami, kad organizacijų kultūra gali turėti lemiamą įtaką veiklai bei darbinio gyvenimo kokybei.

### Organizacijos kultūros sąvoka

Autoriai	Sąvokos turinys
Hofstede G. (1980, p.43)	Bendros nuomonės programavimas atskiriantis vieną žmonių grupę nuo kitos.
Schein E. (1985, p. 46)	Darbuotojų tarpe paplitusių vertybių ir tikėjimų sistema, kuri yra vystoma organizacijų viduje ir įtakoja jos narių elgesį. Patarimų, nurodymų rinkinys, pateikimas dirbantiems, kad šie galėtų įveikti problemas.
Jucevičienė P. (1996, p. 48)	Esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus, simbolius.
Trompenaars F. (1993, p. 1)	Būdas, kuriuo grupė žmonių sprendžia problemas.
Guščinskienė J. (1999, p. 113)	Vertybių sistema, suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti bei palaikoma organizacijos istorijos, tradicijų, ceremonijų ir t.t., taip pat padedanti išsiskirti iš kitų organizacijų.
Stoner J.A.F. (1999, p. 178)	Būdingų tam tikros organizacijos nariams tokių svarbių sąvokų, kaip normos, vertybės, požiūriai bei įsitikinimai, visuma.
Holden N. (2001, p. 8)	OK tai sistema, kurioje įėjimai, kartu su grįžtamoju ryšiu apima visuomenę, įstatymus, pasakojimus, herojus. Šios sistemos procesą sudaro prielaidos, vertybės (pinigai, laikas, žmonės) bei normos, o išėjimo elementai savo ruožtu veikia organizacijos kultūrą – tai organizacijos elgsena, strategijos, jos įvaizdis.

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

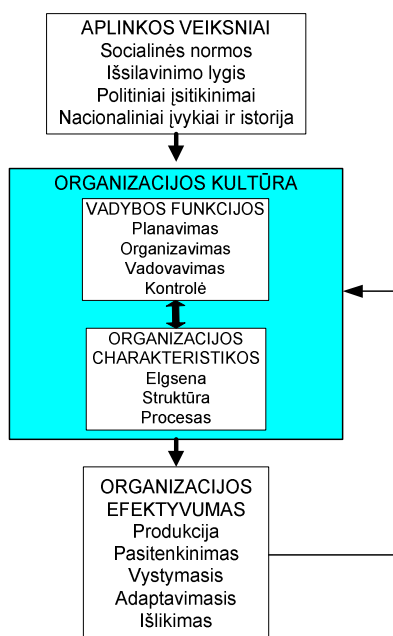
G. Hofstede (1980) teigia, kad OK tai bendros nuomonės programavimas atskiriantis vieną žmonių grupę nuo kitos. Schein E. (1985) nuomone, organizacijos kultūra yra darbuotojų tarpe paplitusių vertybių ir tikėjimų sistema, kuri yra vystoma organizacijų viduje ir įtakoja jos narių elgesį. Tai patarimų, nurodymų rinkinys, pateikimas dirbantiems, kad šie galėtų įveikti problemas. Panašiai mano ir Trompenaars F. (1993), jis teigia, kad organizacijos kultūra yra būdas, kuriuo grupė žmonių sprendžia problemas. Organizacijos kultūrą Holden N. (2001) supranta kaip sistemą, kurioje įėjimai, kartu su grįžtamoju ryšiu apima visuomenę, įstatymus, pasakojimus, herojus. Šios sistemos procesą sudaro prielaidos, vertybės (pinigai, laikas, žmonės) bei normos, o išėjimo elementai savo ruožtu veikia organizacijos kultūrą – tai organizacijos elgsena, strategijos, jos įvaizdis.

Apibendrinus galima teigti, kad *organizacijos kultūra yra vertybių sistema, suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti, spręsti iškilusias problemas, išsiskirti iš kitų organizacijų ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus, simbolius.*

Neįmanoma sėkmingai įgyvendinti organizacijos strategijos, jei ji prieštarauja organizacijos kultūrai. L.Šimanskienė (2000) teigia, jog formuojant naują organizacijos strategiją, reikia remtis organizacine kultūra, o pastaroji remiasi tautos kultūra. D.Šavareikienė (2000) savo straipsnyje rašo, kad įmonės tradicijos yra neatsiejamos nuo šalies papročių ir tradicijų. Jos neturi prieštarauti nusistovėjusioms ir susiformavusioms šalies tradicijoms.

Tiriant organizacijos kultūrą, taip pat - planuojant jos vystymą, labai svarbu joje pastebėti įvairias grupes, kurioms būdingos savitos kultūros, vadinamos subkultūromis. Pasak G.Hofstede (1984), subkultūros - būdingos individų grupėms, turinčioms vienodą vertybių ir filosofijos modelį, kuris nėra tapatus organizacijoje dominuojančioms vertybėms ir filosofijai. Nežiūrint to, kad organizacijoje egzistuojančių grupių subkultūra nesutampa su organizacijoje vyraujančia kultūra, tačiau jai ir neprieštaruoja.

Efektyvus individų, jų grupių, ir organizacijos kultūros valdymas turi remtis geru planavimu, organizavimu, vadovavimu ir personalo kontrole. Organizacijos kultūra įtakoja organizacijos veikos efektyvumą ir pasireiškia per vadybą. 3 paveiksle pavaizduotas OK ir organizacijos efektyvumo ryšys.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal JANSON L., Towards a dynamic model of post-acquisition cultural integration, 1995, p. 45; IVANCEVICH, J.M., MATTESON M.T., Organizational behavior and management, 1987, p. 131.

### 3 pav. Organizacijos kultūra ir organizacijos efektyvumas

Aplinkos veiksniai įtakoja organizacijos kultūrą, kuri yra vadybos funkcijų, organizacijos elgsenos, jos struktūros bei išorinės aplinkos sąveikos produktas. OK apima vadybos funkcijas ir organizacijos charakteristikas, be to, vadyba yra kartu ir organizacijos kultūros priežastis, ir jos dalis. Vadybininkams labai svarbu mokėti OK indentifikuoti, suvokti, valdyti, sekti, kad OK atitiktų organizacijos tikslus bei vidinės ir išorinės aplinkos pokyčius, nes efektyvi OK lemia bendrą organizacijos veiklos sėkmę (3 pav.).

Įvairūs autoriai šiek tiek skirtingai akcentuoja OK funkcijas. N.J. Adler (2000) išskyrė septynias *OK funkcijas*. Pasak autoriaus OK:

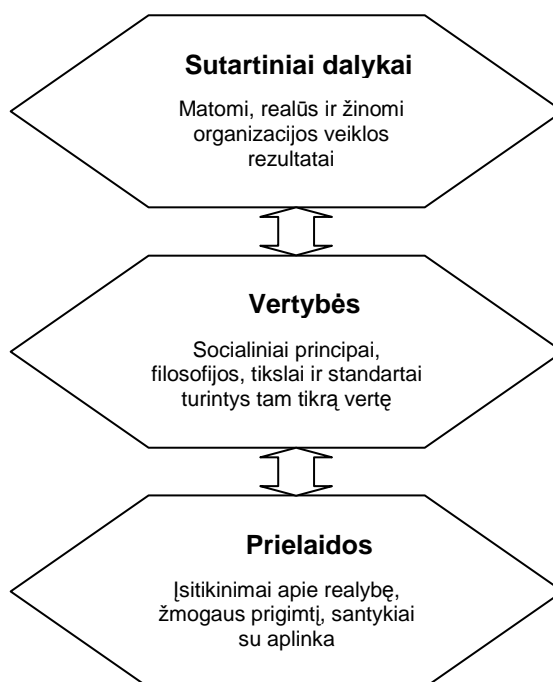
- nustato narių elgesio normas, baudimo ir apdovanojimo būdus;

- nustato organizacijos narių tarpusavio elgseną ir santykius su organizacijai nepriklausančiais individais;
- informuoja narius, kaip jiems elgtis su išorine aplinka: agresyviai, palankiai, išnaudotojiškai, geranoriškai, atsakingai ar delsiančiai;
- lemia organizacijos svarbiausius siekius ir kriterijus, kuriais ji turėtų vertinti savo sėkmes ir nesėkmes;
- pataria, kaip turėtų būti naudojami organizacijos ištekliai;
- lemia, ko organizacija ir jos nariai gali vieni iš kitų tikėtis;
- lemia, kurie organizacijos nario elgesio kontrolės būdai yra priimtini, o kurie - ne; tai yra apibrėžia, kur glūdi organizacijos galia ir kaip ji turėtų būti naudojama.

Išsiaiškinus organizacijos kultūros funkcijas ir sąvokas, galima pereiti prie organizacijos kultūros struktūros ir jos lygių teorinio aptarimo.

### 1.2.2. Organizacijos kultūros struktūra

Daugelis tyrinėtojų sutinka, kad organizacijos kultūra - tai bendrų sampratų sistema, paplitusi tarp organizacijos narių ir leidžianti organizacijai išsiskirti iš kitų organizacijų. E.H.Schein (1985) teigia, jog organizacija egzistuoja trim lygiais, kurie sudaro organizacijos kultūros sampratos esmę: sutartiniai dalykai, remiamos vertybės bei užslėptos nuostatos (4 pav.).



Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal SCHEIN, E.H. Does Japanese management style have a message for American managers? , 1985, p. 17.

4 pav. E.H.Schein (1985) organizacijos kultūros lygiai

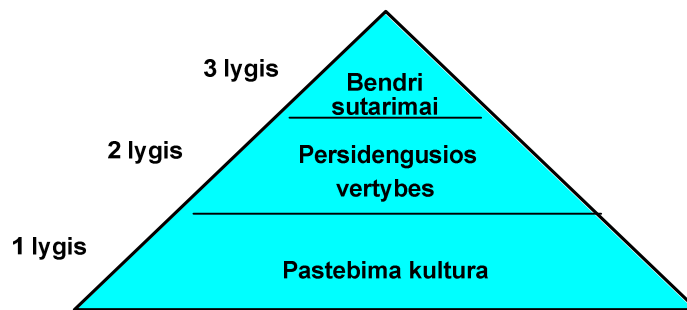
*Sutartiniai dalykai* - tai produktai, paslaugos ir organizacijos narių elgesio modeliai. Tai matomos organizacinės struktūros ir procesai, kurie, į šiuos dalykus kreipiantiems dėmesį, parodo, kas yra organizacijos kultūra. Antras kultūros lygis – *vertybės*. Jos yra organizacijos nurodomos priežastys, kuriomis norime paaiškinti tai, ką darome. Trečias OK lygis yra *prielaidos*. Tai įsitikinimai, kuriuos organizacijos nariai priima kaip savaime suprantamus. OK suteikia organizacijai teisingą būdą daryti dalykus, dažnai su garsiai nesuformuotų nuostatų pagalba (4 pav).

Pagal D.Denison (1990) organizacijos kultūra susideda iš 3 lygmenų:

- vertybės ir įsitikinimai, kurie yra veiksmų pagrindas;
- narių elgesio ypatumai, kurie atspindi ir sustiprina tas vertybes;
- sąlygos, kurias tie elgesio ypatumai sukuria ir kuriomis organizacijos nariai turi funkcionuoti.

Autorius daugiau dėmesio skiria ne abstraktiems ir nesąmoningiems elementams, bet konkretiems veiksams ir sąlygoms, kuriuos lemia organizacijos vertybių sistema, t.y., kitų autoriaus vadinamiems paviršiniams bruožams. Paviršiniai bruožai ir vertybės yra labiau sąmoningi ir pažįstami organizacijos nariams.

J.R.Schermerhorn, Jr.J.G.Hunt, R.N.Osborn (1994) modelis analizuoja organizacijos kultūrą trimis lygiais (5 pav.).



Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal SCHERMERHORN J.R, HUNT JR.J.G., OSBORN R.N., *Managing organizational behavior*, 1994, p. 82.

### **5 pav. R.Schermerhorn, Jr.J.G.Hunt, R.N.Osborn organizacijos kultūros lygiai**

*Pastebima kultūra* yra mūsų veiklos būdas aplinkoje. Ši kultūra apima ceremonijas, ritualus, tradicijas, kurios formuoja sėkmingos darbo grupės istoriją.

*Persidengusios vertybės* gali būti esminis dalykas, palaikantis žmones kartu, taip pat galingas motyvacinis mechanizmas šios kultūros žmonėms. OK yra nagrinėjama grupės visumos aspektu, konkretus grupės narys gali nesutikti su grupėje egzistuojančiomis (persidengusiomis) vertybėmis, bet šios vertybės jiems yra pristatomos, paaiškinant, kaip jos yra svarbios grupės veiklai.

Trečiame lygmenyje yra *bendri susitarimai*, arba tos tiesos, vertybės, kurių visumą organizacijos nariai pripažįsta bendros veiklos rezultate.

Nors įvairūs autoriai organizacijos kultūrą į lygius skirsto įvairiais būdais, bet apibendrinant galima teigti, kad yra du kultūros lygiai - labiau matomas paviršinis ir mažiau pastebimas giluminis. Paviršinis lygis labiau atspindi organizacijos narių elgesio bruožus, darbo stilių. Giluminį lygį sudaro narių priimtos vertybės, tradicinės nuostatos, nebylūs įsitikinimai, kurie yra atsparūs laikui ir išlieka, net pasikeitus grupės nariams. Paviršinę kultūrą yra lengviau pakeisti nei giluminę.

## 2. EKSPATRIANTŲ APMOKYMO MODELIŲ APŽVALGA

Šiame skyriuje bus apžvelgti ekspatriantų apmokymo ir atrankos modeliai bei išnagrinėtas tarpkultūrinis ciklas.

### 2.1. Ekspatriantų samprata

Ekspatriantai skiriasi nuo kitų keliautojų, tokių kaip turistai ar imigrantai, kelionės laiko ir motyvo prasme. Darbuotojai, kurie yra išsiunčiami savo kompanijos gyventi ir dirbti kitoje šalyje nuo kelių mėnesių iki kelių metų, yra vadinami ekspatriantais. “Bechtel Group Inc.” ekspatriantą apibrėžė, kaip darbuotoją, iš vienos šalies išsiųstą dirbti į kitą šalį. Palyginimui, Aycan ir Kanungo (1997) ekspatriantą apibūdino kaip darbuotoją, multinacionalinės kompanijos pasiųstą atlikti laikiną užduotį užsienio šalyje (5 lentelė).

5 lentelė

#### Ekspatrianto sąvoka

Autoriai	Sąvokos turinys
Aycan ir Kanungo (1997)	Tai darbuotojas, kuris yra multinacionalinės kompanijos pasiųstas atlikti laikiną užduotį užsienio šalyje.
De Cieri, Dowling ir Taylor (1991) p.379	Tai darbuotojas, užsienio šalyje praleidžiantis nuo šešių mėnesių iki penkių metų, kur jis atlieka atitinkamą užduotį ir atlikęs dažniausiai grįžta atgal.
Bechtel Group Inc.”	Tai darbuotojas, iš vienos šalies išsiųstas dirbti į kitą šalį
Online Etymology Dictionary, (2001)	Žmogus, kuris persikelia į užsienį.
WordNet, Princeton University (2006)	Žmogus, kuris savo noru yra išvykęs iš savo šalies.

Šaltinis: Sudaryta autoriaus

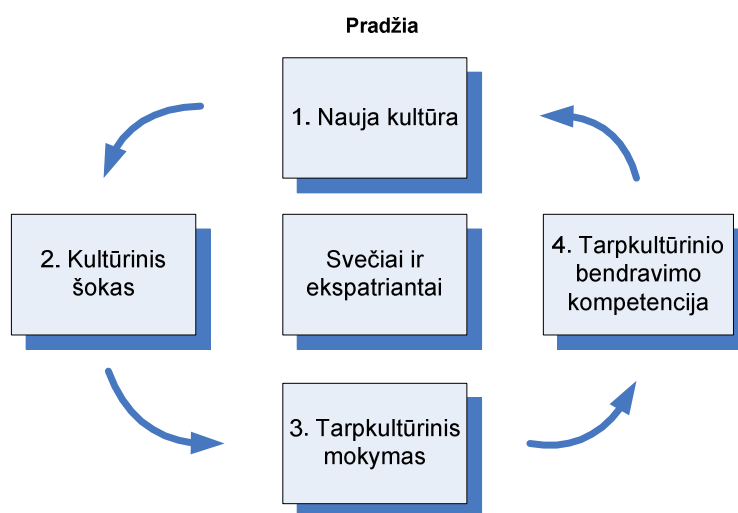
De Cieri, Dowling ir Taylor (1991) teigia, kad ekspatriantai paprastai užsienio šalyje praleidžia nuo šešių mėnesių iki penkių metų, kur jie atlieka atitinkamą užduotį ir dažniausiai grįžta atgal. Tačiau šis nurodytas laikotarpis nėra visiškai tinkamas apibūdinti ekspatriantą, kadangi kaip rašoma WordNet (2006) žodyne, ekspatriantu galime vadinti bet kurį asmenį, kuris yra kuriam laikui savo noru išvykęs iš savo šalies. Nesvarbu, kiek laiko kitoje šalyje praleidžia asmuo, jis vis tiek patiria kultūrinį šoką. Pirmosios savaitės užsienio šalyje yra pačios sunkiausios, per kurias

ekspatriantas taikosi prie naujos kultūros. Tai ypač svarbu ekspatriantams, kurie yra siunčiami organizacijų atlikinėti tarptautines užduotis.

Apibendrinus galime teigti, kad *ekspatriantas tai darbuotojas*, kuris yra pasiūstas organizacijos atlikti laikiną užduotį užsienio šalyje, truncančią nuo vieno mėnesio iki penkių metų.

## 2.2. Tarpkultūrinis ciklas ir tarptautinių perkėlimų organizacinės funkcijos

Tyrinėtojai, tokie kaip Conner (1993) ir Havelock (1963) diskutavo, kad tarpkultūrinis modelis yra sukuriamas dėl “kultūrinio pasikeitimo” suvokimo, kuris pasireiškia sąveikaujant individo asmeninei kultūrai ir naujai kultūrai. Pagal Lee (2006), kultūrinis pasikeitimas yra būdas, tarpkultūrinio modelio vartotojams iškilusiems sunkumams spręsti. Šiuo atveju modelio vartotojai yra ekspatriantai, kurie susiduria su nauja aplinka ir nauja kultūra, kurios yra nepažįstamos ir keistos. Tarpkultūrinis modelis yra pateiktas 6 paveiksle.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal LEE, C. Factors Affecting Cross-Cultural Adjustment Of Taiwanese Expatriates Assigned To Subsidiary Companies In Mainland China, 2006, p. 69.

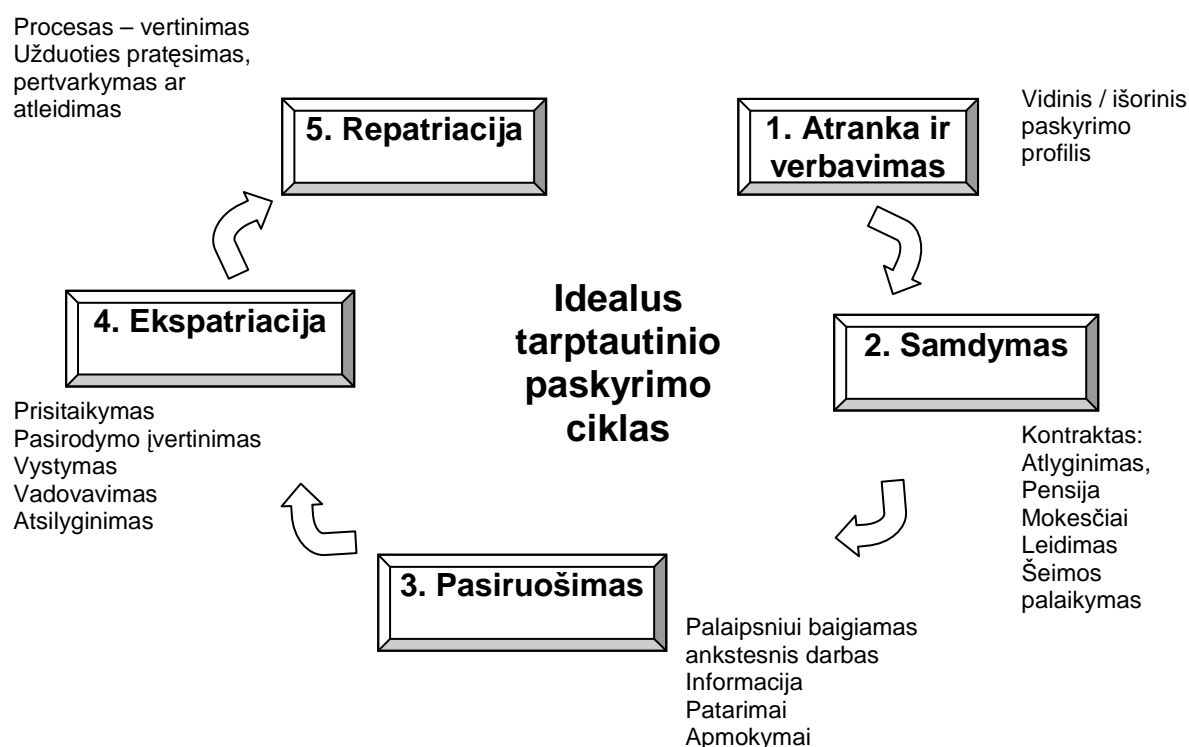
### 6 pav. Tarpkultūrinis ciklas.

Pradinėje ciklo stadijoje, tarptautinis ekspatriantas atvyksta į naują aplinką ir kultūrą. Kultūrinės sąsajos ar kontaktai su skirtinga kultūra sukuria kultūrinį šoką. Šiuo atveju taip pat atsiranda ir akulturacijos procesas. Tinkamos organizacijų pasiūlytos tarpkultūrinės programos gali padėti ekspatriantams sumažinti kultūrinio šoko poveikį. Tarpkultūriniai apmokymai tai pat padeda ekspatriantams išvystyti reikalingus tarpkultūrinio bendravimo kompetencijos įgūdžius. Galiausiai, tarptautinis ekspatriantas yra geriau prisitaikęs, daugiau pasiruošęs ir organizuotas, kad įvykdytų paskirtą tarptautinę užduotį.



Lee (2006) tarpkultūrinio ciklo modelis turi nemažai trūkumų. Pirma, jame trūksta apmokymų fazės ekspatriantui prieš išvykstant vykdyti tarptautinę užduotį. Ekspatriantas apmokomas tik po to, kai atvykęs į naują aplinką susiduria su kultūriniu šoku. Darbuotojas, vykdantis tarptautinę užduotį turėtų būti apmokomas dar prieš išvykstant į svetimą šalį, kad galėtų lengviau prisitaikyti. Tada gal būtų galima dalinai išvengti kultūrinio šoko ir ekspatriantas galėtų sėkmingai įvykdyti jam paskirtą užduotį.

Kiti autoriai Christensen Claus ir Harzing Anne-Wil (2004) pateikia savo modelį, kuris iliustruoja idealų tarptautinės užduoties ciklą.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal CHRISTENSEN, C.; HARZING, A.W. Expatriate failure: Time to abandon the concept? 2004, p. 15.

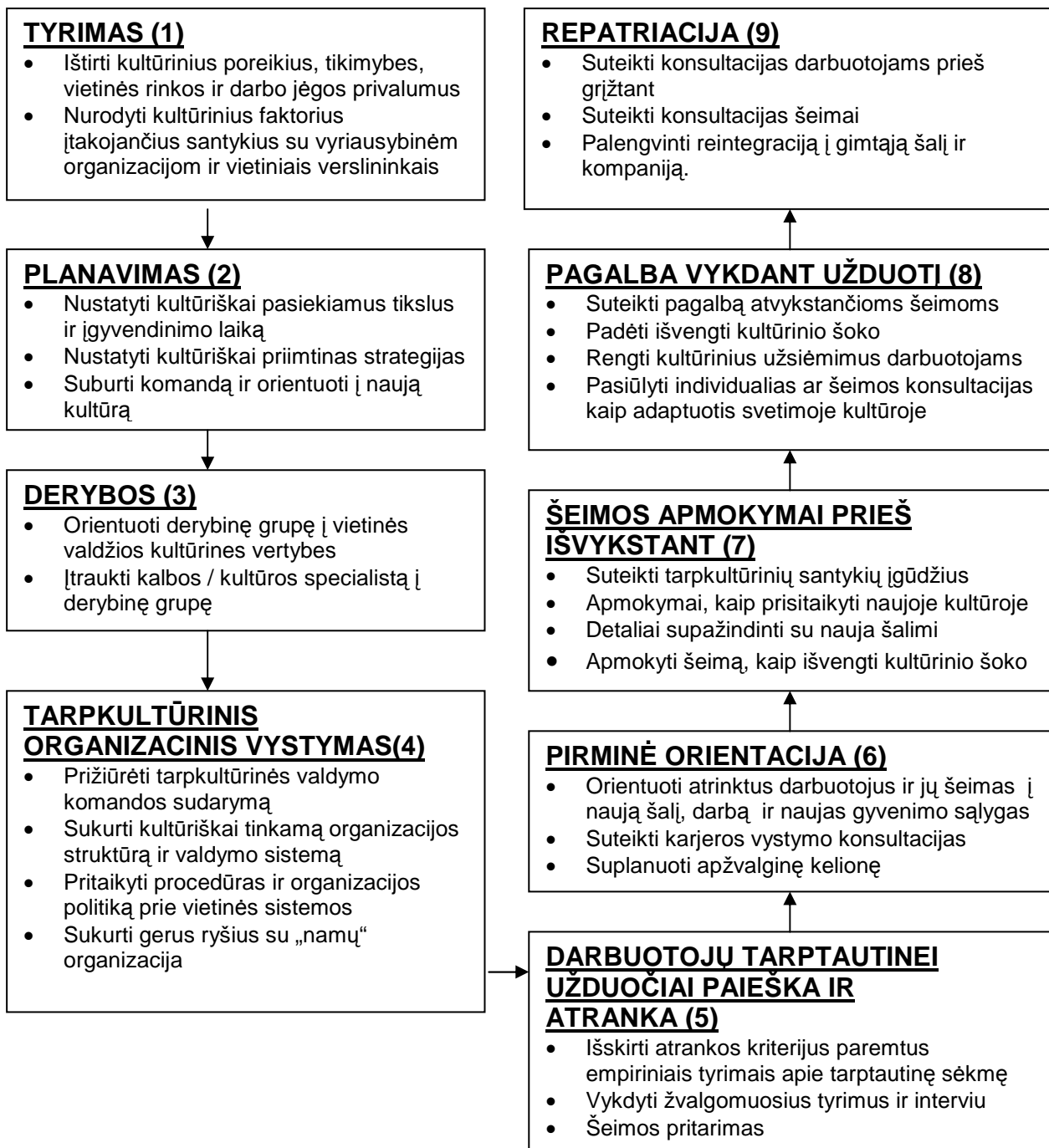
### 7 pav. Idealus tarptautinės užduoties ciklas

7 paveiksle pavaizduotas idealus ekspatrianto užduoties atlikimo gyvavimo ciklas. Pirmame jo etape vykdoma kandidatų, kurie turi atitinkamus įgūdžius ir tiktų vykdyti tarptautinę užduotį, atranka. Antrame ciklo etape tinkantys kandidatai samdomi, su jais aptariamos kontrakto sąlygos. Šioje stadijoje labai svarbus šeimos palaikymas prieš apsisprendžiant vykdyti tarptautinę užduotį, kadangi tai gali turėti lemiamos įtakos darbuotojo galutiniam sprendimui. Pasirašius kontraktą pradedamas pasiruošimo tarptautinei užduočiai etapas. Iš pradžių galutinai baigiami projektai ankstesniame darbe ir pradedamas apmokymų ciklas prieš išvykstant. Ekspatriantui pateikiama visa reikalinga informacija ne tik apie būsimą užduotį tačiau ir detalai supažindinama su užsienio šalies kultūra, pateikiami patarimai, kaip elgtis atitinkamose situacijose. Kai ekspatriantas baigia

apmokymus ir yra pasirengęs, jis vyksta į užsienio šalį vykdyti organizacijos paskirtą užduotį. Ketvirtame ciklo etape ekspatriantas pirmiausia turi prisitaikyti prie naujos kultūros, panaudodamas visas apmokymų metu įgytas žinias. Kuo greičiau jis sugebės prisitaikyti prie pasikeitusių darbo bei gyvenimo sąlygų, tuo didesnė galimybė, kad ekspatriantas sėkmingai įvykdys paskirtą užduotį. Jos vykdymo laikotarpiu darbuotojas yra prižiūrimas, motyvuojamas ir skatinamas atitinkamu atlygiu. Sėkmingai įvykdžius paskirtą užduotį, prasideda repatriacijos etapas. Pirmiausiai įvertimi užduoties atlikimo rezultatai ir priimami atitinkami sprendimai kaip elgtis toliau. Jei organizacija siekia toliau vystyti užduotį, ji yra pratęsiama ir ekspatriantas pasilieka užsienio šalyje kitam sutartam laikotarpiui. Užduotis gali būti pertvarkoma, norint pasiekti kitus rezultatus. Gali būti, jog organizacija nusprendžia, kad užduotis įvykdyta sėkmingai ir toliau nėra tikslo jos tęsti, tada ekspatriantas grįžta namo. Po repatriacijos, ekspatriantas gali tęsti savo senąjį darbą pirminėje organizacijoje arba ciklas gali būti pradamas iš naujo, darbuotojui prisiimant naują užduotį.

Christensen Claus ir Harzing Anne-Wil (2004) modelis yra daug pažangesnis nei Lee (2006) pateiktas modelis, kadangi jame yra išskirtas ekspatrianto apmokymų etapas prieš išvykstant vykdyti tarptautinės užduoties. Tai padeda mažinti ekspatriantų kultūrinę atskirtį bei lengviau prisitaikyti naujoje organizacijos kultūroje užsienio šalyje. Darbuotojui yra labai svarbu tinkamai pasiruošti prieš išvykstant, nes jam patyrus nesėkmę, vykdant tarptautinę užduotį, organizacijos išlaidos gali būti labai didelės. Tačiau šis modelis turi ir trūkumų. Jame numatyta ekspatrianto šeimos įtaka tik samdymo etape, kai ekspatriantas sprendžia ar jam verta vykdyti tarptautinę užduotį. Tačiau šeima yra labai svarbi visuose etapuose, kadangi jei ekspatriantas vyksta į užsienio šalį kartu su šeima, reikia vesti apmokymus ir šeimos nariams, nes jiems nesugebėjus prisitaikyti svetimose visuomenėse, tai gali labai paveikti ir ekspatrianto užduoties vykdymo rezultatus, todėl verta į modelį įtraukti ir šeimos įtaką.

Išsamiausias modelis, vaizduojantis tarptautinės užduoties įvykdymo ciklą, yra pateiktas 8 paveiksle. Šis modelis sudarytas iš pagrindinių devynių etapų: tyrimo, planavimo, derybų, tarpkultūrinio organizacinio vystymo, darbuotojų tarptautinei užduočiai paieškos ir atrankos, pirminės orientacijos, šeimos apmokymų prieš išvykstant, pagalbos vykdant užduotį ir repatriacijos.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal GRUNDEY, D. paskaitų konspektą „Tarpkultūrinė vadyba“, 2007.

