

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**UPORABA E-POŠTE V MEDKULTURNEM POSLOVANJU NA  
PRIMERU PODJETJA ACNielsen**

Ljubljana, november 2012

SAŠA GOSAR

## IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Saša Gosar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica diplomskega dela z naslovom Uporaba E-pošte v medkulturnem poslovanju na primeru podjetja ACNielsen, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Nado Zupan.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
  - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v diplomskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

UVOD.....	1
1 MEDKULTURNO POSLOVANJE.....	3
1.1 Opredelitev kulture .....	3
1.2 Sestavine in ravni kulture .....	6
1.3 Poglavitni vidiki kulture .....	8
1.3.1 Problematična področja kulture.....	9
1.3.2 Razločevanje med osebnostjo in kulturo .....	9
1.3.3 Kulturne in jezikovne razlike .....	10
2 MEDKULTURNO POSLOVNO KOMUNICIRANJE .....	11
2.1 Opredelitev in pomen ter motnje poslovnega komuniciranja.....	12
2.2 Medkulturno komuniciranje in njegove ovire .....	14
3 UPORABA E-POŠTE V POSLOVANJU .....	18
3.1 Prednosti in slabosti e-pošte .....	19
3.2 Bonton e-komuniciranja .....	21
4 RAZISKAVA O UPORABI E-POŠTE V PODJETU ACNIELSEN .....	23
4.1 Opis podjetja ACNielsen .....	23
4.2 Namen in cilji ter raziskovalna vprašanja.....	25
4.3 Metodologija raziskave in opis vzorca .....	25
4.4 Analiza rezultatov raziskave.....	27
4.5 Ključne ugotovitve in predlogi za izboljšave .....	35
SKLEP .....	40
LITERATURA IN VIRI.....	43

## KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Kultura kot miselni programi ljudi .....</i>	<i>5</i>
<i>Slika 2: Ravni kulture .....</i>	<i>6</i>
<i>Slika 3: Okvirnost kulture.....</i>	<i>8</i>
<i>Slika 4: Cilji in strategije podjetja .....</i>	<i>12</i>
<i>Slika 5: Sporočilo med pošiljateljem in prejemnikom .....</i>	<i>13</i>
<i>Slika 6: Viri motenj v komuniciranju.....</i>	<i>14</i>
<i>Slika 7: Adrijska regija Nielsen pisarn .....</i>	<i>24</i>
<i>Slika 8: Spolna struktura zaposlenih.....</i>	<i>27</i>
<i>Slika 9: Struktura stalnosti zaposlenih pri podjetju .....</i>	<i>27</i>
<i>Slika 10: Grafični prikaz rezultata pričakovanja vedenja predstavnika tuje kulture.....</i>	<i>30</i>
<i>Slika 11: Grafični prikaz rezultata glede informacij o predstavniku tuje kulture.....</i>	<i>31</i>
<i>Slika 12: Grafični prikaz rezultata glede ne/preučitve tuje kulture .....</i>	<i>31</i>
<i>Slika 13: Grafični prikaz občutka pri komuniciranju.....</i>	<i>33</i>
<i>Slika 14: Grafični prikaz posledice neupoštevanja drugačne kulture.....</i>	<i>35</i>

## KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Napačno pripisovanje kulturno pogojenega vedenja.....</i>	<i>10</i>
<i>Tabela 2: Opisna statistika – stališča zaposlenih do bontona pri uporabi e-pošte .....</i>	<i>28</i>
<i>Tabela 3: Frekvenčna porazdelitev vrednotenja vedenja predstavnika tuje kulture.....</i>	<i>32</i>
<i>Tabela 4: Opisna statistika – stališče zaposlenih do jezika .....</i>	<i>33</i>
<i>Tabela 5: Opisna statistika – stališče zaposlenih do etnocentrizma.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabela 6: Opisna statistika – avtomatsko oznanjanje prejete e-pošte .....</i>	<i>36</i>
<i>Tabela 7: Frekvenčna porazdelitev imetja informacij .....</i>	<i>36</i>
<i>Tabela 8: Frekvenčna porazdelitev preučitve tuje kulture.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabela 9: Frekvenčna porazdelitev vrednotenja vedenja iz tuje kulture.....</i>	<i>38</i>
<i>Tabela 10: Frekvenčna porazdelitev občutka pri mednarodnem komuniciranju .....</i>	<i>39</i>
<i>Tabela 11: Opisna statistika - poznavanje jezika.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabela 12: Frekvenčna porazdelitev posledice neupoštevanja kulture pri spoloma .....</i>	<i>40</i>

## UVOD

Poslovno življenje nas zanese v to in drugo in še katero podjetje in vsako je svet zase. V enem pri nagovarjanju veljajo akademski naslovi s priimkom ter gospodom ali gospo spredaj, v drugem se tikajo in nagovarjajo z imeni, pa je prav tako jasno, kdo ima prvo besedo. Spet nekje tiči vsak v svoji pisarni ali vsaj za pregrado, drugje jih je v enem prostoru več, pa imenitno shajajo. So podjetja, kjer skupaj praznujejo rojstne dneve, zmerno in tako, da to ne škoduje delu, in so druga, kjer si še za praznike komaj stisnejo roko. So tudi podjetja, kjer eden drugemu vsevpred postavlja ovire in pasti, in druga, kjer so kot ena sama zadovoljna družina. Ponekod se vselej počutijo kot tujci, drugje pa kot doma. Celotno znotraj enega in istega podjetja so lahko velike razlike, kot da ne bi vsi sodili pod isto streho. Še večje pa so te razlike, ko gre za medsebojno sodelovanje zaposlenih iz podjetij, ki izhajajo iz tujine, torej iz držav z različno kulturo (Možina et al., 2002, str. 177).

Fink (2009) navaja, da je s procesom globalizacije povečan pretok ljudi in informacij, zato je mednarodnih povezav in multikulturnih podjetij v svetu čedalje več. Med zaposlenimi je vedno več interakcij in stiki med pripadniki različnih kultur so pogostejši. V podjetjih, kjer so pripadniki različnih kultur, ali v podjetjih, kjer imajo zaposleni stike s poslovnimi partnerji, ki so pripadniki druge kulture, se morajo zaposleni poznati, razumeti, spoštovati kulturne razlike v komuniciranju, mišljenju, vedenju, in ker želijo ta podjetja učinkovito komunicirati s svojimi zaposlenimi in poslovnimi partnerji, tako doma kot v tujini, je poslovni svet zaradi konkurenčnosti in gospodarske uspešnosti začel razmišljati o pomenu druge kulture, poznavanja običajev, navad, tradicije, vrednot in pomenu znanja tujih jezikov. V 21. stoletju tako uspevajo predvsem tisti, ki sprejemajo obstoj drugih kultur in verjamejo, da spoštovanje medkulturne drugačnosti prinaša dolgoročni poslovni uspeh. Danes je praktično nemogoče odločiti, ali bomo živeli v enokulturni ali multikulturni družbi, v vsakem pogledu pa si je pri poslovanju z različnimi kulturami potrebno zapomniti, da ima lahko verbalna in neverbalna komunikacija pri različnih kulturah različen pomen. Poznavanje medkulturnih razlik in poslovnih praks postaja pomembna konkurenčna prednost. Potrebi po izobraževanju zaposlenih za uspešno medkulturno komuniciranje se zato pripisuje vse večji pomen.

Poslovno komuniciranje je dvorezen meč. Enkrat je koristno in uspešno ter koristi vsem ali vsaj večini udeležencev, spet drugič se zaradi napačne izpeljave prelevi v nasprotno. Če hočemo, da bo imelo koristne in dolgotrajne posledice z ustreznim povratnim delovanjem, se moramo vseh oblik poslovnega komuniciranja – osebnega pogovora, dopisovanja in telefoniranja ter vseh drugih modernih oblik obveščanja in sporočanja, med katere štejemo tudi elektronsko pošto – naučiti prav uporabljati. Namreč v sodobnem poslovnem svetu bo vedno uspešnejše sporočilo, ki je lično in spretno oblikovano – če domnevamo, da uporabljata pošiljatelj in prejemnik isti kod in sta na isti valovni dolžini. To pa ne velja samo v primeru, da se na nekoga obračamo prvič. Ravno tako pa je tudi pomembno, da sprejemnika ne precenjujemo ali pa podcenjujemo. Če smo se umetnosti občevanja z

ljudmi naučili že na začetku svoje poslovne kariere, ne bomo imeli težav z doseganjem pomembnih poslovnih uspehov v vsakdanjem poslovanju z na videz nepomembnimi malenkostmi (Osredečki, 1994, str. 96).

Zato želimo z diplomskim delom raziskati ta problem med zaposlenimi v multinacionalnem podjetju ACNielsen, kjer se vsakodnevno vrši poslovna komunikacija z ljudmi različnih narodnosti preko e-pošte in komunikatorja (kot dopolnilo e-pošti), ki ostajata v samem vrhu pri izboru med ostalimi komunikacijskimi orodji (osebni stik, telefon, telefaks, pismo ipd.). Ker so osnove bontona v e-dopisovanju oziroma e-pošti izjemno pomembne v poslovnem svetu, saj nas lahko neprimeren način e-komuniciranja privede tudi v neprijetne položaje z resnimi posledicami, se zato od zaposlenih v podjetju ACNielsen oz. od uporabnikov e-pošte zahteva in pričakuje upoštevanje nekaterih pravil e-vedenja. Namen diplomskega dela je tako z raziskavo med zaposlenimi v podjetju ACNielsen ugotoviti njihova stališča do osnov bontona pri uporabi e-pošte in prepoznati ovire, s katerimi se srečujejo v medkulturnem poslovanju.

Vežano na teoretično zasnovo in raziskavo med zaposlenimi v podjetju ACNielsen zastavljamo naslednje cilje:

- Ugotoviti, katere osnove bontona zaposleni pri uporabi e-pošte v medkulturnem poslovanju upoštevajo in katerih ne.
- Raziskati, ali zaposleni poznajo kulturo tujega predstavnika.
- Raziskati, ali za zaposlene v medkulturnem poslovanju obstajajo ovire.
- Ugotoviti, ali so zaposleni v medkulturnem komuniciranju doživeli kako posledico neupoštevanja drugačne kulture.

V diplomskem delu gre za deskriptivno in eksplorativno raven raziskovanja, kjer za kvantitativno raziskavo uporabljamo več znanstveno raziskovalnih metod, ki se kombinirajo in med seboj dopolnjujejo. Za teoretične opredelitve posameznih področij na podlagi strokovne literature uporabljamo metodo deskripcije, z metodo kompilacije pa povzemamo izsledke, stališča, zaključke, spoznanja znanstveno raziskovalnih del drugih avtorjev. V empiričnem delu pa z metodo spraševanja (strukturiran tip spraševanja) z elektronskim komuniciranjem zbiramo primarne podatke, pri tem pa uporabimo metode vzorčenja, ki skrajšuje postopek zbiranja podatkov.

Rezultate vprašalnika oz. primarne podatke obdelamo v programu SPSS s statističnimi metodami, s katerimi tudi dobimo odgovore na raziskovalna vprašanja. Dobljene rezultate prikažemo v obliki grafov in tabel, jih analiziramo in interpretiramo. V zaključku pa z metodo sinteze povzemamo spoznanja in ugotovitve o uporabi e-pošte in ovirah pri medkulturnem poslovnem komuniciranju, ki izhajajo iz teoretičnega in empiričnega dela vsebine diplomskega dela.

Diplomsko delo sestavlja pet poglavij. Prične se z uvodom, v katerem je predstavljen predmet obravnave, navedeni so namen in cilji dela, opisan raziskovalni pristop, našteje so

temeljne hipoteze ter podana struktura poglavij. Prvo poglavje z naslovom »Medkulturno poslovanje« opredeljuje kulturo in predstavlja njene sestavine in ravni, podaja pa tudi njene poglobitvene vidike. Drugo poglavje je posvečeno medkulturnemu poslovnemu komuniciranju. V njem se bralec seznanja s pojmom in pomenom poslovnega komuniciranja ter motnjami, ki so prisotne, prav tako pa tudi z mednarodnim komuniciranjem in njegovimi ovirami, kot so jezikovne razlike, neverbalno komuniciranje, stereotipi, vrednotenje vedenja tuje kulture na podlagi lastne kulture in stres. Tretje poglavje obravnava uporabo e-pošte v poslovanju, kjer je naštetih nekaj nenapisanih pravil lepega vedenja oz. bonton e-komuniciranja. Četrto poglavje je namenjeno problematiki oz. raziskavi o uporabi e-pošte in ovirah pri komuniciranju v medkulturnem poslovanju. Delo zaključimo s sklepom, v katerem podamo glavne ugotovitve, ali so doseženi zastavljeni cilji, podamo odgovore na raziskovalna vprašanja ter smernice za nadaljnje delo zaposlenih.

## **1 MEDKULTURNO POSLOVANJE**

Stojimo pred dejstvom, da je z globalizacijo postal svet zagotovo manjši in geografske razdalje manj pomembne. Ekonomska povezanost in soodvisnost med državami se vse bolj povečujeta. Vse večji stik z različnimi kulturami pa se tako odraža tudi v vsakodnevnom poslovanju, ki postaja vse bolj medkulturno.

### **1.1 Opredelitev kulture**

Prvi korak pri komuniciranju z ljudmi iz drugih kultur je, da se zavemo, kaj kultura pravzaprav pomeni. O tem, kaj je kultura, je menda več kot sto petdeset opredelitev. Vsekakor je kultura priučena in ne podedovana. Iz roda v rod se prenaša kot izročilo in ne z geni, z biološko dednostjo.

Hrastelj in Makovec Brenčičeva (2003, str. 253) povesta, da je kultura zapleten in razsežen koncept, ki meji na številne druge, se z njimi prepleta in šele številni prepleti vplivajo na obnašanje posameznikov in njihove odločitve.

Mumel (2008, str. 592) uči, da je kultura eden tistih dejavnikov, ki vpliva na obnašanje bolj neopazno kot ostali zunanji dejavniki. Vpliva kulture se namreč ne zavedamo. Kultura je celota, ki vključuje znanje, vero, umetnost, zakone, moralo in navade, ki jih ima posameznik, ki je član neke kulture. Vrednote neke kulture se zrcalijo skozi njeno umetnost in arhitekturo, način oblačenja, hrano, načine pozdravljanja in srečevanja, načine dela in komuniciranja in še kaj. To je tudi prvi zunanji vtis, s katerim se srečamo, ko prestopimo meje druge kulture. Kultura se bolj kot kjerkoli odraža v odnosih med ljudmi. Navzven pa v tem, kako posameznik dojema druge ali kako okolica dojema njega.

Keller (1982, str. 114–115) opredeli kulturo kot plod človekovega ustvarjanja, ki se najprej kaže v zunaj vidnih simbolih, kot so arhitektura, oblačila, hrana in jezik. Ti so po

njegovem plod usmeritev, narekovanih s kodeksi obnašanja in pravili. Zapisuje še, da kultura teži k doseganju notranje konsistence, ker jo sestavlja zaključena celota prepričanj, norm in vedenj, ki ohranjajo konsistentnost. Poleg tega pa pomaga, da se posamezna družba prilagodi svojemu okolju, saj daje odgovore na vsakodnevna vprašanja z ohranjenimi metodami. In ne nazadnje je prilagodljiva, saj se spreminja, to spreminjanje pa poteka adaptivno.

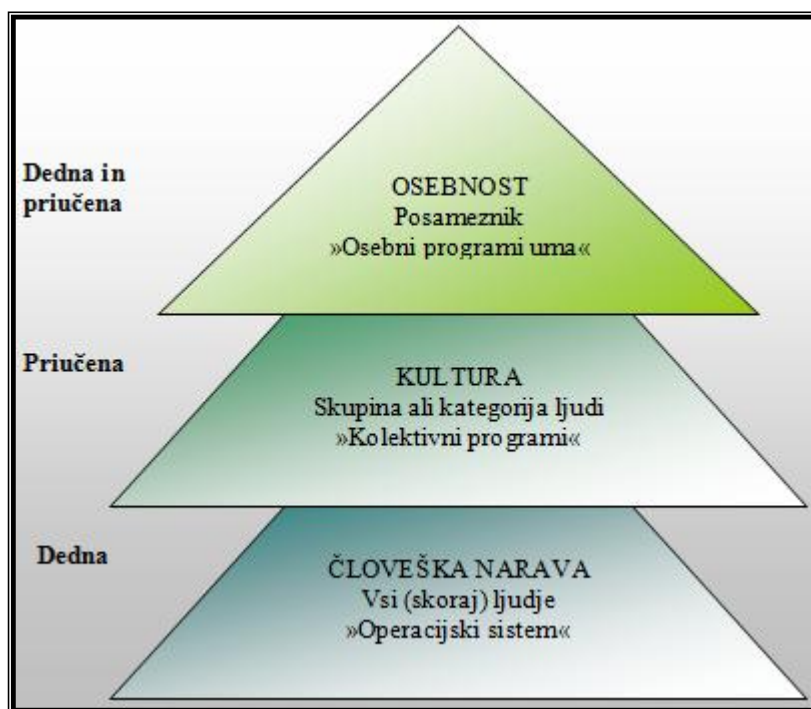
Mumel (2008, str. 593) pravi, da lahko za kulturo uporabimo prisposodbo ledene gore. To, kar je nad vodo, se vidi, vendar je večina pod vodo. Kot se moramo, da bi spoznali velikost ledene gore, potopiti v vodo, se moramo potopiti v kulturo, da bi spoznali veličino njenih dimenzij. Model ledene gore uporabi tudi Gibson (2000), s katerim prikazuje zapletenost razumevanja pripadnika druge kulture, kajti jasno opazni so le manjši deli določene kulture, njen bistveni del je pod vodo. Vidni del ledene gore najpogosteje vsebuje umetnost, literaturo, način obnašanja in govora, kulinariko in igre, skriti del zajema vzgojo, odnos do soljudi in živali, dojemanje skupnosti in individualizma, človekovo percepcijo, govorico telesa, način sprejemanja odločitev, razumevanje (ne)normalnosti, koncept pravičnosti, koncept mobilnosti ter naravnost na preteklost oz. prihodnost. Vidni del je očiten in ga zato ljudje tudi zaznavamo, za razliko od nevidnega dela, ki je kot ključnega pomena za razumevanje določene kulture skrit pod površjem in se ga ljudje ne zavedamo. Podobno tudi Zagoršek in Štemberger (2005, str. 61) prikazujeta kulturo, ko med vidni del uvrščata konkurenčno okolje, kateremu sledijo navade ter rutine in postopki, globlje med njenim nevidnim delom so vrednote in norme, katere izvirajo iz temeljnih prepričanj in predpostavk, središče kulture pa je sestavljeno iz osnovnih predpostavk oz. prepričanj o človeškem obstoju, smislu življenja in najbolj ustreznih rešitvah nekaterih temeljnih težav človeškega življenja.

Triandis (1994) je kulturo v grobem razdelil na objektivno ali eksplicitno ter na subjektivno oz. implicitno kulturo. Pravi, da se objektivna ali eksplicitna ali vidna kultura kaže v infrastrukturi in se odraža skozi vedenjske vzorce, rituale, simbole in heroje, ki so značilni za ljudi v določenem okolju. Subjektivna ali implicitna ali nevidna kultura pa se po njegovem kaže skozi vrednote, norme, prepričanja in ideje določenega okolja. Subjektivni, nevidni del kulture predstavlja jedro kulture in je osnova za nastanek objektivnega, vidnega dela kulture. Glavne vrednote človek prevzame v zgodnji mladosti in se jih navadno niti ne zaveda, odražajo pa se v njegovih dejanjih.

Tavčar (2000b, str. 57) pojasnjuje, da Hofstede primerja kulturo z računalniškimi programi. Vsak človek ima v sebi »miselne programe«, miselne vzorce in vzorce čustvovanja ter potencialnega delovanja, pridobljene v teku let. Mnogo vzorcev se naučimo v otroštvu, ki je najbolj dovzetno obdobje. Ko se ti vzorci zasidrajo, se jih moramo »odučiti«, preden se naučimo novih. Viri »miselnih programov« kulture so v družbenem okolju, kjer doraščamo in nabiramo življenjske izkušnje: družina, soseska, šola, skupine mladih, delovno mesto, življenjsko okolje. Kulturo kot miselne programe ljudi prikazuje Slika 1.



