



## DAUGIAKALBYSTĖ KAIP VERSLO PLĖTROS VEIKSNYS

Julija Moskvina<sup>1</sup>, Boguslavas Gruževskis<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Lietuvos socialinių tyrimų centro Darbo ir socialinių tyrimų institutas,  
Goštauto g. 11, LT-01108 Vilnius, Lietuva

<sup>2</sup>Vilniaus universitetas, Universiteto g. 9/1, LT-01131 Vilnius, Lietuva  
El. paštas: <sup>1</sup>julija.moskvina@dsti.lt; <sup>2</sup>boguslavas.gruzevskis@dsti.lt

Įteikta 2013-09-04; priimta 2013-10-15

**Santrauka.** Pasaulio ekonomikos globalizavimas, sparčiai besikeičianti ekonominė aplinka priverčia verslą ieškoti plėtros ar išgyvenimo galimybių, kovoti už naujas rinkas, prisitaikyti prie kintančių aplinkybių. Galimybė patekti į naujas šalis, įsitvirtinti naujose rinkose vis labiau lemia verslo sėkmę ir daro įtaką bendrai ekonomikos raidai. Auga eksporto ir importo apimtis, didėja turizmo srutai ir bendras gyventojų tarptautinis teritorinis judumas. Visa tai didina žmonių motyvaciją ir poreikį mokėti užsienio kalbų, kurios ne tik priartina ir išplečia ekonominės veiklos sąlygas, bet ir padidina komunikacijos efektyvumą bei patikimumą (dėl, pvz., svetimos organizacinės kultūros investicijų šalyje arba investuotojo šalyje). Todėl galima daryti išvadą, kad ekonomikos globalizavimo procesai didina užsienio kalbų mokėjimo poreikį ir kalbų mokėjimo vertę. Kita vertus, pasaulyje vis labiau stiprėja dominuojanti anglų kalbos pozicija, kuri tampa tarptautinio bendravimo kalba. Tačiau anglų kalbos fone kitų kalbų mokėjimas tampa dar reikšmingesnis, nes anglų kalbos mokėjimas tampa norma. Šiame straipsnyje pristatomi projekto „Europos kalbų lobynas“ metu gauti verslininkų apklausos duomenys, kurie rodo anglų kalbos vyravimą vidinėje ir išorinėje įmonių komunikacijoje. Tačiau projekto metu surinkti duomenys patvirtina didėjančią ne ES šalių kalbų svarbą verslo įmonėms. Darbe plačiau aptariamas makroekonominis kalbų vartojimo versle kontekstas, pateikiamos išvados apie ekonomikos plėtros tendencijų ir kalbų poreikio įmonėse, plėtojančiose eksportą ir importą bei turizmą, sąsajas. Straipsnis parengtas remiantis projekto „Europos kalbų lobynas“ duomenimis ([www.language-rich.eu](http://www.language-rich.eu)).

**Reikšminiai žodžiai:** daugiakalbystė, verslas, kalbų strategija, Europos kalbų lobynas.

## MULTILINGUALISM AS A BUSINESS DEVELOPMENT FACTOR

Julija Moskvina<sup>1</sup>, Boguslavas Gruževskis<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Institute of Labour and Social Research, Lithuanian Social Research Centre,  
Goštauto g. 11, LT-01108 Vilnius, Lithuania

<sup>2</sup>Department of Social Work, Faculty of Philosophy, Vilnius University,  
Universiteto g. 9/1, LT-01131 Vilnius, Lithuania

E-mails: <sup>1</sup>julija.moskvina@dsti.lt (corresponding author); <sup>2</sup>boguslavas.gruzevskis@dsti.lt

Received 04 September 2013; accepted 15 October 2013

**Abstract.** Globalisation and rapidly changing economic environment force businesses to look for new survival or development strategies, fight for new markets, and adapt to turbulent circumstances. Access to new countries and expansion to new markets increasingly determine success and affect the overall economic development. Such factors as growing volumes of export and

import, increasing tourism flows, and intensifying international territorial mobility increase people's motivation to learn foreign languages. Such knowledge not only extends conditions of economic operation, but also increases the efficiency and reliability of communication (for example, facilitates the acquisition of foreign organizational culture). Therefore, it can be concluded that the processes of economic globalisation increases the need for foreign languages as well as the value of linguistic skills. On the other hand, the dominant position of the English language in the world continues to be strengthened; English is widely considered as the international language of communication. However, as English is treated as a norm, other languages become even more significant.

This article presents the business survey data from the "Language Rich Europe" project. The data confirm the predominance of the English language in corporate internal and external communication across European countries. However, the collected data show the growing importance of non-EU languages for businesses. The macro-economic context of the use of different languages in the business sector is presented in this paper as well as conclusions on the interconnection between economic trends and the need for language skills in the import-export and tourism-focused businesses. The article is based on the project "Language Rich Europe" data ([www.language-rich.eu](http://www.language-rich.eu)).

**Keywords:** multilingualism, business, language strategy, Language Rich Europe.

**JEL Classification:** A12.

## Įvadas

Europos lygmeniu daugiakalbystė pripažįstama kaip svarbus konkurencingumo skatinimo ir užtikrinimo veiksnys. Pirmiausia tai sietina su laisvo darbo jėgos judėjimo fenomenu. Antra, pripažįstama būtinybė plėtoti naujus verslo ryšius skirtinguose pasaulio regionuose. Daugiakalbystės reikalų aukšto lygio grupė 2007 m. ataskaitoje verslui skyrė atskirą skyrių. Jame teigiama, kad, nors anglų kalba ir pirmauja versle, konkurencinį pranašumą suteikia būtent kitų kalbų gebėjimai. Rekomenduojama įmonėms investuoti į kalbas ir išnaudoti esamus jų darbuotojų kalbinius išteklius, kurti kalbų vadybos strategijas ir steigti viešojo ir privataus sektoriaus partnerystes su švietimo institucijomis, kad būtų užtikrintas verslui reikalingų kalbų mokymasis (Daugiakalbystės reikalų... 2007; Europos kalbų... 2012).

Europos Komisija įsipareigojusi puoselėti ir skatinti kalbų įvairovę, apibrėžti daugiakalbystės indėlį užtikrinant ekonomikos konkurencingumą, augimą ir geresnių darbo vietų kūrimą (Politinė daugiakalbystės... 2007). 2007 m. įsteigtas Daugiakalbystės verslo forumas paskelbė naują rekomendacijų seriją, skirtą kalbų strategijoms verslo pasaulyje. Baigiamosiose pastabose pabrėžiama, kad „įmonės turi įvertinti turimus kalbų įgūdžius ir juos strategiškai taikyti. Jos turėtų persvarstyti savo samdos politiką, mokymo strategiją ir judumo principus, skatinti darbuotojus naudoti turimus įgūdžius, juos toliau tobulinti ir rengti kalbų mokymus tokiais būdais, kurie motyvuotų darbuotojus ir tenkintų darbdavio poreikius“ (Business Forum for Multilingualism 2008).

Kalbų vartojimo verslo sektoriuose problematika yra gana plačiai nagrinėta mokslo darbuose, tačiau pažymėtina, kad ir mokslininkų, ir praktikų akys krypo daugiausia į stambių tarptautinių korporacijų veiklą. Kalbos ar kalbų svarbą tarptautinio verslo vadyboje akcentavo Marschan *et al.* (1997), Marschan-Piekkari *et al.* (1999), Holden (1998, 2004), Hagen (1999), Feely ir Harzing (2002, 2004). Dirk Maclean (2006) pažymi, kad šie darbai padėjo suvokti strateginę kalbų reikšmę versle ir paskatino kitus tyrėjus kaupti daugiau dėmesio į užsienio kalbos veiksnį.

