

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**ZAZNAVANJE POMENA OBVLADOVANJA MEDKULTURNE  
RAZNOLIKOSTI NA DELOVNEM MESTU**

Ljubljana, junij 2019

BLAŽ LAH

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Blaž Lah, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Zaznavanje pomena obvladovanja medkulturne raznolikosti na delovnem mestu, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Jano Žnidaršič

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

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

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 MEDKULTURNA RAZNOLIKOST IN KOMUNIKACIJA NA DELOVNEM MESTU: OPREDELITEV POJMOV</b> .....	<b>2</b>
<b>1.1 Kultura</b> .....	<b>2</b>
1.1.1 Opredelitev kulture .....	2
1.1.2 Ravni kulture .....	3
1.1.3 Sestavine kulture .....	4
1.1.4 Značilnosti slovenske kulture in poslovne komunikacije.....	4
<b>1.2 Medkulturne razlike in ovire</b> .....	<b>5</b>
1.2.1 Obvladovanje kulturnih razlik .....	5
1.2.1.1 Verbalna komunikacija .....	5
1.2.1.2 Neverbalna komunikacija .....	6
1.2.2 Obvladovanje kulturnih ovir.....	7
<b>1.3 Medkulturna komunikacija v poslovnem svetu</b> .....	<b>8</b>
1.3.1 Pomen medkulturne komunikacije .....	8
1.3.2 Stik organizacije z raznolikostjo kultur na delovnem mestu.....	8
1.3.3 Pomen medkulturnih treningov .....	9
1.3.4 Smernice za uspešno medkulturno komunikacijo .....	9
<b>2 ZAZNAVANJE POMENA OBVLADOVANJA MEDKULTURNE RAZNOLIKOSTI NA DELOVNEM MESTU: EMPIRIČNA RAZISKAVA</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1 Namen in cilji raziskave</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2 Metodologija raziskave</b> .....	<b>11</b>
<b>2.3 Analiza podatkov</b> .....	<b>12</b>
2.3.1 Predstavitev rezultatov ankete .....	12
2.3.2 Analiza podatkov po posameznih vprašanjih .....	13
2.3.2.1 Predstavitev anketirancev.....	13
2.3.2.2 Analiza trditev o medkulturnih odnosih.....	13
2.3.2.3 Analiza trditev o medkulturnem izobraževanju .....	14
2.3.2.4 Analiza odgovorov kombiniranega tipa vprašanj.....	15
2.3.3 Analiza intervjuja .....	16
<b>2.4 Interpretacija ugotovitev</b> .....	<b>18</b>

<b>2.5 Priporočila podjetjem.....</b>	<b>18</b>
<b>SKLEP.....</b>	<b>20</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>21</b>
<b>PRILOGE .....</b>	<b>1</b>

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Povprečne vrednosti trditev o medkulturnih odnosih .....	14
Slika 2: Povprečne vrednosti trditev o medkulturnem izobraževanju.....	15

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Intervju.....	4
Priloga 3: Predstavitev anketirancev. ....	5
Priloga 4: Analiza trditev o medsebojnih odnosih. ....	8
Priloga 5: Analiza trditev o medkulturnih seminarjih.....	9
Priloga 6: SPSS izpis.....	10

## **SEZNAM KRATIC**

**ZDA** – Združene države Amerike

**AJPES** – Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve

## UVOD

Vse od pričetka prvih visokih civilizacij se srečujemo s kulturo, ki se je v letih izoblikovala v kompleksen pojem, glede katerega si različni svetovni avtorji niso enotni. S kulturo se posamezniki srečujejo na različnih področjih, bodisi s kulturo obnašanja, s kulturo prehranjevanja, s kulturo poslovanja itd. Različna kulturna območja imajo različne običaje, navade ter pravila o verbalni ter neverbalni komunikaciji.

Komuniciramo že od rojstva, kar pomeni, da svoja razmišljanja sporočamo ljudem okoli nas s kretnjami, pogledom, rokovanjem ali govorom. Ko govorimo o komunikaciji, velja poudariti, da je pomembno biti pravilno razumljen ne glede nato, ali se pogovarjamo, prepiramo, smejemo, komentiramo ali pačimo. Med sporazumevanjem ne uporabljamo zgolj uma ter ust, temveč tudi okončine, čutila ter čustva.

V zadnjih letih se mnogo organizacij sooča z mednarodnim poslovanjem, kar je posledica globalizacijskega vala, ki je omogočil prosti pretok znanja, blaga in ljudi. Organizacije se vse pogosteje spogledujejo z državami, kot so Kitajska in Indija, ki predstavljajo nove trgovske velesile s slabimi razmerami za delo ter posledično cenejšo delovno silo, kar zagotavlja visoke dobičke korporacijam po svetu. Poslovna komunikacija omogoča načrtovanje poslovnih dejavnosti ter doseganje ciljev poslovnih subjektov. Poslovno sodelovanje se sklepa z učinkovito rabo poslovne komunikacije.

Prodor podjetij na tuje trge se ne prične z odhodom v izbrane dežele. Podjetja se morajo zavedati raznolikosti kulture že pred vstopom na tuji trg. Kar je za domači narod spoštljivo ter profesionalno, je za ostale narode morda žaljivo in ponižujoče. Nepoznavanje tuje kulture lahko vodi v konflikt ali celo v prekinitve poslovnega sodelovanja. Poznavanje, sprejemanje in prilagajanje drugačnih kultur posameznih nacij je ključnega pomena.