Slika 1: Kultura kot miselni programi ljudi



Vir: M.I.Tavčar, *Kultura, etika in olika managementa*, 2000a, str. 39.

Tavčar (2000b, str. 57) opredeljuje kulturo kot »skupnost materialnih in duhovnih vrednot, ki jih je ustvaril človek v svoji družbeno-zgodovinski praksi – za obvladovanje naravnih sil, za razvoj proizvodnje in za reševanje nalog družbe nasploh«. Uči, da kulturo tvorita dve medsebojno povezani področji: materialna kultura, ki jo sestavljajo sredstva za proizvodnjo in ostale materialne dobrine, in pa duhovna kultura kot skupnost dosežkov znanosti, umetnosti in filozofije ter morala in običaji.

Tavčar (2000b, str. 57) za opredelitev kulture povzema naslednje:

- kultura je način življenja ljudi;
- kultura opredeljuje in odraža tako naravnost kot obnašanje;
- kultura obsega način življenja, vrednotenja in delovanja, ki prihaja iz roda v rod;
- kultura obsega koncept moralnosti; za vsako skupino določa kaj je »prav« in »primerno«, za posameznika kako je treba »delovati«;
- kultura je osnova za življenje v družbi in krajevnem okolju;
- kultura se v času razvija in je zvezno nadaljevanje preteklosti;
- ljudje oblikujemo kulturo in ta nas sočasno oblikuje;
- ker se obnašanja v skladu s kulturo učimo v rani mladosti, vpliva na nas na podzavestni ravni; značilnosti lastne kulture zato prepoznavamo šele, ko jih zaznamo v drugi kulturi.

Tavčar (2000b, str. 57) še pravi, da je kultura:

- zavest o sebi in prostoru ter času, v katerem bivamo;

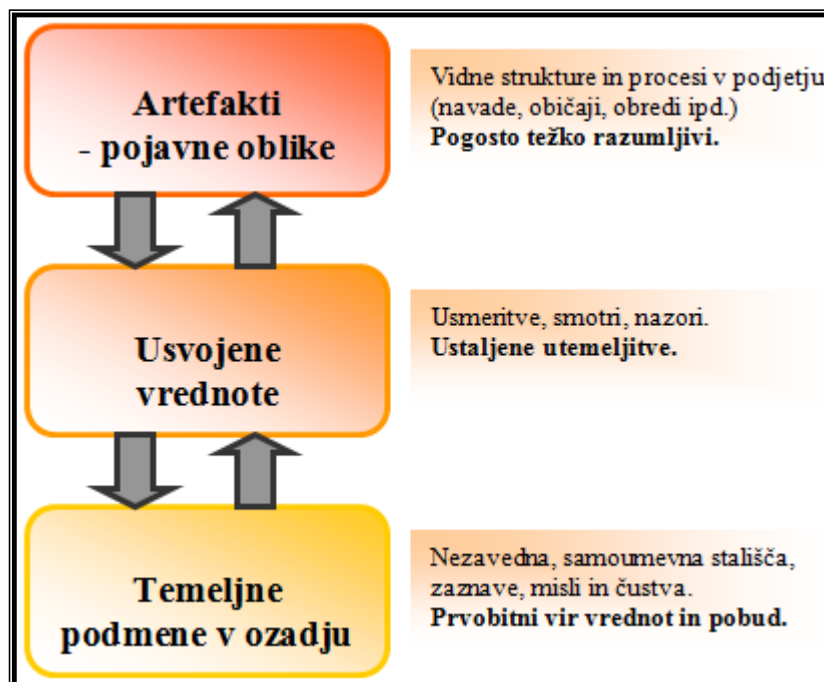
- zavest, ki zajema vse, kamor sežeta naša misel in naše delovanje;
- zavest o skupnem razumevanju preteklosti, oblikovanju sedanjosti in načrtovanju bodočnosti;
- instrumenti, s katerimi vzdržujemo to zavest: jezik, vrednote, vera, tradicija, ideologija, umetnost, znanost itd.;
- prostor, v katerem se vzdržuje ta zavest: domovina, država, Evropa, zahodna civilizacija, svet;
- identiteta v smislu zavesti – osebna, lokalna, nacionalna, civilizacijska.

Hrastelj (1995, str. 363) uči, da daje kultura osebam smisel o tem, kdo so, o njihovi pripadnosti, kako naj se vedejo, kaj naj delajo. Jurše (1997, str. 56) kulturo opredeljuje kot priučeni način življenja v skupini in odzivanje skupine na različne stimule.

## 1.2 Sestavine in ravni kulture

Tavčar (2000b, str. 59) razlaga, da je kulturo mogoče smatrati kot sistem z več podsistemi; te je mogoče analizirati in dobiti celovito podobo kulture. Podsistemi so lahko družina, šolstvo, gospodarstvo, politika, vera, pripadnost, zdravje, sprostitev – rekreacija. Kultura ima tri ravni: usvojene podmene, iz katerih nastajajo usvojene vrednote, te pa se navzven kažejo kot pojavni znaki (artefakti) kulture. Ravni kulture prikazuje Slika 2.

*Slika 2: Ravni kulture*



*Vir: M.I.Tavčar, Strateški management, 2002, str. 18.*

Tavčar (2000b, str. 59) uči, da se vrednot ne zavedamo, zato se o njih ne moremo pogovarjati in zato niso vidne drugim ljudem. Vrednote so po njegovem splošne težnje, ki

nekemu stanju zadev dajejo prednost pred drugimi in imajo predznak: zlo in dobro, umazano in čisto, grdo in lepo, nenaravno in naravno, nesmiselno in logično, neracionalno in racionalno.

Tavčar (2000b, str. 59) kot pojavne oblike – artefakte navaja:

- vse, kar zaznamo ob stiku s tujo kulturo;
- vidni izidi delovanja skupine: urejenost fizičnega okolja, jezik, tehnologija, proizvodi, umetnostne stvaritve;
- artefakte je lahko opaziti, pa težko pojasniti;
- slog skupine: oblačenje, nazivanje, izkazovanje čustev, legende in zgodbe o podjetju, vrednote, ki jih proglašajo, obredi in slovesnosti;
- vidno obnašanje skupine in procesi, ki obsegajo rutinsko obnašanje.

Tavčar (2000b, str. 59) navaja, da usvojene podmene nastajajo okrog naslednjih temeljnih razsežnosti:

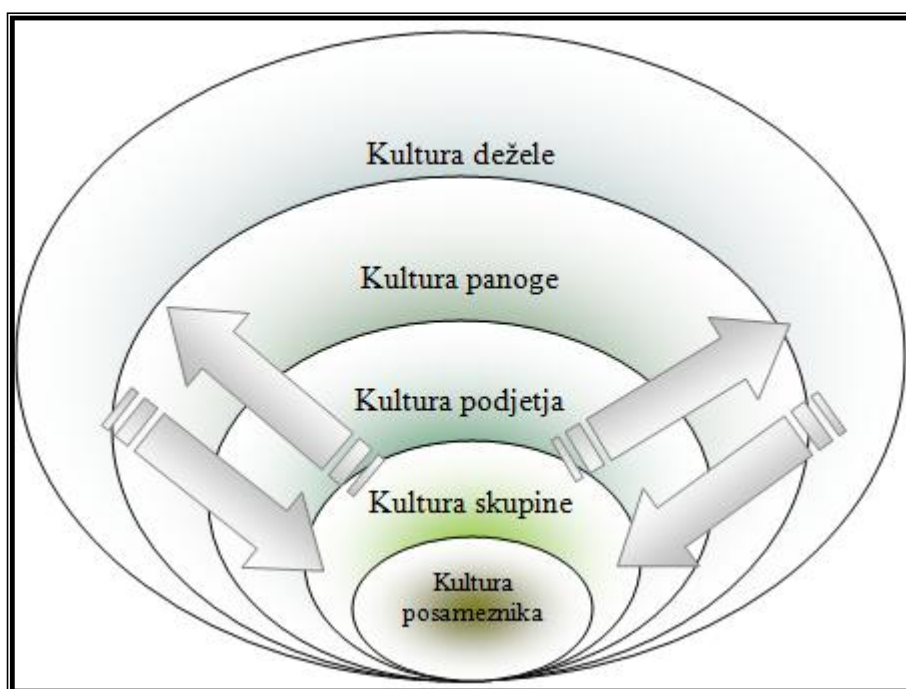
- značilnosti resničnosti in resnice: kaj je stvarno in kaj ne, kaj so dejstva v snovnem in družbenem področju, kako opredeljujemo resnico in ali izhaja resnica iz razodetja ali iz odkritij;
- značilnosti časa: podmene, ki opredeljujejo temeljne koncepte skupine o času, kako ga določamo in merimo, koliko vrst časa je in kako pomemben je čas v kulturi;
- značilnosti prostora: skupne podmene o prostoru in razdelitvi prostora, o razporejanju in lastništvu prostora, o simbolnem pomenu prostora, ki obdaja osebo, vloga prostora v opredeljevanju razmerij kot sta stopnja zaupnosti in zasebnosti;
- značilnosti človeške narave: skupne podmene o tem, kaj pomeni biti človek in katere človeške lastnosti veljajo kot prvinske; je človeška narava dobra, zla ali nevtralna; ali morejo postajati človeška bitja popolnejša ali ne;
- značilnosti človeške dejavnosti: skupne podmene o dejavnostih ljudi do okolja, ki so primerne glede na podmene o resničnosti in o človeški naravi: kaj je prava mera aktivnosti in pasivnosti v temeljni naravnosti posameznika v življenju; kakšno naj bo razmerje podjetja do okolja; kaj je delo in kaj igra;
- značilnosti razmerij med ljudmi: skupne podmene o temeljni naravnosti, ki naj se je ljudje držijo v medsebojnih razmerjih, v razporejanju moči in naklonjenosti; je življenje sodelovanje ali tekmovanje; kaj je primerna psihološka pogodba med delodajalci in delojemalci; ali pristojnosti temeljijo na tradicionalni premočrtno avtoriteti, na moralnem soglasju, zakoni ali karizmi (nadarjenosti); kakšne so skupne podmene o pravih načinih za urejanje nasprotij in odločanje.

Hofstede (2001, str. 15) razlaga, da se kultura izraža na različnih ravneh življenja. Na najširši ravni govorimo o transnacionalnih kulturah (npr. »zahodna kultura«, »najstniška kultura«, »verska kultura« ipd.). Na ravni posamezne države oz. posameznega naroda govorimo o nacionalni kulturi. Ta označuje značilnosti ljudi, institucij in organizacij v različnih državah. Na ravni organizacije oz. podjetja govorimo o organizacijski kulturi. Različna podjetja imajo lahko znotraj iste nacionalne kulture različne organizacijske

kulture. Prav tako se lahko znotraj podjetja oz. organizacije pojavljajo subkulture. Na ravni panoge govorimo o panožnih kulturah (npr. tekstilna panoga ima popolnoma drugo kulturo kot farmacevtska), v okviru profesij o profesionalnih kulturah, ki združujejo pripadnike posameznih poklicev (npr. odvetniki, zdravniki ipd.).

Tudi Tavčar (2002, str. 17) pravi, da se s kulturami srečujemo povsod, kjer živijo in delujejo ljudje; menedžerji se srečujejo s kulturami v podjetjih in v okoljih, kjer delujejo podjetja. Kulture temeljijo na vrednotah, ki prevladujejo med ljudmi. Zato se kultura podjetja začne pri posamezniku – pa tudi v ozadju, od koder izvira: to je najprej družina, pa narod, družbeni razred, stroka, druge povezave in pripadnosti. Nadaljuje se v skupinah v podjetju – tako v formalnih – v enotah podjetja – kot v neformalnih, interesnih. Rezultanta teh kulturnih vplivov je kultura podjetja. Ta bistveno vpliva na delovanje in usmeritve podjetja. Vsako podjetje dokazuje svojo upravičenost in dosega uspešnost v okoljih, s katerimi je v menjalnih razmerjih. Tudi ta okolja imajo svoje kulture – krajevno okolje, panoga, v kateri deluje podjetje; dežela, panoga, v kateri deluje in tekmuje za čim večjo uspešnost. Okvirnost kulture prikazuje Slika 3.

*Slika 3: Okvirnost kulture*



*Vir: M.I.Tavčar, Strateški management, 2002, str. 17.*

### **1.3 Poglavitni vidiki kulture**

Kulturo pogosto enačimo s posamezno državo oz. narodnostjo. Čeprav kultura praviloma označuje en narod, ki se po njej loči od drugih narodov, tudi znotraj naroda obstajajo specifične razlike med posameznimi skupinami. Ne nazadnje so nekatere lastnosti značilne le za posameznika in ga ločijo od drugih posameznikov. Zato je pri upoštevanju kulturnih

razlik potrebna previdnost, predvsem pa razgledanost, zato se v nadaljevanju besedila seznanimo s problematičnimi področji kulture, z razločevanjem med osebnostjo in kulturo ter kulturnimi in jezikovnimi razlikami, torej si pogledimo poglobljene vidike kulture.

### **1.3.1 Problematična področja kulture**

Hofstede, Pedersen in Hofstede (2006, str. 53) naštevajo problematična področja, ki zadevajo kulturo:

- Kultura ni univerzalno sprejeta zamisel, in njeno opredelitev je mogoče izvesti na ogromno načinov. Vendar pa vse (razen nekaterih najbolj eksotičnih) pravijo, tako kot oni, da se kultura nanaša na družbeni svet. Določa namreč, kako skupine ljudi oblikujejo svoje življenje.
- Ko pričnemo razmišljati o kulturi, se pojavi težava, na kateri točki potegniti črto. Ali vanjo vključiti vse vrednostne vire, kot so demografija, statusna raven, navezanosti in identitete, ali pa se omejiti zgolj na eno ali dve kategoriji. Etnične ali regionalne subkulture lahko delujejo na način, ki je analogen nacionalni kulturi, vendar so običajno brez šolskega in pravnega sistema ter drugih družbenih ustanov, s katerimi kultura krepi svoje prevladujoče nazorske sisteme. Poklicne, korporativne ali s starostjo povezane subkulture običajno niso nič drugega kot zgolj različice v tkivu nacionalne kulture. Te subkulturne skupine imajo lahko svoje lastne junake, simbole in obrede, vendar imajo enake vrednote kot nacionalna kultura, v kateri delujejo.
- Poleg tega obstaja vprašanje, kdo je tisti, ki odloča, katera pravila veljajo in kdo je legitimni razlagalec teh pravil. Seveda se v družbenih interakcijah ta pravila vedno znova ponavljajo, poustvarjajo in drugače razlagajo, zato o njih ni nikdar mogoče izreči zadnje besede.
- Kultura se razkriva skozi družbeno dogajanje, ki vselej poteka v spreminjajočem se okolju. Politični dogodki ali tehnološki razvoj lahko denimo drastično spremenijo okolje, v katerem ljudje živijo. Vseeno pa sprememba okolja sama po sebi ne zagotavlja tudi družbenih sprememb, četudi izvaja pritisk na kulturo. Učinek kulture in okolja je med seboj težko ločiti. Učinek okolja si je mogoče zlahka napačno razlagati kot učinek kulture in obratno. Posameznik lahko vidi posledice kulture vsepovsod ali pa jih sploh ne vidi.
- Ker je kultura tako zapletena in dinamična, jo je zaradi težav, povezanih z zanesljivostjo in verodostojnostjo, izredno težko meriti.
- Najgloblja ugotovitev pa je morda ta, da oseba, ki pripada določeni kulturi, morda ni sposobna opisati svoje kulture tako podrobno in artikulirano, da bi njeno razlago sprejela tudi druga oseba, ki pripada isti kulturi, oz. tako, da bi jo razumela oseba, ki tej kulturi ne pripada. Nazorski sistemi so zapleteni, zato je vrednote skoraj nemogoče določiti z zavestnim razmislekom.

### **1.3.2 Razločevanje med osebnostjo in kulturo**

Razločevanje med osebnim vedenjem in kulturnimi značilnostmi ni vselej preprosto. Hofstede, Pedersen in Hofstede (2006, str. 55) govorijo, da se ob vsakem interkulturnem

srečanju vedno pojavi skušnjava, da bi druge obtožili slabega značaja ali slabih namer, namesto da bi doumeli, da delujejo po drugačnih pravilih. Velika verjetnost je, da bodo ljudje iz individualističnih (nizko kontekstnih) kultur v svoj osebni značaj vnesli svoje kulturno pogojeno vedenje, saj ni mogoče pričakovati, da bodo zaznali nevidno roko skupine. Ne želijo si namreč, da bi jih ljudje imeli za del skupine in tako zanikali njihovo enkratno individualnost. Stežka vidijo, da si je mogoče kljub dejstvu, da so enkratni posamezniki, deliti skupno kulturo s sonarodnjaki. Ljudje iz kolektivističnih (visoko kontekstnih) kultur lahko storijo ravno nasprotno napako: vedenju posameznika pripišejo namen skupine. Ko ljudje navezujejo stike s pripadniki iz drugih kultur, lahko zaradi svojih kulturnih vrednot izrečejo ali storijo kaj, kar tu drugi ljudje napačno razumejo kot namerno dejanje. Nekatere stereotipne vrste napačnega medkulturnega pripisovanja pomena so posledica razlik med kulturnimi dimenzijami. Zelo poenostavljen pregled nekaterih med njimi prikazuje Tabela 1.

*Tabela 1: Napačno pripisovanje kulturno pogojenega vedenja*

<b>Poslušalec, ki je kulturno bolj ...</b>	<b>... si lahko kulturno pogojeno vedenje tujcev napačno razlaga, in sicer kot ...</b>
kolektivističen	žaljivo, stresno, brezsrčno, nesramno.
individualističen	nepošteno, podkupljivo.
navajen na večjo oddaljenost od moči	nespoštljivo, neprimerno, grobo.
navajen na majhno oddaljenost od moči	ukazovalno, togo (pri osebah na visokem položaju); služnostno, strahopetno (pri osebah na nizkem položaju)
ženstven	agresivno, postavljaško (pri moških), »punčkasto« (pri ženskah).
moški	šibko (pri moških), nežensstveno (pri ženskah).
izrazito nestrpen do neznanega	nenačelno, nemoralno.
strpen do neznanega	togo, paranoično.
dolgoročno usmerjen	neodgovorno, razsipniško.
kratkoročno usmerjen	skopuško, hladno.

*Vir: G.J.Hofstede, P.B.Pedersen in G.Hofstede, Komuniciranje: raziskovanje kulture, 2006, str. 56.*

### 1.3.3 Kulturne in jezikovne razlike

Kavčič (1996, str. 262) razlaga, da vsak posameznik pripada neki skupini, ki ima številne skupne lastnosti. Posameznike, ki pripadajo skupinam z lastnostmi, drugačnimi od lastnosti naše skupine, imenujemo pripadniki tuje kulture oz. tujci. Te lastnosti so lahko narodnost, jezik, organiziranost, ideologija, navade, vrednote, običaji, postopki, izkušnje, cilji, ipd. Imenujemo jih kulturne razlike.

Lewicki et al. (2003, str. 358) ugotavlja, da kulturne razlike med pripadniki tujih kultur vplivajo na poslovanje na več načinov:

- lahko pripeljejo do nesporazumov v komunikaciji;
- ne predstavljajo le težav pri razumevanju besed, temveč tudi pri interpretaciji vedenj;

- vplivajo na obliko in vsebino pogovorov oz. dogovorov, ki jih pripadnika želita doseči;
- vplivajo na stil poslovnega sporazumevanja oz. poslovanja.

Osredečki (1994, str. 155) trdi, da obstaja med različnimi kulturami cela vrsta majhnih in velikih razlik, bodisi v kretnjah, znakih in drugih neverbalnih sporočilih bodisi v jeziku. Te razlike praviloma rastejo z oddaljenostjo ene kulturne skupine od druge.

Južnič (1983, str. 152) navaja, da se kultura razvija, prevzema ter prenaša predvsem s komunikacijo v sosledju generacij, katere instrument je jezik. Zanj je jezik temeljni element, ki sploh omogoča obstoj kulture. Ni le sredstvo sporazumevanja, pač pa najprej metafizični pogled na svet. Je shranjevalec in založnik modeliranja stvarnosti. Že kot otrok, ko se začne učiti govoriti, hkrati z določenim jezikom sprejema nek model sveta, družbeno konstruirano stvarnost.

