



VYTAUTO DIDŽIOJO UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VADYBOS FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA

Laimut Marciulevi en

**DARBUOTOJ TARPKULT RINI DERYBINI G DŽI GERINIMAS  
AB „AUDIMAS“ PAVYZDŽIU**

Magistro baigiamasis darbas

Firm organizavimo ir vadybos studij programa, valstybinis kodas 621N90005

Verslo ir vadybos studij kryptis

**Vadovas (- )** Prof. dr. Nijol Petkevi i t \_\_\_\_\_

(Parašas)

(Data)

**Apginta**

\_\_\_\_\_  
(Fakulteto dekanas)

\_\_\_\_\_  
(Parašas)

\_\_\_\_\_  
(Data)

Kaunas, 2012

# TURINYS

TURINYS.....	2
SANTRAUKA .....	3
ABSTRACT .....	4
VADAS .....	5
S VOKOS IR TERMINAI.....	7
I. TARPKULT RINI DERYB TEORINIS ASPEKTAS .....	9
1.1 Derybos tarptautinio verslo aplinkoje .....	10
1.2 Derybos variose pasaulio kult rose.....	23
1.3 Tarpkult rini derybini g dži ugdymo svarba.....	27
II. DARBUOTOJ TARPKULT RINI DERYBINI G DŽI TYRIMAS AB „AUDIMAS“ .....	31
2.1 AB “Audimas“ charakteristika .....	31
2.2 Tyrimo metodika ir respondentai .....	34
2.3 Darbuotoj derybini g dži tyrimo rezultat analiz .....	35
2.4 Problemin s sritys tarpkult rin se derybose .....	45
III. DARBUOTOJ TARPKULT RINI DERYBINI G DŽI GERINIMAS AB „AUDIMAS“ .....	47
3.1 Darbuotoj tarpkult rini derybini g dži gerinimo programos strukt ra AB „Audimas“ .....	47
3.1.1 Pasirengimo tarpkult rin ms deryboms gerinimo programa .....	48
3.1.2 Tarpkult rin s komunikacijos kompetencijos pl tros programa.....	51
3.1.3 Socialin s atsakomyb s tarpkult rin se derybose gerinimo programa.....	54
3.1.4 Asmeninio poveikio g dži tarpkult rin se derybose gerinimo programa .....	57
IŠVADOS.....	61
LITERAT ROS S RAŠAS.....	64
PRIEDAI .....	66
1 priedas.....	67
2 priedas.....	71
3 priedas.....	76

## SANTRAUKA

Baigiamojo darbo autorius:	Laimut Marciulevičienė
Pilnas baigiamojo darbo pavadinimas:	Darbuotojų tarpkultūrinė derybinių gėdži gerinimas AB „Audimas“ pavyzdžiu
Baigiamojo darbo vadovas:	Prof. dr. Nijolė Petkevičienė
Baigiamojo darbo atlikimo vieta ir metai:	Vytauto Didžiojo universitetas, Ekonomikos ir vadybos fakultetas, Kaunas, 2012
Puslapių skaičius:	65
Lentelių skaičius:	3
Paveikslų skaičius:	17
Priedų skaičius:	3

Darbo tikslas – išanalizuoti tarpkultūrinės derybas teoriniu aspektu, suvokti, kokiais kaiming derybėms ir kaip derintis su skirtingais kultūriniais atstovais, atlikti tyrimą ir pateikti siūlymus. Darbas sudaro trys pagrindinės dalys.

Pirmoje dalyje apžvelgiama mokslinė literatūra tarpkultūrinė derybų sampratos aspektais. Analizuojama, kokią rolę tarptautiniam verslui turi vairūs kultūriniai skirtumai.

Antroje darbo dalyje pristatoma tiriamos kompanijos, AB „Audimas“ charakteristika, pateikiami tyrimo, kuriuo buvo siekiama vertinti darbuotojų kompetencijų tarpkultūrinėse derybose, duomenys, jų analizė ir vertinimas.

Trečiojoje dalyje pateikiama AB „Audimas“ darbuotojų tarpkultūrinė derybinių gėdži tobulinimo programa. Programa sudaro keturi krypiniai modeliai.

## ABSTRACT

Author of diploma paper:	Laimut Marciulevi en
Full title of diploma paper:	Workers cross-cultural negotiation skills improvement according byon the JSC Audimas example
Diploma paper advisor:	Prof. dr. Nijol Petkevi i t
Presented at:	Vytautas Magnus University, Fakulty of Economics and Management, Kaunas 2012
Number of pages:	65
Number of tables:	3
Number of figures:	17
Number of appendixes:	3

The aim of this paper is to analyze the theoretical aspects of intercultural negotiations, to understand what the essence of successful negotiations are and how to negotiate with different cultures, to investigate and make proposals This paper consists of three different parts.

The first part reviews the scientific literature on the concept of cross-cultural negotiation aspects. It analyzes the impact of international business varieties in different cultures.

The second part presents the companies JSC Audimas characteristic, studies which was designed to assess staff competence in intercultural negotiations, data analysis and evaluation.

The third section presents JSC Audimas employees intercultural negotiation skills development program. The program consists of a four-way models.

## VADAS

Šiuolaikiniame globalizacijos apimtame pasaulyje su skirtingais tautų ir kultūrų atstovais susiduriame labai dažnai. Suvokiame, kur skirtingos kultūros, ten atsiranda vadinamieji tarpkultūriniai barjerai – kliūties, trukdantios normaliai bendrauti, suprasti kitos kultūros atstovus. Dažnai šios kliūties sukelia neigiamas pasekmes, kurioziškas situacijas. Plojant tarptautiniam verslui, vedant derybas būtina žinoti atskirų valstybių verslo aplinką, ypač tarpkultūrinius aspektus. Išsiplėtusios Europos kontekste reikalinga bendros erdvės pajauta ir skirtingi kultūrų žmonės gebėjimas kartu siekti gerų veiklos, socialinių kontaktų. Tik derybos padeda susikalbėti su užsienio investuotojais, sudaryti labai svarbias sutartis su partneriais ar pasiekti norimus komercinius tikslus.

### ***Temos aktualumas ir jos tyrimo būtinumas***

Kultūros pažinimas ypatingai svarbus versle, nes turimos žinios apie kultūrų skirtumus turi tokios veiklos rezultatams. Taip pat, atsižvelgiant dabartinį pasaulinį ekonominį padėtį, matyti, kad net menkiausias nesukmės derybose gali sukelti didelę grėsmę esamo verslo gyvavimui. Tai tik dar labiau skatina domėtis bei nagrinėti žiniasklaidos ir literatūros sukaupias žinias apie tarptautinį verslį ir jo ypatybes. Todėl akivaizdu, kad norėdami gyvuoti ir klestėti turime bendradarbiauti verslo srityje su vairiomis pasaulio tautomis. Lietuvos verslininkams ir vadybininkams dažnai tenka kontaktuoti su kitų kultūrų atstovais. Bendradarbiaujant su žmonėmis, kurių vertybės ir sitikinimai, jau nekalbant apie tradicijas, papročius ir kalbą, yra kitokie nei mūsų, galima patirti skaudžius nesupratimus ir nesukmės verslo srityje. Kultūrinio suoningumo gerinimas gali padėti didinti tarptautinį monių kompetenciją. Ši patirtis yra tarsi mūsų „pasas“ pasaulinio verslo kultūrų tinklalapyje.

Neatsiejama, bendradarbiavimo su kitomis kultūromis verslo dalis – derybos. Jos prasideda nuo gero pasiruošimo ir tik vėliau vykdyjame patirties, laviname gėdžius, susiformuoja gebėjimas tinkamu laiku priimti tinkamą sprendimą. Sukmingos derybos prasideda nuo tikėjimo, kad derėtis galima dėl visko, ir mes patys nusprendžiame, kas yra ir kas nėra derybų objektas. Derybos – tai dviejų ar daugiau pusių bendravimas, siekiant nustatyti tolesnius veiksmų pobjd. Šiandieninis pasaulis ne sivaizduojamas be šios bendravimo formos, galinantis skirtingus tikslus turinčias puses pasiekti savų interesų gyvendinimo. Derybos yra gyvenimo faktas.

Tarpkultūrinės derybos – gan nauja mokslinė sritis, ji mažai analizuojama Lietuvoje. Tarptautinio verslo kultūra Lietuvoje pradėjo formuotis tik prieš du dešimtmečius, kartu pirmuosius žingsnius pradėjo žengti ir laisvos rinkos vadybos procesai. Kaip teigia B. Tomalin ir M. Nick (2008), iki šiol suprasti skirtingų šalių verslo kultūras buvo beveik neįgyvendinamas troškimas.

***Darbo objektas*** – darbuotojų derybiniai gėdžiai tarpkultūriniame kontekste, AB „Audimas“ pavyzdžiu.

**Darbo tikslas** – išanalizuoti tarpkultūrinės derybos teoriniu aspektu, suvokti, kokia s kming deryb esm ir kaip der tis su skirting kult ū r atstovais, atlikti tyrim ir pateikti si lymus.

**Darbo tikslui pasiekti išskelti uždaviniai:**

- Atlikti mokslin s literat ū ros analiz tarpkult ū rini veiksni takos derybose klausimais;
- Atlikti tarpkult ū rini derybini g dži tyrim ir analiz AB „Audimas“ pavyzdžiu;
- Nustatyti darbuotoj derybini g dži problemines sritis
- Pateikti darbuotoj tarpkult ū rini derybini g dži gerinimo model .

**Darbo tyrimo nuoseklumas**

Magistro darbas susideda iš trij pagrindini dali :

Pirmoje darbo dalyje apžvelgiama mokslin literat ū ra tarpkult ū rini deryb sampratos aspektais. Analizuojama vairi kult ū r skirtum taka tarptautiniam verslui, pateikiami tautiniai bruožai, pasireiškiantys tarpkult ū rin se derybose. Šioje dalyje pristatomi pasteb jimai, kaip geriau praprasti vairias pasaulio kult ū ras.

Antroje darbo dalyje apžvelgiama tiriamos mon s, AB „Audimas“ charakteristika. Pateikiami tyrimo, kuriuo buvo siekiama vertinti darbuotoj kompetencij tarpkult ū rin se derybose, duomenys, j analiz ir vertinimas.

Tre ioje darbo dalyje pateikiama tarpkult ū rini deryb tobulinimo programa AB „Audimas“. J sudaro keturios dalys: pasirengimo tarpkult ū rin ms deryboms gerinimo programa; tarpkult ū rin s komunikacijos kompetencijos pl tros programa; socialin s atsakomyb s derybose gerinimo programa; taip pat asmeninio poveikio g dži tarpkult ū rin se derybose gerinimo programa.

Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir rekomendacijos.

**Tyrimo metodai**

Šiame darbe naudota mokslin s literat ū ros analiz ; atliktas tiriamos mon s darbuotoj steb jimas tarpkult ū rini deryb metu; anketavimas; anketos duomen apdorojimas ir analizavimas.

Rašant darb naudotasi 43 literat ū ros šaltiniais lietuvi , angl kalbomis.

## S VOKOS IR TERMINAI

**Atsakinga gamyba** – tokia gamyba, kai siekiama ne tik ekonominio efektyvumo, bet ir kuo mažesnio neigiamo gamybos proceso ir naudojam žaliav poveikio aplinkai.

**Atsakingas vartojimas** – toks vartojimas, kai vartotojas renkasi prek ar paslaug , atsižvelgdamas ne tik kain , bet ir prek s ar paslaugos poveik aplinkai, socialines jos pagaminimo s lygas, siekia išteklius taupan io vartojimo.

**Asmenin komunikacija** – pasikeitimas informacija asmeninio pob džio klausimais. Ji yra neformali ir vyksta tada, kai partneriai vienas kit laisvai renkasi.

**Apklausa** – vairi praktini bei mokslini tyrim metodas, renkant informacij apie žmoni nuomones, žinias, sitikinimus, elges ir kt.

**Bendravimas** – socialinis reiškinys, apimantis tris komponentus: socialin komunikacij , socialin interakcij (individo s veik su kitais) ir socialin percepcij (tarpusavio suvokim bei supratim ).

**Derybos** – tai bendravimo procesas, kurio metu partneriai, remdamiesi skirtingomis pozicijomis ir tikslais, siekia rasti vien visas besideran ias šalis patenkinant sprendim ar susitarti d l bendros veiklos.

**Draugiškos derybos** – tai toks deryb vedimo b das, kai šali interesai beveik sutampa. Partneriai nusileidžia vienas kitam. Visi si lymai patvirtinami be joki pakeitim . Deryb praktikoje tai retas reiškinys.

**Efektyvi komunikacija** – informacijos perdavimas tinkamais b dais bei kanalais, kai siun iam žini gav jas priima ir supranta. Paprastai tai b na dvipusis procesas, turintis gr žtam j ryš .

**Gr žtamasis ryšys** – tai informacijos šaltinis žmoni s veikai reguliuoti. Tai gali b ti reagavimas verbaliniu ar neverbaliniu b du. Gr žtamasis ryšys yra teigiamas arba neigiamas: teigiamas – pagyrimas, komplimentas, pritarimas; neigiamas – kritika.

**moni socialin atsakomyb** – moni politika ir praktika, kai jos, laikydamosi statym , tarptautini susitarim ir sutart elgsenos norm , savo veiklos vidinius procesus ir išorinius santykius savanoriškai integruoja socialinius, aplinkosaugos ir skaidraus verslo principus. mon s kartu su visuomeniniais ir valstybinio sektoriaus partneriais ieško novatorišk sistemini socialini , aplinkosaugos ir platesni ekonomin s gerov s problem sprendim .

**Kult ra** - programin proto ranga, kolektyvinis minties užprogramavimas kuris atskiria vien žmoni grup ar kategorij nuo kit .

**Kompromisas** – kitos šalies poži rio pri mimas su išlygomis.

**Konfliktas** – maždaug vienodo stiprumo, bet priešingos krypties jėgos veikia. Tai nesuderinamų motyvų, interesų, nuomonių, nuotaikų susidūrimas, sukeliantis stiprius nemalonius išgyvenimus.

**Komunikacija** – keitimasis sukurta/sutvarkyta informacija tarp dviejų ir daugiau žmonių, siekiant bendro supratimo.

**Komunikacijos trikdžiai** – tai fizinės ir psichologinės kliūtys, kurios neleidžia ar trukdo efektyviai keistis informacija.

**Organizacijos kultūra** – esminė vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija ir kuri yra pripažįstama daugumos organizacijos narių, veikia jų elgesį ir veiklą, yra palaikoma organizacijos istorijomis ir mitais, pasireiškia tradicijomis, ceremonijomis, ritualais ir simboliais.

**Sąsveikumo derybos** – tai procesas, kai iš kitų žmonių gaunate tai, ko norite, ir leidžiate kitiems gyvendinti jų norus.

**Socialiai atsakinga moneta** – tai moneta, kurios savo veikloje vadovaujasi mogaus teisių, darbuotojų teisių, aplinkos apsaugos ir kovos su korupcija principais.

**Tarpkultūrinė komunikacija** – tai su darbu susijusi komunikacija, vykstanti bendraujant su žmonėmis už organizacijos ribų. Jiems priklauso ir mairai, aptarnavimo kompanijos, klientai, spauda ir panašiai.

**Socialinė komunikacija** – tai žmogiškojo bendravimo sudėtinė dalis, komunikacija tarp žmonių kaip pasikeitimas psichinės veiklos rezultatais.

**Tarpkultūrinės derybos** – tai skirtingų kultūrų atstovų susitikimai, norint susitarti dėl naudų, kuriuos taškoja kultūriniai veiksniai.

**Tarpkultūrinė komunikacija** – tai su darbu susijusi komunikacija, vykstanti bendraujant su žmonėmis už organizacijos ribų. Jiems priklauso ir mairai, aptarnavimo kompanijos, klientai, spauda ir panašiai.

**Tarpkultūrinė dalykinė komunikacija** – dalykinis pranešimų siuntimo ir gavimo procesas tarp skirtingų kultūrų žmonių. Tarpkultūrinė komunikacija apima ryšius tarp skirtingų požiūrių pasaulio ar ryšius tarp šalių arba tarp kultūrinių grupių vienoje šalyje.

## I. TARP KULTŪRINIŲ DERYBŲ TEORINIS ASPEKTAS

Laisvas asmeninis judėjimas – vienas esminių šio laikotarpio privalumų, kuriuo pirmiausia pasinaudoja aktyvus ir mobilus visuomenės sluoksnis. Tai ne tik bevizis keliavimas po visas Europos Sąjungos šalis, bet ir teisė legaliai dirbti didelėje daugiakulturinėje šeimoje. Platojant tarptautinį verslobūtiną žinoti atskirų valstybių verslo aplinką, ypač tarpkultūrinius aspektus. Šiame darbe siekiama apibrėžti kultūrinius verslo aplinkos skirtumus įvairiose valstybėse. Remiantis mokslinės literatūros tyrimo rezultatais analize, darbe apibendrinama Baltijos šalys, Rusijos, Italijos, Kinijos, Japonijos, JAV ir kitų šalių kultūrinė aplinka platojant verslą, pabrėžiami dalykiniai santykiai tarpkultūriniai skirtumai.

Pirkimų ir pardavimų pasaulyje dažnai atrodo, kad žmonės kaunasi tame šio lauke. Kultūra – ne karas, tačiau ji sukuria tam tikrą ieškant tinkamo būdo rezultatams pasiekti. Tarptautinis verslas dažnai primena klaidžiojimą rėkė: žmonės gali vėluoti ar visai neateiti susitikimus, laiku neištesėti pažadus, nuolat kėnors pamiršti. Užimtiems vadovams tai atrodo tik erzinantis laiko gaišimas, teigia B. Tomalin ir M. Nicks (2007). Tačiau tokia padėtis – daugelio vadovų darbo kasdienybė. Anot šių autorių, kad galėtume tvarkyti verslo reikalus užsienyje, neužtenka pritaikyti vieno, visiems bendro, verslo modelio. Reikia sijausti kitos šalies kultūrą – kaip klientai ir tiekėjai suvokia ir tvarko verslą – bei pripažinti, kad jų veikimo būdas gali gerokai skirtis.

Skirtingos verslo bendruomenės skirtingai tvarko reikalus. Galbūt mano kultūroje mandagumas gali būti svarbesnis už tiesą, tad aš visada sakysiu „taip“ ir niekada – „ne“. Jūs manysite, kad aš neapsisprendsiu, dar blogiau, melagis. Tačiau jūsų tiesmukumas man gali atrodyti nemandagus ar arogantiškas. Tokie nesusipratimai nėra geras verslo santykių pagrindas. Mes taip pat galime turėti skirtingą lėkesi vienas kito atžvilgiu. Mano bendruomenėje gali būti svarbu sukurti gerus asmeninius santykius. Kaip aš galiu su jumis dirbti, jei nepažįstu ir nemąstysite jūs? Taigi jums reikia susitikti su manim, reguliariai kontaktuoti, dovanoti dovanas ir būti mano draugu. Tačiau jūs turite savo grafiką ir skubate, todėl norite tiesiog pabaigti susitikimą ir sėdėti kitu skirsti namo ar kitą susitikimą. Manote, kad santykiai užima jūsų laiką, o laikas – pinigai. Aš manau, kad jūs nesate man tinkamas verslo partneris, nes nesuprantate draugystės reikšmės. Jūs manote, kad aš – netinkamas verslo partneris nes, jūsų manymu, man malonumas svarbiau už verslą ir aš iššvaistau per daug jūsų brangaus vadovo laiko (Lewis, 2002). R. D. Lewis tikinimu, verslo vadovai turi išmokti ne tik gerai atlikti darbą, bet ir atsižvelgti į kultūrą. Kitaip tariant, jie turi išmokti naują bendradarbiavimo taisyklę.

Lyginant tautines kultūras, dažnai pradedama išryškinti elgesio visuomenėje skirtumus. Skirtingos kultūros atstovų susitikimai rengiami tam, kad vyktų derybos, tačiau jėigai tokos turi kultūriniai veiksniai. Derasi skirtingos kultūros atstovai visiškai skirtingai. Kyla klausimas: kodėl taip

yra, turint omenyje, kad visi dalyviai gauna toki pat informacij ir tam tikru mastu yra panašaus išsilavinimo? Daugelio nagrin t mokslinink nuomone (Hofstede 1997; Lewis 2002; Prunskus 2003; Tomalin ir Nick 2008), sunkumai išskyla d lto, kad:

1. Deryb delegacijos stokoja profesionalumo,
2. Esama kult r skirtum , kuriuos nebuvo atkreiptas reikiamas d mesys.

„Kult rinis lavinimas padeda pažvelgti kitus iš skirtingo taško ir suprasti, kad jie taip pat normal s“ (R. D. Lewis, 2002, p.10). Lyginant tautines kult ras, dažnai pradedama nuo išryšk jan io elgesio visuomen je skirtum . Kult r vairov yra didžiul ir nepakei iama. R. D. Lewis (2002) teigimu sampratos yra tiesios ir aiškios, skirtingi tik m s poži riai jas. Ir vokie iai, ir britai deryb metu nori s kming rezultat . Vokie iai sitikin , kad to pasiekti galima vadovaujantis gryna dora tiesa, tegul ir nelabai malonia. Britams svarbiau, kad neb t sudrumsta ramyb . Ne taip, - pridurt kinai, - absoliu ios tiesos n ra. Du priešingi poži riai gali b ti teisingi. Dauguma rytie i ir daugelis ital pritart kin nuomonei.

### **1.1 Derybos tarptautinio verslo aplinkoje**

Verslo pasaulyje nuolat tenka papulti deryb situacijas, der tis ir tartis, rodin ti ir argumentuoti. Šalys, kuri kiekviena turi tai, ko reikia antrajai, derybomis susitaria d l apsikeitimo. Neretai tampa sud tinga likti patenkintu tur tu pokalbiu, nes ne visada pavyksta pasiekti norimo rezultato ar supratimo. Sugeb ti s kmingai der tis A. Urbonien s teigimu (2007) yra vertingas g dis, padedantis pasiekti ger rezultat versle, nesvarbu ar deramasi d l didesnio atlyginimo, ar verslo sand rio. Deryb stilius priklauso nuo kult ros, tad labai svarbu išsiaiškinti skirtumus, nustatyti pagrindines sritis, kuriose šie skirtumai išryšk ja. B ti geru derybininku reiškia tur ti gerus tarpkult rinio komunikavimo g džius.

#### ***Deryb samprata, pagrindiniai etapai***

„Deryb “ s voka daugeliui asocijuojasi su diskusij procesu, kuriame dalyvauja dvi ar daugiau šali , siekian i savo tiksl , kuomet laikomasi tam tikros proced ros, o sandoris užtvirtinamas raštiškai. Kita vertus, derybos pla i ja prasme yra reiškinys, su kuriuo nuolat susiduria kiekvienas veiklus žmogus. Derybos yra svarbiausia dalykinio bendravimo proced ra, kai tenka rodyti savo nuomon , pristatyti id jas ar tikinti pašnekov . Derybos yra puikus b das rasti priimtin sprendim bet kuriuo atveju. Derybomis žmon s gali pam ginti gyvendinti savo norus, suteikdami toki pat galimyb ir kitiems. Derybas galime apib dinti kaip dviej ar daugiau pusi bendravim , siekiant nustatyti tolesni veiksm pob d . S kmingos derybos prasibeda nuo tik jimo, kad der tis galima d l visko, mes patys nusprendžiame kas yra ir kas n ra deryb objektas.

Skirtingi mokslininkai pateikia skirtingus deryb apib dinimus. H.S. Jakobsen (2005) pateikia š deryb apibr žim :

**Derybos** – tai diskusija, vykstanti tarp asmenų, turinčių skirtingą (ypač verslo, politikos ar tarptautiniais) interesų ir norinčių pasiekti bendrą sutarimą tam tikru klausimu arba išspręsti egzistuojančią problemą.

Pagal J. Kasiulis, V. Barvydien (2005):

**Derybos** – tai bendravimo procesas, kurio metu partneriai, remdamiesi skirtingais tikslais bei pozicijomis, siekia rasti abi šalis patenkinantį sprendimą.

K. Jensen (2005):

**Derybos** – tai ne sandoris, kuriame kažkas laimi, o kažkas pralaimi. Derybos yra vertės kūrimas. Derybos tai ne tik derybų valdymas, bet ir gebėjimas pasikviesti, sumotyvuoti oponentus prie derybų stalo, būti aktyviu, nenutraukti derybų, generuoti naujus pasiūlymus, pasirašyti abipusiai naudingą sutartį bei jos laikytis. Taigi, ne tiek svarbu kokia galios asimetrija yra makrolygmeniu, svarbu, kad mikrolygmeniu būtų pozityvus nusiteikimas ir pagarba.

Vikipedijoje pateiktas šis derybų apibūdinimas:

**Derybos** – bendravimo procesas, kurio metu partneriai, remdamiesi skirtingais tikslais bei pozicijomis, siekia rasti abi šalis patenkinantį sprendimą. Šiandieninis pasaulis ne sivaizduojamas be šios bendravimo formos, galinantis skirtingus tikslus turinčias puses pasiekti savo interesų gyvendinimo.

Derybos tai ne tik derybų valdymas, bet ir gebėjimas pasikviesti, sumotyvuoti oponentus prie derybų stalo, būti aktyviu, nenutraukti derybų, generuoti naujus pasiūlymus, pasirašyti abipusiai naudingą sutartį bei jos laikytis. Taigi, ne tiek svarbu kokia galios asimetrija yra makrolygmeniu, svarbu, kad mikrolygmeniu būtų pozityvus nusiteikimas ir pagarba (Prieiga per internetą: <http://www.pinigukarta.lt/blog/ekonomika-ekspertai/derybininko-profilis-apzvalga>).

Apibrėžiant plačiąją prasmę, derybos yra informacijos mainų procesas, kuriuo siekiama susitarti su kitais, kada kai kuriems jiems interesams būna pritariama, o kai kuriems priešinama. Derybų keliu vis dažniau priimami sprendimai visuomeninio gyvenimo srityje. Kai žlunga derybos tarp mėsos mėmės vadovų ir mėmės potencialių pirkėjų, kompanija bankrutuoja, ir mes netenkame darbo. Taigi apibendrintai galime pasakyti, jog derybos formuoja mūsų gyvenimą.

Pagrindinis derybų principas – konstruktyvumas. Sėkmingumo kriterijus - derybų veiksmingumas ir partnerystė, kuri suprantama kaip besiderančių pusių pozicijų papildymas, pagrįstas pozityviais pasiūlymais ir minimaliomis nuolaidomis. Sėkmingos partnerystės psichologinis kriterijus - partnerio pasitenkinimas derybų procesu ir puikiu sprendimu (Vikipedija).