Namen zaključne strokovne naloge je predstaviti vpliv različnih kultur na poslovanje in komuniciranje med ljudmi, ki prihajajo iz različnih kulturnih okolij ter podati smernice, kako se jim lahko prilagodimo in postanemo dobri medkulturni komunikatorji.

Glavni cilj zaključne strokovne naloge je ugotoviti, ali podjetja zaznavajo pomen obvladovanja medkulturne raznolikosti na delovnem mestu. Pomožni cilji so:

- predstaviti pojem »kultura« in sestavine kulture,
- preučiti in povzeti strokovne članke domačih in tujih avtorjev o kulturnih razlikah in ovirah v načinu komunikacije,
- pojasniti, zakaj je pomembno poznavanje različnih kultur ter s pomočjo literature ugotoviti, na kaj moramo biti pozorni pri komuniciranju s tujimi partnerji,
- predstaviti, kako osvojimo kulturne razlike in postanemo dobri medkulturni komunikatorji,
- na podlagi izvedene kvalitativne raziskave podati predloge za možne izboljšave.

S pomočjo anketnega vprašalnika bom v zaključni strokovni nalogi odgovoril na dve raziskovalni vprašanji:

- »Ali se zaposleni v slovenskih podjetjih, ki poslujejo s tujimi poslovnimi partnerji in mednarodnimi podjetji, zavedajo pomena obvladovanja medkulturne raznolikosti na delovnem mestu?«
- »Ali zaposleni menijo, da jih podjetje v zadostni meri izobražuje na področju spoznavanja medkulturnih razlik?«

Zaključna naloga je sestavljena iz teoretične osnove, ki temelji na uporabi domačih in tujih sekundarnih virov ter empiričnega dela, ki bo temeljil na uporabi kvantitativne in kvalitativne metode. Uvodu sledi poglavje, ki obsega osnovne pojme in definicije, povezane s kulturo, smernice, kako obvladovati kulturne razlike in ovire ter kako postati dober komunikator s pomočjo medkulturnih seminarjev. Sledijo smernice za izboljšanje medkulturne komunikacije. Drugo poglavje, empirični del je namenjen raziskavi glede pomena zaznavanja medkulturnih razlik na delovnem mestu. Sledijo ugotovitve in sklep.

## **1 MEDKULTURNA RAZNOLIKOST IN KOMUNIKACIJA NA DELOVNEM MESTU: OPREDELITEV POJMOV**

### **1.1 Kultura**

#### 1.1.1 Opredelitev kulture

Besedo kultura uporabljamo v različnih pojmovanjih ter v različnih segmentih njene uporabe. Mnogokrat ob omembi pojma kultura pomislimo na kulturno udejstvovanje na različnih kulturnih prireditvah, vendar je kultura mnogo več. Povezujejo jo s psihologijo, trženjem, antropologijo, ekonomijo ter z drugimi vedami (Adler, 1997, str. 14). S kulturo se soočamo kot potrošniki z različnimi produkti iz različnih držav, kot udeleženci na prireditvah, kot raziskovalci kulturne dediščine ali pa kot turisti.

Nizozemec Geert Hofstede, ki velja za utemeljitelja in avtorja mnogih analiz na področju kulture, je kulturo opredelil kot način, kako so starši vzgojili svoje otroke; skozi obdobje odraščanja so se kulture priučili. Kulturo je primerjal tudi s programsko opremo, s katero lahko računalniki med seboj komunicirajo. Dejal je, da je kultura tisto, kar delimo z okolico (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 270–273).

V slovarju slovenskega knjižnega jezika je kultura (brez datuma) opredeljena: »Kultura je skupek dosežkov, vrednot človeške družbe kot rezultat človekovega delovanja, ustvarjanja; lastnost človeka glede na obvladanje, uporabljanje splošno veljavnih načel, norm, pravil pri vedenju, ravnanju.«

Ameriška antropologa Alfred Louis Kroeber in Clyde Kluckhohn sta leta 1952 na enem mestu zbrala ter sestavila seznam s 164 opredelitvami in definicijami kulture (Spencer Oatey, 2012). V nadaljevanju predstavim nekaj dodatnih opredelitev kulture:

- kultura so vrednote, norme, prepričanja, za katere mislimo, da so samoumevni in ki so se v preteklosti izkazali za koristne pri premagovanju negotovosti (Rouse & Rouse, 2002, str. 60),
- kultura je skupinski instrument, ki omogoča posameznikom preživetje v okoljih (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003, str. 253),
- kultura je integriran sistem priučenih vzorcev obnašanja, značilnih za člane neke družbe (Hrastelj, 2001, str 26).

### 1.1.2 Ravni kulture

Za lažje razumevanje lahko različne vrste kultur razčlenimo na več ravni. Transnacionalna kultura presega delitve ter povezuje različne ljudi različnih kultur in veroizpovedi po vsem svetu. Nacionalna kultura predstavlja svojo državo in narod. S panožno kulturo se srečujemo v panogah, npr. avtomobilska panoga. Poklicna kultura povezuje skupino različnih poklicev v celoto. Subkultura povezuje ljudi s posebnimi prepričanji in vzorci vedenja (Zagoršek & Štemberger, 2005, str. 61–62). Ko govorimo o posamezniku, pa velja poudariti, da v tem primeru ne moremo govoriti o individualni kulturi, saj lahko vsak posameznik zastopa več ravni kulture hkrati (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 293–294).