Hofstede, Pedersen in Hofstede (2006, str. 56) razlagajo, da se postavlja vprašanje, ali imajo razlike v nacionalni kulturi kaj opraviti tudi z jezikovnimi razlikami. Zavedajo se namreč, da ima vsak jezik svoje besedišče in slog in da je zelo težko prevajati knjige, ne da bi se s prevodom izgubili pretanjeni pomenski odtenki. To je povsem razumljivo, saj se je vsak jezik razvijal skupaj z družbo, ki ga je uporabljala, zato jezikovne razlike običajno nakazujejo razlike v kulturi. Kljub temu pa obratno ne drži vedno. Pokazalo se je, da uporaba istega jezika ne pomeni nujno tudi deljenja iste kulture. Dve deželi imata lahko nadvse različni kulturi, kljub dejstvu, da njuno prebivalstvo govori isti jezik. Vzemimo npr. Nizozemsko in Flandrijo, del Belgije, ki meji na Nizozemsko. Deželi si resda delita skupno odprto mejo in skupen jezik (čeprav se razlikuje v narečju), vendar sta njuni nacionalni kulturi dokaj različni in taki sta že več stoletij (zgodovinski razlogi namreč segajo še v čas rimskega cesarstva).

Tudi Mumel (2008, str. 597) trdi, da je jezik pomemben element kulture, saj naj bi zgradba jezika celo določala način razmišljanja. Jezik predstavlja najbolj očitno razliko med kulturami, saj ga navzven najbolj opazimo. Jezik prav tako odraža okolje, v katerem je nastajal. Jezik predstavlja ključ do kulture. Jezik pa lahko postane ovira, ko besede nimajo istega imenovalca v komunikaciji, zato si v naslednjem poglavju pogledimo opredelitev in pomen poslovnega komuniciranja ter opredelitev mednarodnega komuniciranja in njegove ovire.

## **2 MEDKULTURNO POSLOVNO KOMUNICIRANJE**

Komuniciranje je ena izmed najpomembnejših dejavnosti članov v podjetjih, saj skoraj ni naloge, ki bi jo mogli opraviti brez komuniciranja. Namenjeno pa je postavljanju ciljev podjetja in doseganju teh ciljev, torej politiki podjetja. Menedžerji in strokovnjaki nasploh komunicirajo zato, da bi informirali sodelavce in druge, da bi pridobivali koristne

informacije, in predvsem zato, da bi vplivali na sodelavce ter posameznike in skupine zunaj podjetja.

## 2.1 Opredelitev in pomen ter motnje poslovnega komuniciranja

Možina (2004, str. 20) uči, da pomeni komunicirati »izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se«, komunikacija pa »sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacij – komunikacijsko sredstvo«. Tavčar (1995, str. 11) razlaga, da komuniciranje, ki je samo sebi namen – govoričenje tja v en dan, brez repa in glave, brez pameti in namere – seveda ni poslovno komuniciranje. Poslovno komuniciranje je ciljno početje. Temeljni cilj ali smoter poslovnega komuniciranja so koristi posameznika, skupine, enote, podjetja. Poslovno komuniciranje je sredstvo za doseganje ciljev delovanja in poslovanja.

V Možina, Tavčar in Kneževičeva Tavčar (1995, str. 12) pravijo, da naj ima vsako poslovno komuniciranje jasno domišljen cilj: realen, ne previsok in ne prenizek, predvsem pa merljiv – kako bi sicer zatem presodili, ali je komuniciranje uspelo. Do cilja (zakaj?) vodijo strategije: dejavnosti za doseganje cilja (kaj in kako?), urejenost (kdo, kdaj, kje?) in sredstva (koliko?). Preden se lotimo komuniciranja, premislimo ta »zakaj« in teh šestero »K-jev« – kaj, kako, kdo, kdaj, kje in koliko.« Ta premislek je že pol uspeha. To prikazuje Slika 4.

Slika 4: Cilji in strategije podjetja



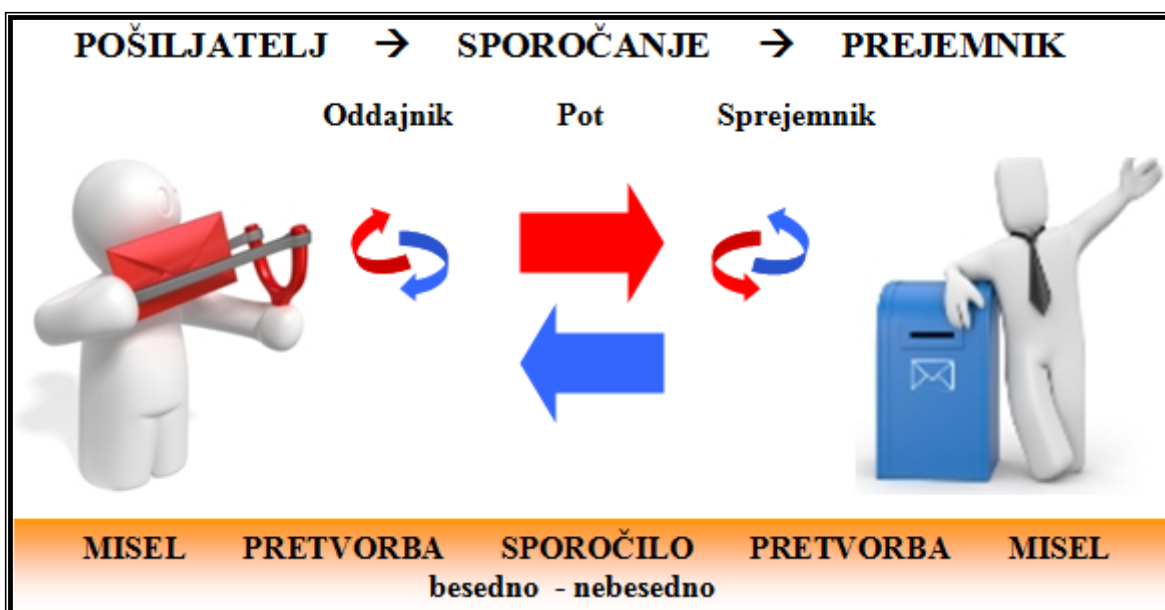
Vir: M.I.Tavčar, *Uspešno poslovno sporazumevanje*, 1995, str. 11.

Tavčar (1995, str. 10) pravi, da je velik del poslovnega komuniciranja informiranje drugih, posredovanje informacij vseh vrst: z govorno in pisano besedo, s kretnjo in risbo ter še z marsičim sporočamo, kaj smo izvedeli, kaj mislimo, kaj predlagamo. Sodelavcem naročamo, kaj naj počnejo, nadrejenim sporočamo, kaj smo opravili, odjemalcem ponujamo svoje izdelke, objavljamo javnosti svoje načrte ipd.



Za poslovno komuniciranje, razlaga Tavčar (1995, str. 12–13), sta potrebna vsaj dva: samemu sebi je človek ponavadi slab govornik. Pošiljatelj sporočila snuje in pošilja (oddaja, sporoča) – prejemnik jih prejema in spoznava vsebino. Seveda je za komuniciranje bistveno, kako prejemnik razume (raztolmači, prepozna) sporočilo, ne pa, kaj si je mislil pošiljatelj, ko je sporočilo poslal. Seveda udeleženca med sporazumevanjem vlogi večkrat zamenjata – pošiljatelj postane prejemnik in prejemnik spet pošiljatelj. Slika 5 kaže sporočilo med pošiljateljem in prejemnikom.

*Slika 5: Sporočilo med pošiljateljem in prejemnikom*



*Vir: M.I.Tavčar, Uspešno poslovno sporazumevanje, 1995, str. 13.*

Možina (2004, str. 21) dodaja, da poteka poslovno komuniciranje v podjetjih in med podjetji, v katerih delujejo udeleženci komuniciranja – pošiljatelji in prejemniki. Smisel podjetij, ciljnih združb ljudi je v ciljnem delovanju, v složnem prizadevanju za doseganje ciljev podjetja. Človek sam pač le malo zmore; skupina ljudi, ki ne sodelujejo, je le seštevek. Sodelovanje pa zahteva sporazumevanje, sporočanje in odgovarjanje, skratka komuniciranje.

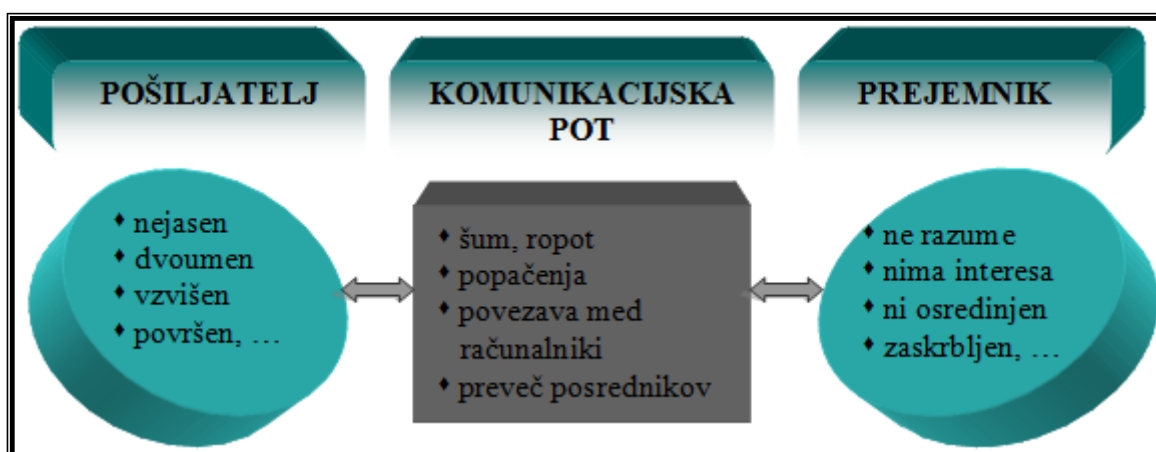
Mihaličeva (2010) poudarja, da je pravilno poslovno komuniciranje demokratično, profesionalno, etično, strpno, iskreno in spoštljivo. Pravi, da je sodobno poslovno komuniciranje poleg tega tudi iskreno, navdihujoče in prijateljsko. Danes je v podjetjih potreben razvoj tako imenovane dobronamerne komunikacije, ki se prilagaja posamezniku in izhaja iz dobrega odnosa do ljudi, sposobnosti vživitve v druge in truda za razumevanje sočloveka. Pri poslovnem komuniciranju moramo upoštevati določena pravila, brez katerih seveda ne gre, vendar pa je pomembno tudi to, da pridobimo pravi občutek za komuniciranje.

Nič ne koristi, lahko pa občutno škoduje sporočilo, ki ga je prejemnik dojel drugače, kot smo ga zasnovali – če ga je sploh prejel. Motnjam se v komuniciranju ne moremo izogniti; da pa bi jih obvladovali, jih moramo razumeti. Za motnje, pravijo Možina, Tavčar in Kneževičeva (1995, str. 69), obstajajo tri glavne skupine vzrokov:

- motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika, ki sta si tujca, njune misli in občutki niso uglašeni med seboj, med njima ni empatije;
- motnje zaradi nesporazumov (semantične): prejemniku sporočilo, kakršnega prejme, ne pomeni isto kot pošiljatelju; tem motnjam pogosto botrujejo razlike med jeziki in kulturami udeležencev;
- motnje, ki nastajajo na komunikacijski poti (šum komunikacijskega kanala): informacije se kazijo, zamujajo, se izgubljajo ipd.

Tavčar (1995, str. 23–24) pojasnjuje, da se neuglašenos kaže v sporočilu, ki je nejasno oblikovano in dvoumno, v katerem so pomešane bistvene in nebistvene vsebine, ki je neurejeno, dolgovezno, površno. Še hujša je neuglašenos udeležencev, ki se nista skušala vživeti drug v drugega, razumeti vrednote, interese, navade drugega. Neprijetni so nesporazumi. Prejemnik sporočila ne razume enako kot pošiljatelj in mu pripisuje drugačen pomen; tem semantičnim motnjam pogosto botrujejo razlike med jeziki in kulturami udeležencev. Za napačno razumevanje sporočil so še drugi razlogi. Prejemnik razume sporočilo tako, kot mu je všeč oz. kot to ustreza njegovim interesom (t. i. izbirno zaznavanje) ali pa zanj nasploh nima dovolj interesa – ker so zanj takrat pomembnejše druge zadeve, ker je sporočilo dolgovezno ali težko razumljivo. Za odpravljanje motenj je bistveno, da znamo ugotoviti, kje nastajajo: pri pošiljatelju, pri prejemniku ali na komunikacijski poti. Slika 6 kaže te vire motenj v komuniciranju.

*Slika 6: Viri motenj v komuniciranju*



*Vir: S.Možina, M.Tavčar in A.N.Kneževič, Poslovno komuniciranje, 1995, str. 70*

## 2.2 Medkulturno komuniciranje in njegove ovire

Korošec (2003, str. 7) navaja, da vsako komuniciranje, ki prečka nacionalne meje, imenujemo mednarodno komuniciranje, ki pa ni nujno, da je kakorkoli drugačno od

komuniciranja znotraj nacionalnih meja. Kot medkulturno komuniciranje lahko opredelimo komunikacijo med vsaj dvema osebama iz dveh različnih kultur. Gre za proces pošiljanja in sprejemanja sporočil, ki poteka med ljudmi z različnim kulturnim poreklom, pri čemer jih razlike v njihovi kulturi vodijo v različne interpretacije verbalnih in neverbalnih znakov (Thill & Bovee, 2002, str. 48).

Pri poslovanju z različnimi kulturami si je potrebno zapomniti, da ima lahko verbalna in neverbalna komunikacija pri različnih kulturah različen pomen. Zanimivih in smešnih primerov s področja jezika in prevodov je obilo, pravi Mumel (2008, str. 597). Denimo primer Coca-Cole, ki se je v poskusu osvajanja Kitajske morala marsikaj naučiti. V kitajščini Coca-Cola fonetično pomeni z voskom natlačena kobila oz. v nekem drugem dialektu ugriznite voščenega paglavca. Zato so izgovorjavo priredili, da je ime zvenelo kot veselje v ustih. Kellogovi *Bran Buds* ovseni kosmiči v švedščini pomenijo zažgan kmet. Slogan podjetja 3M za lepilne trakove *It sticks like crazy* (lepi kot noro) so Japonci razumeli kot *lepi (kot) neumno*. Mumel (2008, str. 597) navaja še zanimiv primer iz našega okolja. Iskratelov prodajni zastopnik je bil v Bolgariji na poslovni večerji. Na začetku večerje jim je zaželel dober tek. Poslovni partnerji, večinoma Bolgari, so ga začudeno pogledali in se zatem vseeno nasmehnili. Njegov sodelavec ga je nato podučil, da v bolgarskem jeziku dober tek pomeni dober oralni seks. Ker so imeli za seboj uspešen dan, jim je to bil povod za večer, poln smeha.

V različnih kulturah poteka komuniciranje različno. Pravzaprav je sam komunikacijski proces identičen, razlika je v tem, na kaj je usmerjena pozornost v medsebojnem komuniciranju. Mumel (2008, str. 607) uči, da ločimo kulture, kjer v komuniciranju pozornost posvetijo celotni situaciji, v kateri se komuniciranje odvija, sporočilo razumejo v kontekstu situacije. Zato jim pravimo visoko kontekstne kulture. Na drugem ekstremu so kulture, kjer so v sprejemanju informacij v medosebnem komuniciranju bolj usmerjene na samo vsebino besed in jim pravimo nizko kontekstne kulture. Preprosto povedano je v nizko kontekstnih kulturah pomembno samo, kaj kdo pove, v visoko kontekstnih kulturah pa so pomembne okoliščine – kako to pove. Zato v nizko kontekstnih kulturah posamezniki potrebujejo bistveno več besed za prenos sporočila kakor v visoko kontekstnih kulturah. Z razumevanjem sporočila v visoko kontekstni kulturi imajo zato predstavniki nizko kontekstnih kultur veliko težav.

Jurše (1997, 60–61) za nizko kontekstne kulture pravi, da so sporočila neposredna in nedvoumna ne glede na relativni status posameznika. Besede v sporočilu vsebujejo pretežni del sporočene informacije. Vezi med ljudmi so razmeroma krhke, stopnja prepletenosti med člani individualističnih družb pa relativno nizka. To so družbe, ki so izredno dovzetne za spremembe in izredno hitre. V teh kulturah igrajo pisne masovne komunikacije ključno vlogo pri denimo prepričevanju ljudi, da poskusijo izdelek. Te države so: Nemčija, Švica, Skandinavske države, ZDA.

Hrastelj (1995, str. 364) za visoko kontekstne kulture navaja, da večino informacij nosi kontekst ali pa ljudje, ki so del tega. Med ljudmi obstajajo močne vezi in močna prepletenost, kar prispeva k večjemu raziskovanju med člani in nečlani družbe. Pripadniki visoko kontekstnih kultur običajno sklepajo posle s poznanimi ljudmi, zato dajejo velik pomen medsebojnim odnosom. Čas za njih nima pomembne vloge, saj lahko opazimo odsotnost hitenja in naglice. To so kulture, kjer vladajo utrjeni kulturni vzorci, ki se težko spreminjajo in so pri sprejemanju novosti razmeroma skeptični. Značilno zanje je, da se izražajo z »mi«. V takih kontekstih pridemo do pomena sporočila s pomočjo podrobnejše analize celotne komunikacijske situacije – kako je bilo, kaj je bilo rečeno, kdo je kdaj rekel, manj pa je pomembno, kaj je bilo rečeno. V teh kulturah imajo tako manjši pomen pogodbeni in formalni sporazumi, večji poudarek pa pripisujejo neformalnim osebnim sporazumom. Te države so: Japonska, Kitajska, države Bližnjega vzhoda, Grčija, Italija, Francija, Španija, države Latinske Amerike ...

Hofstede, Pedersen in Hofstede (2006, str. 31) razlagajo, da lahko v medkulturnem komuniciranju nastanejo ovire na petih področjih, vendar jih je mogoče premagati, če s pojasnilom počakamo, dokler dovolj ne spoznamo tuje kulture. Z drugimi besedami, opazujemo vedenje, vendar ga ne presojujemo. Hofstede, Pedersen in Hofstede (2006, str. 32–33) navajajo, da so ovire na teh petih področjih naslednje:

- **Jezikovna razlika** (kot prva in najbolj očitna ovira): poznavanje jezika ni sestavljeno zgolj iz besed in slovnice, ampak zahteva tudi poznavanje kulture tujega jezika. Vedeti moramo namreč kaj, kako, kdaj, kje in zakaj povedati. Znanje besed in slovnice brez kulturne podlage nas lahko zgolj osmeši, saj ima določena beseda v drugačni situaciji drugačen pomen. Način, kako se naučiti jezika, je naslednji: (1) naučimo se jezika; (2) poiščemo koga, ki jezik tekoče govori, da nam ga razloži; (3) če nismo prepričani o pomenu izrečenega, prosimo za pojasnilo.
- **Neverbalno komuniciranje**: npr. kretnje in drže oz. drugače povedano, to so oblike sporazumevanja, ki brez besed spregovorijo o tem, kaj čutimo in mislimo. V svoji kulturi smo se naučili komuniciranja z neizgovorjenimi sporočili tako samodejno, da smo o njih prenehali razmišljati. Sogovornik si bo tako naše kretnje, izraze na obrazu, obleko, telesno bližino ali oddaljenost, stik z očmi ali osebno pojavnost razlagal na podlagi svoje lastne kulture, pa čeprav njegova presoja naše namere sploh ne bo odsevala. Način, kako obiti neverbalne ovire, je, (1) da prenehamo domnevati, da razumemo katerikoli neverbalni znak ali vedenje, če nismo seznanjeni s kulturo sogovornika; (2) da na neverbalno vedenje nehamo gledati kot na nekaj čudnega, pa čeprav bi v naši kulturi takšno vedenje veljalo za žaljivo; (3) da razvijemo zavedanje o lastnem neverbalnem vedenju, ki je lahko v nekaterih kulturah žaljivo.
- **Stereotipi**: ljudi poskušamo spraviti v predalčke, ki smo jih ustvarili na podlagi lastnih izkušenj. Vidimo zgolj tisto, kar želimo videti, oz. tisto, kar pričakujemo, da bomo videli, zato zavrnemo morebitne razlage, ki niso skladne z našo predstavo. Če pričakujemo, da bodo ljudje iz države X neprijazni do tujcev, si bomo po vsej verjetnosti tako razlagali tudi njihovo vedenje. Za premagovanje teh ovir (1) se je treba potruditi in se bolj poglobljeno seznaniti z lastnimi predsodki in stereotipi o

kulturi, s katero se srečujemo; (2) pridobiti moramo dodatno znanje o tej kulturi; (3) znova si moramo razložiti njihovo vedenje s stališča njihove kulture in svoje stereotipe prilagoditi novi izkušnji.