Plėtojant kalbų vartojimo verslo sektoriuje tyrimus, buvo pradėta nagrinėti, kokį poveikį turi užsienio kalbų mokėjimas makroekonominiams veiksniams. Europos mastu kalbų svarba verslui buvo vertinama atsižvelgiant į jų poveikį makroekonominiams veiksniams. 2006 m. buvo atliktas tyrimas „Užsienio kalbų įgūdžių stoka“ (ELAN 2006). Tyrimas parodė, kad Europos įmonės netenka galimybių plėtoti verslą dėl kalbinių įgūdžių stokos. Buvo nustatyta, kad 11 proc. smulkių ir vidutinių Europos įmonių, užsieninių eksportu (t. y. 945 000 įmonių), gali prarasti savo rinką dėl komunikacijos barjerų. Tyrimo autoriai apskaičiavo, kad vidutiniškai trejų metų laikotarpiu dėl nesudarytų sandorių įmonė praranda 325 000 eurų. Pažymėtina, kad buvo analizuojamos tik tos situacijos, kai įmonėms buvo žinoma apie tikėtinus praradimus, taigi reali galimo, bet neuždirbto pelno apimtis gali būti didesnė. Minėtos tendencijos dar aktualesnės stambioms tarptautinėms įmonėms.

Apklausa padėjo atskleisti stiprų ryšį tarp kalbos kintamojo ir eksporto veiklų sėkmės. Keturi kalbų vadybos elementai buvo išskirti kaip lemiantys sėkmę – kalbos strategijos turėjimas, kalbančių gimtąja kalba asmenų įtraukimas, darbuotojų samdymo politika, atsižvelgiant į kalbos mokėjimą, ir naudojimasis vertėjų paslaugomis. Manoma, kad pasitelkusios šias vadybos technikas smulkios ir vidutinės įmonės galėtų pagerinti savo veiklos rodiklius ir taip prisidėti prie stipresnės Europos ekonomikos. Tyrimo autoriai apskaičiavo, kad tos smulkios ir vidutinės įmonės, kurios savo veikloje taiko minėtus keturis kalbų vadybos elementus, savo eksperto pardavimo apimtimis 44,5 proc. lenkia tas įmones, kurios šiuos veiksnius ignoruoja.

Pripažįstama, kad anglų kalba atveria kelią į eksporto rinkas. Nors, atsižvelgiant į regioną, minimos ir kitos kalbos, taip pat pretenduojančios į *lingua franca* statusą. Vokiečių, lenkų, taip pat rusų kalbos yra plačiai vartojamos Rytų Europoje. Prancūzų kalba vartojama plėtojant prekybos ryšius su Afrikos šalimis, ispanų – su Pietų Amerikos regionu.

Kalbų strategijos taikymas įmonių lygmeniu yra pagrįstas įsitikinimu, kad ilgalaikė verslo partnerystė priklauso nuo nuoseklaus santykių kūrimo ir valdymo. Tam

reikalingos papildomos žinios apie dominančios šalies ar regiono kultūrą ir kalbą (ELAN 2006).

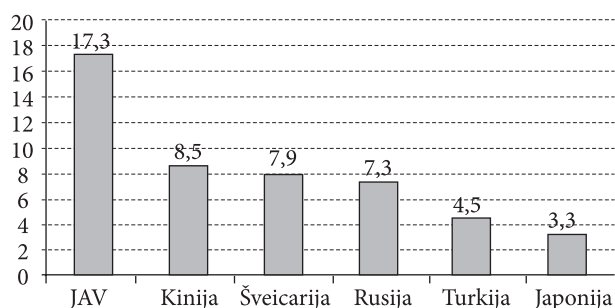
Bendradarbiaujant su Europos Komisija 2012 m. pagal projektą „Europos kalbų lobynas“ buvo įvykdyta plataus masto ekspertų apklausa, kurios metu buvo siekiama atskleisti dabartinę kalbų politiką ir praktiką Europoje. Tyrime, be kitų svarbių kalbų vartojimo ir mokymo(si) sferų, tokių kaip švietimas, viešosios erdvės, žiniasklaida, buvo atkreiptas dėmesys ir į verslo sektoriuje taikomas kalbines praktikas.

Tyrimo metu iš viso buvo apklaustos 484 įmonės, atstovaujančios tokiems sektoriams, kaip bankai, viešbučiai, statybos ir prekybos centrai. Tokį pasirinkimą lėmė siekis surinkti duomenis apie tas įmones, kurios ne tik vykdo tarptautinę veiklą, bet taip pat savo darbe tiesiogiai bendrauja su klientais, kalbančiais skirtingomis kalbomis. Tyrėjų prašyta savo šalyje ar regione apklausti bent 24 įmones, stengiantis išlaikyti kuo tolygesnį pasiskirstymą tarp tarptautinio (T), nacionalinio (N), regioninio ar vietinio (RV) verslo ir tarp skirtingų verslo sektorių.

Tyrimo metu buvo taikomas „trijų miestų“ metodas, t. y. buvo apklaustos įmonės, įsikūrusios didžiuosiuose tyrime dalyvavusių šalių ir regionų miestuose. Lietuvoje buvo tirama situacija Vilniuje, Kaune ir Klaipėdoje.

Vykdamas projektą „Europos kalbų lobynas“ buvo atlikta speciali apklausa, skirta įmonių kalbų strategijoms iširti, išsiaiškinti, ar jos supranta kalbų svarbą, ar sudaro sąlygas darbuotojams mokytis kalbų. Taip pat norėta iširti bendraujant su klientais ir reklaminėje medžiagoje vartojamų kalbų spektrą. Tyrime dalyvavusiems įmonių atstovams teko atsakyti į klausimus apie:

- tai, ar įmonė turi aiškią kalbų strategiją;
- tai, kiek dėmesio skiriama kalbų įgūdžiams priimant į darbą naujus darbuotojus;
- darbuotojų tarptautinio judumo galimybes, siekiant mokytis kalbų ir gerinti supratimą apie skirtingas kultūras;



Šaltinis: European Commission.

**1 pav.** Šešios didžiausios ES 27 šalių eksporto partnerės 2012 m. (eksporto dalis, proc.)

**Fig. 1.** Six largest EU-27 export partners in 2012 (share of exports, %)

- naudojimąsi išorinėmis vertėjų žodžiu ir (ar) raštu paslaugomis;
- duomenų apie darbuotojų kalbinius gebėjimus kaupimą;
- bendradarbiavimo tinklų išnaudojimą kalboms mokytis;
- informuotumą apie ES kalbų mokymo programas ir finansavimo galimybes;
- naudojimąsi ES programomis ir finansavimo galimybėmis.

Nagrinėtus kriterijus galima suskirstyti į tris pagrindines grupes: bendrosios įmonių kalbų strategijos, vidinės kalbų strategijos ir išorinės kalbų strategijos.