### 8 pav. Tarptautinės užduoties vykdymo ciklas

Pirmame ciklo etape siekiama iširti kultūrinius poreikius, tikimybes, vietinės rinkos ir darbo jėgos privalumus, kuriais galima pasinaudoti vykdant tarptautinę užduotį. Įvertinus užduoties įvykdymo galimybes, atliekamas planavimas siekiant nustatyti kultūriškai pasiekiamus tikslus ir įgyvendinimo laiką, taip pat planuojama kokią suburti komandą ir kaip ją orientuoti į naują kultūrą. Trečiame etape kuriama derybinė grupė, kurią sudarant atsižvelgiama į vietinės valdžios vertybes, todėl pravartu į ją įtraukti kalbos ir kultūros specialistą. Ketvirtame etape siekiama pritaikyti

procedūras ir organizacijos politiką prie vietinės sistemos, tuo būdu sukuriant kultūriškai tinkamą organizacijos struktūrą ir valdymo sistemą. Taip pat šiame etape siekiama užtikrinti, kad užduoties vykdymo laikotarpiu būtų geri ryšiai su „namų“ organizacija. Penktame etape vykdoma darbuotojų, tarptautinei užduočiai vykdyti, paieška ir atranka pagal atitinkamus kriterijus, kurie padėtų atrinkti darbuotojus sėkmingai atliksiančius pavestą užduotį. Verta pabrėžti, kad šiame etape yra labai svarbus šeimos pritarimas prieš darbuotojui sutinkant vykdyti tarptautinę užduotį, nes tai gali labai įtakoti darbuotojo apsisprendimą. Atrinktiems darbuotojams ir jų šeimoms vykdoma pirminė orientacija į užsienio šalį, suteikiant pirminės informacijos apie ją, kartais net suplanuojant apžvalginę kelionę į būsimą gyvenamą ir darbo vietą, taip supažindinant su galimais sunkumais ir naujomis gyvenimo sąlygomis. Septintame etape vykdomi darbuotojo ir jo šeimos apmokymai prieš išvykstant. Detaliai supažindinama su svetima šalimi, suteikiama informacijos, kaip būtų galima lengviau prisitaikyti prie naujos kultūros ir išvengti „kultūrinio šoko“ pasekmių. Užduoties vykdymo laikotarpiu siekiama suteikti pagalbą atvykusioms šeimoms, taip pat rengiami kultūriniai užsiėmimai darbuotojams. Prireikus teikiamos individualios ar šeimos konsultacijos kaip adaptuotis svetimoje kultūroje. Galiausiai, baigiant atlikti užduotį, darbuotojams ir jų šeimoms suteikiamos konsultacijos prieš grįžtant į gimtąją šalį, taip palengvinant reintegraciją.

Šis modelis turi daug panašumų su Christensen Claus ir Harzing Anne-Wil (2004) pateiktu modeliu, kadangi abiejuose modeliuose yra išskiriami darbuotojų atrankos, jų apmokymo, ekspatriacijos ir repatriacijos etapai. Tačiau 8 paveiksle pavaizduotas modelis yra daug išsamesnis, kadangi apima dar ir tarptautinės užduoties sudarymo ir pasiruošimo etapus. Be to, jame yra akcentuojami ir šeimos apmokymai ir konsultacijos, prieš išvykstant, vykdant užduotį ir prieš grįžtant namo, kas yra svarbu ir gali labai įtakoti ekspatrianto užduoties atlikimo sėkmę.

Edström ir Galbraith (1977) tyrimas yra bene vienintelis, kuris teoriškai paaiškina kodėl vyksta vadybininkų tarptautiniai perkėlimai. Autoriai išskiria tris pagrindinius kompanijų motyvus, kodėl atliekami šie perkėlimai:

- *užpildyti pozicijas*, kuris apima techninių žinių perkėlimą į besivystančias šalis, kuriose nėra kvalifikuotų vietinių specialistų;
- *vadybos vystymas*. Perkėlimas suteikia vadybininkui tarptautinės patirties ir paruošia jį tolesnėms svarbioms užduotims ateityje;
- *organizacijos vystymas*. Perkėlimai yra naudojami pakeisti ir palaikyti organizacijos struktūrą arba sprendimo priėmimo procesą. Šiuo atveju perkėlimai yra naudojami kaip suderinimo arba valdymo strategija. Ši strategija susideda iš dviejų elementų: ekspatriantų ir vietinių vadybininkų socializacijos į bendrą kultūrą, bei verbalinio informacijos tinklo sukūrimo, kuris sukuria ryšius tarp pagrindinės būstinės ir filialų.

Tarptautinių perkėlimų organizacinės funkcijos pagal įvairius autorius, grupuojant remiantis Edström ir Galbraith išskirtais pagrindiniais kompanijų motyvais, yra pateiktos 6 lentelėje.

6 lentelė

### Tarptautinių perkėlimų organizacinės funkcijos

Edström ir Galbraith (1977)	Užpildyti pozicijas	Vadybos vystymas	Organizacijos vystymas
Pausenberger ir Noele (1997)	Užtikrinti žinių atėjimą; kompensuoti vietinių vadybininkų trūkumą; vietinių vadybininkų apmokymas.	Vystyti ekspatriantų vadybą; vystyti vadybininkų globalų supratimą.	Užtikrinti vienodą tvarką visoje organizacijoje; užtikrinti bendrą pranešimo sistemą visoje kompanijoje; naujų požiūrių sprendimo priėmimo procese pritaikymas.
Welge (1980)	Pozicijų užpildymas; žinių atėjimas.	Tarptautinė patirtis; vadybinio potencialo panaudojimas.	Koordinacija; pokyčių valdymas.
Kenter (1985)	Kvalifikuotų vietinių vadybininkų trūkumas; žinių atėjimas; vietinių vadybininkų apmokymas.	Pagrindinės šalies atstovų apmokymas	Kontrolė ir koordinacija; Ekspatriantų ištikimybės ir pasitikėjimo didinimas
Kumar ir Steinmann (1986)	Žinių atėjimas; Vokiečių vadybininkų apmokymo poreikis	Pagrindinė būstinė nori Japonijos vadybininkus įgauti tarptautinės patirties.	Užtikrinti koordinaciją su pagrindinės būstinės politika ir filosofija; palengvinti bendravimą; siekiama ištikimybė pagrindinės būstinės tikslams.
Roessel (1988)	Vadybinių žinių perėmimas; kvalifikuoto vietinio personalo trūkumas.	Ekspatriantų ir vietinių vadybininkų vadybos vystymas	Koordinacija valdymas; Abipusiai informacijos srautai; Visos kompanijos internacionalizacija
Groenewald ir Sapozhnikov (1990)	Technologinių, administracinių ar pardavimo žinių perėmimas; kvalifikuoto vietinio personalo trūkumas.	Vadybos vystymas; geresnės karjeros galimybės darbuotojams.	Valdymas ir koordinacija.
Kumar ir Karlhaus (1992)	Žinių perėmimas; ribotas vietinių vadybininkų kiekis; poreikis apmokyti užsienio vadybininkus.	Pagrindinė kompanijos būstinė nori, kad vokiečių vadybininkai įgautų tarptautinės patirties.	užtikrinti koordinaciją ir bendravimą su pagrindine būstine; siekiama ištikimybė pagrindinės būstinės tikslams.
Macharzina (1992)	Užpildyti tuščias darbo vietas.	Vadybos vystymas.	Koordinacija.
Wolf (1994)	Užpildyti tuščias darbo vietas.	Asmeninis ar vadybinis vystymas.	Koordinacija.

Šaltinis: HARZING, A.W. Who's in charge? An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries. 2001, p. 42.

Pausenberger ir Noele (1997), Welge (1980) ir Kenter (1985) akcentuoja, kad tarptautiniai darbuotojų perkėlimai užtikrina žinių atėjimą, vietinių vadybininkų apmokymą bei kompensuoja vietinių vadybininkų trūkumą. Tuo tarpu Macharzina (1992) ir Wolf (1994) išskiria tuščių darbo

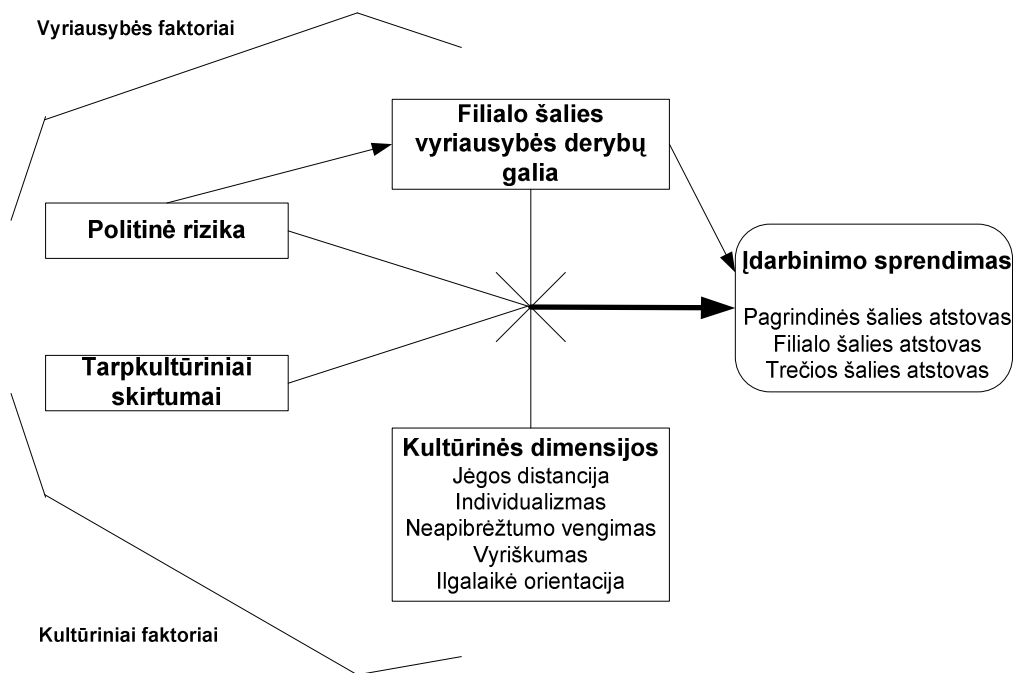
viėtų užpildymą bei vadybos vystymą bei koordinaciją. Roessel (1988) teigia, kad tarptautiniai darbuotojų perkėlimai naudingi dėl vadybinių žinių perėmimo bei ekspatriantų ir vietinių vadybininkų vadybos vystymo, taip pat sukuriama abipusiai informacijos srautai tarp kompanijų ar jų padalinių.

### **2.3. Ekspatriantų atrankos ir apmokymų modeliai**

Daugelio ekspatriantų sėkmė versle nėra didelė, kadangi organizacijos nesuteikia reikiamos pagalbos jų darbe. Yra labai svarbu, kad tarptautinės kompanijos kruopščiau planuotų ekspatriantų darbo metodus, jei jos nori sėkmingai veikti globalioje ekonomikoje. Tačiau čia išskyla kompetencijos ir patirties stokos problema. Atliekami tyrimai, padedantys parinkti ir įvertinti tuos darbuotojus, kurie turi atitinkamas savybes sėkmingai dirbti ekspatrianto darbą. Lee (2006) pateikia tokius žingsnius, kuriais remiantis galima pasirinkti tinkamą šiam darbui žmogų:

1. Atlikti analizę apie šiuo metu dirbančius ekspatriantus (kaip sėkmingai dirba, ir su kokiomis problemomis susiduria). Išsiaiškinti ekspatriantų svarbą organizacijai.
2. Atlikti kultūrinių skirtumų analizę (išsiaiškinti kandidato patirtį tarpkultūriniame bendravime, kiek jis pažįstamas su analizuojama šalimi, kaip greitai jis prisitaiko prie pasikeitusių sąlygų).
3. Apibendrinti pirmų dviejų žingsnių rezultatus.
4. Atlikti tarpkultūrinius apmokymus pasirinktiems kandidatams (kalbos kursai, supažindinimas su atitinkama kultūra, tradicijomis).
5. Teikti visokeriopą pagalbą ekspatriantui, kuris dirba užsienyje.

Žvelgiant šiek tiek plačiau, sprendimą, ar išsiųsti pagrindinės organizacijos darbuotoją vykdyti tarptautinės užduoties, ar įdarbinti vietinį specialistą, ar trečiosios šalies atstovą, lemia dvi svarbiausios faktorių grupės – vyriausybės ir kultūriniai faktoriai. Downes (1996) pateikia darbuotojų atrankos modelį, kuris pavaizduotas 9 paveiksle.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal DOWNES, M. Overseas Staffing Considerations at the Environmental Level, 1996, p. 31-50.

### 9 pav. Įdarbinimo sprendimo priėmimo procesas

Downes (1996) teigia, kad vyriausybės faktoriai yra politinė rizika bei filialo šalies vyriausybės derybų galia, o kultūrinius faktorius sudarytų tarpkultūriniai skirtumai ir kultūrinės dimensijos, išskirtos pagal Hofstede metodologiją. Tik įvertinus visus šiuos faktorius, galima priimti teisingą sprendimą – įdarbinti pagrindinės šalies atstovą (išsiųsti organizacijos pagrindinės būstinės darbuotoją), filialo šalies atstovą (vietinį specialistą) ar pasirinkti darbuotoją iš trečiosios šalies. Politiškai rizikingose aplinkose vyriausybės derybinė galia yra apribota, todėl siekiama pasirinkti pagrindinės šalies atstovą. Jei politinės rizikos laipsnis filialo valstybėje yra didelis ir kai filialo ir pagrindinė šalys yra kultūriškai skirtingos, multinacionalinės kompanijos įdarbins daugiau trečios šalies atstovų iš šalių su aukštu jėgos distancijos laipsniu arba aukštu vyriškumo distancijos laipsniu.

Tung (1987) išskyrė keturias pagrindines ekspatriantų parinkimo kategorijas, kurias tiesiogiai siejasi su ekspatriantų sėkme. Jos atitinkamai yra:

- 1) techninė kompetencija darbe;
- 2) personaliniai bruožai;
- 3) aplinkiniai kintamieji
- 4) situacija šeimoje.

Šios kategorijos buvo panaudotos Ronen (1989) modelyje, kuris išskiria penkias ekspatriantų sėkmės kategorijas. Jos pateiktos 7 lentelėje:

## Ekspatriantų sėkmės atributų kategorijos

Darbo faktoriai	Ryšių dimensijos	Motyvacija	Šeimos situacija	Kalbos žinios
Techniniai įgūdžiai	Neaiškumo tolerancija	Tikėjimas misija	Sutuoktinio noras gyventi užsienyje	Atitinkamos užsienio šalies kalba
Artimumas tarp pagrindinės būstinės operacijų bei užsienio šalies	Elgesio lankstumas	Sutapimas su karjeros keliu	Prisitaikantis ir palaikantis sutuoktinis	Neverbalinis bendravimas
Vadybiniai įgūdžiai	Nekritiškumas	Susidomėjimas užsienio patirtimi	Stabili santuoka	
Administracinė kompetencija	Kultūrinis kategoriškumas ir žemas etnocentrizmas	Susidomėjimas specifine užsienio šalies kultūra		
	Visuomeniniai įgūdžiai	Noras išmokti naujų elgesio modelių ir požiūrių		

Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal RONEN, S. Training the International Assignee. Training and Career Development 1989, p. 22.

Ronen (1989) išskyrė šias kategorijas kaip labiausiai lemiančias ekspatriantų sėkmę atliekant tarptautines užduotis. Iš darbo faktorių yra svarbūs ekspatrianto techniniai ir vadybiniai įgūdžiai, ir kaip jis juos gali sėkmingai panaudoti atlikdamas tarptautinę užduotį. Be to, labai svarbu, kiek panašus darbo pobūdis pagrindinėje organizacijoje ir užsienio šalyje. Tai padeda ekspatriantui lengviau prisitaikyti ir sėkmingiau atlikti paskirtą užduotį. Vertinant ryšių dimensijas, svarbus ekspatriantų lankstumas, gebėjimas prisitaikyti bei visuomeniniai įgūdžiai. Motyvaciją lemia ekspatrianto tikėjimas misija, noras įgyti darbo užsienio šalyje patirties, susidomėjimas užsienio šalimi, jos kultūra. Šeima taip pat svarbi ekspatrianto užduoties atlikimo sėkmei. Jei ekspatriantas yra palaikomas sutuoktinio, arba jei sutuoktinis sutinka vykti kartu į užsienio šalį, tai labai padeda ir pačiam ekspatriantui. Žinoma užduoties atlikimo sėkmei labai svarbios ir atitinkamos užsienio kalbos žinios. Geriausia, kai ekspatriantas moka vietinę kalbą, tačiau svarbiausia, kad jis sugebėtų bendrauti ir susikalbėti vykdant paskirtą užduotį (7 lentelė).

Harzing (2001) tyrė vadovų ekspatriantų prisitaikymą tarptautiniuose filialuose. Naudodama savo sukurtą modelį, Harzing išskiria sekančias dimensijas:

- *neapibrėžtumo vengimas*, kuris matuojamas pagal Hofstede (1980) sukurtą metodiką, rodančią kiekvienos šalies neapibrėžtumo vengimo indeksą. Kuo jis aukštesnis, tuo aukštesnis ir neapibrėžtumo vengimo indeksas;
- *kultūrinis skirtumas*, Kogut'o ir Singh'o (1988) išskirtas indeksas, sumuojantis dviejų šalių (namų šalies ir šalies šeimininkės) skirtumus pagal Hofstede dimensijas;
- *kompanijos dydis* matuojamas pagal visų pardavimų lygį;
- *politinė rizika* matuojama visoms šalims, kuriose yra atitinkamos šalies filialai (duomenys imami iš „Political Risk Services“ metinės ataskaitos);



- *išsimokslinimo lygis* šalyse šeimininkėse matuojamas pagal studentų skaičių tenkantį 100 gyventojų (duomenys imami iš UNESCO metinės statistinės ataskaitos);
- *pragyvenimo išlaidos*, kurios lyginamos tarp namų šalies ir šalies šeimininkės. Duomenys imami iš Šveicarijos Union Bank ataskaitos (Kalt, Gutmann & Groff, 1997);
- *daugumos valdoma ar visiškai valdoma*, kur žymima vienetu, jei valdoma visiškai ir nuliu, jei ne;
- *tyrimų ir vystymosi intensyvumas* matuojamas dalinant kompanijos tyrimų ir vystymosi išlaidas iš visų pardavimų lygio;
- *užsienio pardavimų lygis* matuojamas dalinant filialo užsienio pardavimus iš visų pardavimų. Duomenys imami iš metinių ataskaitų;
- *įėjimo į rinką būdas* (plyno lauko investicija ar įsigijimas);
- *filialo dydis* matuojamas darbuotojų skaičiumi;
- *filialo gyvavimo laikas* matuojamas nuo filialo įsteigimo iki to momento, kai atliekamas tyrimas;
- *filialo pelningumas* matuojamas lyginant su kitais tos pačios įmonės filialais. Filialo veiklos efektyvumas matuojamas pagal Likerto skalę.

Remiantis šiomis dimensijomis buvo sudaryta apibendrinta pagrindinių priežasčių lentelė dėl ko vertėtų įdarbinti pagrindinės arba filialo šalies atstovą filiale priklausomai nuo įvairių aplinkybių (8 lentelė).

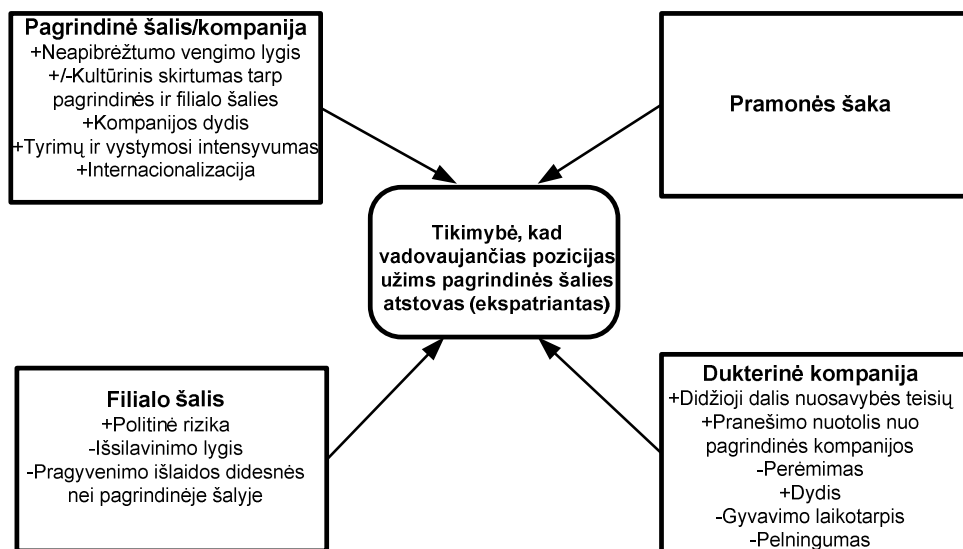
## Priežastys įdarbinti pagrindinės arba filialo šalies atstovą filiale

Priežastys įdarbinti pagrindinės šalies atstovą		Priežastys įdarbinti filialo šalies atstovą	
<i>Priežastys</i>	<i>Svarbios kai:</i>	<i>Priežastys</i>	<i>Svarbios kai:</i>
Techninių ir vadybinių žinių perkėlimas, filialo vadybininkų apmokymas, kvalifikuoto vietinio personalo trūkumas [Užpildyti pozicijas]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Išsimokslinimo lygis filialo šalyje yra žemas</li> <li>• Filialas yra ką tik įkurtas</li> <li>• Filialas yra plyno lauko investicija</li> </ul>	Vietinės rinkos ir verslo sąlygų žinojimas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vietinės žinios yra svarbios vadybininko specifinei funkcijai atlikti</li> </ul>
Tarptautinės patirties įgyjimas, visuotinio supratimo vystymas [Vadybos vystymas]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarptautinė kompanija yra internacionalizuota</li> <li>• Tarptautinė kompanija yra didelė</li> </ul>	Didelė ekspatriantų kaina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pragyvenimo lygis filialo šalyje yra didesnis nei pagrindinėje šalyje</li> </ul>
Filialo operacijų kontrolė ir koordinacija [Organizacijos vystymas]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Didelis neapibrėžtumo vengimas pagrindinėje šalyje</li> <li>• Didelis kultūrinių skirtumų lygis tarp filialo ir pagrindinės šalių</li> <li>• Didelis politinės rizikos lygis filialo šalyje</li> <li>• Filialas yra didelis</li> <li>• Filialas yra valdomas daugumos</li> <li>• Filialas yra neseniai įkurtas</li> <li>• Filialas yra nepelningas</li> </ul>	Prisitaikymo problemos vadybininkams ekspatriantams	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Didelis kultūrinių skirtumų lygis tarp filialo ir pagrindinės šalių</li> </ul>
Komunikacijos kanalų tarp pagrindinės būstinės ir filialo gerinimas [Organizacijos vystymas]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Didelis kultūrinių skirtumų lygis tarp filialo ir pagrindinės šalių</li> <li>• Didelis politinės rizikos lygis filialo šalyje</li> <li>• Filialas yra neseniai įkurtas</li> </ul>		

Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal HARZING, A.W. Who's in charge? An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries, 2001, p. 8.

Pagrindinės priežastys, lemiančios pagrindinės šalies atstovo įdarbinimą yra techninių ir vadybinių žinių perkėlimas bei filialo vadybininkų apmokymas. Tai galėtų būti dėl kvalifikuoto vietinio personalo trūkumo. Įdarbinant ekspatriantą siekiama įgyti tarptautinės patirties ir pagerinti komunikacijos kanalus tarp pagrindinės būstinės ir filialo. Tačiau ekspatriantai ne visada yra geriausias pasirinkimas. Verta atsižvelgti į tai, kad vietiniai vadybininkai geriau pažįsta vietinę rinką ir verslo sąlygas, be to, ekspatriantai daug kainuoja kompanijai bei gali nesugebėti prisitaikyti prie vietinių sąlygų. Šiuo atveju geriausia būtų rinktis įdarbinti vietinės šalies atstovą (8 lentelė).

10 paveikslas vaizduoja kriterijus, pagal kuriuos sprendžiama, ar vadovaujančias pareigas filiale užims pagrindinės šalies atstovas (ekspatriantas) ar filialo šalies atstovas.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal HARZING, A.W. Who's in charge? An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries, 2001, p. 13.

### 10 pav. Kriterijai, lemiantys įdarbinimo sprendimo priėmimą

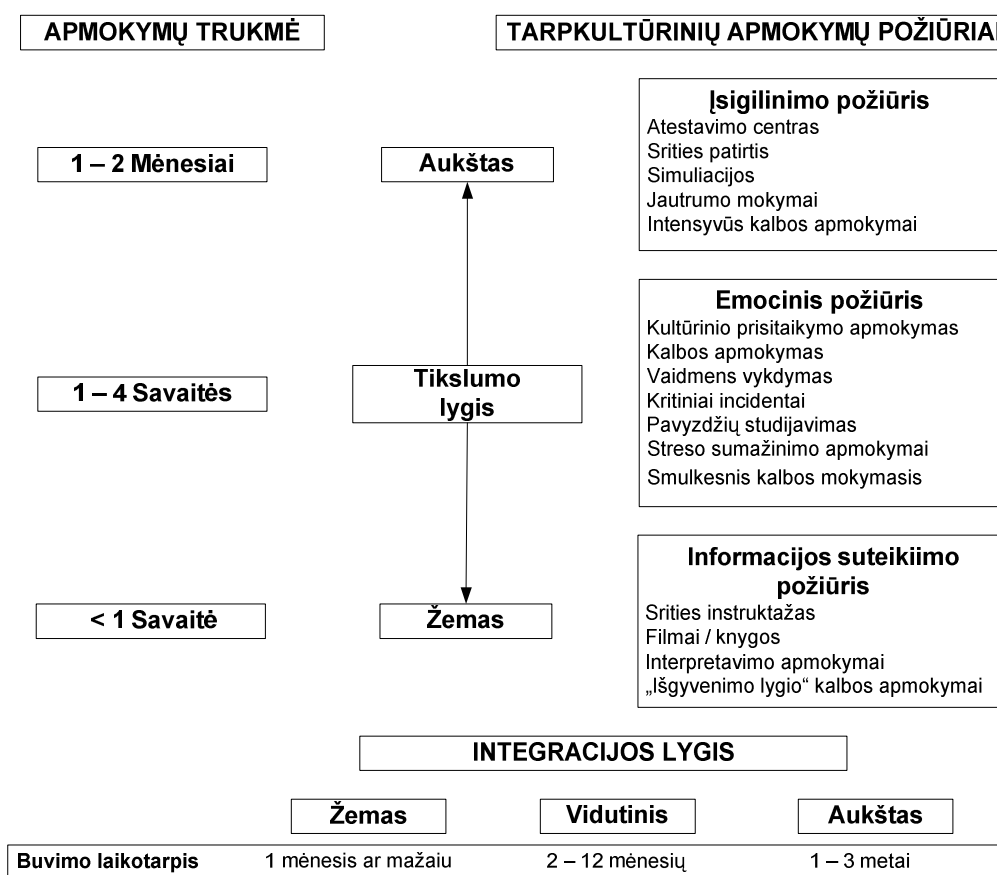
Vertinant pagrindinę šalį, svarbus neapibrėžtumo vengimo lygis bei kultūrinis skirtumas tarp pagrindinės ir filialo šalies. Kuo šis skirtumas mažesnis, tuo ekspatriantui bus lengviau adaptuotis naujoje darbo aplinkoje. Be to, svarbus ir kompanijos dydis, nes kuo ji didesnė, tuo daugiau turi atitinkamos kvalifikacijos darbuotojų galinčių vykdyti numatytą tarptautinę užduotį. Filialo šaliai svarbus bendras šalies išsilavinimo lygis, kadangi kuo jis aukštesnis, tuo lengviau bus surasti tinkamą kandidatą vadovaujančioms pareigoms užimti. Didelę įtaką turi ir pramonės šaka, kurioje veikia kompanija ir jos filialai. Esant specifinei šakai, sunku surasti tinkamą kandidatą turintį pakankamai įgūdžių ir specifinių žinių užimti vadovaujančias pareigas (10 pav.).

Bhawuk ir Brislin (2000) išskyrė šiuos tarpkultūrinių apmokymų metodus:

- 1) kultūrinis simulatorius: pateikia kelis kultūrinių problemų scenarijus ir šių problemų sprendimo būdus;
- 2) kontrastų metodas: ieškoma tokių vertybių, papročių ir elgesio normų, kurios labiausiai skiriasi tarp tam tikrų kultūrų;
- 3) situacijų simuliacijos: Sukuriamos realios situacijos, galinčios nutikti svetimose kultūroje, mokoma surasti atitinkamus sprendimus. Tam tikslui pasitelkiama aktorius.
- 4) savęs įvertinimo kriterijus: ekspatriantas pats stengiasi nustatyti kokios yra pagrindinės vertybės jo kultūroje ir kaip jos dera su svetimoms šalies vertybėmis;
- 5) kultūros įsisavinimas: Naudojami vaizdo įrašai ir kitos priemonės, padedančios mokiniui geriau įsisavinti ir suprasti kultūros vertybes ir papročius su kuriais teks susidurti svetimose šalyje.

Vienas iš svarbių faktorių, kuris nuolat pamiršamas kuriant apmokymų programas, yra apmokymų laikotarpio parinkimas atsižvelgiant į užduoties vykdymo laiką bei socializacijos laipsnį. Kiekvienos tarptautinės užduoties atveju reikia parinkti labiausiai tinkančius apmokymus.

Išsirinkus tinkamą kandidatą, reikia jį tinkamai apmokyti, norint, kad užduotis būtų kuo sėkmingiau įvykdyta. Mendenhall (1987) išskiria tris apmokymų tipus: 1) informacijos davimo, kuris yra ganėtinai žemo tikslumo lygio; 2) emocinis, kuris veikia žmonių jausmus; 3) įsigilinimo požiūris, kuris remiasi dideliu detalių metodų skaičiumi. 11 paveikslas vaizduoja šiuos apmokymų lygius atitinkamai pagal tikslumo lygį:



Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal MENDENHALL, M.; DUNBAR, E.; ODDOU, G. Expatriate selection, training and career pathing: A review critique, 1987, p. 331-345.

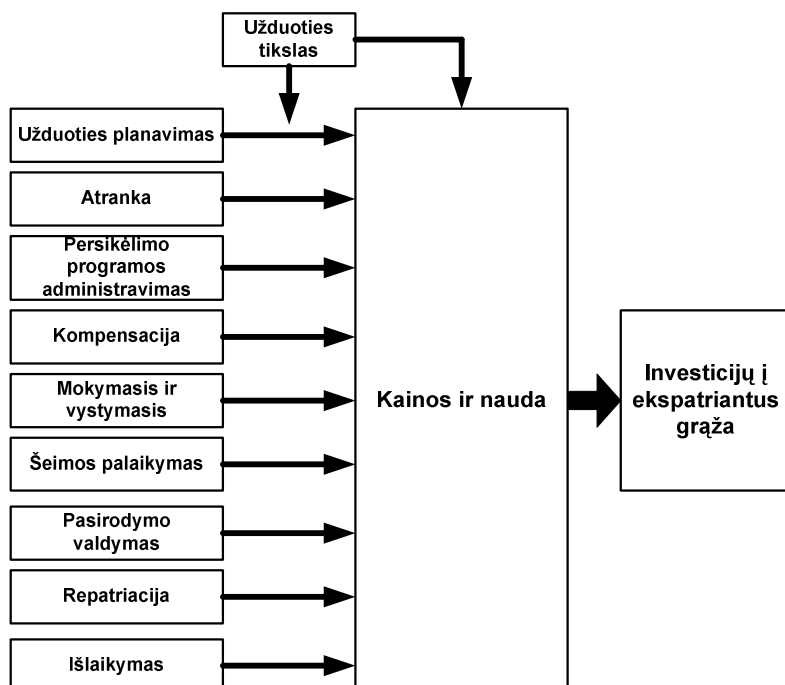
### 11 pav. Tarpkultūrinių apmokymų lygiai

Kaip pavaizduota 11 paveiksle, kuo tikslesni tarpkultūriniai apmokymai, tuo didesnė socialinė parama skiriama ekspatriantui ir jo šeimai. Intensyvūs apmokymai suteikia ekspatriantui daugiau pasitikėjimo, motyvacijos ir padeda sumažinti neaiškumus, susijusius su nauja role. Apmokymų tikslumo lygis tiesiogiai siejasi su apmokymų trukme. Jei išvykstama į užsienio šalį tik trumpam laikotarpiui (iki mėnesio), tada apmokymai truks tik savaitę ar net trumpiau, suteikiant tik pačią būtiniausią informaciją apie užsienio šalį, pravedant trumpus kalbos kursus, bei duodant

atitinkamos literatūros apie užsienio šalį ir kultūrinius skirtumus, su kuria turi susipažinti ekspatriantas pats asmeniškai. Jei išvykstama ilgesniam, 2 – 12 mėnesių, laikotarpiui, apmokymai trunka 1 – 4 savaites, per kurias intensyviau mokoma užsienio kalbos, supažindinama su kultūriniais skirtumais, detalai nagrinėjama būsima užduotis, studijuojami užduoties vykdymo pavyzdžiai, bei apmokoma, kaip būtų lengviau ir greičiau prisitaikyti svetimose visuomenėse. Jei užduoties atlikimo terminas yra 1 - 3 metai, apmokymus vertėtų vykdyti nuo vieno iki dviejų mėnesių. Per šį laiką ekspatriantas mokomas kaip jautriau ir lanksčiau reaguoti į būsimas situacijas vykdant užduotį, jam rengiamos įvairių situacijų simuliacijos ir intensyvūs užsienio kalbos kursai.