Organizacijsko kulturo predstavljajo sistemi, strategije, prepričanja, medsebojni odnosi, ki skupaj tvorijo bistvo organizacije (Daft, 2010, str. 78). Nekateri avtorji so mnenja, da organizacijska kultura zmanjšuje vpliv narodne kulture v podjetjih, ki zaposlujejo predstavnike tujih kultur saj hitro sprejmejo medkulturno raznolikost. Preostanek avtorjev pa je mnenja, da organizacijska kultura ne zmanjšuje pomena nacionalne kulture, saj je ta močno zasidrana v zavesti vsakega posameznika (Hofstede, 2001, str. 91).

Preučevanje organizacijske kulture je pomembno predvsem z vidika vrhnjega managementa, ki omogoča sprejemanje boljših odločitev za podjetje. Proces preučevanja in oblikovanja kulture obsega tri korake. Najpomembnejši korak je poznavanje kulture in pregled različnih oblik kulture. Drugi korak obsega ugotavljanje ustreznosti obstoječe kulture s cilji in strategijo podjetja. Zadnji korak pa je priprava smernic za spremembo sedanje organizacijske kulture (Rozman & Kovač, 2014, str. 298).

Jelovac (2000, str. 16) meni, da se organizacije odločajo za spremembo organizacijske kulture predvsem zaradi drugačne vizije, ki omogoča razvijanje podjetja. Pri razumevanju organizacijske kulture podjetja je bistveno razumevanje posameznih zaposlenih ter postopno širjenje sprememb na preostale zaposlene in vseživljenjsko učenje (Jelovac & Rek, 2010, str. 27).

### 1.1.3 Sestavine kulture

Sestavine kulture se med seboj povezujejo, dopolnjujejo in imajo pomembno vlogo pri medkulturni komunikaciji in poslovanju. Avtorji navajajo sedem dimenzij kulture.

Jezik predstavlja posameznika in njegovo kulturo. Na Francoski akademiji za znanost in umetnost so z analizo prišli do ugotovitev, da na svetu obstaja 2.796 jezikov. Nekatere izmed držav imajo tudi po več uradnih jezikov (Hrastelj, 2001, str. 259).

Izobraževalni sistemi predstavljajo največje razlike med državami in so ključnega pomena pri prenašanju znanja na mlajše generacije. Med švedskimi izobraženci je stopnja pismenosti 100 %, v Čadu pa le 18 % (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003, str. 259).

Religija predstavlja prepričanja, vrednote, običaje, verovanja in vpliva na način življenja in na stališča do pomembnih vprašanj. Zaradi različnih religij se razlikujejo pravila oblačenja, prehranjevanja, obnašanja itd. (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003, str. 258).

Z vrednotami dodajamo našemu življenju dodano vrednost. Poleg tega so temeljnega pomena za izgradnjo norm. Norme ali pravila poskrbijo za usmeritev k pravilnemu vedenju (Hrastelj & Makovec Brenčič 2003, str. 257).

Družbene organizacije in ustanove postavljajo kulturološke okvire, ki z različnimi vidiki posameznikovega življenja, ki se med seboj razlikujejo, le-te združujejo glede na njihove preference in lastnosti, ki so jim blizu (Hrastelj & Makovec Brenčič 2003, str. 256).

Estetika je pomemben člen kulture ter predstavlja lepoto in privlačnost. Pomembni sta tudi simbolika in barva. V zahodni Evropi črna barva predstavlja žalovanje, v Indiji pa je barva žalovanja vijolična (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 278).

Materialna kultura predstavlja razlike med razvitimi in manj razvitimi državami ter življenjsko raven prebivalstva (Hrastelj & Makovec Brenčič 2003, str. 259).

### 1.1.4 Značilnosti slovenske kulture in poslovne komunikacije

Slovenska kultura sega v leto 1886, ko je Jan Leg predstavil ključne značilnosti Slovencev: bistrournost, veselost, pobožnost, sovraštvo do tujega, gostoljubnost, odločnost in odkritosrčnost. Čeprav je večina prebivalstva katoliške veroizpovedi, smo precej nagnjeni k introvertiranim kulturam, ki predstavljajo protestantizem (Hrastelj, 2001, str. 40–42).

Slovenci nismo navdušeni glede uvrščanja na Balkan. Na poslovna srečanja hodimo točno; ob prihodu je čvrsto rokovanje neizbežno. Sestanki potekajo po vnaprej določenem dnevnem redu. V razpravah nismo glasni, nestrpni ali čustveni. Cenimo pristnost, lojalnost in ne podpiramo vsiljevanja predlogov. Kar obljubimo, tudi uresničimo; to pričakujemo tudi od naših partnerjev. Ne pristajamo na izigravanje (Korez Vide, 2013, str. 132–133).



Zaželeno je, da prvi stik opravimo preko elektronske pošte ali pisma, čemur sledi ustni dogovor, ki ga kasneje potrdimo v pisni obliki. Slovenci zelo radi komuniciramo neposredno, pri čemer očesni kontakt igra pomembno vlogo, saj umikanje pogleda razumemo kot prikrievanje. Najmanj ugoden čas za poslovno srečanje sta mesec julij in avgust zaradi poletnih počitnic. Najbolj primeren čas je med 9. in 12. uro. Kasnejši čas je rezerviran za kosilo; poslovnim večerjam nismo naklonjeni. Izogibamo se pogovoru o zaupnih stvareh in financah (Passort to Trade 2.0, 2014a). Slog poslovanja smo prevzeli od Nemcev, vendar pa so mlajše generacije zaradi študija v tujini vse bolj naklonjene ameriškemu slogu (Passort to Trade 2.0, 2014b).