### 1. Verslo plėtra ir kalbų mokėjimas

2008 m. liepos mėn. Europos Komisijoje buvo pristatyta Daugiakalbystės verslo forumo (kuris pradėjo savo veiklą 2007 m.)<sup>1</sup> ataskaita. Joje pažymėta, kad kalbų mokėjimas ir daugiakultūrė verslo aplinka vis labiau lemia ekonomikos raidą ir aktyviai keičia vienkalbę (vienos kalbos vartojimo) verslo aplinką. Atlikta analizė parodė, kad kalbų įvairovė ypač ryški Europos šalių įmonėse, o investuojant į kalbų mokėjimą, galima efektyviai paveikti įmonės konkurencingumą, stiprinant vidinę darbuotojų komunikaciją ir tobulinant santykius su užsakovais bei investuotojais. Verslo ir pramonės komisaras Gunter Verheugen pažymėjo, kad investicijos į kalbų mokėjimą ir kultūrinės įvairovės vadyba sudaro esminį Europos visuomenių raidos pagrindą, kad jos galėtų tinkamai naudotis ekonomikos globalizavimo sudaromomis galimybėmis. Dar niekada Europos visuomenės taip nepriklausė nuo aktyvių tarpkultūrinių mainų ir tarptautinio bendradarbiavimo (Multilingualism 2008). Ataskaitoje pažymėta, kad Europos verslas vis labiau praranda savo pozicijas, nes kylančių Azijos ir Pietų Amerikos ekonomikų verslininkai greitai plėtoja savo kalbines kompetencijas ir daugiakultūrę verslo aplinką savo šalyse. Todėl ES šalyse būtina kryptingai skatinti formalų ir neformalų užsienio kalbų mokymą, nes įmonėms vis labiau reikia įvairiakalbių žmogiškųjų išteklių. Ypatingą dėmesį reikėtų atkreipti į smulkųjų ir vidutinių verslą, kuriame užsienio kalbų mokėjimo poreikis šiuo metu yra didžiausias (ELAN tyrimo duomenimis, tik 48 proc. mažų ir vidutinių įmonių ES turėjo savo internetinius puslapius užsienio kalba), tačiau jis turi mažiausias galimybes investuoti į darbuotojų kalbinių kompetencijų tobulinimą (Wielojęzyczność... 2008). Ataskaitoje siūloma naudoti ES struktūrinių fondų lėšas darbuotojams mokytis užsienio kalbų.

Užsienio kalbų mokėjimo poreikį parodo ir ES eksporto struktūra (1 pav.). JAV ekonominis patrauklumas ir anglų

<sup>1</sup> Forumo veikloje dalyvavo Henkel grupės vadovai, Danijos telekomunikacijų įmonių vadovai, Deloitte Business Consulting direktorius, Junior Achievement generalinis direktorius ir kt.

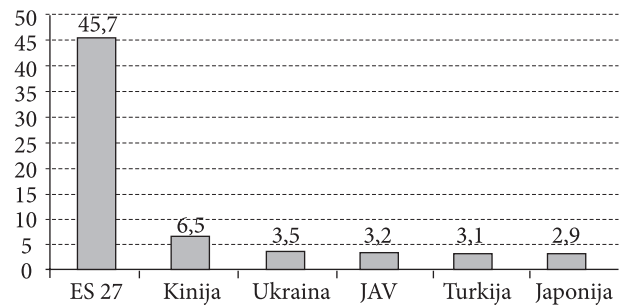
kalbos dominavimas verslo komunikacijų lauke jau nekelia abejonių, tačiau sparčiai didėja Kinijos ir Turkijos vaidmuo. Dėl migracijos tendencijų Europoje vis labiau plinta arabų kalba ir jos mokėjimo įtaka verslo raidos sėkmei.

Kita vertus, Europoje, ypač Rytų Europoje, nemažėja rusų kalbos mokėjimo vaidmuo (2 pav.). Beveik 50 proc. Rusijos eksporto yra nukreipta į ES, panašiai formuojasi ir importas į Rusiją, todėl efektyviam verslui Europoje rusų kalba yra labai naudinga, ypač turint omenyje, kad ją galima vartoti visoje buvusios TSRS teritorijoje (labiausiai Baltarusijoje ir Ukrainoje). Kita vertus, augant gyvenimo lygiui Rusijoje, vis daugiau jos gyventojų keliauja po pasaulį, o ypač po Vakarų Europą, todėl rusų kalba ir kultūra vis aktyviau reiškiasi ES ekonominėje erdvėje ir sudaro naujų verslo plėtros bei bendražmogiškosios komunikacijos galimybių.

Prof. Stephen Hagen, kalbų mokėjimo įtakos įmonių veiklai tyrimų pradininkas, atlikęs 2 tūkst. įmonių 29 šalyse tyrimą (Hagen 2008), pažymi, kad nemažai verslo projektų baigėsi nesėkmingai dėl kalbos nemokėjimo ir kultūrinės aplinkos nežinojimo. Jis pabrėžia ypatingą užsakovo ar investavimo šalies kalbos mokėjimo svarbą ir tyrimo rekomendacijose pažymi būtinumą samdyti vietos darbuotojus, kryptingai formuoti kalbų mokymo strategiją įmonėje ir atsakingai naudotis vertėjų paslaugomis.

Kalbų mokėjimo ir nacionalinės kultūros suvokimo įtaka verslui dažniausiai analizuojama verslo organizacinės kultūros kontekste. Galimybė vartoti tam tikrą kalbą bei atitiktis nacionalinės kultūros reikalavimams (simbolių suvokimas, ritualai) sudaro esminius organizacinės kultūros elementus ir daro įtaką ne tik įmonės santykiams su išore, bet ir aktyviai formuoja santykius įmonės viduje (MacIntosch, Doherty 2010). Šiuolaikinės technologijos ir kompiuterinė technika vis labiau suartina gamybos sąlygas skirtinguose pasaulio kampeliuose, o darbo išteklių, jų kokybė ir organizacinė įmonės kultūra vis labiau lemia įmonės konkurencingumą (Schein 1992). Organizacinė kultūra integruoja darbuotojus bendram darbui, formuoja ryšius tarp darbuotojų, vidinės ir išorinės reakcijos operatyvumą, pakeičiamumą ir pan. Vienu iš pagrindinių organizacinės kultūros formavimo veiksnių yra darbuotojo pasitenkinimas, o pasitenkinimui didelę įtaką daro komunikacinė aplinka, t. y. galimybė tinkamai suprasti (priimti) informaciją ir ją išreikšti (perduoti).

Galima teigti, kad daugiakalbystė sudaro palankias sąlygas komunikacinei aplinkai formuotis. Tačiau kalba yra ir tam tikros nacionalinės kultūros elementas, todėl tiesiogiai ir netiesiogiai padeda verslo (organizacinės kultūros) integracijai su naujų rinkų nacionaline kultūra. Tos pačios ekonominės veiklos įmonių tyrimai skirtingose šalyse parodė, kad nacionalinė kultūra daro apčiuopiamą įtaką organizacinei kultūrai (ir teigiamą, ir neigiamą) ir kuo geriau ji yra suvokta ir integruota į organizacinę kultūrą, tuo



Šaltinis: European Commission.

2 pav. Šešios didžiausios Rusijos eksporto partnerės 2011 m. (eksporto dalis, proc.)