- **Vrednotenje vedenja iz druge kulture kot dobro ali slabo na podlagi lastne kulture:** tretja faza določanja pomena je vrednotenje. K temu nas spontano privedeta prvi dve fazi, tj. opazovanje in razlaga. Npr. vrednotenje različnega odnosa do hrane in pijače lahko povzroči nerazumevanje. Nagnjenost k vrednotenju lahko ublažimo, (1) če ohranimo distanco; (2) če se zavemo, da ne moremo čez noč spremeniti kulture oz. sebe; (3) če osebe iz druge kulture ne sodimo na podlagi lastnih kulturnih vrednot, in to še preden spoznamo njo in njene kulturne vrednote.
- **Stres:** podobno kot pri kateri koli drugi neznani izkušnji obstaja velika verjetnost, da bo pri medkulturnih stikih navzoč tudi stres. Tega lahko ublažimo tako, (1) da sprejmemo negotovost medkulturnih situacij, saj nismo prepričani, kaj drugi pričakujejo od nas oz. kaj lahko mi pričakujemo od njih; (2) da poskusimo zmanjšati medkulturne ovire; (3) da smo prizanesljivi do sebe in drugih.

Hofstede, Pedersen in Hofstede (2006, str. 33) dodajajo, da pri medkulturnih srečanjih obstajajo določeni filtri, ki nam lahko onemogočijo, da bi natančno razumeli sporočila drugih ljudi oz. ki onemogočajo drugim, da bi razumeli naša sporočila. Ker vedenje razlagamo in vrednotimo, še preden ga razumemo, in ker smo o ljudeh pripravljene oblikovati stereotipe, si njihovega obnašanja običajno nismo sposobni pravilno razložiti. To je mogoče odpraviti tako, da med gledanjem in poslušanjem drugih razširimo svojo dovzetnost in opazovanje, da »zamrznemo« svojo razlago (tisto, kar mislimo) in oceno (tisto, kar čutimo) in da ob negotovosti prosimo za pojasnilo. Ko govorimo, bi morali poskrbeti, da so naše namere jasne, in preveriti, ali je bilo naše sporočilo pravilno sprejeto. Ne glede na vse pa bi morali biti vseeno pripravljene tudi na presenečenja.

Bolj kot vsebina je torej v ospredju proces ustvarjanja pomena in razvoj sposobnosti medkulturnega komuniciranja. Kompetenca v medkulturnem komuniciranju je splošna notranja sposobnost posameznika, ki se uspešno spopada z izzivi medkulturne komunikacije: s kulturnimi razlikami, nepoznanimi situacijami, stresom, ki spremlja medkulturno interakcijo (Barna, 1998, str. 187). Tudi Osredečki (1994, str. 151) navaja, da mnogo mednarodnih poslov ne propade samo zaradi denarnih ali tehničnih vzrokov, ampak zaradi neuspešnega načina komuniciranja.

In ker se z vsakim dnem poslovne vezi med Slovenijo in članicami Evropske unije bolj krepijo, in če si podjetja želijo pridobiti naklonjenost tujega poslovnega partnerja, za kar si v resnici prizadevajo, je primerno, da ga pri komuniciranju prijetno presenetijo s poznavanjem podrobnosti, ki se nanašajo na značilnosti države, iz katere prihaja. Za pridobitev podatkov in vseh vrst informacij o tuji državi, s katero želi podjetje poslovati, bo podjetju v pomoč obisk kulturnega centra te države ali pogovor s kulturnim atašejem na njihovi ambasadi. Pomagali mu bodo tudi strokovni sodelavci, zaposleni na Gospodarski zbornici Slovenije in slovenska diplomatska predstavništva v tujini.

Kantužerjeva (2009, str. 22) našteva, kaj je dobro vedeti o državi, iz katere prihaja naš poslovni partner oziroma v katero smo sami namenjeni. Vsekakor je dobro poznati politično ureditev države (republika, monarhija ...), nikakor pa pogovor o politični pripadnosti ali simpatiziranju z eno ali drugo politično opcijo ne sodi v poslovni pogovor. Poznati glavno mesto in nekaj večjih mest v državi, iz katere prihaja poslovni partner, tudi ne bo odveč. Seznanjeni bodimo tudi z uradnim nazivom države, s katero poslujemo. Na primer »Holland« se uradno imenuje »The Netherlands«. Dobro je poznati ime predsednika države in imena drugih pomembnih visoko političnih osebnosti države. Prav tako je dobro poznati njihovo religijo in verska določila, ki veljajo v tej državi (niso vse arabske države tudi muslimanske), ter njihove državne in verske praznike. Koristno je biti seznanjen s statističnimi podatki o gospodarskih gibanjih in ekonomskih indikatorjih ter najbolj zastopanih industrijskih panogah. Ne bo odveč poznati tako zgodovinsko preteklost in geografsko lego države, kot tudi kulturne različnosti pri prehranjevanju. Vsekakor bomo predstavnika tuje kulture presenetili s poznavanjem slavnih osebnosti iz te države, na primer nagrajencev ali slavnih glasbenikov, znanstvenikov, športnikov, umetnin. Dobro je tudi vedeti, kateri šport je v določeni državi najbolj priljubljen in kdaj, če sploh, je bilo v državi svetovno prvenstvo v športni panogi.

Če razumemo, kakšen pomen ima medkulturna komunikacija za posameznike, ki delujejo v medkulturnem okolju, se lažje prilagajamo različnim situacijam medkulturnega stika, obenem pa hitreje osvojimo veščine, potrebne za uspešno komunikacijo s pripadniki drugih kultur. Namreč temeljito poznavanje tuje kulture praviloma zahteva večletno učenje kulturnih elementov oz. značilnosti, obvladovanje tujega jezika ter dolgotrajno bivanje v tej državi.

### **3 UPORABA E-POŠTE V POSLOVANJU**

Gates (1999, str. 105) razlaga, da ljudje, vsaj v razvitejšem delu sveta, jemljemo svoje električne pripomočke kot nekaj naravnega in samoumevnega. O njih sploh ne razmišljamo, le samodejno jih uporabimo, kadar jih potrebujemo. Toda tisti, ki so stari okrog šestdeset let, se še dobro spomnijo, da so bili časi, ko je imelo televizijske aparate le malo družin.

Danes, pravita Kragelj in Ušaj (2000, str. 142), živimo v svetu E. Raba besed elektronsko, elektronska oz. raba črke e postaja čedalje pogostejša: e-poslovanje, e-nakupovanje, e-bančništvo, e-tehnologija, e-pošta ... E-pošto tako opredeljujeta kot način izmenjave elektronskega sporočila med dvema računalnikoma, ki sta lahko kjerkoli – v istem prostoru ali pa na različnih celinah. Sporočilo potuje s pošiljateljevega računalnika prek komunikacijskih medijev, npr. žice krajevnega omrežja, optičnega kabla, telefonske ali satelitske povezave ... v prejemnikov poštni nabiralnik ter čaka, dokler ga prejemnik ne prebere.

Šuler (1997, str. 6) pravi, da je elektronska pošta gotovo najbolj razširjena storitev v internetu, njene korenine pa so neločljivo povezane z razvojem svetovnega računalniškega omrežja. Hrastelj (2001, str. 239–240) pojasnjuje, da je internet nastal iz razvojnih in raziskovalnih potreb ameriškega industrijskega in predvsem vojaškega kompleksa pod imenom arpanet leta 1969. V začetku osemdesetih let se je vojaški del ločil in preostanek se je preimenoval v internet. Leta 1989 je nastal world wide web (www ali w3), kot del interneta. Od vsega začetka je bil zasnovan kot sistem ali omrežje decentralno povezanih računalnikov. Jerman Blažič (2001, str. 13) pravi, da se je v poznih sedemdesetih in zgodnjih osemdesetih letih elektronsko poslovanje razširilo v okviru podjetij v obliki sistemov za prenos datotek, računalniške izmenjave podatkov in elektronske pošte. Florjančič in Ferjan (2000, str. 58) menita, da je elektronska pošta postala »neminljiv« način komuniciranja in je kot način izmenjave informacij preko računalniških omrežij nedvomno najmanjši skupni imenovalec omrežja internet. Žirovnikova (2004, str. 90) ugotavlja, da praksa kaže, da se elektronska sporočila vse pogosteje uporabljajo tudi namesto uradnega poslovnega pisma, predvsem zaradi hitrosti komunikacije. Pri tem je treba upoštevati tudi kulturne razlike med različnimi kontinenti. Evropejci zagotovo uporabljamo bolj zadržan način komunikacije v primerjavi z Američani, zato so v evropskem prostoru pozdravne vrstice, ki jih uporabljamo tudi v poslovnem pismu, še vedno zelo pogoste.

Lahko rečemo, da je v času vrhunca informacijske tehnologije elektronska pošta postala ena od glavnih komunikacijskih orodij, ki pa ima kljub mnogim prednostim tudi nekaj pomanjkljivosti. V nadaljevanju si zato pogledimo te lastnosti.

### 3.1 Prednosti in slabosti e-pošte

Kavčič (1998, str. 327) navaja naslednje prednosti elektronske pošte:

- **Hitrost sporočanja:** e-poštno sporočilo lahko pošljemo komur koli, ki ima e-poštni naslov. Sporočilo bo v prejemnikov e-poštni predal prispelo v nekaj sekundah ali minutah, in sicer ne glede na to, ali je prejemnik naš sosed ali pa živi na drugem koncu sveta. E-pošta je dvosmerna. Sporočila lahko prejemamo od kogar koli, ki pozna naš e-poštni naslov, nato pa jih lahko preberemo in nanje odgovarjamo. Sporočilo lahko pošljemo kadar koli podnevi ali ponoči. Če prejemniki niso pred svojimi računalniki in dosegljivi (nimajo vzpostavljene povezave z internetom), ko pošljemo sporočilo, jih bo počakalo do takrat, ko bodo naslednjič preverili e-pošto. Če imajo vzpostavljeno povezavo, bodo morda odgovorili v nekaj minutah.
- **Enostavnost sporočanja:** sporočilo odpošljemo izza pisalne mize. Ni potrebno iskati kuverte, pisati naslova, lepiti znamke, pisati datumov ter skrbeti, da pismo pride v poštni nabiralnik. Isto sporočilo lahko pošljemo različnim prejemnikom hkrati. Zato so sporočila po elektronski pošti običajno krajša in pogostejša. Poleg besedila lahko z e-poštnim sporočilom pošiljate skoraj katero koli vrsto datoteke, vključno z dokumenti,

slikami in glasbo. Datoteko, poslano z e-poštnim sporočilom, imenujemo priloga. Ob prispelem odgovoru je tudi naše prvotno sporočilo v takšni obliki, da si ga lahko kadarkoli osvežimo.

- **Enostavno shranjevanje sporočil:** sporočila, ki jih pošljemo ali prejmemo po elektronski pošti, računalnik shrani. Tako imamo arhiv prejetih in poslanih sporočil, v katerem lahko vedno znova najdemo sporočilo, ki nas zanima. Ko se jih nabere preveč, jih je treba urediti (porazdeliti po mapah) ali pa izbrisati. Tehnologija dopušča oboje. Brisanje sporočil je večstopenjsko, tako da je možnost brisanja po pomoti relativno majhna.
- **Cena:** elektronska pošta je brezplačna. V nasprotju s pošiljanjem običajnega pisma nam tukaj ni treba plačati znamke ali poštne, ne glede na prejemnikovo prebivališče. Edini strošek je plačilo internetne povezave.

Pomanjkljivosti elektronske pošte so naslednje, pravi Kavčič (1998, str. 327):

- **Odvisnost od tehnologije:** vsaka tehnologija ima svoje slabosti, tako tudi tehnologija, ki podpira elektronsko pošto. Tehnologija ne deluje vedno v skladu s postavljenimi standardi in se kviri. Običajno se pokvari takrat, ko jo najbolj potrebujemo. Vse to zmanjšuje učinkovitost elektronske pošte. Najprej kaže omeniti, da so vse elektronske tehnologije odvisne od elektrike. Če elektrike zmanjka, ne delujejo. Celo več, če je zmanjka nenadoma, ko računalnik oziroma uporabnik na to ni pripravljen, nastane škoda. Lahko pride do delnega ali celovitega uničenja datotek v spominu. Nadaljnja odvisnost se pokaže takrat, ko ponudniki oziroma operaterji opravljajo razna montažna in vzdrževalna dela na povezavah med računalniki. Takrat povezave enostavno ne delujejo.
- **Zaščita zasebnosti sporočil:** gre enostavno za problem zavarovanja, da sporočila po elektronski pošti niso dostopna nepoklicanim. Gre za podobno zadevo, kot so hekerski vdori v tuje računalnike. Osnovna zaščita je seveda uporaba gesel, ki onemogočajo te nepridiprave vdore.
- **Odziv in preverjanje razumevanja sporočila:** ta način komuniciranja ne more zamenjati komuniciranja v živo, ki omogoča takojšen odziv in boljše preverjanje razumevanja sporočila. Pošiljatelj ne more biti prepričan, da je naslovnik prebral dopis, ga razumel, odprl priponko, ter kako je sploh sprejel sporočilo (z odobravanjem ali z nasprotovanjem). Zato je priporočljivo preverjati sprejem in razumevanje pošte – s telefonskim klicem lahko preverimo, če je dopis prebral, ga razumel.

Možina et al. (2000, str. 136) meni, da tako velika omrežja kot je internet, zahtevajo posebno disciplino, nekakšno demokracijo, ki je nujno potrebna za učinkovito delovanje takega omrežja. Za »popotnike« po tem omrežju veljajo pravila lepega vedenja, bonton e-komuniciranja, imenovan tudi omrežni bonton oziroma »netiketa« (ang. netiquette).



## 3.2 Bonton e-komuniciranja

Osnove bontona v e-komuniciranju oziroma e-pošti so izjemno pomembne v poslovnem svetu, saj nas lahko neprimeren način privede tudi v neprijetne položaje z resnimi posledicami. Ko stopimo v novo kulturo, in e-pošta je nova kultura, lahko storimo veliko napak, kajti zaradi nevednosti lahko prizadenemo druge ali pa narobe razumemo, kaj nam želi pošiljatelj sporočiti. Skrt (2005) pravi, da se zato od zaposlenih oz. uporabnikov e-pošte zahteva in pričakuje upoštevanje nekaj nenapisanih pravil e-vedenja:

- **V katera polja vpisati naslovnike** – Vsako e-sporočilo je sestavljeno iz glave in iz telesa sporočila. Glava je običajno sestavljena iz podatkov o pošiljatelju, naslovniku sporočila in naslova sporočila. Glavi sporočila sledi vsebina sporočila, ki ga posredujemo prejemniku ter podpis (če ga seveda vključimo v sporočilo). Naslov prejemnika običajno vpišemo v vrstico Za (ang. *To*). Če želimo posameznim osebam poslati sporočilo le v vednost, vpišemo njihove naslove v polje Kp (ang. *Cc*). Pri tem se je potrebno zavedati, da bodo naslovi iz tega polja vidni vsem ostalim prejemnikom sporočila. Če je potrebno sporočilo poslati na več naslovov in če ne želimo, da bi ostali prejemniki videli, komu vse smo poslali sporočilo, uporabimo polje Skp (ang. *Bcc*), ki bo zagotovilo, da bodo naslovi vseh ostalih prejemnikov ostali skriti, kar pomeni, da bodo naslovniki dobili skrito kopijo sporočila. V praksi to pomeni, da bo skriti naslovnik videl vse naslove, ki se nahajajo v poljih Za ali Kp, naslovniki iz ostalih polj pa ne bodo videli naslovov, ki so skriti v polju Skp. Napačna uporaba polj Za, Kp in Skp ima lahko precej neprijetne posledice še posebej v smislu pošiljanja poslovne pošte. Pogostokrat se namreč dogaja, da zaposleni v podjetju zaradi nepravilne uporabe e-pošte razkrijejo marsikatero poslovno skrivnost (pošiljanje pošte na napačne naslove, razkrivanje identitete vseh prejemnikov oziroma poslovnih strank in podobno). Preden odpošljemo pošto, zatorej preverimo, v katerih poljih imamo vpisane naslove prejemnikov.
- **Naslov sporočila** – Ker poleg e-naslova pošiljatelja prejemnik sporočila najprej zagleda naslov sporočila, bi morali z naslovom v naslovnem polju vedno opisati tisto, kar opredeljuje celotno sporočilo. Prejemnik bi moral ob pogledu na prejeto e-pošto takoj vedeti, kaj približno lahko pričakuje, ko bo odprl sporočilo. Zaradi tega je pomembno, da izpolnimo naslovno polje Zadeva (ang. *Subject*), kjer z besedo ali dvema opredelimo namen sporočila.
- **Podpis sporočila** – Vsako napisano sporočilo bi moralo imeti rep in glavo. To pomeni, da mora sporočilo vsebovati uvodni pozdrav, besedilo sporočila, pozdrav in podpis pošiljatelja, ki si ga lahko naredimo s podpisno datoteko. Ker večina uporabnikov pošilja privatno pošto tudi med službenim časom, obstaja možnost, da si ustvarimo različne podpisne datoteke. Priporočljivo je, da obsega podpis naslednje podatke: ime in priimek, položaj, e-mail naslov, ime in naslov podjetja, v katerem smo zaposleni ter telefonsko številko, kamor nas lahko kontaktirajo. Podpis, ki ga bomo ustvarili, bo poštni klient avtomatično dodal v sporočilo, kar nam bo prihranilo kar nekaj časa, ki bi ga drugače izgubili, ko bi morali za vsako sporočilo napisati svoje kontaktne podatke.