Derybų dalyviai turi tikslą, kurį negali nepriklausomai vienas nuo kito gyvendinti. Svarbu paminėti, kad dažniausiai tai, ko nori ar siekia derybų dalyviai, nėra visiškai identiška. Siekiamas tikslas tarpusavio priklausomybės savo prigimtimi gali būti „laimi – laimi“, kai laimi abi pusės, arba „laimi – pralaimi“, kai vienos pusės laimėjimas kitai pusei lemia pralaimėjimą. Tokios situacijos

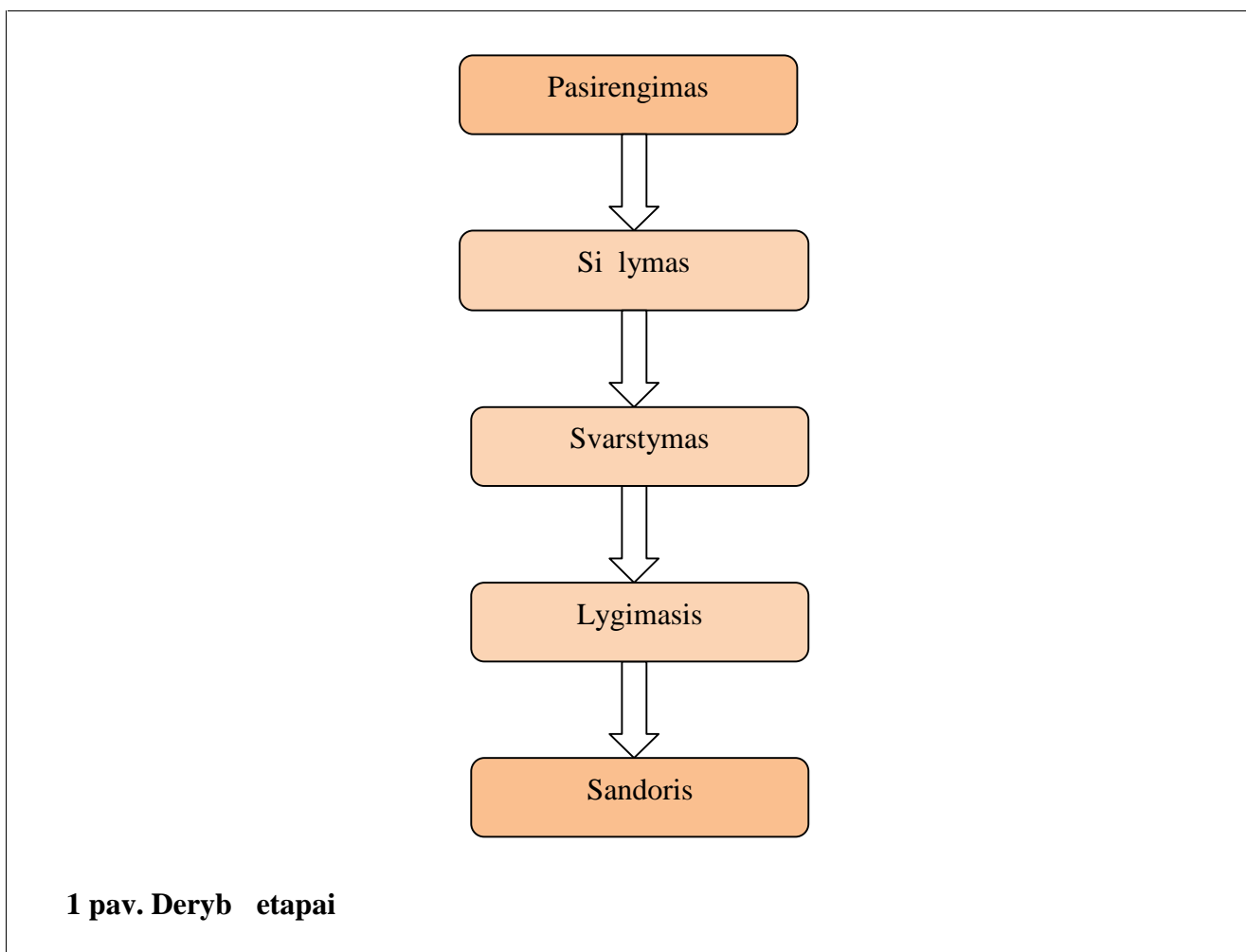
lemia deryb b d – priklausomai nuo užimamos pozicijos disputantai arba siekia priversti kit pus nusileisti, pakeisti savo reikalavimus ir priimti kompromis , arba stengiasi surasti tok sprendim , kuris atitiks vis besideran i j tikslus.

A.Urbonien (2007) deryb kalb apib dina kaip pla i žini bei g dži sistem , kuri apima vairias dalykinio bendravimo sritis:

- Komunikacijos proces ;
- Verbalinio ir neverbalinio bendravimo ypatumus;
- Komandos darbo principus;
- Deryb proceso valdym .

Kaip teigia T. Hindle (2000), deryb esm – suprasti , kad kiekviena šalis turi gauti k nors vertino mainais už darom nuolaid . Tik tada po deryb jaus, kad jos pavyko. Reikia nepamiršti, kad tai k vertina viena šalis, kitai gali netur ti didel s vert s. Sporto varžybose pergal brangina abi šalys – tod l viena pus laimi, kita pralaimi, o derybos priešingai, gali baigtis abiej šali laim jimu.

T. Hindle (2000) išskiria šiuos pagrindinius deryb etapus :



Šaltinis: T. Hindle, (2000), Deryb menas, p. 10

Norint s kmingai der tis, reikia tur ti veikimo plan - galutin tiksl ir strategij jam pasiekti. Der jimasis yra g dis, kur gali išsiugdyti kiekvienas, o išsiugdžius galimybi j pritaikyti yra daug. Pagrindiniai g džiai pagal T. Hindle (2000), reikalingi norint s kmingai der tis yra šie :

- Geb jimas nustatyti tikslus, bet d l kai kuri b ti lank iam;
- Geb jimas išnagrini ti daug vairi pasirinkimo galimybi ;
- Geb jimas gerai pasiruošti.
- Geb jimas palaikyti pokalb , taigi mok ti išklaudyti ir išklausin ti kitas šalis
- Geb jimas išd styti dalykus pagal svarb .

Šie g džiai naudingi vairose derybose, juos išugdžius padid s bet kurio derybininko gabumai. Mok ti s kmingai der tis – ne kainojama savyb , kuri išsiugd pasieksime norim rezultat versle.

Nors derybos b na skirtingos, esminiai j bruožai bei joms galiojantys principai išlieka tie patys (Fisher ir kt., 2007). Klasikin se derybose yra skiriami šie deryb etapai, kuriuos galima atpažinti ir derybinio pob džio pokalbiuose (Jensen, 2006; Kasiulis, Barvydien , 2005):

1. Deryb užuomazga,
2. Pasirengimas deryboms,
3. Kontakto užmezgimas,
4. Orientacijos etapas,
5. Pozicij nustatymas ir situacijos išsiaiškinimas,
6. Sprendim pri mimas,
7. Sprendim užtvirtinimas,
8. Sutarties vykdymas.

Ne visada derybose yra atpaž stami visi šie etapai. Kartais jos nutr ksta prie 6 etapo, o kartais apima 3-5 etapus.

### ***I etapas. Deryb užuomazga***

Šiame etape svarbiausia yra pasteb ti, kad derybos prasid jo, nes skubotai sutik su pasi lymu, galite tur ti rimt nuostoli . Situacijos, kai esame užsipuolami netik tai ir traukiami derybas, reikalauja skubi veiksm , ta iau jose svarbiausia išlošti laiko apgalvoti priimtiems sprendimo variantams.

### ***II etapas. Pasirengimas deryboms***

Geras derybininkas skiriasi nuo blogo tiek versle, tiek kasdieniame gyvenime tuo, kad pirmasis kruopš iai pasireng s, apgalvoj s savo veiksmus ir apsvarst s situacij . Jis iš anksto žino, kokie veiksniai gal t sutrukdyti derybas ir kaip j išvengti. J. Tipler (2005) pabr žia - kai esate pasiruoš s, galite der tis, remdamiesi tvirtais argumentais. Derybose j s jausit s ir atrodysite labiau

pasitikintis savimi nei esate iš tikrų ir atkaklesnis nei kiti. Jei einate susitikim , tik damiesi s k m s, sugeb site susitarti su kitais.

Derybos viena iš bendravimo form , kurios metu partneriai, remdamiesi skirtingais tikslais ir pozicijomis, siekia bendro sutarimo bei abipusiai naudingo sprendimo. Šiandien pasaulis ne sivaizduojamas be tokio bendravimo, galin io pad ti siekti sav interes bei gyvendinti norimus tikslus. Iš esm s, derybos – sud tingas, atsakingas ir gan rizikingas procesas, galintis sustiprinti s kming bendradarbiavim arba sugadinti santykius su potencialiais partneriais. Tod l kiekvienoms deryboms reikalingas kruopštus ir sud tingas pasirengimas. Sakoma, s kmingos derybos vyksta tuomet, kai abi pus s paaukoja ir nusileidžia, kiek galima daugiau. Pasirengimas joms gali pad ti s kmingiau valdyti proces , ta iau vykstant deryboms, taip pat svarbu laikytis savos pozicijos, b ti lanks iam, ta iau nepaminti savo sitikinim ir tikslo. Žinoma, dar labai svarbu yra žinoti ir teisingai vartoti atitinkamus terminus, o ypa angl kalbos. (Prieiga per internet : <http://www.mokslosodas.lt> ).

Pasirengimo deryboms etapas gali lemti deryb s k m , ir posakis „blogai pasireng te - ruoškit s pa iam blogiausiam“ ia ypa tinka. Prieš pradedant derybas vert t apsvarstyti kelet svarbi moment : deryb tiksl , strategij , informacij apie dalyvius, viet , laik , priemones bei dienotvark (Kasiulis, Barvydien , 2005; Tipler, 2005).

*Deryb tikslas.* Prieš derybas reikia žinoti k norite jomis pasiekti. Atsakant š kontrolin klausim reik t apibr žti kokyb , kain , pristatymo terminus, naudojimo s lygas ir t.t. Jei derybos apima sud tingesni klausim sprendim , A. Urbonien (2007) rekomenduoja sudaryti savo siekiam s lyg s raš pagal svarb , nes tai ko pasieksime derybose, priklausys ir nuo situacijos, kuri sunku prognozuoti. Papildomai reikia numatyti, kur esate link nusileisti, kad sudarytume sandor . Kartais nuolaidos kainai galb t nebus svarbiausias veiksnys. Paprastai b na lengva nustatyti pagrindin deryb tiksl , ta iau jo pasiekti nepavyksta, tad žinojimas, kokie yra ir kiti deryb tikslai, padeda siekti s kmingo j rezultato. Karštligiškas deryb tikslo siekimas paprastai neduoda rezultato d l prast s lyg . Pagal K. Keenan (1998) svarbiausias deryb tikslas - priimti visapusiškai nauding sprendim , kuris suderint abiej šali interesus. Jis išskirai ir šiuos deryb tikslus: pirmas – siekti , kad jos vykt garbingai, antras – sudaryti teising sand r .

*Deryb dalyviai.* Derybose organizacij tur t atstovauti toks žmogus, kuris ne tik gerai išmano dalykin deryb pus bei turi profesini žini bagaž , bet ir komunikabilus, turintis der jimosi patirties bagaž . Taip pat svarbu išsiaiškinti kas bus oponentas ar oponentai derybose, nes reik t surinkti papildomos informacijos apie mon , jos veikl bei asmenis, atstovaujan ius savo organizacij .

*Deryb vieta.* Aplinka deryb s kmei yra ne mažiau svarbi, nei kiti veiksniai. Esminis klausimas: kieno teritorijoje vyks derybos? Visgi taisykl yra paprasta; jei esate pardav jas, einate

pas pirk j , nes turite d ti daugiau pastang sandoriui pasiekti. Ta iau nujau iant, kad deryb metu gali kilti konfliktin situacija, derybas patartina organizuoti neutralioje teritorijoje. Susidarius konfliktui ar iškilus problemai n viena pus nesijaus nejaukiai, b dama neutralioje aplinkoje.

*Deryb laikas.* Ne mažiau svarbus yra ir deryb laiko parinkimas. Geriausias laikas deryboms K. Jensen (2006) rekomenduojamas toks, apie kur visi iš anksto yra informuoti ir sp ja pasiruošti. Deryb laik reikia derinti su visais dalyviais, nes svarbu, kad dalyvauti gal t visi. Susitikimui taip pat reikia numatyti pakankamai laiko. Svarbu atminti, kad negalima der tis ilgiau kaip 3 valandas. Be to b tina nuolat daryti kad ir trumpas pertraukas, nes derybos yra sud tingas procesas, ir jos pad s sukontroliuoti jausmus, pails ti, bei sudarys prog pasitarti tarpusavy.

*Deryb priemon s.* Prieš derybas verta apsvarstyti, kokias komunikacijos priemones pasirinkti: der tis susitikus asmeniškai, tartis telefonu, o gal elektroniniu laišku ir pan. Jei leidžia aplinkyb s, A.Urbonien (2007) pataria kalb tis su derybininkais juos matant, nes tai padeda geriau suprasti oponent poži r daugel aptariam dalyk . Informacija, kuri suteikia pašnekovo tonas, intonacijos, gestai ir aki kontaktas yra labai reikšminga deryb s kmei.

*Deryb darbotvark s sudarymas.* Prieš derybas patartina sudaryti išsami dienotvark , t.y. klausim , kurie bus nagrin jami, s raš . Taip pat svarbu iš anksto apgalvoti argumentus, kurie pad s pagr sti savo poreikius ar reikalavimus. V. Prunskaus (2003) nuomone, argumentus patartina suderinti su kita derybinink puse, tai pad s sukurti draugišk atmosfer . Sudarant darbotvark , rekomenduojama prad ti nuo t klausim , d l kuri gali b ti lengviausia susitarti. Tai si loma d l dviej priežas i : pirma visi deryb dalyviai išgyvens abipusio susitarimo jausm , kuris nuteikia maloniai ir optimistiškai, antra, išsprend dal klausim derybininkai yra link grei iau susitarti, ypa kai deramasi d l sud tingesni klausim . Visgi deryb metu reik t elgtis lanks iai, ir pajutus, kad tam tikrais klausimais yra sud tinga susitarti, verta juos palikti ir gr žti prie j tik diskusijos pabaigoje. Dienotvark taip pat primins, kokie klausimai dar liko nenagrin ti.

### ***III etapas. Kontakto užmezgimas***

Susitikus su derybininkais labai svarbu pokalbiui sukurti šilt ir draugišk atmosfer , tod l patartina daugiau šypsotis, palaikyti intensyv aki kontakt . Taip pat galima pasakyti taktiškus komplimentus, pagirti aplink , jei susitinkama oponent teritorijoje, ar ger susitikimo organizavim ( Kasiulis, Barvydien , 2005). Deryb pradžia yra tarsi tiltas s kmingas derybas, nes pirmo sp džio efektas labai daug lemia. Pirmos 5 minut s yra ypatingai reikšmingos, nes tuomet yra atidžiausiai klausomasi stebint oponentus, tod l deryb klimat lemia daugelis neverbalini niuans : atviras žvilgsnis, tvarkinga išvaizda, korektiška elgsena, punktualumas ir t.t. Deryb žanga tur t sukurti pasitik jimo atmosfer , kuri padeda atsirasti simpatijoms bei skatina bendradarbiavimo strategij (Baršauskien , Janulevi i t -Ivaškevi ien , 2005).

### ***IV etapas. Orientavimosi etapas***

Orientavimosi etape trumpai aptariama deryb procedūra ir eiga. Paprastai nusprendžiama, kiek laiko vyks derybos, koks bus aptariam klausimų kiekis, pobūdis ir seka, patikslinamos deryb funkcijos bei galiojimai. Patyr derybininkai šiame etape niekada nepuola aptarinti nuolaid. Nuolaid ar kain klausimų patartina pradėti tik tuomet, kai yra sutarta visais kitais klausimais. H. S. Jakobsen (2005) pastebėjimu, labai svarbu pokalbio metu sudominti oponentus, akcentuojant galimo sandorio naudą kitai deryb pusei. Reikia nepamiršti, kad derybos primena šachmat žaidimą, kai darant vien žymėjimą reikia nustatyti priekį dar kelis žymėjimus.

#### ***V etapas. Pozicijų išdystymo ir situacijos išsiaiškinimas***

Šiame etape vyksta pokalbis, kurio pagrindą sudaro principiniai dalykai ir detali suderinimas. Pokalbis vedamas diskusijos bei klausimų forma. Pozicijų išdystymo etape svarbu išlaikyti iniciatyvą, kuri pirmiausia valdoma užduodant oponentams klausimus, nes jų pagalba diskusija yra pakreipiama, o oponentai priverjami susimąstyti. Pasitikėjimą derybose kuria abipusis veikimas, kurios pagrindą sudaro sąžiningumas. W. Noble (2001) sako, pastebėjus nesąžiningą kitos pusę, žymėjimą „apie tai taktiškai pasakyti, nes negalima demonstruoti sąžiningumo ir nesulaukti tokio paties atsako iš oponento. Atviras ir draugiškas savo pozicijos pateikimas yra pažeidžiamas, tad nesulaukus atitinkamos reakcijos iš kitos derybinink pusės, reikia pereiti prie „kietesnio“ derybų stiliaus.

Keičiantis informacija ne visada pakanka žodžių, tad pravartu pasitelkti vaizdinę medžiagą (Kasiulis, Barvydienė, 2005). Vaizdai, ar tai būtų lentelės, grafikai, ar diagramos bei kitokio pobūdžio informacija – veikia kaip rodymai, todėl jais yra labiau pasitikima. Vaizdinę medžiagą užtikrina adekvatesnė informacijos supratimą bei geresnį jos siminimą.

#### ***VI etapas. Sprendimų priėmimas***

Kai esame išsiaiškinę visas problemas, apskritai ištyrę galimybes ir esame tokios pat nuomonės, kaip ir kita šalis, galime judėti sandorio sudarymo link. Pirmiausia reikėtų susitarti esminiais sandorio klausimais, o detales galima aptarti ir vėliau. A. Urbonienė (2007) šiame etape rekomenduoja dar kartą apžvelgti, kas buvo nutarta kiekvienu klausimu ir apibendrinti visuotinai priimtą sprendimą. Labai svarbu stebėti ir verbalinius, ir neverbalinius oponentų siunjamus signalus. Taip pat labai svarbu išvengti nesutarimų baigiant derinti iki galo nesutartas sąlygas. Užsirašius, kiek sutarėte kiekvienu klausimu padėkite išvengti bereikalingo kartojimosi bei nesklaidumų. Tai taip pat pademonstruos, kad diskusija nuėjo naują etapą – sprendimų stadiją. Derybų metu visus susitarimus būtina fiksuoti raštu, nes tik žodžiu sutartus dalykus žmonės retai laiko kaip vertus darymo.

Didelis klaidas, kuri derybininkai daro labai dažnai, yra sutikimas su pirmu pasiūlymu, kuris atitinka jūsų biudžetą ar sivaizduojamą rezultatą. Juk ribas išbandyti nieko nekainuoja, o peln galima padidinti. Todėl, kaip pabrėžia A. Urbonienė (2007), derėtis būtina ir dėl psichologinių

priežas i . Nepartartina spausti oponentus kuo greičiau pateikti atsakymų pasiūlym , nes jeigu tam dar nepasiruošta, atsakymas greičiausiai bus neigiamas. Diplomatiškiau yra padėti oponentams patiems rasti sprendimą , kuris būtų palankus ir jums.

### ***VII etapas. Sprendimų užtvirtinimas***

Užbaigiant derybas reikia atminti, kad jėgos klemia ne tik pelningos sutarties sąlygos, bet ir gerilgalaiki santyki palaikymas. Be galo svarbu taikiai spręsti nesutarimus, palaikyti draugišką deryb klimatą , pakankamai dėmesio skiriant oponento interesams. Gera sutartimi laikoma ta, kuria abi šalys yra patenkintos.

Ši sąlygų tenkinimas J. Tipler (2005) pastebėjimu, padeda vertinti sutarties sėkmingumą :

1. Ar rezultatas tenkina abi šalis?
2. Ar sutartis pasiteisins?
3. Ar abi šalys vienodai supranta, dėl ko susitarė ?
4. Ar abi šalys gauna akivaizdžią naudą ?
5. Ar nustatyta tiksli sutarties kaina?
6. Ar susiderina dėl susitarimo priežiūros proceso?

Nors nesėkmingos derybos nenaudingos, šis variantas taip pat reikėtų numatyti joms rengiantis. Kai derybose prieinama aklaiviet , J. Tipler (2005) pataria garbingai pasitraukti. Net ir nesėkmingas derybas reikia užbaigti be susierzinimo, pagarbiai ir draugiškai. Derybos gali sėkmingai baigtis tik tada, kai abi šalys padaro abipusiškai priimtina nuolaidą susitarimui pasiekti. Paliktas geras paskutinis sprendimas ne mažiau svarbus už pirmąjį . Taigi T. Hindle (2000) siūlo skatinti geranoriškumą prie deryb stalo, neslėpti džiaugsmo, pasiekus galutinį susitarimą dėl nutarimų vykdymo, šypsotis, spausti rankas ir nuoširdžiai sveikinti vieniems kitus.

### ***VIII etapas. Sutarties vykdymas.***

T. Hindle (2000) rekomenduoja susitarti, kokia tvarka turi būti atliktas sutartas darbas, sudaryti veiksmų planą ir parinkti tinkamus savo organizacijos narius šiam planui vykdyti. Pasiekus susitarimą , savarankiškai arba padedant trečiajai šaliai reikia vykdyti galutinius sprendimus. Vykdydamas susitarimą , dažnai išskyla netikėtumai , todėl naudinga paskirti komandos vadovą , kuris griežtai kontroliuos procesą . Siekiant išvengti nesklandumų , apie sutarties sąlygas būtina informuoti ir tuos asmenis ar kolegas, kurie derybose nedalyvavo. Pasak T. Hindle (2000) pasiektas derybomis susitarimas nelaikomas sėkmingu, kol jo įgyvendinimas neužtikrintas, todėl visas sutartis, pasirašytas prie deryb stalo, traukite galutinius terminus ir veiksmų planą . Partartina dažnai tikrinti, kaip vykdomas planas: atsilikimas nuo grafiko gali pakenkti kompleksiniam sandoriui, ypač jei terminų vykdymo pagrindu buvo padarytos didelės nuolaidos. Iškilus kitoms problemoms jas spręsti naujomis derybomis.

Anksčiau ar vėliau atestina metas, kai sutartis baigiasi, mes turime ją pratęsti, arba pasukti kitais keliais.

K. Jensen (2006) prie derybų etapų priskiria „Svarstyklės kėčiavimas“ etapą. Šio etapo esmė yra pratęsti ar nutraukti sutartį. Jei derybininkas tarpusavio santykiai geri, o sutartis iš esmės vykdoma taip, kaip numatyta, tikėtina, kad jei tik reikės, sutartis bus atnaujinta. Derybininkai nepakankamai rimtai vertina sutarties pratęsimo ar nutraukimo klausimą. Jei sutartis sudaroma pirmą kartą, derybose reikia aptarti jos nutraukimo galimybes. Šalys labiau linkusios susitarti dėl abipusės palankios išsiskyrimo sąlygų, kai tarpusavio santykiai geri, o ne tada, kai sutarties nutraukimas tampa faktu. Tokiu atveju sutartį galima nutraukti nepatiriant nuostolių.

R. Fisher (2011) išskiria 3 derybų stilius: švelnus (soft), kietas (hard) ir principingas (principled), (žr. 3 pried). Jis teigia, kad pagrindinė derybų problema – manymas, kad laikantis pozicijos gali išlošti daugiau, o jeigu tu nusileisi savo oponentui, tu praloši, o jis laimės. Iš tikrųjų galima likti nuolaidžiam savo oponentui, tačiau būtis griežtiems esamoms problemoms atžvilgiu – tokiu būdu ir siekiama principinių derybomis.

R. Fisher knygoje „Getting to Yes“ (2011), kuri pripažinta bestseleriu ir yra viena iš geriausių knygų apie derybas, pateikiami patarimai, paremti principiniu derybų stiliumi, kuris buvo išplėtotas Harvardo derybų projekte. Šiuo derybų metodu siekiama pasiekti „win-win“ situaciją, kai iš derybų gaunama abipusė nauda. Knygoje aptariami keturi pagrindiniai šio metodo elementai:

1. Atskirti žmones nuo problemų.
  2. Koncentruotis ties interesais, o ne pozicija.
  3. Sukurti sprendimą abipusei naudai pasiekti.
  4. Reikalauti naudoti objektyvius kriterijus.
- ✓ *Atskirti žmones nuo problemų.*

Derybose emocijos ir ego gali padaryti didelę žalą ir neleisti pastebėti kitos pusės pozicijos ir vietoje susitarimo, kuris atneštų abipusę naudą, jūs tik dar labiau siekiate sustiprinti savo poziciją. To išvengti padeda aiškus bendravimas, kitos pusės išklausymas, problemos suvokimo išsiaiškinimas, emocijų supratimas ir eliminavimas.

- ✓ *Koncentruotis ties interesais, o ne pozicija.*

Šiame etape svarbu išsiaiškinti vienas kito tikrus interesus, slypinčius po tam tikra pozicija, kurios kita pusė sėkmingai laikosi. Dėl to svarbu klausinėti norint išsiaiškinti tikruosius oponento siekius, o taip pat supažindinti su savaisiais.

- ✓ *Sukurti sprendimą abipusei naudai pasiekti.*

Šiame žingsnyje derybininkai turėtų paskirti šiek tiek laiko ir sugalvoti potenciali, alternatyvi sprendimą, kurie patenkintų abiejų pusių interesus ir būtų pasiekta abipusė nauda. Tai galima padaryti vystant esamus pasirinkimus ir ieškant abiem pusėms priimtino sprendimo.

✓ *Reikalauti naudoti objektyvius kriterijus.*

R. Fisher (2011) pataria naudoti bendrai priimtinus ir objektyvius kriterijus priiminiant sprendimą. Svarbiausia – teisingi standartai ir procedūros. Derybose jis išskiria

### ***Kultūrinis skirtumas – tarsi derybos***

Vedant derybas su užsienio kompanijų atstovais, tvarkant verslo reikalus kitoje šalyje, nepakanka taikyti universalų verslo modelį, reikia suprasti ir žmones, su kuriais dirbate, kultūrą. Kitose šalyse kultūra stengiamasi perprasti tik tuomet, kai žlunga verslo sandoris. Tokių pavyzdžių yra B. Tomalin ir M. Nick (2008) prilygina arkliūžimui, kai žirgas jau pabėgęs. Nesugebėjimas prisitaikyti prie kitos kultūros gali pražudyti verslą. Dažnai derybų kultūrinis moningumas atkreipiamas tik žlugus projektui, kitaip sakant arkliūžis uždaromos žirgų jau pabėgęs. Galime manyti, kad kalbėti apie kultūrinis skirtumus verta tuomet, kai dirbame su tolimomis šalimis, bet ne su kaimynais. Tomalin ir M. Nick (2008) pastebėjimu, išoriškai mus labiausiai panašūs žmonės gali slėpti didžiausius kultūrinis skirtumus. Jie pateikia šiuos kultūros apibrėžimus: „Kultūra yra programinis proto ranga“. Kalbant apie bendradarbiavimo taisykles, kultūra labai paprasta, kadangi turi tik du komponentai:

- Skirtingi būdai tvarkyti reikalus;
- Skirtingi klientų interesai.

Skirtingose šalyse atstovai skirtingai tvarko verslo reikalus. Vienoje kultūroje mandagumas gali būti svarbesnis už tiesą, todėl visada bus sakoma „taip“ ir niekada – „ne“. Nesusipažinus su tuo, galima manyti, kad kitos šalies atstovai paprasčiausiai nepasiruošę deryboms, ar dar blogiau, kad jums meluoja. Mūsų šalies derybininkų tiesmukumas kitos kultūros atstovams gali atrodyti nemandagus, net arogantiškas. Tokie ar panašūs nesupratimai derybose netampa geru verslo santykių pagrindu.

G. Hofstede (2001) kultūrinis tyrimuose kultūrą apibrėžia kaip kolektyvinę minties užprogramavimą, kuris atskiria vieną žmonių grupę ar kategoriją nuo kitos. „*Skirtinga kultūra – žmonės laikosi taisyklių, kurių esminė samprata, taikoma žinioms iš skirtingų taškų bei perspektyvų, todėl jie elgiasi kartais atrodančiai neracionaliai ar net prieštaraujant, kas mums atrodo šventa*“ (R. D. Lewis, 2002, p.8)

Kad vyktų derybos, rengiami skirtingi kultūriniai atstovų susitikimai. Šie susitikimai eigai ir derybų sėkmei takos turi kultūriniai veiksniai. Skirtingi kultūriniai atstovai derasi visiškai skirtingai. V. Prunskus (2003) pastebėjimuose kyla klausimas: Kodėl taip yra, turint omenyje, kad visi dalyviai gauna tokią pat informaciją ir tam tikru mastu yra panašaus išsilavinimo? Atsakydamas klausimui, jis išskiria šiuos tarpkultūrinis derybose atsirandančius sunkumus:

1. Derybų delegacijos stokoja profesionalumo;
2. Esama kultūrinis skirtumų, kuriuos nebuvo atkreiptas reikiamas dėmesys.

Kultūra daro tak visiems komunikacijos grandinės elementams: kaip siunt jas suvokia savo siuniamą žinutę; ar tinkamai ją užkoduoja ir perduoda; kokį perdavimo metodą naudoja; kaip, remdamasis savo patirtimi ir žiniomis, gavęs jas dekoduoja ir supranta gautą žinutę (N. Petkevičiūtė, 2010).