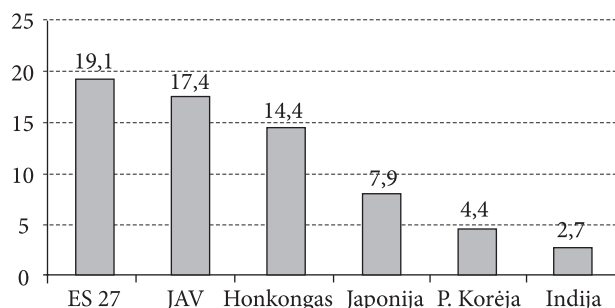
Fig. 2. Six largest Russian export partners in 2011 (share of exports, %)

įmonės veiklos rezultatai yra geresni (Silverthorne 2005). Tačiau interakcijos tarp nacionalinės ir organizacinės kultūros ne visada yra aiškiai apibrėžtos ir skirtingai pasireiškia priklausomai nuo daugelio veiksnių. Pavyzdžiui Lenkijoje atliktas tyrimas parodė<sup>2</sup>, kad nacionalinė kultūra turi įtaką organizacinei kultūrai, tačiau šis ryšys yra sudėtingas ir priklauso nuo daugelio veiksnių (Bialas 2012). Kita vertus, 2009 m. Lenkijoje atlikti darbo užmokesčio tyrimai parodė, kad vieną užsienio kalbą gerai mokantis specialistas galėjo uždirbti apie 3800 zlotų, t. y. apie 25 proc., daugiau vidutinio darbo užmokesčio, o mokantis keturias kalbas uždirbdavo vidutiniškai 7200 zlotų. Iš gerai mokančių vieną Europos kalbą daugiausia uždirbdavo mokantis prancūzų kalbą – apie 5000 zlotų. Gerai mokančių anglų kalbą darbo užmokestis buvo apie 4700 zlotų, rusų – apie 3825 zlotų. Tačiau aukščiausio atlyginimo galėjo tikėtis kinų ir arabų kalbų mokovai (atitinkamai apie 8000 ir 6750 zlotų) (Gazeta 2011).

Puikus kinų kalbos mokėjimo vertinimas ES nėra atsitiktinis, tai būdinga ne tik Lenkijai. Belgijos, Olandijos privačiuose vaikų darželiuose siūlomos kinų kalbos pamokėlės. Didžiojoje Britanijoje, Šveicarijoje, Prancūzijoje kinų kalbos galima mokytis vidurinėje mokykloje. Viena vertus, Kinija vis aktyviau dalyvauja pasaulio prekių apyvartoje (3 pav.), kita vertus – vis daugiau pasaulio šalių atstovų investuoja Kinijoje. Taip pat pažymėtina, kad Kinija vis drąsiau investuoja įvairiose pasaulio šalyse ir, nors prioritetas yra Okeanija ir Azija, tačiau ES šalių lyginamoji dalis pamažu auga.

Nobelio premijos ekonomikos srityje laureatas Robert Fogel prognozuoja, kad iki 2040 m. Kinija taps stipriausiu pasaulio ekonomikos ir turtingiausiu šalimi (Lusar 2010). Nuo XXI a. pradžios ekonominę jos galią vis labiau lemia ne pigi darbo jėga, bet investicijos į technologijų tobulinimą bei

<sup>2</sup> Buvo tiriamos panašios ekonominės veiklos, bet skirtingų šalių kapitalo kilmės įmonės (iš JAV, Vokietijos ir Japonijos).



Šaltinis: European Commission.

**3 pav.** Šešios didžiausios Kinijos eksporto partnerės 2011 m. (eksporto dalis, proc.)

**Fig. 3.** Six largest Chinese export partners in 2011 (share of exports, %)

investicijos užsienyje, todėl kinų kalba, kaip ir kinų kultūra, daro vis didesnę įtaką organizacinės kultūros formavimui, atitinkamai auga jos mokėjimo vertė.

Apibendrinant pažymėtina, kad skirtingose šalyse vykdomi tyrimai rodo nuolat augančią kalbų mokėjimo svarbą verslo plėtrai. Nors šiuo metu dominuoja anglų kalba ir jos mokėjimas tampa norma versle, tačiau ekonomikos globalizavimas didina ir kitų kalbų mokėjimo vertę (kinų, ispanų, arabų) ir įtaką organizacinės kultūros formavimui.

## 2. Kalbos Europos šalių versle

Minėto ELAN (2006) tyrimo duomenimis, stambiose tarptautinėse kompanijose anglų kalba vartojama siekiant didesnio efektyvumo. Taip vyksta ir tose įmonėse, kurių daugumos darbuotojų gimtoji kalba nėra anglų. Projekto „Europos kalbų lobynas“ duomenys patvirtino, kad anglų

kalba tarp kitų užsienio kalbų dominuoja visose socialinio gyvenimo sferose, taip pat ir versle. Dėl šios priežasties verslo anglų kalba buvo išskirta sudarant tyrimo instrumentariją. Tokia prieiga paskatino išryškinti kitų kalbų paplitimo mastą.

Igyvendinant projektą „Europos kalbų lobynas“ atlikta apklausa, kurioje dalyvavo 484 įmonės, priklausančios bankų, viešbučių, statybos ir prekybos centrų sektoriams, parodė, kad darbovietėse išorinė komunikacija dažniausiai vyksta valstybine kalba, tačiau kalbant apie užsienio kalbų vartojimą galima pastebėti įdomų faktą – dažniausiai kitos kalbos (taip pat ir verslo anglų kalba) vartojamos internetinėse įmonių svetainėse, jos pasitelkiamos kuriant įmonės įvaizdį ar reklamuojant prekinį ženklą. Taigi kitos kalbos tampa svarbios siekiant užtikrinti komunikaciją su esamais ir potencialiais klientais ir partneriais.

Projekto mastu vokiečių, rusų, prancūzų ir ispanų kalbos išryškėja kaip dažniausiai apklaustose verslo įmonėse vartojamos kalbos, tai byloja apie stiprią Europos vidaus rinką. Didelis katalonų, baskų ir galisų kalbų paplitimas atskleidžia šių kalbų svarbą Ispanijos regionuose, o valų kalbos paplitimas atspindi šios kalbos vertę Velse. Kinų, japonų, arabų ir turkų kalbos taip pat vertinamos kai kuriose Europos įmonėse, nors tikėtina, kad šių kalbų svarba dar didesnė.

Projekto metu gauti duomenys parodo, kad kaimynystės ryšiai tampa mažiau svarbūs už verslo ryšius ir šios dvi sąvokos toli gražu gali nesutapti (1 lentelė). Taigi kalbų vartojimą verslo įmonėse labiau lemia plėtojami ekonominiai ryšiai, kurie dėl informacinių technologijų ir išvystytos transporto sistemos tapo mažiau priklausomi nuo geografinio artumo.

Toliau kalbant apie kalbų vartojimo versle ypatumus pažymėtina, kad šiuo metu Europos Sąjungoje oficialiomis

**1 lentelė.** Kai kurios kalbos (be verslo anglų kalbos), kurioms įmonės teikia pirmenybę (įmonių  $n = 484$ )

**Table 1.** Some languages prioritised by 484 companies in four sectors (languages other than English)

Kalbos	Paminėjimo atvejai	Šalys, kuriose kalba paminėta daugiausia kartų* (paminėjimo dažnumas)
1. Vokiečių	430	Šveicarija <sup>1</sup> (57), Ispanija <sup>2</sup> (38), Bosnija ir Hercegovina (33), Vengrija / Lietuva / Olandija (27)
2. Rusų	333	Estija (94), Ukraina (78), Lietuva (64), Graikija (20), Lenkija (15)
3. Prancūzų	322	Šveicarija <sup>1</sup> (71), Ispanija <sup>2</sup> (47), JK (41), Olandija (37), Portugalija (33)
4. Ispanų	155	Portugalija (31), Šveicarija (29), JK (28), Olandija (18), Prancūzija (16)
5. Italų	134	Šveicarija <sup>3</sup> (26), Austrija (24), Bosnija (16), Ispanija <sup>2</sup> (15), JK (15)
6. Kinų	55	JK (34), Graikija (9), Ispanija <sup>2</sup> (4), Olandija (3), Lenkija (2)
7. Turkų	29	Bosnija ir Hercegovina (13), Olandija (6), Šveicarija (4), Austrija (3), Rumunija (2)
8. Arabų	26	JK (10), Portugalija / Šveicarija (4), Graikija (3), Ispanija <sup>2</sup> (2)
9. Švedų	22	Estija (12), Danija (4), Lietuva / JK (2), Lenkija / Ispanija <sup>2</sup> (1)
10. Japonų	20	JK (7), Lenkija (5), Italija (3), Olandija (2), Graikija / Šveicarija / Ukraina (1)

Šaltinis: Europos kalbų lobynas (2012).