- **Vsebina sporočila** – Pišimo razumljivo in jasno. Bodimo vljudni, spoštljivi in tolerantni do ljudi, ki imajo drugačne vrednote. Uporabljajmo osebni pristop, kar pomeni, da je boljše, če namesto »Spoštovani« napišemo »Spoštovani g. Janez Novak«, saj bo naše sporočilo precej bolj prijaznejše z osebno noto. Poslovna korespondenca je kratka in jedrnata in takšno naj bo tudi sporočanje po elektronski pošti. Elektronska pošta uspešno nadomešča komuniciranje po telefonu ali faksu, zato naj bo temu primerna tudi dolžina posameznega elektronskega sporočila. Povprečna dolžina posameznega sporočila naj bo od 50 do 60 besed, stavki pa naj ne presegajo 15 do 20 besed. Kratki stavki na splošno pripomorejo k večji berljivosti sporočil, lahko pa pustijo vtis nevljudnosti, če so izrazito kratki in odrezavi, na primer beseda ali dve. Prav zato moramo pri oblikovanju kratkih stavkov paziti na prijazen ton sporočila. Jasnost sporočila se poveča, če se posamezno sporočilo nanaša največ na eno zadevo. Večjo učinkovitost sprejemanja informacij po elektronski pošti pa dosežemo tudi tako, da informacije osebnega značaja navajamo za glavnim sporočilom. Prejemniki naših sporočil zato ne bodo prizadeti, ravno nasprotno. Hvaležni bodo za uvidevnost, saj smo glavno pozornost namenili poslovnim zadevam. Pozorni pa moramo biti tudi pri sami obliki e-sporočil. Izogibajmo se uporabi ozadij, neberljivih pisav, animacij, slik, različnih slogov ipd. Ne samo, da se lahko »bogato okrašenemu« sporočilu zmanjša berljivost, sporočilo ima lahko zaradi različnega delovanja poštnih klientov popolnoma drugačen videz kot smo ga ustvarili. Seveda ne želimo, da bi prejemniki dobili vtis naše neprofesionalnosti in popolnega pomanjkanja smisla za estetiko. Uporaba različnih barv in velikosti pisav ni prepovedana, je pa vsekakor priporočljiva prava mera različnih naborov.
- **Uporaba velikih črk** – Pri pisanju sporočila ne uporabljamo velikih tiskanih črk, saj to pomeni, da kričimo. Velike črke bi se naj v omejenem obsegu uporabljale res v skrajni potrebi, npr. za poudarjanje resnično pomembnega dela besedila, ki opozarja prejemnika sporočila na nezaželene posledice. Vsekakor pa je tudi v tem primeru bolje, da uporabljamo namesto velikih črk odebeljen tekst.
- **Uporaba emotikonov** – Če že moramo izražati čustva, uporabljajmo znake za emocije oz. smeške, ki pa jih nikakor ne uporabljamo v poslovnih sporočilih. Pri izražanju čustev (pri tem ne mislimo samo na smeške) je potrebno vsekakor biti previden, saj lahko mimogrede koga preveč užalimo ali pa prizadenemo. Tudi šala, ki jo posredujemo nekemu, je lahko interpretirana na napačen način, kar pomeni, da jo lahko prejemnik razume kot nespoštovanje ali šaljenje na njegov račun.
- **Uporaba akronimov** – Previdni bodimo tudi pri uporabi kratic ali akronimov, saj obstaja možnost, da jih prejemnik ne bo razumel. Akronimi so v bistvu prve črke posameznih dolgih besed, s katerimi lahko prihranimo odvečne besede. V zasebnem komuniciranju se uporabljajo predvsem prve črke posameznih angleških besed, ki lahko nadomestijo pomenske stavke. Podobno kot velja za smeške velja tudi za akronime – njihova uporaba v poslovnem komuniciranju ni zaželena.
- **Preverjanje sporočila** – Vsako sporočilo pred pošiljanjem še enkrat preberimo, preverimo naslove prejemnikov in odpravimo morebitne slovnične napake, saj bi nas

lahko zaradi površno napisanega sporočila obravnavali poslovni partnerji kot nezanesljivo in površno osebo.

- **Odgovarjanje na sporočilo** – Zaželeno je, da na vsako sporočilo odgovorimo v najkrajšem možnem času oziroma v roku 24 ur. Če nam bi pisanje odgovora vzelo preveč časa, pošljimo pošiljatelju sporočilo, da smo njegovo sporočilo prejeli in da mu bomo odgovorili, takoj ko bomo utegnili. Če v poslovnem komuniciranju ne bomo pravočasno odgovorili, bodo stranke to pojmovale kot neodzivnost podjetja.

Kako je z upoštevanjem teh pravil pri uporabi e-pošte v mednarodnem poslovanju, torej v praksi, pa si pogledjmo v nadaljevanju besedila na primeru multinacionalnega podjetja ACNielsen. Namreč ob upoštevanju navedenih pravil je e-komuniciranje posameznika na profesionalni ravni, saj ga ostali udeleženci obravnavajo kot zrelega člana internetne skupnosti.

## **4 RAZISKAVA O UPORABI E-POŠTE V PODJETU ACNIELSEN**

V teoretičnem delu smo spoznali, da kultura ovira uspešno komunikacijo takrat, ko se ljudje iz različnih kultur ne odzovejo enako na zadevo. Prav tako pa nas lahko tudi neprimeren način e-komuniciranja v medkulturnem poslovanju privede v neprijetne položaje z resnimi posledicami. To problematiko smo raziskali na primeru multinacionalnega podjetja ACNielsen, z namenom ugotoviti stališča zaposlenih do osnov bontona pri uporabi e-pošte in prepoznati ovire, s katerimi se srečujejo v medkulturnem poslovanju, zato se, preden razkrijemo ugotovitve raziskave, v nadaljevanju najprej seznanimo z navedenim podjetjem.

### **4.1 Opis podjetja ACNielsen**

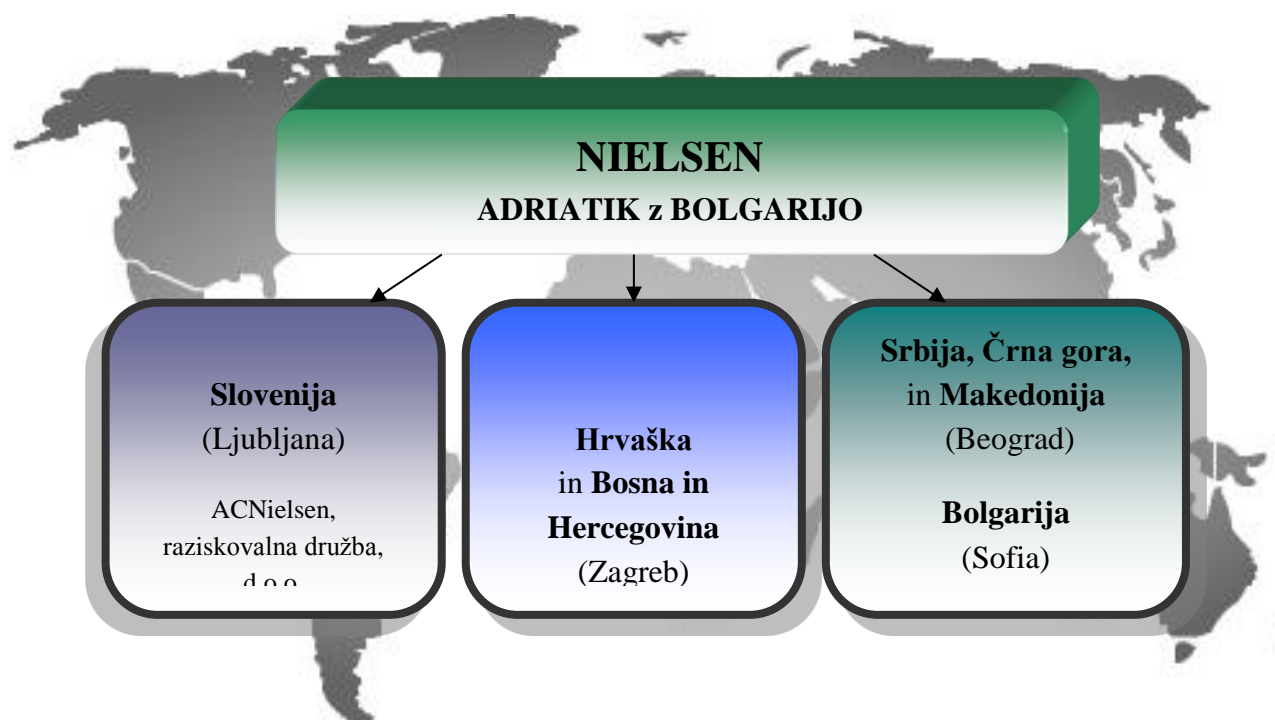
Podjetje Nielsen je eno od največjih podjetij na svetu, ki se ukvarja z raziskavami trga široke potrošnje, poleg pa tudi z raziskavami gledanosti, raziskavami mobilne tehnologije ipd. Podjetje je prisotno na tržišču že več kot 80 let v več kot 100 državah po celem svetu. V Sloveniji podjetje ACNielsen že več kot 10 let pomaga podjetjem pri svetovanju za izboljšanje poslovanja. Njegovi prihodki so v lanskem letu znašali dobrih 2 milijona evrov. Podjetje sodeluje z vsemi večjimi verigami trgovcev, kot so Mercator, Spar in Tuš ter z vsemi večjimi proizvajalci v segmentu izdelkov široke potrošnje. Najbolj znani globalni klienti podjetja so Procter & Gamble, Unilever, Colgate Palmolive, Nestle ipd. Storitve podjetja ACNielsen v Sloveniji in drugje po svetu je, da od večjih, Tesco, Walmart in omenjenih trgovcev v Sloveniji, pridobiva prodajne podatke ter jih razvršča v panel maloprodaje po kategorijah. Do danes je v podjetju ACNielsen proizvajalcem ali distributerjem na voljo več kot 150 kategorij iz prehrabnih in drogerijskih segmentov.

Nielsen z matrično ureditvijo delovnih mest stremi k izboljšanju poslovanja klientov s svojim panelom maloprodaje in analizami tega panela ter predlogi iz preseka trga. Vsako

leto uvaja nove inovativne storitve, ki pomagajo pri boljšem razumevanju trga, klienta in konkurence ter pri prepoznavanju novih trendov. Nove storitve so običajno skupno delo več držav področja Adria. Slovenija spada pod okrilje jugovzhodne regije, imenovane Adria regija, ki je razdeljena na štiri dele. V prvi del spada Slovenija (ACNielsen), v drugi del spadata Hrvaška ter Bosna in Hercegovina, tretji del sestavljajo Srbija, Črna gora in Makedonija, četrtemu delu pa pripada Bolgarija. Adria regijo prikazuje Slika 8. Glede na to, da so klienti podjetja ACNielsen tudi globalni oziroma regijski in imajo v eni od adrijskih držav svojo bazo, dajejo navodila tudi ostalim adrijskim državam. Primer je Colgate Palmolive s svojim sedežem v Ljubljani ter ostalimi podružnicami v Zagrebu, Beogradu, Sofiji in Sarajevu.

Za doseg ciljev ter medsebojno uspešno komuniciranje med klienti in Nielsen Adria pisarnami so se na podoben način kot prej omenjeni Colgate Palmolive organizirale tudi Nielsen pisarne. Vsak zaposleni podjetja ACNielsen je tako zadolžen za enega ali več globalnih klientov, torej za sodelovanje s klienti iz Nielsen pisarn po celi regiji. Poslovni jezik, ki se uporablja med Nielsen pisarnami in klienti, je angleščina tako v govoru kot tudi v pisni obliki.

*Slika 7: Adrijska regija Nielsen pisarn*



## 4.2 Namen in cilji ter raziskovalna vprašanja

Namen diplomskega dela je z raziskavo med zaposlenimi v podjetju ACNielsen ugotoviti njihova stališča do osnov bontona pri uporabi e-pošte in prepoznati ovire, s katerimi se srečujejo v medkulturnem poslovanju.

Cilji diplomskega dela so:

- Ugotoviti, katere osnove bontona zaposleni pri uporabi e-pošte v medkulturnem poslovanju upoštevajo in katerih ne.
- Raziskati, ali zaposleni poznajo kulturo tujega predstavnika.
- Raziskati, ali za zaposlene v medkulturnem poslovanju obstajajo ovire.
- Ugotoviti, ali so zaposleni v medkulturnem komuniciranju doživeli kako posledico neupoštevanja drugačne kulture.

Raziskovalna vprašanja:

- V1 – Katera pravila zaposleni pri uporabi e-pošte v medkulturnem poslovanju najbolj upoštevajo in katera najmanj?
- V2 – Ali zaposleni s stalnostjo v podjetju več kot 10 let v primerjavi s kolegi z manjšo stalnostjo v podjetju bolj upoštevajo pravilo nastavljenega avtomatskega oznanjanja prejete e-pošte in s tem takojšnji odgovor ali ne?
- V3 – Koliko odstotkov zaposlenih ima s predstavnikom tuje kulture informacije drug o drugemu?
- V4 – Ali so zaposleni s stalnostjo v podjetju do 3 leta manj seznanjeni (preučili kulturo tujega predstavnika prek knjig, interneta, s stikom) s kulturo tujega predstavnika kot njihovi kolegi z daljšo stalnostjo v podjetju?
- V5 – Ali in koliko zaposlenih vrednoti vedenje predstavnika tuje kulture kot dobro ali slabo na podlagi lastne kulture?
- V6 – Ali predstavlja poslovno komuniciranje s predstavnikom tuje kulture zaposlenim s stalnostjo v podjetju do 3 leta, v primerjavi z njihovimi kolegi z daljšo stalnostjo v podjetju, stres?
- V7 – Ali se zaposleni strinjajo, da samo poznavanje jezika brez poznavanja kulture še ni zagotovilo za uspešno komunikacijo?
- V8 – Ali je v podjetju več moških ali žensk takih, ki na delovnem mestu niso doživeli nobene posledice neupoštevanja drugačne kulture, ker to vedno upoštevajo?

## 4.3 Metodologija raziskave in opis vzorca

Ker sem potrebovala informacijo o stališčih zaposlenih v multinacionalnem podjetju ACNielsen do osnov bontona pri uporabi e-pošte in ovirah, s katerimi se srečujejo v medkulturnem poslovanju, je bilo potrebno zbrati primarne informacije. Za izvedbo raziskave smo tako zbirali primarne podatke z metodo spraševanja (strukturiran tip spraševanja) z elektronskim komuniciranjem, pri tem pa smo uporabili metode vzorčenja,

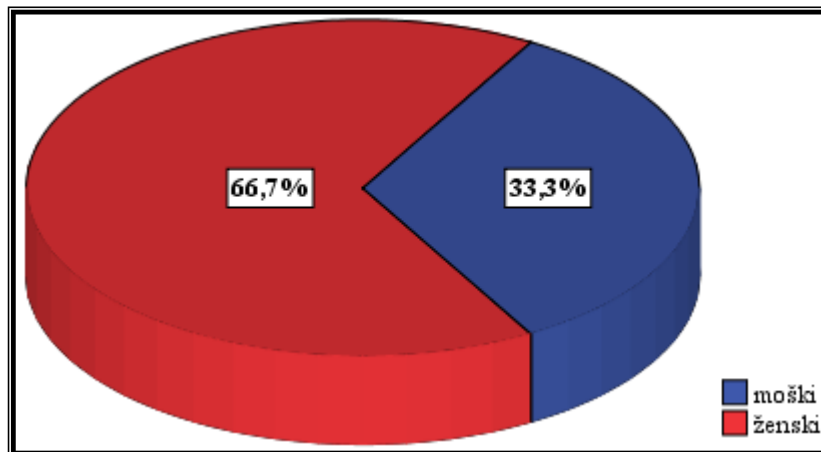
ki skrajšuje postopek zbiranja podatkov. Pripomoček za zbiranje primarnih podatkov je bil spletni vprašalnik. Prednosti take metode zbiranja primarnih podatkov so predvsem boljša kvaliteta podatkov, ni izpuščanja odgovorov na določena vprašanja oz. ni manjkajočih podatkov, ni časovnih ali geografskih omejitev, saj je možno spletne ankete izpolnjevati 24 ur na dan, kjerkoli, ni tveganja pristranskosti anketarja, anketiranci jo dojemajo kot anonimnejši način zbiranja podatkov v primerjavi z drugimi, zato anketiranci odgovarjajo odkritejše. Anketni vprašalnik vsebuje dihotomna in multinomna strukturirana vprašanja zaprtega tipa, ki zahtevajo od respondenta, da izbere ustrezen odgovor iz spiska možnosti ter vprašanja, pri katerem so zapisane trditve, za katere je vprašani na petstopenjski Likertovi lestvici izrazil stopnjo strinjanja oz. nestrinjanja in na ta način podal svoje stališče oz. odgovor. Vprašalnik vsebuje tudi vprašanja odprtega tipa (kjer odgovori niso vnaprej določeni), na katera je subjekt spraševanja odgovarjal popolnoma po svoji presoji, in sicer pri podaji njihovega spola in števila let stalnosti pri podjetju. Vprašalnik vsebuje 10 vprašanj, od katerih sta prvi dve vprašanja o spolu ter številu let stalnosti v podjetju odprtega tipa, ostalih 8 vprašanj pa zaprtega tipa. Povezavo do spletne ankete smo v izpolnjevanje posredovali zaposlenim v podjetju ACNielsen na njihove e-naslove. V slabem tednu smo dobili odgovore vseh zaposlenih. Rezultate vprašalnika oz. primarne podatke smo obdelali v programu SPSS s statističnimi metodami, s katerimi smo tudi dobili odgovore na raziskovalna vprašanja.

Vzorec naše raziskave je namerni vzorec, kar pomeni, da smo iz statistične množice (vsi zaposleni v multinacionalnem podjetju Nielsen) v svoj vzorec izbrali statistične enote (zaposlene v podjetju ACNielsen, ki spada pod Adrijsko regijo podjetja Nielsen) z namero ugotoviti stališča do osnov bontona pri uporabi e-pošte in prepoznati ovire, s katerimi se srečujejo v medkulturnem poslovanju le zaposleni v podjetju ACNielsen. V raziskavi je sodelovalo 24 zaposlenih, torej vzorec šteje 24 statističnih enot oz. 24 zaposlenih v podjetju ACNielsen. Demografske lastnosti teh 24 zaposlenih, ki sestavljajo naš vzorec, so:

- Demografska značilnost zaposlenih v podjetju ACNielsen – spol

Na v vprašalniku zastavljeno prvo vprašanje »Vaš spol« smo zbrali podatke vseh 24 v raziskavi sodelujočih zaposlenih. Rezultat je razviden iz Slike 8, ki kaže, da je v vzorec zajetih 16 oz. 66,7 % zaposlenih ženskega spola in 8 oz. 33,3 % zaposlenih moškega spola.

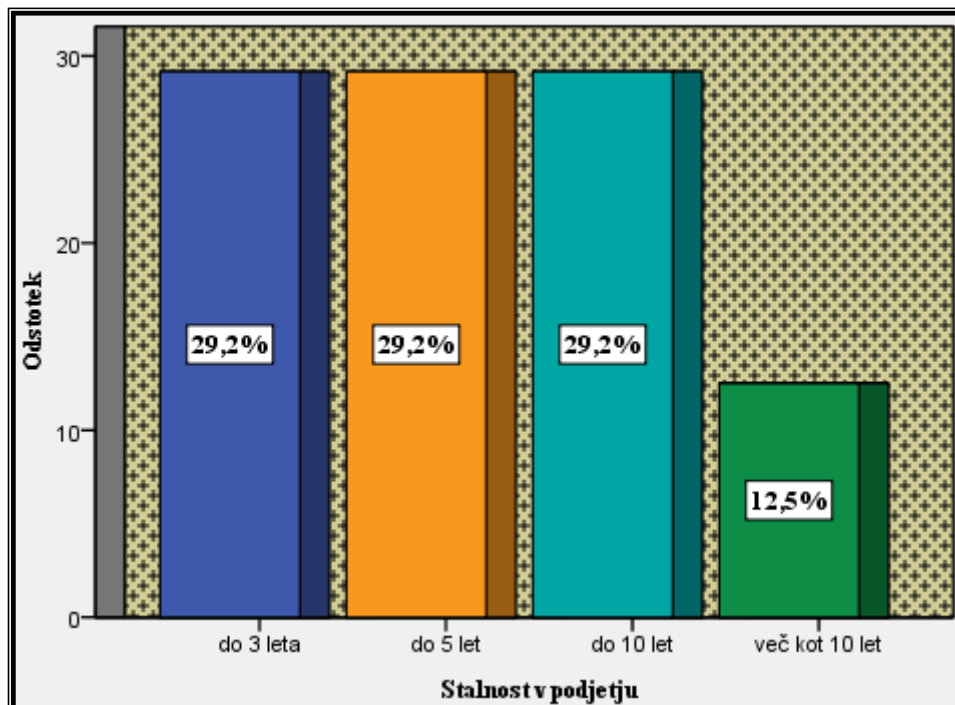
Slika 8: Spolna struktura zaposlenih



- Demografska značilnost zaposlenih v podjetju ACNielsen – stalnost (leta) pri podjetju

Stalnost zaposlenih pri podjetju je razvidna iz Slike 9. Po 7 oz. 29,2 % zaposlenih je v podjetju ACNielsen v delovnem razmerju 3 leta ali manj, do 5 let ali do 10 let, več kot 10 let pa je to stalnost pri treh oz. 12,5 % zaposlenih.

Slika 9: Struktura stalnosti zaposlenih pri podjetju



#### 4.4 Analiza rezultatov raziskave

S tretjim vprašanjem smo želeli ugotoviti stališča zaposlenih do osnov bontona pri uporabi e-pošte. Svoje ne/strinjanje so zaposleni ocenili na osnovi Likertove 5-stopenjske lestvice,

pri čemer pomenijo ocene 1 do 5 naslednje: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – strinjam se, 5 – popolnoma se strinjam. Rezultati so razvidni iz Tabele 2.