## 2.4. Investicijų į ekspatriantus grąža

Jei ilgalaikės užduoties tikslas yra kontroliuoti, koordinuoti ir padėti įmonės kultūros perdavime, tada ekspatriantai bus parinkti, apmokyti ir išlaidos jiems bus kitokio tipo, nei tuo atveju, kai užduotis bus vien žinių perdavimas. Šie skirtumai įtakos kiek vienos užduoties išlaidos bei gaunama nauda skirsis nuo kitos. Pavyzdžiui gali būti pasiektas geresnis rezultatas, kai ekspatriacija yra naudojama kontroliuoti ir perteikti firmos kultūrą jos dukterinei kompanijai, nei kai užduotis yra tik užpildyti techninę poziciją. Tačiau užduoties tikslas ne tik turi tiesioginį poveikį ekspatriantų teikiamai naudai, jis taip pat gali būti kaip reguliuojantysis kintamasis, kaip kad parodyta 12 paveiksle.

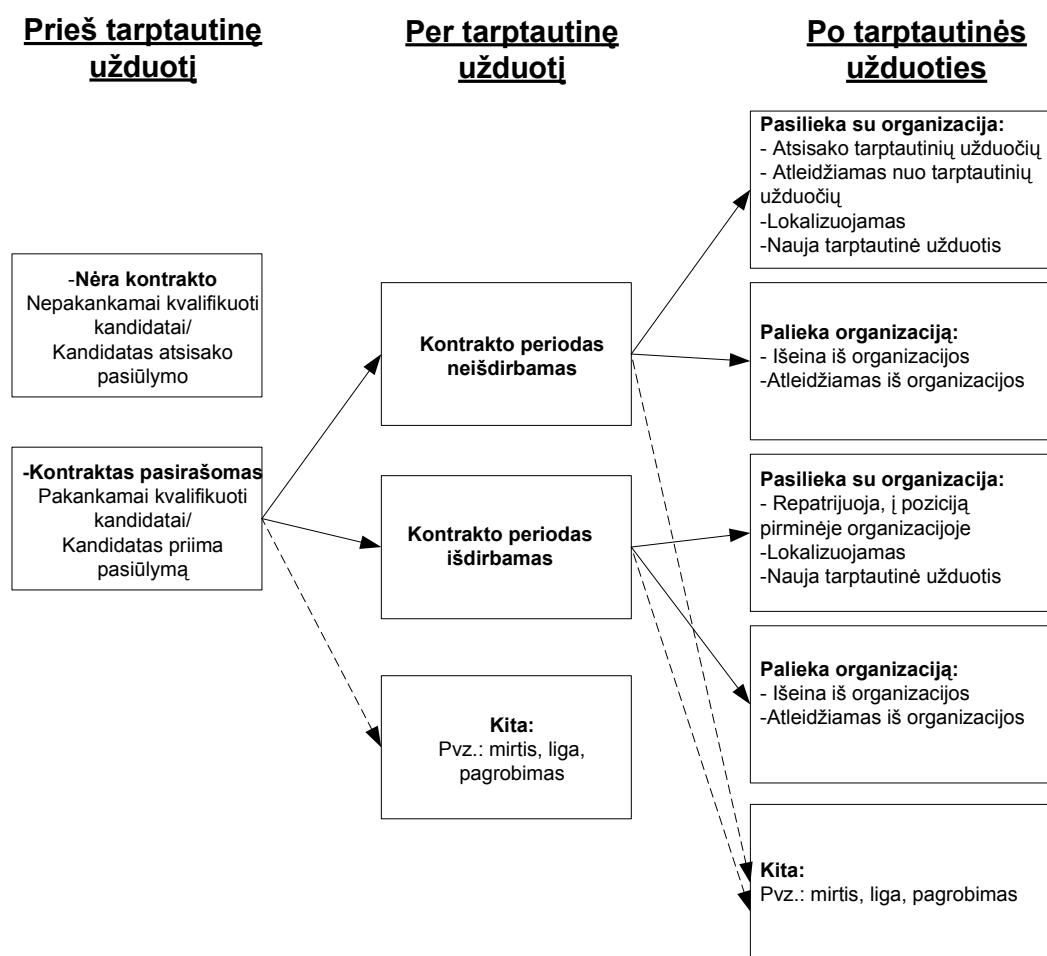


Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal MCNULTY, Y. M.; THARENNOU, P. Expatriate Return on Investment: A Definition and Antecedents Int. Studies of Mgt. & Org., 2005, p. 76.

12 pav. Žmonių išteklių sistema, įtakojanti ekspatriantų investicijų grąžą

Kiekvienas užduoties atlikimo etapas turi savo kainą ir atitinkamą naudą, kurią suteikia ir yra įtakojamas užduoties tikslo. Pavyzdžiui, ekspatriantų teikiama nauda, apmokius ekspatriantą prieš užduotį, gali būti didesnė, jei ekspatriantas užsienyje užims vadovaujančias pareigas, nei kad jis tik teiktų technines žinias kompanijos projektui. Atlikus tarptautinę užduotį galima įvertinti, ar išlaidos užduoties planavimui, ekspatriantų atrankai, apmokymams, ir išlaikymui atsipirko, ar suteikė laukiamą naudą.

Daugeliu atvejų idealaus tarptautinės užduoties atlikimo ciklo nėra. Ekspatriantai gali nutraukti užduoties vykdymą ir išeiti iš organizacijos dėl geresnio darbo pasiūlymo, gali būti perkelti į kitą organizacijos skyrių, arba atleisti dėl netenkinančių rezultatų. 13 paveikslas iliustruoja potencialius tarptautinių užduočių rezultatus ar scenarijus.



Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal CHRISTENSEN, C.; HARZING, A.W. Expatriate failure: Time to abandon the concept? 2004, p. 16.

### 13 pav. Galimi tarptautinių užduočių rezultatai

Pagal idealų tarptautinės užduoties įvykdymo ciklą (7 pav.), pirmalaikis tarptautinės užduoties užbaigimas, būtų pripažįstamas kaip netinkamas rezultatas. Kita vertus, kaip pavaizduota 11 paveiksle, šis rezultatas gali turėti daugelį priežasčių ir jo gali būti netgi tikimasi. Kontraktas su kandidatu nepasirašomas, jei jis atsisako pasiūlymo arba neatitinka iškeltų reikalavimų. Kandidatui

sutikus ir pasirašius kontraktą, vykdoma užduotis, tačiau nebūtinai bus išdirbamas visas kontrakte numatytas periodas. Darbuotojas gali nuspręsti palikti kompaniją arba gali būti atleistas dėl netenkinamų rezultatų. Be to, jam gali būti paskiriama nauja užduotis arba jis gali būti atleidžiamas nuo tarptautinės užduoties, atsiradus jos įvykdymo problemoms. Baigus tarptautinę užduotį, darbuotojas gali palikti organizaciją arba gali būti atleidžiamas iš darbo dėl blogų rezultatų, tačiau darbuotojas gali grįžti į savo ankstesnę poziciją prieš užduoties vykdymą. Daugelis organizacijų norėtų priešlaikinio užduoties baigimo jei ekspatriantas negali prisitaikyti (ar jei organizacija nesugeba tinkamai paruošti ekspatrianto tarptautinei užduočiai), nors tai ir reikštų nesėkmę. Visais atvejais, numatytas ir kraštutinis rezultatas – darbuotojo liga, pagrobimas ar netgi mirtis, kurių negalima planuoti iš anksto (13 pav.).

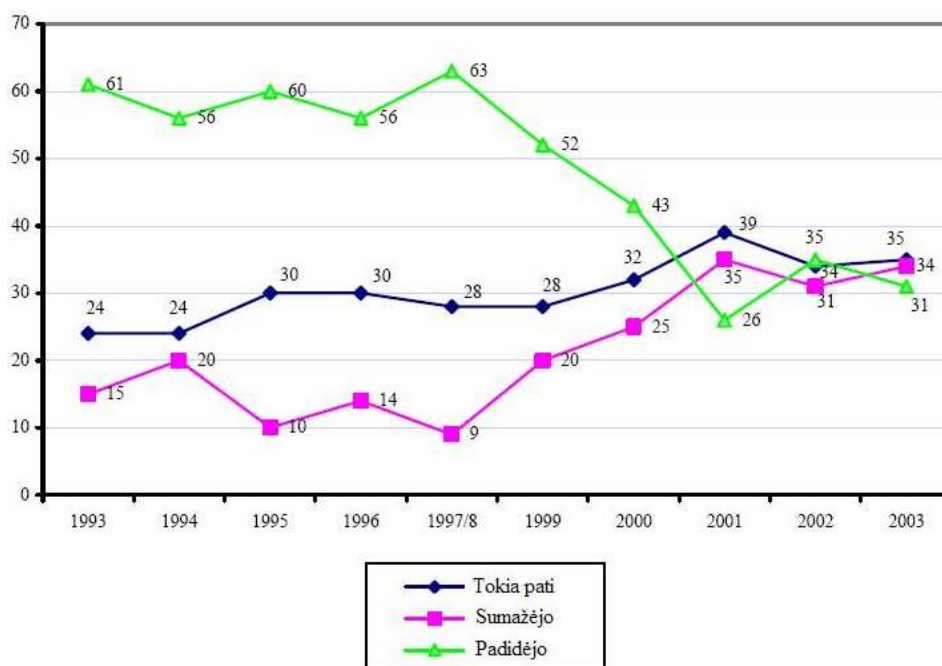
Kitame skyriuje bus apžvelgtas užsienio kompanijos atliktas ekspatriantų tyrimas, pateikti autoriaus atliktų kabinetinio ir empirinio tyrimų rezultatai ir pasiūlytas ekspatriantų kultūrinę atskirtį mažinantis modelis.

### 3. EKSPATRIANTŲ KULTŪRINĖS ATSKIRTIES MAŽINIMO PRIEMONIŲ TYRIMAS

Šioje dalyje pirmiausia bus apžvelgtas užsienio kompanijos atliktas ekspatriantų tyrimas, toliau pateikti autoriaus atliko kabinetinio ir empirinio tyrimų rezultatai, o pabaigoje pasiūlytas ekspatriantų kultūrinę atskirtį mažinantis modelis.

#### 3.1. „Global Relocation Services“ atlikto ekspatriantų tyrimo apžvalga

Siekiant parodyti tarpkultūrinių mokymų poreikį organizacijose, šioje darbo dalyje bus trumpai apžvelgtas organizacijos „GMAC Global Relocation Services“ atliktą ekspatriantų tyrimą, kuris buvo vykdomas 10 metų (1993-2003), 110 – yje šalių, 134 – iose organizacijose, kuriose dirba apie 31000 ekspatriantų. Iš tirtų kompanijų galima paminėti tokius visame pasaulyje garsius prekės ženklus kaip: „Byer Corp.“, „The Boing Company“, „Colgate Palmolive Company“, „General Motors Corporation“, „Nokia“, „Shell“ ir kitos. Šios tarptautinės kompanijos turi padalinius daugelyje pasaulio šalių, todėl susiduria su darbuotojų mokymo problemomis, kurias galima būtų išspręsti tinkamai pritaikius tarpkultūrinius apmokymus.



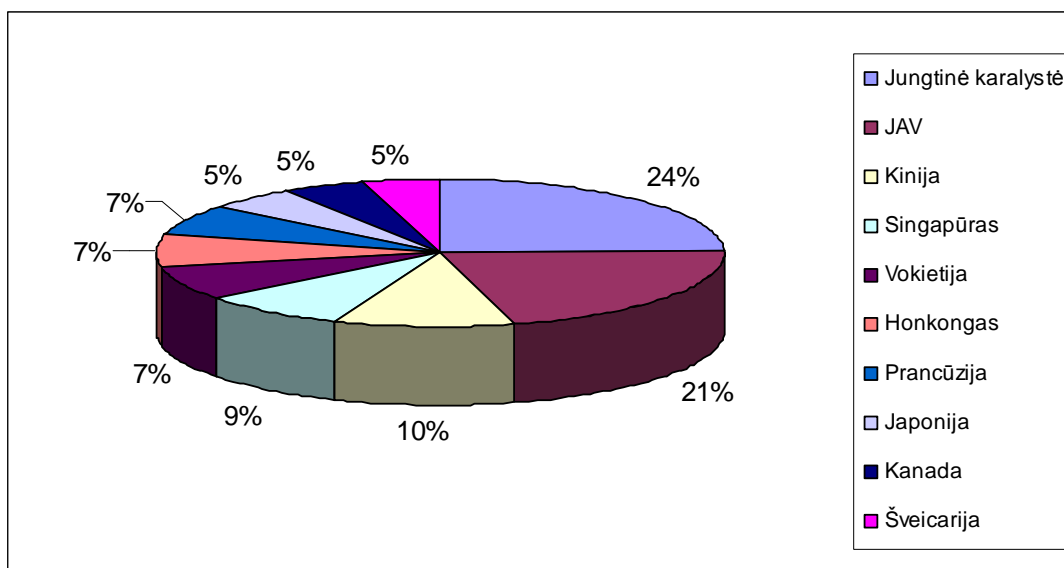
Šaltinis: GMAC, Ten Years of Global Relocation Trends: 1993 - 2004, 2004, p. 8.

#### 14 pav. Ekspatriantų populiacijos dinamika 1993 – 2003 metais, proc.

Iš 14 paveikslo matyti, kad pirmaisiais tyrimo metais (nuo 1993 iki 1998 metų) ekspatriantų skaičiaus augimas buvo pastovus, tačiau per kitus tris metus (nuo 1998 iki 2001 metų) augimas pastebimai pradėjo mažėti iki žemiausios ribos 2001 metais (26% respondentų teigė, kad jų



kompanijose ekspatriantų padaugėjo palyginus su praėjusiais metais, lyginant su 35% apklaustųjų, kurie teigė, kad ekspatriantų sumažėjo). Per paskutinius tyrimo metus (nuo 2001 iki 2003 metų) ekspatriantų populiacija stabilizavosi. Galima daryti išvadą, kad kompanijos prisitaikė prie pasikeitusios situacijos rinkoje ir ekspatriantų poreikį vertina kaip savaime suprantamą dalyką.

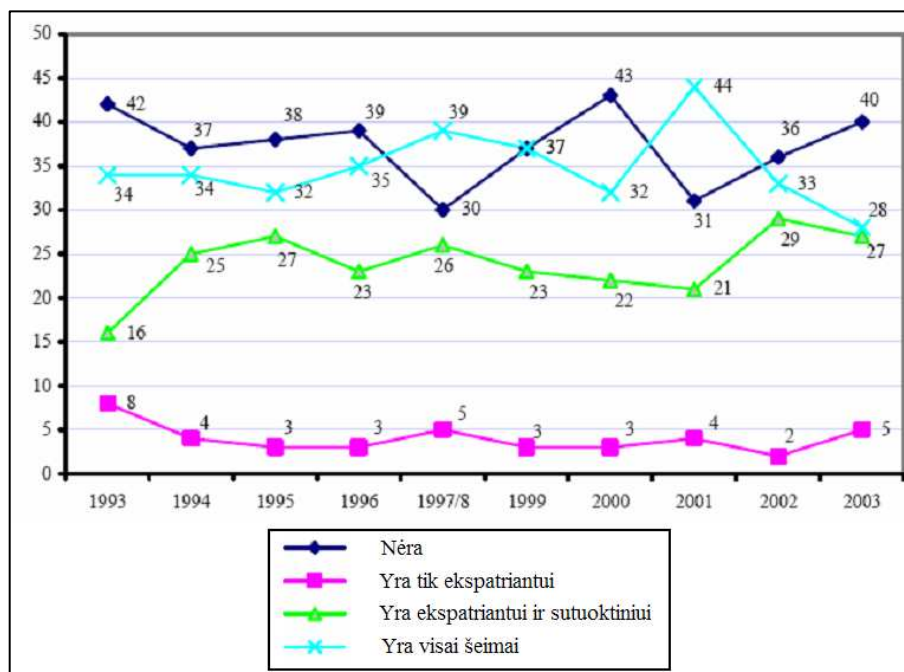


Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal GMAC, Ten Years of Global Relocation Trends: 1993 - 2004, 2004, p. 7.

### 15 pav. Ekspatriantų tarptautinių užduočių šalys

Tyrimo duomenimis (15 pav.), ekspatriantai dažniausiai buvo siunčiami atlikti tam tikras užduotis į Jungtinę Karalystę (nurodė 24% respondentų), JAV (21%) ir Kiniją (10%). Taip pat daug ekspatriantų vyko į Singapūrą, Vokietiją ir Honkongą (atitinkamai 9%, 7% ir 7%). Tyrimo rezultatai yra logiški, kadangi Jungtinę Karalystę, JAV ir Vokietija yra bene labiausiai ekonomiškai išsivysčiusios šalys pasaulyje, ir jose visos naujovės pritaikomos pirmiausia, bei čia yra daugiausia tarptautinių kompanijų atstovybių. Tuo tarpu Kinija, Singapūras ir Honkongas yra vienos sparčiausiai besivystančių šalių pasaulyje, kuriose vis daugiau tarptautinių kompanijų steigia savo padalinius, todėl natūralu, kad joms reikia užsienio specialistų.

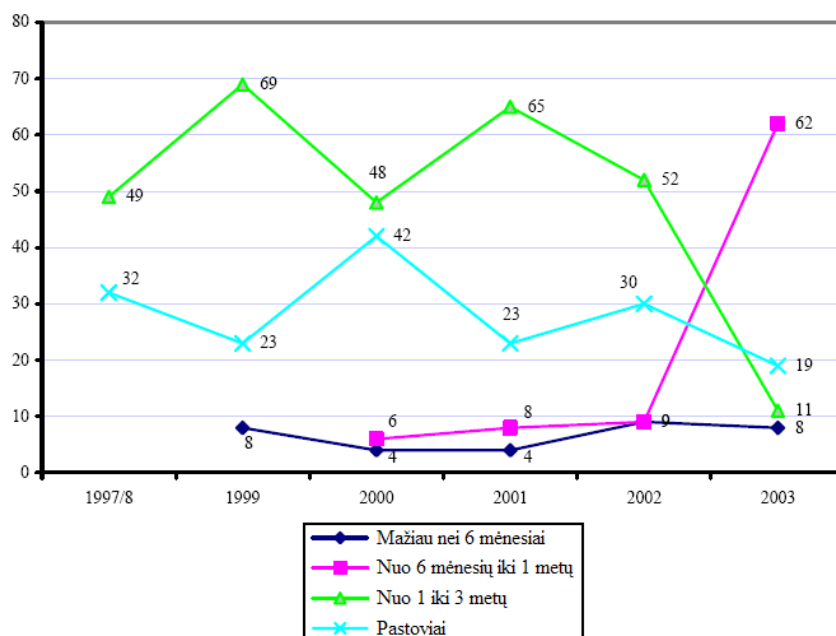
Pagal GMAC GRS tyrimo (2004) duomenis, daugelis kompanijų (60 %) vykdė tarpkultūrinius apmokymus prieš išsiunčiant savo darbuotojus. Dažniausiai apmokymai buvo atliekami ekspatriantui ir jo šeimai (sutuoktiniui) (nuo 50% respondentų 1997 metais iki 65% respondentų 2001 metais) arba išvis neatliekami (nuo 30% respondentų 1997 metais iki 43% respondentų 2000 metais). Vienam ekspatriantui apmokymai beveik nebuvo rengiami (nuo 2% respondentų 2002 metais iki 8% respondentų 1993 metais) (16 pav.).



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal GMAC, Ten Years of Global Relocation Trends: 1993 - 2004, 2004, p. 18.

### 16 pav. Tarpkultūrinių apmokymų galimybė 1993 – 2003 metais, proc.

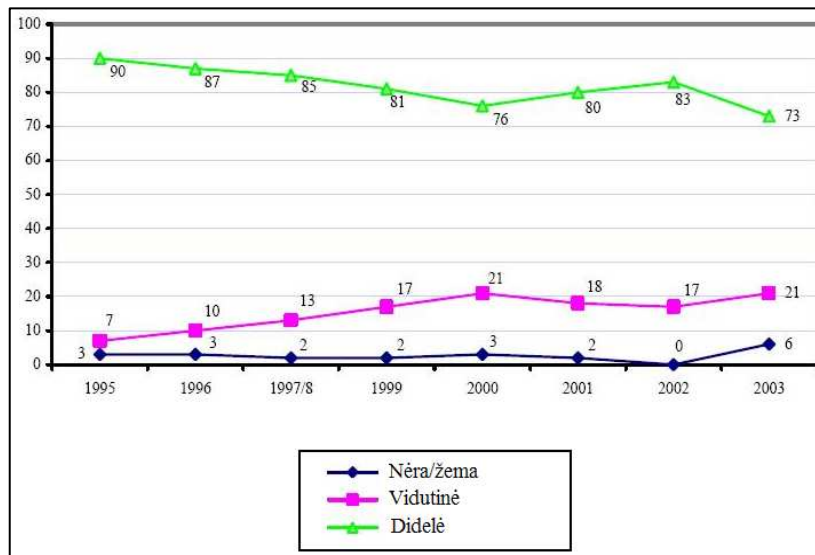
Tyrimo duomenimis, nuo 1997 iki 2002 metų, ekspatriantai dažniausiai vykdė 1 – 3 metų ilgumo užduotis, tačiau paskutiniaisiais tyrimo metais (2003) situacija iš esmės pasikeitė – ekspatriantų užduočių laikas pastebimai sutrumpėjo ir dažniausiai jie buvo siunčiami 6 mėnesių – 1 metų laikotarpiui (17 pav.).



Šaltinis: GMAC, Ten Years of Global Relocation Trends: 1993 - 2004, 2004, p. 17.

### 17 pav. Užduoties laikas 1997 – 2003 metais, proc.

Tarpkultūrinių apmokymų nauda ekspatriantams pavaizduota 18 paveiksle.

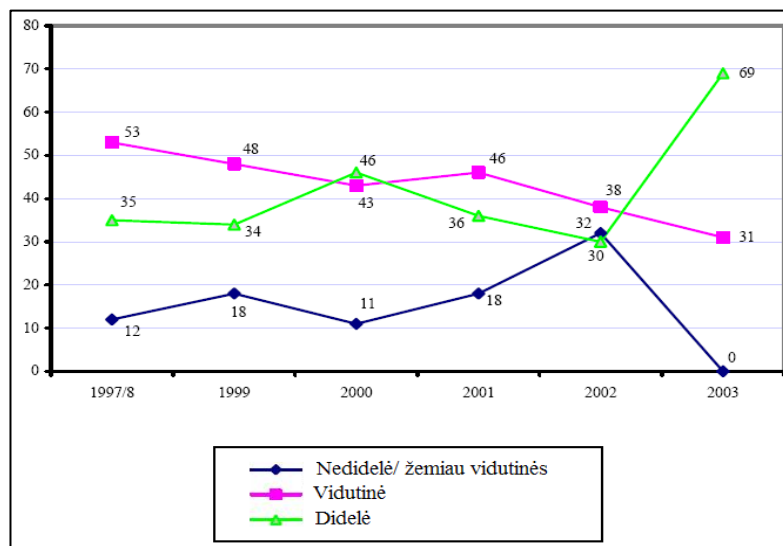


Šaltinis: GMAC, Ten Years of Global Relocation Trends: 1993 - 2004, 2004, p.19

### 18 pav. Tarpkultūrinių apmokymų nauda ekspatriantams 1993 – 2004 metais, proc.

Daugelis respondentų sutarė, kad apmokymų nauda ekspatriantams tikrai yra, ir dažniausiai ji yra didelė (kiekvienais tyrimo metais taip teigė nuo 73 iki 90% respondentų). Kad tarpkultūriniai apmokymai yra visai nenaudingi teigė vos keli procentai respondentų (nuo 0 iki 6%). Iš to galima daryti išvadą, kad ekspatriantai pageidauja būti apmokomi prieš išvykstant vykdyti tarptautinių užduočių (18 pav.).

Tarpkultūrinių apmokymų nauda kompanijoms pavaizduota 19 paveiksle.



Šaltinis: GMAC, Ten Years of Global Relocation Trends: 1993 - 2004, 2004, p. 22.

### 19 pav. Tarpkultūrinių apmokymų nauda kompanijai 1997 – 2003 metais, proc.

Tyrimo duomenimis, nuo 1997 iki 2001 metų daugelis respondentų pripažino tarpkultūrinių apmokymų naudą kompanijoms (apie 85% visų respondentų), 2002 metais nauda netikinčių

respondentų skaičius pasiekė didžiausią lygį (30% visų respondentų). Paskutiniaisiais tyrimo metais (2003) situacija drastiškai pasikeitė ir daugiausia respondentų (65%) pripažino apmokymų naudą kompanijoms, kai tuo tarpu nauda netikinčių nebebuvo nei vieno (19 pav.).

Kompanijos GMAC GRS atliktas tyrimas yra labai išsamus, visapusiškas, buvo atliekamas ilgą laiką, jame buvo tiriama ne tik ekspatriantai, bet ir jų šeimos bei jų problemos. Tyrime stengiamasi apžvelgti bendrą ekspatriantų situaciją, tačiau neieškoma būdų, kaip būtų galima išspręsti ekspatriantams kylančias problemas.

### **3.2. Konsultacinių kompanijų, teikiančių tarpkultūrinius apmokymus užsienyje, paslaugų apžvalga**

Darbo autorius atliko tyrimą, kuriame analizavo Lietuvos ir užsienio konsultacinių kompanijų, teikiančių tarpkultūrinius apmokymus, paslaugas. Kompanijos buvo sugrupuotos į 3 grupes: pirmoji – Jungtinių Amerikos Valstijų ir Jungtinė Karalystė, antroji - Kinija bei trečioji Indija. Pirmoji grupė pasirinkta dėl to, kad Jungtinių Amerikos Valstijų ir Jungtinė Karalystė yra gerosios praktikos šalys, turinčios daug patirties šioje srityje, jos yra tarpkultūrinių apmokymų pradininkės, seniai turinčios nusistovėjusias tradicijas. Tuo tarpu Kinija ir Indija yra vienos sparčiausiai augančių ekonomikų pasaulyje, kurios įgauna vis didesnę reikšmę ir įtaką, todėl verta nagrinėti, kaip jos stengiasi prisitaikyti prie naujų tendencijų. Tyrimo rezultatai yra pateikti 9 – 12 lentelėse.

## Tarpkultūrinių apmokymų konsultaciniai centrai JAV ir Jungtinėje Karalystėje

Apibūdinimas	Kompanijos pavadinimas			
	www.culturalsavvy.com	www.ihlondon.com	www.communicaid.com.	www.kwintessential.co.uk
<b>Pagrindinio padalinio šalis</b>	JAV	Jungtinė Karalystė	Jungtinė Karalystė	Jungtinė Karalystė
<b>Apmokymai skirti šalims</b>	Japonija, Kinija, Indija, Korėja, Brazilija, Europa, Izraelis, Meksika, Filipinai, kitos Azijos valstybės	Indija, Lenkija, Bulgarija, Skandinavija, Prancūzija, Rusija, Ispanija, Vokietija, Olandija	Brazilija, Kinija, Indija, Japonija, Rusija, Viduriniai Rytai	Kinija, Japonija, Jungtiniai Arabų Emyratai, Lotynų Amerika, Libija, Indija, JAV, Rusija, Skandinavija, Tailandas, Vokietija
<b>Apmokymų tipai</b>	Kursai, konsultacijos	Kursai, patarimai telefonu	Kursai, virtualus mokymas, konsultacijos, patarimai telefonu	Kursai, patarimai telefonu
<b>Tikslinė auditorija</b>	Vadovai, specialistai	Vadovai, specialistai	Vadovai, specialistai	Vadovai, specialistai
<b>Kursai, seminarai</b>	“Tarpkultūriniai apmokymai”, konsultacijos apie įvairias šalis	“Kultūrų ypatumai”, “gyventi ...”, “kultūrinių skirtumų valdymas”	“Ekspatriantų palaikymas”, “tarptautinių komandų valdymas”	“Ekspatriantų tarpkultūriniai apmokymai”
<b>Kainos</b>	Nenurodoma	Nenurodoma	Visi kursai kainuoja £550	Nenurodoma
<b>Papildoma veikla</b>	Konsultacijos verslo klausimais, specialių knygų pardavimas	Verslo kalbos kursai, raštvedybos kursai	Verslo kalbos kursai, daugelio šalių kalbos kursai, verslo konsultacijos	Vertimo paslaugos, tinklalapių vertimas į kitas kalbas

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal įmonių internetinius tinklalapius: [www.culturalsavvy.com](http://www.culturalsavvy.com), [www.communicaid.com](http://www.communicaid.com), [www.kwintessential.co.uk](http://www.kwintessential.co.uk), [www.ihlondon.com](http://www.ihlondon.com).

Atlikus tarpkultūrinių apmokymų paslaugas teikiančių organizacijų apžvalgą JAV ir Jungtinėje Karalystėje, paaiškėjo, jog kompanijos teikia apmokymus įvairioms šalims – pradedant Europos šalimis (Vokietija, Prancūzija, Skandinavijos šalys) ir baigiant Rytų šalimis (Kinija, Indija, Tailandas). Apmokymai dažniausiai atliekami kursų forma, tačiau „Communicaid Ltd.” taip pat teikia ir virtualius mokymus, kuomet mokomasi virtualioje erdvėje, klausant iš anksto paruoštas paskaitas apie tam tikrų kultūrų ypatumus bei verslo plėtros galimybes tose šalyse. „IH London“ ir „Communicaid Ltd.” kompanijos teikia konsultacijas telefonu, kai kvalifikuoti specialistai klientus konsultuoja įvairiais klausimais, susijusiais su tarptautinėmis užduotimis. Pagrindinės apmokymų temos yra tam tikrų kultūrų papročių mokymai, pritaikyti ekspatriantams, išvykstantiems į užsienio šalis atlikti tarptautinių užduočių. Apmokymų kainos nurodytos tik „www.communicaid.com“ tinklalapyje, kitos kompanijos įkainių neskelbia. Kaip papildoma veikla kompanijos taip užsiima verslo konsultacijų bei vertimo paslaugų teikimu (4 PRIEDAS).