Komunikacijos procesui tarpkultūrinėse derybose nuolat kyla kliūčių. N. Petkevičiūtė (2010) vardija šias vairių kultūrų komunikavimo kliūtis, barjerus: laikas, tonas, žargonas, siuntėjo arba gavėjo žiniatyklis, pasitikėjimas, požiūris, kūno kalba, siuntėjo ar gavėjo tarpasmeninis gėdžiulyklis, prielaidos, pranešimo ilgis, išankstinis nusistatymas, tušiažodžiavimas, darbų planavimo lygis, kontekstas, siuntėjo ar gavėjo nuotaika, kalba, kultūra, atmetimo baimė, asmenybės, motyvacija, sugebėjimas, mokymas, aplinkosauga, išsiblaškyimas, asmeninės problemos, hierarchinė pozicija, technologija, verslo kultūra, galinimo lygiai, korporacinių struktūrų.

Tarpkultūrinėse derybose kylančias kliūtis veikti manoma gerinant bendravimo gėdžius, mokantis užsienio kalbas. Sugebėjimas bendrauti daugiausiai lemiamas laimėjimas. Susiduriant su žmonėmis iš kitų kultūrų, vertingos yra žinios apie komunikacijos proceso dalyvių kilmės šalis. Tai ypač aktualu bendraujant su žmonėmis iš Vakarų, Centrinės ir Rytų Europos, kadangi susiklostė taip, kad istoriniai vykdymai tarp šių regionų susiformuoti tam tikriems skirtumams.

### *Derybų stiliai atskirose šalyse*

Bet kokiose derybose B. Tomalin ir M. Nick (2008) išskiria du dalykus, kuriuos verta žinoti: kiek esate pasirengę nusileisti ir kada iš derybų pasitraukti. Tačiau tarpkultūrinėse derybose, jų stilius priklauso ir nuo komunikuojančių šalių kultūrų. Prieš pradėdant diskusijas, svarbu išsiaiškinti bendradarbiaujančių šalių kultūras, išanalizuoti jų skirtumus. Susitikimui dar net neprasidėjus, pasauliui neturintiems lemtingos takos būsimoms deryboms. V. Prunskus (2003), kaip pavyzdį paima tris kultūrines grupes – amerikiečius, japonus ir Lotynų Amerikos, tai derybinis tikslų eiliškumas tikriausiai išsidystė taip, kaip pavaizduota 1 lentelėje. Šioje lentelėje V. Prunskus (2003) pateikia keletą pavyzdžių, kaip derybose nevienodai pasireiškia nacionaliniai charakteriai.

**1 lentelė**

### **Derybinis tikslų eiliškumas**

JAV	Japonija	Lotynų Amerika
1. Darbinis sandėris	1. Darnūs santykiai ir	1. Nacionalinis „garbė“
2. Artimiausias pelnas ir greitas augimas	„krypties nustatymas“	2. Asmeninis pagrindinio derybininko prestižas
3. Pastovus pelnas	2. Rinkos dalies užtikrinimas	3. Ilgalaikiai santykiai
4. Santykiai su partneriu	3. Ilgalaikis pelnas	4. Dabartinis sandėris
	4. Dabartinis sandėris	

Šaltinis: V. Prunskus, (2003), Multikultūrinė komunikacija ir vadyba, p. 135

Kaip matyti lentelėje, amerikiečiams pirmiausia rūpi sandoris, nes jiems tai pasitaikiusi proga, kuri reikia išnaudoti. Amerika suklestėjo, nepraleisdama pasitaikiusi progą greitai bei šimtu procentų pelninti žinoma kaip pirmajai svarbos reikšmę. Mūsų laikais akcininkai, tikdamiesi dividendų, kuria nenutrūkstamas prognozes, spaudžiančias JAV vadybininkus neatidalyojant sudaryti sandorius, kad būtų vykdyti ketvirčio planai, o jie gauti didesnius dividendus. B.Tomalin ir M. Nicks (2008) pažymi, kad argumentai ir debatai Amerikoje laikomi konstruktyvais ir itin vertinami. Čia dažnai naudojamas griežtas derybų stilius, kuris ne amerikiečiams gali pasirodyti šiurkštus. Tempas greitas – „Laikas – pinigai“ – tad patartina iš pat pradži atskleisti savo tikslą. Žmonės ne visada gerai pasirengę deryboms, o dokumentai prieš susitikimą perskaitomi taip pat ne visuomet, tačiau dalyviai vis tiek žarstys komentarus. Amerikiečiai savo nepritarimą reiškia atvirai – „Gal juokauji!“ – tačiau tai beprotiško tempo ir agresyvios atmosferos dalis. Derybos dažnai baigiasi gana greitai, o derybų sutelkiamas dėmesys. Spaudžiant laikui gali pavykti susitarti dėl nuolaidų. Taip pat sprendimai gali būti priimti iš principo ir visi sutiks detales aptarti vėliau. Amerikoje patartina rodyti savo humoro jausmą, sakyti ką galvojate ir pasiruošti viską pamiršti, o pralaimėjimo atveju pradėti viską iš naujo.

Japonams, V. Prunskus (2003) pateiktame pavyzdyje, svarstomas projektas ar pasiūlymas yra mažesnis reikalas nei apsisprendimas, ar pradėti ilgalaikis verslo ryšys su užsienio šalimi. Ar jie galės suderinti kitos kompanijos tikslus ir veikimo būdus su nusistovėjusiais savo pačių darbo principais? Ar savo kompanijai kreipia teisinga linkme? Ar jie gali numatyti, kad jų rinkos dalis patikimai didės. B.Tomalin ir M. Nicks (2008) japonų derybų stilių apibūdina kaip beasmeninį ir neemocingą. Tačiau reikia nepamiršti, kad už ramaus paviršiaus slepiasi emocijos. Laikas, praleistas susitikime, ne toks svarbus, kaip procedūra, tad žinotina, kad derybos gali užtrukti ilgokai. Vien logika derybose nieko nepasieksi – patartina patikti japonų vadovams, stengtis sukurti pasitikėjimą. Japonams svarbu nustatyti žmogaus, su kuriuo bendrauja, statusą, kad žinotų kaip kalbėti.

Lotynų amerikiečiams, ypač tokioms šalims kaip Argentina ar Meksika, uždirbant pinigus rūpi pasitikėjimas, ar jie padėtis yra lygiavertė su partnerių padėtimi ir ar oponentai gerbia jų delegacijos nacionalines savybes. Kaip ir japonai, jie siekia ilgalaikį santykį, tam dedant daugiau asmeninių pastangų nei kolektyvaus mąstymo jų partneriai ryšiai. Kaip teigia V.Prunskus (2003) Lotynų Amerikos kraštų žmonės mano esant išnaudojami JAV ir užima stiprias gynybines pozicijas, dažnai užvilkinančias derybų pažangą. Jie save laiko aukštesnės kultūros, nei Šiaurės amerikiečiai ir nesusitaiko su pastarųjų galinga ir vyraujančia padėtimi.

Kaip teigia B.Tomalin ir M. Nicks (2008) Kinijoje ir Japonijoje derybos vyksta su asmenimis, o ne su kompanija, taigi tose šalyse, su kuriuo pirmuoju užmezgote ryšius kompanijoje, tikriausiai derisite su jumis net tada, jei prieš priimant susitarimą pakeistų pareigas. Jis tik tina ir

toliau dalyvaus net labai svarbiuose susitikimuose, kol sandoris bus sudarytas. Kinai ir japonai mano, kad tai sustiprina pasitikėjimą. Tačiau jei visgi įs kontaktinis asmuo pasikeičia, užmegzti su juo ryšiai nėra oficialiai ir atsargiai: paprastas telefoninis skambutis ar elektroninis laiškas šiuo atveju netiks.

Kinai versle svarbiausia per ilgą laiką suformuoti asmeniniai santykiai iš kurių išauga verslo santykiai. Derybose kinai oficialūs, laikosi ritualų, tačiau geržtant šalį JAV mokslus baigusiemis vadovams, vis didėjant jaun darbuotojų skaičiui šie bruožai keičiasi. Kinai punktualūs ir darbe, ir socialinėje veikloje, tad susitikimo atšaukimas ar vėlavimas gali būti traktuojamas kaip žeidimas, nebent tam turite labai rimtą priežastį. Jie gan santūrūs, derybose ar versle nerodo emocijų. Pareiga, pasiaukojimas, švelnumas ir išmintis, kaip pažymi B.Tomalin ir M. Nicks (2008) – labiausiai kinai vertinami bruožai. Jie mano, kad santykiai svarbesni už darbus ir kad dorybės ieškojimas svarbesnis nei tiesos paieškos. Kinai dirba su žmonėmis, o ne su kompanijomis, tad derybose svarbu asmeniniai kontaktai ir lojalumas. Jie labiau už viską vertina nuoširdumą.

Kinijoje laikomasi darbotvarkės, jiems būdingos lėtos, pasikartojančios diskusijos – kantrybė svarbiausia. Patartina nespauti, siekiant išgauti informaciją, nepaisant susierzinimo išlaikyti lankstų, tačiau tvirtų derybų stilių. Derybose su šios šalies atstovais tikslas – sukurti abipusį ilgalaikį pasitikėjimą. Verta atminti, kad „taip“ Kinijoje reiškia „suprantu“, bet ne „pritariu“. Kinai taip pat gali sakyti „taip“ tada, kai britai ar šiaurės amerikiečiai sakyti „ne“. „Ar jau baigta?“ anglas: „Ne, nebaigta“. Kinai: „Taip, nebaigta“. Tokiu atveju verta pasitikslinti, kas iš tikrųjų turima omenyje.

B.Tomalin ir M. Nicks (2008) pastebi, kad tokiose šalyse, kaip Ispanija ar Italija derėtis teks su viršininku, o kiti žmonės derybas bus traukti tik tam, kad vykdytų nutarimus. Pirmasis šių šalių derybininko tikslas – tvirtinti pasitikėjimą ir užmegzti darbo santykius, o tik paskui nustatyti kainas ir logistiką. Be pirmojo etapo nebus ir antrojo.

Nelengva reikalauti turėti su rusais. R. D. Lewis (2002) pamini šiuos rusų derybininkų bruožus: jie derybininkų grupę sudarytos iš veteranų arba ekspertų, todėl yra labai prityrusios; derybose diskutuojami klausimai jie dažnai susieja su koku kitu įvykdomu projektu, kas sukelia neaiškumą partneriui; nusiteikimui nuolaidoms rusai laiko silpnumu; priėjus aklavietei, jie mągstama taktika - apsišarvuoti kantrybe ir išlaukti. Remiantis B.Tomalin ir M. Nicks (2008) nuomone, verslas su Rusijos atstovais priklauso nuo gerų santykių. Susitikimai dažnai prasideda oficialiai, tačiau verslas plėtojamas tik tuomet, jei suformuosime gerus neoficialius santykius. Rusams kur kas svarbiau baigti darbą, nei laikytis griežto grafiko. Iš pradžių rusai gali atrodyti santūrūs, tačiau jie laimingiausi aplinkoje, kur gali išreikšti savo emocijas.

Skandinavijos šalyse, kaip ir Didžiojoje Britanijoje ar JAV, derybos vyksta su tinkamo rango vadovu, o diskusijos greitai pradeda sukelti sutartį ir kainą. Remiantis B.Tomalin ir M.

Nicks (2008) nuomone, brit deryb komanda dažniausiai pasiūlo pradin kainas, o vėliau diskutuoja ir laukia kitos pusės atsako. Dažnai deryboms tapus agresyvioms, britai ima trauktis, o jų atsakymai tampa migloti, kol jie nesugalvoja, kaip rasti kompromisą ir pasiūlymą pateikti kita, priimtinesne forma. Gal šis faktas atpažįsta ne visai, tačiau užsieniečiai britus regi taip. Užsieniečiai taip pat mano, jog britai mėgsta „pamiegoti prie sandorio“, kad būtų tikintis, kad jiems viskas tinka, ir kad britai gali persigalvoti ir kitą dieną likti kurią punktą derintis iš naujo.

Bendradarbiauti tenka ir su latviais. Nors jie yra artimi mūsų kaimynai, tačiau turi savą kultūrinį skirtumą. Latviai panašūs estams, tik gal kiek mažiau santaršūs ir uždari. Nors atrodo nuolaidūs, bet gali būti ir užsispyrę. Jie nelinkę skubėti, sprendimus turi apgalvoti ir apsvaistinti. Deryb metu galima pastebėti tam tikro vadybininkų kaimiškumą. Jie nepasitiki teisininkais, bankais ir rinkos specialistais ir mano, kad papildomas pelnas yra nelegalus (Lewis, 2002).

Vokiečiai ir skandinavai žino, jog manymu, tinkamą sandorio kainą, ir labai nemėgsta britų tendencijos pirma siūlyti per didelę kainą, o vėliau ją sumažinti. Tuo tarpu italams toks procesas patinka, jie apsvaisto kiekvieną sandorio aspektą, kol kainą numuša iki jiems priimtinos.

Apibendrinant tarpkultūrinis derybinis skirtumas galima pastebėti, kad savo kultūroje esame iš anksto užprogramuoti, todėl mūsų pimiems dalykams teikiame skirtingus prioritetus, sunkiau perprantame kitus prioritetus bei ketinimus. Susidarę stereotipai yra viena mūsų „išankstinė programa“ ypač, dažnai pastebėjus susidaryti klaidingą nuomonę, pastebėti V. Prunskus (2003). Tai matyti iš šių pavyzdžių:

Prancūzai iš užsispyrimo neina kompromisus. Tikrov: prancūzai nemato reikalo eiti kompromisus, jeigu jų logika ne veikia.

Japonai derybininkai negali priimti sprendimo. Tikrov: bendru sutarimu jau buvo apsispręsta prieš susitikimą. Japonams susitikimas yra tik proga pateikti sprendimus, o ne juos keisti.

Vyriausiasis meksikietis derybininkas veda derybas pernelyg „asmeniškai“. Tikrov: jo „asmenin“ pozicija atspindi jo galiojimą poziciją firmos valdžios struktūroje.

## **1.2 Derybos variose pasaulio kultūrose**

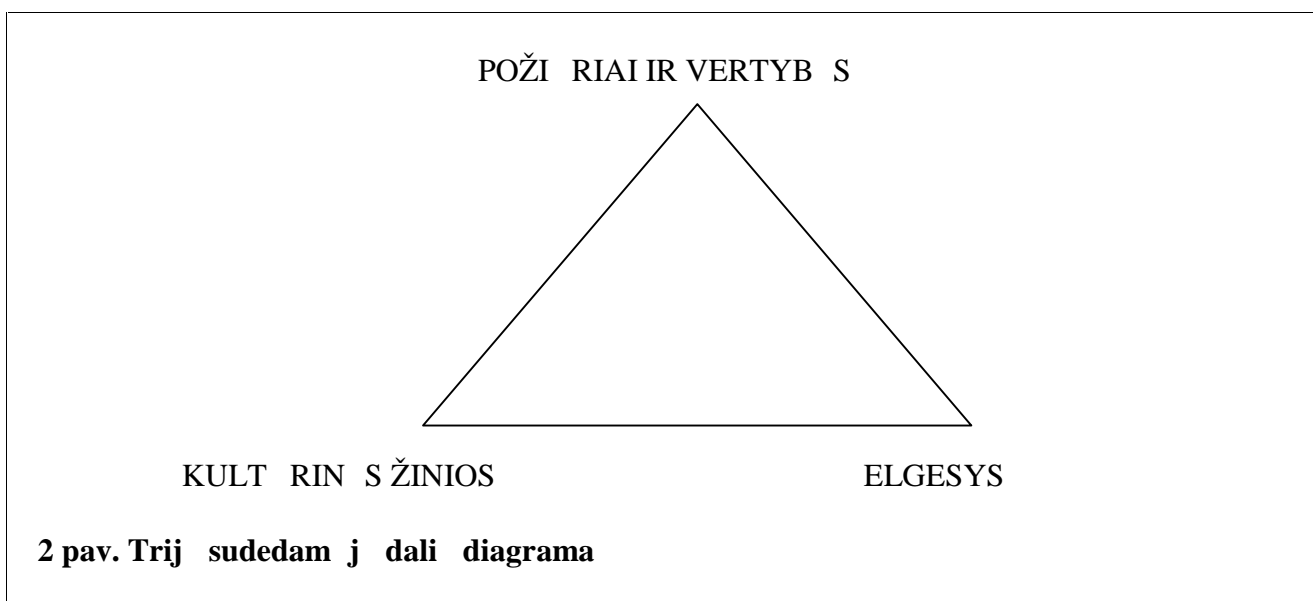
Tvarkant verslo reikalus užsienyje, bendradarbiaujant su kitų kultūrų atstovais, nepakanka tik suprasti ir pritaikyti universalų verslo modelį. Siekiant sėkmingai gyvendinti savo tikslus, reikia suprasti ir kitos šalies kultūrą. B. Tomalin ir M. Nicks (2008) teigia, kad kuriant verslo santykius, labai svarbu yra ryšiai, o pagrindinis žinios apie kultūras padeda šiuos ryšius rasti. Jų manymu, kodėl turime vykdyti kitų šalių net nežinodami, kokia jos valiuta ar sostinė? Tvarkydami verslo reikalus užsienyje turime atrodyti taip, tarsi atlikome namų darbus. Patartina sužinoti šalies valiutą, vadovo pavardę, pagrindinį sportą (ne pas visus tai yra krepšinis ar futbolas), geriausias šalies sporto

komandas, pramog ar pasaulio asmenybi pavardes. Visa tai sudaro pagrindinius ryši k rino elementus.

Tur dami pakankamai žini apie vairias pasaulio kult ras, gysime ir daugiau pasitik jimo. Nors tvirtesn s žinios, didesnis pasitik jimas atskleidžia, ko reikia bendradarbiaujant, ta iau neparodo, kaip tai pasiekti. B.Tomalin ir M. Nicks (2008) tam, kad perprasti kit kult r , rekomenduoja žinoti tris sudedam sias dalis, padedan ias suprasti kit verslo kult r :

- Pagrindin informacij apie šal ;
- Jos žmoni poži r vertybes;
- J elges .

2 paveiksle ir pavaizduota vis trij sudedam j diagrama:



Šaltinis: B.Tomalin ir M. Nicks, (2008), Pasaulio verslo kult ros ir kaip jas perprasti, p. 15

Vertyb s ir poži riai sudaro „šalies dvasi“, jie lemia klient ir partneri l kes ius, j verslo elgsen . Jas pažinti ir j jas reaguoti b tina tam, kad gal tume sukurti kult rinius santykius pardavimo, komandinio darbo srityse. Jei bendruomen je svarbi sistema, aiškumas ir organizuotumas, tuomet svarbiau bus d mes sutelkti darbo santykius. Jei svarbiausios vertyb s yra tiesmukumas, verslo elgsena tai ir atspind s. Ta iau jei vertiname mandagum ir pagarb , elgsim s ne taip tiesmukai. Bendruomen s verslo profilio suvokimas, numatymas d l ko gali sutrikkti komunikacija, sugeb jimas susidoroti su iškilusiomis problemomis – b tini g džiai tarptautiniams vadovams.

Paklausus žmoni , kurie daug bendrauja su vairiomis pasaulio šalimis, kokios yra didžiausios bendravimo kli tys, dažnai išgirstame atsakym : vis pirma kalba. Der damiesi su užsienio partneriais, dažnai kalbam ne gimt ja kalb . Kiekviena tauta savo kalb ir šnek vartoja skirtingai. Kalba yra bendravimo, min i reiškimo priemon , bet ne vien tai – ji turi savo stiprybi ,

atskleidžian i tautin charakter ar net tautin filosofij , pažymi R. D. Lewis (2002). Kuo daugiau kalb žinome, tuo lengviau galime perprasti vairias pasaulio kult ras.

Apibendrinant galima daryti išvad , kad veiksmingos žinios apie kit kult r pagrindinius bruožus sumažins nemalonus netik tumus, iš anksto suteiks žvalgos ir pad s s kmingai bendrauti su t taut atstovais, su kuriais anks iau tur jome sunkum .

### ***Komunikacijos tarp skirting kult r savitumas***

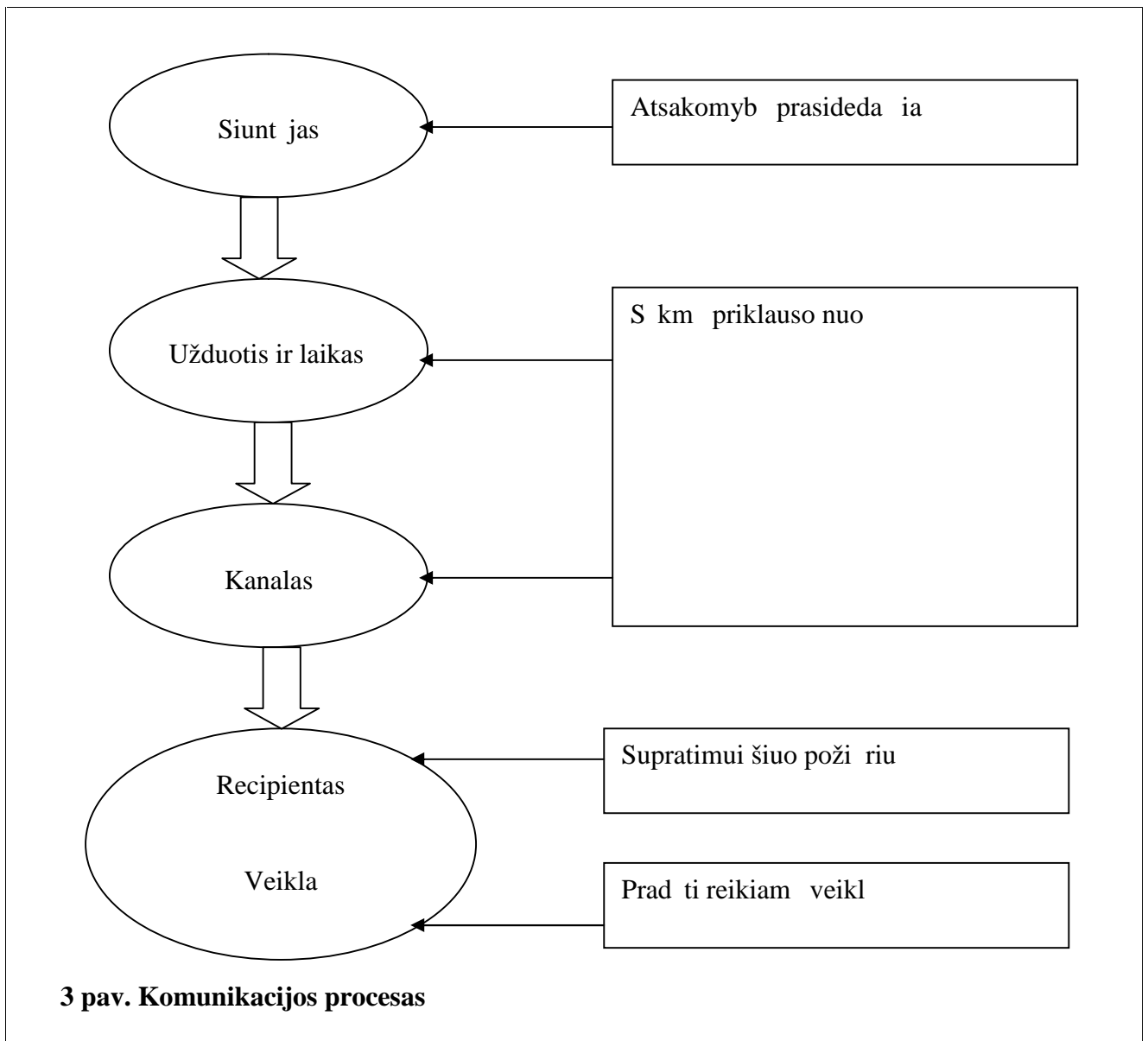
Prasmingas bendravimas ir bendradarbiavimas tarp žmoni ne manomas be komunikacijos. B tent per komunikacij gyjama ne tik informacija, leidžianti efektyviau siekti savo tiksl , bet ir galimyb geriau pažinti t , su kuriais bendraujame, kult ros ypatumus (Prunskus, 2003). Šiandien komunikacija vyksta vairiomis priemon mis, bei formomis, siun iami informacijos srautai yra didžiuliai. Komunikacij sudaro keletu element – užkoduoto pranešimo, siunt jo ir gav jo – s veika (Urbonien , 2007). Komunikacijos procese pranešim siun iantis asmuo užkoduoja j , parinkdamas atitinkamus žodžius, simbolius, ženklus, t.y. verbalin ir neverbalin pranešimo užkodavimo form . Užkodavimas priklauso nuo siunt jo patirties, komunikacin s kompetencijos, išsilavinimo, santyki su siunt ju, kult ros bei kit vidini ir išorini veiksni . Visa tai apsprendžia pranešimo tikslum . Gav s pranešim , gav jas analogiškai pasitelkia savo patirt , komunikacinius geb jimus bei kitus veiksnius, j atkoduodamas.

V. Prunskus (2003) teigia, kad komunikacijos procesas vyksta perduodant informacij , jai suteikus atitinkam form . Tokia forma gali b ti kalba, rašytin kalba, mimika ir t.t. Taigi perduodant informacij , formos suteikimas – b tinas. Šis informacijos pertvarkymo konkre i form procesas vadinamas *kodavimu*. Informacijos iššifravimo procesas vadinamas *dekodavimu*. Šiuolaikin s originalios masini komunikacij teorijos remiasi bendr ja komunikacijos teorija ir ne tik remiasi, bet ir prisideda prie jos pl tot s.

Komunikacijos procesas yra sudarytas iš penki element , iš kuri kiekvienas diktuoja ar nustato pasiekt supratimo lyg ir paveikia kitus; siunt jas, užduotis ir jai reikalingas laikas, žinut s pardav jas, gav jas bei atsakas. Komunikacija svarbi kaip rankis, galinantis mus perduoti informacij bendraujant, arba kaip b das priimti žinias. Menas efektyviai komunikuoti verslo aplinkoje, daugeliu atvej gali b ti s km s garantu.

Reikia pamin ti, jog tarpkult rin kompetencija – gan problematiška tyrim sritis. N. Petkevi i t s (2010) manymu, viena svarbiausi tarpkult rin s kompetencijos tyrimo s voka mokslin je literat roje n ra iki galo išsamiai išnagrinta . Kita priežastis yra tarpkult rin s kompetencijos tyrim naujumas.

Kaip matyti iš 3 paveikslo, komunikacijos proces sudaro penki pagrindiniai elementai. Kiekvienas iš j yra veikiamas kit . Šie penki elementai yra; siunt jas ar iniciatorius; užduotis ir laikotarpis; komunikacijos kanalas; recipientas (pri m jas); ir iš to sekanti atitinkama veikla.



Šaltinis: N. Petkevičiūtė, (2010), Tarpasmeninės ir tarpkultūrinės komunikacijos išplėtos Europos kontekste, p.9

Komunikacija dažnai yra vaizduojama kaip sąveika tarp siuntėjo ir gavėjo. Tarpkultūrinė komunikacija – vykstanti tarp skirtingų kultūrų atstovų, negali sukurti vienodai suvokiamos aplinkos. Kaip teigia N. Petkevičiūtė (2010) kultūros skiriasi vairiais aspektais: kalba, elgesio modeliais, vertybėmis, taigi bandymas pagal savo suvokimą nuspręsti kitos kultūros atstovo tikslus pasiteisina retai. Tarpkultūrinė komunikacija yra pagrįsta skirtumais.