## **1.2 Medkulturne razlike in ovire**

### **1.2.1 Obvladovanje kulturnih razlik**

Gorenjci so drugačni od Primorcev; Slovenci se razlikujemo od DANCEV. Organizacije pogosto poslujejo s tujimi državami in drugačnimi kulturnimi okolji. Mednarodna podjetja pogosto uporabljajo strategijo za obvladovanje kulturnih razlik. Prehod iz domače v tujo kulturo je zapleten proces in obsega več stopenj (Možina in drugi, 2002, str. 195–197).

Komunikacijske razlike se pojavijo v komunikaciji z ljudmi, ki jih ne poznamo ali pa se glede na percepcije razlikujejo od nas. Slovenski poslovneži od tujih gostov pričakujejo rokovanje ob pozdravu. V Indiji pa gostitelj pričakuje, da bo pozdrav potekal v skladu z njihovo kulturo ter se bodo gosti poklonili gostitelju.

V konkretnem primeru lahko pride do negotovosti zaradi nepoznavanja kulturnih razlik med državami, zato so oblikovana tudi pravila, kako premostimo kulturne razlike. Razumevanje med obema udeležencema v pogovoru lahko povečamo v treh stopnjah: opisovanje razumevanja drugih, napovedovanje predvidenega ravnanja in pojasnitev, zakaj nekdo ravna na način, ki ga nismo vajeni.

Etnocentrizem, stereotipi in predsodki so mehanizmi, ki pojasnjujejo negotovost in bojazen v komunikacijskem procesu s tujci. Etnocentrizmu pripada vsak posameznik oz. njegova skupina. Glavna značilnost je vzvišenost in prepričanje, da smo najboljši, pri čemer zavračamo ostale skupine. Posamezniki so pogosto izključeni iz družbe zaradi stereotipov, kot so verska prepričanja in socialna stanja. Predsodki so rezultati vnaprejšnje sodbe posameznika (Kavčič, 2000, str. 49–54).

#### *1.2.1.1 Verbalna komunikacija*

Komuniciranje razdelimo glede na smer komuniciranja, število sodelujočih, medsebojno razdaljo med udeleženci, formalno in neformalno komuniciranje ter vertikalno in horizontalno komuniciranje (Mihaljčič & Šantl Mihaljčič, 2006, str. 16–19).

Ko pridemo v stik z ljudmi na posreden ali neposreden način, lahko govorimo o začetku komunikacije. Poslovna srečanja so izredno pomembna in prvi vtis je najpomembnejši, saj je ključnega pomena. Vsako kulturno okolje ima svoje navade in pravila, ki jih moramo upoštevati in spoštovati. Za države nove in stare celine je značilno, da se vsako srečanje prične kulturno s pozdravom (Možina, Tavčar, Zupan & Knežević, 2004, str. 446).

Pomen besed ni vedno enopomenski. Različne kulture lahko uporabljajo isto besedo vendar z različnimi pomeni. V Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA) in Angliji prebivalstvo govori angleško, vendar pa je lahko pomen besed popolnoma različen. Poleg različnih kultur in različnih jezikov poznamo tudi različne verbalne komunikacijske cilje: posredni in neposredni, osebni in kontekstualni ter instrumentalni in emocionalni. Slovenci uporabljamo neposredni stil, ki ga uporabljajo individualistično naravnane kulture. Poglavitna značilnost je uporaba manj miselnih zvez. Kompleksni stil z velikim številom besed, uporabo metafor, pregovorov in veliko pridevnikov je značilen za Arabski polotok. Anglija, Švedska, Nemčija in Slovenija uporabljajo natančen stil z ustreznimi pomeni besed. Zgoščeni stil je značilen za Japonsko, Tajsko in Kitajsko, kjer skozi komunikacijo pogosto nastopijo tišina in prekinitve. Neformalen in neposreden pogovor je značilen za osebni stil, ki se uporablja v ZDA, pri čemer ne izgovarjamo priimkov. Prav tako se izogibamo omembi statusa. Kontekstualni stil uporabljajo države z veliko neenakostjo, kot so Japonska, Gana, Nigerija ter Indija. Pogovor in izbira besed nam razkrije hierarhijo posameznika. Z instrumentalnim stilom komunicira večina Evrope, Slovenija in ZDA, pri čemer je jezik usmerjen v pošiljatelja. Srednji vzhod, Latinska Amerika in Azija imajo emocionalni stil z usmeritvijo v prejemnika (Treven, 2001, str. 196–202). Govor Francozov je zelo oster in hiter. Njihovi južni sosedje Španci so zelo živahni. Otočane imamo za umirjene in vljudne (Humar Markič, 2016, str. 11).

### *1.2.1.2 Neverbalna komunikacija*

Poleg pisave ter glasu lahko komuniciramo tudi z govorico telesa. Število kanalov je poglavitna lastnost, po kateri se neverbalno komuniciranje razlikuje od verbalnega, saj lahko uporablja več kanalov hkrati. Obe vrsti komuniciranja se lahko med seboj dopolnjujeta, pri čemer je neverbalna komunikacija veliko bolj prepričljivejša, čeprav je ne moremo zavestno nadzirati. Neverbalna komunikacija obsega geste, mimiko obraza, položaj telesa, dotike, oblačila, poslovna darila, parajezik ter gibe in kretnje. V poslovnem svetu je razumevanje govorice telesa veliko pomembnejše, kot menimo, saj moramo biti pozorni tudi na neizgovorjene signale (Kavčič, 2000, str. 279–281).