Tabela 2: Opisna statistika – stališča zaposlenih do bontona pri uporabi e-pošte

Opisna statistika – stališča zaposlenih do bontona e-pošte					
	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
Napačna uporaba polj (Za-To, Kp-Cc in Skp-Bcc), ki so namenjena vpisu naslovnika (v smislu pošiljanja e-pošte na napačne naslove, razkrivanje identitete), ima lahko pri pošiljanju poslovne pošte neprijetne posledice - razkritje poslovne skrivnosti.	24	2	5	4,29	0,751
Pri kreiranju nove e-pošte naslovno polje (Zadeva-Subject) običajno opišete do te mere, da prejemnik takoj ugotovi za kaj gre.	24	3	5	4,08	0,408
Vaše e-sporočilo vedno vsebuje uvodni pozdrav, besedilo sporočila, pozdrav in podpis.	24	2	5	3,83	1,007
Običajno naslavljanje prejemnika je za vas v obliki: "Spoštovani" ali "Pozdravljeni".	24	2	5	4,00	0,885
Običajno naslavljanje prejemnika je za vas v obliki: "Spoštovani g. Janez Novak".	24	1	4	2,79	1,062
E-pošto začnete z besedilom sporočila, torej brez uvodnega pozdrava.	24	1	4	1,83	0,917
Pri pisanju sporočila ste pozorni, da je vsebina sporočila kratka in jedrnat, pri tem pa se izogibate uporabi ozačij, neberljivih pisav, različnih slogov, animacij, slik ipd., saj se zavedate, da ima lahko sporočilo zaradi različnega delovanja poštnih klientov popolnoma drugačen videz, kot ste ga ustvarili.	24	2	5	4,29	0,859
Pri pisanju e-sporočila nikoli ne uporabljate emotikonov in akrimomov (primer: Thx - Thanks. Hvala)	24	1	5	3,08	1,176
E-sporočilo brez podpisa ali z nepopolnim podpisom je ravno tako slab "znak" kot mlahavo rokovanje, zato podpis na koncu e-sporočila poleg vašega imena in priimka ter položaja v podjetju, vsebuje tudi ime podjetja in telefonsko številko, kamor vas prejemnik lahko kontaktira.	24	2	5	3,83	0,917
Pred pošiljanjem e-sporočila le-to vedno še enkrat preberete, preverite naslove prejemnikov in odpravite slovnične napake.	24	2	5	3,96	0,999
Za pregledovanje e-pošte med delovnim časom imate avtomatsko oznanjanje prejete e-pošte in nanjo vedno takoj tudi odgovorite.	24	1	4	3,17	1,049

Iz Tabele 2 je razvidno, da je svoja stališča do upoštevanja bontona pri uporabi e-pošte na osnovi 5-stopenjske lestvice strinjanja podalo vseh 24 zaposlenih. Zaposleni se v povprečju strinjajo (povprečna vrednost 4,29), da ima lahko napačna uporaba polj (Za-To, Kp-Cc in Skp-Bcc), ki so namenjena vpisu naslovnika (v smislu pošiljanja e-pošte na napačne naslove, razkrivanje identitete), pri pošiljanju poslovne pošte neprijetne posledice, kot na primer razkritje poslovne skrivnosti.

Zaposleni se v povprečju strinjajo tudi s pravilom pri uporabi e-pošte, da pri kreiranju nove e-pošte naslovno polje (Zadeva-Subject) običajno opišejo do te mere, da prejemnik lahko takoj ugotovi, za kaj gre, saj je povprečje ocene strinjanja na lestvici od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam) oz. povprečna vrednost  $4,08 \pm 0,408$ .

V Tabeli 2 vidimo, da so zaposleni trditev »Vaše e-sporočilo vedno vsebuje uvodni pozdrav, besedilo sporočila, pozdrav in podpis« ocenjevali na pet stopenjski lestvici. Pri ocenjevanju je bila njihova najnižja ocena 2 in najvišja 5. Povprečna ocena vseh 24



zaposlenih je 3,83 in pomeni, da se ti v povprečju strinjajo z navedenim oblikovanjem e-sporočila.

Da je običajno naslavljanje prejemnika v obliki »Spoštovani« ali »Pozdravljeni« in ne »Spoštovani g. Janez Novak«, se v povprečju strinja 24 zaposlenih. Namreč pri ocenjevanju te trditve so s podanimi ocenami (uporabljena najnižja ocena 2, najvišja 5) trditev ocenili s povprečno oceno  $4,00 \pm ,885$ . Standardni odklon znaša 0,885 ocene in pove, da se odgovori zaposlenih zelo malo odklanjajo od povprečne ocene. Pri ocenjevanju trditve, da je običajno naslavljanje prejemnika s »Spoštovani g. Janez Novak«, je 24 zaposlenih s podanimi ocenami (1 najnižja, 4 najvišje podana ocena) trditev ocenilo s povprečno oceno  $2,79 \pm 1,062$ , ki pomeni, da ti v povprečju prejemnika ne naslavlja v obliki »Spoštovani g. Janez Novak«.

Zaposleni v povprečju e-sporočila ne pričnejo z besedilom sporočila, temveč z uvodnim pozdravom. Upoštevanje tega pravila nam kažejo rezultati oz. povprečna ocena ne/strinjanja v Tabeli 2, ki je  $1,83 \pm 0,917$ . Ta pomeni, da se zaposleni v povprečju ne strinjajo, da kreiranje nove e-pošte pričnejo z besedilom sporočila in ne z uvodnim pozdravom.

Trditev »Pri pisanju sporočila ste pozorni, da je vsebina sporočila kratka in jedrnata, pri tem pa se izogibate uporabi ozadij, neberljivih pisav, različnih slogov, animacij, slik ipd., saj se zavedate, da ima lahko sporočilo zaradi različnega delovanja poštne klientov popolnoma drugačen videz, kot ste ga ustvarili«, je ocenilo vseh 24 v raziskavi sodelujočih zaposlenih. Iz Tabele 2 je razvidno, da so podane ocene na petstopenjski lestvici med uporabljenimi ocenami 2 do 5 z njihove strani podale skupno povprečno oceno  $4,29 \pm 0,859$ . Povprečna ocena 4,29 nam pove, da se v povprečju zaposleni strinjajo z navedenim pravilom pri uporabi e-pošte.

Vseh 24 v raziskavi sodelujočih zaposlenih je ocenilo trditev »Pri pisanju e-sporočila nikoli ne uporabljate emotikonov (primer: ☺) in akrinomov (primer: THX – Thanks. Hvala)«. Njihova povprečna ocena, ki je  $3,08 \pm 1,176$ , nam pove, da se ti s trditvijo v povprečju niti ne strinjajo niti strinjajo. Torej pri pisanju poslovnih sporočil bodisi uporabljajo (kar po e-bontonu ni priporočljivo) bodisi ne uporabljajo emotikonov in akrinomov.

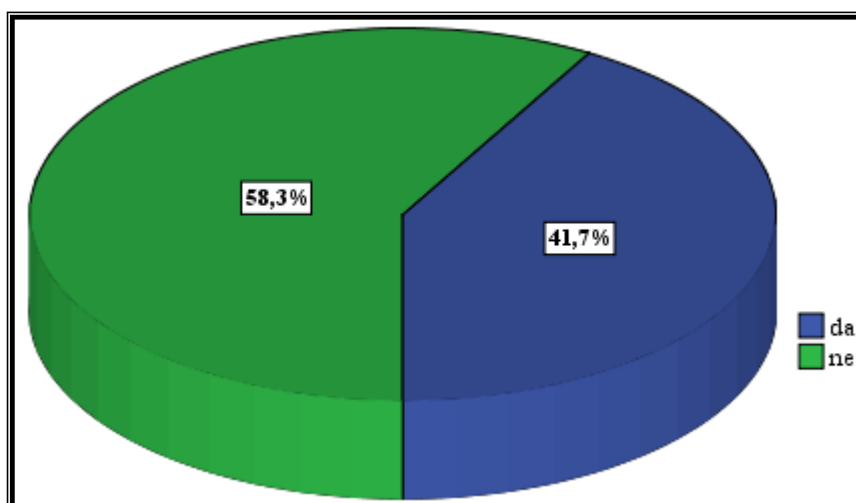
S pravilom, da je e-sporočilo brez podpisa ali z nepopolnim podpisom ravno tako slab »znak« kot mlahavo rokovanje, zato podpis na koncu e-sporočila poleg imena in priimka ter položaja v podjetju, vsebuje tudi ime podjetja in telefonsko številko, kamor zaposlenega prejemnik lahko pokliče, se v povprečju 24 v raziskavi sodelujočih zaposlenih strinja, saj je njihova povprečna ocena  $3,83 \pm 0,917$ .

V Tabeli 2 povprečna ocena  $3,96 \pm 0,999$ , ki jo je podalo 24 zaposlenih v podjetju ACNielsen, pove, da v povprečju zaposleni pred pošiljanjem e-sporočila le-to vedno še enkrat preberejo, preverijo naslove prejemnikov in odpravijo slovnične napake.

Zadnjo trditev v zvezi s pravili pri uporabi e-pošte je s pomočjo petstopenjske Likertove lestvice strinjanja ocenilo vseh 24 v raziskavi sodelujočih zaposlenih. Povprečna ocena  $3,17 \pm 1,049$  je rezultat izbranih 24 ocen med 1 in 4 med možnimi ocenami od 1 do 5. Ta nam pove, da se zaposleni s trditvijo »Za pregledovanje e-pošte med delovnim časom imate avtomatsko oznanjanje prejete e-pošte in nanjo vedno takoj tudi odgovorite« v povprečju niti ne strinjajo niti strinjajo.

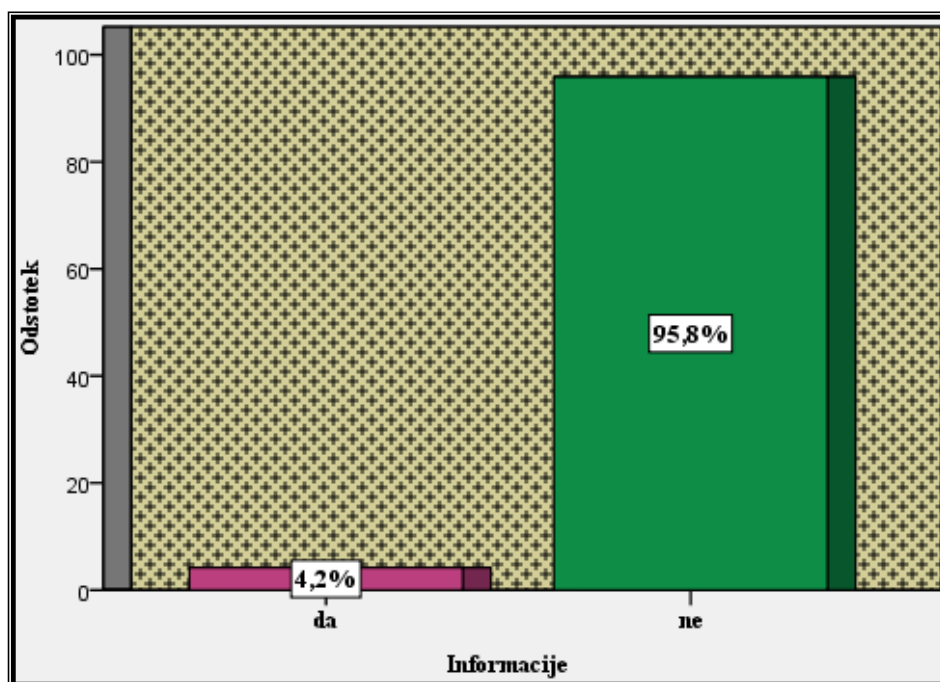
Pri 4. vprašanju »Ali pričakujete, da se bo predstavnik tuje kulture vedel na enak način, kot ste ga vajeni vi« so zaposleni v odgovor odgovorili pritrdilno ali trditev zanikali. Njihovi odgovori, prikazani v Sliki 10, kažejo, da kar 10 od 24 v raziskavi sodelujočih zaposlenih, kar predstavlja 41,7 % zaposlenih, pričakuje, da se bo predstavnik tuje kulture vedel na enak način, kot ga je vajen zaposleni, kar pa ne velja za 14 oz. 58,3 % zaposlenih, ki mislijo nasprotno.

*Slika 10: Grafični prikaz rezultata pričakovanja vedenja predstavnika tuje kulture*



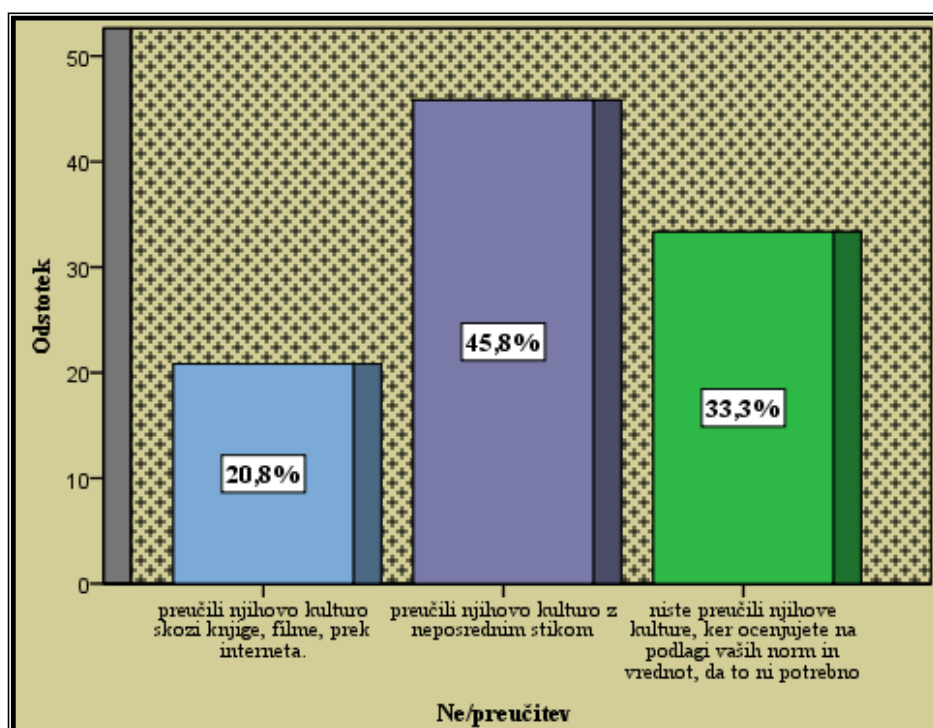
Na 5. vprašanje »Ali imate s predstavnikom tuje kulture informacije drug o drugemu« je odgovorilo vseh 24 v raziskavi sodelujočih zaposlenih v podjetju ACNielsen. Zaposleni so, razen enega, odgovorili, da s predstavnikom tuje kulture informacij drug o drugemu nimata. V teoriji pa smo spoznali, da je prvi korak pri uspešnosti medkulturne komunikacije povezan z razumevanjem kulture »sogovornika«. Preučiti je potrebno komunikacijske vzorce, ki so značilni za posamezno kulturo, kajti več ko imata »sogovornika« informacij drug o drugemu, boljše je razumevanje in uspešnost v poslovnih odnosih. Rezultat je razviden na Sliki 11.

Slika 11: Grafični prikaz rezultata glede informacij o predstavniki tuje kulture



Pri 6. vprašanju »Za učinkovito komuniciranje s predstavniki tuje kulture, ste:« so zaposleni izbrali odgovor med možnimi: preučili njihovo kulturo skozi knjige, filme, prek interneta; preučili njihovo kulturo z neposrednim stikom; niste preučili njihove kulture, ker ocenjujete na podlagi vaših norm in vrednot, da to ni potrebno.

Slika 12: Grafični prikaz rezultata glede ne/preučitve tuje kulture



Na Sliki 12 vidimo, da je 5 oz. 20,8 % zaposlenih preučilo kulturo tujega predstavnika skozi knjige, filme ali prek interneta, 11 oz. 45,8 % zaposlenih pa z neposrednim stikom. Da niso preučili kulture tujega predstavnika, pa je odgovorilo 8 oz. 33,3 % zaposlenih, to pa zato, ker ocenjujejo na podlagi svojih norm in vrednot, da to ni potrebno. V teoriji smo spoznali, da je za zagotavljanje učinkovitega komuniciranja s pripadniki drugih kultur preučevanje kultur drugih potrebno.

S sedmim vprašanjem »V Bolgariji ali Srbiji je, kot v sredozemskih deželah, uveljavljen bolj lagoden način življenja, ki ni podvržen 100 % disciplini, kar velja za Slovenijo. Ali to pomeni, če si ta predstavnik privošči kak dan ali dva zamude z odgovorom, da ste to vzeli za slabo?« smo želeli od zaposlenih dobiti informacijo o tem, kako vrednotijo vedenje predstavnika tuje kulture oz. ali jim to predstavlja oviro. V Tabeli 3 lahko jasno razberemo, da kar  $\frac{2}{3}$  oz. 16 zaposlenih, kar predstavlja 66,7 % v raziskavi sodelujočih zaposlenih, zamudo z odgovorom interpretira kot slabo. V teoriji smo spoznali, da se moramo za premagovanje ovir oz. za uspešno medkulturno komunikacijo izogibati domnevam, da se predstavniki tuje kulture vedejo ali razmišljajo tako kot mi, ter izogibati sodbam, da se ti motijo ali napačno vedejo. 8 oz. 33,3 % zaposlenih pa očitno kulturno razliko priznava, saj zamude z odgovorom ne jemlje za slabo.

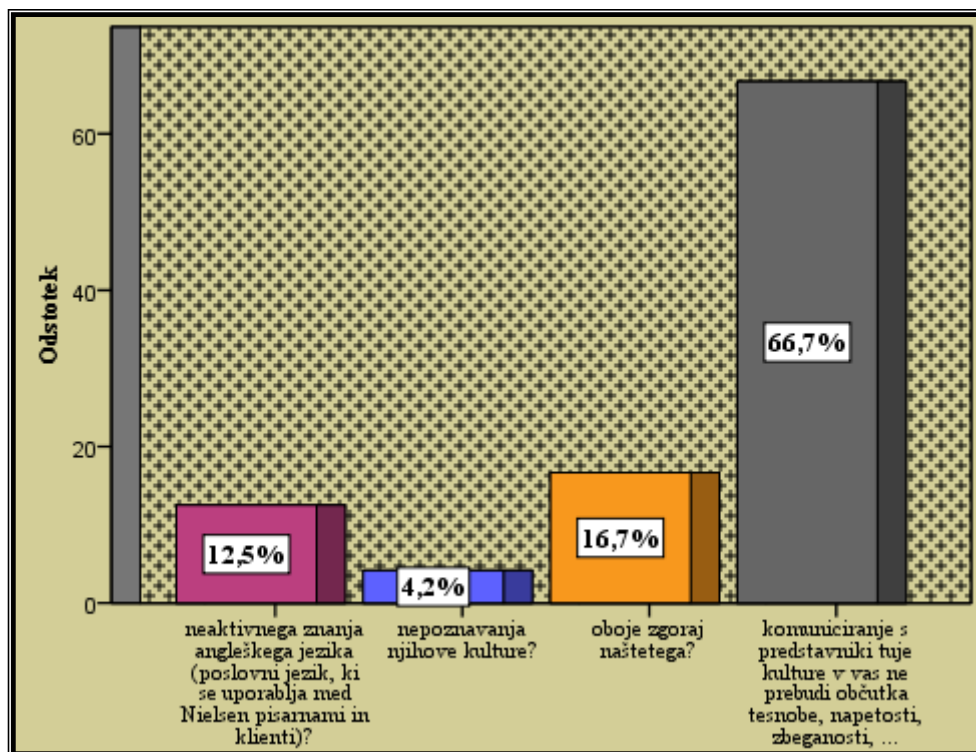
*Tabela 3: Frekvenčna porazdelitev vrednotenja vedenja predstavnika tuje kulture*

V Bolgariji ali Srbiji je, kot v sredozemskih deželah, uveljavljen bolj lagoden način življenja, ki ni podvržen 100-odstotni disciplini, kar velja za Slovenijo. Ali to pomeni, če si ta predstavnik privošči kak dan ali dva zamude z odgovorom, da ste to vzeli za slabo?				
	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
da	16	66,7	66,7	66,7
ne	8	33,3	33,3	100,0
Seštevek	24	100,0	100,0	

24 v raziskavi sodelujočih zaposlenih je na osmo vprašanje »Komuniciranje s predstavniki tuje kulture v vas prebudi občutek tesnobe, napetosti, zbeganosti, vznemirjenja, stresa, zaradi:« v odgovor izbralo med naslednjimi vzroki: neaktivnega znanja angleškega jezika (poslovni jezik, ki se uporablja med Nielsen pisarnami in klienti); nepoznavanja njihove kulture; oboje naštetega; komuniciranje s predstavniki tuje kulture v vas ne prebudi občutka tesnobe, napetosti, zbeganosti, vznemirjenja, stresa. Na Sliki 13 vidimo, da predstavlja za 12,5 % zaposlenih komuniciranje s predstavniki tuje kulture stres zaradi neaktivnega znanja angleškega jezika, zaradi nepoznavanja njihove kulture za 4,2 % zaposlenih in zaradi obeh vzrokov za 16,7 % zaposlenih. Občutka tesnobe, napetosti,

zbežanosti, vznemirjenja in stresa pa komuniciranje s predstavniki tuje kulture ne dobi 66,7 % zaposlenih.