\* Nurodomos penkios šalys, kuriose aukščiausias paminėjimo dažnumas.

<sup>1</sup>Ženeva ir Tičinas.

<sup>2</sup>Madridas, Sevilija ir Valensija.

<sup>3</sup>Ciurichas ir Ženeva.

pripažintos 23 kalbos, tačiau jos teritorijoje plačiai vartojamos ir skirtingos regionų, mažumų ir migrantų kalbos. Deklaruojant daugiakalbystės svarbą Europos lygmeniu, tikimasi, kad daugelis darbuotojų aktyviai palaiko savo darbuotojų daugiakalbystę. Projekto „Europos kalbų lobynas“ metu šios tendencijos iš dalies pasitvirtino.

„Europos kalbų lobynas“ projekto apklausa parodė, kad 27 proc. tyrime dalyvavusių įmonių plačiai taiko verslo anglų kalbos mokymus, 14 proc. apklaustų įmonių sudaro sąlygas darbuotojams, nemokantiems valstybinės kalbos, mokytis tos šalies valstybinę kalbą, o 12 proc. – mokytis kitų kalbų. Palyginti nedidelė dalis savo veikloje pasitelkia paskatinimo priemones: 11 proc. apklaustų darbdavių skatina darbuotojus mokytis anglų kalbą, 5 proc. – valstybinę kalbą ir (arba) kitų kalbų. Tik ketvirtadalis apklaustų įmonių reguliariai ar bent retkarčiais bendradarbiauja su švietimo atstovais, rengdamos anglų kalbos mokymą savo darbuotojams (atitinkamai 17 proc. ir 14 proc. ieško bendradarbiavimo su tokiomis institucijomis rengiant valstybinės kalbos ar kitų kalbų kursus). Kaip parodė projektas „Europos kalbų lobynas“, rengdami darbuotojų kalbų mokymo programas arba vertindami darbuotojų pažangą verslo atstovai beveik nesinaudoja „Bendraisiais Europos kalbų metmenimis“<sup>3</sup> (CEFR).

Nagrinęjant verslo atstovų apklausos duomenis visų „Europos kalbų lobynas“ projekto dalyvių mastu, pastebima, kad įmonių vadovai savo veikloje skiria daug dėmesio daugiakalbystės aspektams. Panagrinėkime skirtingus šio dėmesio raiškos būdus tirtose įmonėse.

Bendrųjų kalbos strategijų požiūriu ketvirtadalis apklaustų įmonių turi parengusias aiškias kalbų strategijas, daugiau nei pusė įmonių atsižvelgia į kalbas įdarbindami naujus darbuotojus. Ketvirtadalis nuosekliai skatina darbuotojų judumą kalbų mokymosi ir kultūrinio sąmoningumo ugdymo tikslais. Tačiau 70 proc. įmonių nekaupia duomenų apie savo darbuotojų kalbinius gebėjimus ir tik nedidelė dalis pasinaudoja ES programomis, skirtomis kalboms mokytis.

Kalbant apie kalbų vartojimą įmonėse, būtina skirti išorinę ir vidinę komunikacijos erdves. Štai tirtų darbuotojų vidiniame tinkle vyrauja valstybinės kalbos. Tačiau ir čia anglų kalba yra labai populiari – beveik pusė apklaustų įmonių nurodė, kad anglų kalba plačiai vartojama intranete. Kitos kalbos čia vartojamos tik vos daugiau nei 10 proc. apklaustų įmonių. Naudojant šiuolaikines komunikacijos priemones

<sup>3</sup> „Bendruosiuose Europos kalbų mokymosi, mokymo ir vertinimo metmenyse“ pateikiamas bendras pagrindas kalbų programoms, programų gairėms, egzaminams, vadovėliams ir kt. rengti Europoje. Juose išsamiai aprašoma, ką mokiniai turėtų išmokti daryti, kad gebėtų vartoti kalbą bendravimo tikslams, taip pat kokių žinių jie turėtų įgyti ir kokius gebėjimus išsiugdyti, kad veiksmingai bendrautų. Šis aprašas apima ir kultūrinį kontekstą, kuriame kalba funkcionuoja. „Metmenyse“ taip pat apibrėžiami mokėjimo lygiai, ir tai leidžia pamatuoti mokinių pažangą bet kuriame mokymosi etape ir bet kuriuo gyvenimo tarpsniu (Bendrieji Europos... 2006).

ir bendraujant su išorės aplinka tirtuose sektoriuose kiek mažiau nei pusė įmonių šalia valstybinės kalbos išorinėje komunikacijoje plačiai vartoja anglų kalbą, o 30 proc. interneto svetainėse vartoja ir kitas kalbas. Taigi galima teigti, kad verslininkai suvokia daugiakalbystės reikšmę rinkodaros tikslams. Vidinėje komunikacijoje siekiant didesnio efektyvumo / sąnaudų mažinimo, dažnai apsiribojama valstybine ir verslo anglų kalba.

Galime daryti prielaidą, kad toks didelis darbdavių dėmesys anglų kalbai labai veikia kalbų mokymo sektorių ir jo struktūrą. Pastebima, kad neretai Europos daugiakalbystės politikos siekis „gimtoji ir dar dvi kalbos“ realybėje suvokiamas kaip „gimtoji, anglų ir dar viena kalba“ (MacDonald 2012). Tai patvirtina statistiniai duomenys (2 lentelė).

### 3. Kalbos Lietuvos versle

Siekiant nustatyti daugiakalbystės reiškinio paplitimą Vilniaus, Kauno ir Klaipėdos įmonėse, buvo atlikta 24 šalies įmonių, atstovaujančių viešbučių, statybų, bankų ir prekybos sektoriams, apklausa<sup>4</sup>. Apibrėžiant situaciją minėtose įmonėse dėl bendrųjų kalbų strategijų, buvo nustatyta, kad savo veikloje jas plačiai taiko tik nedidelė dalis įmonių. Dažniausiai kalbų strategija, kaip įmonės strateginio valdymo elementas, yra integruota į viešbučių ir bankų sferoms priklausančių įmonių veiklas.

Įmonių prekės ženklų sklaidai ar įmonės įvaizdžiui šalies viduje kurti vartojama valstybinė lietuvių kalba, tačiau neretai įmonės vartoja ir verslo anglų bei kitas kalbas, tarp kurių dažniausiai buvo minimos rusų ir vokiečių. Verslo anglų kalba plačiausiai paplitusi rengiant kasmetines veiklos ataskaitas, o tai aktualu užsienio kapitalo įmonėms.