V arabskih državah, Italiji, Grčiji, Latinski Ameriki ter v Španiji je dotik dobrodošel način izražanja in predstavlja spoštovanje. V Severni Ameriki in v skandinavskih državah je dotikanje nezaželeno. Nenaklonjeni dotikom so tudi Japonci, ki se ob tem počutijo izredno nelagodno, saj so bolj naklonjeni poklonom. Francozi in Kitajci veljajo za nevtralne in so naklonjeni zmernim dotikom (Clayton, 2004, str. 27).

S proksemiko označujemo svoj prostor, ki ga potrebujemo zase ter ne želimo, da kdorkoli posega vanj. Japonci se pri pogovoru približa Američanu, ta pa stori korak nazaj. Japonci se bo počutili užaljenega, Američan pa bo imel občutek vsiljivosti Japonca. Pomembna funkcija neverbalne komunikacije je tudi čas. V Tanzaniji celo zamuda do dve uri ni nič nenavadnega ter se zanjo ni potrebno opravičiti. V ZDA je dovoljena zamuda le pet minut; če bomo zamujali pol ure ali več, moramo zamudo že vnaprej najaviti. Za Severno Evropo in Severno Ameriko je točnost ključnega pomena. Na Japonskem prisegajo na starost, medtem ko v ZDA na mladost. Latinski Američani pri poslovnih srečanjih sprejmejo po več ljudi naenkrat, kar je kontradiktorno navadi Američanov in Evropejcev. Pomembna je tudi izbira barv. Azijci so naklonjeni rumeni barvi, Američani pa se ji rajši izogibajo (Kavčič, 2000, str. 296–300).

Razjarjenost Fincev na poslovnih pogovorih je vzrok poudarjanja družbenih razlik med udeleženci, zato je zaželeno, da se temu izogibamo. Pozdrav v ZDA in Evropi zaznamuje stisk roke, ki naj bo trden, v Latinski Ameriki pa nežen. Japonci se priklonijo, na Vzhodu pa poljubijo na lice (Treven, 2001, str. 202–206). Američani veljajo za spontane, živahne in ne prenesejo tišine. Ko gre za protokolarnе obiske, je upoštevanje pravil obvezno. Ne glede na priložnost in dogodek bodo vedno našli temo za pogovor. Švedi so izjemno ponosni na svojo zgodovino in domovino; na poslovnih sestankih so precej zadržani, saj težje postanejo zaupljivi (Možina, Tavčar & Knežević, 1995, str. 494–497).

### 1.2.2 Obvladovanje kulturnih ovir

Bistvenega pomena za zaposlene v podjetju in managerje je premostitev medkulturnih ovir in vzpostavitev dobrih odnosov, pri čemer je ključnega pomena poznavanje kulture nasprotnika (Treven, 2001, str. 208–209). LaRay Barna (v Hofstede, Pedersen & Hofstede, 2006, str. 32–33) je raziskoval razliko med opazovanjem in razlago v medkulturnem sporazumevanju ter povzel pet temeljnih ovir za medkulturno komunikacijo: razlike v jeziku, napačna interpretacija neverbalne komunikacije, prisotnost stereotipov in predsodkov in nagnjenost k ocenjevanju ter občutek stresa.

Razlike v jeziku predstavljajo ogromno oviro v medkulturni komunikaciji, zato je bistvenega pomena, da komunikator zna uporabljati ne le tuji jezik, ampak tudi pozna kulturo jezika, kajti jezik niso le besede. Napačna interpretacija neverbalne komunikacije lahko o nas spregovori tisto, kar mislimo in čutimo. Pri tem lahko sogovornik neverbalne znake razume popolnoma drugače kot mi. Prisotnost stereotipov je pogosto prisotna pri kulturah, ki nam niso blizu in si na podlagi predsodkov ustvarimo lastno mnenje, ki je mnogokrat negativno ali celo zastopa sovražna stališča. Nagnjenost k ocenjevanju preostalih kultur na podlagi lastne kulture velja za ogromno oviro v komunikaciji. Tovrstne ovire lahko premostimo le z zavedanjem, da naš način ni edini pravilen. Občutek tesnobe, napetosti in stresa je prisoten zaradi srečanja z neznano osebo. Skozi komunikacijo zaradi medkulturnih razlik pogosto nismo prepričani, kaj se od nas pravzaprav pričakuje.

## 1.3 Medkulturna komunikacija v poslovnem svetu

### 1.3.1 Pomen medkulturne komunikacije

Iz leta v leto se povečuje število podjetij, ki odpirajo svoje poslovne enote na različnih kulturnih ozemljih. Naloga managerjev je, da svoje zaposlene naučijo komunikacije z ljudmi, ki so kulturno raznoliki. Zaradi globalnih trgov je potrebno razmisliti o znanju tujih jezikov, pomenu poznavanja običajev, tradicije in vrednot. Ogromno podjetij svoje proizvodnje seli zunaj meja svoje države zaradi birokracije, finančnih razlogov ali poceni delovne sile. Pri tem bo prihajalo do vse večjega stika različnih kultur. Za mednarodna podjetja je pomembno, da prilagodijo svoje izdelke in način komunikacije trgu, na katerem želijo poslovati. Pri tem se je potrebno zavedati več stopenj medkulturnega učenja. Novakova (2005a, str. 38) je mnenja, da ogromno mednarodnih projektov propade zaradi nepoznavanja medkulturnih razlik. Razvoj turizma, beg možganov, selitev proizvodnih obratov so le nekateri izmed pomembnejših razlogov za učenje medkulturnih razlik.