Slika 13: Grafični prikaz občutka pri komuniciranju



Pri devetem vprašanju so zaposleni podali intenziteto strinjanja oz. nestrinjanja z dvema trditvama. Prvo trditev »Tudi če se predstavnika iz različnih kultur naučita istega jezika, še ni zagotovljena uspešna komunikacija, saj morata poznati in razumeti kulturo drug drugega« je ocenilo vseh 24 v raziskavi sodelujočih zaposlenih. Rezultate zajema Tabela 4. V povprečju se 24 zaposlenih strinja, da tudi če se predstavnika iz različnih kultur naučita istega jezika, še ni zagotovljena uspešna komunikacija, saj morata poznati in razumeti kulturo drug drugega. Njihove podane ocene na lestvici od 1 do 5 se zelo malo odklanjajo od povprečne ocene, ki je  $3,92 \pm 0,881$ .

Tabela 4: Opisna statistika – stališče zaposlenih do jezika

Opisna statistika – stališče zaposlenih do jezika					
	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
Tudi, če se predstavnika iz različnih kultur naučita istega jezika, še ni zagotovljena uspešna komunikacija, saj morata poznati in razumeti kulturo drug drugega.	24	2	5	3,92	,881

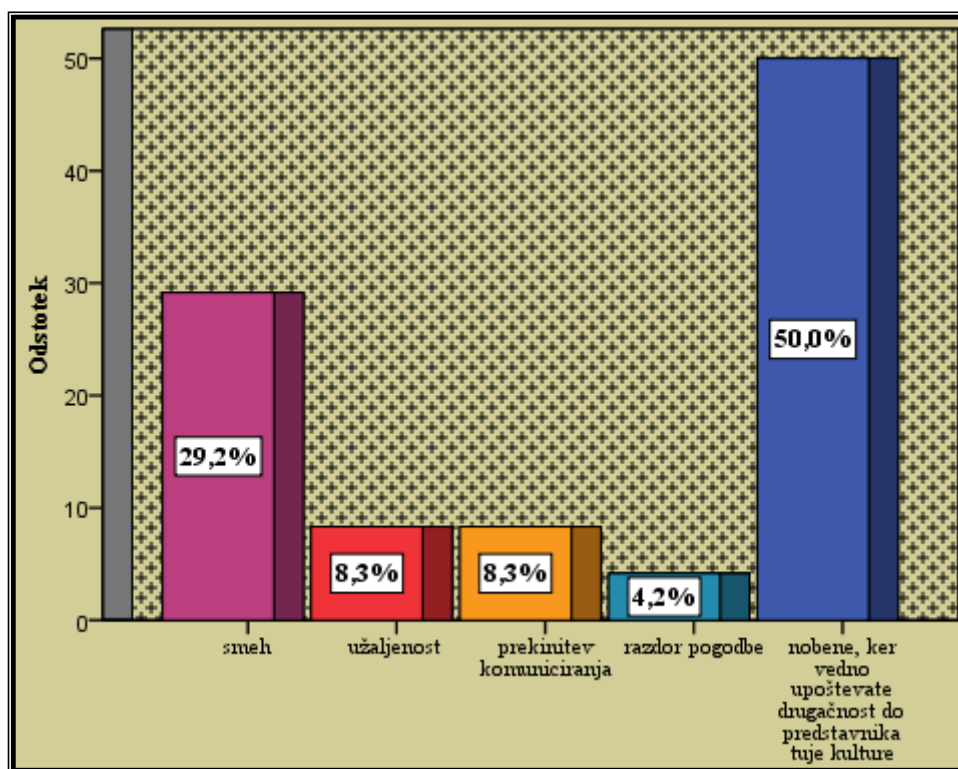
Drugo trditev »Imate občutek, da kot zaposleni v podjetju ACNielsen pripadate skupini, ki je vzvišena nad ostalimi, zato te ocenjujete na podlagi vaših norm in vrednot ter zavračate njihove vrednote« je prav tako ocenilo vseh 24 v raziskavi sodelujočih zaposlenih. Rezultati ocen so prikazani v Tabeli 5. Povprečna ocena zaposlenih, ki so trditev ocenjevali s pomočjo petstopenjske lestvice od 1 (sploh se ne strinjam) do 5 (popolnoma se strinjam), je  $1,92 \pm 0,881$ . Ta nam pove, da se zaposleni s trditvijo ne strinjajo. V teoriji smo spoznali, da etnocentrizem oz. nagnjenost k ocenjevanju pomeni pogled na svet, po katerem je skupina, ki ji pripadamo, središče vsega, vzvišena nad ostalimi in da druge skupine ocenjujemo na podlagi naših norm in vrednot ter da zavračamo njihove vrednote. Torej zaposleni niso nagnjeni k etnocentrizmu, ki navadno predstavlja oviro pri komuniciranju, in pri komunikaciji s »tujci« ne čutijo negotovosti in bojazni.

*Tabela 5: Opisna statistika – stališče zaposlenih do etnocentrizma*

Opisna statistika – stališče zaposlenih do etnocentrizma					
	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
Imate občutek, da kot zaposleni v podjetju ACNielsen pripadate skupini, ki je vzvišena nad ostalimi, zato te ocenjujete na podlagi vaših norm in vrednot ter zavračate njihove vrednote.	24	1	4	1,92	,881

Na zadnje vprašanje v anketi »Kakšno posledico neupoštevanja drugačne kulture pri poslovanju ste doživeli na delovnem mestu v podjetju ACNielsen« je odgovorilo vseh 24 zaposlenih. Ali je ta posledica smeh, užaljenost, prekinitvev komuniciranja ali celo razdor pogodbe ali pa nobena od naštetih, ker zaposleni vedno upoštevajo drugačnost do predstavnika tuje kulture, nam ugotovitev ponujajo podatki na Sliki 14. Iz nje je razvidno, da je 29,2 % zaposlenih zaradi neupoštevanja drugačnosti pri poslovnem komuniciranju na delovnem mestu doživelo smeh s strani predstavnika tuje kulture. Pri 8,3 % zaposlenih je bil predstavnik tuje kulture zaradi neupoštevanja drugačne kulture s strani zaposlenega užaljen, pri 8,3 % zaposlenih pa je sledila celo prekinitvev komuniciranja. Razdor pogodbe je bila posledica neupoštevanja kulture tujega predstavnika za enega zaposlenega kar predstavlja 4,2 % zaposlenih. Le polovica zaposlenih upošteva drugačnost oz. drugačno kulturo svojega »sogovornika«, tako da na delovnem mestu niso doživeli ne smeha ali užaljenosti, še manj pa prekinitvev komuniciranja ali celo razdora pogodbe.

Slika 14: Grafični prikaz posledice neupoštevanja drugačne kulture



#### 4.5 Ključne ugotovitve in predlogi za izboljšave

V diplomskem delu smo ves čas izhajali iz več raziskovalnih vprašanj. Eno od teh je bilo, katera pravila zaposleni pri uporabi e-pošte v medkulturnem poslovanju najbolj upoštevajo in katera najmanj. V Tabeli 2 smo že spoznali stališča zaposlenih do pravil e-bontona pri uporabi e-pošte. Ugotovili smo, da v povprečju zaposleni najbolj upoštevajo to, da je vsebina sporočila kratka in jedrnata, pri tem pa se izogibajo uporabi ozadij, neberljivih pisav, različnih slogov, animacij, slik ipd., saj se zavedajo, da ima lahko sporočilo zaradi različnega delovanja poštnih klientov popolnoma drugačen videz, kot so ga ustvarili, torej upoštevajo pravilo vsebine e-sporočila. Najmanj pa upoštevajo pravilo naslavljanja naslovnika v obliki »Spoštovani g. Janez Novak«. Predlog zaposlenim za izboljšavo medkulturnega komuniciranja je ta, da v največji meri upoštevajo nenapisana pravila pri uporabi e-pošte, kajti zaradi naglice in rutinskega dela lahko postane e-mail njihov največji »sovražnik«, v prvi vrsti pa zato, ker gre za poslovno in ne za zasebno komuniciranje.

Spraševali smo se tudi, ali zaposleni s stalnostjo v podjetju več kot 10 let v primerjavi s kolegi z manjšo stalnostjo v podjetju bolj upoštevajo pravilo nastavljenega avtomatskega oznanjanja prejete e-pošte in s tem takojšnji odgovor ali ne. V Tabeli 6 vidimo, da je v podjetju ACNielsen zaposlenih 21 delavcev s stalnostjo v podjetju manj kot 10 let, 3 delavci pa so zaposleni v podjetju že več kot 10 let. Rezultati kažejo, da se zaposleni s stalnostjo v podjetju manj kot 10 let v povprečju niti ne strinjajo niti strinjajo s pravilom avtomatskega oznanjanja prejete e-pošte in takojšnjim odgovorom, kar razkriva njihova

povprečna ocena  $3,10 \pm 1,091$ . Trije zaposleni s stalnostjo v podjetju več kot 10 let pa se s pravilom avtomatskega oznanjanja prejete e-pošte in s tem takojšnjim odgovorom v povprečju strinjajo, saj je njihova povprečna ocena  $3,67 \pm 0,577$ . Ugotovimo torej, da zaposleni z daljšo stalnostjo v podjetju res bolj upoštevajo to pravilo. Tu gre predlog zaposlenim s stalnostjo v podjetju manj kot 10 let, da si na svojem računalniku omislijo nastavitev avtomatskega oznanjanja e-pošte, kajti zaželeno je, da na vsako sporočilo odgovorimo v najkrajšem možnem času oz. v roku 24 ur. Namreč, če v poslovnem komuniciranju ne bomo pravočasno odgovorili, bo »sogovornik« to pojmoval kot neodzivnost podjetja.

*Tabela 6: Opisna statistika – avtomatsko oznanjanje prejete e-pošte*

Opisna statistika – avtomatsko oznanjanje prejete e-pošte pri zaposlenih s stalnostjo manj kot 10 let					
	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
Za pregledovanje e-pošte med delovnim časom imate avtomatsko oznanjanje prejete e-pošte in nanjo vedno takoj tudi odgovorite.	21	1	4	3,10	1,091
Opisna statistika – avtomatsko oznanjanje prejete e-pošte pri zaposlenih s stalnostjo več kot 10 let					
	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
Za pregledovanje e-pošte med delovnim časom imate avtomatsko oznanjanje prejete e-pošte in nanjo vedno takoj tudi odgovorite.	3	3	4	3,67	,577

Naše raziskovalno vprašanje je bilo tudi, koliko odstotkov zaposlenih ima s predstavnikom tuje kulture informacije drug o drugem.

*Tabela 7: Frekvenčna porazdelitev imetja informacij*

Ali imate s predstavnikom tuje kulture informacije drug o drugemu?				
	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
da	1	4,2	4,2	4,2
ne	23	95,8	95,8	100,0
Seštevek	24	100,0	100,0	

Rezultat v Tabeli 7 kaže, da ima le eden zaposlen, kar predstavlja 4,2 % zaposlenih, s predstavnikom tuje kulture izmenjane informacije drug o drugem, za razliko od ostalih 23



zaposlenih, ki teh informacij nimajo izmenjanih. Predlog zaposlenim za izboljšavo je ta, da si nemudoma s predstavnikom tuje kulture izmenjata informacije drug o drugemu, saj bo komuniciranje med njima lažje in uspeh poslovanja zagotovljen.

Spraševali smo se tudi, ali so zaposleni s stalnostjo v podjetju do 3 let manj seznanjeni (preučili kulturo tujega predstavnika prek knjig, interneta, s stikom) s kulturo tujega predstavnika kot njihovi kolegi z daljšo stalnostjo v podjetju.

*Tabela 8: Frekvenčna porazdelitev preučitve tuje kulture*

<b>Za učinkovito komuniciranje s predstavniki tuje kulture, ste (zaposleni s stalnostjo v podjetju do 3 leta):</b>				
	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
preučili njihovo kulturo skozi knjige, filme, prek interneta.	3	42,9	42,9	42,9
niste preučili njihove kulture, ker ocenjujete na podlagi vaših norm in vrednot, da to ni potrebno	4	57,1	57,1	100,0
Seštevek	7	100,0	100,0	
<b>Za učinkovito komuniciranje s predstavniki tuje kulture, ste (zaposleni s stalnostjo v podjetju več kot 3 leta):</b>				
	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
preučili njihovo kulturo skozi knjige, filme, prek interneta.	2	11,8	11,8	11,8
preučili njihovo kulturo z neposrednim stikom	11	64,7	64,7	76,5
niste preučili njihove kulture, ker ocenjujete na podlagi vaših norm in vrednot, da to ni potrebno	4	23,5	23,5	100,0
Seštevek	17	100,0	100,0	

Iz Tabele 8 je razvidno, da ima stalnost v podjetju do 3 let 7 zaposlenih, ostalih 17 zaposlenih pa več kot 3 leta. Med zaposlenimi s stalnostjo v podjetju do 3 let je 57,1 % zaposlenih takih, ki ocenjujejo, da ni potrebno preučiti kulture tujega predstavnika, 42,9 % zaposlenih pa je kulturo tujega predstavnika preučilo skozi knjige, filme ali prek interneta. Med zaposlenimi s stalnostjo v podjetju več kot 3 leta pa je takih zaposlenih, ki niso preučili kulture tujega predstavnika, le 23,5 %, kar 76,5 % zaposlenih pa je kulturo preučilo bodisi z neposrednim stikom bodisi skozi knjige, filme ali prek interneta. Dobili smo odgovor, da so zaposleni s krajšo stalnostjo v podjetju v primerjavi z zaposlenimi z daljšo stalnostjo manj seznanjeni s kulturo tujega predstavnika. Za izboljšavo

medkulturnega komuniciranja predlagamo vsem zaposlenim, da brez preučitve tuje kulture oz. kulture njihovega poslovnega klienta komuniciranje ne more biti tako kakovostno, kot če bi zaposleni njegovo kulturo dobro poznal, saj ima lahko verbalna ali neverbalna komunikacija pri različnih kulturah različen pomen. Poznavanje medkulturnih razlik in poslovnih praks postaja pomembna konkurenčna prednost.

Eno od raziskovalnih vprašanj je bilo tudi to, ali in koliko zaposlenih vrednoti vedenje predstavnika tuje kulture kot dobro ali slabo na podlagi lastne kulture. Rezultati raziskave, vidni v Tabeli 9, podajajo odgovor, da v podjetju obstajajo taki zaposleni; takih zaposlenih, ki vrednotijo vedenje predstavnika druge kulture kot dobro ali slabo na podlagi lastne kulture, je kar 66,7 %. Zaposlenim predlagamo, da verjamejo v to, da bodo uspešni le tisti, ki sprejemajo obstoj drugih kultur in verjamejo, da spoštovanje medkulturne drugačnosti prinaša dolgoročni poslovni uspeh.

*Tabela 9: Frekvenčna porazdelitev vrednotenja vedenja iz tuje kulture*

V Bolgariji ali Srbiji je, kot v sredozemskih deželah, uveljavljen bolj lagoden način življenja, ki ni podvržen 100-odstotni disciplini, kar velja za Slovenijo. Ali to pomeni, če si ta predstavnik privoščiti kak dan ali dva zamude z odgovorom, da ste to vzeli za slabo?				
	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
Da	16	66,7	66,7	66,7
Ne	8	33,3	33,3	100,0
Seštevek	24	100,0	100,0	

Naslednje raziskovalno vprašanje je bilo, ali predstavlja poslovno komuniciranje s predstavnikom tuje kulture zaposlenim s stalnostjo v podjetju do 3 let v primerjavi z njihovimi kolegi z daljšo stalnostjo v podjetju stres. Tabela 10 podaja odgovor na naše šesto raziskovalno vprašanje. Vidimo, da komuniciranje s predstavnikom tuje kulture pri 41,2 % zaposlenih s stalnostjo v podjetju več kot 3 leta v njih prebudi občutek tesnobe, napetosti, zbeganosti, vznemirjenja, skratka povzroča stres, medtem ko medkulturno komuniciranje daje tak občutek le pri 14,3 % zaposlenih s stalnostjo v podjetju do 3 let. Torej smo dobili odgovor, da zaposlenim s stalnostjo v podjetju do 3 let poslovno komuniciranje s predstavnikom tuje kulture ne predstavlja stresa. Kljub temu vsem zaposlenim predlagamo, da, ker se stres pojavi, ko zahteve dela obremenijo ali presežejo osebne prilagoditvene vire, zaposleni vodstvu izrazijo potrebo po izobraževanju tako tujega jezika, kot kulture njegovega poslovnega klienta.

Tabela 10: Frekvenčna porazdelitev občutka pri mednarodnem komuniciranju

Komuniciranje s predstavniki tuje kulture v vas prebudi občutek tesnobe, napetosti, zbežanosti, v zneimirjenja, stresa, zaradi (zaposleni s stalnostjo v podjetju do 3 leta):				
	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
oboje zgoraj naštetega?	1	14,3	14,3	14,3
komuniciranje s predstavniki tuje kulture v vas ne prebudi občutka tesnobe, napetosti, zbežanosti, v zneimirjenja, stresa.	6	85,7	85,7	100,0
<b>Seštevek</b>	<b>7</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	
Komuniciranje s predstavniki tuje kulture v vas prebudi občutek tesnobe, napetosti, zbežanosti, v zneimirjenja, stresa, zaradi (zaposleni s stalnostjo v podjetju več kot 3 leta):				
	Absolutna frekvenca	Relativna frekvenca	Veljavna relativna frekvenca	Kumulativna relativna frekvenca
neaktivnega znanja angleškega jezika (poslovni jezik, ki se uporablja med Nielsen pisarnami in klienti)?	3	17,6	17,6	17,6
nepoznavanja njihove kulture?	1	5,9	5,9	23,5
oboje zgoraj naštetega?	3	17,6	17,6	41,2
komuniciranje s predstavniki tuje kulture v vas ne prebudi občutka tesnobe, napetosti, zbežanosti, v zneimirjenja, stresa.	10	58,8	58,8	100,0
<b>Seštevek</b>	<b>17</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Spraševali smo se tudi, ali se zaposleni strinjajo, da samo poznavanje jezika brez poznavanja kulture še ni zagotovilo za uspešno komunikacijo. Rezultati raziskave, ki so prikazani v Tabeli 11, odgovarjajo, da se zaposleni strinjajo, saj je njihova povprečna ocena te trditve, ki so jo ocenjevali na petstopenjski lestvici strinjanja,  $3,92 \pm 0,881$ . Zaposlenim vseeno predlagamo, da naj vsakodnevno porabijo vsaj nekaj minut za učenje oz. izpopolnjevanje znanja tujega jezika in poznavanja tuje kulture.