Kultūra daro takelį visiems komunikacijos grandinės elementams: kaip siuntėjas suvokia savo siunčiamą žinutį; ar tinkamai ją užkoduoja ir perduoda; kokį perdavimo metodą naudoja; kaip, remdamasis savo patirtimi ir žiniomis, gavėjas dekoduoja ir supranta gautą žinutį.

Tarpkultūrinė komunikacija, tai komunikacija tarp žmonių iš skirtingų kultūrų ir panašumų prielaidas nėra lengvai gyvendinama. Kiekviena kultūra turi skirtingus pasaulio klasifikavimo būdus ir tai atspindi lingvistinę ir semantinę visuomenės struktūrą (V. Prunskus, 2003).

Komunikacijoje svarbu ne tik pats procesas, bet ir reikšmi atsiradimas (k rimas). Tam, kad vykt komunikacija, pranešimas turi b ti sukurtas iš ženkl , turin i prasmines reikšmes. Recipientas (pri m jo) r pestis tas reikšmes dekoduoti. Taigi V. Prunskaus (2003) teigimu komunikacijoje svarbu ne „poveikis“, bet pati „prasm “ , kuri yra socialini ir kult rini skirtum išraiška.

Vienas iš unikali tarpkult rinio bendravimo aspekt yra pagrindini taisykli , pagal kurias bus s veikaujama, neaiškumas ir dviprasmi signal reikšm . D l plintan ios kult ros takos visiems komunikacijos proceso aspektams negalime b ti tikri, kad taisykl s, pagal kurias bendrauja du žmon s iš skirting kult r , yra panašios ir ar signalai, kuriais kei iamasi, turi t pa i reikšm (N. Petkevi i t , 2010). Tarpkult riniai s veikautojai paprastai bendrauja žodine kalba, kuri dažnai n ra gimtoji bent vienam iš j , o kartais ir abiem, taip žodži reikšmei suteikdami vidinio neapibr žtumo. N. Petkevi i t (2010) išskiria tarpkult rin s komunikacijos ypatum kaip konflikt ir nesusipratim neišvengiamyb . Tarpkult rini susid rim metu b na didel tikimyb , kad kit elgesys neatitiks m s l kes i . Kai tai vyksta, mes dažnai aiškiname tok elges tiesiog kaip nusikaltimus m s vertybi sistemai. Šie konfliktai yra neišvengiami tarpkult riniuose epizoduose tiek žmon ms, tiek kitiems kult rin s sistemos veik jams. Neapibr žtumas prisideda prie šio konflikto. Net kai neapibr žtumas sumaž ja, konfliktas yra neišvengiamas d l skirting kult r skirtingo verbalinio ir neverbalinio elgesio, susijusi emocij ir vertybi , b ding kult rinei sistemai.

S kmingos komunikacijos šerdis yra informacijos pateikimo tikslumas bei jos interpretavimo adekvatumas.

### **1.3 Tarpkult rini derybini g dži ugdymo svarba**

Mok ti s kmingai der tis – ne kainojama savyb , kuri išsiugd pasieksime norim rezultat versle. Labai dažnai kompanijai, užmezgan iai ryšius su užsienio partneriu, atstovauja jos generalinis direktorius su savo pad j ju. Vidutinio dydžio firma savo delegacij dažnai pasiima eksporto, finans skyriaus vadov ir b tinus techninius pagalbininkus. Net didel s firmos kliaunasi technikos direktoriumi, kuriam galb t padeda specialistai, neturintys jokios deryb patirties. Susid r su tokia m stysena, jie nesugeba perprasti kitos pus s logikos, ketinim ar etin s pozicijos. Aptardami pagrindinius dalykus atsakingi darbuotojai dažnai gaišta laik nesusikalb dami. Taip ir pasireiškia kult r skirtumai. B. Tomalin ir M. Nick (2008) teigimu deryb su užsienio partneriais s km labai priklauso nuo to, kaip perprantame skirtumus tarp m s ir kit šali kult ros ir kiek stengiam s prie j prisitaikyti. Mes visi didžiuojam s savo šalimi, savo kult ra, savo laim jimais, ta iau gerbdami ir pažindami kult r bei laim jimus kit , tuo besididžiuojan i , gysime j pasitik jim ir pagarb . Neži rint to, kad pasaulis šiuolaikini komunikacijos priemoni ir tarptautin s rinkos d ka „sumaž jo“ , mes netampame vis didesnio atskir kult r supanaš jimo liudininkais. Šiandien panor j galime iš vieno žemyno greitai patekti

kit , ta iau tai nereiskia ir kult r suart jim . Tinkamai susipažinus su kitomis kult romis, supratus visus su derybomis susijusius veiksmus : pasirengim , si lym , svarstym , lygim si, sandorio sudarym , jos gali b ti s kmingos visoms suinteresuotoms šalimas. ia svarbiausia main principas: duok, jei nori gauti. Tik jimas, kad sand ris vyks, skatina nor gerai pasirengti deryboms, puosel ti aukštus l kes ius bei pasitelkti kantryb diskusijoje išklausan kit pus . Derybos laimi tas, kuris siekia dinamiško rezultato.

Apibendrinti derybini g dži ugdymo svarb nor iau R. D. Lewis mintimis: „*Ple iantis tarptautinei prekybai ir moksliniams bei politiniams mainams, akademiniai sluoksniai, tarptautin s organizacijos, netgi tautos ir vyriausyb s stengiasi tobulinti glaud bendradarbiavim ir dialog . Siekiant šio tikslo, ne tik mokomasi daugiau svetim kalb , bet ir palankiau suprantama kit taut papro iai bei kult ra. Kad b t galima gyvendinti š tiksl , kuriamos dvi taut s bei tarptautin s institucijos; daugelio dideli kompanij personalo ir mokymo valdybos skiria nemažai pinig kult rin ms ir internacionalizavimo programoms bei instruktažams, kurie rengiami darbuotojams, atstovaujantiems kompanijai užsienyje“ (R. D. Lewis, 2002, p. 20).*

Dažniausiai tarpkult rinis bendradarbiavimas b na lydimas žini apie kit kult r stoka. Tai sukelia kult rin šok , lydim psichologini ar fiziologini problem . Šio proceso išvengti negalima, ta iau sušvelninti poveik manoma tinkamai jam pasiruošus, t.y. b ti informuotiems apie šalies ir organizacij kult r . Patirti nesusipratimai ir noras s kmingai prisitaikyti naujoje aplinkoje gali pasitarnauti kaip akstinas tobulinti ir ugdyti asmenyb , skatinti k rybingum , suteikti galimyb sisavinti naujas vertybes, poži rius ir elgsen .

Efektyvus bendravimas yra valdomas g dis, kurio vaidmuo šiandien profesiniame pasaulyje vis daugiau akcentuojamas. Didelis tarptautinio verslo d mesys, kuriant verslo strategijas ir išsikeliant tikslus, turi b ti skiriamas kit šali kult r ir vietini skirtum atpažinimui. Nepažinus tos šalies kult ros, kurios rink siekiama silieti, labai rizikuojama, nes galime susidurti su tokiais sunkumais, kurie kitoje kult roje yra labai svarb s.

### ***Kult ros taka tarptautiniam verslui***

Spart jant globalizacijai, pasaulyje ima nykti ryšk s skirtumai tarp skirting kult r šali . Šiandiena net yra manoma, kad tokie pasauliniai veiksniai s lygoja naujos – bendros kult ros atsiradim . Ta iau tokia nuomon negali b ti teisinga, apskritai tai kiek paviršutiniškas poži ris, kuomet yra atkreipiamas d mesys tik bendr žmoni elgsen bei tai, kad daugelyje šali yra vartojami vienodi maisto produktai, lankomasi tuose pa iuose restoranuose, ži rimi tokie patys filmai, rengiamasi t pa i vard drabužiais bei kita.

Kult ros pažinimas ypatingai svarbus versle, nes turimos žinios apie kult r skirtumus turi takos veiklos rezultatams. Taip pat, atsižvelgiant dabartin pasaulin ekonomin pad t , matyti, kad net menkiausias nes km s gali sukelti didel gr sm esamo verslo gyvavimui, tad tai tik dar

labiau skatina domėtis bei nagrinėti žiniasklaidos ir literatūros sukauptas žinias apie tarptautinį verslą ir jo ypatybes.

R. D. Lewiso (2002) modelis sugrupuoja verslo kultūras pagal tai, kaip jos suvokia ir naudoja laiką. Jis išskiria tris verslo kultūrų kategorijas: vienaplanę, daugiaplanę ir santurią. Supaprastinus, jos skirstomos į šias kategorijas: suplanuota, lanksti ir klausymo. Suplanuotose kultūrose, pvz., Vokietijoje, JAV, Japonijoje, žmonės vadovaujasi laikrodžiu. Tokiems žmonėms reikia viską detaliai suplanuoti, laikytis plano ir griežtos dienotvarkės. Šioje kultūroje pageidaujamas rašytinis bendravimas, dažniausiai elektroniniais laiškais, o sprendimai priimami vadovaujantis faktais ir skaičiais, o ne instinktais ir intuicija. Šiuo modeliu vadovaujasi ir Nyderlandai, Skandinavijos šalys, Kanada, Australija, Naujoji Zelandija, Taivanas, Honkongas ir Singapūras.

Lankstiosios kultūrų kategorijai patenkančios šalys priešingos suplanuotoms kultūroms. Planavimą jos pakeičia vaizduote. Jos žino, ką nori pasiekti, tačiau lankstiosios ieško būdų, kaip gauti norimą rezultatą. Svarbiausia lankstiojoje kultūroje – improvizacija. Susirinkimai nebūtinai prasideda laiku ir beveik niekada laiku nesibaigė. Lankstiosios kultūros pranašumas tas, kad šiose šalyse žmonės greitai randa netikėtus sprendimus, o su krizėmis susitvarko greičiau nei suplanuotose kultūrose. Taip yra dėl to, kad lankstiosiose kultūrose svarbūs ilgalaikiai socialiniai ryšiai, taigi partneriai vienas kitą gerai pažįsta ir todėl gali lengvai ir greitai viską išspręsti. Šiai kultūrai priklauso didžioji pasaulio dalis: Viduržemio jūros regionas, Prancūzija, Centrinė ir Rytų Europa, Vidurio Rytai, Afrika, Pietų Amerika ir didžioji Azijos-Ramiojo vandenyno regiono dalis, skaitant Indiją.

Tai nereiškia, kad visi žmonės, dirbantys suplanuotojoje verslo kultūroje, yra labai organizuoti. Taip pat nereiškia, kad visi, gyvenantys lankstiojoje kultūroje, moka prisitaikyti – daugelis planuoja savo laiką. Tačiau šie kultūrų skirtumai paaiškina, kodėl dvi grupės dažnai nesugeba rasti bendros kalbos, – tikina R. D. Lewis (2002). Autoriaus teigimu klausymo kultūros vadovavimo stilius dažniausiai pastebimas Azijos-Ramiojo vandenyno regione. Verslo bendruomenės kultūra gali būti suplanuota (Japonija) ar lanksti (Kinija), tačiau jos turi papildomą bruožą – jos klauso. Klausymo kultūra – tai kultūra, kur vertinama tylą. Vadovai daugiau klauso ir dažnai atsako pauzėmis ar ilgesne tylą, kuri vakariečiams gali atrodyti nejauki. Svarbiausia atsipalaiduoti ir išlaukti, tačiau kartais sunku susilaikyti, jei esate pratę prie greito ir sklandaus bendravimo.

Rimtesnis iššūkis vakariečiams vadovams, dirbantiems klausymo kultūroje, gali būti skirtingas derybų stilius. Vakariečiai pasižymi individualistiniu vadovavimo stiliumi, kai sprendimai priimami į biudžetą ir atsakomybės ribose ir vėliau pateikiami aukštesnio rango vadovui. Azijos-Ramiojo vandenyno regione, ypač Japonijoje, sprendimus priima kolektyvas. Priimant sprendimus tenka apsvaistinti menkiausi smulkmenai, tad procesas gali gerokai užtrukti

Treias klausymo kultūros bruožas – didelis mesys pagarbai ir reputacijai. Reputacija svarbi visose verslo bendruomenėse, bet Azijos-Ramiojo vandenyno regione, ypač Tolimuosiuose Rytuose, kur vertinant žmogų atsižvelgiama subtilius niuansus, jai suteikiama ypatinga reikšmė. Tai paaiškina, kodėl Azijos versle tiek daug ritualų ir mandagumo (Lewis, 2002).

Mes vis didžiuojamės savo šalimi, savo kultūra, savo laimėjimais, tačiau gerbdami ir geriau pažindami kitų šalių kultūrą, laimėjimus, elgseną, tobulindami savo asmeninius gebėjimus, gysime juos pasitikėjimą ir pagarbą, pasieksime geresnius rezultatus darbe.

## II. DARBUOTOJŲ TARPKULTŪRINIŲ DERYBINIŲ GŪDŽIŲ TYRIMAS AB „AUDIMAS“

### 2.1 AB „Audimas“ charakteristika

AB „Audimas“ – gamybinė ir prekybinė kompanija, kurta dar 1936 metais. Kaip akcinė bendrovė veikia nuo 1992 metų. Pagrindiniai produktai – tai aukštos kokybės funkciniai ir labai aktyviems žmonėms. Monos ofisas, vystymo bei dalis gamybinių padalinių yra Kaune. Kiti gamybiniai siuvimo filialai yra Jonavoje bei dukterinė gamybinė mona Baltarusijoje, Lydoje. Kompanija vysto du verslus – produktų išvystymas ir tiekimas žinomiems Europos prekiniais ženklams bei savo prekinio ženklo kolekcijų išvystymas ir distribucija tiek per savo mažmenos ir franizistinius tinklus, tiek per kitus pardavimo kanalus (didmeninė prekyba, eksportas, e-prekyba). Produktai, tiekiami kitiems prekiniais ženklams, eksportuojami Vokietijai, Švedijai, Norvegijai, Šveicarijai, Prancūzijai bei Didžiąją Britaniją.

AB „Audimas“ yra didžiausia Baltijos šalyse sporto aprangos gamintoja. Geba jimas derinti tradicijas su šiuolaikinėmis tendencijomis pelnui kompanijai išskirtinai pripažinimui ne tik Lietuvoje, bet ir Vakarų Europoje. Nuosavo prekės ženklo kolekcijos eksportuojamos Latvijoje, Estijoje, Suomijoje, Baltarusijoje, Rusijoje, Lenkijoje, JAE. Monos valdomas mažmenos bei franizistinis parduotuvė tinklas (16 parduotuvė) yra pagrindiniuose Lietuvos miestuose.

Monos, vystydama produktų tiekimo verslą kitiems prekiniais ženklams, orientuojasi sudėtingus, didesnę pridėdamąją vertę turinčius produktus, naujų inovatyvių technologijų panaudojimą produktuose, aukštą produktų kokybę ir greitą užsakymų rinkai pateikimą. Tuo tikslu mona investuoja naujų technologijų gamyboje ir produktų kūrime diegimui bei efektyvų gamybos valdymą. Investicijos per metus siekia 0,5 – 1 mln Lt. mona turi didelę patirtį, modernią technologinę produktų kūrimo, vystymo bei gamybinių bazių. Prioritetinis kryptis – besilaukiančios naujos kartos technologijų panaudojimas produktams, skirtiems sportui ir aktyviam gyvenimui, gamyboje, personalizacijos galimybių išvystymas, žmogaus organizmo funkcijas matuojančių bei komunikacijos galimybių pasiūlymų išvystymas.

Prekinio ženklo versle mona vysto tiek savo kolekcijos produktų dizainą ir asortimentą, tiek produktų pardavimo kanalus bei komunikaciją, rėmimą. Pagrindiniai uždaviniai asortimente – tai naujų kategorijų išvystymas, vedimas bei novatoriškų produktų, teikiančių papildomas naudas vartotojams, išvystymas (rėmimai, kurie yra lengvi, supakuojami, transformuojami pagal aplinkos sąlygas, suspaudžiantys ir nuovargą mažinantys, matuojantys organizmo funkcijas, leidžiantys pasirinkti tinkamą apkrovimą treniruoti ar aktyvumo metu, gebantys komunikuoti).

Pagrindiniai uždaviniai pardavimo kanale vystyme – tai mažmenos pardavimo koncepcijos atnaujinimas ir eksporto modelio paruošimas bei išplėtojimas eksporto rinkose, franizistinis

konceptijos eksporto rinkos parengimas bei išpltojimas eksporto rinkose, inovatyvi pardavimo metod išvystymas (e-komercija, personalizuot dizaino element pardavimo konceptijos išvystymas ir išpltojimas).

mon, tiekdamą produktus sportui jau 12 metų, bendradarbiauja su Lietuvos Tautiniu Olimpiniu Komitetu (LTOK), su žymiausiais krepšinio klubais Kauno Žalgiriu, Vilniaus Lietuvos Rytu, su daugeliu sporto federacij ir kit sportini organizacij. mon s produktai bandomi ir testuojami ne tik tarp vairi sporto šak atstov, bet ir vairiuose planetos vietose. 2011m. met Pasaulio Lietuvi kaln slidin jimo empionate dalyviai išband ir liko labai patenkinti „Audimo“ apranga net atšiaurioje Antarktidoje.

Sovietme iu pagrindinis derybos apsiribodavo bendravimu su Rusija. „*Suirus Soviet S jungai, subyr jo milžiniškas daugelio kult r darinys – beviltiškas krašt, rasi, respublik, teorij, autonomini region, filosofij, religij ir tik jim, kur laik buv s didžiausiu pasaulyje politiniu junginiu*“ (R. D. Lewis, 2002, p. 294). Atk rus nepriklausomyb, Lietuva tapo civilizuotesn, atsirado galimyb išvažiuoti, išsipl t verslo aplinka.

Bendradarbiaudama su užsienio verslo partneriais, daugiau nei du dešimtmėjus, AB „Audimas“ yra sukaupusi didel tarpkult rini deryb patirt. Šiuo metu kompanija išvysto produktus ir tiekia tokiems Europos prekiniams ženklams kaip „ASSOS“, „CASALL“, „SALEWA“, „ZERO“ ir t.t. . Vystant savo prekinio ženklo kolekcijas audiniai ir priedai tiekiami iš daugelio pasaulio šali, toki kaip Italija, Ispanija, Graikija, JAV, Tolimieji Rytai. Darbuotojams nuolat tenka komunikuoti su vairi kult r atstovais.

„Audimo“ klientai verti ne tik aukš iausios kokyb s laisvalaikio aprangos, bet ir stiling, individualizuot sprendim, kurie b t maksimaliai patog s, patvar s ir šiuolaikiški. mon stengiasi sukurti tokias s lygas darbuotojams, kur jie gal t visiškai realizuoti savo galimybes ir geb jimus. Skatina dalyvauti priimant svarbius sprendimus, atsižvelgiame kiekvieno nuomon, vertiname j id jas. Moko darbuotojus taupyti ir gausinti kompanijos turt, jaustis atsakingiems už jos s km. Diegia komandinio darbo tradicijas, aukštus etikos standartus, kuria teisingumu ir s žiningumu pagr stus darbo santykius. Taiko vairius naujoviškus valdymo metodus, pl toja skatinimo programas.

Svarbiausios „Audimo“ preki ženklo ypatyb s - kokyb, funkcionalumas ir nuolat atnaujinamas asortimentas, atitinkantis naujausias sporto mados tendencijas. Aukš iausiai kokybei užtikrinti pasitelkiamos pažangiausios priemon s: diegta ISO 9001:2000 kokyb s vadybos sistema, naudojamos pažangios kompiuterini proces valdymo sistemos ir technologijos. Siekdami pateikti rinkai konkurencing gamin, kompanija nuolat investuoja modernias gamybos technologijas. Kad padidint produktyvum, tobulina anks iau sigytus ir diegia naujus renginius siuvimo, sukirpimo bei marginimo cechuose.

AB „Audimas“ *misija* - padėti patirti žmonėms aktyvaus gyvenimo džiaugsmą, pateikti jiems stilingus ir patogius produktus už geriausias kainas. Jau ne vienerius metus „Audimas“ kuria tam, kad aktyvūs žmonės jaustis laisvai ir patogiai. Todėl svarbiausias monės *tikslas* – kurti išskirtinai patogius drabužius laisvalaikiui, suteikti galimybę mėgautis harmoningu, kupinu gyvybiškos energijos gyvenimu.



**4 pav. AB „Audimas“ prekės ženklas**

Šaltinis: AB „Audimas“

*AB „Audimas“ pasiekimai:*

2012 m. Lietuvos dizaino prizo „GERAS DIZAINAS“ nugalėtojas. Prizas skirtas už oficiali Lietuvos Olimpiniams rinktinės aprangą, sukurtą 2012-ųjų Londono Olimpiadai – dizainas Justin Hugg ir AB „Audimas“ kolekcijos kūrimo ir vystymo grupės.

2010 m. Kauno „Žalgirio“ krepšinio klubas ir didžiausia sporto aprangos gamintoja Baltijos šalyse AB „Audimas“ pasirašė bendradarbiavimo sutartį.

2008 m. pradėtos kurti keturios atskiros sezoninės kolekcijos (pavasaris, vasara, rudenis, žiema).

2008 m. sukurta kolekcija Pekino olimpinėms žaidėnėms ir daugelis kitos.

2008 m. atidaryta pirmoji elektroninė parduotuvė, kurioje parduodama apranga sportui ir laisvalaikiui.

Aukšta veiklos kokybė padeda AB „Audimas“ kurti patikimos ir brandžios kompanijos įvaizdį. Be to, šie veiksnių bei gaminių siekiame bendradarbiauti su vartotojais, verslo partneriais ir akcininkais. Priimant sprendimus visada atsižvelgiama į pastabas bei pageidavimus.

Analizuojant technologinius pokyčius būtina atsižvelgti ir verslo informacijos gavimo, jos tvarkymo, saugojimo bei planavimo naujoves. Neabejotina, kad organizacijos vadovybė turi stebėti naujų technologijų plėtrą bei numatyti jų galimą poveikį, periodiškai atnaujinti prekių asortimentą, mokyti personalą dirbti su naujais produktais, verslo partneriais.

Stiprioji prekės ženklo „Audimas“ pusė – tarptautinė, jauna, energinga ir aktyvaus gyvenimo būdo propaguojanti komanda. Monės darbuotojai nuolat testuoja naujausius gaminius, todėl rinkai

pateikiami tik patys inovatyviausi, klientams atitinkantys sprendimai. Monės darbuotojai ir partneriai patirtis, jų kompetencija padeda prekės ženklui „Audimas“ išlaikyti lyderio vardą.

Svarbiausias kompanijos turtas bei pranašumo šaltinis, stengiantis pateisinti socialinius kultūrinius reikalavimus yra kompetentingi ir motyvuoti darbuotojai, siekiantys tapti tikrais savo srities profesionalais. Siekiant išsilaikyti konkurencinę kovą, ypač vertinamos tokios darbuotojų savybės, kaip pareiškimas, novatoriškumas, tobulėjimo siekimas, sąžiningumas, geri bendravimo ypatumai su savos šalies ir užsienio klientais. Didinant monės žinomumą, svarbus tikslas – sustiprinti savo pozicijas esamose eksporto rinkose ir išplėsti jose užimamą rinkos dalį.

## 2.2 Tyrimo metodika ir respondentai

Siekiant išanalizuoti monės darbuotojų pasirengimą tarpkultūrinėms deryboms, buvo atliktas kiekybinis tyrimo metodas – anketavimas. Anketavimo procedūros metu respondentams buvo pateiktas fiksuotas iš anksto sudarytas klausimų rinkinys. Apklausa vykdyta elektroniniu būdu. Monės darbuotojų dalyvavimas apklausoje buvo savanoriškas. Tyrimo pradžioje respondentai turėjo galimybę susipažinti su anketos instrukcija, kurioje buvo paaiškinama, kokių tikslų atliekamas tyrimas. Respondentams anonimiškumas garantuotas. Tarpkultūrinė derybų metu darbuotojai buvo tiesiogiai stebimi.

**Tyrimo tikslas** – atlikti darbuotojų tarpkultūrinė derybinių ypatybių vertinimą ir analizę. Nustatyti darbuotojų derybinių ypatybių problemines sritis. Pateikti darbuotojų tarpkultūrinė derybinių ypatybių gerinimo modelį.

**Tyrimo objektas** – AB „Audimas“ darbuotojai, tiesiogiai komunikuojantys su kitų šalių atstovais.

**Nustatytam tyrimo tikslui pasiekti naudojami šie metodai:**

1. Anketavimas.
2. Darbuotojų stebėjimas tarpkultūrinė derybų metu.
3. Anketos statistinių duomenų apdorojimas Excel programa.

Tyrimui atlikti buvo parengtas instrumentas – standartizuota anketa. Respondentai raštu atsakinėjo, darbo metu, elektroniniu paštu pateiktus anketos klausimus. Atsakymų gūžinimo data buvo aptarta iš anksto. Anketa susideda iš 17 klausimų, kuriuos sudarė tyrimo autorius (žr. 1 priedą). Apklausoje neprašoma pateikti respondento vardo, pavardės, duomenų rinkimo procesas – anonimiškas. Visi klausimai apklausoje dalyvavusiems respondentams yra vienodi. Atsakymai yra standartiniai – pateikiama vienas ar keli atsakymų variantai.

Standartizuotos anketos privalumai:

- ✓ nesudėtingai užpildoma ir lengvai apdorojama,
- ✓ atsakymų variantai padeda geriau suprasti klausimus.

Anketą sudaro šios klausimų grupės:

Klausimai apie pačius respondentus:

- Jūsų amžius.
- Jūsų išsilavinimas.
- Kokiomis užsienio kalbomis kalbate?
- Kokia Jūsų patirtis tarpkultūrinėse derybose?

Sekanti, anketoje pateiktų klausimų grupė apima tarpkultūrinės derybų ypatumus:

- Kaip dažnai tenka dalyvauti derybose su kitų kultūrų atstovais?
- Kokio lygio derybose Jums tenka dalyvauti?
- Dėl ko dažniausiai deramasi?
- Kas, Jūsų manymu, yra svarbu siekiant palankaus derybų rezultato?
- Kokios, Jūsų nuomone išryškėja problemos, sunkumai darbe su žmonėmis iš kitų kultūrų?

Siekiant išsiaiškinti darbuotojų pasirengimą tarpkultūrinėms deryboms, pateikta ši klausimų grupė:

- Ar esate susipažinę su derybų strategijomis, metodais, teorine medžiaga?
- Vertinkite savo pasirengimą tarpkultūrinėms deryboms.
- Ar Jūs žmonėms suteikiate darbuotojams tarpkultūrinį pasiruošimą darbui su kitų kultūrų atstovais?

Parinkti anketos klausimai yra konkretūs tarpkultūrinės derybų atveju, gauti atsakymai padės surinkti duomenis ir objektyviai išanalizuoti esančią situaciją.

Apklausa buvo vykdoma 2012 m. rugsėjo mėnesį. Sudaryta anketa elektroniniu paštu buvo išsiuntinta 80-iai vairių skyrių darbuotojų, kuriems nuolat tenka dalyvauti derybose su kitų šalių atstovais. Atsakymus klausimus atsiuntė 72 respondentai, kurie pasiskirstė taip: 81 proc. moterys, 19 proc. vyrai (žr. 2 priedo, 15 lentelę). Apklausoje dalyvavusi respondentė amžius nuo 22 iki 56 metų (žr. 2 priedo 16 lentelę). Amžiaus vidurkis – 33 metai. Didžioji dalis apklaustųjų yra gijaukštųjų išsilavinim (87.5 proc.). Tai matyti 2 priedo 17 lentelėje.