Remiantis atliktos apklausos duomenimis, šalyje veikiančių įmonių darbdaviai praktiškai neskiria dėmesio darbuotojų skatinimui mokytis kalbų. Kiek dažniau įmonių vadovai skatina darbuotojų tarptautinį mobilumą, taip siekdami praturtinti jų intelektualinį, taip pat ir kalbų žinių bagažą.

Apklausoje dalyvavusios įmonės atskleidė nemenką kalbų, kurios vartojamos įgyvendinant kasdienes verslo praktikas, įvairovę. Intranete, be lietuvių kalbos, dažnai vartojama anglų kalba (tai nurodė daugiau kaip pusė apklaustų įmonių). Naudojantis programine įranga, lietuvių kalba vartojama taip pat dažnai kaip ir anglų. Įdomu pažymėti, kad keletas įmonių naudojami tik angliškais kompiuterinių programų versijomis. Kitų kalbų čia pasitaiko daug rečiau. Tačiau rinkodaros veikloms vystyti įmonės pasitelkia gerojai daugiau kalbų. Du trečdaliai apklaustų įmonių nurodė,

<sup>4</sup> Iš viso vadovaujantis projekto metu patvirtinta metodika šalyje buvo apklausta: septynios statybos sektoriaus įmonės, devyni viešbučiai, keturi bankai, keturios prekybos centrus valdančios įmonės. Į apklausą pateko smulkios ir vidutinės, taip pat stambios įmonės. Apklausoje dalyvavo ir vietos, ir užsienio kapitalo įmonės.

**2 lentelė.** Užsienio kalbos vidurinio mokymo grandyje 2005 ir 2010 m. (vienam mokiniui, proc.)

**Table 2.** Foreign languages learnt per student in secondary education in 2005 and 2010 (%)

	Mokinių, besimokančių dvi ar daugiau kalbų vidurinio mokymo grandyje (ISCED lygis 3(GEN))		Vidurinis mokymas (ISCED lygis 3(GEN))					
			anglų kalba įtraukta į bendras programas (besimokančių dalis)		prancūzų kalba įtraukta į bendras programas (besimokančių dalis)		vokiečių kalba įtraukta į bendras programas (besimokančių dalis)	
	2005	2010	2005	2010	2005	2010	2005	2010
<b>EU-27</b>	<b>62,2</b>	<b>59,6</b>	<b>91,2</b>	<b>92,7</b>	<b>25,8</b>	<b>23,2</b>	<b>29,9</b>	<b>23,9</b>
Belgija	88,7	89,2	94,4	95,1	47,8	49,3	28,4	29,0
Bulgarija	76,9	73,7	83,1	87,4	15,4	13,9	40,3	35,1
Čekija	100,0	100,0	98,1	100,0	22,4	25,0	72,2	61,0
Danija	67,3	59,7	82,6	91,7	16,8	10,6	49,7	34,7
Vokietija	:	:	93,8	91,1	30,0	27,3	–	–
Estija (2)	80,9	97,7	92,6	96,2	6,1	9,6	44,1	39,2
Airija	8,9	7,8	–	–	61,7	58,2	19,1	16,4
Graikija (2)	6,7	7,9	94,5	95,0	8,6	8,2	2,4	3,3
Ispanija	28,1	23,4	95,3	94,7	28,0	22,3	1,3	1,0
Prancūzija (3)	89,6	90,8	99,4	99,5	–	–	22,8	21,6
Italija	20,8	25,9	85,1	97,7	18,1	19,5	6,5	6,9
Kipras	:	83,6	89,1	93,7	34,5	40,0	3,4	2,5
Latvija	74,1	79,1	93,7	97,4	3,6	4,5	38,8	29,7
Lietuva	55,0	47,3	80,2	92,2	5,9	3,5	28,4	16,5
Liuksemburgas	100,0	100,0	96,7	97,6	96,7	100,0	96,7	100,0
Vengrija	:	44,4	73,0	76,5	6,0	6,1	51,4	45,4
Malta	14,0	:	65,6	:	6,6	:	1,7	:
Olandija	100,0	68,9	100,0	100,0	69,5	33,2	86,2	43,5
Austrija	76,2	74,6	96,9	99,4	54,1	44,2	–	–
Lenkija	:	72,4	96,3	92,4	12,1	8,6	72,5	52,4
Portugalija	17,1	3,7	49,9	39,2	19,1	3,7	2,5	0,7
Rumunija	91,8	98,3	94,2	98,7	84,2	86,3	11,9	11,8
Slovėnija	95,0	97,7	98,8	98,2	10,9	10,3	78,2	68,9
Slovakija	99,3	98,8	97,3	98,5	14,4	16,4	75,2	64,8
Suomija	99,7	99,7	99,7	99,1	19,3	17,4	37,9	25,7
Švedija	92,6	92,7	100,0	100,0	24,2	21,0	34,5	27,1
Didžioji Britanija	6,6	5,5	–	–	40,0	27,4	15,2	10,3

Šaltinis: Eurostat.

(2) Pateikti 2008 metų duomenys.

(3) Pateikti 2006 metų duomenys.

kad reklamoje ir pardavimo srityje vartojama verslo anglų kalba. Pusė tyrime dalyvavusių verslo atstovų nurodė kitas kalbas, iš kurių dažniausiai buvo nurodomos rusų ir vokiečių kalbos. Kas ketvirta apklausta įmonė Lietuvoje reklamos ir rinkodaros veiklas įgyvendina vartodama tik valstybinę kalbą.

Verslininkai dažnai vartoja užsienio kalbas pateikdami informaciją savo interneto svetainėse. Beveik visos apklaustos įmonės, be lietuvių kalbos, vartoja ir anglų kalbą. Taip pat dažnai interneto puslapiuose įmonėms svarbi informacija, pateikiama rusų, vokiečių, lenkų ir kt. kalbomis.

Lietuvos įmonėse dažnai naudojamos vertimo paslaugomis. Remiantis apklausos duomenimis, nuolat arba tam tikromis progomis verslininkai kreipiasi dėl vertimo į anglų, vokiečių, rusų, taip pat latvių, estų, švedų, danų, suomių kalbas. Pažymėtina, kad dalis įmonių (5 iš 24), vartodamos užsienio kalbas reklamos ar rinkodaros tikslams, vertėjų paslaugomis nesinaudoja, t. y. joms pakanka darbuotojų turimų kalbinių įgūdžių. Kita vertus, tik 3 iš 24 apklaustų įmonių nurodė, kad įmonės lygiu fiksuoja informaciją apie darbuotojų turimas kalbų žinias.

Kaip rodo verslo atstovų apklausa, darbuotojų kalbinių kompetencijų skatinimas šalies įmonėse yra nepakankamai

išvystytas. Mažiau kaip pusė apklaustų įmonių nurodė, kad jų darbuotojams sudaromos palankios sąlygos mokytis su verslo specifika susijusios anglų kalbos. Dažniau taip elgiasi bankai ir prekybos centrai. Dar 2 iš 24 įmonių skatina savo darbuotojus įgyti danų, vokiečių, rusų kalbos žinių. Taip pat dvi apklaustos įmonės (viešbutis ir prekybos centras) skatina lietuvių kalbos mokymąsi į šalių atvykusiems darbuotojams ir tik viena įmonė šiam tikslui naudoja „Bendruosius Europos kalbų mokymosi, mokymo ir vertinimo metmenis“ (CEFR).