## Tarpkultūrinių apmokymų konsultaciniai centrai Kinijoje

Apibūdinimas	Kompanijos pavadinimas					
	www.redcarpetmandarin.com	www.in-the-gap.com	www.apachina.com	www.occamgroup.com	www.enter-shanghai.info	www.euccc.com.cn
<b>Pagrindinio padalinio šalis</b>	Kinija	Kinija	Kinija	Kinija	Kinija	Kinija, Europos sąjunga
<b>Padaliniai kitose šalyse</b>	Kinija	Kinija	Australija	Kinija	Kinija	Kinija, Europos sąjunga
<b>Apmokymai skirti šalims</b>	Kinija	Kinija	Kinija, JAV, Prancūzija, Ispanija, Australija, Taiwanis, Singapūras	Kinija	Kinija	Kinija, Europos sąjunga
<b>Apmokymų tipai</b>	Kursai	Kursai	Kursai	Kursai	Seminarai	Kursai
<b>Tikslinė auditorija</b>	Vadovai, specialistai, studentai, ekspatriantų sutuoktiniai	Kinai ekspatriantai, užsieniečiai ekspatriantai	Vadovai, specialistai, ekspatriantų sutuoktiniai	Vadovai, specialistai, ekspatriantų sutuoktiniai	Ekspatriantai, ekspatriantų sutuoktiniai, jų vaikai	200 vadybininkų iš Kinijos ir 200 vadybininkų iš Europos Sąjungos
<b>Kursai, seminarai</b>	Verslo sėkmė Kinijoje, tarpkultūrinis bendravimas, gyvenimas Kinijoje, karjeros siekimas Kinijoje, tarpkultūrinė programa kinų profesionalams	“Kultūriniai apmokymai Kinijos darbuotojams”, “ekspatriantų apmokymai”	Tarpkultūrinė orientacija, repatriacija, parama sutuoktiniui, pirminė orientacija, kultūrinis šokas, vertybės, normos ir papročiai, gyvenimo ir socialinės sąlygos, politinė situacija, kinų verslo kultūra, verslo komunikacija ir derybos	Kinų valdymas, derybos Kinijoje, verslo etiketas, sprendimų priėmimas Kinijoje, darbas bendrame projekte su kinais, sutuoktinių apmokymai, gyvenimas Kinijoje	Tarpkultūriniai skirtumai, kaip jie paveikia gyvenimą Kinijoje, seminarai sutuoktiniui ir vaikams	Kinijos vadybininkų apmokymai (6 savaitių kursai mokymo įstaigose Prancūzijoje, Ispanijoje, Belgijoje, D. Britanijoje, Italijoje, Vokietijoje), ES vadybininkų apmokymai (7 mėnesių kursai Kinijoje)
<b>Kainos</b>	Verslo sėkmė Kinijoje /8h: 410 USD; Gyvenimas Kinijoje /3h: 70 USD; Karjeros siekimas Kinijoje /3h: 80 USD	Nenurodoma	Nenurodoma	Nenurodoma	Nenurodoma	Nenurodoma

Apibūdinimas	Kompanijos pavadinimas					
	www.redcarpetmandarin.com	www.in-the-gap.com	www.apachina.com	www.occamgroup.com	www.entershanghai.info	www.eucc.com.cn
<b>Papildoma veikla</b>	Kinų kalbos mokymas, vertimo paslaugos, verslo konsultacijos	Vertimo paslaugos, puslapių vertimo į kelias kalbas paslauga	Gali padėti surasti gyvenamą vietą ekspatriantams, arba nuvykti ir įvertinti pasirinktą vietą	Nenurodoma	Būsto paieška, ofiso paieška, vaikui mokyklos paieška	

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal įmonių internetinius tinklalapius: www.redcarpetmandarin.com, www.in-the-gap.com, www.apachina.com, www.occamgroup.com, www.entershanghai.info, www.eucc.com.cn.

Iš 10 lentelės matyti, kad Kinijos konsultacinės kompanijos tarpkultūrinius apmokymus daugiausia atlieka ekspatriantams, atvykstantiems į jų šalį. Nors pastaraisiais metais pradeda atsirasti poreikis apmokyti ir kinų vadybininkus, išvykstančius atlikti tarptautines užduotis. Apmokymai dažniausiai atliekami kursų ar seminarų forma. Pabrėžtina, kad daugelis nagrinėtų Kinijos kompanijų apmokymus teikia ir ekspatrianto sutuoktiniui. Taip išvengiama dalies problemų, kurias ekspatriantas patirtų svetimajame šalyje, jei jo sutuoktinis (ė) mažai nusimanytų apie svetimą kultūrą ir papročius. Visos nagrinėtos kompanijos teikia bendrus kultūrinius apmokymus, verslo vystymo Kinijoje seminarus. Kaip papildomą veiklą, kompanijos dažniausiai siūlo vertimo paslaugas ir kalbos kursus. Viena kompanija taip pat teikia ir būsto, ofiso ar net mokyklos vaikui paieškos paslaugą.

Taip pat reikėtų pabrėžti, kad Europos Sąjunga ir Kinijos Respublika, įvertinusios glaudesnio bendradarbiavimo poreikį nuo 2006 metų vykdo ketverių metų programą „EU – China Managers Exchange and Training Program“. Pagal ją atrinkti 200 ES ir 200 Kinijos vadybininkų, kurie dalyvaus kultūriniuose ir kalbos apmokymuose. Siekiama gerinti verslo ryšius tarp ES ir Kinijos, tikimasi, kad šie apmokyti vadybininkai galės sėkmingai stiprinti bendradarbiavimą. Šiuo metu jau yra atrinkti kandidatai ir nuo 2007 m. rugpjūčio mėnesio vyksta pirmasis vadybininkų apsikeitimas.

## Tarpkultūrinių apmokymų konsultaciniai centrai Indijoje

Apibūdinimas	Kompanijos pavadinimas			
	www.globalindian.com	www.globaladjustments.com	www.shanticonsulting.com	http://ccrtindia.gov.in
<b>Pagrindinio padalinio šalis</b>	Indija	Indija	Indija	Indija
<b>Padaliniai kitose šalyse</b>	JAV, Jungtinė Karalystė	JAV, Jungtinė Karalystė	JAV	Nenurodoma
<b>Apmokymai skirti šalims</b>	Indija, Vakarų Europa, JAV, Australija, Kinija, P. Korėja, Japonija, Viduriniai Rytai	Indija, Vakarų Europa, JAV, Australija, Kinija, P. Korėja, Japonija, Viduriniai Rytai	Indija, JAV	Nenurodoma
<b>Apmokymų tipai</b>	Kursai, virtualus mokymas	Kursai	Kursai	Kursai, seminarai
<b>Tikslinė auditorija</b>	Vadovai, specialistai iš Indijos	Vadovai, specialistai iš Indijos ir užsienio	Vadovai, projektų komandos, studentai	Mokytojai, studentai
<b>Kursai, seminarai</b>	Kursai vietoje: pirminis pasiruošimas, papročiai, verslo kalba, komunikavimo kursai; virtualus mokymas: flash tipo filmukai apie tarpkultūrinius skirtumus, verslo etiketą, įpročius, verslą užsienyje	Gyvenimas Indijoje, darbas Indijoje, pirminis pasiruošimas, papročiai, verslo kalba, komunikavimo kursai, repatriacija	Valdymo sprendimai Indijoje, tarpkultūrinė orientacija ekspatriantams ir studentams atvykstantiems į Indiją, apmokymai indų darbuotojams, dirbantiems su JAV kompanijomis	Orientacijos apmokymai, kultūrinių vertybių apmokymai, mokytojų iš kitų šalių apmokymai
<b>Kainos</b>	Viena licenzija virtualiam mokymui kainuoja 80USD	Nenurodoma	Nenurodoma	Nenurodoma
<b>Papildoma veikla</b>	Nenurodoma	Žurnalo leidyba, prekyba knygomis	Verslo konsultacijos, prekyba verslo literatūra	Nenurodoma

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal įmonių internetinius tinklalapius: [www.globalindian.com](http://www.globalindian.com), [www.globaladjustments.com](http://www.globaladjustments.com), [www.shanticonsulting.com](http://www.shanticonsulting.com), <http://ccrtindia.gov.in>.

Nagrinėtos Indijos konsultacinės kompanijos tarpkultūrinius apmokymus daugiausia atlieka ekspatriantams atvykstantiems į jų šalį bei išvykstantiems į JAV (12 lentelė). Apmokymai daugiausiai atliekami vadovams ir specialistams, nors kai kurios kompanijos teikia apmokymus ir studentams atvykstantiems ar išvykstantiems iš Indijos. Kaip ir kitose šalyse, Indijoje populiariausia mokytis kursuose ar seminaruose, kuriuose apžvelgiami Indijos ar užsienio šalies papročiai, normos bei verslo vystymo ypatumai. Vienintelė kompanija „Global Indian“ teikia virtualaus mokymosi galimybę. Už nedidelį mokestį galima gauti licenziją, leidžiančią peržiūrėti mokomuosius filmukus apie kultūrinius ypatumus ir pan. bei atlikti tam tikrus testus susijusius su kultūrinių skirtumų



supratimu. Kaip papildoma veikla, populiariausia yra prekyba verslo literatūra, taip pat teikiamos ir verslo konsultacijos.

Užsienio konsultacinės kompanijos vykdo tik bendrus kultūrinius apmokymus, kuriuose supažindina su tam tikros kultūros normomis ir papročiais, moko užsienio kalbų ir teikia verslo valdymo toje šalyje konsultacijas. Kinijos konsultacinės kompanijos pasižymi tuo, kad teikia apmokymus ne tik ekspatriantui, bet ir sutuoktiniui. Indijoje viena kompanija teikia virtualaus tarpkultūrinio mokymosi galimybę tiek užsienio ekspatriantams, tiek savo šalies darbuotojams.

Lietuvoje teikiamos tik verslo konsultacijos ir rengiami verslo vystymo seminarai, orientuoti tik į Lietuvos rinką, ar bent jau geriausiu atveju į ES. Nebuvo rasta nei viena Lietuvos kompanija, kuri atsižvelgtų į kultūrinius skirtumus, kurie yra labai svarbūs vykdant veiklą užsienio šalyje.

Lietuvos kompanijos turėtų įvertinti besikeičiančios rinkos ypatumus. Tarpkultūriniai apmokymai galėtų būti nauja kryptis verslo konsultacijas teikiančioms kompanijoms, nes dėl vis augančios prekybos su užsienio šalimis atsiranda tokių apmokymų poreikis (3 PRIEDAS).

### **3.3. Kiekybinis ekspatriantų tyrimas**

Empirinis organizacijos kultūros tyrimas buvo organizuojamas ir atliekamas remiantis R.Urbanskienės, R.Vaitkienės, B. Clottey (1998) ir V. Pranulio (1998) pateiktomis rekomendacijomis ir metodiniais nurodymais. Apibendrinus metodiką buvo išskirtos tokios tyrimų stadijos: 1) tyrimo pravedimo poreikio pagrindimas, 2) tyrimo problemos, tikslų ir uždavinių bei objekto nustatymas, 3) numatomų testuoti hipotezių išskyrimas, 4) tyrimo metodų parinkimas, 5) tyrimo imties pasirinkimo procedūros numatymas, 6) duomenų rinkimų formų sudarymas, 7) tyrimo apribojimų nustatymas, 8) duomenų rinkimas, 9) duomenų apdorojimo procedūros, duomenų analizė ir interpretavimas.

#### **3.3.1 Empirinio tyrimo pagrindimas**

*Tyrimo pravedimo poreikio pagrindimas.* Lietuvai įstojus į Europos Sąjungą, mūsų šalies organizacijos įgauna naujų vystymosi, žinių įgijimo bei kitų galimybių. Padidėjo poreikis vystyti tarpkultūrinius ryšius, diegti naujus tarpkultūrinės vadybos modelius, kurie palengvintų bendravimą tarp skirtingų šalių organizacijų. Ypač svarbūs tampa vadybininkai bei vadovai, turintys tarptautinės veiklos vykdymo patirties ir sugebantys dirbti užsienyje. Visa tai skatina kurti ir diegti tarpkultūrinius modelius bei stengtis apmokyti atitinkamus darbuotojus, kurie padėtų vystyti tarpkultūrinius ryšius tarp šalių bei organizacijų. Siekiant sėkmingai pritaikyti tarpkultūrinius apmokymų modelius, svarbu iširti su kokiomis problemomis susiduria ekspatriantai bei jų šeimos nariai, kol ekspatriantas atlieka tarptautinę užduotį.

Detalų ekspatriantų tyrimą, kuris trumpai buvo aprašytas 3.1 skyriuje, yra atlikusi organizacija „GMAC Global Relocation Services“, tačiau šiame tyrime yra mažai gilinamasi į ekspatriantų patiriamumas problemas bei apmokymus, kurie naudojami, norint išvengti šių problemų. Nebuvo rasta duomenų, kad panašus tyrimas būtų atliktas Lietuvoje.

Pagrindus tyrimo pravedimo poreikį yra formuluojama tyrimo problema, tikslas, uždaviniai ir tyrimo objektas.

**Tyrimo problema** – kokiomis tarpkultūrinės vadybos priemonėmis būtų galima sumažinti ekspatriantų kultūrinę atskirtį?

**Tyrimo tikslas** – empirinio ekspatriantų tyrimo metu išsiaiškinti priemones ir būdus, paremtus tarpkultūrinės vadybos teorijomis ir ekspatriantų apmokymų modeliais, ekspatriantų kultūrinei atskirčiai mažinti.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Nustatyti, kokie apmokymai yra pravedami ekspatriantams, prieš jiems išvykstant vykdyti tarptautinės užduoties.
2. Išsiaiškinti problemas, su kuriomis susiduria ekspatriantai bei jų šeimos nariai, ekspatriantams išvykus vykdyti tarptautinės užduoties.
3. Apibendrinus teorinius ir praktinius tyrimus, pasiūlyti naują tarpkultūrinį modelį, mažinantį ekspatriantų kultūrinę atskirtį.

**Tyrimo objektas** – Lietuvos piliečiai, dirbantys tarptautinių ryšių turinčiose organizacijose bei vykduojantys, besiruošiantys vykdyti ar jau vykde organizacijos paskirtas tarptautines užduotis.

Prieš atliekant ekspatriantų tyrimą, iškeltos tokios indukcinės hipotezės:

**Hipotezė Nr. 1.:** Ekspatriantų kultūrinę atskirtį mažina intensyvūs tarpkultūriniai darbuotojų apmokymai.

**Hipotezė Nr. 2.:** Organizacijos pagalba tarptautinės užduoties vykdymo metu padeda sumažinti ekspatriantų kultūrinę atskirtį.

**Pirminių duomenų poreikis.** Nepavykus rasti antrinių duomenų ekspatriantų tyrimui atlikti, empirinis tyrimas atliktas remiantis pirminiais duomenimis (apklausa), t.y., duomenys buvo renkami konkrečiai tyrimo problemai spręsti. Pirminių duomenų privalumas yra tas, kad jie susieti su tiriamos problemos turiniu ir specifika. Tyrimo pobūdis bei pirminių duomenų poreikis nulemia empirinio tyrimo metodų pasirinkimą.

**Empirinio tyrimo metodai.** Siekiant išsiaiškinti tarpkultūrinės vadybos įtaką ekspatriantų kultūrinei atskirčiai mažinti, atlikta mokslinės literatūros loginė analizė, palyginimas, sintezė bei vienkartiniai tyrimai.

Siekiant darbo tikslo, pasirinktas žvalgybinio tyrimo metodas, kuriuo norima papildyti mokslinės analizės rezultatus, kad sukurti tarpkultūrinį modelį, skirtą kultūrinei atskirčiai mažinti.

Kaip teigia V. Pranulis (1998) žvalgybinis tyrimas tai preliminarus ir negilus tyrimas, atliekamas siekiant geriau suprasti ir apibrėžti problemos turinį, sudėtį, kilmę, aplinką bei jos tolesnio sprendimo kryptis.

Iš kiekybinių tyrimo metodų, panaudota organizacijos darbuotojų *apklausos anketa*. Šis metodas pasirinktas dėl turimų privalumų: 1) jis yra pigus; 2) užtikrinamas respondentų anonimiškumas; 3) respondentai patys pasirenka, kada pildyti anketą; 3) metodas suteikia galimybę atlikti įvairiapjūvią analizę bei analizuoti rezultatus kompiuterinių programų pagalba.

Remiantis apklausos klasifikacija, pasirinktas netiesioginės apklausos būdas – *autoapklausa*. Anketa buvo patalpinta internete, o pasirinktiems respondentams nurodomas internetinis adresas, kuriuo galima ją pasiekti. Taip buvo galima apklausti ir respondentus, šiuo metu esančius užsienio valstybėse ir atliekančius tarptautines užduotis.

Išsiaiškinus tyrimo metodus galima nusistatyti ir tyrimo visumą bei imties parinkimo procedūrą.

***Imties pasirinkimo procedūra.*** Pasirenkant imčių atrinkimo planą, pirmiausia reikia išsiaiškinti tyrėją dominančią tiriamąją visumą. *Tiriamąja visuma šiame tyrime laikoma pasirinktos tikslinės verslo ir akademinės organizacijos, kuriose yra darbuotojų atlikusių arba atliekančių tarptautinę užduotį. Šiuo atveju tyrimo imtis yra atlikę arba atliekantys tarptautinę užduotį įmonių darbuotojai.*

Respondentų imčiai iš tiriamosios visumos sudaryti, naudojamas *netikimybinis imties atrinkimo metodas*. Netikimybinė atranka - yra tokia, kurioje tiriamos visumos elementai yra atrenkami ne atsitiktiniu būdu. Netikimybinės atrankos metodas pasirinktas dėl to, kad tiriamos visumos elementus galima lengviau, greičiau ir pigiau pasiekti, dėl to jie gali būti atrinkti į imtį, be to, profesionaliai atrinkus visumos elementus, galima gauti pakankamai reprezentatyvią imtį.

Detaliau apibrėžiant netikimybinės atrankos metodą, reikia paminėti, jog buvo naudojamas *parankios atrankos būdas*, kuris yra grindžiamas patogiausių, arčiausiai esančių ir lengviausiai prieinamų tiriamos visumos elementų atrinkimu.

Į tiriamąją visumą įeina prekybos, gamybos paslaugų ir akademinės organizacijos, vykdančios tarptautines užduotis. Kadangi daugiausiai tarptautinių įmonių filialų bei atstovybių yra didžiuosiuose Lietuvos miestuose (Vilnius, Kaunas, Klaipėda), apklausai pasirinktos organizacijos iš šių regionų. Darbuotoją išsiųsti vykdyti tarptautinę užduotį yra gana brangu, be to, tai užtrunka pakankamai ilgą laiką, todėl galima teigti, kad organizacijos pastoviai siunčia ne daugiau 5% savo darbuotojų vykdyti tarptautinių užduočių.

Reziumuojant galima teigti, jog parenkant imties atrankos metodą, buvo įvertinti piniginiai bei laiko ištekliai, atkreiptas dėmesys į tiriamos visumos pobūdį ir sudėtį.

**Duomenų rinkimo formos.** Remiantis anketų sudarymo taisyklėmis, suformuota 36 klausimų anketa, kurioje dominuoja uždarojo tipo klausimai ir atviro tipo atsakymais besiremiantys klausimai (2 PRIEDAS). Siekiant įvertinti subjektyvius, abstraktus pobūdžio reiškinius buvo naudojamosi požiūrių matavimo skalėmis.

Anketos įžangoje nurodytas apklausos tikslas bei respondentų dalyvavimo apklausoje svarba. Demografiniai klausimai įrašyti anketos pabaigoje. Tyrimų esmę apima didžioji dalis klausimų.

Pabrėžtina, kad jei respondentas į klausimą „Kiek kartų buvote išvykęs (-usi) vykdyti tarptautinės užduoties?“ atsako, kad daugiau nei 1 kartą, tada jo prašoma pasirinkti dvi ilgiausias arba problematiškiausias užduotis ir pagal jas atsakyti į kai kuriuos anketos klausimus du kartus. Atsakyti į klausimus apie antrą tarptautinę užduotį neprivaloma.

Formuluojant klausimus, buvo kreipiamas dėmesys į tai, kad klausimo kalba (žodinė jo sudėtis, stilius) užmegztų kuo glaudesnę ryšį tarp tyrėjo ir respondento.

**Tyrimo apribojimai.** Kiekviename tyrime lieka neišspręstos problemos, neatsakyti klausimai, kurie atsiranda dėl tyrimo metu iškilusių įvairių apribojimų. Atliekant ekspatriantų tyrimą buvo galima susidurti su tokiais *sunkumais ir apribojimais*:

- respondentų nenoras dalyvauti tyrime;
- respondentai gali ne visiškai tiksliai atsakyti į tyrimo klausimus, todėl tyrimo rezultatai gali būti ne visiškai tikslūs. Taip pat jie gali padaryti klaidų anketose ir dėl dėmesio stokos;
- respondentų atsakymai gali būti nepilni, neatsakyti visi klausimai, be to anketos gali būti negražintos laiku arba visai negražintos;

Siekiant išvengti bent dalies šių apribojimų, buvo nuspręsta anketą patalpinti internete bei sukurti informacinę sistemą naudojantis PHP programavimo kalba susietą su MS SQL duomenų baze apklausos rezultatams išsaugoti. Sistemoje suprogramuoti apribojimai, kurie atsižvelgė į respondento ankstesnius atsakymus ir jam pateikė tik tinkamus klausimus. Atitinkamai pagal respondento atsakymus, kai kurie klausimai jam buvo pateikti dar kartą. Taip buvo sumažinta klaidų tikimybė anketose bei taupomas respondentų ir tyrėjo laikas.

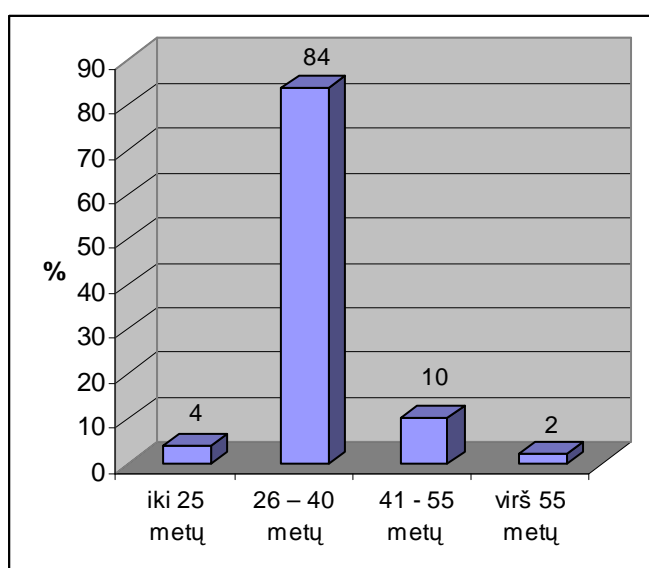
### **3.3.2 Empirinio tyrimo duomenų analizė ir interpretavimas**

**Duomenų rinkimas.** Sukūrus duomenų rinkimo sistemą ir ją tinkamai ištestavus, buvo galima atlikti apklausą. Autoapklausa buvo vykdoma 2008 m. balandžio 15 – gegužės 9 dienomis. Buvo siekiama išsiaiškinti, kurie darbuotojai buvo išvykę vykdyti tarptautinių užduočių ir stengiamasi jiems asmeniškai nusiųsti užklausą, siūlančią dalyvauti apklausoje.

Apklausoje dalyvavo 72 respondentai iš 10 organizacijų. Respondentų buvo prašoma pasirinkti 2 įsimintiniausias atliktas tarptautines užduotis ir jomis remiantis atsakyti į anketos

klausimus. Atsakyti į klausimus apie antrą tarptautinę užduotį buvo neprivaloma. Iš apklausoje dalyvavusių respondentų 24 atsakė į klausimus apie 2 tarptautines užduotis. Kadangi kiekvienos tarptautinės užduoties metu respondentas gali susidurti vis su kitomis problemomis arba jam gali būti suteikti specialūs apmokymai, analizuojant duomenis buvo nuspręsta atsakymus apie antrąsias tarptautines užduotis prilyginti naujo respondento atsakymams. Režiumuojant galima teigti, kad iš viso gauti atsakymai apie 96 tarptautines užduotis.

Iš viso anketos pagalba apklaustos 39 moterys (54% visų respondentų) ir 33 vyrai (46% visų respondentų). Daugiausia respondentų buvo 26 – 40 metų amžiaus (84% visų respondentų), 10% buvo 41 - 55 metų, 4% respondentų priklausė iki 25 metų amžiaus grupei ir vos 2% buvo virš 55 metų amžiaus (20 pav.).



Šaltinis: Sudaryta autoriaus.

### 20 pav. Apklausoje dalyvavusių respondentų amžius, proc.

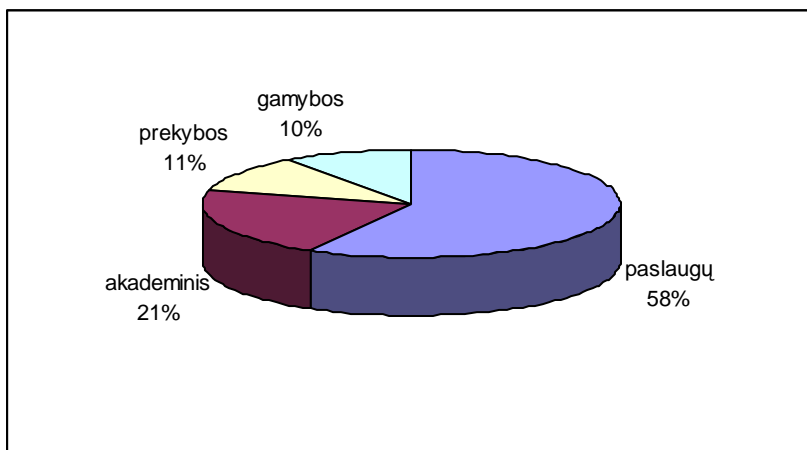
Daugiausia vykdančių tarptautines užduotis yra 26 – 40 metų darbuotojai, kurie yra jauni, lankstūs, nebijantys permainų, mokantys užsienio kalbų bei jau turintys pakankamai darbinės patirties. Organizacijos nebijo investuoti į tokius darbuotojus ir jais pasikliauti. Tuo tarpu kitų amžiaus grupių darbuotojai yra arba per jauni ir nepakankamai patyrę, arba patyrę, bet jau nenorintys jokių permainų ir/arba nemokantys užsienio kalbų.

Verta pastebėti, kad visi respondentai turėjo aukštąjį išsilavinimą, o 27% iš jų netgi daugiau negu vieną. Iš to galima daryti išvadą, kad organizacijos tarptautines užduotis patiki atlikti tik gerai išsilavinusiems darbuotojams, kurie galės greičiausiai prisitaikyti prie naujos aplinkos.

Anketos klausimų atsakymai rodo, kad 52% apklaustų respondentų užima vadovaujančias pareigas, iš kurių net 30% yra aukščiausio lygio vadovai. Kiti 33% respondentų priklauso darbuotojų / tarnautojų grupei, o likę yra administracijos darbuotojai. 42% respondentų savo organizacijose dirba daugiau nei 10 metų, kiti 47% dirba nuo 5 iki 10 metų ir tik 11% apklaustų

respondentų savo organizacijose dirba mažiau nei 5 metus. Galima teigti, kad pasirinkdamos darbuotojus tarptautinei užduočiai vykdyti, organizacijos atsižvelgia į jų patirtį ir lojalumą.

Norint susidaryti aiškesnį vaizdą apie tarptautinių užduočių vykdytojus, organizacijos tyrimui pasirinktos iš įvairių verslo sričių. Apklausti respondentai dirba paslaugų sektoriuje (58% apklaustųjų), kiti 21% dirba akademinėse organizacijose, 11% dirba prekybos, o likę 10% - gamybos sektoriuje (21 pav.).



Šaltinis: Sudaryta autoriaus.

### **21 pav. Sektoriai, kuriems priklauso apklausoje dalyvavusių respondentų organizacijos, proc.**

Respondentų organizacijų būstinės įsikūrę dviejuose didžiausiuose Lietuvos miestuose – Vilniuje (22%) ir Kaune (78%). Organizacijose daugiausia dirba 31 - 50 žmonių (57%), 25% organizacijų – daugiau nei 100 žmonių, 10% organizacijų dirba 10 – 30 žmonių ir tik 8% mažiau negu dešimt žmonių.

**Duomenų apdorojimo procedūros.** Kiekybinio tyrimo metu surinkti duomenys buvo automatiškai išsaugojami duomenų bazėje, po to atliekama jų analizė. Duomenų statistinei analizei atlikti buvo pasirinktos tokios statistinės analizės rūšys:

1. *Aprašomoji analizė.* Anketos duomenys analizuoti Microsoft Excel programoma. Pagal surinktus duomenis, buvo aiškinamasi, kokios yra tendencijos ir prielaidos. Siekiant nustatyti galimus ryšius tarp dviejų kintamųjų, buvo atlikta duomenų koreliacija.

2. *Statistinės išvados,* kurių pagalba patvirtintos ar atmestos tyrimo pradžioje suformuluotos hipotezės.

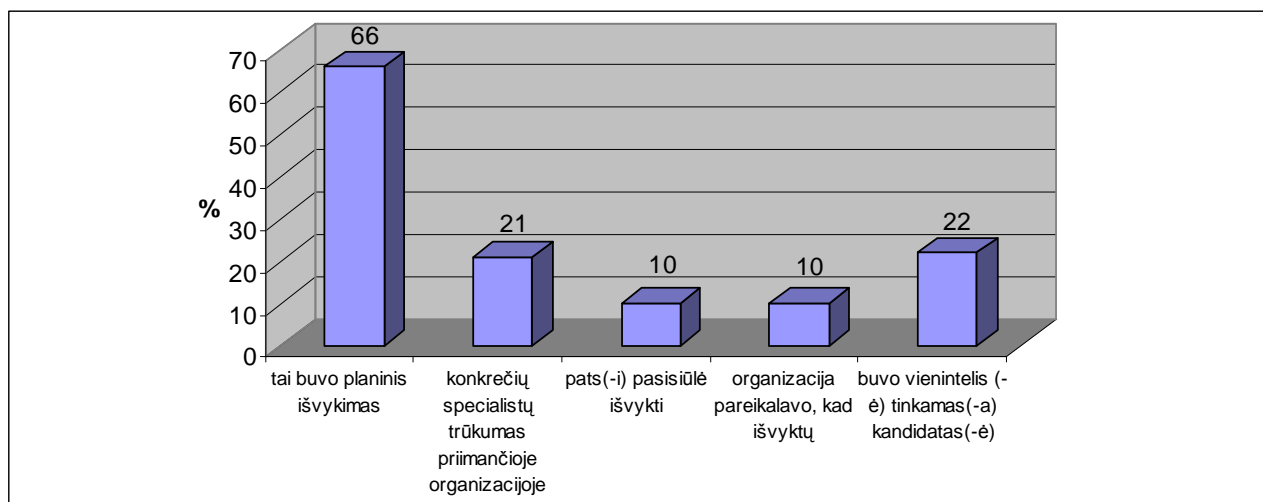
**Duomenų analizė ir interpretavimas.** Pabaigus duomenų rinkimo ir apdorojimo procedūras bei sisteminus 36 anketos klausimų atsakymų rezultatus, pereita prie surinktų duomenų analizės, interpretavimo bei koreliacijų paieškos.

Tyrimo rezultatai rodo, kad tik vienas iš apklaustųjų tyrimo metu vykdė organizacijos pavestą tarptautinę užduotį ir buvo išvykęs į užsienio šalį, kiti respondentai tuo metu buvo

Lietuvoje. 38% respondentų buvo įvykdę daugiau nei 5 užduotis, kiti 20% buvo įvykdę 3 – 5 tarptautines užduotis, 24% įvykdę dvi užduotis, o likę 18% tik vieną. Dažniausiai apklaustų respondentų užduotys truko nuo 1 mėnesio iki 3 mėnesių (35% apklaustųjų), 28% respondentų užduotys truko nuo 3 mėnesių iki 6 mėnesių, 24% užduočių truko iki 1 mėnesio, o likę 13% tarptautinių užduočių truko nuo 6 mėnesių iki 1 metų. Verta pabrėžti, kad nebuvo nei vieno respondento, kurio tarptautinė užduotis truktų nuo 1 metų ir daugiau. Tai gali būti susiję su tuo, kad Lietuvos organizacijos greičiausiai nesiima ilgalaikių projektų į kuriuos reikėtų investuoti ilgą laiką.