Neuliep (2006, str. 4) uvršča osebno rast, povečanje mednarodnega poslovanja, zmanjšanje konfliktov med prednosti medkulturne komunikacije. Medkulturna komunikacija ni povezana zgolj z organizacijami in podjetji. Tudi posamezniki potujejo po tujini, imajo prijatelje v različnih državah. Nekateri tudi študirajo oz. živijo v tujini. Čeprav na področju kulturne raznolikosti poznamo ogromno predsodkov in stereotipov, se moramo sprijazniti z obstojem različnih kultur.

### 1.3.2 Stik organizacije z raznolikostjo kultur na delovnem mestu

V organizacijah je vse pogostejše zaposlovanje pripadnikov različnih kultur. Medkulturne razlike vplivajo na zaposlene v podjetjih, na delovne skupine ter na organizacijo kot celoto. Kulturna raznolikost v podjetjih se razlikuje glede na velikost in lokacijo vpliva tujega kulturnega okolja. Domača podjetja, ki delujejo v okviru nacionalnih mej, veljajo za kulturno neraznolika, saj pretežno zaposlujejo domačo delovno silo.

Podjetja, ki imajo v različnih kulturnih okoljih locirane svoje obrate ali podružnice, se morajo prilagoditi kulturi države, v kateri poslujejo. Multinacionalke v primerjavi s preostalimi organizacijami zaposlujejo ogromno ljudi različnih kultur. Pri tem zagotavljajo kompatibilnosti strokovnih struktur znotraj ustanove. Subjekti na globalnem trgu morajo povezovati medkulturne razlike notranjega in zunanjega okolja, če želijo uspešno poslovati (Adler, 1997, str. 124–126).

Prednosti medkulturnih skupin za podjetje so večja ustvarjalnost, produktivnost in raznolikost. Pojav stereotipov, slaba komunikacija in ovire pri komunikaciji so slabosti multikulturnih skupin. Osnovna vrednota enokulturnih ali večkulturnih skupin je medsebojno spoštovanje in priznavanje enakopravnosti (Treven, 2001, str. 188–191).

Naloga managerjev je, da prepoznajo prednosti in slabosti ter izdelajo strategijo soočanja organizacije z medkulturno raznovrstnostjo. Ozek in omejen način ne priznava vpliva medkulturnih razlik. Za etnocentričen način velja, da medkulturne razlike obstajajo, vendar jih želijo managerji zmanjšati z zaposlovanjem nacionalne delovne sile, saj ne priznavajo tuje delovne sile kot boljše. Sinergičnost predstavljajo pestra multikulturna združenja, ki priznavajo raznolikost in zagovarjajo enakopravnost. Skupaj delujejo kot dobro uigrana ekipa, pri čemer vsak posameznik prispeva najboljše, kar zna (Adler, 1997, str. 104–105).

### 1.3.3 Pomen medkulturnih treningov

Medkulturni treningi, raziskave, analize in različni stili vodenja so tista orodja, s katerimi lahko premagamo medkulturne razlike na delovnem mestu in preprečimo pojavljanje neprijetnih situacij. Vendar se za medkulturne treninge še vedno odloča premalo organizacij. Glavni razlogi so predvsem finančne narave in nezaznavanje kulturnih razlik in ovir. Ločimo različne vrste treningov. Študija področja je osnova pravil, ki zaposlene pripravi na delo v tujini. Kulturni asimilatorji nudijo različne scenarije medkulturne komunikacije, na katere se morajo udeleženci odzvati. Jezikovno izobraževanje omogoča širitev znanja ali pa le dodatno izpopolnitev in povečanje kompetentnosti. Povečanje fleksibilnosti zaposlenih dosežemo s treningom kulturne občutljivosti (Czinkota & Ronkainen, 1995, str. 147–150). Svetovalec za medkulturni management Goddar meni, da je potrebno dvigniti raven ozaveščenosti in medkulturno komunikacijo uvrstiti med pomembnejše naloge podjetij. Z medkulturnim učenjem se lahko izognemo kulturnim šokom in ostalim neprijetnostim (Novak 2005b, str. 82–84).

Kulturni šok je odziv na neznano kulturo in družbo, s katero preživimo več časa. Komunikacija je otežena, pojavljajo se nesporazumi, izgubljenost. Različni vedenjski kazalci, nezadovoljstvo, občutki in nedelovanje družbenih večšin so le nekateri znaki, ki opozarjajo na kulturni šok (Hofstede, Pedersen & Hofstede, 2006, str. 34–40).

Kulturni šok obsega štiri faze. Prva faza oz. obdobje medenih tednov predstavlja začetno pozitivno navdušenje. Pri drugi fazi se že soočamo s težavami pri komunikaciji in delu v nekem daljšem časovnem obdobju. Tedaj že lahko govorimo o kulturnem šoku. Tretja faza je faza okrevanja. Posamezniki se že privadijo na stik s tujo kulturo in se ji prilagodijo. V četrti fazi se managerji in zaposleni pričnejo zavedati pomembnosti poznavanja običajev in navad ostalih kulturnih okolij (Global Perspectives, 2016).

### 1.3.4 Smernice za uspešno medkulturno komunikacijo

Če želimo postati dobri medkulturni komunikatorji, je bistvenega pomena razumevanje kulture nasprotnika ter izogibanje stereotipom in ostalim oviram. Najpogostejši vzroki medkulturnega nelagodja in konfliktov so nesporazumi in nerazumevanje. Potrebno je znati poslušati in slišati, pomembno vlogo igra tudi asertivnost.