Darbuotojų stebėjimas tarpkultūrinės derybų metu vyko taip pat rugsėjo mėnesį. Stebėjimas buvo derinamas kartu su anketavimo metodu. Jo metu siekta geriau patikrinti anketavimo tyrimo metodu gautą duomenų informatyvumą. Stebėjimas vyko tiesiogiai tarpkultūrinės derybų metu, tai padėjo pamatyti respondentėlges konkrečiose situacijose.

Gauti anketos atsakymų duomenys apdoroti Excel programa, automatizuotai skaičiuojant statistinę informaciją procentine atsakymų dažni išraiška.

### **2.3 Darbuotojų derybinis gėdži tyrimo rezultat analizė**

Tyrimė dalyvėvo 72 mėnė s darbuotojai, dirbantys vėriose srityse: naujo produkto vystymė, žaliavė , medžiagė pirkimė, gamyboje, gatavos produkcijos realizavimė.

Apklauso rezultata analiz parod , kad 22,2 proc. (16) mon je dirban i respondent , tarpkult rin se derybose patirties turi daugiau nei 11met . Beveik pus darbuotoj – 44,4 proc. (32) derybose su kit kult r atstovais dalyvauja 5 – 10 met . 27,8 proc. (20) patirties derybose turi nuo 1 iki 4 met . Mažiau nei metai tarpkult rin se derybose dalyvauja 6 proc. (4) darbuotoj . Tai matyti 5 pav.



**5 pav. Respondentų patirties tarpkultūrinėse derybose pasiskirstymas , metais**

Norint s kmingai bendrauti – b tina žinoti kalbas. Tai padeda geriau suprasti kit taut papro ius ir kult r . B ti daugiakalbiu – privalumas, pamaž le tampantis prastu reiškiniu daugiakult r je Europos S jungos aplinkoje. B ti daugiakalbiu privalumas yra dar ir tod l, kad bendraujant ne tik populiariausia – angl – kalba, galim žymiai s kmingiau pl sti ir savo, ir savo mon s draug , verslo partneri rat . Didžioji dalis apklauso dalyvi nurod kalbantys dviem kalbomis. Pagrind sudaro angl ir rus kalbos. Kaip matyti iš 6 paveikslo, angl kalba kalba 89 proc. apklaust respondent . Rus kalb moka 68 proc. darbuotoj , lenkiškai kalba 8 proc. darbuotoj , dalyvaujan i derybose, 14 proc. kalba vokiškai, 1 proc. paraš mokantis pranc z kalb . Kalbos žinojimas – neatsiejama s kming deryb dalis. Respondent pasiskirstymas pagal užsienio kalb žinojim pavaizduotas 6 paveiksle.



**6 pav. Respondent pasiskirstymas pagal užsienio kalb žinojimą**

Su deryb strategija, metodais, teorine medžiaga vienaip ar kitaip yra susipažin beveik visi apklausoje dalyvav respondentai, tai sudaro 83,3 proc. Nesusipažinusi , ta iau norin i tai padaryti yra 11,1 proc. Nesusipažinusi ir net nenorin i tai padaryti buvo tik 5,6 proc. Tai rodo, kad darbuotojai motyvuoti, siekia puiki rezultat , darb stengiasi atlikti kiek manoma geriau. Apklausos rezultatai šiuo klausimu pateikti 2 lentel je.

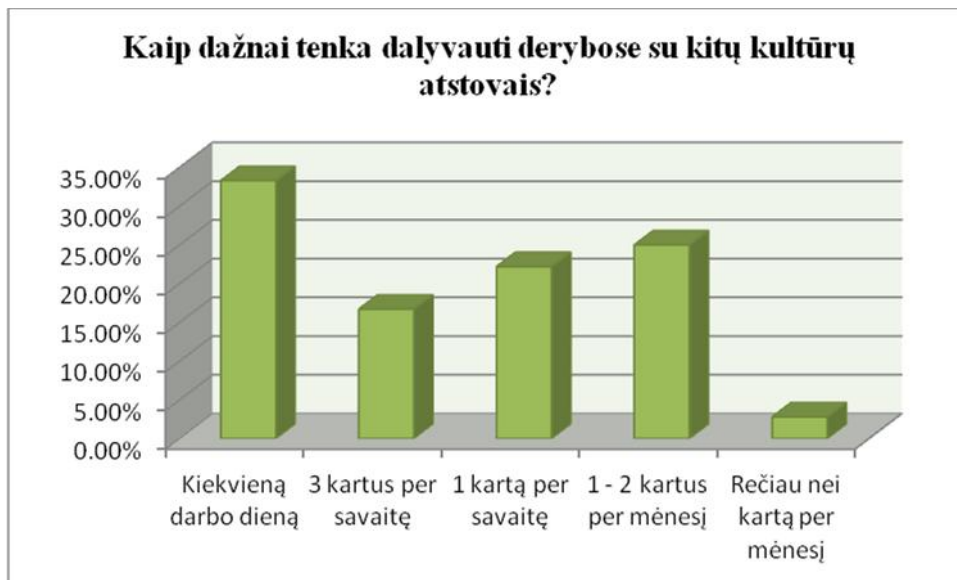
**2 lentel**

**Respondent susipažinimo su deryb strategija pasiskirstymas**

Ar esate susipažin su deryb strategijomis, metodais, teorine medžiaga?

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis, %
Taip	62	83,3%
Ne, man to nereikia	2	5,6%
Ne, ta iau nor iau	8	11,1%

klausim „, Kaip dažnai tenka dalyvauti derybose su kit kult r atstovais?“ didžioji dalis, 33,3 proc. respondent atsak , kad tai neatsiejama darbo dalis, tai jie daro kiekvien darbo dien . Tris kartus per savait tarpkult rin se derybose dalyvauja 16,7 proc. apklaust darbuotoj , vien kart per savait tai daro 22,2 poc. Vien – du kartus per m nes derybose dalyvauja 25 proc. apklaust mon s darbuotoj . Re iau nei kart per m nes tarpkult rin se derybose dalyvauja 2,8 proc. Atsakymai klausimus dar kart parodo, kad kiekvien dien d l ko nors deramasi. Dalyvavimas tarpkult rin se derybose, sprendžiant aktualius klausimus mon s darbuotojus lydi nuolat, tai atspindi ir 7 paveikslas.

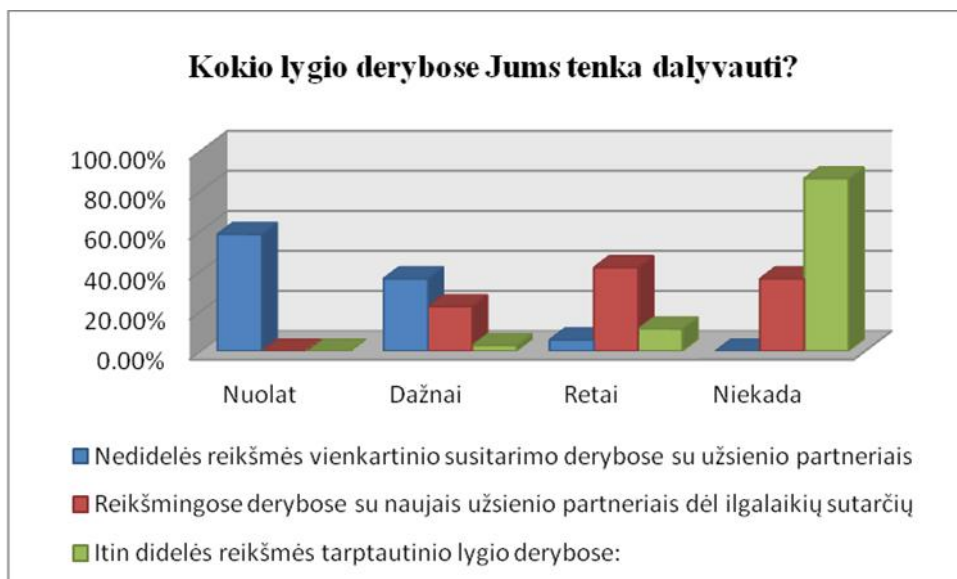


**7 pav. Respondent pasiskirstymas pagal dalyvavimo derybose dažnum**

Derybos yra abipusis bendravimas, siekiant susitarti, kai mes ir kita šalis turi bendr ir priešing interes . Kaip matyti 8 paveiksle, respondent atsakymai klausim „Kokio lygio derybose Jums tenka dalyvauti?“ pasiskirst taip: nedidel s reikšm s derybose nuolat dalyvauti tenka 58,3 proc. respondent , dažnai tokiose derybose dalyvauja 36,1 proc., o tai daro reitai 5,6 proc. apklaust j .

Kaip matyti iš 8 pav., reikšmingose derybose su naujais užsienio partneriais d l ilgalaiki sutar i dažnai dalyvauja nemaža dalis respondent . Tai sudaro 22,2 proc. Re iau tai daro - 41,7 proc. apklaust darbuotoj . Niekada nedalyvavusi tokiose derybose yra 36,1 proc.

Itin didel s reikšm s tarptautinio lygio derybose dažnai dalyvauja tik 2,8 proc., dalyvauti tokio tipo derybose, nors retai, ta iau tenka 11,1 proc. apklaust respondent . Niekada tokio tipo derybose neteko dalyvauti didžiajai daliai apklaust j – 86,1 proc.

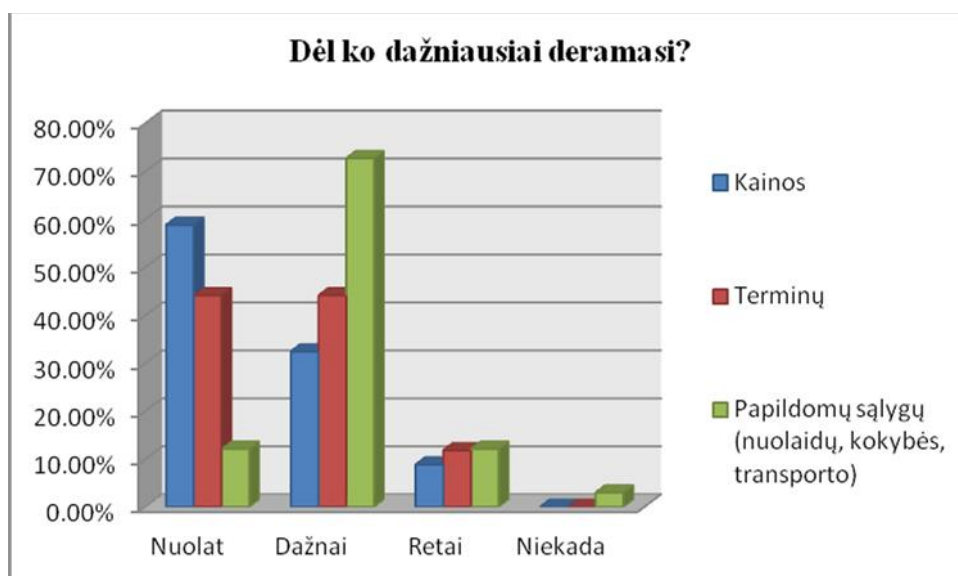


**8 pav. Respondent pasiskirstymas pagal deryb lygio reikšmingum**

Tarpkultūrinės derybose, kaip ir visose kitose derybose su verslo partneriais pagrindiniai derybų kintamieji yra:

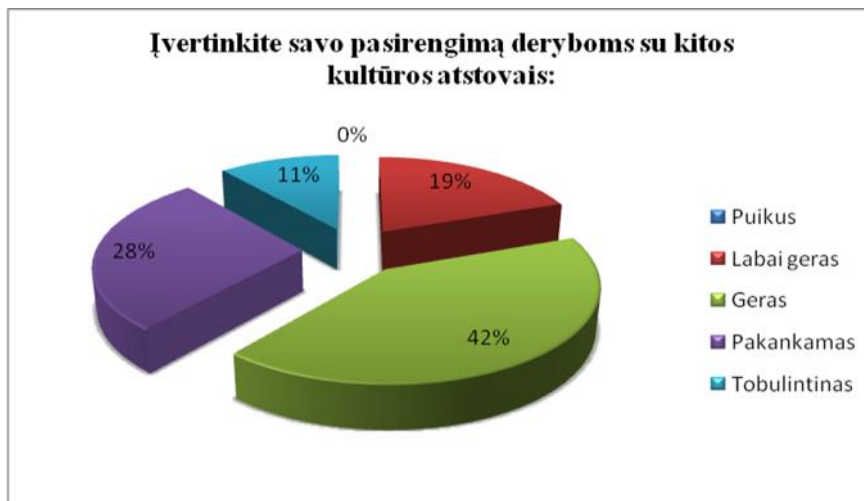
- ✓ žaliavos kaina,
- ✓ darbo kaina,
- ✓ užsakymo atlikimo terminas,
- ✓ užsakymo apmokėjimo terminas,
- ✓ krovinių pristatymo terminai.

Deramasi ir dėl papildomų sąlygų, tokių kaip kainų nuolaidos, kiekių nuolaidos, kokybės lygio, garantijų, pagalbos projektų valdyme, reklaminės medžiagos, dokumentų kokybės, transportavimo. Dėl kainos nuolat derasi 58,8 proc. (40) apklausoje dalyvavusių darbuotojų. Dažnai tai daryti tenka 32,4 proc. respondentų. Retai kainos klausimus aptarinėja tik labai mažas dalis apklaustųjų (8,8 proc.). Terminų klausimas nuolat, kaip svarbus derybų objektas bėna aptarinėjamas 44,1 proc. respondentų (30). Dažnai dėl terminų derėtis tenka taip pat nemažai respondentų daliai, 44,1 proc. Retai terminų klausimas derybų objektu tampa tik 11,8 proc. (6) derybose dalyvaujančių darbuotojų. Papildomų sąlygų derybose taip pat aktualu. Kaip dažnai derybose sprendžiamas klausimų pažymėjo 72,7 proc. (48) apklaustųjų. Retai tai daro 12,1 proc. (8) derybose dalyvaujančių respondentų (9 pav.).



9 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal derybų kintamuosius

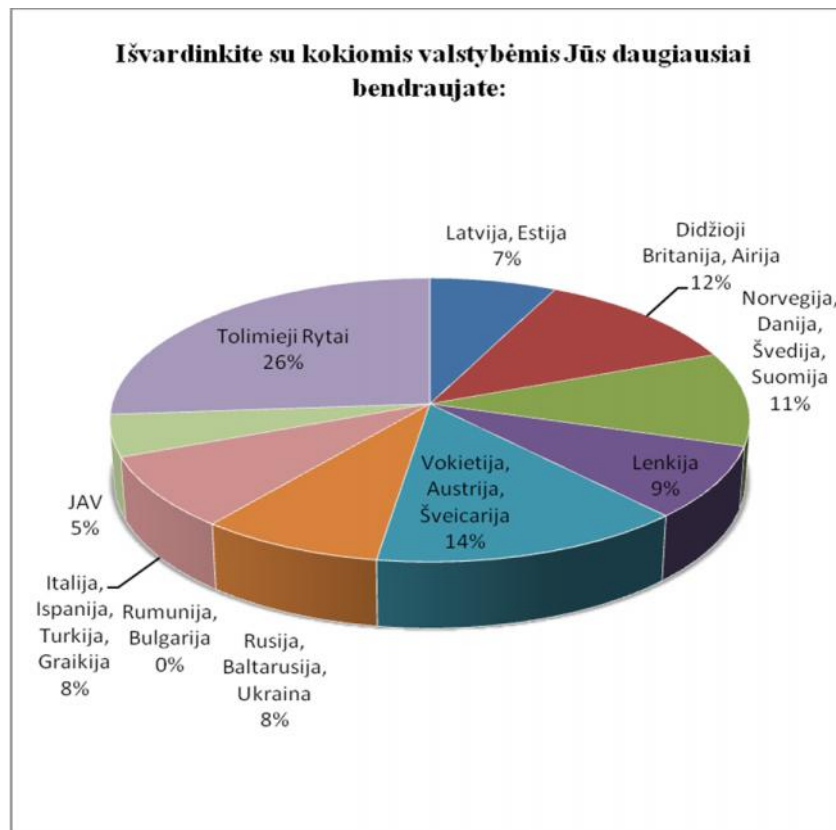
Paprašius, savo nuožirią, vertinti pasirengimą deryboms, atsakymus matom 10 paveiksle. Didžioji dalis apklaustųjų savo pasirengimą tarpkultūrinėms deryboms vertino gerai. Tai sudaro 42,0 proc. Labai gerai savo pasirengimą vertino 19,0 proc. Pakankamai pasiruošusi tarpkultūrinėms deryboms yra 28 proc. Tobulintinas respondentų pasirengimas sudaro 11,1 proc.



**10 pav. Respondent pasiskirstymas pagal pasirengim deryboms**

Šiame, kaip puikiai pasirengus tarpkultūrinis deryboms nepažymėjo nei vienas iš apklaustųjų darbuotojų. Apklauso duomenys rodo, kad darbuotojų savivertė yra aukšta, tačiau trūksta pasirengimo tarpkultūrinis derybų klausimais.

Paprašius pažymėti, su kokiomis valstybėmis dažniausiai tenka bendradarbiauti, 11 pav. matyti, kad šalių spektras yra labai platus. Jis apima ne tik artimuosius kaimynus latvius, estus, lenkus, bet siekia Tolimuosius Rytus, Rusiją ir JAV. Kiekviena šalis - tai kita kultūra, kitos tradicijos, skirtingos vertybės, kurių mes negalime nežinoti.

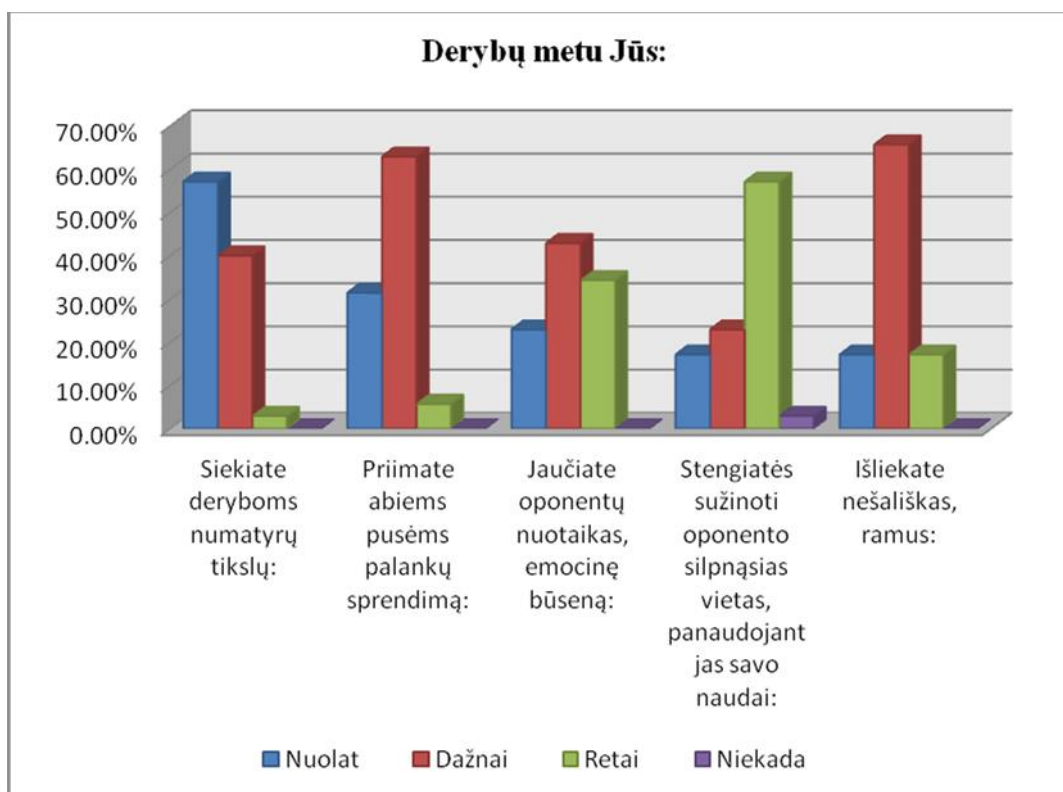


**11 pav. Respondent pasiskirstymas pagal tai, su kokiomis valstybėmis bendradarbiauja**

Siekiant išsiaiškinti respondent elges tarpkult rini deryb metu, buvo paprašyta pažym ti kaip dažnai jie :

- Siekia deryboms numatyt tiksl .
- Priima abiems pus ms palankius sprendimus.
- Jau ia oponent nuotaikas, emocin b sen .
- Stengiasi sužinoti oponento silpn sias vietas, panaudojant jas savonaudai.
- Išlieka nešališki, ram s.

Nors visi šie veiksniai yra svarb s deyb metu, ta iau nuolat deryboms numatyt tiksl siekia tik pus respondent , tai sudaro 57,1 proc. (12 pav.). Dažnai tikslo siekti savarbu yra 40,0 proc. mon s darbuotoj . Tarpkult rini deryb metu dažnai abiems pus ms palank sprendim priima 62,9 proc. respondent . Oponent nuotaikas, emocin b sen nuolat jau ia tik 22,9 proc. Kai kuriems respondentams (34,3 proc.) tai n ra svarbu. Apie oponento silpn sias vietas, respondentai stengiasi sužinoti taip pat retai (57,1 proc.). Nuolat oponent silposiomis vietomis pasidomi tik 17,0 proc. Ta iau derybose nešališki ir ram s dažnai išlieka net 65,7 proc. apklaust respondent .

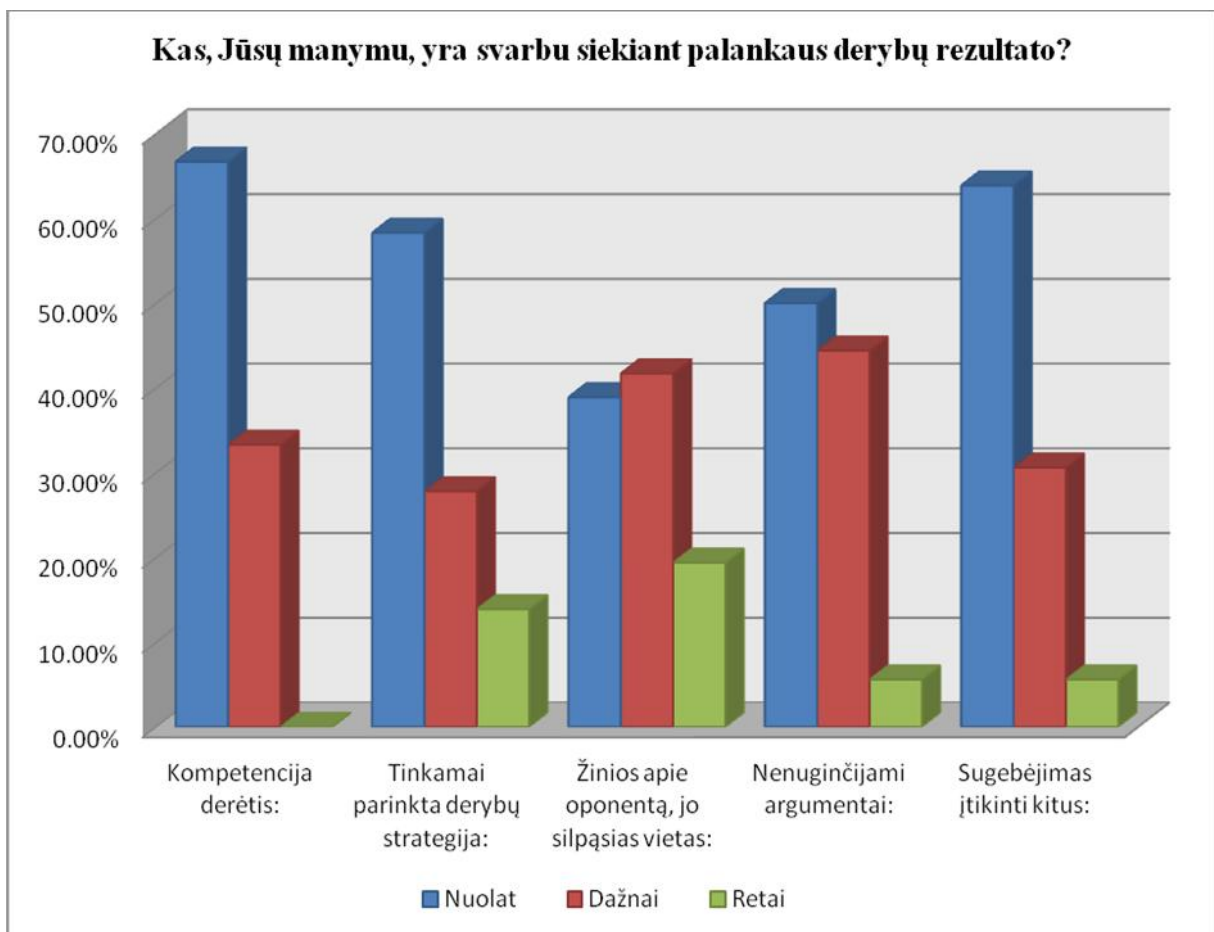


**12 pav. Respondent elgsenos pasiskirstymas deryb metu**

Mok ti s kmingai der tis – ne kainojama savyb , kuri išsiugd pasieksime norim rezultat versle. klausim “ Kas, J s manymu yra svarbu siekiant palankaus deryb rezultato?” respondent nuomon pasiskirst taip:

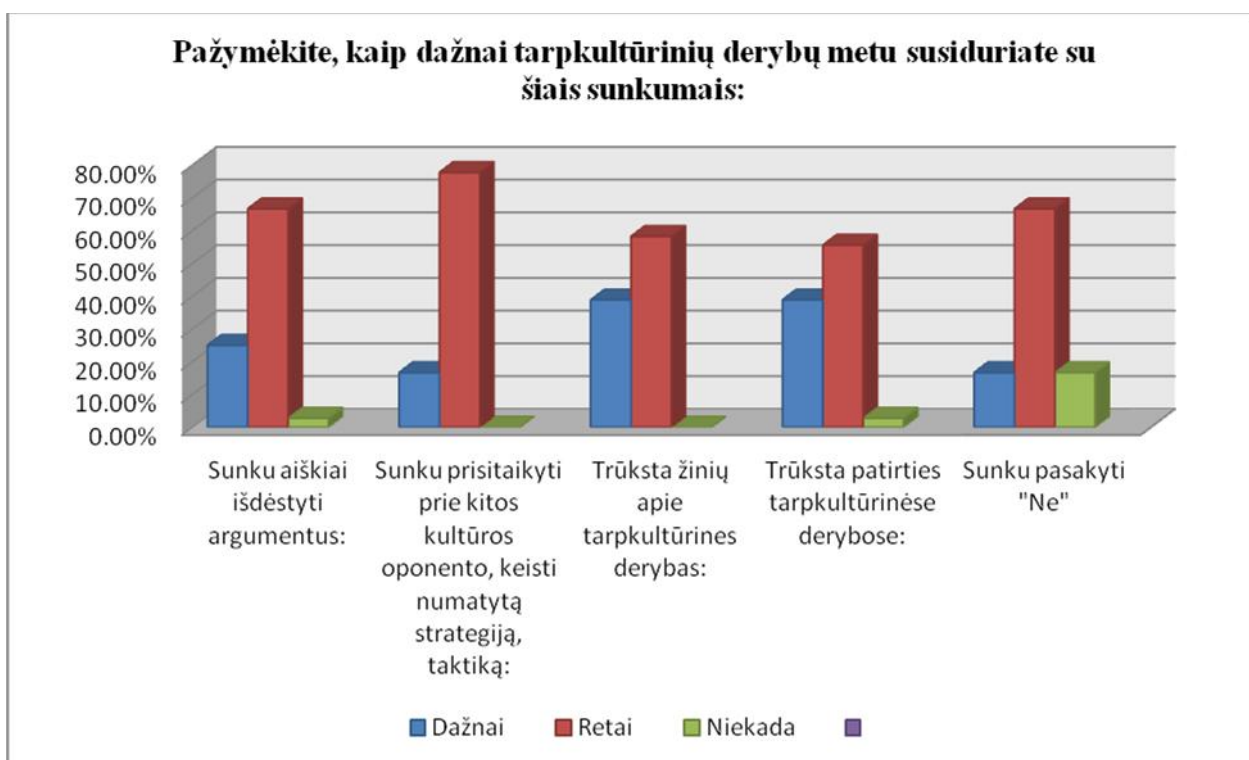
1. Kompetencija derėtis nuolat labai svarbi yra 47 apklaustiems respondentams, kas sudaro 66,7 proc.. Kompetencij derėtis, kaip ne taip svarbi pažymėjo 33,3 proc.
2. Tinkamai parinkta deryb strategija labai svarbi 58,3 proc. (42). Mažai svarbi deryb strategija sudaro tik nedidelę, 13,9 proc. (10) apklaustųjų dalį.
3. Žinios apie oponentą labai svarbios tik 38,9 proc. (28) dalyvaujantiems derybose. Didelės svarbos tam neteikia 19,4 proc.
4. Nenuginčijami argumentai labai svarbūs pusei apklaustųjų (36), tai sudaro 50,0 proc. Mažai deryb argumentus skiria tik labai nedidelė dalis (5,6 proc.) darbuotojų.
5. Sugebėjimas tikinti kitus tarpkultūrinėse derybose labai svarbus 63,9 proc. (46) apklaustiems respondentams. Šis sugebėjimas mažai svarbus tik 5,6 proc., mažiau patirties tarpkultūrinėse derybose turintiems respondentams.