Šalys, į kurias respondentai vyko vykdyti užduočių labai įvairios: Danija, Švedija, Suomija, Norvegija, Prancūzija, Ispanija, Italija, Makedonija, Portugalija, Olandija, Belgija, Vokietija, Mozambikas, Vietnamas, Kinija, Japonija, Sudanas, Jungtinės Amerikos Valstijos, Saliamono salos, Kenija. Dažniausiai buvo vykstama į Europos šalis (ypač Skandinaviją).

Apklausiant respondentus buvo prašoma nurodyti priežastis, dėl ko jie buvo išsiųsti vykdyti tarptautinės užduoties. Respondentai galėjo pasirinkti iš kelių pasiūlytų priežasčių ir/arba pateikti kitas priežastis. Kaip vieną iš pagrindinių priežasčių dėl ko respondentai buvo išsiųsti vykdyti tarptautinės užduoties, jie nurodė, kad „tai buvo planinis išvykimas“ (ją nurodė 66% apklaustųjų) (22 pav.).



Šaltinis: Sudaryta autoriaus.

## 22 pav. Priežastys, dėl ko respondentai vykdė tarptautines užduotis, proc.

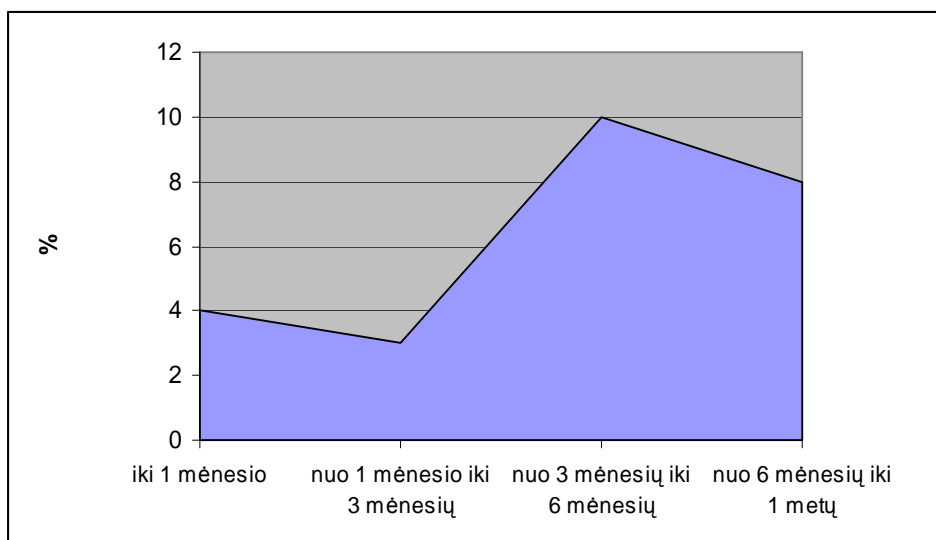
Pagal apklausos rezultatus, 22% respondentų nurodė, kad „buvo vienintelis (-ė) tinkamas(-a) kandidatas(-ė)“. Dėl „konkrečių specialistų trūkumo priimančioje organizacijoje“ buvo išsiųsti tik 21% respondentų. „Pats(-i) pasisiūlė išvykti“ vykdyti tarptautinės užduoties 10% respondentų. Lygiai tiek pat respondentų nurodė, kad „organizacija pareikalavo, kad jie išvyktų“. Kaip papildomą priežastį respondentai nurodė, kad „dalyvavo konkurse išvykti stažuotei“ (22 pav.).

Į klausimą „Ar norėjote vykti vykdyti tarptautinės užduoties“ 85% respondentų atsakė teigiamai, o likę 15% teigė, kad abejojo ar vykti, ar ne. Pažymėtina, kad nebuvo nei vieno respondento visai nenorėjusio vykti vykdyti tarptautinės užduoties.

Apytiksliai pusė respondentų (48%) vykdyti tarptautinių užduočių vyko vieni, kiti 21% respondentų vyko 3 – 5 žmonių komandoje, 20% vyko dviese, o 11% vyko 5 ir daugiau žmonių komandoje. Galima daryti išvadą, kad vykdyti tarptautinių užduočių organizacijos stengiasi siųsti kuo mažesnes darbuotojų grupes, galbūt tikėdamosios taip sumažinti galimas išlaidas.

Visi respondentai užduoties vykdymo metu bendravo anglų kalba.

Paklausus „Ar prieš išvykstant vykdyti tarptautinės užduoties respondentams buvo praversti apmokymai“, 25% apklaustųjų atsakė teigiamai. Šį procentą galima išskaidyti pagal tarptautinės užduoties trukmę (23 pav.).



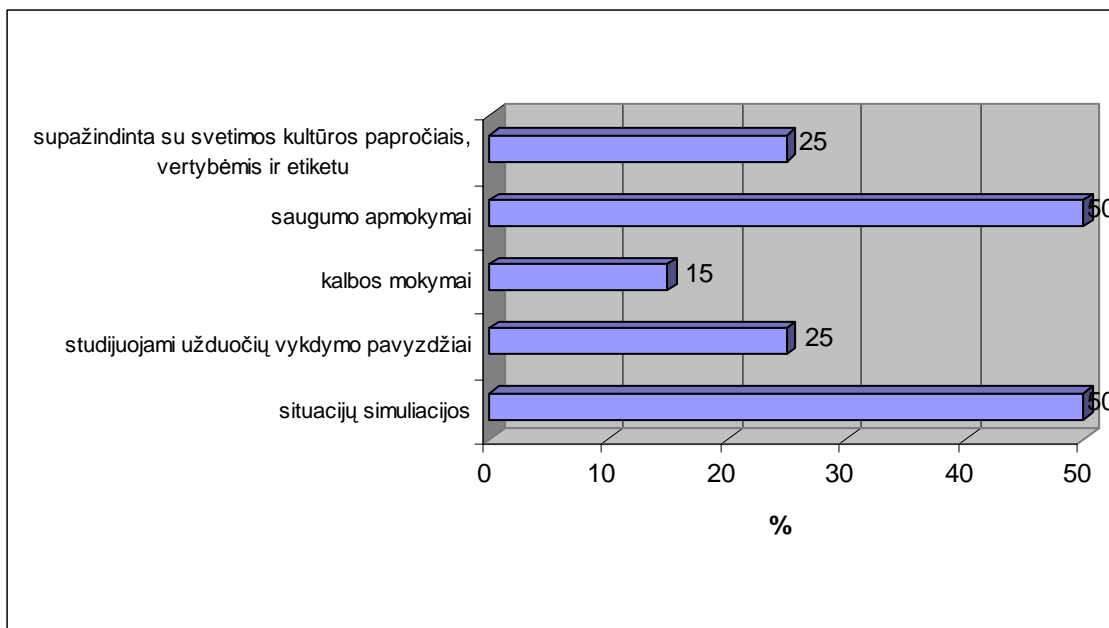
Šaltinis: Sudaryta autoriaus.

### **23 pav. Respondentų, kuriems buvo praversti apmokymai, skirstymas pagal užduoties vykdymo laikotarpį, proc.**

Matoma tendencija, kad apmokymus stengiamasi praversti tiems darbuotojams, kurie išvyksta vykdyti tarptautinės užduoties ilgesniam laikotarpiui (nuo 3 mėnesių iki 6 mėnesių ir nuo 6 mėnesių iki 1 metų).

Respondentų, kuriems prieš vykstant vykdyti tarptautinės užduoties buvo praversti apmokymai, buvo klausama, kokie apmokymai jiems buvo suteikti prieš vykstant vykdyti tarptautinės užduoties. Respondentai galėjo pasirinkti iš kelių pasiūlytų apmokymų tipų ir/arba nurodyti kitokius apmokymus. Pusė jų teigė, kad buvo naudojamas „situacijų simuliacijų“ apmokymų tipas (50% teigiamai atsakusių respondentų), ketvirtadalis respondentų „supažindinti su svetimos kultūros papročiais, vertybėmis ir etiketu“ (25% teigiamai atsakusių respondentų), lygiai tiek pat „studijavo užduočių vykdymo pavyzdžius“ (24 pav.).





Šaltinis: Sudaryta autoriaus.

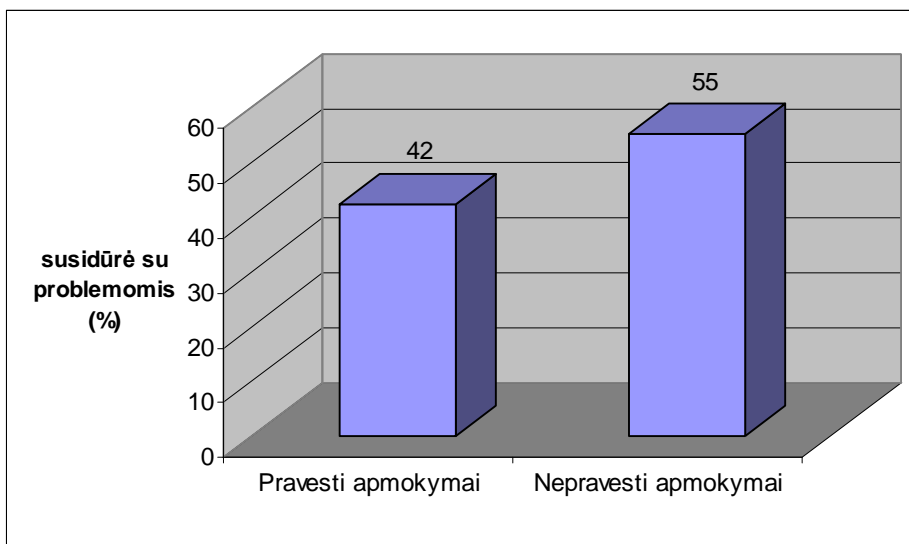
#### 24 pav. Suteiktų apmokymų tipai, proc.

Atlikto tyrimo duomenimis, „kalbos apmokymai“ buvo suteikti tik 15% teigiamai atsakusių respondentų. Kaip papildomus, pusė respondentų nurodė „saugumo apmokymus“. Šie apmokymai susiję su šalimis, į kurias jie vyko – Vietnamą, Sudaną, Mozambiką, Keniją – kuriose yra ne tik nepastovi politinė situacija, bet ir yra didesnis užkrečiamų ligų pavojus (24 pav.).

Suteiktų apmokymų naudingumą dauguma respondentų įvertino vidutiniškai - 3 iš 5 balų (65% teigiamai atsakusių respondentų). Likę respondentai apmokymus įvertino kaip naudingus arba labai naudingus (4 arba 5 balai).

Galima daryti išvadą, kad organizacijos mažai kreipia dėmesio į apmokymus, jos nesistengia paruošti savo darbuotojų tarptautinėms užduotims, nes greičiausiai nenori papildomų išlaidų. Jei apmokymai ir būna pravedami, jie dažniausiai nėra labai naudingi išvykstantiems darbuotojams.

Į klausimą „Ar susidūrėte su kokiomis nors problemomis svetimoje šalyje atlikdami pavestą užduotį“ beveik pusė respondentų atsakė teigiamai (47% apklaustųjų). Galima palyginti, kiek respondentų susidūrė su problemomis, kuriems buvo pravedti apmokymai ir kuriems apmokymai nebuvo pravedti (25 pav.).

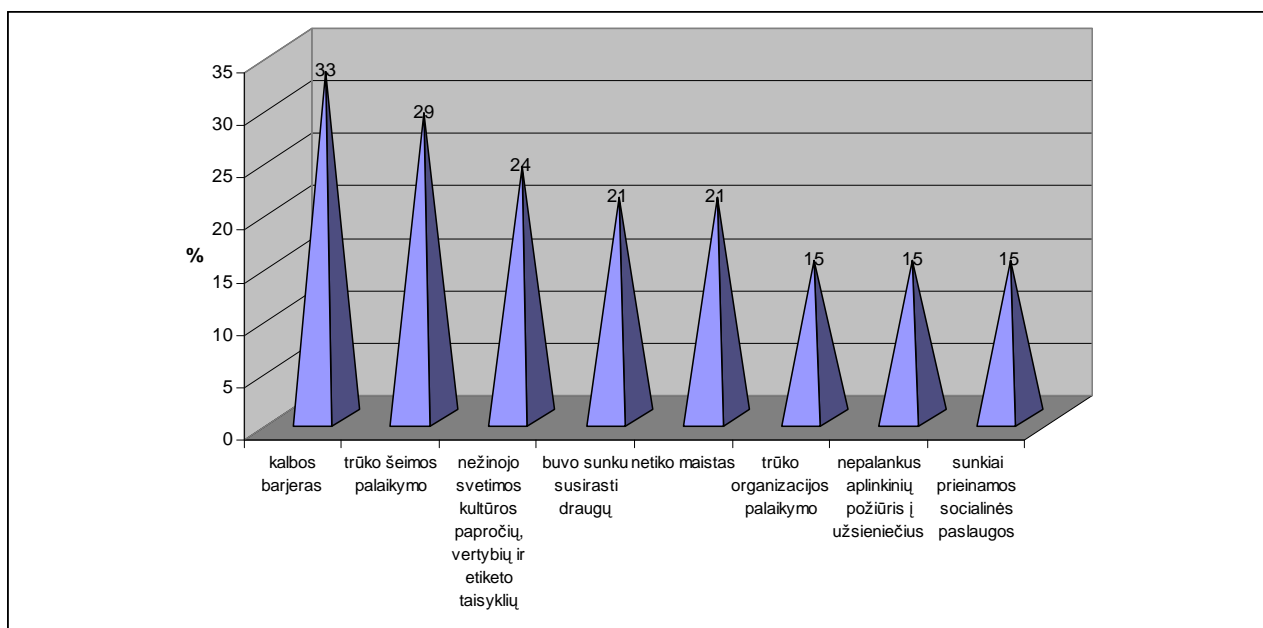


Šaltinis: Sudaryta autoriaus.

**25 pav. Palyginimas, kiek respondentų susidūrė su problemomis jiems pravedus apmokymus, ir kiek nepravedus, proc.**

Matoma tendencija, kad respondentai, kuriems buvo praveisti apmokymai mažiau susidūrė su problemomis, palyginus su tais apklausoje dalyvavusiais respondентаis, kuriems apmokymų praveista nebuvo (atitinkamai 42% ir 55%). Nors skirtumas ir nedidelis, tačiau šie rezultatai patvirtina pirmąją hipotezę, kad „*Ekspatriantų kultūrinę atskirtį mažina intensyvūs tarpkultūriniai apmokymai*“.

Su problemomis susidūrusių respondentų buvo klausiama su kokiomis problemomis jie susidūrė svetimoje šalyje atlikdami pavestą užduotį. Respondentai galėjo pasirinkti iš kelių galimų problemų ir/arba nurodyti kitokias problemas. Trečdalis jų kaip vieną pagrindinių problemų įvardijo „kalbos barjerą“. Tai gali būti susiję ir su tuo, kad kaip jau minėta anksčiau, kalbos apmokymai buvo atlikti tik labai nedidelei daliai respondentų. 29% respondentų nurodė, kad jiems „trūko šeimos palaikymo“. Dar 24% teigiamai atsakiusių respondentų teigė, kad „nežinojo svetimos kultūros papročių, vertybių ir etiketo taisyklių“ (26 paveikslas).



Šaltinis: Sudaryta autoriaus.

### 26 pav. Problemos, su kuriomis susidūrė respondentai, proc.

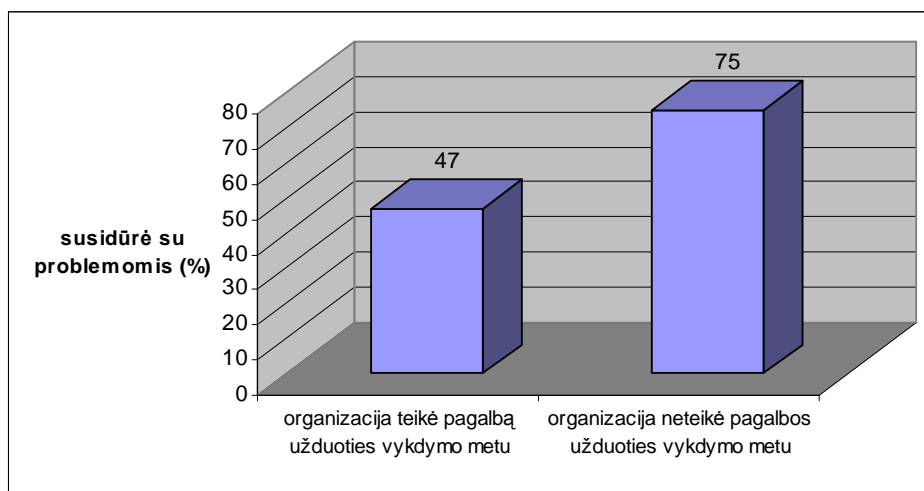
Kad buvo „sunku susirasti draugų“ ir „netiko maistas“ nurodė po 21% teigiamai atsakusių respondentų. Kitas problemas, kad „trūko organizacijos palaikymo“, „nepalankus aplinkinių požiūris į užsieniečius“ bei, kad „sunkiai prieinamos socialinės paslaugos“ nurodė apytiksliai po 15% teigiamai atsakusių respondentų. Papildomos respondentų patirtos problemos buvo: „atmestinas požiūris iš priimančios organizacijos (universiteto)“, „sunku prisitaikyti prie naujo darbo dienos ritmo“, „religiniai skirtumai“, „vietiniai nenorėjo kalbėti angliškai, todėl reikėjo kuo greičiau išmokti bent vietinės kalbos pagrindus“, „sunku prisitaikyti prie vietinės organizacijos vidinių taisyklių“.

Pagal apklausos rezultatus tik 5% apklaustųjų vykdant tarptautinę užduotį svetimose šalyje buvo kartu su savo šeima. Visi šie respondentai vykdė tarptautines užduotis laikotarpyje nuo 6 mėnesių iki 1 metų. Šeimai vykti kartu dažniausiai kyla daug problemų – sutuoktinio nenoras palikti esamą darbą, nenoras keisti mokymo įstaigos vaikams, poreikis prižiūrėti turimą nuosavybę, papildomos išlaidos užsienio šalyje. Be šių apribojimų yra ir organizacijos nenoras rūpintis ne tik savo darbuotoju, bet ir jo šeima.

Su darbuotojais vykę šeimos nariai susidūrė su tomis pačiomis problemomis kaip ir patys darbuotojai – t.y. „kalbos barjeras“ (68% kartu vykusią šeimos narių), 42% šeimos narių „nežinojo svetimos kultūros papročių, vertybių ir etiketo taisyklių“, 35% „buvo sunku susirasti draugų“, 15% „netiko maistas“. Be to 18% kartu vykusią darbuotojų sutuoktinių taip pat „negalėjo susirasti darbo“, o 10% „buvo sunku rasti tinkamą mokymo įstaigą vaikams“ svetimose šalyje.

17 – 22 anketos klausimai yra skirti išsiaiškinti kokią pagalbą savo darbuotojams suteikė organizacija vykdant tarptautinę užduotį, užduoties vykdymo pabaigoje ir pabaigus ją vykdyti. Pirmiausia buvo klausama „Ar vykdant užduotį Jums buvo suteikiama reikiama pagalba iš organizacijos“, 81% respondentų atsakė teigiamai. Daugiausiai, 82% teigiamai atsakiusiųjų, organizacijos „konsultavo“, 59% „padėjo išspręsti kilusias problemas dėl būsto ir transporto“, 35% „supažindino su partneriais“. Pažintinių kelionių organizacijos neorganizavo nei vienam apklaustam respondentui. Užduoties vykdymo pabaigoje organizacijos suteikė pagalbą 29% respondentų. Iš jų 50% organizacijos „pasiūlė tolesnes karjeros galimybes“, 67% „konsultavo“, 33% „supažino su dabartine situacija organizacijoje“. Su dabartine situacija namų šalyje organizacijos nesupažindino nei vieno respondento. Tuo tarpu pabaigus vykdyti tarptautinę užduotį ir grįžus organizacijos suteikė pagalbą 43% respondentų. Iš jų 67% organizacijos „supažindino su dabartine situacija organizacijoje“, o „teikė konsultacijas“ ir „supažindino su dabartine situacija namų šalyje“ po 22% respondentų. Apibendrinus tyrimo rezultatus galima teigti, kad organizacijos stengiasi rūpintis savo darbuotojais išvykusiais vykdyti tarptautinių užduočių ir teikti jiems įvairią pagalbą bei konsultuoti.

Galima palyginti, kiek respondentų susidūrė su problemomis tarptautinės užduoties vykdymo metu, kuriems organizacija teikė pagalbą su tais kuriems neteikė (27 pav.).



Šaltinis: Sudaryta autoriaus.

### **27 pav. Palyginimas, kiek respondentų susidūrė su problemomis, kuriems organizacija teikė pagalbą su tais kuriems neteikė, proc.**

Matoma tendencija, kad respondentai, kuriems organizacija neteikė pagalbos, dažniau susiduria su problemomis vykdydami tarptautines užduotis, nei tie, kuriems pagalba buvo teikiama (atitinkamai 75% ir 47%). Šie rezultatai patvirtina antrąją hipotezę, kad „Organizacijos pagalba tarptautinės užduoties vykdymo metu padeda sumažinti ekspatriantų kultūrinę atskirtį“.

Paklausus, „Ar susidūrėte su kokiomis nors problemomis grįžus po tarptautinės užduoties atlikimo“ tik 15% atsakė teigiamai. Daugelis teigiamai atsakiusių respondentų teigė, kad „pasikeitė

situacija organizacijoje“ (86% teigiamai atsakiusių), kitiems 56% „buvo sunku vėl adaptuotis visuomenėje“. Tai pagrįsdė susiję su tuo, kad visi su problemomis po grįžimo susidūrę respondentai buvo išvykę vykdyti tarptautinių užduočių gana ilgam laikotarpiui (nuo 3 mėnesių iki 6 mėnesių arba nuo 6 mėnesių iki 1 metų), per kurį įvyko tam tikri pokyčiai ne tik organizacijoje, bet ir visuomenėje.

Į klausimą „ar pranešėte vadovybei apie kilusias problemas vykdant tarptautinę užduotį ar grįžus“ teigiamai atsakė 28% respondentų. 90% iš teigiamai atsakiusių teigė nežinantis, ar vadovybė atsižvelgė į jiems iškilusias problemas ir tik 10% atsakė, kad vadovybė visgi „pažadėjo jas išspręsti, kad su jomis nebesusidurtų kiti darbuotojai“. Galima teigti, kad tarp darbuotojų, vykdančių tarptautines užduotis, ir organizacijų trūksta glaudesnio savitarpio bendravimo, kas padėtų išspręsti dalį iškilusių problemų.

Atsižvelgiant ar respondentams buvo suteikti apmokymai ar ne, jų buvo prašoma pasiūlyti, kaip tobulinti suteiktus apmokymus arba kaip pasiruošti prieš išvykstant vykdyti tarptautinės užduoties. Respondentai pateikė tokius siūlymus:

- 1) surinkti kuo daugiau informacijos apie šalį ir miestą, į kurią vykstama, bei būsimą darbovietę;
- 2) geriau susipažinti su šalimi, jos papročiais ir tradicijomis;
- 3) stengtis gauti kuo daugiau informacijos iš siunčiančios organizacijos tarptautinių ryšių skyriaus bei siunčiančios organizacijos padalinio;
- 4) susipažinti su politine ir saugumo situacija šalyje (nes pavyzdžiui Afrikos šalims būdingi neramumai, užsieniečių grobimai, todėl reikia būti ypač atsargiems);
- 5) užsitikrinti šeimos palaikymą ir supratimą;
- 6) išsiaiškinti būsimą darbo specifiką;
- 7) palaikyti kontaktą su toje šalyje esančiu darbuoju, kuris padės greičiau prisitaikyti, socializuotis;
- 8) nuvykus stengtis greičiau perprasti „nerašytas“ vietines taisykles, kad nekiltų nesusipratimų;
- 9) stengtis pasiruošti visiems gyvenimo atvejams;
- 10) pasirūpinti žodynu.

Respondentai norėtų gauti kuo daugiau informacijos apie šalį kur vykstama, jos papročius, tradicijas bei naują organizaciją. Į tai atsižvelgus organizacijoms vertėtų vykdyti apmokymus savo darbuotojams, kad jie patirtų kuo mažiau problemų užsienio šalyse.

Galiausiai respondentų buvo prašoma įvardinti gautą naudą tarptautinės užduoties atlikimo metu. Visi respondentai teigė, kad tarptautinės užduoties vykdymas jiems padėjo įgyti daugiau profesinės patirties, 76% „patobulino užsienio kalbos žinias“, 57% „užmezgė vertingus kontaktus“,

43% „perteikė patirtį bendradarbiams“, kad „padėjo kilti karjeros laiptais“ teigė 33% respondentų, 30%, kad įgytą „patirtį pritaikė organizacijoje“.

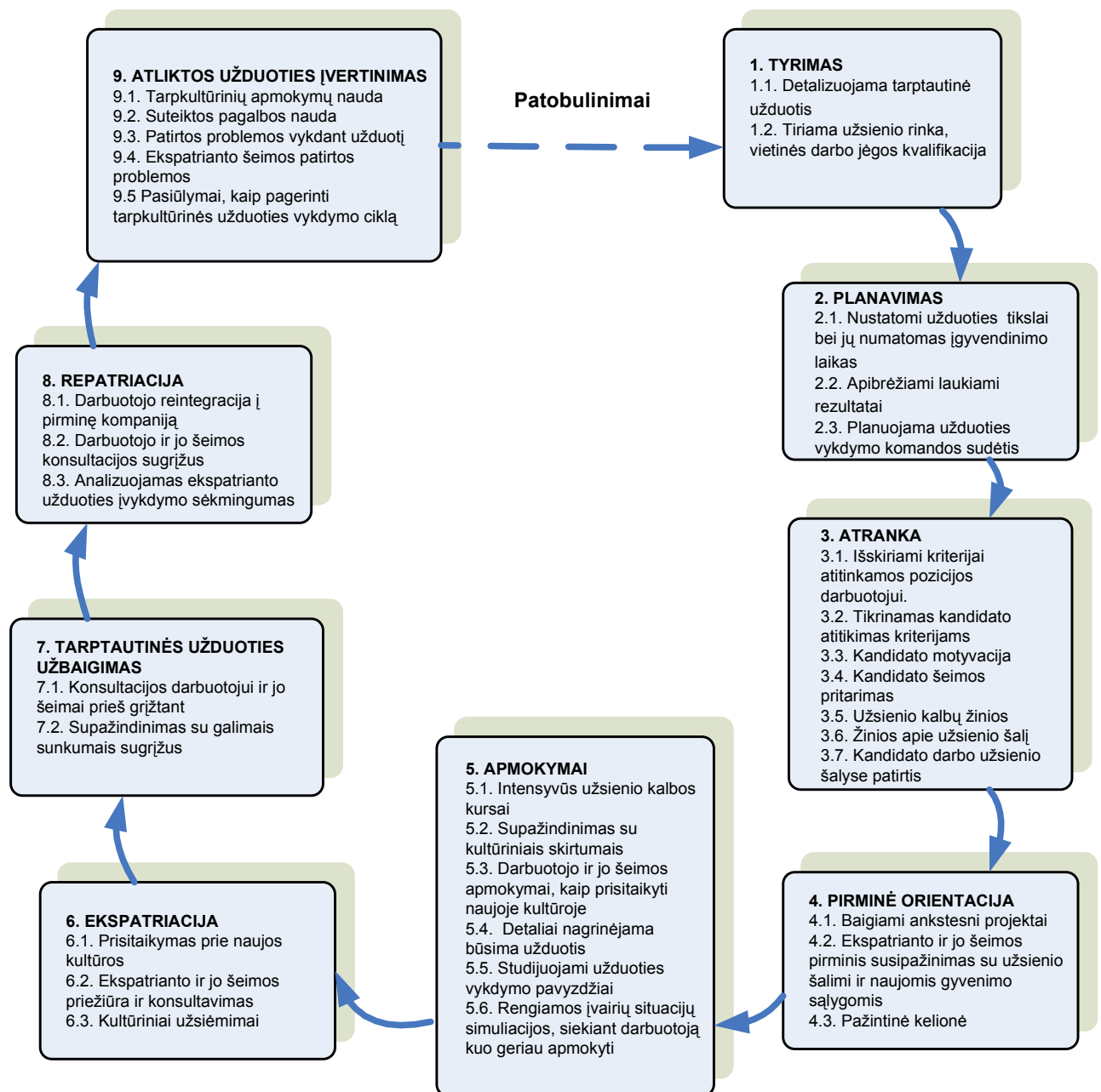
### **3.4. Siūlomas ekspatriantų kultūrinės atskirties mažinimo modelis**

Apibendrinus atlikto tyrimo rezultatus, galima teigti, kad kol kas Lietuvos organizacijos kreipia mažai dėmesio į darbuotojų, išvykstančių vykdyti tarptautinių užduočių, apmokymus, jų patiriamas problemas, bei darbuotojų pasiūlymus. Organizacijos ir darbuotojai turėtų glaudžiau bendrauti tarpusavyje - darbuotojai turėtų stengtis pranešti apie visas patiriamas problemas, o organizacijos ieškoti kuo efektyvesnių būdų joms išspręsti ir atsižvelgti į darbuotojų pasiūlymus.

Organizacijoms vertėtų kuo geriau paruošti darbuotojus prieš jiems išvykstant vykdyti tarptautinių užduočių, taip jos galėtų darbuotojams padėti išvengti tam tikrų problemų vykdant užduotį bei geriau prisitaikyti naujoje aplinkoje.

Darbo autoriaus siūlo ekspatriantų kultūrinės atskirties mažinimo modelį, kuriuo vadovaujantis organizacijos galėtų efektyviau apsibrėžti tarptautinės užduoties vykdymo ciklą taip padidinant užduoties įvykdymo sėkmę.

Autoriaus modelis sukurtas remiantis anksčiau aptartais modeliais bei įvertinus empirinio tyrimo rezultatus. Ekspatriantų kultūrinės atskirties mažinimo modelis sudarytas iš devynių etapų – tyrimo, planavimo, atrankos, pirminės orientacijos, apmokymų, ekspatriacijos, tarptautinės užduoties užbaigimo, repatriacijos ir atliktos užduoties įvertinimo (28 pav.).



Šaltinis: Sudaryta autoriaus.