Naj bo naš cilj koristna uporaba kulturnih razlik. Thill in Bovee (2002, str. 48–66) sta opredelila smernice, s katerimi lahko postanemo dobri medkulturni komunikatorji:

- Razumevanje pomena medkulturne komunikacije. Poslovanje na svetovnem trgu in delovna sila, ki prihaja iz različnih svetovnih držav je vse pogostejši pojav, kar vodi v vse večje prilagajanje različnim kulturam na ravni posameznika in organizacij.
- Izboljšanje medkulturne občutljivosti. Če želimo z nasprotnikom iz tujega kulturnega okolja uspešno komunicirati, moramo poznati njihove navade, običaje, pravila neverbalne komunikacije in veščine verbalne komunikacije.
- Prepoznavanje kulturnih razlik. Potrebno je zavedanje, da kulturne razlike obstajajo. Kar se nam zdi spoštljivo in vljudno, se nekaterim kulturam zdi žaljivo ali celo ponižujoče. Kulturne razlike lahko ignoriramo, minimiziramo ali jih koristno uporabimo.
- Preseganje etnocentrizma. Po zavedanju o obstoju različnih kultur, ki jih priznamo, se je potrebno odpovedati presoji o kulturnih značilnosti s stališča in značilnosti lastne kulture, kar vodi v zaničevanje in nižje vrednotenje preostalih kultur.
- Izboljšanje medkulturne komunikacije. Pomembna je osredotočenost na komunikacijske sposobnosti in preseganje jezikovnih ovir. Zaželeno je izogibanje slengu in narečjem. Če določenemu jeziku nismo v celoti kos, si poiščemo ustreznega prevajalca.
- Preučevanje preostalih kultur. Z različnimi svetovalci, medkulturnimi svetovalci in mediji lahko pridobimo informacije o želeni kulturi, kar nam omogoča učinkovitejšo komunikacijo in spoznavanje medkulturnih razlik. Po spoznavanju značilnosti kulture in osvojitvi kulturnih ovir in razlik lahko izberemo, na kakšen način bomo komunicirali z nasprotnikom, s čimer končamo zadnji korak razvijanja učinkovite medkulturne spretnosti.

## **2 ZAZNAVANJE POMENA OBVLADOVANJA MEDKULTURNE RAZNOLIKOSTI NA DELOVNEM MESTU – EMPIRIČNA RAZISKAVA**

### **2.1 Namen in cilji raziskave**

Namen empirične raziskave je ugotoviti odnos zaposlenih v slovenskih podjetjih do medkulturne raznolikosti. Ali podjetja zaposlenim nudijo medkulturne seminarje ter spodbujajo kulturno raznolikost? Vse več podjetij se na različne načine povezuje z globalnim trgom. Razlogi so lahko finančne narave, zaznavanje priložnosti na tujih trgih, boljši poslovni pogoji itd. Medkulturne razlike se lahko kažejo v komunikaciji, načinu obnašanja, oblačenju, izmenjavi daril in komuniciranju preko različnih medijev. Ključna naloga vodij je, da zaposlene preko različnih vrst seminarjev in delavnic seznanijo glede poznavanja kulture in vrednot držav, v kateri bo podjetje poslovalo oz. želi poslovati.

Glavni cilj zaključne strokovne naloge je ugotoviti, ali podjetja zaznavajo pomen obvladovanja medkulturne raznolikosti na delovnem mestu. Pomožni cilji raziskave so:

- ugotoviti, ali so slovenska podjetja naklonjena kulturni raznolikosti v organizacijah,
- ugotoviti, ali si zaposleni želijo pridobiti znanja o medkulturnih razlikah,
- ugotoviti, kaj je glavni razlog za neizvajanje medkulturnih seminarjev,
- spodbuditi podjetja k izvajanju medkulturnih seminarjev.

Za doseg ciljev empirične raziskave sem odgovoril na dve raziskovalni vprašanji:

- »Ali se zaposleni v slovenskih podjetjih, ki poslujejo s tujimi poslovnimi partnerji in mednarodnimi podjetji, zavedajo pomena obvladovanja medkulturne raznolikosti na delovnem mestu?«
- »Ali zaposleni menijo, da jih podjetje v zadostni meri izobražuje na področju spoznavanja medkulturnih razlik?«

## **2.2 Metodologija raziskave**

Pri preverjanju obeh raziskovalnih vprašanj glede pomena medkulturne raznolikosti in upravljanja medkulturne raznolikosti sem uporabil kvalitativno metodo in kvantitativno metodo, ki temelji na uporabi anketnega vprašalnika (priloga 1), ki sem ga priredil po vprašalniku Michalle E. Mor-Barak: *Managing diversity* (Mor-Barak, 2014, str. 317–318). Anketiranje je potekalo v anonimnosti, s čimer sem želel zagotoviti čim bolj objektivno reševanje ankete, kar je prednost spletnega anketiranja. Kljub temu pa nikoli ne moremo z gotovostjo trditi, da je anketiranec oseba, ki izpolnjuje vse pogoje.

Raziskava je potekala med zaposlenimi osebami v slovenskih podjetjih, ki so vsaj pet mesecev zaposleni v organizaciji in imajo stik z domačimi in tujimi poslovnimi partnerji. V raziskavo sem vključil mala, srednja ter velika podjetja, ki poslujejo s tujino ter imajo v svojem kolektivu zaposlenih najmanj 10 ljudi. Anketni vprašalnik sem posredoval kontaktni osebi v podjetju po elektronski pošti s kratkim opisom namena anketiranja. Za elektronsko anketiranje sem se odločil predvsem zaradi dejstva, da so v raziskavo vključena podjetja iz različnih geografskih regij. Ta sem naključno izbral s pomočjo podatkov na spletni strani Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) ter podatkovne baze slovenskih izvoznikov (SloExport).