Analizuojant atsakymų rezultatus, galima daryti išvadą, kad visi išvardinti veiksniai, apklausoje dalyvavusiems respondentams, tarpkultūrinėse derybų metu yra pakankamai svarbūs. Kaip šiuo klausimu pasiskirstė respondentų nuomonės matyti 13 paveiksle.



**13 pav. Respondentų nuomonės pasiskirstymas pagal svarbą, siekiant palankaus rezultato derybose**

Respondent nuomon s pasiskirstymas, vertinant pasitaikan ius sunkumus, pavaizduotas 14 paveiksle. Aiškiai išd styti argumentus derybose dažnai sunku 25,0 proc. (18), nuolat su šia problema susiduria 5,6 proc. apklaust mon s darbuotoj . Dažnai sunku prisitaikyti prie kitos kult ros oponento, keisti numatyt strategij bei taktik b na 16,7 proc. respondent . Žinios apie oponent , jo vertinimus ir elgsenos model leidžia geriau suprasti j ir jo veiksmus. Ši žini tarpkult rin se derybose tr ksta 38,9 proc. apklausoje dalyvavusi darbuotoj . Su patirties stoka derybose taip pat susiduria 38,9 proc. respondent . Derybose darome visk , kad atsakymas b t “Taip”, ta iau tinkamai vertinus situacij , gana dažnai tenka paskyti ir “Ne”. Tarpkult rini deryb metu sunku pasakyti “Ne” dažnai b na 16,7 proc. (12) apklaust j .



**14 pav. Respondent nuomon s pasiskirstymas, vardinant iškylan ius sunkumus tarpkult rini deryb metu**

Iš apklausos duomen matyti (3 lentel ), kad didžioji dalis respondent yra susipažinusi su tarpkult rini deryb strategijoms, metodais, teorine medžiaga, ta iau neišvengiamai susiduria ir su problemomis. 23,1 proc. apklausoje dalyvavusi respondent pažym jo, kad jiems tr ksta patirties sprendžiant tarpkult rini deryb metu iškilusius konfliktus. Patirties stoka tampa 19,3 proc. respondent problema, dalyvaujant derybose su kitos šalies atstovais. Kalbos barjer , kaip problem derybose pažym jo 17,3 proc., nors apklausoje dalyvav mon s darbuotojai 88 proc. kalba angl kalba, 67 proc. kalba rus kalba. Menki sugeb jimai prisitaikyti prie kitos kult ros atstov bendravimo stiliaus, elgesio norm , vertybi , problema tampa 15,4 proc. respondent . Verslo partneri kult ros nesupratimas, žini , informacijos stoka problemas derybose sukelia 9,6 proc. apklausos dalyviams. Kaip problemas, pasitaikan ias deryb metu 9,6 proc. raš lankstumo stok

derybose ir tai, kad su verslo partneriais dažnai komunikuoja telefonu ar elektroniniu paštu. Bendravimas “gyvai”, matoma oponento kūno kalba, akių kontaktas padeda geriau pasiekti išskirtą tikslą.

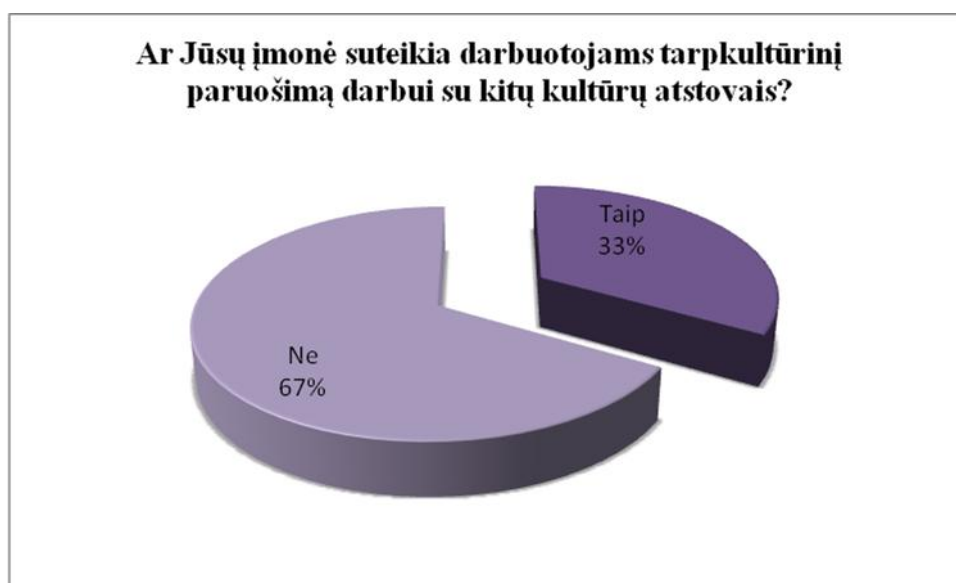
### 3 lentelė

#### Problemos derybų metu

Kokios, Jūsų nuomone išryškėja problemos, sunkumai darbe su žmonėmis iš kitų kultūr:

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis, %
Verslo partnerių kultūros nesupratimas (žinių, informacijos stoka)	10	9.6%
Menki sugebėjimai prisitaikyti prie kitos kultūros (bendravimo stiliaus, elgesio normų, vertybių)	16	15.4%
Trūksta patirties tarpkultūrinėse derybose	20	19.2%
Trūksta patirties tarpkultūrinio konflikto sprendime (tampa, nesutarimai)	24	23.1%
Tolerancijos ir pakantumo stoka verslo partneriams ar kolegoms iš kitų kultūr	6	5.8%
Kalbos barjeras	18	17.3%

Kaip matyti 15 paveiksle, klausimui “Ar Jūsų moneta suteikia darbuotojams tarpkultūrinį pasiruošimą darbui su kitų kultūrų atstovais?” 33 proc. atsakė “Taip”. Didžioji dalis apklausoje dalyvavusių respondentų (24) atsakė “Ne”. Tai sudaro 67,0 proc. Kaip matyti iš nuomonės pasiskirstymo, daugiau nei pusei apklausoje dalyvavusių respondentų šioje monetoje pasiruošimas tarpkultūrinėms deryboms nebuvo suteiktas.



15 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal pasiruošimo deryboms suteikimą

Pasiruošimas tarpkultūrinėms deryboms suteiktas 33 proc. apklaustiesiems respondentams. Tiek pat respondentų pažymėjo, kad dalyvavo tarpkultūrinėse derybinėse gėdžiū tobulinimo seminare (16 pav.).

11,1 proc. respondent buvo rekomenduota literatūra apie kultūras, su kuriomis tenka bendradarbiauti. Taip pat 11,1 proc. (8) apklaust respondent dalyvavo užsienio kalb kursuose. Kitokio pobūdžio pasiruošim pažymėjo gav 2,8 proc. apklaust j .



**16 pav. Respondent pasiskirstymas pagal suteikt pasiruošim deryboms**

AB „Audimas“ bendradarbiauja su užsienio verslo partneriais, daugiau nei du dešimtmečius, tas atsispindi ir respondent atsakymuose. Tarpkultūrinė deryb metu, siekiama sumažinti projekt s naudas, rizik , laik ir t. t., bei išsiaiškinti, kaip galima padidinti pajamas ir privalumus.

## **2.4 Problemin s sritys tarpkult ūrin se derybose**

Atlikus tyrimo analiz , galima daryti išvadas, kad ne visi mon s darbuotojai yra susipažin su tarpkult ūrin deryb aspektais, strategijomis, metodais, teorine medžiaga. Nuolat tenka dalyvauti ne tik nedidel s reikšm s, vienkartinio susitarimo derybose, bet ir reikšmingose derybose su esamais ir naujais užsienio šali partneriais, sudarant ilgalaikes sutartis. S kmingam bendradarbiavimui tr ksta žini apie tarpkult ūrines derybas, tr ksta patirties tarpkult ūrin konflikt sprendime. Kai kuriems apklausoje dalyvavusiems darbuotojams sunku aiškiai išd styti argumentus, tam didel s reikšm s turi ir kalbos barjeras. Dažnai tarpkult ūrin se derybose atsitinka taip, kad angl kalba n ra gimtoji nei vienai jose dalyvaujan iai šaliai. Tolerancijos ir pakantumo stoka verslo partneriams, taip pat nepadedą pasiekti išsikelt tiksl .

Tiriamieji AB „Audimas“ darbuotojai elgiasi tarpkultūrinėse derybų metu, paaiškinkite šias problemas:

- ✓ Sunku prisitaikyti prie kitos kultūros oponento, keisti numatytą strategiją, taktiką.
- ✓ Sunku, kitos kultūros atstovams, aiškiai išdėstyti argumentus.
- ✓ Trūksta žinių apie tarpkultūrines derybas.
- ✓ Trūksta patirties tarpkultūrinėse konfliktų sprendime.
- ✓ Menki sugebėjimai prisitaikyti prie kitos kultūros bendravimo stiliaus, elgesio normų, vertybių.
- ✓ Trūkdo kalbos barjeras.

Derybų metu darbuotojai dažnai susiduria su gėdžiavimu, neretai kyla vairių konfliktų, nesutarimų, kuomet tenka derinti skirtingus interesus, ieškoti išėjimo iš aklavietės, derintis su sunkiais žmonėmis. Šie bei kiti yra tobulinimo programos nagrinėjamos trečiojoje tiriamojo darbo dalyje. Žinoma, niekas negali iš karto perprasti visų papročių bei kitos šalies taisyklių, bet apie svarbiausius papročius, ypač draudžiamus dalykus, kuriuos dažnai lemia religija, kiekvienam derėtų gauti kuo daugiau informacijos.

### III. DARBUOTOJ TARP KULTŪRINIŲ DERYBŲ GERINIMAS AB „AUDIMAS“

#### 3.1 Darbuotojų tarpkultūrinio derinimo programos struktūra AB „Audimas“

Atsižvelgiant šiuo metu aktualias bei vykstančias procesus tarpkultūrinio bendravimo ar bendradarbiavimo kursas turėtų tapti neatsiejama organizacijos mokymo programos dalis. Šios programos teoriniai ir praktiniai žiniai palengvintų bendravimą su užsienio šalimis Lietuvoje bei už jos ribų. Tai leistų geriau susiminti naujas tradicijas ir vertybes, padėtų veikti kultūrinius nesusipratimus, adaptuotis naujoje aplinkoje bei darniai gyventi daugiakultūrinėje šeimoje išsaugojant savo identitetą.

Tačiau dažniausiai tarpkultūrinis bendradarbiavimas būna lydimas žinių apie kitą kultūrą stokos. Tai sukelia kultūrinį šokį, vedinį psichologines ar fiziologines problemas. Šio proceso išvengti negalima, taigi sušvelninti poveikį manoma tinkamai jam pasiruošus, t.y. būti informuotiems apie šalies ir organizacijos kultūrą. Patirti nesusipratimai ir noras sukmingai prisitaikyti naujoje aplinkoje gali pasitarnauti kaip akstinai tobulinti ir ugdyti asmenybę, skatinti kūrybingumą, suteikti galimybes išsivirti naujas vertybes, požiūrius ir elgesį. (Prieiga per internetą:

[http://www.kvalifikacija.lt/index.php?view=article&catid=42%3Astraipsniai&id=128%3Aatarkulturu-rinis-bendravimas&option=com\\_content&Itemid=66](http://www.kvalifikacija.lt/index.php?view=article&catid=42%3Astraipsniai&id=128%3Aatarkulturu-rinis-bendravimas&option=com_content&Itemid=66)).

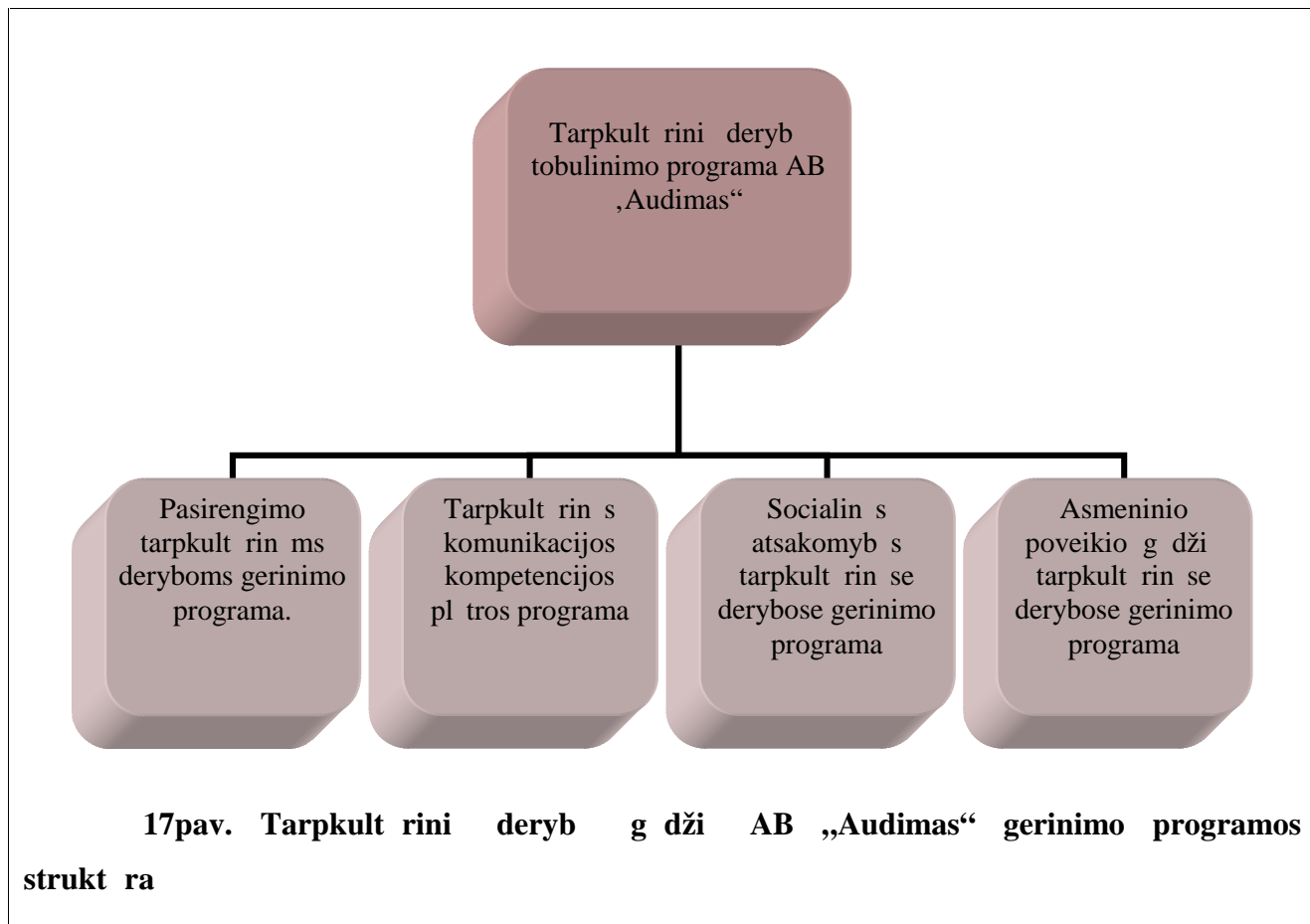
Mokymai ir vystymas – vienas svarbiausių pareigų, nukreipta žmogui. Mokymo ir vystymo struktūra atskleidžia, kad išugdyti lyderiai, žinantys kaip tvarkyti verslą globalioje besivystančioje aplinkoje geriau atlieka užduotis, kokybiškiau dirba tarptautinio verslo aplinkoje. Siekiant sukurti globalioje rinkoje, investavimas darbuotojų apmokymams ir lavinimui yra labai svarbus.

Nėra jokių formulų, schemų ar raktų, kurie leistų mums laimėti derybas 100%. Sukurti derybose lemia geras pasiruošimas, turima patirtis, nuojauta ir gebėjimas reikiamomis situacijomis priimti reikiamus sprendimus.

Kultūrinis vaidmuo yra svarbus tarptautiniams vadovams, vadybininkams. Derybose padarytos klaidos ar nepasisekimai gali sukurti nenaudingus santykius, tapti blogo organizacijos valdymo priežastimi. AB „Audimas“ vadovai, vairi skyrių vadybininkai kasdien darbinę veiklą neatsiejama nuo glaudaus ryšio su kitų kultūrų atstovais. Nors monokultūrinė patirtis tarpkultūrinėse derybose siekia daugiau nei du dešimtmečius, atlikus tyrimą matyti, kad spraga taip pat neišvengiama. Tam tokos turi sutarti sudarymas su naujais kitų kultūrų verslo partneriais,

nauj , mažiau patirties turin i darbuotoj prisijungimas prie komandos. Susidariusioms problemoms spr sti si loma darbuotoj derybini g dži gerinimo programa.

.Darbuotoj tarpkult rini derybini g dži gerinimo AB „Audimas“ programa susideda iš keturi dali , kuri pavaizduota 17 paveiksle.



Pastaba: strukt ra sudaryta autoriaus.

Šiame skyriuje aptariama kiekviena tarpkult rini derybini g dži gerinimo programos dalis, jos esm ir reikšmingumas monei.

### **3.1.1 Pasirengimo tarpkult rin ms deryboms gerinimo programa**

Tarpkult rini deryb , kaip ir kiekvien deryb s km priklauso nuo pasiruošimo. Deryboms ruošiantis, b tina:

- ✓ sudaryti atitinkam reiškini analiz ,
- ✓ atlikti ekonominius skai iavimus,
- ✓ pasiruošti galim sprendim variantus,
- ✓ išanalizuoti oponento stipri sias ir silpn sias vietas,
- ✓ dom tis kitos kult ros ypatumais.

Kuo geriau pasirengiama, tuo didesn galimyb pasiekti tiksl . Pasiruošimo deryboms etape svarbu išskirti tokius elementus: tikslo nustatymas, deryb formos, laiko ir vietos

pasirinkimas, informacijos surinkimas apie partner (netgi apie jo profesionalumą vesti derybas, būdą, pomėgius, charakterį, kultūrą), komandos deryboms suformavimą.

Atidžiai reikia pasirinkti derybų laiką. Pasirenkant laiką, pirmiausia būtina atsižvelgti kviečiamo ar atvykstančio deryboms partnerio užimtumą, jo darbo ir poilsio režimą. Bendraujantiems su Vakarų šalių partneriais reikia būti labai atidiems nustatant derybų laiką. Tartis reikia iš anksto. Nemandagu, kai viena derybų pusė neatsižvelgia kitos galimybes. Šis aspektas labai svarbus ir gali lemti visų derybų rezultatus.

Negalima pamiršti, kad pašnekovas taip pat gerai pasirengęs deryboms, sugeba logiškai argumentuoti savo siūlymus, ir jums gali nepavykti „piršti“ jam savo idėjų. Jis, kaip ir jūs, gina savo organizacijos interesus, apmąstytas „už“ ir „prieš“ bei galimus jūsų pasiūlymus, todėl reikia atidžiai išanalizuoti savo ir partnerio interesus. Tai būtina vertinti ir pokalbio pasirengimo etape, ir jo procese.

Rengiantis deryboms labai svarbu nustatyti, kuriems tikslams teikiama pirmenybė. Lygiai taip pat reikėtų surikiuoti pagal svarbą oponentų tikslus. Pirminio pasiruošimo deryboms paskata – jūsų ir oponentų tikslų skirtumas.

Rengiantis deryboms būtina surinkti kuo daugiau informacijos apie derybų partnerį. Be to, būtina šias derybas vertinti pažiūrėti partnerio akimis.

Pasiruošiant deryboms, siūloma:

1. Gilinti žinias apie kitą kultūrą;
2. Nustatyti savo poziciją, tikslus ir alternatyvas;
3. Programuoti kitos pusės poziciją, tikslus, interesus ir veiksmus;
4. Pasirinkti derybų taktikas;
5. Numatyti galimas standartines situacijas ir joms pasirengti;
6. Parinkti taktikas, nenumatytais atvejais;
7. Apibrėžti derybų komandos narių funkcijas ir vaidmenis.

Siekiant pagerinti pasirengimą tarpkultūrinėms deryboms, mūsų darbuotojams rekomenduojamas šia tema seminaras.

#### *Seminaro tikslas*

Suvokti, kas yra tarpkultūrinės derybos, kokia tinkamo pasirengimo svarba, kada verta derytis, kokia derybų esmė, kaip derytis, kad kita, atstovaujanti kitą kultūrą, pusę laikytųsi susitarimo. Seminaro metu siekiama intensyviai lavinti darbuotojų praktinius gebėjimus ir interaktyviai perteikti tam tikros srities žinias, o taip pat gauti grįžtamąjį ryšį iš kiekvieno mokymo programos dalyvio.

#### *Seminaro turinys*

- Apžvelgiami požiniai derybas tarptautinio verslo aspektu;

- Analizuojami konkre i kult r derybiniai stiliai, taktikos ir strategijos, psichologinis derybininko pasiruošimas;
- Aptariami s žining deryb vedimo principai;
- Papildomos informacijos apie pardav jus gavimo šaltiniai;
- Deryb etapai;
- Psichologin gynyba nuo manipuliacij ;
- Aklaviet deryb metu, jos veikimo b dai;
- Atliekamos praktin s užduotys, kurios padeda geriau sisavinti deryb stilius, strategijas, taktikas, pažinti ir vertinti save kaip derybinink .

#### *Mokymo metodika*

Naudojamos analiz s, savianaliz s, individualios bei grupin s užduotys. Visos pateikiamos id jos ir principai iliustruojami konkre iais pavyzdžiais, susijusiais su kasdieniu darbu organizacijoje.

#### *Mokymo rezultatai*

Mokym dalyviai supras, kokios deryb taktikos ir strategijos gali b ti taikomos atitinkamose tarpkult rin se derybin se situacijose, kad abi pus s likt patenkintos pasiektais rezultatais. Po mokym dalyviai dr siau jausis vairaus lygio derybose, geriau supras savo ir deryb partnerio elges .

Rekomenduojama minimali mokymo trukm – 16 akad. val. Darbuotojams dalyvauti tokio pob džio seminare rekomenduojama kart metuose.

Siekiant geriau pasiruošti deryboms, b tina atminti 10 dalyk , kuri derybose reikia j s oponentams :

1. Gerai jaustis.
2. Nesijausti apgaudin jamu.
3. Ilgalaik s s jungos.
4. Daugiau sužinoti ir suprasti.
5. Užbaigti derybas be dideli problem .
6. Pinig , preki ar paslaug .
7. Kad su juo b t gerai elgiamasi – ypa , kad jo b t klausomas.
8. B ti m gstamu.
9. Aiškios komunikacijos.
10. Jo geb jimo ir pastang pripažinimo – iš j s , j s vadov ir koleg pus s.

Deryb s km lemia ne tiek racional s argumentai, kiek sunkiai pastebimos subtilios pas monin s užuominos, tod l vos sus dus prie deryb stalo, visos ankstesn s teorin s pamokos kažkur išgaruoja. Lieka tik praktiniai g džiai, nuostatos ir sunkiai valdomi polinkiai. Pateikiami penki pasteb jimai, kurie padeda pasiruošti deryboms, išvengt manipuliacij ir pasiekti s km s.

1. *Pagarba deryb oponentui.* Labai negerai prad ti derybas oponento žeminimo aplinkoje, nes priveria vien pus prad ti daryti nuolaidas. Pirmiausia skirkite d mesio užsitikrinti sau ir oponentui pagarbi atmosfer . Tas atsipirks labai greitai, nes jeigu jusite didesn diskomfort , ilgainiui susierzinsite, o tai atspind s tiek deryb eigoje, tiek rezultatuose.
2. *Komandos j ga - vienyb je.* Ypa per derybas. Niekada neparodykite, kad abejojate savo komandos nariu, jo nuomone, galiojimais ar argumentacija. Bet kok negatyv deryb oponento veiksm prieš bet kur iš J s komandos nari geriausia traktuoti kaip veiksm prieš vis komand . Nusizengus šiai taisyklei atsiranda daug šans pralaim ti derybas.
3. *Dalykiškumas.* Deryb strukt ra ir pokalbio stilius turi užtikrinti, kad visiems dalyviams yra aišku, apie k deramasi. Monologus, “klampus” svarstymus, nukrypimus nuo temos geriausia vertinti kaip siekius pakeisti deryb dienotvark . Jei nereikalausite “minties drausm s”, rizikuosite patys prarasti budrum ir perleisti iniciatyv oponentui.
4. *Derybos privalo vykti “bet kokiu oru”.* Deryb komanda, kaip taisykl , yra galiota derybas vykdyti, bet ne nutraukti.
5. *Kantryb .* Niekada neskub kite nutraukti deryb , kad ir kaip sunku b t . Deryb rinkoje praktika teigia, kad pastangos tikrai atsipirks.
6. *Viešumas.* Visk , d l ko jau susitarta, geriausia tu tuojau paskelbti raštu vieni kitiems ir pasistengti, kad apie tai sužinot kuo daugiau suinteresuot asmen ir liudinink . Viešumas patikimai saugo nuo smulkmeniškumo, nes žiningumo ir siekio sužlugdyti derybas.

Svarbiausia deryb taisykl rinkoje: efektyviai der tis yra manoma bet kokioje situacijoje. Deryb užsienio rinkoje s km labai priklauso nuo to, kaip esame pasiruoš , kaip perprantame skirtumus tarp m s ir kit šali kult ros ir kiek stengiam s prie j prisitaikyti

### **3.1.2 Tarpkult rin s komunikacijos kompetencijos pl tros programa**

Be komunikacijos ne manomas prasmingas bendravimas ir bendradarbiavimas tarp žmoni . B tent bendraujant gaunama ne tik informacija, leidžianti efektyviau siekti sav tiksl , bet ir susipaž stama su vairi kult r ypatumais. Efektyvi komunikacija – tai dvipusis procesas, turintis gyžtam j ryš .

Šios programos kontekst sudaro naujos skaitmeninio turinio k rimo galimyb s bei iš j kil didžiuliai poky iai komunikacijoje Skaitmenin s medijos griaua nusistov jusias ribas ir gali suburti mones ir j verslo partnerius tokiais b dais, kuri prieš du ar tris dešimtme ius net neb tume gal j sivaizduoti. Naujai išsivyst komunikacijos b dai nuo „Skype“ technologijos iki videokonferencij ir vairi format video k rini – visi šie technologiniai poky iai gali praturtinti bendradarbiavim su kitos šalies atstovais. Skaitmenin s medijos suteikia galimyb užmegzti ryšius ir bendrauti skirting kult r žmon ms.

Tarpkultūrinės komunikacijos kompetencijos plėtros programos tikslas yra skatinti tarpusavio supratimą, toleranciją ir jautrumą vystant tiesioginius skaitmeninės informacijos mainus ir dalijimąsi.