## 28 pav. Siūlomas ekspatriantų kultūrinės atskirties mažinimo modelis

Kaip pavaizduota 28 paveiksle, pirmiausia turėtų būti detalizuojama tarptautinė užduotis ir ištiriama užsienio rinka ir vietinės darbo jėgos kvalifikacija, nes gali būti, kad ekspatrianto neverta apmokyti ir siųsti užduoties atlikimui, jei tai užduočiai atlikti pakanka ir vietinės rinkos darbuotojo (1 etapas). Jei vis dėlto nusprendžiama, kad reikia ekspatriantų vykdyti užduočiai, atliekamas jos planavimas - nustatomi užduoties tikslai bei jų numatomas įgyvendinimo laikas, apibrėžiami laukiami rezultatai, bei planuojama užduoties vykdymo komandos sudėtis (2 etapas). Nusprendus, kokių pozicijų darbuotojų reikės užduoties atlikimui, vykdoma jų atranka (3 etapas). Pirmiausia išskiriami kriterijai atitinkamos pozicijos darbuotojui. Vertinant kandidatus, tikrinamas jų atitikimas

kriterijams, jų motyvacija, užsienio kalbų žinios, žinios apie užsienio šalį bei kandidato darbo užsienio šalyse patirtis. Taip pat svarbu išsiaiškinti, ar kandidatas turi šeimos palaikymą vykdyti užduotį ir, ar šeima neplanuoja į užsienio šalį vykti kartu su juo. Nes šeimos įtaka yra labai svarbi užduoties atlikimo sėkmei. Atrinkus tinkamus kandidatus, vykdoma pirminė jų orientacija į užsienio šalį. Atrinkti darbuotojai pirmiausiai užbaigia savo darbus ar projektus, kuriuos vykdė iki šiol. Ketvirtame etape, turėtų būti vykdomas ekspatrianto ir jo šeimos pirminis susipažinimas su užsienio šalimi ir naujomis gyvenimo sąlygomis. Esant reikalui, suorganizuojama pažintinė kelionė į atitinkamą užsienio šalį ir būsimą darbo bei gyvenamą vietą. Penktame etape vykdomi ekspatrianto apmokymai - intensyvūs užsienio kalbos kursai, supažindinimas su kultūriniais skirtumais, detalai nagrinėjama būsima užduotis, studijuojami užduoties vykdymo pavyzdžiai, rengiamos įvairių situacijų simuliacijos, siekiant darbuotoją kuo geriau apmokyti. Vykdomi darbuotojo ir jo šeimos apmokymai, kaip prisitaikyti naujoje kultūroje. Baigus apmokymus, ekspatriantas vienas ar su šeima išvyksta vykdyti užduoties. Visą užduoties atlikimo laikotarpį ekspatriantas ir jo šeima (jei vyksta kartu) turi būti prižiūrimi ir prireikus konsultuojami, kad išvengtų problemų, kylančių dėl kultūrinių skirtumų. Taip pat turi būti organizuojami kultūriniai užsiėmimai, padedantys lengviau integruotis į užsienio šalies kultūrą (6 etapas). Užbaigiant tarptautinę užduotį, teikiamos konsultacijos darbuotojui ir jo šeimai prieš grįžtant, supažindinama su galimais sunkumais sugrįžus, ir kaip būtų galima jų išvengti (7 etapas). Aštuntame etape vyksta grįžusio darbuotojo reintegracija į pirminę kompaniją bei jo ir šeimos konsultacijos sugrįžus. Ekspatriantui ir jo šeimai turi būti suteikiama visokeriopa pagalba, taip padedant geriau adaptuotis prie pasikeitusios situacijos visuomenėje bei pačioje organizacijoje. Paskutiniame etape (9 etapas) turėtų būti analizuojamas ekspatrianto užduoties įvykdymo sėkmingumas ir priimamas sprendimas dėl tolesnės ekspatrianto pozicijos – jis gali būti ruošiamas naujai užduočiai, gali būti sugražintas į senas pareigas, kurias užėmė prieš išvykdamas, gali būti pasiūlytos naujos pareigos arba gali būti nusprendžiama atsisakyti jo paslaugų, esant netenkinamiems užduoties atlikimo rezultatams. Remiantis atlikto empirinio tyrimo rezultatais, galima teigti, kad tarp darbuotojų, vykdančių tarptautines užduotis, ir organizacijų trūksta glaudesnio savitarpio bendravimo, kas padėtų išspręsti dalį iškilančių problemų. Šiame etape vadovybė turėtų atsižvelgti į ekspatrianto pastebėjimus, jo patirtas problemas užduoties vykdymo metu, bei pasiūlymus, kaip patobulinti tarptautinės užduoties vykdymo ciklą, kad atlikdami kitas užduotis darbuotojai nebesusidurtų su tomis pačiomis problemomis. Vadovybė turėtų tai gerai apsvarstyti ir jeigu reikia, tobulinti užduoties vykdymo ciklą. Šios, modelio tobulinimo, funkcijos trūksta darbe nagrinėtuose Harzing, ir D. Grundey tarpkultūrinio ciklo modeliuose. Jos dėka, modelį galima pritaikyti kiekvienai organizacijai atskirai, atsižvelgiant į jos darbuotojų patiriamas problemas.



Kaip paminėta 3.1. poskyryje, kompanijos GMAC GRS atliktame tyrime stengtasi apžvelgti tiktais bendrą ekspatriantų situaciją, tačiau nebuvo ieškoma ryšio tarp tarpkultūrinių apmokymų ir ekspatriantams kilusių problemų, nebuvo ieškoma būdų, kaip būtų galima išspręsti ekspatriantams kylančias problemas. Darbo autorius stengėsi savo atlikto tyrimo pagalba surasti būdus, kaip būtų galima išspręsti šias problemas.

Pagal 3.2. poskyryje aprašyto, darbo autoriaus atlikto, kabinetinio tyrimo išvadą, užsienio konsultacinės kompanijos vykdo tik bendrus kultūrinius apmokymus, kuriuose supažindina su tam tikros kultūros normomis ir papročiais, vykdo kalbos kursus ir teikia verslo vykdymo toje šalyje konsultacijas. Lietuvoje teikiamos tik verslo konsultacijos ir rengiami verslo vystymo seminarai orientuoti tik į Lietuvos rinką. Nebuvo rasta nei viena Lietuvos kompanija, kuri atsižvelgianti į kultūrinius skirtumus, kurie yra labai svarbūs vykdant veiklą užsienio šalyje.

Organizacijos, kurios siunčia savo darbuotojus vykdyti tarptautinių užduočių, galėtų remtis autoriaus siūlomu ekspatriantų kultūrinės atskirties mažinimo modeliu ir pagal jo etapus pakoreguoti naudojamus tarptautinių užduočių vykdymo modelius. Tai turėtų padėti sumažinti ekspatriantų patiriamas problemas.

Darbo tikslas buvo sukurti modelį, padedantį sumažinti ekspatriantų kultūrinę atskirtį. Norint realiai įvertinti sukurto modelio veiksmingumą, reikėtų atlikti kitą tyrimą, kurio metu būtų stengiamasi tam tikrose organizacijose vykdyti ekspatriantų tarptautines užduotis remiantis darbo autoriaus siūlomu modeliu. Tik tokiu atveju būtų galima nustatyti, ar siūlomas modelis yra veiksmingas.

## IŠVADOS

Atlikus mokslinės literatūros analizę, galime daryti tokias teorines išvadas:

1.1. Tarpkultūrinės vadybos moksle ypač žinomi yra G.Hofstede (1980), F.Trompenaars (1993) ir S.H.Schwartz (1994) sukurti modeliai. F.Trompenaars ir S.H.Schwartz, formuluodami savo tarpkultūrinės vadybos modelius, rėmėsi G.Hofstede surinkta medžiaga, nes tai yra daugelio tarpkultūrinių tyrimų pagrindas. Visi šie modeliai yra panašūs tuo, jog siekia paaiškinti, kaip kultūra paveikia tam tikrus vadybos aspektus, tačiau pasižymi taikymo sudėtingumu ir skirtingais mokslininkų požiūriais į kultūrą bei jos poveikį organizacijos valdymui.

1.2. Išanalizavus įvairių autorių nurodomas priežastis, kodėl atliekami tarptautiniai darbuotojų perkėlimai, galima išskirti 3 motyvus - užpildyti pozicijas, vadybos vystymas ir organizacijos vystymas. Autoriai akcentuoja, kad tarptautiniai darbuotojų perkėlimai užtikrina žinių atėjimą, vietinių vadybininkų apmokymą bei kompensuoja vietinių vadybininkų trūkumą.

1.3. Tarpkultūrinių apmokymų metodai, skirti tarptautinių užduočių vykdyti išvykstantiems darbuotojams: kultūrinis simulatorius, kontrastų metodas, situacijų simuliacijos, savęs įvertinimo kriterijus bei kultūros įsisavinimas. Autorių nurodomi tarpkultūrinių apmokymų tipai - informacijos davimo, emocinis ir įsigilinimo požiūris.

1.4. Labai svarbu gerai informuoti išvykstančius į užsienio šalį darbuotojus, apie galimas problemas ir iššūkius, su kuriais jiems teks susidurti. Tarpkultūriniai apmokymai padeda kompanijoms išvengti didelių nuostolių, kurie būtų, jei ekspatriantas nesugebėtų prisitaikyti prie svetimos kultūros ir neatliktų užduoties.

Apžvelgus empirinio tyrimo rezultatus, galime daryti tokias išvadas:

2.1. Atlikus įvairių užsienio šalių tarpkultūrinių apmokymų paslaugas teikiančių bendrovių apžvalgą, paaiškėjo, jog užsienio konsultacinės kompanijos vykdo tik bendrus kultūrinius apmokymus, kuriuose supažindina su tam tikros kultūros normomis ir papročiais, vykdo kalbos kursus ir teikia verslo vykdymo toje šalyje konsultacijas. Kinijos konsultacinės kompanijos pasižymi tuo, kad teikia apmokymus ne tik ekspatriantui, bet ir sutuoktiniui. Indijoje yra kompanijų, siūlančių virtualaus tarpkultūrinio mokymosi galimybę tiek užsienio ekspatriantams, tiek savo šalies darbuotojams.

2.2. Lietuvoje teikiamos tik verslo konsultacijos ir rengiami verslo vystymo seminarai, orientuoti tik į Lietuvos rinką. Nebuvo rasta nei viena Lietuvos organizacija, kuri atsižvelgtų į kultūrinius skirtumus, kurie yra labai svarbūs vykdant veiklą užsienio šalyje.

2.3. Atlikto empirinio tyrimo duomenimis, dažniausiai apklaustų respondentų tarptautinės užduotys truko nuo 1 mėnesio iki 3 mėnesių (35% apklaustųjų), 28% respondentų užduotys truko

nuo 3 mėnesių iki 6 mėnesių, 24% užduočių truko iki 1 mėnesio, o likę 13% tarptautinių užduočių truko nuo 6 mėnesių iki 1 metų. Nebuvo nei vieno respondento, kurio tarptautinė užduotis truktų nuo 1 metų ir daugiau.

2.4. Respondentai buvo išsiųsti vykdyti tarptautinės užduoties, nes „tai buvo planinis išvykimas“ (šią priežastį nurodė 66% apklaustųjų), 22% respondentų teigė, kad „buvo vienintelis (-ė) tinkamas(-a) kandidatas(-ė)“, dėl „konkrečių specialistų trūkumo priimančioje organizacijoje“ buvo išsiųsti 21% respondentų, „pats(-i) pasisiūlė išvykti“ vykdyti tarptautinės užduoties 10% respondentų. Lygiai tiek pat respondentų teigė, kad „organizacija pareikalavo, kad jie išvyktų“. Kaip papildomą priežastį respondentai nurodė, kad „dalyvavo konkurse išvykti stažuotei“.

2.5. Prieš išvykstant vykdyti tarptautinės užduoties 25% respondentų buvo praveisti apmokymai. 50% respondentų, kuriems buvo praveisti apmokymai, teigė, kad buvo naudojamas „situacijų simuliacijų“ apmokymų tipas, 25% „supažindinti su svetimos kultūros papročiais, vertybėmis ir etiketu“, tiek pat „studijavo užduočių vykdymo pavyzdžius“. „Kalbos apmokymai“ buvo suteikti tik 15% teigiamai atsakiusių respondentų. Kaip papildomus, 50% respondentų nurodė „saugumo apmokymus“. Pastebima tendencija, kad apmokymus stengiamasi atlikti tiems darbuotojams, kurie išvyksta vykdyti tarptautinės užduoties ilgesniam laikotarpiui (nuo 3 mėnesių iki 6 mėnesių ir nuo 6 mėnesių iki 1 metų).

2.6. Pagrindinės problemos su kuriomis susidūrė respondentai: 33% įvardijo „kalbos barjerą“, 29% nurodė, kad jiems „trūko šeimos palaikymo“, 24% teigė, kad „nežinojo svetimos kultūros papročių, vertybių ir etiketo taisyklių“, kad buvo „sunku susirasti draugų“ ir „netiko maistas“ nurodė po 21% su problemomis susidūrusių respondentų. Kitas problemas, kad „trūko organizacijos palaikymo“, „nepalankus aplinkinių požiūris į užsieniečius“ bei, kad „sunkiai prieinamos socialinės paslaugos“ nurodė apytiksliai po 15% teigiamai atsakiusių respondentų.

2.7. Pagal apklausos rezultatus tik 5% apklaustųjų vykdant tarptautinę užduotį svetimose šalyje buvo kartu su savo šeima. Visi šie respondentai vykdė tarptautines užduotis nuo 6 mėnesių iki 1 metų. Su darbuotojais vykę šeimos nariai susidūrė su tokiomis problemomis: „kalbos barjeras“ (68% kartu vykusių šeimos narių), 42% šeimos narių „nežinojo svetimos kultūros papročių, vertybių ir etiketo taisyklių“, 35% „buvo sunku susirasti draugų“, 15% „netiko maistas“. Be to 18% kartu vykusių darbuotojų sutuoktinių taip pat „negalėjo susirasti darbo“, o 10% „buvo sunku rasti tinkamą mokymo įstaigą vaikams“ svetimose šalyje.

2.8. Vykdamas tarptautinę užduotį 81% respondentų buvo teikiama reikiama pagalba iš organizacijos: organizacijos „konsultavo“ 82% respondentų, 59% „padėjo išspręsti kilusias problemas dėl būsto ir transporto“, 35% „supažindino su partneriais“. Užduoties vykdymo pabaigoje organizacijos suteikė pagalbą 29% respondentų. Iš jų 50% organizacijos „pasiūlė tolesnes karjeros galimybes“, 67% „konsultavo“, 33% „supažino su dabartine situacija organizacijoje“. Tuo

tarpu pabaigus vykdyti tarptautinę užduotį ir grįžus, organizacijos suteikė pagalbą 43% respondentų. Iš jų 67% organizacijos „supažindino su dabartine situacija organizacijoje“, o „teikė konsultacijas“ ir „supažindino su dabartine situacija namų šalyje“ po 22% respondentų.

2.9. Tyrimo duomenimis darbuotojai nesistengia organizacijoms pranešti apie savo problemas, nes netgi ir pranešus, organizacijos dažniausiai nesiima jokių veiksmų kitų darbuotojų padėčiai pagerinti. Tarp darbuotojų, vykdančių tarptautines užduotis, ir organizacijų trūksta glaudesnio savitarpio bendravimo, kas padėtų išspręsti dalį išskylančių problemų.

2.10. Visi respondentai teigė, kad tarptautinės užduoties vykdymas jiems padėjo įgyti daugiau profesinės patirties, 76% „patobulino užsienio kalbos žinias“, 57% „užmezgė vertingus kontaktus“, 43% „perteikė patirtį bendradarbiams“, kad „padėjo kilti karjeros laiptais“ teigė 33% respondentų, 30% atsakė, kad įgytą „patirtį pritaikė organizacijoje“.

2.11. Autoriaus siūlomas modelis, ekspatriantų kultūrinei atskirčiai mažinti, susideda iš devynių etapų – tyrimo, planavimo, atrankos, pirminės orientacijos, apmokymų, ekspatriacijos, tarptautinės užduoties užbaigimo, repatriacijos ir atliktos užduoties įvertinimo.

RUBINAS, Andrius. (2008) *Narrowing the Cultural Gap of Expatriates in Cross-Cultural Management*. MBA Graduation Paper. Kaunas: Kaunas Faculty of Humanities, Vilnius University. 68p.

## SUMMARY

Business globalization trends raise the new priorities for management theory and practice. Furthermore, being the member of European Union provides new opportunities for Lithuanian companies to reach foreign markets. This situation increases the need of expatriates doing international assignments and working in foreign cultural settings.

The goal of this work is – to create an international assignment model based on cross-cultural management theories and practices, which could help expatriates to adopt better to foreign organization cultures. The objectives are: 1) to make the analysis of culture, management and cross cultural management theories; 2) to analyze cross cultural models; 3) to examine the international assignment models; 4) to analyze expatriate training models; 5) suggest new cross cultural model, which minimizes cross cultural gap of expatriates.

The object of the research is expatriates working in International organizations who are going to make, making or made International assignments. For research the author used such methods: 1) the analysis of scientific literature; 2) the empirical research; 3) data analysis.

The first part of the work, discloses major theoretical issues of cross cultural management and organizational culture. In the second part it is made the review of expatriates International assignment models. In the third part it is given the analysis of available services of consultancy companies working in cross-cultural training business and research (which was carried in 2008, April 15 – May 9) results of expatriates from Lithuanian organizations who were sent to do international assignments and define which problems they had. And finally there is suggested international assignment model, which could minimize the cross-cultural gap for expatriates in foreign culture.

Major conclusions and suggestion of the MBA paper are: 1) main reasons why organizations are sending their workers on international assignments are: to fill the positions; management development; organization development; 2) cross cultural teaching methods are: cultural simulator; contrast method; simulations of situations; cultural assimilator; 3) according to carried research, workers, who had cross cultural training had less problems during the international assignment; 4) author is proposing a model which consists of nine parts: research, planning, selection, primary orientation, training, expatriation, finishing of international assignment, repatriation and assignment evaluation. It should help to minimize the cultural gap of expatriates.

Work consists of 68 pages, where are 11 tables and 28 drawings.

## LITERATŪRA

### MOKSLINĖS LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. ADLER N. J. (2000) *International dimensions of organizational behavior*. 4 th Ed. Canada: Thomson Learning.
2. ADLER, N.J. AND JELINEK, M. (1986), "Is 'organisation culture' culture bound?", *Human Resource Management*, Vol. 25 No. 1, pp. 73-90.
3. AGUINIS, H.; HENLE, C. A. (2003). *The Search for Universals in Crosscultural Organizational Behavior*. In Greenberg, J (1 ed.), *Organizational behavior: the state of science*, 2nd edition. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
4. AYCAN, Z., KANUNGO, R.N. (1997), Current issues and future challenges in expatriation research, *New Approaches to Employee Management*, Greenwich: JAI Press, Vol. 4 p.245-60.
5. BARTKUS, Edverdas Vaclovas; MATIUŠAITYTĖ, Raimundė; ŠARKIŪNAITĖ, Ingrida; PAŠKEVIČIŪTĖ Greta (2008) *Metodiniai nurodymai socialinių mokslų krypties studentų darbams*. Kaunas: VU KHF. 54p., ISBN 978-9955-33-137-7.
6. BHAWUK, D. P. S., & BRISLIN, R. W. (2000). Cross-cultural Training: A Review. *Applied Psychology*, vol. 49, no. 1, p. 161-192.
7. CHRISTENSEN Claus, HARZING Anne-Wil (2004). *Expatriate failure: Time to abandon the concept?*, p. 55.
8. CONNER, D.R. (1993) *Managing at the speed of change*, Random House, New York, NY.
9. DE CIERI, H., DOWLING, P., TAYLOR, K. (1991) 'The psychological impact of expatriate relocation on partners', *International Journal of Human Resource Management*, Vol.2, p.377-414.
10. DENISON D.R. (1990) *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Willey.
11. DOWNES, M. (1996): SIHRM: Overseas Staffing Considerations at the Environmental Level, *Journal of International Management*, vol. 2, no. 1, p. 31-50.
12. EDSTRÖM, A., GALBRAITH, J.R. (1977): Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organizations, *Administrative Science Quarterly*, vol. 22 (Birželis), p. 248-263.
13. GMAC Global Relocation Services (2004). *TEN YEARS OF GLOBAL RELOCATION TRENDS: 1993-2004*. Illinois: GMAC Global Relocation Services, p. 24.

14. GMAC Global Relocation Services (2004). *GLOBAL RELOCATION TRENDS 2003/2004 SURVEY REPORT*. Illinois: GMAC Global Relocation Services, p. 74.
15. GRUNDEY, Dainora. (2007) *Cross-cultural management*. Paskaitų konspektas.
16. GUŠČINSKIENĖ, Jūratė.(1999) *Organizacijų sociologija: vadovėlis*. Kaunas: Technologija, 137 p. ISBN 9986-13-677-6.
17. HARZING ANNE-WIL (2001). Who's in charge?An empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries. *Human Resource Management*, Vol. 40, no. 2, p. 139-158.
18. HAVELOCK, R.G. (1963) *The Change Agents Guide to Innovation in Education*, Education Technology Publishing, NJ.
19. HOFSTEDE, G. (1991) *Cultures and Organisations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, London.
20. HOFSTEDE, G. (1984) *Culture's consequences international differences in work related values*. Beverly Hills CA: Sage Publications.
21. HOFSTEDE, G. (1980) Motivation, leadership, and organization: do american theories apply abroad? *Organizational dynamics*, p. 42-63.
22. HOLDEN N. (2001) Towards redefining cross-cultural management as knowledge management, Denmark: Copenhagen Business School, 7 p.
23. IMBRASAITĖ, Jūratė. (2004) *Vertybinių orientacijų ir politinis dalyvavimas Lietuvoje: individualistinė – kolektyvistinė dimensija*. Filosofija. Sociologija. Lietuvos mokslų akademijos leidykla, Nr. 2. p. 26-32.
24. IVANCEVICH J.M., MATTESON M.T. (1987) *Organizational behavior and management*. – Alamo, Texas: Business Publication, Inc., p.45.
25. JANSON L.(1995) Towards a dynamic model of post-acquisition cultural integration. *Journal of general management*. No. 3, p. 127-149.
26. JUCEVIČIENĖ, Palmira. (1996) *Organizacijos elgsena*. Kaunas: Technologija. 281 p. ISBN 9986-13-433-1.
27. LANE, H.W., DISTEFANO, J.J., MAZNEVESKI, M. L (2000) *International management behaviour* (4th ed.). Oxford: Blackwell.
28. LEE, Chiu-Yi (2006) Factors Affecting Cross-Cultural Adjustment Of Taiwanese Expatriates Assigned To Subsidiary Companies In Mainland China. Victoria: Victoria University of Technology, p. 246.
29. MARTINKUS, Bronislovas; NEVERAUSKAS, Bronius; SAKALAS, Algimantas; VENSUS, Rimantas; ŽILINSKAS, Vytautas. (2000) *Aiškinamasis įmonės vadybos terminų žodynas*. Kaunas: Technologija. 234 p. ISBN 9986-13-830-2.

30. MCNULTY YVONNE M., THARENOU PHYLLIS (2005) *Expatriate Return on Investment: A Definition and Antecedents* *Int. Studies of Mgt. & Org.*, vol. 34, no. 3, p. 68–95. ISSN 0020–8825 / 2005.
31. MENDENHALL, M., DUNBAR, E., & ODDOU, G. (1987). Expatriate selection, training and career pathing: A review critique. *Human Resource Management*, 26(3), 331-345.
32. PRANULIS, Vytautas(1998) *Marketingo tyrimai*. Vilnius: Kronta. p.166. ISBN 9986-879-10-8.
33. RONEN, S. (1989), *Training the International Assignee*. Training and Career Development, 1st ed.
34. SCHEIN, E.H. (1985), *Organisational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
35. SCHERMERHORN J.R, HUNT JR.J.G., OSBORN R.N. (1994) *Managing organizational behavior*. - 5 th Ed. – New York: John Wiley & Sons, Inc.
36. SCHWARTZ, S. (1994). *Beyond individualism/collectivism: New cultural dimensions of values*. In U. Kim, H. C. Triandis, C. Kagitcibasi, S. C. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Individualism and collectivism: Theory, method and applications*. London: Sage. p. 85-119.
37. STEERS, R. M., SANCHEZ-RUNDE, C. J. (2002). *Culture, Motivation and Work Behavior*. In Gannon, M.J., Newman, K.L. (eds) *The Blackwell Handbook of Cross-cultural Management*. Oxford: Blackwell, p. 190- 216.
38. STONER, James A.F.; FREEMAN, R. Edward. (1999) *Vadyba*. Kaunas: Poligrafija, 646 p. ISBN 9986-850-28-2.
39. STRAUB, D., LOCH, K., EVARISTO, R., KARAHANNA, E., STRITE, M. (2002). Toward a Theory-Based Measurement of Culture. *Journal of Global Information Management*, Vol. 10, Nr. 1, p. 13-23.
40. ŠAVAREIKIENĖ, Danguolė. (2000) *Įmonės kultūros kaip motyvuojančios aplinkos formavimas*. *Ekonomika ir vadyba*. p. 538. ISBN 9986-13-749-7.
41. ŠIMANSKIENĖ, Ligita. (2000) *Tautinių bruožų įtaka vadybos kultūrai*. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*. Kaunas: VDU leidykla. p.131-143. ISSN 1392-1142.
42. TARPTAUTINIŲ ŽODŽIŲ ŽODYNAS (1985). Vilnius: Vyriausioji enciklopedijų redakcija, 527 p. UDK: 808.82-316.31.
43. THILL, J. V., & BOVEE, C. L. (1989). *Business communication today* (2nd ed.). New York: Random House.
44. TYLOR, E.B. (1891) *Primitive Culture*, 3rd edn. London/New York: Murray/Harper, Vol. 1.
45. TRIANDIS, H. (2002). Generic individualism and collectivism. In M. Gannon and K. Newman (eds.), *The Blackwell handbook of cross-cultural management*, Oxford: Blackwell Business Pub. p. 16-45.



46. TROMPENAARS, Fons. (1993) *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business* (First Edition) London: Nicholas Brealey.
47. TYLOR, E.B. (1891) *Primitive Culture*, 3rd edn. London/New York: Murray/Harper, Vol. 1.
48. TUNG, R.L. (1987) 'Expatriate Assignments: Enhancing Success and Minimizing Failure', *Academy of Management Executive*, 1: 117-125
49. URBANSKIENĖ, Rūta; VAITKIENĖ, Rimgailė; CLOTTEY, Birutė (1998) *Rinkos tyrimai ir analizė*. Kaunas: Technologija. 199 p. ISBN 9986-13-656-3.
50. ZAKAREVIČIUS, Povilas. (1998) *Vadyba : genezė, dabartis, tendencijos*, Kaunas : VDU leidykla. 223 p. ISBN 9986-501-10-5.
51. ZAKARIYA, N. (2000) The effects of Cross-cultural training on the acculturation process of the global workforce, *International Journal of Manpower*, Vol.21, No.6, p.492-510.
52. WARNER, M. (1996) *Cross-cultural management in China: Hong Kong Baptist University*, *Asia Pacific Business Review*, Vol.3, Nr. 2, p. 82-83.
53. WEAVER, Gary R., (2000) *Culture, Communication and Conflict: Readings in Intercultural Relations*, Revised Second Edition. Boston, MA: Pearson Publishing. ISBN: 0-536-61343-5.

### INFORMACIJOS ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

54. BECHTEL CORPORATION [interaktyvus, žiūrėta 2007 03 12]  
Prieiga per Internetą: <http://www.bechtel.com/>
55. BNET Business Dictionary [interaktyvus, žiūrėta 2007 04 21]  
Prieiga per Internetą: <http://dictionary.bnet.com/definition/management.html>
56. NEWCASTLE UNIVERSITY (2002) [interaktyvus, žiūrėta 2007 04 16] Prieiga per Internetą:  
<http://www.ncl.ac.uk/nubs/undergrad/management/whatis.htm>
57. CULTURAL SAVVY (2007) [interaktyvus, žiūrėta 2007 10 11] Prieiga per Internetą:  
[www.culturalsavvy.com](http://www.culturalsavvy.com)
58. IH CULTURAL TRAINING (2007) [interaktyvus, žiūrėta 2007 10 10] Prieiga per Internetą:  
[www.ihlondon.com](http://www.ihlondon.com)
59. COMMUNICAID LTD. (2007) [interaktyvus, žiūrėta 2007 09 23] Prieiga per Internetą:  
[www.communicaid.com](http://www.communicaid.com)
60. KWINTESSENTIAL (2007) [interaktyvus, žiūrėta 2007 09 28] Prieiga per Internetą:  
[www.kwintessential.co.uk](http://www.kwintessential.co.uk)
61. RED CARPET MANDARIN (2007) [interaktyvus, žiūrėta 2007 10 20] Prieiga per Internetą:  
[www.redcarpetmandarin.com](http://www.redcarpetmandarin.com)
62. IN THE GAP (2007) [interaktyvus, žiūrėta 2007 10 05] Prieiga per Internetą: <http://www.in-the-gap.com/china/>

63. APA CHINA (2005) [interaktyvus, žiūrėta 2007 10 05] Prieiga per Internetą: [www.apachina.com](http://www.apachina.com)
64. THE OCCAM GROUP, LTD. (2007) [interaktyvus, žiūrėta 2007 10 21] Prieiga per Internetą: [www.occamgroup.com](http://www.occamgroup.com)
65. ENTER SHANGHAI (2007) [interaktyvus, žiūrėta 2007 10 20] Prieiga per Internetą: [www.entershanghai.info](http://www.entershanghai.info)
66. EUROPEAN UNION CHAMBER OF COMMERCE IN CHINA (2007) [interaktyvus, žiūrėta 2007 10 20] Prieiga per Internetą: [www.eucc.com.cn](http://www.eucc.com.cn)
67. GLOBAL INDIAN (2007) [interaktyvus, žiūrėta 2007 10 19] Prieiga per Internetą: [www.globalindian.com](http://www.globalindian.com)
68. GLOBAL ADJUSTMENTS SERVICES (2007) [interaktyvus, žiūrėta 2007 10 19] Prieiga per Internetą: [www.globaladjustments.com](http://www.globaladjustments.com)
69. SHANTI CONSULTING, LLC (2007) [interaktyvus, žiūrėta 2007 10 08] Prieiga per Internetą: [www.shanticonsulting.com](http://www.shanticonsulting.com)
70. CENTRE FOR CULTURAL RESOURCES AND TRAINING (2006) [interaktyvus, žiūrėta 2007 10 11] Prieiga per Internetą: <http://ccrtindia.gov.in>