Gan pasyviai Lietuvos įmonės palaiko bendradarbiavimą su švietimo sektoriumi dėl kalbų mokymosi. Kas penkta apklausoje dalyvavusi įmonė nurodė, kad kreipėsi į specializuotas švietimo ir mokymo institucijas dėl anglų kalbos kursų. Nepakankamai išnaudojamos ir vietos, regiono ar tarptautinių bendradarbiavimo tinklų teikiamos galimybės organizuojant kalbos kursus įvairių kategorijų darbuotojams. Kad tokiomis galimybėmis buvo pasinaudojusi arba naudojasi nuolat, nurodė kas ketvirta apklausoje dalyvavusi įmonė. ES iniciatyvos kalbų mokymosi skatinimo sferoje, sprendžiant iš apklausos duomenų, praktiškai nepasiekia Lietuvos darbdavių. Tyrimas leidžia daryti išvadą, kad pagrindinė tokios situacijos priežastis – informacijos apie ES programų ir finansavimo mechanizmų stoka.

Gauti apklausos rezultatai iš esmės patvirtina Statistikos departamento 2006 m. atlikto dirbančiųjų profesinio mokymo įmonėse tyrimo rezultatus (Darbuotojų profesinių... 2007). Daugiau kaip pusė Lietuvos įmonių (54 proc.) 2005 m. apskritai neorganizavo mokymų darbuotojų profesiniams gebėjimams ugdyti. Mokymų neorganizavo 60 proc. mažųjų ir 36 proc. vidutinių įmonių. Tobulinti profesinių žinių savo darbuotojams nesiūlė ir kai kurios didžiosios prekybos, nekilnojamojo turto, socialinio ir komunalinio aptarnavimo, taip pat viešbučių ir restoranų įmonės (iš viso 44 įmonės, arba 12 proc. visų didžiųjų įmonių). Nurodydamos priežastis daugelis įmonių (85 proc.) teigė, kad darbuotojų kvalifikacija tenkina įmonės poreikius, 75 proc. – įmonė samdo tik reikiamos kvalifikacijos, kompetentingus darbuotojus, 53 proc. atsakė, kad darbuotojų mokymas susijęs su didelėmis išlaidomis. Kad darbuotojų mokymas įmonei per brangus, atsakė kas antra mažoji ir vidutinė įmonė ir beveik pusė (47 proc.) didžiųjų įmonių (Darbuotojų profesinių... 2007).

2011 m. atlikto dirbančiųjų asmenų profesinės kvalifikacijos tobulinimo statistinio tyrimo duomenys padės aprašyti aktualią situaciją šalies įmonėse. Remiantis Eurostat 2005 m. duomenimis, matyti, kad Lietuvoje profesinio mokymo kursuose dalyvavo perpus mažiau darbuotojų nei vidutiniškai ES šalyse (atitinkamai 15 ir 34 proc.) (Darbuotojų profesinės kvalifikacijos... 2011).

Lietuvos ūkio atsigavimo po recesijos ir tolesnio augimo perspektyvos, ekonomistų-analitikų nuomone, siejamos su eksporto tendencijomis (Lietuvos ekonomikos perspektyvos 2009). 2010 m. svarbiausios Lietuvos eksporto

partnerės buvo Rusija (15,7 proc.), Vokietija (9,9 proc.), Latvija (9,4 proc.), Lenkija (7,7 proc.). Svarbiausios importo partnerės – Rusija (32,6 proc.), Vokietija (10,5 proc.), Lenkija (8,9 proc.), Latvija (6,3 proc.).

Daugiausia prekių eksportuota į ES valstybes – 61 proc. bendro Lietuvos eksporto (eksportas į NVS sudarė 27 proc.). Importuota prekių taip pat daugiausia iš ES valstybių – 56,6 proc. bendro Lietuvos importo (importas iš NVS sudarė 35,7 proc.). Eksportas ir importas 2010 m., palyginti su 2009 m., padidėjo atitinkamai 32,7 ir 34,5 proc. (Lietuvos statistikos metraštis 2011). Kaip parodė įmonių apklausa, populiariausios jose vartojamos užsienio kalbos yra anglų, rusų ir vokiečių, o tai atitinka svarbiausias šalies užsienio prekybos kryptų tendencijas.

### Išvados

Europos kalbų lobyno tyrimas patvirtino vyraujančias anglų kalbos pozicijas tarp Europos verslininkų. Verslo aplinkos daugiakalbystės plėtra įmonių viduje šiame kontekste tampa sunkia užduotimi, nes kitų kalbų vartojimo privalumus ir rezultatus yra sunku aptikti, išryškinti ir įrodyti. Galima teigti, kad Europos mastu verslo bendrovėms, tiesiogiai susiduriančioms su daugiakalbe aplinka tarp partnerių ir (arba) klientų, pritrūksta bendrųjų kalbų strategijų, jos skiria nedaug dėmesio darbuotojų kalbinių įgūdžių stebėsenai ir daugiakalbių darbuotojų apdovanojimo schemoms.

Bendra Europos Sąjungos politika, paremta įsitikinimu, kad daugiakalbystė neišvengiamai prisideda prie pelno generavimo, menkai palaikoma tarp verslo darbdavių. Anglų kalbos vyravimas iš dalies stabdo kitų užsienio kalbų paplitimą verslo įmonių veiklų praktikoje.

Lietuvos įmonėse vartojamų kalbų spektras gana platus. Dažniausiai vartojama verslo anglų kalba, tačiau gana dažnai reklamos ir rinkodaros veikloje pasitelkiamos rusų ir vokiečių kalbos. Užsienio kalbų vartojimas verslo įmonėse iš esmės atitinka svarbiausias šalies užsienio prekybos kryptų tendencijas. Priklausomai nuo veiklos tikslų ir pobūdžio, vidinė ir išorinė komunikacija kai kuriose analizuojamose viešbučių, mažmeninės prekybos įmonėse ir bankuose taip pat vyksta latvių, lenkų, estų, danų, prancūzų, bulgarų ir kitomis kalbomis. Remiantis atliktos apklausos duomenimis, galima daryti prielaidą, kad tik nedidelė dalis šalyje veikiančių įmonių kalbos strategijas pripažįsta kaip lygiavertį įmonės plėtros elementą. Nepaisant to, kad šalies įmonėse vartojamos įvairios užsienio kalbos, darbuotojų skatinimui mokytis ar tobulinti kalbinius įgūdžius skiriama nepakankamai dėmesio. Labiausiai tikėtinos pagrindinės susiklosčiusios situacijos priežastys – darbuotojų kalbų žinių lygis darbdavių vertinamas kaip pakankamas, darbuotojų mokymų sąnaudos įmonėms (ypač smulkios ir vidutinės) atrodo per didelės. Kita vertus, Lietuvoje ir užsienio šalyse



veikiančių tinklų teikiamos galimybės, leidžiančios plėtoti darbuotojų kalbines kompetencijas, verslininkų menkai išnaudojamos.

Atsižvelgiant į nustatytas tendencijas, tikslinga dar kartą atidžiau išnagrinėti, kaip daugiakalbystė prisideda prie pelno ir gamybos (prekybos) apimčių didinimo. Būtina plėtoti ekonomikos ir sociologijos krypties tyrimus, analizuoti sėkmingo daugiakalbėje ir daugiakultūroje aplinkoje besiplečiančio verslo atvejus. Tokių tyrimų metu gautos žinios padėtų formuoti praktines rekomendacijas verslo atstovams dėl vidaus ir išorės daugiakalbystės strategijos.