Formalios komunikacijos kanalai – tai komunikacijos priemonės, kontroliuojamos monos vadovų.

Informacijos nuosavybė – tai informacija, kuria nenorima dalintis. Kuo daugiau slaptos informacijos, tuo didesni jos išskraidymai.

Efektyvaus komunikavimo barjerai, klijai gali sulinti arba iškreipti komunikavimą. Efektyvaus komunikavimo kliūtys:

- ✓ Informacijos filtravimas;
- ✓ Selektyvus suvokimas;
- ✓ Informacijos perteklius;
- ✓ Emocijos;
- ✓ Skirtinga specializacija;
- ✓ Nepasitikėjimas;
- ✓ Kultūriniai skirtumai.

Siekiant tobulinti tarpkultūrinės komunikacijos kompetencijos plėtrą siūloma:

- Tobulinti informacijos srauto reguliavimą;
- Gerinti valdymo veiksmų panaudojimą;
- Užtikrinti atgalinį ryšį;
- Diegti pasiūlymų sistemas;
- Informaciniai biuleteniai;
- Taikyti naujausias informacines technologijas.

monų darbuotojų tarpasmeninio komunikavimo efektyvumą didina šie veiksniai:

- ✓ Vairių kanalų naudojimas;
- ✓ Grįžamojo ryšio naudojimas;
- ✓ Kalbos paprastumas;
- ✓ Aktyvus klausymasis.

Komunikacijos barjerai yra visa tai, kas iškreipia informacijos esmę.

Egzistuoja didelė komunikacijos barjerų vairovė. Tačiau visus juos galima suskirstyti organizacinius ir asmeninius.

Egzistuoja daug organizacinių priemonių, kurios sudaro sąlygas tobuliau keisti informaciją.

1. *Informacijos sraut reguliavimas.* Komunikacijos proceso dalyviai turi išmokyti vertinti savo ir kit informacijos vartotojų kiekybinius ir kokybinius poreikius. Jie turi stengtis išskirti, kas yra „per daug“ ir „per mažai“ informacijos pasikeitimuose.

2. *Gržtamojo ryšio sistemos.* Gržtamasis ryšys tiek tarpusavio santykiuose, tiek organizacijoje komunikacijoje yra vienodas. Gržtamojo ryšio sistema organizacijoje užtikrinama vairiai. Vienas iš būdų - darbuotojų perkėlimas iš vienos organizacijos dalies kitą, siekiant aptarti atitinkamus klausimus. Kitas būdas - tai vairios darbuotojų apklausos. Bene plačiausiai paplitęs ir efektyviausias gržtamojo ryšio užtikrinimas organizacijoje yra pastovūs darbuotojų ir vadovų pasitarimai, vairios darbo grupių susitikimai. Tokiuose susitikimuose aptarinėjami klausimai, atitinkantys abipusius interesus.

3. *Pasiūlymų surinkimo sistemos* kuriamos labiau dėl to, kad informacija lengviau patektų viršūnei. Tokių sistemų tikslas - išvengti, sklindančių iš apačios filtravimo ir ignoravimo tendencijų sumažinimas. Dažniausiai tokia sistema realizuojama per pasiūlymų dėžes, kurias organizacijos darbuotojai gali dėsti savo anoniminius pasiūlymus. Tačiau šis variantas nėra labai efektyvus, kadangi nėra mechanizmo, patvirtinančio pasiūlymų peržiūrėjimo faktą bei darbuotojų, kurių pasiūlymai pagerino organizacijos veiklą, stimuliaciją.

4. *Informaciniai biuleteniai, publikacijos, vaizdo rašai.* Pakankamai didelės organizacijos kiekvien mėnesį išleidžia biuletenius ar laikraščius, kuriuose pateikiama informacija visiems organizacijos darbuotojams. Tokiuose biuleteniuose gali būti pateikiami straipsniai su pasiūlymais, kaip tobulinti valdymą, darbuotojų sveikatos apsaugą ir pan.

5. *Šiuolaikinė informacinė technologija.* Naujausi informaciniai technologijų srities laimėjimai gali sudaryti palankias sąlygas efektyviau keistis informacija. Asmeniniai kompiuteriai, elektroninis paštas leidžia siųsti raštiškus pranešimus bet kuriam organizacijos nariui.

Pagrindiniai tarpkultūrinio supratimo temos tikslai yra šie:

Su tarpkultūrinės komunikacijos kompetencijos plėtros programa, monsoon darbuotojus supažindinti gali skyrių vadovai, padedami IT specialistų.

*Programos tikslai:*

- ✓ Mokoma kurti palankią darbui ir bendradarbiavimui aplinką.
- ✓ Aptariamos komunikacijos monsoon pagerinimo galimybės.
- ✓ Mokoma pašalinti darbo trukdžius per komunikacinius sprendimus.
- ✓ Tobulinami asmeniniai komunikacijos gūdžiai.
- ✓ Skatinama monsoon darbuotojus suvokti savo paties ir kitas kultūras.
- ✓ Skatinama dalintis patirtimi ir analizuojant vairius klausimus, susijusius su tarpkultūrinio monsooningumu.

- ✓ Mokoma sugebėti konstruktyviai ir kritiškai vertinti savo ir kitų kultūrinius aspektus.
- ✓ Skatinama naudoti skaitmenines video medijas, siekiant aukščiau išsikelti tikslus.

*Programos nauda:*

Gerai dalinimasis informacija, bendradarbiavimas su kitų kultūrinių atstovais.

Taupomas laikas, mažinama beprasmiškas konfliktų tikimybė.

Auga veiklos efektyvumas, nes greičiau apčiuopamos bei sprendžiamos darbo ir santykių problemos, gerai mikroklimatas ir pasitenkinimas darbu.

*Rekomenduojamos programos temos:*

1. Efektyvi išorinė ir vidinė komunikacija organizacijoje. Vairūs praktiniai sprendimai ir pavyzdžiai.
2. Kiek nuo komunikacijos priklauso monsinis reputacija, jos darbuotojų lojalumas.
3. Palanki bendradarbiavimo ir efektyvios informacijos sklaidos organizacijoje sąlygų sudarymas
4. Ypatingoji komunikacija: padėkos, kritika ir grąžtamsis ryšys.
5. Efektyvios komunikacijos trukdžiai. Kaip juos veikti?
6. Kaip išgirsti tai, kas buvo nevardinta, tačiau svarbu? Kodėl reikia pasitikslinti pokalbio metu ir kaip tai padaryti?
7. Empatijos lavinimas. Kaip sėkmingai susitarti ir pasiekti norimus rezultatus?

*Mokymosi forma:*

Trumpi teoriniai ir praktiniai komunikacijos sprendimų pavyzdžiai pristatymai. Reali darbinė situacijų analizė. Mokymų metu rekomenduojama praveisti grupinius praktines užduotis, komunikacijos žaidimus bei jė aptarimus. Siūloma kurti išorinė tarpkultūrines komunikacijos kompetencijos plėtotis organizacijoje planuotą rimas, jė nuolati tobulinti.

*Mokymosi trukmė* : kartą per mėnesį po 1 valandą.

Tarpkultūrinė komunikacija glaudžiai siejasi su monsinis valdymo procesais. Šiuose procesuose svarbi reikšmė turi tam tikros kultūrines dimensijas. Kultūrinis aspektų žinojimas, paaisymas ir pasirinkimas yra svarbi tarpkultūrinė komunikacijos dalis. monsinis vykdoma tarpkultūrinė komunikacijos kompetencijos plėtotis mokomoji programa, tiriamoji veikla bei jos sklaida per mokymus bei seminarus, tikslinms grupims galėtų pasitarnauti kaip priemonė suteikiant žini bei gerinant bendravimo efektyvumą daugiakultūriniame kontekste.

### **3.1.3 Socialinė atsakomybė tarpkultūriniuose deruose gerinimo programa**

Socialinė atsakomybė yra aktualus klausimas ši dien verslo pasaulyje ir vienas iš išskirti ateityje.

moni socialin atsakomyb – moni politika ir praktika, kai jos, laikydamosi statym , tarptautini susitarim ir sutart elgsenos norm , savo veiklos vidinius procesus ir išorinius santykius savanoriškai integruoja socialinius, aplinkosaugos ir skaidraus verslo principus. mon s kartu su visuomeniniais ir valstybinio sektoriaus partneriais ieško novatorišk sistemini socialini , aplinkosaugos ir platesni ekonomin s gerov s problem sprendim (Prieiga per internet : <http://www.socmin.lt/index.php?1342468704>).

Vis daugiau moni dirba su klientais ir tiek jais iš viso pasaulio, susidurdamos su padid - jusiu d mesiu aplinkos ir socialiniams aspektams. Dar intensyviau moni veikl stebi nepriklausomos valstybin s organizacijos ir kitos suinteresuotos grup s. D l itin greito informacijos visuomen s vystymosi yra daug lengviau paviešinti incidentus ar blogas praktikas visame pasaulyje. mon s, vykdydamos pirkimo proced ras, turi takos vidinei aplinkai ir tiek j socialinei politikai, tod l joms svarbu išvengti ankstesni nes kming patir i ir nepabloginti savo reputacijos.

Socialin s atsakomyb s tarpkult rin se derybose gerinimo programos strateginis tikslas – sudaryti b tinas s lygas pl toti mon s socialin atsakomyb ir skatinti savo veikloje taikyti jos principus. Programos uždavinys - ugdyti tausoiant ir atsaking vartojim .

gyvendinti socialin s atsakomyb s tarpkult rin se derybose gerinimo program , si loma:

- ✓ Suprasti mon s veiksm sek .
- ✓ Suformuluoti ir išviešinti mon s vertybes.
- ✓ Išanalizuoti mon s santykius su tiek jais.
- ✓ Nuolat organizuoti formalius ir neformalius patikrinimus.
- ✓ Nuolat tobulinti mon s veiklos principus.

Siekiant suprasti veiksm sek , b tina nustatyti mon s pad t ir viet visame procese. Visoje veiksm grandin je reikia išskirti svarbiausius aplinkos ir socialinius aspektus. Nustatyti, kokiems faktoriams j s mon gali daryti tak . Taip pat atkreipti d mes pagrindinius socialinius aspektus, b dingus j s veiklos sektoriui. AB „Audimas“ dirba tekstil s sektoriuje, tod l yra svarbios darbo s lygos gamybos šalyse, ar jos atkreipia d mes aplinkosaugos klausimus. Nors vis daugiau gamybin s grandin s etap mon perduoda subrangovams, ta iau yra b tina atsižvelgti specifines produkto ir organizacijos veiklos pasekmes aplinkai.

AB „Audimas“ veiksm grandin apima visus veiksmus nuo žaliavos pristatymo iki produkto pateikimo klientui:

- Pirkimas (žaliavos, pusgaminiai, galutinis produktas, energijos s naudos);
- Produkto vystymas (naujos produkt koncepcijos);
- Produkcijos gamybos procesas;
- Bendra socialin atsakomyb mon s versle;
- Transportas (žaliavos, pusgaminiai, galutiniai produktai);

- Platinimas ir pristatymas klientams.

Gerinant socialin s atsakomyb s tarpkult rin se derybose program , b tina analizuoti proceso grandin , nes j sudaro svarb s aplinkos, socialiniai ir etiniai veiksniai, tokie kaip: nat rali žaliav naudojimas; verslo reikšm bendruomen je; blogos patirtys, nes km s; užmokestis, darbo valanda; energijos s naudos; s žiningumas, pasitik jimas ir pagarba versle.

Suformuluojant ir išviešinant mon s vertybes, mon s vadovams si loma nustatyti bendradarbiavimo su tiek jais prioritetus, dar prieš patvirtinant su jais darbo tikslus. Vis pirma pabandyti padidinti savo naš proceso grandin je. Rekomenduojama sudaryti s raš , kuriame darbuotojai nurodyt penkias svarbiausias santyki su tiek jais vertybes. Kartu aptarti, koku b du savo vertybes deklaruosite klientams, tiek jams ir darbuotojams savo verslo viduje ir išor je. Patikrinkite, kokie pakeitimai turi b ti padaryti, kad labiau atitiktum te nustatytas vertybes.

Ne visada yra lengva daryti tak tiek jams. Viskas, k galima padaryti yra: aiškiai parodyti, kokias vertybes palaikote ir jas akcentuoti savo esamiems ir potencialiems verslo partneriams viso proceso metu. Tiek jams išplatinti laišk ar lankstinuk , kuriame b t pristatoma j s verslo filosofija ir vertyb s.

diegiant program , rekomenduojama apibr žti, ko tikit s iš ideali tiek j . Prad kite nuo nes kming situacij analiz s. Atsižvelkite ne tik kainos ir kokyb s aspektus. Sudarykite prioritet s raš geriems santykiams su tiek ju užtikrinti. Š proces traukite darbuotojus, palaikan ius tiesiogin kontakt su tiek jais. Štai keletas aspekt , kuriuos der t atsižvelgti:

- Kaina.
- Atnaujinama informacija apie rinkos poky ius ir naujas žaliavas.
- Lankstumas ir gr žtamojo ryšio užtikrinimas, esant pastaboms ir nusiskundimams.
- Ar egzistuoja tiekimo kokyb s sistema?
- Ar tiek jas turi reikiamus antspaudus?
- Atviras ir s žiningas poži ris aplinkosaugos klausimus ir socialin produkto poveik aplinkai.
- Dalyvavimas socialiniuose ir ekologiniuose projektuose.
- Galimyb aplankyti potencial tiek j .
- Garantinis aptarnavimas.
- Bendra socialin atsakomyb smulkiajame ir vidutiniame versle.

Savo tikslus ir l kes ius pateikite interneto svetain je ar vidin se proced r taisykl se. Kol nekilo problem , iš anksto aptarkite neaiškius ir pavojingus dalykus su tiek jais. B tina užtikrinti, kad darbuotojai, daugiausiai bendraujantys su tiek jais, tinkamai suprast mon s vertybes. Pradedant nuo konkre i ir praktini pavyzdži , su darbuotojais aptarti galimas abejones, su kuriomis gali susidurti pirk jai. Pabandyti atsižvelgti kliento interesus. Jeigu didžiausi klientai j s

produkto socialinius ir ekologinius aspektus mato kaip būtinius, jį tarsi joms tampa dar svarbesniu. Išsiaiškinti, kodėl atitinkamos kompanijos renkasi būtent jas paslaugas ir pasinaudokite tuo, kas jau dabar jums atneša naudą.

Siūloma atsargiai rinktis naujus tiekėjus, suteikiant jiems bandomąjį laikotarpį ir užsakant keletą bandomųjų pristatymų. Norėdami sutaupyti laiko ir pinigų, iš tiekėjų paprašykite rekomendacijų.

Gerinant mūsų veiklos procesus, rekomenduojama traukti darbuotojus produkto vystymo procese, paslaugų teikimo tobulinimui ir bendravimui su tiekėjais. Kai vis daugiau aplinkos ir socialiniai kriterijai bus traukiama mūsų politikai, iš savo verslo partnerių galėtumėte tikėtis dar daugiau.

Socialinės atsakomybės tarpkultūrinės sėkmingose gerinimo programose gyvendinti rekomenduojama mūsų vadovams, tai atlikti periodiškai, keturis kartus metuose. Programos strategijos paviešinimas ir derinimas su pagrindiniais suinteresuotomis šalimis (akcininkais, klientais, tiekėjais, personalu ir valstybės tarnybomis) yra esminė bendros socialinės atsakomybės dalis.

Šio modelio esmė – savanoriškas, abipusis susitarimas priimti socialinę atsakomybę tarpkultūrinėje komunikacijoje. Tokia iniciatyva pagerintų tarpkultūrinio verslo sąlygas: etiką, drausmę; prisidėtų prie rinkos ekonomikos funkcionavimo teisinga linkme.

#### **3.1.4 Asmeninio poveikio gėdži tarpkultūrinės sėkmingose gerinimo programa**

Derybų gėdžiai yra mūsų asmeninės ir kolektyvinės socialinės harmonijos pagrindas. Net jei geru derybininku negimstama, tikrai galima tokiu tapti: derybos gali būti studijuojamos ir išmokstamos. Derybininko kompetencija, žingsnis po žingsnio, išstobulinama tik mokantis kartu su kompetentingais ir patyrusiais vadovais.

Pastarojo dešimtmčio socialiniai ir ekonominiai pokyčiai Lietuvoje buvo išties kardinalūs: Lietuva integravosi į vaires Europos ir pasaulio struktūras, atsivariusios valstybių sienos nebetrukdo individui laisvai keliauti ir ieškotis darbo. Daugelis pavyzdžių Lietuvoje rodo, kad spartėjantis gyvenimo tempas kelia asmenybei dar didesnius reikalavimus, nei prieš dešimtmetį. Vien tarpkultūrinė kompetencija nebegarantuoja geros profesinės pozicijos ir juo labiau – socialinės adaptacijos. Sekasi dažniau tiems, kurie išsiskiria aukštu emociniu intelektu, geba susiorientuoti gausiose socialinėse tarpusavio veiklose ir spręsti socialines situacijas. Socialinis asmenybės kompetentingumas – vienas svarbiausių veiksnių, turinčių įtakos jos psichosocialinei adaptacijai. Psichologijoje vyraujančiu požiriu socialinės kompetencijos konstruktas yra siejamas su kontekstu, orientuotas veiksmams, aktyvumams, susijusiems su specifiniais asmenybės tikslais ir su veikomis. Socialinė kompetencija nusako socialinio elgesio efektyvumo lygmenį (Lekavičienė, 2001).

Prasti derybininkai mano, kad derybos – tai diskusija apie tai, kas trukdo susitarti, todėl joms derybos nuo pat pradžių panašios bokso dvikovoms. Tuo tarpu geri derybininkai vis pirma siekia

surasti bendrą slyšio tašką, tokiu būdu nuimdami tvyranti tampa ir laimdami kitos šalies palankumą

Geras derybininkas yra valdys savo klausos aparatus, kurie leidžia jam išgirsti žodžius, sakomus tarp eilučių, jis geba derybų metu matyti oponento neverbalinį kalbą ir suprasti, ką ji bando pasakyti. Geras derybininkas pasižymi pasitikėjimu savimi ir savo veiksmais.

*Jeigu galvosi, kad pasiseks arba nepasiseks. Bus, kaip galvosi“, - teigė milijonierius H.Fordas.*

Asmeninė kompetencija apima gebėjimus, kurie yra tiesiogiai susieti su darbu, labai naudingi darbuotojui ir monei, kurioje jis dirba. Tokios kompetencijos pavyzdžiai gali būti socialinė kompetencija, sugebėjimas dirbti kolektyve. Asmeniniai gebėjimai ir kompetencijos gyjama gyvenimo metu, keliaujant, dirbant. Tai pat ir karjeros patirtis.

#### *Savęs valdymas*

Savęs valdymas, tai gebėjimas valdyti asmenines reakcijas ir požiūrą darbo ir gyvenimo problemas ir pareigas. Suvokti, suprasti ir gauti pelno iš savo patirties. Tai reiškia, kad nuolatinis polinkis apmąstymams, protinga savimonia ir savikontrolė, geras planavimas, laiko valdymas, gebėjimas mąstyti abstrakčiai, problemų išspręsti, kintančioje aplinkoje ir situacijose lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti yra gero derybininko sėkmingas garantas.

Vienos iš svarbiausių asmeninių savybių derybose – nešališkumas, lankstumas, gebėjimas atpažinti žinią, gėdą ir kompetencijos spragas. Puikus derybininkas pasižymi stipria motyvacija ir pastangomis suprasti naujas idėjas, gyti ir taikyti žinias praktiniame darbe. Derybininkui būtini stiprus darbo kompiuterių gėdžiai ir gebėjimas mokytis programinį rangą savarankiškai.

Kuo didesnė derybininko patirtis, tuo jie yra labiau linkę bendradarbiauti. Didesnė derybininko patirtis teigiamai takoja konfliktinių situacijų valdymą derybose (vengia konkurencijos ir konfrontacijos). Patyrę derybininkai, skirtingai nuo naujokų daugiau laiko praleidžia užduodami klausimus ar kitais būdais rinkdami informaciją iš oponentų. Geresni rezultatai pasiekiami tie derybininkai, kurie mato platesnį derybų kontekstą (pvz. rpinasi kiekvienos derybinės slygos reikšmę). Socialiai orientuoti, bendrauti mėgstantys žmonės geba sukurti aukštesnį pasitikėjimo lygį, išsprendžia daugiau problemų nei egoistiški, tik savo interesus paisantys derybininkai. - Labiau savimi pasitikintys derybininkai efektyviau taiko takojimo praktikas.

gyvendinant šią programą, rekomenduojama sudaryti asmeninį derybinį gėdžių veiksmų planą, kuris atsakytų šiuos klausimus:

1. Ką aš nustosiu naudoti derybų metu?
2. Kokius veiksmus ar būdus pradėsiu naudoti derybose?
3. Kokių veiksmų ar būdų panaudojim tisiu toliau?

*Praktiniai patarimai asmeninio poveikio gėdžių gerinimui:*

*Atlikite savo nam darbus.* Nors tai pati nuobodžiausia deryb proceso dalis, ko gero, ji pati reikšmingiausi. Geras derybininkas privalo suprasti kiekvieno svarstomo klausimo reikšmę, suvokti, kaip kiekviena padaryta nuolaida tikoja rezultatus bei kiek manoma kitai šaliai nusileisti.

*Kreipkitės vadovus.* Jei jums tenka derintis su darbuotojais, kurie neturi teisės ar galiojimų pritarioti siūlymams, jūs sukliksite priklausys nuo šių darbuotojų komunikacinių gebėjimų – ar sugebės jie per kelias minutes išsakyti tai, apie ką diskutavote keletą valandų. Be to, derybos su ne galiojančiais pavaldiniais mažina atskaitomybę, gali kliudyti tolesniems derybų veiksmams.

*Užmegzti santykius, kai tik manoma.* Net, jei imsitės agresyvios strategijos, nepamirškite, kad daug lengviau bendrauti su draugu nei su nepažįstamuoju, arba dar blogiau – su priešu. Iš gerų santykių gaunama nauda ir praradimai yra tokia pati svarbi derybų „paketo“ dalis kaip ir realūs derybų rezultatai.

*Venkite greitą nuolaidą.* Nuolaidos suteikimas, gerai neapsvarstius visų alternatyvų, kelia riziką, kad be reikalo atsisakysite kažko svarbaus ir nepatenkinsite savo poreikių. Nukrypdami nuo iš anksto nusistatyto tikslo būkite labai atidūs.

*Akcentuokite teigiamus dalykus.* Pozityviai pateikdami net neigiamus dalykus, greičiau sulauksite teigiamo atsako. Prieštaringas klausimų tarpininkavimas tarp teigiamų klausimų padidina jūsų galimybes būti išklaustytiems, o jūs reikalavimams – būti gyvendintiems.

*Išlikite ramūs.* Bet kokiose derybose, ypač užsitęsiose, žmonės gali prarasti savitvardį ir išlieti „emocijas“. Tokiomis aplinkybėmis yra būtina išlikti ramiam, išanalizuoti emocijas ir stengtis suprasti kitos derybos šalies poreikius ir norus.

*Nepasiduokite.* Kartais derybose pasiekama riba, kai jums nepatinka pateiktas pasiūlymas, tačiau daugiau nematote jokių alternatyvų. Prisiminkite, kad tai, kas atrodo kaip aklovietis, dažnai būna tik kampas – šiek tiek atkaklumo ir rasite būdą, kaip jį apeiti.

*Lankykite užsienio kalbų kursus.* Norint sėkmingai bendrauti – būtina žinoti kalbas. Kalbos žinojimas – neatsiejama sėkmingų derybų dalis.

Svarbu atkreipti dėmesį ir pačių darbuotojų atsakomybę. Kiekvienas derybose dalyvaujantis monsinas narys turėtų sipareigoti:

- siekti nuolatinio savo tarpkultūrinės kompetencijos augimo;
- gerbti savo komandos narius, vadovus, bei kitų kultūrą atstovus.

Geresniam rezultatui derybose pasiekti, siūloma pasinaudoti derybininko atmintine:

## ***Derybininko g dži gerinimo atmintin ir patarimai***

### ***1. Užduokite daug klausim***

Patarimas: daugiau klausin kite. Paruoškite iš anksto „Teisingus klausimus“ Juos dar kart peržvelkite ir bandykite taikyti net ir mažiausiose derybose, kol gal gale tai taps prastine j s deryb dalimi.

### ***2. Visada žinokit, ko norite ir visada b kit pasiruoš to paprašyti***

Patarimas: jeigu j s nieko neprašote, šansai k nors gauti yra pakankamai maži. B kite dr s s, realistiški, atviri ir nuošird s, ir tiesiai prašykite to, ko jums reikia. Juk tai taip paprasta

### ***3. Atsakymas „ne“ negalioja***

Patarimas: jei gavote atsakym „ne“,- paklauskite „kod l“, o ne pasiduokite. „Ne“ reiškia deryb pradži , o ne j pabaig .

### ***4. B kite atkakl s***

Patarimas: b kite atkakl s, bet ne kyr s. Išsireikalaukite atsakymo j s klausimus ir prisiminkite apie pasi lymo perkomponavimo galimyb , kaip b d jud ti link susitarimo.

### ***5. Labai gerai išmanykite kas yra sankcijos (bausm s) ir kaip jomis naudotis***

Patarimas: iš anksto ir atidžiai vertinkite sankcijas - tiek taikytinas jums, tiek kitai pusei. Ir - naudokite jas atsargiai, tik apsvarst pasekmes ir tik tuomet, jei iš ties ketinate jas taikyti.

Norint sudaryti ger sandor reikia ger g dži . Efektyvesnio der jimosi ugdymui reikia laiko, pastovi treniruo i ir konstruktyvi trenerio komentar . Mok ti s kmingai der tis – ne kainojama savyb , kuri išsiugd pasieksime norim rezultat versle.

Tikslingai mon je vystomas derybini g dži gerinimo modelis, pad s darbuotojams maksimaliai atskleisti derybin potencial , gerinti mikroklimat ir pasitenkinim darbu, didinti veiklos efektyvum . S kmingomis derybomis galime sukurti didesn vert .

Šis modelis gali b ti s kmingai taikomas ir kitose mon se, dirban iose tarpkult rin je verslo aplinkoje.

## IŠVADOS

Teorin je darbo dalyje mokslin s literat ros analiz parod , kad kult rin s žinios apie savo ir kitas kult ras yra esminis tarpkult rin s kompetencijos vystymosi aspektas. Pasaulyje vykstantys globalizacijos procesai, “ver ia” mus vystytis kult riškai. Taigi galima teigti, jog dabartin mis s lygomis svarbus tampa ne tik politinis, ekonominis, socialinis, bet ir kult rinis išsilavinimas, leidžiantis pilnavertiškai bendrauti su kit kult r atstovais bei visapusiškai save realizuoti kitoje geografin je erdv je.

Akivaizdu, kad tarpkult riniame bendravime iškyla vairios rimtos kli tys- nežinant vieno, ar kito dalyko apie taut , jos kult r , galime paslysti lygioje vietoje. Tam, kad to neatsitikt , yra toki barjer sprendimo b dai. Vienas iš geriausi , many iau, b d , veikti tarpkult rinius barjerus yra tos tautos, kuria domiesi, su kuria tau tenka kontaktuoti, kalbos mok jimas. Sve ios šalies kalbos (ar net tiktai tam tikr frazi ) mok jimas gali ištirpdyti ledus, ar išsukti iš keblios situacijos. Prieš susiduriant su kitos tautos, kult ros žmon mis, b tina bent šiek tie susipažinti su j paproiais, taisykl mis, elgesiu. Be abejo, nereikia pamiršti, kad egzistuoja ir tam tikros tarpkult rin s taisykl s, bendros daugeliui taut ir kult r - mandagumas, etiketas

Moksliniais tyrimais patvirtinta, kad apie 80% viso bendravimo tarp dviej asmen galima priskirti deryboms.