## Darbe vartojamų sąvokų sąrašas

Nr.	Sąvoka	Turinys	Autorius
1.	<b>Aiškinamasis tyrimas</b>	Aiškinama kodėl egzistuoja ryšys tarp dviejų fenomeno, situacijos veiksmių, arba kaip tas ryšys egzistuoja.	Tamaševičius V. (1999, p. 4)
2.	<b>Analizė</b>	Smulkus, atidus, išsamus ko nors nagrinėjimas, studijavimas.	Leonavičius J. (1993, p. 12)
3.	<b>Anketa</b>	Klausimynas, kuris naudojamas marketingo tyrimo duomenų surinkimo tikslais.	Pranulis V. (1998, p. 89)
4.	<b>Apklausa</b>	Marketingo informacijos rinkimas asmeninės, telefono, pašto ar mišrios apklausos būdu.	Pranulis V. (1998, p. 77)
5.	<b>Apklausa</b>	Tam tikra suplanuota duomenų rinkimo forma ir naudojama aprašyti ar nuspėti tam tikrus veiksmus arba analizuoti dviejų tam tikrų kintamųjų sąryšį.	Vanagas P. (1998, p. 435)
6.	<b>Aplinka</b>	Visa tai, kas nėra organizacijos dalis; nekontroliuojamų veiksmių visuma.	Tamaševičius V. (1999, p. 10)
7.	<b>Aprašomasis tyrimas</b>	Išsamus fenomeno situacijos aprašymas.	Tamaševičius V. (1999, p. 4)
8.	<b>Asmeninė iniciatyva</b>	Tai organizacijos narių atsakomybės, draugiškumo ir nepriklausomybės laipsnis.	Robbins S.P. (1993, p. 415)
9.	<b>Aspektas</b>	Atžvilgis, kuriuo nagrinėjamas daiktas, reiškinys, sąvoka.	Tarptautinių žodžių žodynas (toliau – TŽŽ) (1985, p. 49)
10.	<b>Atranka</b>	Bet kokia visos grupės dalis, kuri gali būti analizuojama norint padaryti išvadas apie visą grupę ir išvengti sunkumų bei išlaidų dėl visų gyventojų surašymo.	Pass Ch. ir kt. (1997, p. 21)
11.	<b>Atrankos parametrai</b>	Požymių, pagal kuriuos bus atrenkami visumos elementai, sąrašas arba procedūrų, kaip toks sąrašas turi būti sudarytas, rinkinys.	Pranulis V. (1998, p. 154)
12.	<b>Atvirojo tipo klausimai</b>	Klausimai, kuriuose atsakinėtojo prašoma atsakyti jo paties žodžiais.	Pranulis V. (1998, p. 99)
13.	<b>Autoapklausa</b>	Tai netiesioginis apklausos būdas, kada respondentams išdalinamos anketos, paliekant savarankišką iniciatyvą patiems užpildyti anketos klausimų atsakymus.	Pranulis V. (1998, p. 78)
14.	<b>Bendri susitarimai</b>	Trečiame lygmenyje yra bendri susitarimai, arba tos tiesos, vertybės, kurių visumą organizacijos nariai pripažįsta bendros veiklos rezultate.	Jucevičienė P. (1996, p. 54)
15.	<b>Bendros vertybės</b>	Tai svarbūs požiūriai ir tikslai, bendri daugeliui grupės žmonių.	Kotter J.P. ir kt. (1992, p. 4)
16.	<b>Ceremonijos</b>	Standartizuota ir pasikartojanti veikla, naudojama tam tikroms progoms.	Jucevičienė P. (1996, p. 56)
17.	<b>Demokratija</b>	Organizacijų tvarkymosi principas, pagrįstas narių savaveiksmiškumu, aktyviu dalyvavimu organizacijų veikloje ir vadovavime; vadovaujамų organų renkamas, pakeičiamumas, atsiskaitomumas kolektyvui.	TŽŽ (1985, p. 102)
18.	<b>Dichotominiai klausimai</b>	Klausimai, kuriuose iš dviejų atsakymų prašoma pasirinkti vieną.	Pranulis V. (1998, p. 101)
19.	<b>Diferenciacija</b>	Vienodos visumos skaidymas, skirstymas į daugiopas, skirtingas formas ir pakopas; skirtumų ryškėjimas, išskėlimas.	TŽŽ (1985, p. 110)
20.	<b>Dimensija</b>	Matmuo, dydis.	TŽŽ (1985, p. 112)
21.	<b>Duomenys</b>	Neapdoroti skaičiai ir informacija.	Stoner J.A.F. ir kt. (2000, p. 603)
22.	<b>Ekspatriantas</b>	Tai darbuotojas, kuris yra multinacionalinės kompanijos pasiūstas atlikti laikiną užduotį užsienio šalyje.	Aycan ir Kanungo (1997)
23.	<b>Ekspatriantas</b>	Tai darbuotojas, užsienio šalyje praleidžiantis nuo šešių mėnesių iki penkių metų, kur jis atlieka atitinkamą užduotį ir atlikęs dažniausiai grįžta atgal.	De Cieri, Dowling ir Taylor (1991) p.379
24.	<b>Ekspatriantas</b>	Tai darbuotojas, iš vienos šalies išsiūstas dirbti į kitą šalį.	Bechtel Group Inc.
25.	<b>Ekspatriantas</b>	Žmogus, kuris persikelia į užsienį.	Online Etymology

			Dictionary, (2001)
26.	<b>Ekspatriantas</b>	Žmogus, kuris savo noru yra išvykęs iš savo šalies.	WordNet, Princeton University (2006)
27.	<b>Ekspatriantas</b>	Tai darbuotojas, kuris yra pasiūstas organizacijos atlikti laikiną užduotį užsienio šalyje, trunkančią nuo vieno mėnesio iki penkių metų.	Rubinas A. (2008, p. 25)
28.	<b>Empiriniai duomenys</b>	Duomenys tiesiogiai gaunami empirinio tyrimo metu.	Kardelis K. (1997, p. 55)
29.	<b>Empirinis tikrinimas</b>	Įvairių mokslinių teorijų tikrinimas, panaudojant empirinius duomenis.	Pass Ch. ir kt. (1997, p. 108)
30.	<b>Formalus</b>	Nurodantis nustatytą formą ar procedūrą.	Pass Ch. ir kt. (1997, p. 129)
31.	<b>Formalus aspektas</b>	Tai yra oficialiai išreikšti organizacijos tikslai, technologija, struktūra, politika ir procedūros bei finansiniai ištekliai.	Stoner J.A.F. ir kt. (1999, p. 180)
32.	<b>Fundamentalus</b>	Tvirtas, solidus, patvarus, svarbus, esminis.	Leonavičius J. (1993, p. 60)
33.	<b>Funkcijos</b>	Klasifikacija, taikoma organizacijos panašių veiklų grupės, tokioms kaip marketingas ar operacijos, apibūdinti.	Stoner J.A.F. ir kt. (2000, p. 16)
34.	<b>Globalizacija</b>	Organizacijos pripažinimas, jog verslas turi būti plėtojamas peržengiant vienos šalies ribas.	Stoner J.A.F. ir kt. (2000, p. 123)
35.	<b>Globalus</b>	Visuotinis, visa apimantis, visiems bendras.	Leonavičius J. (1993, p. 67)
36.	<b>Grupės elgesio normos</b>	Bendri ar plintantys grupės elgesio būdai, kurie pasireiškia nuolatos, nes grupės nariai linkę elgtis taip, kad išmokytų šios praktikos naujus narius.	Kotter J.P. ir kt. (1992, p. 4)
37.	<b>Herojai</b>	Žmonės, kurie suformulavo organizacijos vertybes, charakterį.	Jucevičienė P. (1996, p. 56)
38.	<b>Heterogeninis</b>	Nevienalytis, sudarytas iš skirtingos sudėties dalių.	TŽŽ (1985, p. 195)
39.	<b>Hierarchija</b>	Nusako, kas kam pavaldus, kas yra valdovas, o kas valdinys, kas vadovas, o kas pavaldinys.	Bagdonas E. ir kt. (2000, p. 12)
40.	<b>Hipotetinis</b>	Pagrįstas hipoteze, spėjamas.	TŽŽ (1985, p. 202)
41.	<b>Hipotezė</b>	Toks prognozavimo būdas, suformuotas iš teorinės analitinės medžiagos ir pakankamai tiksliai apibūdinamas, kad jį būtų galima patikrinti patirties duomenimis.	Pass Ch. ir kt. (1997, p. 148)
42.	<b>Hipotezė</b>	Mokslinio pažinimo forma, išreiškianti moksliskai pagrįstą, tačiau dar nepatvirtintą ir nepatvirtintą naujų dėsnių, priežastinių ryšių, objektų nei jų struktūrų ir savybių numatymą.	Kardelis K. (1997, p. 60)
43.	<b>Homogeniškumas</b>	Priklausymas tai pačiai giminiai; panašumas, vienuarūšiškumas, vienalytiškumas.	TŽŽ (1985, p. 204)
44.	<b>Idėja</b>	Teiginys, reikalaujantis paaiškinimų ir patikrinimų.	Tamaševičius V. (1999, p. 8)
45.	<b>Identiškumas</b>	Jis parodo, kiek organizacijos nariai tapatina save su organizacija kaip visuma arba su konkrečia darbo grupe.	Robbins S.P. (1993, p. 415)
46.	<b>Įmonė</b>	Pagrindinis rinkos ekonomikos ūkinis vienetas, kuris perka reikiamus išteklius ir jais naudodamasis parduoda pagamintas prekes ar paslaugas.	Bagdanavičius J. ir kt. (1999, p. 65)
47.	<b>Imties paklaida</b>	Struktūrinis neatitikimas tarp tiriamos visumos ir imties tipinių atstovų pasirinkimo.	Pranulis V. (1998, p. 152)
48.	<b>Imtis</b>	Tyrimui atrinkta visumos dalis, galinti tinkamai ir pakankamai atstovauti visumai bei teikti reikalingą informaciją.	Pranulis V. (1998, p. 152)
49.	<b>Individualizmas-kolektyvizmas</b>	Ši dimensija parodo, koku laipsniu organizacijoje dominuoja individų/grupės interesai, pasiekimai, tarpasmeniniai ryšiai ir tikslai.	Jucevičius G. (2001, p. 22)
50.	<b>Indukcinė hipotezė</b>	Tai hipotezių rūšis, susijusi su išprotavimu. Kai iš atskirų faktų logiškai mąstant bandoma padaryti apibendrinančias išvadas, kurios vėliau turės būti patvirtintos tyrimo būdu.	Kardelis K. (1997, p. 60)
51.	<b>Informacija</b>	Kuriuo nors prasmingu būdu sutvarkyti, išnagrinėti ir apdoroti duomenys.	Stoner J.A.F. ir kt. (2000, p. 603)
52.	<b>Inovacija</b>	Pradinio išradimo praktiškas patobulinimas, išplėtojimas.	Pass Ch. ir kt. (1997, p. 164)
53.	<b>Integracija</b>	Dalių, elementų jungimasis į visumą.	TŽŽ (1985, p. 79)

54.	<b>Internacionalizacija</b>	Šalių ryšių plėtimas; tai viena pagrindinių šiuolaikinio vystymosi tendencijų, pasireiškianti ekonominėje, politinėje, socialinėje ir kultūrinėje sferose.	TŽŽ (1985, p. 115)
55.	<b>Intraorganizacinė kultūra</b>	Daugialypės kultūros organizacija, kurioje egzistuoja kelios kultūros tuo pat metu.	Cornwall J.R. (1990, p. 78)
56.	<b>Įvertinimo imtis</b>	Imtis, kuri parenkama remiantis tyrėjo asmeniniais vertinimo kriterijais.	Pranulis V. (1998, p. 158)
57.	<b>Jėgos distancija</b>	Ši dimensija parodo, koku laipsniu pavaldiniai pripažįsta netolygų valdžios pasiskirstymą organizacijoje bei siekia išlaikyti formalių kanalų taisykles.	Jucevičius G. (2001, p. 21)
58.	<b>Kabinetinis tyrimas</b>	Tai antrinės informacijos apie rinką kaupimas. Ši informacija tam tikroje sistematizuotoje formoje randama daugiausia spaudoje, reklamoje, internete ir kt. Antrinės informacijos trūkumas - jos vėlavimas (mėnesiu, metais).	Urbanskienė R. (1998, p. 32)
59.	<b>Kategorizacija</b>	Tai procesas, kai skirtingos kultūros naudoja skirtingas pažinimo schemas individo aplinkos (žmonių klasifikavimas, veiksmai, objektai) suvokimui ir organizavimui.	Triandis H.C. ir kt. (1987, p. 1)
60.	<b>Kiekybinis tyrimas</b>	Kiekybiniais rodikliais išreikštos marketingo informacijos gavimo būdas.	Pranulis V. (1998, p. 68)
61.	<b>Kokybinis tyrimas</b>	Tai socialinių mokslų tradicija, kuri iš esmės priklauso nuo individų stebėjimo jų realioje aplinkoje, bendravimo su jais jų kalba pagal jų taisykles.	Paulauskaitė N (1998, p. 82)
62.	<b>Koncepcija</b>	Pažiūrų į kuriuos nors reiškinius sistema; daikto, reiškinio, proceso samprata; veiklos sumanymas, mintinis projektas, planas.	TŽŽ (1985, p. 257)
63.	<b>Konceptualus supratimas</b>	Procesas, kurio metu vadovai turi suprasti kaip kultūriniai panašumai ir skirtumai įtakoja organizacijos veiklą.	Asherman I. ir kt. (2002, p.1)
64.	<b>Konfliktų tolerancija</b>	Ji parodo, kaip darbuotojai sprendžia iškilusius konfliktus, kiek jie yra skatinami būti atviri, ar iškilę konfliktai sprendžiami geranoriškai.	Robbins S.P. (1993, p. 415)
65.	<b>Konformizmas</b>	Tai moralinė ir politinė koncepcija, perteikianti prisitaikėlišką požiūrį, pasyvumą visuomeninės veiklos ar dominuojančių pažiūrų atžvilgiu, savo nuomonės reiškinio vengimą, nekritinį požiūrį.	Vikipedija (2008)
66.	<b>Konservatizmas</b>	Laikymasis senų tradicijų, papročių, įpročių, tvarkos, siekimas juos atkurti; priešiškus naujovėms.	TŽŽ (1985, p. 261)
67.	<b>Kontinuitumas</b>	Neturinti pertrūkių ištisuma, vientisuma.	TŽŽ (1985, p. 263)
68.	<b>Kontrolė</b>	Taisyklėmis reguliuojami ir kontroliuojami organizacijos narių veiksmai.	Robbins S.P. (1993, p. 415)
69.	<b>Koordinavimas</b>	Atskirų organizacijos dalių veiklos integravimas siekiant organizacijos tikslų.	Stoner J.A.F. ir kt. (2000, p. 314)
70.	<b>Koreliacija</b>	Tarpusavio santykiai, ryšiai, priklausomybė.	Leonavičius J. (1993, p. 108)
71.	<b>Korporacinių kultūrų susidūrimas</b>	Jeigu viena firma prisijungia kitą, tai naujai prijungta firma gali turėti vertybių sistemą, sunkiai suderinamą su pagrindinės organizacijos kultūra.	Jucevičienė P. (1996, p. 69).
72.	<b>Kryptingumas</b>	Jis parodo, ar organizacija sugeba išsikelti tokius tikslus, kurie sutaptų su darbuotojų tikslais.	Robbins S.P. (1993, p. 415)
73.	<b>Kultūra</b>	Sudėtinga samplaika nuostatų, elgesio modelių, istorijų, mitų, metaforų bei kitų idėjų, darančių tarpusavyje ir apibrėžiančių, ką reiškia būti tam tikros visuomenės nariu.	Stoner J.A.F. ir kt. (1999, p. 177)
74.	<b>Kultūra</b>	Kultūra - tai bendrų simbolių, tikėjimo, pažiūrų, vertybių, lūkesčių ir elgesio normų sistema.	Thill M. ir kt. (1991, p. 3)
75.	<b>Kultūra</b>	Tai visuma vertybių, žinių, papročių, taisyklių ir lūkesčių, kuriuos įgyja kiekvienas atitinkamos visuomenės narys bei kuriais yra dalinamasi toje visuomenėje, ribojančioje narių veiksmų pasirinkimus.	Rubinas A. (2008, p. 11)
76.	<b>Likerto skalė</b>	Matavimo instrumentas, padedantis nustatyti, koku laipsniu respondentas sutinka ar nesutinka su skalėje pateiktais teigiamais ar neigiamais objekto ar reiškinio rodiklių vertinimais.	Pranulis V. (1998, p. 416)
77.	<b>Lyderiavimas</b>	Grupės narių veiklą, reikalingų užduočių atlikti, nukreipimo ir lyderio poveikio procesas.	Stoner J.A.F. ir kt. (2000, p. 459)

78.	<b>Metodai</b>	Praktinių ir pažintinių rezultatų gavimo būdas, taikant įvairias priemones. Savo ruožtu tai sisteminė procedūra, susidedanti iš nuosekliai pasikartojančių operacijų, kurių taikymas kiekvienu konkrečiu atveju leidžia pasiekti norimų rezultatų.	Kardelis K. (1997, p. 57)
79.	<b>Metodologija</b>	Pačių bendriausių idėjų rinkinys apie tai kas yra tikrovė, kas yra moksliška ir panašiai, būtinas metodams kurti, t.y. būtinas žinių gilinimui.	Arbnor I. ir kt. (1997, p. 26)
80.	<b>Metodologija</b>	Tai teorija, kuri nagrinėja mokslinio pažinimo procesą (bendroji metodologija) ir jo principus (bendramokslinė metodologija) bei mokslinio tyrimo metodus ir techniką (mokslo krypties metodologija)	Kardelis K. (1997, p. 54)
81.	<b>Mitai</b>	Išgalvotos istorijos, kurios padeda paaiškinti veiksmus ar įvykius, išvengti neigiamų pasekmių, kurias šie įvykiai gali įtakoti.	Jucevičienė P. (1996, p. 56)
82.	<b>Modelis</b>	Supaprastinta esminių objekto, įvykio ar santykio savybių išraiška; gali būti žodinė, fizinė, materialinė.	Stoner J.A.F. ir kt. (2000, p. 12)
83.	<b>Moksliniai tyrimai</b>	Teorijų/hipotezių kūrimas ir jų testavimas, tyrimų metodologijų kaip mokslo vystymas.	Tamaševičius V. (1999, p. 4)
84.	<b>Moteriškas-vyriškumas</b>	Ši dimensija atspindi santykinę profesinių ir asmeninių tikslų svarbą organizacijoje, ji atskleidžia lyčių tarpusavio santykius.	Jucevičius G. (2001, p. 22)
85.	<b>Motyvacija</b>	Veiksniai, sukeliantys, nukreipiantys ir palaikantys pavienio asmens elgesį.	Stoner J.A.F. ir kt. (2000, p. 434)
86.	<b>Multichatominiai klausimai</b>	Klausimai, kur apklausiamojo prašoma parinkti atsakymą daugiau negu iš dviejų variantų.	Pranulis V. (1998, p. 101)
87.	<b>Multinacionalinė organizacija</b>	Nacionalinė organizacija tampa multinacionaline, kai joje dirba žmonės daugiau nei iš vienos kultūros.	Adler N.J (2000, p. 15)
88.	<b>Neapibrėžtumo vengimas</b>	Ši dimensija parodo laipsnį, kuriuo darbuotojai toleruoja neapibrėžtas, neįprastas situacijas, taip pat pageidaujamą formalizacijos laipsnį bei ilgo laikotarpio įdarbinimo, nuoseklios karjeros galimybę organizacijoje.	Jucevičius G. (2001, p. 21)
89.	<b>Neformalus aspektas</b>	Tai bendrosios sampratos, požiūriai ir jausmai, taip pat bendras supratimas apie žmogaus prigimtį, žmonių santykių prigimtį bei ką organizacijos gali ir prisimins.	Stoner J.A.F. ir kt. (1999, p. 180)
90.	<b>Netikimybinė atranka</b>	Atranka, kurioje tiriamos visumos elementai yra atrenkami ne atsitiktiniu būdu.	Pranulis V. (1998, p. 154)
91.	<b>Norma</b>	Nustatytas kiekis, dydis, matas, taisyklingumas, pavyzdys, kriterijus, taisyklė.	TŽŽ (1985, p. 343)
92.	<b>Normatyviškumas</b>	Nustatantis normą, standartą, taisykles.	TŽŽ (1985, p. 344)
93.	<b>Objektyvus</b>	Besąlygiškas, be išankstinio nusistatymo, objekto sąlygotas, atitinkantis tikrovę žinojimas.	Leonavičius J. (1993, p. 147)
94.	<b>Organizacija</b>	Tokia visuma, kurios dalys prisideda prie jos tikslo sėkmingo pasiekimo.	Bagdonas E. ir kt. (2000, p. 12)
95.	<b>Organizacija</b>	Du ar daugiau žmonių, kartu dirbančių tam tikroje struktūroje, kad pasiektų tikslą ar tam tikrų tikslų visumą.	Stoner J.A.F. ir kt. (2000, p. 6)
96.	<b>Organizacija</b>	Tai žmonių grupė, siekianti bendrų tikslų, kurios darbo sėkmė tiesiogiai priklauso nuo joje dirbančių žmonių sugebėjimo, mokėjimo vienodai teisingai suprasti, ką jie daro, ko jie siekia.	Seilius A. (1998, p. 222).
97.	<b>Organizacija kaip mechanizmas</b>	Tai tokia organizacija, kurioje yra aiškiai išskirtos funkcijos, atsakomybė ir kontrolė.	Tamaševičius V. (1999, p. 3)
98.	<b>Organizacija kaip organizmas</b>	Tai nuolat besivystanti organizacija, kuri stengiasi adaptuotis prie kintančios aplinkos	Tamaševičius V. (1999, p. 3)
99.	<b>Organizacijos klimatas</b>	Tai santykinai pastovus organizacijos vidinės aplinkos bruožas, kurį patiria nariai, kuris daro įtaką jų elgesiui, kuris gali būti aprašytas tam tikromis iš organizacijos charakteristikų kylančiomis vertybėmis.	Paulauskaitė N. ir kt. (1998, p. 55)
100.	<b>Organizacijos kultūra</b>	Esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama organizacijos narių, įtakoja jų elgesį ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas,	Jucevičienė P. (1996, p. 48)

		ritualus, simbolius.	
101.	<b>Organizacijos kultūra</b>	Bendros nuomonės programavimas, atskiriantis vieną žmonių grupę nuo kitos.	Hofstede G. (1994, p. 5)
102.	<b>Organizacijos kultūra</b>	Vertybių sistema, suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti bei palaikoma organizacijos istorijos, tradicijų, ceremonijų ir t.t., taip pat padedanti išsiskirti iš kitų organizacijų.	Guščinskienė J. (1999, p. 113)
103.	<b>Organizacijos kultūra</b>	Tai vertybių sistema, suprantama ir priimtina visiems organizacijos nariams, leidžianti organizacijai kryptingai veikti, spręsti iškilusias problemas, išsiskirti iš kitų organizacijų ir yra palaikoma organizacijos istorijų, mitų bei pasireiškia per tradicijas, ceremonijas, ritualus, simbolius.	Rubinas A. (2008, p. 20)
104.	<b>Organizacijos rezultatyvumas</b>	Kriterijus, rodantis, kokia efektyvi ir efektinga yra organizacija – kaip gerai ji pasiekia atitinkamus tikslus.	Stoner J.A.F. ir kt. (2000, p. 9)
105.	<b>Organizacijos struktūra</b>	Tai nustatyti valdymo lygių ir funkcinių sričių ryšiai.	Bagdonas E. ir kt. (2000, p. 31)
106.	<b>Pagrindinės nuostatos</b>	Įsitikinimai, kuriuos organizacijos nariai priima kaip savaime suprantamus.	Schein E.H. (1985, p. 17)
107.	<b>Paranki atranka</b>	Atranka, kuri grindžiama patogiausių, arčiausiai esančių ir lengviausiai prieinamų tiriamosios visumos elementų atrinkimu.	Pranulis V. (1998, p. 158)
108.	<b>Pastebima kultūra</b>	Tai yra mūsų veiklos būdas aplinkoje. Ši kultūra apima ceremonijas, ritualus, tradicijas, kurios formuoja sėkmingos darbo grupės istoriją.	Jucevičienė P. (1996, p. 54)
109.	<b>Pažinimo sistema</b>	Tai sistema, kai skirtingos kultūros skirtingai apibrėžia (1) žmones, idėjas, veiksmus, (2) vertybes, (3) procesą ir globalią orientaciją, (4) informacijos pasikeitimo modelį.	Triandis H.C. ir kt. (1987, p. 1)
110.	<b>Persidengusios vertybės</b>	Tai yra esminis dalykas, palaikantis žmones kartu, taip pat galingas motyvacinis mechanizmas šios kultūros žmonėms.	Jucevičienė P. (1996, p. 54)
111.	<b>Politika</b>	Pastovus planas, nustatantis bendrąsias sprendimų priėmimo gaires.	Stoner J.A.F. ir kt. (2000, p. 292)
112.	<b>Poreikis</b>	Esamos ir pageidaujamos situacijos neatitikimas ir noras šį neatitikimą pašalinti.	Bagdanavičius J. ir kt. (1999, p. 129)
113.	<b>Požiūrio matavimo skalė</b>	Instrumentas, leidžiantis kiekybiškai įvertinti individo požiūrio į pasirinktą objektą aspektus.	Pranulis V. (1998, p. 140)
114.	<b>Požiūris</b>	Pažiūra, nusistatymas.	Leonavičius J. (1993, p. 174)
115.	<b>Prielaida</b>	Pradinis samprotavimo teiginys, kuriuo remiamasi darant išvadą.	Leonavičius J. (1993, p. 178)
116.	<b>Principai</b>	Įsitikinimai, lemiantys žmogaus santykį su tikrove, jo elgesio ir veiklos normas; pagrindinė, kurios nors teorijos, koncepcijos idėja, pardinis teiginys.	TŽŽ (1985, p. 399)
117.	<b>Procedūra</b>	Pastovus planas, pateikiantis detalius nurodymus, kaip elgtis nuolat pasitaikančiose organizacijos situacijose.	Stoner J.A.F. ir kt. (2000, p. 292)
118.	<b>Procesas</b>	Sisteminė veiklos atlikimo tvarka.	Stoner J.A.F. ir kt. (2000, p. 10)
119.	<b>Remiamos vertybės</b>	Organizacijos nurodomos priežastys, kuriomis norime paaiškinti tai, ką darome.	Schein E.H. (1985, p. 17)
120.	<b>Ritualai</b>	Veiksniai, perduodantys ypatingą idėją.	Jucevičienė P. (1996, p. 56)
121.	<b>Rizikos tolerancija</b>	Ji parodo, kiek organizacijos nariai skatinami įvairiems rizikingiems poelgiams ir inovacijoms.	Robbins S.P. (1993, p. 415)
122.	<b>Samprata</b>	Elementarus objekto supratimo konceptualizavimas	Leonavičius J. (1993, p. 206)
123.	<b>Sąveika</b>	Abipusio veikimo procesas, bendriausia, universali judėjimo, vystymo forma.	Leonavičius J. (1993, p. 208)
124.	<b>Savybė</b>	Daikto pusė, sąlygojanti jo skirtingumą nuo kitų daiktų ar panašumą į	Leonavičius J.

		juos ir pasireiškianti sąveikoje su jais.	(1993, p. 208)
125.	<b>Simboliai</b>	Objektai, veiksmai ar įvykiai, kurie turi ypatingą reikšmę ir įgalina organizacijos narius naudotis jais komunikuojant.	Jucevičienė P. (1996, p. 56)
126.	<b>Sintezė</b>	Elementų, objekto dalių jungimas į visumą.	TŽŽ (1985, p. 451)
127.	<b>Sistema</b>	Tai organizacijos funkcijos ir veikos, atliekamos kartu, siekiant įgyvendinti organizacijos tikslus.	Stoner J.A.F. ir kt. (2000, p. 218)
128.	<b>Socializacija</b>	Individo tapimas visuomeniniu žmogumi, asmenybe.	TŽŽ (1985, p. 456)
129.	<b>Socializacija</b>	Narių integravimas į organizacijos visuomenę.	Paulauskaitė N. ir kt. (1998, p. 35).
130.	<b>Socialumas</b>	Tai nuoširdaus draugiškumo visuomenėje matmuo.	Goffee R. ir kt. (1996, p. 134)
131.	<b>Solidarumas</b>	Bendramintiškumas, vieningumas, interesų bendrumas, bendra atsakomybė.	TŽŽ (1985, p. 457)
132.	<b>Specifiškumas</b>	Savitas, būdingas tik vienam asmeniui, daiktui, reiškiniui ar grupei.	Leonavičius J. (1993, p. 236)
133.	<b>Stereotipas</b>	Chemiškos charakteristikos, būdingos žmonių grupei, taikymas pavieniems asmenims, priklausantiems tai grupei, nors ta charakteristika gali netikti.	Stoner J.A.F. ir kt. (2000, p. 191)
134.	<b>Strategija</b>	Tai aplinkybių, siekių, galimybių ir veiksmų junginys.	Bagdonas E. ir kt. (2000, p. 40)
135.	<b>Struktūra</b>	Tai priemonių taikymas tam tikriems tikslams pasiekti.	Bagdonas E. ir kt. (2000, p. 98)
136.	<b>Struktūra</b>	Daikto dalių tarpusavio išsidėstymas ir ryšys; objekto ar reiškinių sistemos sandara, atsieta nuo jų kilmės, funkcijų, požymių.	TŽŽ (1985, p. 468)
137.	<b>Subjektas</b>	Žmogus, kuris praktiškai pertvarkydamas ir aktyviai pažindamas tikrovę padaro ją savo veiklos objektu	TŽŽ (1985, p. 469)
138.	<b>Subjektyvus</b>	Asmenišką, vienašališką, būdingą tik tam asmeniui; priklausantis nuo subjekto, turintis jo sa.vybių	TŽŽ (1985, p. 469)
139.	<b>Subkultūros</b>	Tai būdinga individų grupėms, turinčioms vienodą vertybių ir filosofijos modelį, kuris nėra tapatus organizacijoje dominuojančioms vertybėms ir filosofijai.	Jucevičienė P. (1996, p. 68)
140.	<b>Sutartiniai dalykai</b>	Dalykai, kurie kartu apibrėžia kultūra ir į šiuos dalykus kreipiantiems dėmesį parodo, kas yra organizacijos kultūra; tai produktai, paslaugos ir net organizacijos narių elgesio modeliai.	Schein E.H. (1985, p. 17)
141.	<b>Taisyklės</b>	Pastovūs planai, nurodantys, kokių veiksmų reikia imtis konkrečioje situacijoje.	Stoner J.A.F. ir kt. (2000, p. 292)
142.	<b>Tarpkultūrinė vadyba</b>	Tarpkultūrinė vadyba yra vadybos kryptis, aiškinanti žmonių, dirbančių multikultūrinėse organizacijose, elgesį.	Adler N.J. (2000, p. 11)
143.	<b>Tarpkultūrinė vadyba</b>	Tarpkultūrinė vadyba moko suprasti, kas nacionalinėje kultūroje yra bendra su kitomis kultūromis ir kas joje yra unikalų, bei pateikia pasiūlymus vadovams, kokie valdymo metodai yra efektyvūs ar neefektyvūs skirtinguose kultūriniuose regionuose.	Triandis H.C (2002, p. 1)
144.	<b>Tarpkultūrinė vadyba</b>	Tai vadybos modelis ar kryptis, mokanti suprasti skirtingų kultūrų atstovų vertybes, nuostatas ir elgseną, kuriuos išanalizavus, parenkami valdymo metodai, kurie yra efektyviausi tarpkultūrinėje veikloje.	Rubinas A. (2008, p. 13)
145.	<b>Tarpkultūrinės vadybos institucionalistinė tyrimo kryptis</b>	Tai yra tokia tyrimo kryptis, kuri siekia palyginti skirtingas visuomenes pagal kultūros poveikį institucijoms, sistemoms, vertybėms ir nuostatoms.	Mockaitis A.I. (2001, p. 70-80).
146.	<b>Tarpkultūrinės vadybos kultūralistinė tyrimo kryptis</b>	Tyrimo kryptis, analizuojanti kultūrinių kintamųjų poveikį valdymo stiliams, motyvacijai, sprendimų priėmimui.	Mockaitis A.I. (2001, p. 70-80).
147.	<b>Tarpkultūrinės vadybos sąlyginė tyrimo kryptis</b>	Tyrimo kryptis, kuri nagrinėja kultūros poveikį formaliai įmonės struktūrai ir strategijai.	Mockaitis A.I. (2001, p. 70-80).