Lietuvoje, kaip ir daugelyje projekte dalyvavusių šalių, verslininkai nedaug dėmesio skiria darbuotojų kalbinėms kompetencijoms. Jų dėmesys dažniausiai telkiamas į anglų kalbos, kaip pagrindinės verslo kalbos, įgūdžių vertinimą, tačiau įmonėse dažniausiai pritrūksta bendros strategijos, stebėsenos ir aiškių apdovanojimo schemų (pvz., papildomo skatinimo už kalbų mokėjimą) sistemos taikymo.

## Literatūra

- Bendrieji Europos kalbų mokymosi, mokymo ir vertinimo metmenys* [interaktyvus]. 2006. Europos Taryba. Švietimo ir mokslo ministerija. Vilnius [žiūrėta 2013 m. gegužės 27 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.smm.lt/ugdymas/docs/lkmp/kalbuproc.20metmenys.pdf>
- Bialas, S. 2012. Kultura kraju pochodzenia kapitału a kultura organizacyjna w przedsiębiorstwach zagranicznych działających w Polsce, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów* 4(26): 77–84.
- Business Forum for Multilingualism*. 2008. Languages Mean Business. Companies Work Better with Languages. European Communities. Brussels.
- Darbuotojų profesinės kvalifikacijos tobulinimas* [interaktyvus]. 2011. Lietuvos Respublikos statistikos departamentas. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view?id=9043&PHPSESSID=aa6ebd79d63f7ba0927977e988f4c385>
- Darbuotojų profesinių gebėjimų plėtojimo įmonėse tyrimas, 2006* [interaktyvus]. 2007. Lietuvos statistikos departamentas. Prieiga per internetą: <http://www.stat.gov.lt/lt/news/view/?id=2148>
- Daugiakalbystės reikalų aukšto lygio grupė. Galutinė ataskaita. Santrauka* [interaktyvus]. 2007. Europos Komisija. Prieiga per internetą: [http://ec.europa.eu/languages/documents/multishort\\_lt.pdf](http://ec.europa.eu/languages/documents/multishort_lt.pdf)
- ELAN: Effects on the European Economy of Shortages of Foreign Language Skills in Enterprise* [interaktyvus]. 2006. The National Centre for Languages, InterAct International December, 2006. Prieiga per internetą: [http://ec.europa.eu/languages/documents/doc423\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/languages/documents/doc423_en.pdf)
- European Commission. EU bilateral trade and trade with the world. DG Trade. Statistics* [interaktyvus]. 2013. Prieiga per internetą: [http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/september/tradoc\\_113440.pdf](http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2006/september/tradoc_113440.pdf)
- Eurostat duomenų bazės [interaktyvus]. Prieiga per internetą: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php?title=File:Foreign\\_languages\\_learned\\_per\\_pupil\\_in\\_secondary\\_education,\\_2005\\_and\\_2010\\_proc.281proc.29\\_proc.28proc.25proc.29.png&filetimestamp=20121001105852](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php?title=File:Foreign_languages_learned_per_pupil_in_secondary_education,_2005_and_2010_proc.281proc.29_proc.28proc.25proc.29.png&filetimestamp=20121001105852)
- Extra, G.; Yagmur, K. (Red.). *Europos kalbų lobynas. Daugiakalbystės politikos ir praktikos tendencijos Europoje*. 2012. Cambridge University Press.
- Feely, A. J.; Harzing, A. W. 2002. *Forgotten and neglected – language: The orphan of international business research*. Paper presented at the 62nd annual meeting of the Academy of Management, Denver, 9–14 August.
- Feely, A. J.; Harzing, A. W. K 2004. The language barrier and its implications for HQ–subsidiary relationships, *ACIB Working Paper Series*, No. 1, April 2004, Australian Centre for International Business.
- Gazeta prawna. Oplaca sie uczyz jezykow obcych? Gazeta prawna* [interaktyvus]. 2011-04-09. Prieiga per internetą: <http://www.gazetaprawna.pl/drukowanie/503588>
- Hagen, S. 2008. Mapping successful language use in international business, in *Conference publication*. European Federation of National Institutions for Language. Lisbon. Prieiga per internetą: <http://www.efnil.org/documents/conference-publications/lisbon-2008>
- Hagen, S. 1999. *Business communications across borders: a study of language use and practice in European companies*. Languages National Training Organisation, London.
- Holden, N. 1998. International marketing studies: time to break the English-language stranglehold?, *International Marketing Review* 15(2): 86–100. <http://dx.doi.org/10.1108/02651339810370697>
- Holden, N. 2004. Why marketers need a new concept of culture for the global knowledge economy, *International Marketing Review* 21(6): 563–572. <http://dx.doi.org/10.1108/02651330410568015>
- Lietuvos ekonomikos perspektyvos* [interaktyvus]. 2009. DnB NORD bankas. Prieiga per internetą: [http://dnb.lt/files/Apzvalgos/lep/lep\\_2009\\_lt.pdf](http://dnb.lt/files/Apzvalgos/lep/lep_2009_lt.pdf)
- Lietuvos statistikos metraštis* [interaktyvus]. 2011. Lietuvos statistikos departamentas. Prieiga per internetą: [http://www.stat.gov.lt/uploads/metraštis/1\\_LSM\\_2011\\_Lt.pdf](http://www.stat.gov.lt/uploads/metraštis/1_LSM_2011_Lt.pdf)
- Lusar, M. 2010. *Jezykowy zawrot glowy* [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.pracuj.pl/rynek-pracy-w-polsce-jezyki-obce-jakie-warto-znac.htm>
- MacDonald, E. 2012. English and linguistic imperialism – time to move on? [interaktyvus], *Language Rich Europe* Prieiga per internetą: <http://languagerichblog.eu/2013/04/22/english-and-linguistic-imperialism-time-to-move-on-2/>
- MacIntosh, E. W.; Doherty, A. 2010. The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave, *Sport Management Review* 13: 106–117. <http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2009.04.006>
- Maclean, D. 2006. Beyond English. Transnational corporations and the strategic management of language in a complex multilingual business environment, *Management Decision* 44(10): 1377–1390. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740610715704>
- Marschan, R.; Welch, D.; Welch, L. 1997. Language: the forgotten factor in multinational management, *European Management Journal* 15(5): 291–298. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(97\)00038-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00038-8)

- Marschan-Piekkari, R.; Welch, D.; Welch, L. 1999. Adopting a common language at Kone Elevators, *Human Resource Management International Digest* 7(6): 20–24.
- Multilingualism: an asset for Europe and a shared commitment* [interaktyvus]. 2008. European Commission Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/languages/20080918-commission-communication-on-multilingualism>
- Politinė daugiakalbystės darbotvarkė* [interaktyvus]. 2007. Europos Komisija MEMO/07/80. Briuselis. Prieiga per internetą: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_MEMO-07-80\\_lt.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-07-80_lt.htm)
- Schein, E. H. 1992. *Organization culture and leadership*. Jossey-Boss Publishers, San Francisko, 10–12.
- Silverthorne, C. P. 2005. *Organizational psychology in cross-cultural perspective*. University Press, New York, 40–44.
- Wielojęzyczność: znajomość języków drogą do sukcesu przedsiębiorstw* [interaktyvus]. 2008. Europos Komisija. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/education/languages/index/pl.htm>

**Julija MOSKVINA**. Senior researcher at the Institute of Labour and Social Research of the Lithuanian Social Research Centre. Research interests: social and employment policy, inclusion into labour market.

**Boguslavas GRUŽEVSKIS**. Professor of Department of Social Work. Faculty of Philosophy, Vilnius University. Research interests: employment and labour market policy.