Tabela 11: Opisna statistika - poznavanje jezika

Opisna statistika – poznavanje istega jezika					
	N	Minimum	Maksimum	Povprečje	Standardni odklon
Tudi, če se predstavnika iz različnih kultur naučita istega jezika, še ni zagotovljena uspešna komunikacija, saj morata poznati in razumeti kulturo drug drugega.	24	2	5	3,92	,881

Zadnje raziskovalno vprašanje je bilo, ali je v podjetju več moških ali žensk takih, ki na delovnem mestu niso doživeli nobene posledice neupoštevanja drugačne kulture, ker to vedno upoštevajo. Rezultati v Tabeli 12 so podali odgovor, da je v podjetju enako število žensk in moških – 6 žensk in 6 moških, ki na delovnem mestu niso doživeli nobene posledice neupoštevanja drugačne kulture, ker to vedno upoštevajo. Čeprav polovica zaposlenih vedno upošteva drugačnost do predstavnika tuje kulture, gre ostali polovici zaposlenim predlog, da dobijo čim več bistvenih informacij o deželi, normah, običajih, pravilih, ki veljajo pri predstavniku tuje kulture, kajti kultura ovira uspešno komunikacijo, ko se ljudje iz različnih kultur ne odzovejo enako na isto zadevo.

*Tabela 12: Frekvenčna porazdelitev posledice neupoštevanja kulture pri spoloma*

Kakšno posledico neupoštevanja drugačne kulture pri poslovanju ste doživeli na delovnem mestu v podjetju ACNielsen? *				
Vaš spol.				
		Vaš spol.		
		Moški	Ženski	Seštevek
Kakšno posledico neupoštevanja drugačne kulture pri poslovanju ste doživeli na delovnem mestu v podjetju ACNielsen?	Smeh	1	6	7
	Užaljenost	0	2	2
	Prekinitvev komuniciranja	1	1	2
	Razdor pogodbe	0	1	1
	Nobene, ker vedno upoštevate drugačnost do predstavnika tuje kulture	6	6	12
Seštevek		8	16	24

## SKLEP

Upoštevanje kulturnih značilnosti in poslovnih navad drugih držav je pomemben dejavnik za uspešno poslovanje in konkurenčnost. Razlike med kulturami namreč povzročajo nevidne ovire, ki jih lahko presežemo le z znanjem in s pripravljenostjo sprejemati ljudi takšne, kot so. S poznavanjem in razumevanjem kulturnih razlik lahko dojamemo, zakaj se pripadniki drugih kultur tako vedejo, kaj jim je pomembno, vodi nas k spoštovanju drugih običajev, tradicije, bogastva drugih kultur.

Primarno civilizacijsko potrebo po komuniciranju dandanes zadovoljujemo z vse hitrejšimi in popolnejšimi mediji, ki poskušajo potešiti čim več človekovih čutil. V nasprotovanju s pričakovanji pa ne prihaja do izpodrivanja doslej uporabljenih sredstev komuniciranja na daljavo, kot so telefonski pogovori in različne vrste pisemskih pošilk, temveč do njihove prepletenosti v navidezno enotnem mediju – elektronskem sporočilu. Vendar pa, če želimo biti pri komuniciranju (še zlasti pri medkulturnem) uspešni, je potrebno v tem virtualnem svetu upoštevati pravila obnašanja oz. bonton e-komuniciranja, v prvi vrsti pa razumeti pomen poznavanja kulture tujega predstavnika.

Ker so nas v nalogi zanimala stališča zaposlenih v podjetju ACNielsen do osnov bontona pri uporabi e-pošte in ovire, s katerimi se ti srečujejo v medkulturnem poslovanju, smo si zadali naslednje cilje: ugotoviti, katere osnove bontona zaposleni pri uporabi e-pošte v medkulturnem poslovanju upoštevajo in katerih ne; raziskati, ali zaposleni poznajo kulturo tujega predstavnika; raziskati, ali za zaposlene v medkulturnem poslovanju obstajajo ovire; ugotoviti, ali so zaposleni v medkulturnem komuniciranju doživeli kako posledico neupoštevanja drugačne kulture. Na podlagi primarnih podatkov, dobljenih z izvedeno raziskavo pri zaposlenih v podjetju ACNielsen, smo ugotovili, da zaposleni v povprečju upoštevajo večino nenapisanih pravil lepega vedenja pri e-komuniciranju. V povprečju se niti strinjajo niti ne strinjajo le s pravilom uporabe emotikonov in akronimov, ki v poslovnem svetu niso primerni, ter s pravilom o avtomatskem oznanjanju prejete e-pošte in s tem takojšnjega odgovora. Nadalje smo ugotovili, da kulturo tujega predstavnika pozna oz. jo je preučila večina oz. 66,7 % zaposlenih. Ugotovili smo tudi, da pri mednarodnem komuniciranju za zaposlene obstaja nekaj ovir za uspešno komunikacijo. To, da 95,8 % zaposlenih s predstavnikom tuje kulture nima informacij drug o drugemu, je že ena od ovir, kajti več ko imata zaposleni in predstavnik tuje kulture informacij drug o drugemu, boljše je razumevanje in uspešnost v poslovnih odnosih. Za uspešno medkulturno komunikacijo se morajo zaposleni izogibati domnevam, da se predstavniki tuje kulture vedejo ali razmišljajo tako kot oni ter izogibati sodbam, da se ti motijo ali napačno vedejo. To je druga ovira, saj skoraj polovica zaposlenih (41,7 %) na delovnem mestu pričakuje, da se bo predstavnik tuje kulture vedel na njemu znan način, in kar 66,7 % zaposlenih njihovo vedenje vrednoti na podlagi lastnih vrednot in norm oz. na podlagi lastne kulture. Tretja ovira, s katero se nekaj zaposlenih spopada na delovnem mestu, pa je stres, ki je posledica bodisi jezikovne razlike, torej neaktivnega znanja tujega jezika (29,2 % zaposlenih), bodisi nepoznavanja kulture tujega predstavnika (20,9 % zaposlenih). Tu lahko še dodamo ugotovitev, da se v povprečju zaposleni strinjajo, da znanje istega jezika še ni zagotovilo za uspešno medkulturno komunikacijo, ampak je treba poznati še tujo kulturo. Z raziskavo pa smo prišli tudi do ugotovitve, da je kar polovica zaposlenih v medkulturnem komuniciranju kot posledico neupoštevanja drugačne kulture doživela bodisi smeh (29,2 % zaposlenih), užaljenost (8,3 % zaposlenih), prekinitev komuniciranja (8,3 % zaposlenih) in celo razdor pogodbe (4,2 % zaposlenih).

Z izvedeno raziskavo med zaposlenimi v podjetju ACNielsen smo dobili odgovore na naša raziskovalna vprašanja. Ugotovili smo, da zaposleni pri uporabi e-pošte v medkulturnem poslovanju najbolj upoštevajo pravilo, da je vsebina sporočila kratka in jedrnata, pri tem pa se izogibajo uporabi ozadij, neberljivih pisav, različnih slogov, animacij, slik ipd., saj se zavedajo, da ima lahko sporočilo zaradi različnega delovanja poštnih klientov popolnoma drugačen videz, kot so ga ustvarili, torej upoštevajo pravilo vsebine e-sporočila. Najmanj pa upoštevajo pravilo naslavljanja naslovnika v obliki »Spoštovani g. Janez Novak«. Z raziskavo smo dobili tudi odgovor, da zaposleni s stalnostjo v podjetju več kot 10 let, v primerjavi s kolegi s krajšo stalnostjo v podjetju, res bolj upoštevajo pravilo nastavljenega avtomatskega oznanjanja prejete e-pošte in s tem takojšnji odgovor. Rezultati raziskave so odkrili odgovor, da ima le en zaposlen, kar predstavlja 4,2 % zaposlenih, s predstavnikom

tuje kulture izmenjane informacije drug o drugem, za razliko od ostalih 23 zaposlenih, ki teh informacij nimajo izmenjanih. Nadalje smo dobili odgovor, da so zaposleni s stalnostjo v podjetju do 3 let manj seznanjeni (preučili kulturo tujega predstavnika prek knjig, interneta, s stikom) s kulturo tujega predstavnika, v primerjavi z njihovimi kolegi z daljšo stalnostjo v podjetju. Rezultati raziskave podajajo še odgovor, da v podjetju obstajajo taki zaposleni, in takih zaposlenih, ki vrednotijo vedenje predstavnika druge kulture kot dobro ali slabo na podlagi lastne kulture, je kar 66,7 %. Raziskava je tudi pokazala, da zaposlenim s stalnostjo v podjetju do 3 let poslovno komuniciranje s predstavnikom tuje kulture ne predstavlja stresa. Spraševali smo se tudi, ali se zaposleni strinjajo, da samo poznavanje jezika brez poznavanja kulture, še ni zagotovilo za uspešno komunikacijo. Rezultati raziskave odkrivajo, da se zaposleni strinjajo. Ugotovili pa smo tudi, da je v podjetju enako število žensk in moških – 6 žensk in 6 moških (polovica zaposlenih), ki na delovnem mestu niso doživeli nobene posledice neupoštevanja drugačne kulture, ker to vedno upoštevajo.

Za konec naj še poudarimo, da ker je postala elektronska pošta nepogrešljivo orodje tudi za poslovno komuniciranje, saj si brez nje nekako ne moremo več predstavljati sodobnega poslovanja, naj zaposlenim v podjetju ACNielsen v namen dviga ravni kulture pošiljanja elektronskih sporočil in uspešnosti medkulturnega poslovanja nasploh, v teoretičnem delu navedena pravila pri uporabi e-pošte in predstavljeni načini premagovanja ovir služijo kot osnovne smernice obnašanja pri mednarodnem komuniciranju, kajti z raziskavo smo ugotovili, da le polovica zaposlenih upošteva drugačnost oz. drugačno kulturo svojega »sogovornika«, tako da na delovnem mestu niso doživeli smeha, užaljenosti, prekinitve komuniciranja ali celo razdora pogodbe. Naj uresničevanje teh smernic vodi do tega, da mednarodno e-komuniciranje doseže svoj namen in nudi pravo mero zadovoljstva in uspeha pri vsakodnevnem srečevanju s predstavniki tuje kulture pri e-poslovanju.

## LITERATURA IN VIRI

1. Barna, L. M. (1998). *Stumbling Blocks in Intercultural Communication*. V. Milton J. Bennett. *Basic Concepts of Intercultural Communication: Selected Readings*. Intercultural Press, Yarmmouth, Maine.
2. Fink, I. (2009, september). Medkulturne razlike v poslovni komunikaciji. Najdeno 14. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.ibsposrocevalec.si/component/content/article/38-september/116-medkulturne-razlike-v-poslovni-komunikaciji>
3. Florjančič, J., & Ferjan, M. (2000). *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
4. Gates, B. (1999). *Poslovanje @ s hitrostjo misli: ob uporabi digitalnega živčnega sistema*. Ljubljana: Orbis.
5. Gibson, R. (2000). *Intercultural Business Communication*. Berlin: Cornelson Lehrbuch.
6. Hofstede, Geert: *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, Sage, 2001.
7. Hofstede, G.J., Pedersen, P.B., & Hofstede G. (2006). *Komuniciranje: raziskovanje kulture*. Ljubljana: Družba Piano.
8. Hrastelj, T. (1995). *Podjetniški izziv mednarodnega poslovanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
9. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.
10. Hrastelj, T., & Makovec Brenčič, M. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV Založba.
11. Jerman-Blažič, B. (2001). *Elektronsko poslovanje na internetu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Jurše, M. (1997). *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
13. Južnič, S. (1983). *Lingvistična antropologija*. Ljubljana: Fakulteta za sociologijo, politične vede in novinarstvo Univerze Edvarda Kardelja.
14. Kantužer, O. (2009). *Poslovni protokol pri mednarodnem poslovanju* (diplomsko delo). Kranj: B&B višja strokovna šola.
15. Kavčič, B. (1996). *Spretnost pogajanj*. Kranj: Moderna organizacija.
16. Keller, V.E. (1982). *Management in fremden Kulturen*. Bern: Haupt.
17. Korošec, U. (2003). *Vpliv kulturnih razlik na poslovna pogajanja* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Kragelj, I., & Ušaj, T. (2000). *Poslovno sporazumevanje*. 1. izdaja. Ljubljana: DZS.
19. Lewicki, R.J. et al. (2003). *Negotiation: Readings, Exercises and Cases*. New York: McGraw-Hill.
20. Mihalič, R. (2010). *Kako pravilno komuniciram: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in partner.

21. Možina, S., Tavčar, M., & Knežević, A. N. (1995). *Poslovno komuniciranje* (1. natis) Maribor: Obzorja.
22. Možina, S. et al (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
23. Možina, S. et al (2004). *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. 2., dopolnjena izdaja. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
24. Mumel, D. (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
25. Osredečki, E. (1994). *Nova kultura poslovnega komuniciranja. Poslovni bonton*. Lesce: Oziris.
26. Radonjič, D., Iršič, M. (2006). *Raziskava marketinga*. Ljubljana: GV Založba.
27. Skrt, R. (2005, julij). Bonton uporabe e-pošte. Najdeno 16. aprila 2012 na spletnem naslovu <http://www.nasvet.com/bonton-posta>
28. Šuler, A. (1997). *Elektronska pošta in program Eudora 3*. Nova Gorica: Flamingo.
29. Tavčar, M. I. (2000a). *Kulture, etika in olika managementa: skripta*. Kranj: Moderna organizacija.
30. Tavčar, M. I. (2000b). *Razsežnosti managementa*. Skripta za podiplomski študij. V Kopru: Visoka šola za management; v Mariboru: Ekonomska-poslovna fakulteta. Inštitut za razvoj managementa. Izola: Bori.
31. Tavčar, M. I. (2002). *Strateški management*. Učbenik za podiplomski študij. V Kopru: Visoka šola za management; v Mariboru: Ekonomska-poslovna fakulteta. Inštitut za razvoj managementa. Izola: Bori.
32. Thill, J. V., & Bovee, C. L. (2002). *Excellence in Business Communication*. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
33. Triandis, H.C. (1994) *Culture and Socil Behavior*. New York, McGraw-Hill.
34. Zagoršek, H. & Štambergar, M. (2005). Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij. V J. Prašnikar, A. Cimerman. *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost* (str. 57-84). Ljubljana: Časnik Finance.
35. Žirovnik, M. (2004). *E-sporočanje v angleškem jeziku*. Ljubljana: GV Izobraževanje.



# **PRILOGE**



# PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

## Vprašalnik

Sem študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Z vašo pomočjo oz. z izpolnitvijo tega anketnega vprašalnika želim v raziskovalni namen pri pisanju diplomske naloge ugotoviti vaša stališča do osnov bontona pri uporabi e-pošte ter prepoznati ovire, s katerimi se morebiti srečujete v medkulturnem poslovanju. Prosim vas, da na spodnja vprašanja odgovorite odkrito in podate objektivno mnenje. Naj poudarim, da je vprašalnik povsem anonimne narave.

- 1) **Vaš spol.**                      M                      Ž
- 2) **Delo, ki vsebuje tudi komuniciranje s predstavniki tuje kulture, v podjetju ACNielsen opravljate:**
- a) do 3 leta
  - b) do 5 let
  - c) do 10 let
  - d) več kot 10 let
- 3) **Prosim ocenite, v kolikšni meri se ne/strinjate s spodaj navedenimi trditvami, pri čemer pomenijo ocene 1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 - niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 strinjam se, 5 popolnoma se strinjam. Prosim da pri ocenjevanju upoštevate, da gre v trditvah za prejemnika e-pošte, ki je predstavnik tuje kulture.**
- a) Napačna uporaba polij (Za -To, Kp -Cc in Skp -Bcc), ki so namenjena vpisu naslovnika (v smislu pošiljanja e-pošte na napačne naslove, razkrivanje identitete), ima lahko pri pošiljanju poslovne pošte neprijetne posledice – razkritje poslovne skrivnosti.  
1            2            3            4            5
  - b) Pri kreiranju nove e-pošte naslovno polje (Zadeva - Subject) običajno opišete do te mere, da prejemnik takoj ugotovi za kaj gre.  
1            2            3            4            5
  - c) Vaše e-sporočilo vedno vsebuje uvodni pozdrav, besedilo sporočila, pozdrav in podpis.  
1            2            3            4            5
  - d) Običajno naslavljanje prejemnika je za vas v obliki: »Spoštovani« ali »Pozdravljeni«.  
1            2            3            4            5
  - e) Običajno naslavljanje prejemnika je za vas v obliki: »Spoštovani g. Janez Novak«.  
1            2            3            4            5
  - f) E-pošto začnete z besedilom sporočila, torej brez uvodnega pozdrava.  
1            2            3            4            5
  - g) Pri pisanju sporočila ste pozorni, da je vsebina sporočila kratka in jedrnata, pri tem pa se izogibate uporabi ozadij, neberljivih pisav, različnih slogov, animacij, slik ipd, saj se zavedate, da ima lahko sporočilo zaradi različnega delovanja poštnih klientov popolnoma drugačen videz, kot ste ga ustvarili.  
1            2            3            4            5
  - h) Pri pisanju e-sporočila nikoli ne uporabljate emotikonov (Primer: ☺) in akronimov (Primer: THX – Thanks. Hvala).  
1            2            3            4            5
  - i) E-sporočilo brez podpisa ali z nepopolnim podpisom je ravno tako slab »znak« kot mlahavo rokovanje, zato podpis na koncu e-sporočila poleg vašega imena in priimka ter položaja v podjetju, vsebuje tudi ime podjetja in telefonsko številko, kamor vas prejemnik lahko kontaktira.  
1            2            3            4            5
  - j) Pred pošiljanjem e-sporočila le-to vedno še enkrat preberete, preverite naslove prejemnikov in odpravite slovnične napake.  
1            2            3            4            5
  - k) Za pregledovanje e-pošte med delovnim časom imate avtomatsko oznanjanje prejete e-pošte in nanjo vedno takoj tudi odgovorite.

1      2      3      4      5

- 4) Ali pričakujete, da se bo predstavnik tuje kulture vedel na enak način, kot ste ga vajeni vi?  
                     DA   NE
- 5) Ali imata s predstavnikom tuje kulture informacije drug o drugemu?  
                     DA   NE
- 6) Za učinkovito komuniciranje s predstavniki tuje kulture, ste:  
   a) preučili njihovo kulturo skozi knjige, filme, prek interneta.  
   b) preučili njihovo kulturo z neposrednim stikom.  
   c) niste preučili njihove kulture, ker ocenjujete na podlagi vaših norm in vrednot, da to ni potrebno.
- 7) V Bolgariji ali Srbiji je, kot v sredozemskih deželah, uveljavljen bolj lagoden način življenja, ki ni podvržen 100-odstotni disciplini, kar velja za Slovenijo. Ali to pomeni, če si ta predstavnik privoščiči kak dan ali dva zamude z odgovorom, da ste to vzeli za slabo?  
                     DA   NE
- 8) Komuniciranje s predstavniki tuje kulture v vas prebudi občutek tesnobe, napetosti, zbeganosti, vznemirjenja, stresa zaradi:  
   a) neaktivnega znanja angleškega jezika (poslovni jezik, ki se uporablja med Nielsen pisarnami in klienti)?  
   b) nepoznavanja njihove kulture?  
   c) oboje zgoraj naštetega?  
   d) komuniciranje s predstavniki tuje kulture v vas ne prebudi občutka tesnobe, napetosti, zbeganosti, vznemirjenja, stresa.
- 9) Prosim ocenite, v kolikšni meri se ne/strinjate s spodaj navedenima trditvama, pri čemer pomenijo ocene 1 – sploh se ne strinjam, 2 – ne strinjam se, 3 - niti se strinjam niti se ne strinjam, 4 strinjam se, 5 popolnoma se strinjam.  
   a) Tudi, če se predstavnika iz različnih kultur naučita istega jezika, še ni zagotovljena uspešna komunikacija, saj morata poznati in razumeti tudi kulturo drug drugega.  
                             1              2              3              4              5  
   b) Imate občutek, da kot zaposleni v podjetju ACNielsen pripadate skupini, ki je vzvišena nad ostalimi, zato te ocenjujete na podlagi vaših norm in vrednot ter zavračate njihove vrednote.  
                             1              2              3              4              5
- 10) Kakšno posledico neupoštevanja drugačne kulture pri poslovanju ste doživeli na delovnem mestu v podjetju ACNielsen?  
   a) Smeh  
   b) Užaljenost  
   c) Prekinitev komuniciranja  
   d) Razdor pogodbe  
   e) Nobene, ker vedno upoštevate drugačnost do predstavnika tuje kulture

*Hvala za sodelovanje.*