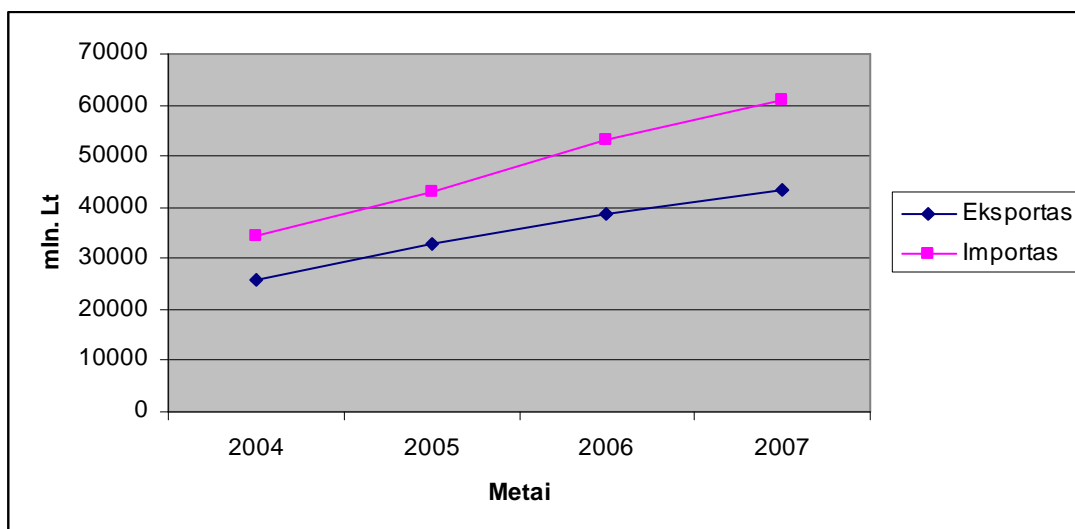


148.	<b>Tarptautinis</b>	Vykstantis tarp tautų; bendras daugeliui tautų; priimtas ar sutartas daugelio ar visų tautų.	Leonavičius J. (1993, p. 255)
149.	<b>Teorija</b>	Toks tikrovės aprašymas, kuris nusako nustatytas ar hipotetines nuolatinių arba dažnai pasitaikančių reiškinių priežastis, svarbiausius ryšius tarp priežasties ir pasekmės.	Bagdonas E. ir kt. (2000, p. 7)
150.	<b>Teorija</b>	Išsamiausias sistemiškai apjungtų idėjų rinkinys, dažnai apjungiantis keletą smulkesnių koncepcijų.	Tamaševičius V. (1999, p. 8)
151.	<b>Tezės</b>	Glauštai išdėstyti pagrindiniai pranešimo, paskaitos ar kt. teiginiai.	Kleinys S. (2000, p. 256)
152.	<b>Tiriamoji visuma</b>	Aibė išskirtų pagal tam tikrą požymį objektų, iš kurių norima gauti informaciją.	Pranulis V. (1998, p. 151)
153.	<b>Tyrimas</b>	Informacijos rinkimo, analizės ir interpretavimo procesas siekiant atsakyti į iškeltus klausimus.	Tamaševičius V. (1999, p. 3)
154.	<b>Tyrimo procesas</b>	Tyrimo projekto, jo etapų ir sudėtinių dalių numatymas ir jo įgyvendinimas siekiant užsibrėžto tyrimo tikslo.	Pranulis V. (1998, p. 37)
155.	<b>Tradicijos</b>	Istoriškai susidariusių ir įsitvirtinusių kultūros formų (papročių, simbolių, idėjų) perdavimas iš kartos į kartą; pačios formos, laiduojančios kultūros išliekamumą ir vienovę.	Leonavičius J. (1993, p. 266)
156.	<b>Transcendencija</b>	Buvimas, egzistavimas už anapus ko nors.	Zodziai.lt (2008)
157.	<b>Trumpalaikė-ilgalaikė orientacija</b>	Ši dimensija išreiškia trumpalaikių ir ilgalaikių tikslų, vertybių santykį organizacijoje.	Jucevičius G. (2001, p. 22)
158.	<b>Unifikacija</b>	Vienodinimas; darymas kad kas nors būtų vienodos normos, vieno standarto, vieno pavidalo	TŽŽ (1985, p. 505)
159.	<b>Universalizmas</b>	Visapusiškumas, visuotinumumas, pastangos būti visapusiškas.	TŽŽ (1985, p. 506)
160.	<b>Universalus</b>	Visuotinis, visa apimantis, visur esantis, visapusiškas, visašališkas; visam kam tinkantis.	TŽŽ (1985, p. 506)
161.	<b>Uždarojo tipo klausimai</b>	Klausimai, kuriuose atsakinėtojo prašoma parinkti vieną iš pateiktų atsakymo variantų.	Pranulis V. (1998, p. 1100)
162.	<b>Vadyba</b>	Vadyba yra specifinė veikla, kurią vykdančiam reguliuojami visi organizacijoje (socialinėje-ekonominėje sistemoje) vykstantys procesai.	Zakarevičius P. (1998, p. 9)
163.	<b>Vadyba</b>	Tai organizacijos narių darbo planavimas, organizavimas, vadovavimas ir kontrolė; visų organizacijos išteklių panaudojimas iškeltiems organizacijos tikslams pasiekti.	Stoner J.A.F. ir kt. (1999, p. 6)
164.	<b>Vadyba</b>	Vadyba – tai valdymo, vadovavimo mokslas, apimantis socialinę organizaciją, sistemų valdymą, tam tikro laikotarpio praktinių šalies valdymo metodų ir tradicijų visumą. Vadyba – tai gamybos proceso koordinavimo veikla, siekiant optimizuoti ekonominių išteklių naudojimą.	Martinkus B. ir kt. (2000, p. 67)
165.	<b>Vadyba</b>	Tai veikla, siekianti organizuoti, reguliuoti bei koordinuoti organizacijoje vykstančius procesus, tam, kad pasiekti jos tikslus, panaudojant visus galimus resursus.	Rubinas A. (2008, p. 10)
166.	<b>Vadovas</b>	Organizacijos darbuotojas, turintis bent vieną pavaldinį.	Bagdonas E. ir kt. (2000, p. 94)
167.	<b>Vadovavimo stilius</b>	Tai žmonių santykių organizacijoje visuma.	Bagdonas E. ir kt. (2000, p. 133)
168.	<b>Valdymas</b>	Tokia veikla, kuria kiti subjektai yra verčiami veikti taip, kad būtų pasiekti vadovo nustatyti tikslai.	Bagdonas E. ir kt. (2000, p. 13)
169.	<b>Veiksmų modelis</b>	Tai modelis, kai skirtingos kultūros turi skirtingas normas fizinės distancijos, individualios erdvės, akių kontakto, prisilietimo, kūno orientacijos, gyvenimo būdo srityse.	Triandis H.C. ir kt. (1987, p. 1)
170.	<b>Vertybės</b>	Sąlygiškai nekintami troškimai, kurie atrodo geri savaime.	Stoner J.A.F. ir kt. (2000, p. 107)
171.	<b>Vertybės</b>	Tai tęstinis tikėjimas savo veiklos ir siekių (idėjų, tikslų, veiksmų, rezultatų) teisingumu ir viršenybe kitos veiklos atžvilgiu, tapęs bendru (žmonių, daiktų, reiškinių) vertinimo kriterijumi.	Šimanskienė L. (2001, p. 114)

## **Anketa**

2 PRIEDAS

## Užsienio prekybos dinamika



Šaltinis: Sudaryta autoriaus pagal <http://www.stat.gov.lt/lt/pages/view/?id=619>.

**29 pav. Lietuvos užsienio prekybos dinamika**

## Konsultacinių kompanijų tinklalapiai

Reduce risk. Maximise customer satisfaction.

**ih**  
International  
Head Office

**Culture and Communication  
Training for Business**

**What you say about us**  
*Thank you very much for the wonderful training. I really enjoyed it and I'm happy to learn so much useful information and techniques for training. Now I feel comfortable providing training. Arigato. (Japanese trainer,*

**Culture and Communication Training for Business**

Home | News | Downloads | About us | Our team | Courses | Contact us


**HOME**


Our Team


Why is cross-cultural and international communications training necessary?

News & Events

What you say about us

 [Click here for information on our training for India](#)

 [Click here for information on our training for Poland](#)

 [Click here for information on our training for Bulgaria](#)

**New from IH Culture**

[IH Top Tips Downloads](#)

**What we do**

We train business managers and public service administrators in the cross-cultural aspects of working with other nationalities.

We train project managers and public administrators to

- Live and work abroad & in the UK
- Do business with other nationalities
- Work in and run international teams
- Understand international communications face-to-face and via email, phone, video conferencing and tele-conferencing
- Deal with diversity in the workforce (See our [courses](#) for details)
- Work successfully in global business

[Mission](#) | [News & Events](#) | [Privacy Statement](#)

Culture and Communication Training for Business  
2003 - 2007 © All rights reserved.

Šaltinis: <http://www.ihlondon.com/culture>

**30 pav. „IH Cultural Training“ kompanijos tinklapis**

## Cultural Savvy

### Global Cross-Cultural Consulting, Coaching & Training

#### Site Map



[Working Across Cultures Workshops](#)

[Cultural Savvy in USA TODAY](#)



[Latest Expressions: HEBREW](#)

[Latest Article: Ordinary in Tokyo](#)

[Latest Tip: Korea - Key Cultural Foundations](#)

[Celebrating Autumn](#)



*"The manager who knows only his or her own country is doomed to become obsolete. Most organizations can no longer afford to employ culturally myopic managers."*

Philip R. Harris & Robert Moran, Managing Cultural Differences

In the global marketplace, knowledge and skills not only mean power, it can also mean your survival. Understanding the need for **cultural awareness** and sensitivity is just the ante to get into the game of global business. How well you play depends upon your level of cultural savvy.

It is estimated that more than half of all international joint ventures fail within two or three years. The reason most often given is **cultural myopia and lack of cultural competency** - not the lack of technical or professional expertise.

Developing global cultural competency is one of the most challenging aspects of working globally. Managing the myriad work and management styles that companies face across geographies, businesses, functions and projects can be daunting. What is effective in one culture may be ineffective, or even inappropriate, in other cultures.

Cultural Savvy recognizes that for cross-cultural training, coaching and consulting to be effective as an enhancement to an organization it must deal with several complexities in the learning process. Employees must be able to apply new learning in the performance of their assignments, and be able to observe and make the appropriate behavioral adjustments when cross cultural issues become important to their productivity or the effectiveness of the organization as a whole.

Customizing the learning experience is the most effective way to address specific issues and objectives and maximize the impact cultural competency can have on the company's bottom line. In today's global marketplace, being culturally savvy is no longer just "nice to have" but a key ingredient in building and maintaining a competitive global advantage. The "one size fits all, off the shelf approach" is not effective.

[Contact us](#) to discuss how our services can help your company become culturally savvy. It is a smart investment that will pay long-term dividends.

#### Cultural Savvy Services

##### Areas of Practice

[China](#)  
[India](#)  
[Japan](#)  
[Korea](#)  
[USA](#)

##### NEW PRACTICES!

[Brazil](#)  
[Europe](#)  
[Israel](#)  
[Mexico](#)  
[Philippines](#)  
[Southeast Asia](#)  
[Vietnam](#)

 [Israel](#)  
**Innovation & Investment – Creative Technology Powerhouse**

*Today, the Israeli business arena is cutting edge and involves the world's major players.*

[Cultural Savvy's customized Israel Programs](#)



[India is Hot!](#)

*Is your company currently engaged in or planning to do business with India?*

Šaltinis: <http://www.culturalsavvy.com/>

## 31 pav. „Cultural Savvy“ kompanijos tinklalapis



London Paris New York Frankfurt

Communicaid  
5th Floor  
Holland House  
1-4 Bury Street  
London  
ECSA, SAW  
United Kingdom  
info@communicaid.com  
**+44 (0)20 7648 2140**

Quick COURSE enquiry form

Name  Company  Email  Tel  Please contact me by:  
Tel:  Email:

Select A Course  Enquire

Tailored and Public Courses



**Cross-cultural training**

- Culture for Relocation
- Culture for Human Resources
- Culture for Business and Management
- Culture for the Public Sector

**Communications Skills**

- Writing Courses
- Speech Training
- Presentation Skills
- Negotiation Skills

**Consultancy**

- Skills Audit
- Materials
- Recruitment Testing
- Relocation Assistance

**Call Center Training**

- Culture & Communication Facility Audit
- Agent Communication Competency
- Empathy Training
- American Accent Training
- British Accent Training
- Train-the-Trainer
- Coach Training

**Business English Courses**

- Business English
- Financial English
- Legal English
- Insurance English
- Public Sector English
- English for Lecturers

**Language Courses**

- French Courses
- German Courses
- Spanish Courses
- Italian Courses
- Japanese Courses
- More Language Courses



**Country-specific**

- Doing Business in Brazil
- Doing Business in China
- Doing Business in India
- Doing Business in Japan
- Doing Business in the Middle East
- Doing Business in Russia

**Cross-cultural Training**

- HR Issues in Asia-Pacific
- Managing International Teams
- Offshoring - Effective People Management
- Supporting Expatriate Employees

**Communication Skills**

- Effective Business Writing
- Professional Email Writing
- Negotiating Across Cultures
- Negotiating in English
- Presenting in English

**Business English**

- English for Lawyers
- Drafting Contracts in English
- English for Legal Secretaries

Sample videos

You are watching:  
**Effective Business Writing**



View all samples

Virtual training

You are watching:  
**Doing Business in India**



View all samples

- Call Monitoring
- Instructional Design for Call Centers

- English for Finance Professionals
- English for the Insurance Industry
- English for Lecturers

### ▶ Latest News & Promotions |

**30-10-2007**  
 Communicaid in the News - Communicaid Addresses Strategies for How to Do Business in Russia- Pharmaceutical Marketing Europe → [read more](#)

**19-10-2007**  
 Communicaid Cements Heidelberg Hanson Merger → [read more](#)

**01-10-2007**  
 Communicaid Helps the French Hotel & Catering Industry Prepare to Service Fans from the 23 Competing Nations at the Rugby World Cup 2007 → [read more](#)

**24-09-2007**  
 BBC Radio 5 Live's Andy Verity Attempts to Learn Mandarin Chinese with Communicaid in One Week! → [read more](#)

**24-09-2007**  
 Communicaid in the Press: The Importance of Good Writing (Training Zone, September 2007) → [read more](#)

**14-09-2007**  
 Communicaid Invited to Address HBOS Europe & North America Conference → [read more](#)

**13-09-2007**  
 Communicaid in the Press: Talking the Talk. An Interview with Wolseley Regarding their Relationship with Communicaid. Training Journal, September 2007 → [read more](#)

**11-09-2007**  
 Doing Business in China - Communicaid Offers Advice on How to Succeed where Others Fail → [read more](#)

**06-09-2007**  
 Communicaid in the News - Remote and Virtual Working: Friend or Foe? Training Journal, September 2007 → [read more](#)

**17-08-2007**  
 Communicaid in the News- How to Measure the Impact of Soft Skills Training - Personnel Today → [read more](#)

### ▶ Case Studies: Experience | Innovation | Impact

Company-wide language training [view](#)

Specialist Financial & Insurance English Language [view](#)

Working Successfully with the Japanese [view](#)

[view all](#)

### ▶ Elearning Samples |

Effective Business Writing [view](#)

Introduction to Iraq (English) [view](#)

Introduction to Iraq (Moderns Standard Arabic) [view](#)

Introduction to Iraq (Iraqi Dialect) [view](#)

[view all](#)

Site map | Terms and Conditions | Accessibility | Privacy © Communicaid Ltd. 2007 | Web Design by Strategic IC

Šaltinis: <http://www.communicaid.com/>

### 32 pav. „Communicaid Ltd.“ Kompanijos tinklalapis





[Contact Us](#)

Intercultural Training	Translation	We translate into and from:
<a href="#">Cultural Awareness Training</a>	<a href="#">Translation Service</a>	<b>Arabic, Bengali, Bulgarian, Chinese, Czech, Danish, Dutch, Farsi, Finnish, French, German, Greek, Gujarati, Hindi, Hungarian, Italian, Japanese, Korean, Polish, Portuguese, Punjabi, Russian, Spanish, Swedish, Tamil, Turkish and Urdu.</b>
<a href="#">Intercultural Training</a>	<a href="#">Multilingual DTP</a>	
<a href="#">Intercultural Management Training</a>	<a href="#">Language Translation Service</a>	
<a href="#">Expat Relocation Courses</a>	<a href="#">Multilingual Website Design</a>	
<a href="#">Cross Cultural Team Building</a>	<a href="#">Website Word Count Tool</a>	
<a href="#">Cultural Competence</a>	<a href="#">Translation Articles</a>	
<a href="#">Country Specific Training</a>	<a href="#">GET A FREE INSTANT QUOTE</a>	
<a href="#">Intercultural Training DVDs</a>	<a href="#">Website Translation</a>	

## Going Global? Need Intercultural Training, Language Translation or a Multilingual Website?

In our global and inter-reliant economies intercultural communication is a "must". Business success is now more and more about understanding and nurturing strong relationships with international and multicultural colleagues, customers and clients.

**Cross Cultural Communication** is paramount in a world full of differences.

At Kwintessential we play a key role in helping individuals, companies and organisations acquire the necessary intercultural skills to succeed in the global market place. We are a one stop solution offering intercultural communication and cross cultural training, translation services, interpreters, multilingual website design, language lessons and much more.....

www  Kwintessential

Intercultural Resources & Tools	Click the Culture Vulture!	Interpreting
<a href="#">Country Profiles</a>		<a href="#">Interpreters: UK and London</a>
<a href="#">Intercultural Awareness</a>		<a href="#">Conference Interpreters</a>
<a href="#">Cross Cultural Quizzes</a>		<a href="#">Conference Interpreting Equipment</a>
<a href="#">Intercultural Business Communication</a>		<b>Languages include</b>
<a href="#">Articles</a>		<b>Arabic, Bengali, Chinese, Czech, Farsi, French, German, Gujarati, Hindi, Hungarian, Italian, Japanese, Korean, Kurdish, Polish, Portuguese, Punjabi, Russian, Spanish, Tamil, Turkish and Urdu.</b>
<a href="#">Intercultural Forum</a>		
<a href="#">Intercultural News</a>		
<a href="#">Intercultural Management Tool</a>		

Šaltinis: <http://www.kwintessential.co.uk/index.php>

33 pav. "Kwintessential Ltd." Kompanijos tinklalapis





**BULLETIN BOARD**

CHECK DATES FOR OUR COURSES & SEMINARS:

- [Mandarin courses](#)
- [Business in China Seminar](#)
- [Communication in China Seminar](#)
- [Life in China Seminar](#)
- [Career Development in China](#)
- [New to Shanghai](#)

**REGISTER NOW**

You can join our courses now by filling out online registration form.

[Register here](#)

**RED CARPET MANDARIN**

Suite 705, Ju'an Business Centre,  
No.211, North Urumuqi Road,  
(across West Nanjing Road) Shanghai,  
China  
Tel: +86 21 61028581  
Mobile: +86 130 6161 5839  
welcome@redcarpetmandarin.com  
本网站所有内容严禁复制,修改,抄袭,  
否则将会导致严重的法律后果.



**MANDARIN COURSES**

Learning mandarin can be fast and fun with our experience and expertise. Redcarpet's Mandarin and Cultural Centre will turn you from a beginner into an expert. Tailor-made courses can be arranged to suit students' individual requirements or business purposes.

[read more](#)



**CROSS CULTURAL TRAINING**

Living, working or doing business in China is to experience its profound culture. Redcarpet Mandarin and Cultural centre will add a new dimension to your vision and ability to succeed in China by providing you with a systematic view of Chinese culture and an insight track into cross cultural issues.

[read more](#)



**LANGUAGE & CULTURAL SERVICES**

All in one place, you can find support for your life and business in China, or even for any specific needs you may have, such as translation, Orientation, Consultation on starting and managing business in China.

[read more](#)

**WHY CHOOSE RED CARPET?**

- ▶ Professional services
- ▶ Cultural insights
- ▶ Western-styled learning approaches
- ▶ Qualified, knowledgeable trainers

**COMMENTS**

*"Great course, Great People, Great experience!"*  
Teemu, a Finnish student

*"I learned more from the teacher in a week or two than I did from a few months of studying with less professional teachers."*  
Anthony, an American student

[read more student comments](#)

*"Redcarpet's Cross Cultural Program brought me enough knowledge to perform my business activities in China and especially to understand better how foreigners can deal with Chinese (market)."*

Laurent Picone,  
Procurement Professional, IBM China

*"The Trainer's mastery of the subject, particularly Chinese cultural development and the difference between eastern and western cultures and the logics involved is evident with its profound insight."*

Edward E. Bruce,  
MA, Asia Cultural Consultant

[read more client comments](#)

Šaltinis: <http://www.redcarpetmandarin.com/index.php>

34 pav. „Red Carpet Mandarin“ kompanijos tinklalapis



- HOME
- CROSS CULTURAL TRAINING
  - Background
  - Chinese Training
  - Expat Training
  - Combined Training
  - Diversity Training
  - Sales
  - Teamwork
  - Cultural Orientation
  - References
- C.A.T.<sup>TM</sup>
- SAMPLE C.A.T. TEST<sup>TM</sup>
- ABOUT 'IN THE GAP'
- DISCUSSION BOARDS
- FEEDBACK



**Training Offices - China**  
 Suite 501, Building 6B  
 #6 Zuoqiazhuang Zhongjie  
 Chaoyang District  
 Beijing, P.R. China  
 100028

**Tel:** +86-10-84605661  
**Fax:** +86-10-84605661

Or contact us by email at:  
[ITGinfo@in-the-gap.com](mailto:ITGinfo@in-the-gap.com)

## IN THE GAP

*Professional Solutions for the Multi-Cultural Workplace*

Free C.A.T. Test!!  
Find out your own cultural orientations!

### Cross Cultural Training in China

With the amazing pace of growth and change in China, absolutely everyone wants to get a piece of the pie. But talk to those who've actually done business in China, and you'll hear horror stories of problem after problem. It is not a place for the weak of heart -- or for the unprepared!

Cultural differences are one of the main causes of difficulty in China. Whether it be relations/communication between Chinese and expatriate staff, or dealings with business/government leaders, culture has an integral and crucial impact on the success (or failure) of your venture in China.

IN THE GAP offers comprehensive and highly practical training which gives you and your company the tools that you need to compete -- and succeed -- in China. With many years of experience, and clients including the *Beijing 2008 Olympic Bid Committee* and *Motorola*, we have the experience and the knowledge necessary to give your company the winning edge.

### The IN THE GAP Difference

While there are many companies offering what they call 'Cross Cultural Training' in China, most of them offer very basic, generic courses which focus primarily on theory, and have very limited application. IN THE GAP, by contrast, offers a wide variety of courses, each and every one of which is customized to your company's situation and needs.

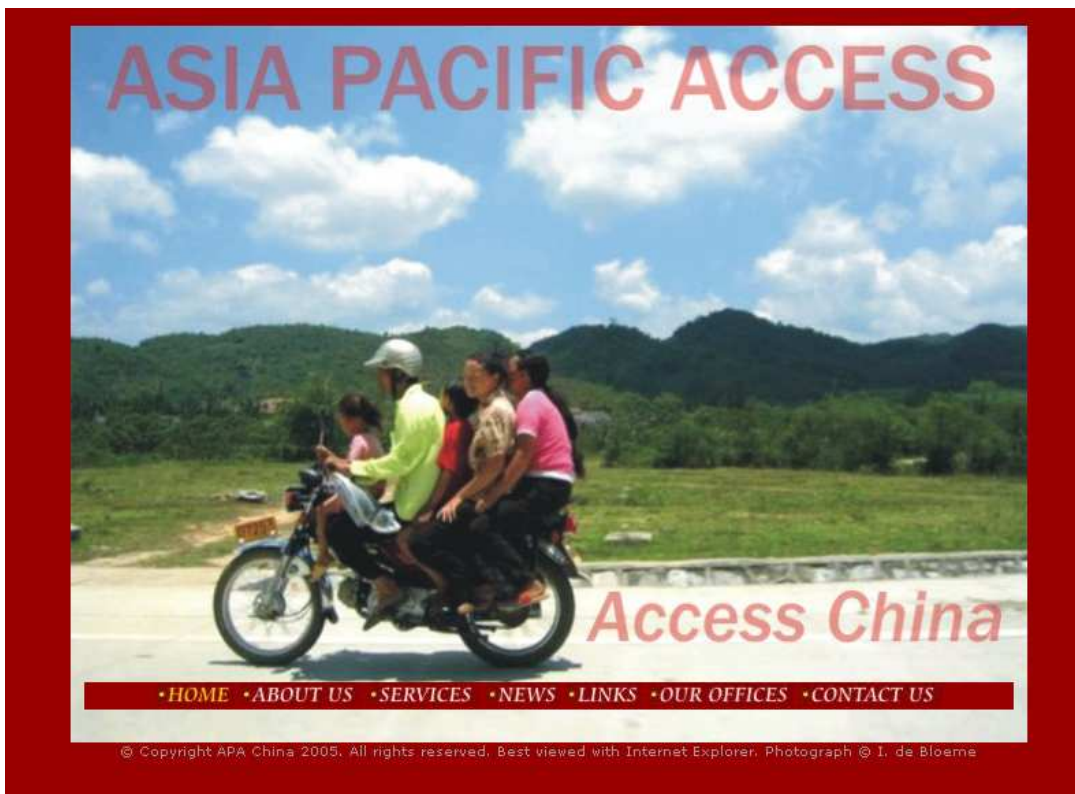
We offer training for both [Chinese](#) and [Expatriate](#) staff, in categories such as [Teamwork](#), [Diversity](#), and [Sales](#). And for those who are new to China, we offer a special [cultural orientation](#) program that will help you prepare yourself for doing business in this amazing country!

Don't take our word for it...check out what our past clients [had to say](#). And take the time to get more information on our various programs. If you truly want the competitive edge for doing business in China, these programs are indispensable!

[Click Here](#) to take a guided tour of some of the programs we can offer to you.



Šaltinis: <http://www.in-the-gap.com/china/>

**35 pav. „In The Gap“ kompanijos tinklalapis**



Šaltinis: <http://www.redcarpetmandarin.com/index.php>

**36 pav. „Asia Pacific Access China“ kompanijos tinklalapis**

<a href="#">home</a>   <a href="#">courses</a>   <a href="#">clients</a>   <a href="#">resources</a>   <a href="#">contact</a>	
	
<p>practical training real solutions</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expatriate Training -</li> <li>Business Course</li> <li>EPC Project Training</li> <li>Overseas HQ</li> <li>Live &amp; Work in China</li> <li>Spouse Courses</li> <li>Independent Living</li> </ul>	 <p><b>Occam Cross Cultural Training for China</b></p> <p>Occam provides cross cultural training to enable Non-Chinese and Chinese to work and interact more effectively.</p> <p>From expatriates living &amp; working in China, the management back at HQ to the Chinese staff with whom they interact on a daily basis, we have tailored courses to fit each of your needs, and help your company to be more effective and productive in China.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chinese Staff Training -</li> <li>Working with Expatriates</li> <li>Expatriate Clients</li> </ul>	<p><b>Business Course</b></p> <p>China business training utilizes a flexible approach that focuses the content on the areas of most importance to the client.</p> <p>Courses are designed to enable the participants to adapt their own skills, knowledge &amp; experience to the China business environment.</p>
<p><b>More Information</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tesimonials</li> <li>Clients</li> <li>Articles</li> <li>Links</li> </ul>	<p><b>EPC Project Training</b></p> <p>Project training is often employed when a foreign MNC needs to work with a Chinese JV partner or customer.</p> <p>This training maximizes the ability of foreign &amp; local staff to work together and is customized to each project.</p>

Šaltinis: <http://www.occam.cn/>

**37 pav. „Occam Consulting Ltd.“ kompanijos tinklalapis**



Elite 8 Consulting  
伊发商务顾问有限公司  
Professional Expatriate Relocation & Home Search Service

Home Enquiry Form Landlord 房东房源登记 Contact us

Member Login Membership Registration Site Search

Relocation Services  
Scope of Service  
Home Search  
Shanghai Information  
Relocation Tools  
About us

Find Your New :  
Home in Shanghai  
Office in Shanghai  
Suzhou  
Wuxi  
Chengdu  
Beijing

Phuket Leasing & Sales

## CCI - Cultural Training

**Cross Cultural Interchange (CCI)** specializes in teaching the necessary intercultural skills for adapting and thriving in China. We offer personalized coaching sessions for working expatriates, spouses and children as well as monthly workshops/seminars helping you address specific intercultural issues and challenges that you encounter in China.

[Cultural differences. How does this affect your everyday life in China?](#)

["Lao Wai" through Chinese Eyes...](#)

[The flip side of the coin - the male trailing spouse](#)

[Repatriation Blues](#)

[The Challenges of Third Culture Kids](#)

[CCI takes a closer look at the trailing spouse](#)

Šaltinis: [http://www.elite8china.com.cn/Cultural\\_Training.html](http://www.elite8china.com.cn/Cultural_Training.html)

38 pav. „Elite 8 Consulting“ kompanijos tinklalapis



Šaltinis: <http://www.eu-china-metp.eu/index.htm>

**39 pav. „EU-China Managers Exchange and Training Programme“ tinklalapis**



Šaltinis: [http://www.globalindian.net.in/globalindian/?q=Global\\_Indian\\_Inspiration](http://www.globalindian.net.in/globalindian/?q=Global_Indian_Inspiration)

**40 pav. „Globalindian.net.in.“ kompanijos tinklalapis**



**Global Adjustments**  
Easing your passage to and from India



Are you ready for the world?

Member Login

Home | [Contact Us](#) | [Site map](#) |

**Global Adjustments**  
is about bridging cultures,  
building business relationships  
and enriching lives in India







Visit the Photo Gallery

**Cultural Magazine**

**At A Glance – Understanding India**



Understand the country, its culture and people  
[More >>](#)

**Quicklinks**

- [Time Zones](#)
- [Currency Converter](#)
- [India Cultural Map](#)
- [Local Expatriate Organizations](#)
- [Images of Asia](#)

**Navigation**

- [User Login](#)
- [Blogs](#)
- [Forums](#)

**Namaste!**  
(Na-mus-tey) 🎧



With eleven years of experience helping several thousands of clients from over 70 countries, Global Adjustments is India's premier expatriate-friendly Destination and Cross Cultural Services company, offering a full range of services for professionals and their families relocating to India from anywhere in the world.

India, one of the world's hottest corporate destinations today, is among the oldest living civilizations, offering a delightful paradox of tradition and modernity.

Global Adjustments are your cultural enablers in India, offering Relocation, City Orientation, Settling-In and Realty Services. Our custom made cross cultural training programs help you

**Inspiring the Senses**



Global Citizen Theme Song



Indian Cultural Memory Game

**New Properties**



**Relocation Services**



**Cross-Cultural Training**



Authorized by CEO, Global Adjustments



**Doing Business in India FOR DUMMIES**

Ranjini Manian  
Founder & CEO, Global Adjustments  
A Reference for the Rest of Us!

Published by Wiley Publishing, Inc.  
Price: \$24.99

**Excerpt**  
**Evidence of India's economic potential**  
India's economy has more positive indicators than a Bengal tiger has stripes. The following are just a few of the many examples: [more ...](#)

[Buy Online](#)

Šaltinis: <http://www.globaladjustments.com/?q=node>

### 41 pav. „Global Adjustments“ kompanijos tinklalapis



About Us | Contact Us | Client Login




# Your resource for India-Global success.

**SHANTI**


- Home
- Clients
- Our Team
- Programs
- Cultural Situations
- Ask Us
- Resources

**Shanti Consulting...**

## India's gone global... Have you?



**Clients**



Our clients include small entrepreneurial startups, large Multinational companies, NGOs, and Embassies.

[More](#)

**Why Us?**



Our Delhi - based International team of business and cultural consultants is onsite and focused on the Indian market.

[More](#)


**Programs**



We offer cross-cultural and communication training programs tailored to best fit your needs.

[More](#)

**Getting Started**



How can we increase your effectiveness and competency in India - Global interactions?

[More](#)

© 2007 Shanti Consulting, LLC
Designed & Hosted by IT Hands
info@ShantiConsulting.com


Šaltinis: [http://www.shanticonsulting.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1&Itemid=3](http://www.shanticonsulting.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1&Itemid=3)  
**42 pav. „Shanti Consulting, LLC“ kompanijos tinklalapis**

*Centre for Cultural Resources and Training*

Click Here for [CCRT Scholarship Application form for Cultural Talent Search Scholarship Scheme 2008](#)


"Role of Puppetry in Education" is being organised from December 11 to 29, 2007 at CCRT, New Delhi

Search




**ONLINE COURSES**

Appreciation Courses on Indian Art and Culture



**CULTURAL MANIFESTATIONS**

- Performing Arts
- Visual Arts
- Literary Arts



Site Visited 260133 Times, since July, 2007

Šaltinis: <http://cctrindia.gov.in/index.php>  
**43 pav. „Centre for Cultural Resources and Training (CCRT)“ kompanijos tinklalapis**