. Deryb technika yra ir metodas, kuris padeda pasiekti gyvenime tai, ko norite. Gyvenimas duoda ne tai, ko nusipelnome, o tai k “suderame”.

Mokslin je literat roje apie derybas akcentuojama pasiruošimo deryboms svarba, ypa derantis su kit šali atstovais. Deryb stiliaus ir motyv supratimas - b tina tarpkult rini deryb dalis. Ši veiksnii ignoravimas gali sumenkinti deryb rezultatus, nes kita pus tikriausiai bus patyrin jusi m s kult rin stili .

Atlikus mokslin s lietar ros analiz galime teigti, kad bendraudami su kit kult r atstovais, mes prie j taikom s. Toks taikymasis stipriai neveikia m s s mon s, kadangi laikom s tam tikr papro i , ar mums svetim taisykli tik nor dami pasiekti kažkok tiksl , išspr sti gaut uždavin , apeidami iškilusi kli t . Kurdami santykius, mes kuriame ir pasitik jim .

Pagrindinis darbo tikslas - išanalizuoti tarpkult rines derybas teoriniu aspektu, suvokti, kokia s kming deryb esm ir kaip der tis su skirting kult r atstovais, atlikti tyrim ir pateikti si lymus.

Pagrindiniai uždaviniai - atlikti darbuotoj tarpkult rini derybini g dži tyrim AB „Audimas“ pavyzdžiu, pateikti si lymus intensyviam darbuotoj derybini g dži lavinimui.

Tyrimo analiz leidžia daryti išvadas, kad:

- ✓ Dauguma, derybose dalyvaujanti monių darbuotojai nėra susipažinę su tarpkultūrinėmis derybų etapais.
- ✓ Turi menkus sugebėjimus prisitaikyti prie kitos kultūros bendravimo stiliaus, elgesio normų, vertybių.
- ✓ Trūksta patirties tarpkultūrinio konflikto sprendime.
- ✓ Trūksta tolerancijos ir pakantumo verslo partneriams iš kitos kultūros.
- ✓ Sunkiai bendradarbiauti trukdo kalbos barjeras.
- ✓ Tarpkultūrinėse derybose jaučiama lankstumo stoka.

Gerinant darbuotojų derybinius gebėjimus, akivaizdu, kad svarbus vaidmuo tenka monių vadovams, nes būtent jie gali inicijuoti iškilusių problemų sprendimą, darbuotojų mokymo programas. Jie turėtų rasti vadovaujamos komandos narių tarpkultūrinio kompetentingumo, jo tobulinimo derybose.

Siekiant užtikrinti efektyvų darbą tarpkultūrinėse derybų metu, patobulinant savo žinias apie kitą šalį kultūrinis ypatumas, trečioje dalyje pateikiama tarpkultūrinė derybinių gebėjimų tobulinimo programa. Ji sudaro šios dalys:

1. Pasirengimo tarpkultūrinėms deryboms gerinimo programa, kurios pagrindinis dalis yra tarpkultūrinės kompetencijos kėlimo seminarai, kursai organizuojami šia veikla užsiimančių kompetentingumui. Pateikta pasirengimo deryboms gerinimo programa yra savalaikė ir lengvai pritaikoma.

2. Tarpkultūrinės komunikacijos kompetencijos plėtros programą sudaro monių vadovams pradedami kursai, paskaitos, supažindinant darbuotojus su naujausiomis komunikacijos metodikomis.

3. Socialinės atsakomybės tarpkultūrinėse derybose gerinimo programa. Šios programos esmė – savanoriškas, abipusis susitarimas,sipareigojimas priimti socialinę atsakomybę tarpkultūrinėje verslo aplinkoje.

4. Asmeninio poveikio gebėjimų gerinimo tarpkultūrinėse derybose programa susideda iš monių darbuotojų savarankiško kvalifikacijos kėlimo, kalbos mokymosi, monių vadovams sudarant sąlygas nuolatiniams konsultacijoms.

Remiantis gautais tyrimo rezultatais, rekomenduojama:

- Tvirtai žinoti ko siekiame, nuo savo tikslų nenukrypti.
- Niekada nemanyti, kad kitos tautos derasi taip pat kaip ir jūs. Stengtis sužinoti apie derybų stilių kaip galima daugiau, kad žinoti, ko iš kitos kultūros atstovų laukti.
- Prisiminti, kad tokios kultūros kaip indai, kinai ir arabai derasi sunkiai jau tik šiuo metu ir yra išstobulinę savo derybinius gebėjimus.
- santykius orientuoti derybų sėkmingas svetingumas ir ne pareigojantys pokalbiai.

- vertinti, kad darbotvarkė tinka ne visiems – patartina nereikalauti darbotvarkės, jei ji nėra prasta derybų proceso dalis.
- Svarbu sužinoti, koks kitos derybininkų pusės požiūris pradinio pasiūlymo, derybų, į rezultatus.
- Atsargiai vertinti savo pradinio pasiūlymo kainą, palikti vietos deryboms, tačiau nepamiršti, kad vokiečiai, olandai ir skandinavai vadovaujasi priimtos kainos svoka.
- Prisiminti, kad temtos derybos ir ginčai nebūtinai trukdo šiltam ir svetingam priimimui.

Atliktas tyrimas atveria daug naujų galimybių tolimesniems, gilesniems tyrimams, užduoda nemažai kitų klausimų, susijusių su tarpkultūrine komunikacija, kultūriniu šoku, prisitaikymu tarpkultūrinėje verslo aplinkoje. Tai yra puiki galimybė užpildyti tyrimų spragas šia tema.

## LITERATŲ SĄRAŠAS

1. Butkus, F., S. (2006). Darbas vadyba gyvenimas. Vadovėlis gyvenimui. Vilnius: Eugrimas.
2. Baršauskienė, V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė, B. (2005). Komunikacija: teorija ir praktika. Kaunas: Technologija.
3. Dainauskienė, I. (1996). Derybos: organizavimas ir vedimas. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
4. Edelman, J. (1997). Derybų kelias, kaip išvengti konfliktų ir juos spręsti darbe ir asmeniniame gyvenime. Vilnius.
5. Edelman, J., Crain, M., B. (1997). Derybų kelias. Vilnius: Margi raštai.
6. Feltham, R., G. (1997). Diplomatinės vadovas. Vilnius: Alma litera.
7. Fisher, R., Ury, W., L., Paton, B. (2007). Derybų menas. Kaip susitarti nenusileidžiant. Harvardo derybų projektas. Vilnius: Alma littera.
8. Fisher, R., Ury, W., Paton, B., (2011). Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. Houghton Mifflin Harcourt.
9. Gupta, P. (2005). Šešios sigmos verslo sūkmėms valdyti. Vilnius: Vaga.
10. Gesteland, R., R. (1997). Kaip išgauti taip, menas bendrauti ir derintis virose kultūrose. Vilnius: Tyto Alba.
11. Hindle, T. (2000). Derybų menas. Vilnius: Alma litera.
12. Joyce, W., Nohria, N., Roberson, B. (2004). Kas (iš tikrųjų) veiksminga versle. 4+2 ilgalaikis verslo sūkmės formulė. Kaunas: Smaltija.
13. Jensen, K. (2008). Komunikacijos vadovas. Vilnius: Verslo žinios.
14. Jensen, K. (2006). Derybų vadovas. Vilnius: Verslo žinios.
15. Jakobsen, H., S. (2005). Kūrybiškumas derybose. Vilnius: Lietuvos inovacijų centras.
16. Juris, V. (1998). Kaip veikti Ne. Kaunas: Tyrai.
17. Keenan, K. (1998). Kaip derintis. Vilnius: Poligrafika ir informatika.
18. Kasiulis, J., Barvydienė, V., (2005). Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.
19. Lekavičius, R. (2001). Bendravimo psichologija. Kaunas: Technologija
20. Lewis, R., D. (2002). Kultūrų sandūra. Vilnius: Alma litera.
21. Lakis J. (2008). Konfliktų sprendimas ir valdymas. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
22. Litvinoff, S. (2005). Mokykimės pasitikėti savimi. Vilnius: Alma litera.
23. Mattock, J., Ehrenborg, J. (2001). Kaip būti geresniu derybininku. Kaunas: Knygų naujienos.
24. McFarlan, B. (2004). Kalbėk paprastai ir suprantamai. Kaunas: Smaltija.
25. Prunskus, V. (2004). Kultūros šoko fenomenas ir jo veikimo galimybės. Vilnius: Vilniaus teisės ir verslo kolegija.

26. Pease, A. (2003). K no kalba. Kaunas. Dajalita.
27. Petkevi i t , N. (2009). Interpresonal and Cross-Cultural Communication..Kaunas:VDU.
28. Petkevi i t , N. (2010). Tarpasmenin s ir tarpkult rin s komunikacijos išpl stos europos kontekste. Kaunas: VDU.
- 29.Tipler, J. (2005). S kmingos derybos. Tobulinimosi programa. Vilnius: Knyg spektras.
30. Ryborz, H. (2000). Menas tikinti. Vilnius: Alma littera.
- 31.Tipler, J. (2005). S kmingos derybos. Tobulinimosi programa. Vilnius: Knyg spektras.
- 32.Tomalin, B., Nicks, M. (2008) Pasaulio verslo kult ros ir kaip jas perprasti. Vilnius: Verslo žinios.
33. Urbonien , A. (2007). Deryb kalba. Kaunas: Vilniaus universiteto leidykla.
34. Bosien , D. (2012). Efektyvios derybos. Prieiga per internet :  
<<http://www.verslas.in/efektyvios-derybos/2/>>, (prisijungta 2012 10 05).
35. Deryb meistras. Prieiga per internet <<http://www.lyderyste.lt/LT.php?content=page&Id=400>> (prisijungta 2012 10 02).
36. Derybos Angl Kalba (Prieiga per internet :  
<https://mail.google.com/mail/?tab=wm#inbox/13ab6e368c8931e0>)
37. Efektyvi deryb principai (2011). Prieiga per internet : 2012 10 02  
<<http://www.verslobanga.lt/lt/patark.full/4b40bdc46c6a0.1>>, (prisijungta 2012 10 02).
38. Ma iulis, Š. (2012). Derybininko profilis. Apžvalga. Prieiga per internet :  
<<http://www.pinigukarta.lt/blog/ekonomika-ekspertai/derybininko-profilis-apzvalga>>, (prisijungta 2012. 10.02).
39. 5 pasteb jimai apie derybas rinkoje (2011). Prieiga per internet :  
<<http://rinkoje.blogspot.com/2011/06/5-pastebejimai-apie-derybas-rinkoje.html>>, (prisijungta 2012.10.03).
40. Sabaliauskait , M. (2012). Prieiga per internet :  
<<http://www.bznstart.lt/verslas/verslo-gidas/425/Efektyviu-derybu-principai>>, (prisijungta 2012 10 05).
41. Šer nien , A. (2007). Derybose – taip pat kaip bokso ringe. Prieiga per internet :  
<<http://archyvas.vz.lt/print.php?strid=1045&id=853820>>, (prisijungta 2012. 09.07).
42. [www.etiketogidas.lt](http://www.etiketogidas.lt) (2009). Deryb etiketas. Prieiga per internet :  
<<http://www.etiketogidas.lt/elgesio-etiketas/derybu-etiketas-derybos>>, (prisijungta 2012. 09.18 ).
43. World Business Culture (2012). Prieiga per internet : <<http://www.worldbusinessculture.com/>>, (prisijungta 2012 09 14).

## **PRIEDAI**

## ANKETA

### Darbuotoj tarpkult rini derybini g dži kompetencija

Gerbiamas respondente,

esu Laimut Marciulevi en , VDU Ekonomikos ir vadybos fakulteto t stini Firm organizavimo bei vadybos magistrant ros studij student . Maloniai prašau užpildyti ši anonimin anket , pažymint J s nuomon geriausiai atitinkant atsakymo variant . Anketos rezultatai bus panaudoti mano magistriniame darbe tema "Darbuotoj tarpkult rini derybini g dži gerinimas AB „Audimas“ pavyzdžiu". Ši anketa pad s išsiaiškinti AB „Audimas“ darbuotoj tarpkult rin s komunikacijos kompetencij derybose.

#### 1. Tiesiogiai komunikuojate su užsienio atstovais:

1.  mažiau nei metai
2.  1 – 4 metai
3.  5 – 10 met
4.  11 ir daugiau met

#### 2. Kokiomis užsienio kalbomis kalbate ?

1.  Angl k.
2.  Rus k.
3.  Vokie i k.
4.  Lenk k.
5.  Kita.....

#### 3. Ar esate susipažin su deryb strategijomis, metodais, teorine medžiaga ?

1.  Taip
2.  Ne, man to nereikia
3.  Ne, ta iau nor iau

#### 4. Kaip dažnai tenka dalyvauti derybose su kit kult r atstovais ?

1.  Kiekvien darbo dien
2.  3 kartus per savait
3.  1 kart per savait
4.  1-2 kartus per m nes
5.  Re iau nei kart per m nes

#### 5. Kokio lygio derybose Jums tenka dalyvauti ?

1. Itin didel s reikšm s tarptautinio lygio derybose:

1.  Nuolat 2.  Dažnai 3.  Retai 4.  Niekada

2. Reikšmingose derybose d l ilgalaiki sutar i su naujais užsienio partneriais:

1.  Nuolat 2.  Dažnai 3.  Retai 4.  Niekada

3. Nedidel s reikšm s vienkartinio susitarimo derybose su užsienio partneriais:

1.  Nuolat 2.  Dažnai 3.  Retai 4.  Niekada

**6. D l ko dažniausiai deramasi ?**

1. Kainos:

1.  Nuolat 2.  Dažnai 3.  Retai 4.  Niekada

2. Termin :

1.  Nuolat 2.  Dažnai 3.  Retai 4.  Niekada

3. Papildom s lyg (nuolaid , kokyb s, transporto..):

1.  Nuolat 2.  Dažnai 3.  Retai 4.  Niekada

4. Kita.....

**7. vertinkite savo pasirengim deryboms su kitos kult ros atstovais:**

1.  Puikus  
2.  Labai geras  
3.  Geras  
4.  Pakankamas  
5.  Tobulintinas

**8. Išvardinkite su kuriomis valstyb mis j s daugiausiai bendradarbiaujate:**

1.  Latvija, Estija  
2.  Didžioji Britanija, Airija  
3.  Norvegija, Danija, Švedija, Suomija  
4.  Lenkija  
5.  Vokietija, Austrija, Šveicarija  
6.  Baltarusija, Ukraina, Rusija  
7.  Rumunija, Bulgarija  
8.  Italija, Ispanija, Turkija, Graikija  
9.  JAV  
10.  Tolimieji rytai  
11.  Kita.....

**9. Deryb metu J s :**

1. Siekiate deryboms numatyt tiksli :

1.  Nuolat 2.  Dažnai 3.  Retai 4.  Niekada

2. Priimate abiems pus ms palank sprendim :

1.  Nuolat 2.  Dažnai 3.  Retai 4.  Niekada

3. Jau iate oponent nuotaikas, emoci n b sen :

1.  Nuolat 2.  Dažnai 3.  Retai 4.  Niekada

4. Stengit s sužinoti oponento silpn sias vietas, panaudojant jas savo naudai:

1.  Nuolat 2.  Dažnai 3.  Retai 4.  Niekada

5. Išliekate nešališkas, ramus:

1.  Nuolat 2.  Dažnai 3.  Retai 4.  Niekada

**10. Kas, J s manymu, yra svarbu siekiant palankaus deryb rezultato?**

1. Kompetencija der tis :

1.  Nuolat 2.  Dažnai 3.  Retai 4.  Niekada

2. Tinkamai parinkta deyb strategija:

1.  Nuolat 2.  Dažnai 3.  Retai 4.  Niekada

3. Žinios apie oponent , jo silpn sias vietas:

1.  Nuolat 2.  Dažnai 3.  Retai 4.  Niekada

4. Nenugin ijami argumentai:

1.  Nuolat 2.  Dažnai 3.  Retai 4.  Niekada

5. Sugeb jimas tikinti kitus:

1.  Nuolat 2.  Dažnai 3.  Retai 4.  Niekada

**11. Pažym kite, kaip dažnai tarpkult rini deryb metu susiduriate su šiais sunkumais:**

1. Sunku aiškiai išd styti argumentus:

1.  Nuolat 2.  Dažnai 3.  Retai 4.  Niekada

2. Sunku prisitaikyti prie kitos kult ros oponento, keisti numatyt strategij , taktik :

1.  Nuolat 2.  Dažnai 3.  Retai 4.  Niekada

3. Tr ksta žini apie tarpkult rines derybas:

1.  Nuolat 2.  Dažnai 3.  Retai 4.  Niekada

4. Lankstumo stoka derybose:

1.  Nuolat 2.  Dažnai 3.  Retai 4.  Niekada

5. Sunku pasakyti „Ne“:

1.  Nuolat 2.  Dažnai 3.  Retai 4.  Niekada

**12. Kokios J s mon je išryšk ja problemos, sunkumai darbe su žmon mis iš kit kult r ?**

1.  Verslo partneri kult ros nesupratimas (žini , informacijos stoka)

2.  Menki geb jimai prisitaikyti prie kitokios kult ros (bendravimo stiliaus, elgesio norm , vertybi )
3.  Tr ksta patirties tarpkult rin se derybose
4.  Tr ksta patirties tarpkult rini konflikt sprendimuose ( tampa, nesutarimai)
5.  Tolerancijos ir pakantumo stoka verslo partneriams ar kolegoms iš kit kult r
6.  Kalbos barjeras
7.  Kita.....

**13. Ar j s mon suteikia darbuotojams tarpkult rin paruošim darbui su kit kult r atstovais?**

1.  Taip
2.  Ne

**14. Jei, taip, tai kokio tipo paruošimas? (galite pažym ti kelis atsakymus)**

1.  Tarpkult rini derybini g dži tobulinimo seminarai
2.  Informacin s paskaitos apie kult ras, su kuriomis tenka dirbti
3.  Rekomenduojama literat ra apie kult ras, su kuriomis tenka dirbti
4.  Kalbos kursai

**15. J s lytis:**

1.  Vyras
2.  Moteris

**16. J s amžius:**

1.  20-25
2.  26-35
3.  36-45
4.  46-55
5.  56 ir daugiau

**17. J s išsilavinimas:**

1.  Vidurinis
2.  Aukštesnysis
3.  Profesinis
4.  Aukštasis

**D koju už atsakymus.**

## APKLAUSOS REZULTATAI :

## 1 lentel

## Respondent patirtis derybose , metais

1. Tiesiogiai komunikuojate su užsienio atstovais:

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
Mažiau nei metai	4	5.6%
1 - 4 metai	20	27.8%
5 - 10 met	32	44.4%
11 ir daugiau met	16	22.2%

## 2 lentel

## Respondent užsienio kalb žinojimas

2. Kokiomis užsienio kalbomis kalbate?

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
Angl k.	63	88.6%
Rus k.	48	67.8%
Vokie i k.	10	14.1%
Lenk k.	6	8.1%
kita	1	1.4%

## 3 lentel

## Respondent susipažinimas su deryb teorine medžiaga

3 Ar esate susipažin su deryb strategijomis, metodais, teorine medžiaga?

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
Taip	62	83.3%
Ne, man to nereikia	2	5,6.0%
Ne, ta iau nor iau	8	11.1%

## 4 lentel

## Dalyvavimo derybose dažnumas

4. Kaip dažnai tenka dalyvauti derybose su kit kult r atstovais?

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
Kiekvien darbo dien	24	33.3%
3 kartus per savait	12	16.7%
1 kart per savait	16	22.2%
1 - 2 kartus per m nes	18	25.0%
Re iau nei kart per m nes	2	2.8%

**Deyb , kuriose tenka dalyvauti, sud tingumas**

5. Kokio lygio derybose Jums tenka dalyvauti?

	Nuolat	Dažnai	Retai	Niekada
Nedidel s reikšm s vienkartinio susitarimo derybose su užsienio partneriais	42(58.3%)	26(36.1%)	4 (5.6%)	0 (0.0%)
Itin didel s reikšm s tarptautinio lygio derybose:	0 (0.0%)	2 (2.8%)	8(11.1%)	62(86.1%)
Reikšmingose derybose su naujais užsienio partneriais d ilgalaiki satar i	0 (0.0%)	16 (22.2%)	30(41.7%)	26(36.1%)

6 lentel

**Kintamieji, d l kuri dažniausiai tenka der tis**

6. D l ko dažniausiai deramasi?

	Nuolat	Dažnai	Retai	Niekada
Kainos	40 (58.8%)	22(32.4%)	6 (8.8%)	0 (0.0%)
Termin	30(44.1%)	30(44.1%)	8(11.8%)	0 (0.0%)
Papildom s lyg (nuolaid , kokyb s, transporto)	8 (12.1%)	48(72.7%)	8(12.1%)	2(3.0%)

7 lentel

**Respondent pasirengimo deryboms vertinimas**

7. vertinkite savo pasirengim deryboms su kitos kult ros atstovais;

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
Puikus	0	0.0%
Labai geras	14	19.4%
Geras	30	41.7%
Pakankamas	20	27.8%
Tobulintinas	8	11.1%

8 lentel

**Valstyb s, su kuriomis dažniausiai bendradarbiaujama**

8. Išvardinkite su kokiomis valstyb mis J s daugiausiai bendraujate:

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
Latvija, Estija	12	7.0%
Didžioji Britanija, Airija	20	11.6%
Norvegija, Danija, Švedija, Suomija	18	10.5%
Lenkija	14	8.1%
Vokietija, Austrija, Šveicarija	24	14.0%
Rusija, Baltarusija, Ukraina	14	8.1%
Rumunija, Bulgarija	0	0.0%
Italija, Ispanija, Turkija, Graikija	17	8.1%
JAV	8	4.7%
Tolimieji Rytai	44	25.6%

## 9 lentel

## Respondent elgesys deryb metu

9. Deryb metu J s:

	Nuolat	Dažnai	Retai	Niekada
Siekiate deryboms numatyt tiksl :	40 (57.1%)	28(40.0%)	2 (2.9%)	0 (0.0%)
Priimate abiems pus ms palank sprendim :	22(31.4%)	44(62.9%)	4 (5.7%)	0 (0.0%)
Jau iate oponent nuotaikas, emocin b sen :	16 (22.9%)	30(42.9%)	24(34.3%)	0 (0.0%)
Stengiat s sužinoti oponento silpn sias vietas, panaudojant jas savo naudai:	12 (17.1%)	16 (22.9%)	40(57.1%)	2(2.9%)
Išliekate nešališkas, ramus:	12 (17.1%)	46(65.7%)	12 (17.1%)	0 (0.0%)

## 10 lentel

## Palankaus rezultato siekimas

10. Kas, J s manymu, yra svarbu siekiant palankaus deryb rezultato?

	Nuolat	Dažnai	Retai
Kompetencija der tis:	48 (66.7%)	24 (33.3%)	0 (0.0%)
Tinkamai parinkta deryb strategija:	42 (58.3%)	20 (27.8%)	10 (13.9%)
Žinios apie oponent , jo silp sias vietas:	28 (38.9%)	30 (41.7%)	14 (19.4%)
Nenugin ijami argumentai:	36 (50.0%)	32 (44.4%)	4 (5.6%)
Sugeb jimas tikinti kitus:	26 (63.9%)	22 (30.6%)	4 (5.6%)

## 11 lentel

## Sunkumai deryb metu

11. Pažym kite, kaip dažnai tarpkult rini deryb metu susiduriate su šiais sunkumais:

	Nuolat	Dažnai	Retai	Niekada
Sunku aiškiai išd styti argumentus:	4(5.6%)	18 (25.0%)	48(66.7%)	2 (2.8%)
Sunku prisitaikyti prie kitos kult ros oponento, keisti numatyt strategij , taktik :	4(5.6%)	12(16.7%)	56(77.8%)	0 (0.0%)
Tr ksta žini apie tarpkult rines derybas:	2(2.8%)	28(38.9%)	42(58.3%)	0 (0.0%)
Tr ksta patirties tarpkult rin se derybose:	2(2.8%)	28(38.9%)	40(55.6%)	2 (2.8%)
Sunku pasakyti "Ne"	0 (0.0%)	12(16.7%)	48(66.7%)	12(16.7%)

12 lentel

**Problemos deryb metu**

12. Kokios, J s nuomone išryšk ja problemos, sunkumai darbe su žmon mis iš kit kult r :

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
Verslo partneri kult ros nesupratimas ( žini , informacijos stoka)	10	9.6%
Menki sugeb jimai prisitaikyti prie kitos kult ros ( bendravimo stiliaus, elgesio norm , vertybi )	16	15.4%
Tr ksta patirties tarpkult rin se derybose	20	19.2%
Tr ksta patirties tarpkult rini konflikt sprendime ( tampa, nesutarimai)	24	23.1%
Tolerancijos ir pakantumo stoka verslo partneriams ar kolegoms iš kit kult r	6	5.8%
Kalbos barjeras	18	17.3%
Kita	10	9.6%

13 lentel

**Tarpkult rinio pasiruošimo suteikimas**

13 Ar J s mon suteikia darbuotojams tarpkult rin paruošim darbui su kit kult r atstovais?

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
Taip	24	33.3%
Ne	48	66.7%

14 lentel



**Pasiruošimo deryboms suteikimo b dai**

14. Jei taip, tai kokio tipo paruošimas?

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
Tarpkult rini derybini g dži tobulinimo seminarai	24	33.3%
Informacin s paskaitos apie kult ras, su kuriomis tenka dirbti	0	0.0%
Rekomenduojama literat ra apie kult ras, su kuriomis tenka dirbti	8	11.1%
Kalbos kursai	8	11.1%
Kita	2	2.8%
Neatsak klausim	30	41.7%




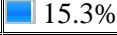

**Respondent pasiskirstymas pagal lyt**

15. J s lytis:

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
Vyras	14	 19.4%
Moteris	58	 80.6%


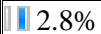
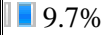
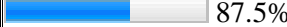
**Respondent pasiskirstymas pagal amži**

16. J s amžius

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
20-25	12	 16.7%
26-35	25	 36.1%
36-45	21	 29.2%
46-55	11	 15.3%
56 ir daugiau	3	 2.7%

**Respondent pasiskirstymas pagal išsilavinim**

16. J s išsilavinimas

Atsakymo variantai	Kiekis	Santykis
Vidurinis	0	 0.0%
Akštesnysis	2	 2.8%
Profesinis	7	 9.7%
Aukštasis	63	 87.5%

## DERYB STILIAI : ŠVELNUS(SOFT), KIETAS(HARD), PRINCIPINGAS(PRINCIPLED)

Negotiation Strategies

Soft	Hard	Principled
Participants are friends.	Participants are adversaries.	Participants are problem-solvers.
The goal is agreement.	The goal is victory.	The goal is a wise outcome reached efficiently and amicably.
Make concessions to cultivate the relationship.	Demand concessions as a condition of the relationship.	<b>Separate the people from the problem.</b>
Be soft on the people and the problem.	Be hard on the problem and the people.	Be soft on the people, hard on the problem.
Trust others.	Distrust others.	Proceed independent of trust.
Change your positions easily.	Dig in to your position.	<b>Focus on interests, not positions.</b>
Make offers.	Make threats.	Explore interests.
Disclose your bottom-line.	Mislead as to your bottom-line.	Avoid having a bottom-line.
Accept one-sided losses to reach agreement.	Demand one-sided gains as the price of agreement.	<b>Invent options for mutual gain.</b>
Search for the single answer: the one they will accept.	Search for the single answer: the one you will accept.	Develop multiple options to choose from; decide later.
Insist on agreement.	Insist on your position.	<b>Insist on using objective criteria.</b>
Try to avoid a contest of will.	Try to win a contest of will.	Try to reach a result based on standards independent of will.
Yield to pressure.	Apply pressure.	Reason and be open to reason; yield to principle, not pressure.

Šaltinis: R. Fisher, W.Ury, „Getting to Yes“,2011, 12psl.