Pred pričetkom anketiranja sem izvedel testno anketiranje s sedmimi osebami, s čimer sem pridobil povratno mnenje o strukturi ankete in o primernosti vprašanj. Anketa je nudila jasna, nedvoumna, razumljiva in nesugestivna vprašanj. Z uporabo 5-stopenjske Likertove lestvice sem čas reševanja ankete omejil na šest minut. Vprašalnik je vseboval teme o medkulturni komunikaciji, o usposabljanju zaposlenih in medkulturnih treningih, o stereotipih in o tem, ali so zaposleni seznanjeni s pravili obnašanja in komuniciranja v kulturno drugačnih deželah. Vprašalnik je vseboval 24 vprašanj.

Vprašanja so bila zaprtega tipa, kombiniranega tipa in z mersko lestvico. Začetni del vprašalnika se nanaša na demografska vprašanja, kot so spol, starost, narodnost, stopnja dosežene izobrazbe in delovna doba anketirancev. Drugi sklop je sestavljen iz osmih vsebinsko zaokroženih vprašanj, ki se navezujejo na medkulturne odnose in medkulturno raznolikost v podjetjih. Tretji sklop ima prav tako osem vprašanj, s katerimi sem želel preveriti, koliko pozornosti podjetja namenjajo medkulturnim seminarjem. Četrty sklop vprašanj se navezuje na osebne izkušnje anketirancev. Uporabil sem kombinirani tip vprašanja. Šlo je za zaprt tip, a sem kot dodatno možnost ponudil odprt tip odgovora.

Pri uporabi kvalitativne metode sem se osredotočil na uporabo poglobljenega intervjuja z vodjo oddelka slovenskega podjetja, ki posluje na mednarodnem trgu. Glavni razlog za izbiro poglobljenega intervjuja je, da se na tak način veliko lažje približamo posamezniku in njegovim stališčem v določenem primeru. Od intervjuvanca sem želel pridobiti osebno pripoved ter njegovo osebno mnenje glede medkulturnih razlik.

Intervju je potekal na podlagi vnaprej pripravljenih vprašanj (Priloga 2). Vprašanja so bila odprtega tipa. Po presoji skozi pogovor sem jih spremenil oz. prilagodil pogovoru. V času pogovora sem postavil sogovorniku še nekaj dodatnih vprašanj in seznanil vodjo z rezultati ankete, saj sem želel slišati tudi njegovo mnenje. Z intervjujem sem želel predvsem izvedeti, kako se je direktor oddelka kot tujec pred nekaj leti zaposlil v slovenskem podjetju in kako se je prilagodil slovenskim navadam in kulturi ter kako sedaj v vlogi vodje svoje podrejene pripravlja na različna medkulturna sestankovanja. V času pogovora mi je zaupal nekaj svojih anekdot v povezavi z zadregami, katere je doživel med komunikacijo zaradi nepoznavanja slovenskega jezika in naše kulture.

## **2.3 Analiza podatkov**

Analiza podatkov vsebuje pridobljene ugotovitve na podlagi anketnega vprašalnika. Rezultati so podani opisno in slikovno v tabelah in grafih. Zaradi večjega števila vprašanj je večina slikovnih gradiv podanih v prilogah. Analizi ankete sledi tudi analiza intervjuja vodje oddelka enega od mednarodnih slovenskih podjetij.

### **2.3.1 Predstavitev rezultatov ankete**

Med 3. 9. 2018 in 28. 12. 2018 je anketni vprašalnik s 24 vprašanji rešilo 283 zaposlenih. Ankete so bile posredovane kontaktnim osebam v naključno izbranih slovenskih podjetjih. Zaradi slabšega odziva sem po preteku prvega kroga anketo ponovno poslal še dodatnim 28 podjetjem. Podjetja, ki so stopila v stik z mano, so kot razlog neodzivnosti največkrat navedla prenatrpan urnih njihovih zaposlenih. Drugi razlog pa je povečano število dobljenih anket s strani študentov. V tretjem krogu sem izbral še dodatnih 42 podjetij. Anketo je tako skupno prejelo 176 podjetij. Izmed prejetih 283 anket je bilo 72 anket neveljavnih; preostalih 211 vprašalnikov je bilo ustrezno izpolnjenih.



## 2.3.2 Analiza podatkov po posameznih sklopih vprašanj

### 2.3.2.1 Predstavitev anketirancev

Delež anketiranih žensk vključuje 58 %, delež moških pa 42 %. Rezultati so vidni v prilogi 3 v tabeli 1. Vsi anketiranci so imeli slovensko državljanstvo. Prva starostna skupina do 20 let obsega 15 % anketirancev. V drugo starostno skupino od 21 do 30 let spada 45 % anketirancev, kar predstavlja največjo skupino. Tretja starostna skupina od 31 do 40 let obsega 25 % anketirancev. Četrta starostna skupina od 41 do 50 let obsega 9 %. Tistih nad 50 let je bilo najmanj, in sicer 7 %. Rezultati so prikazani v prilogi 3 v tabeli 2.

Največ anketirancev, kar 39 %, ima delovno dobo od 5 do 10 let. S 25 % sledijo tisti z delovno dobo od 10 do 20 let. Udeležba anketirancev od 20 do 30 let je bila 17 %. Tistih do 5 let je bilo 8 %. Preostali anketiranci z 11 % predstavljajo skupino, ki ima več kot 30-letne delovne izkušnje. Ti rezultati so prikazani v prilogi 3 v tabeli 3.

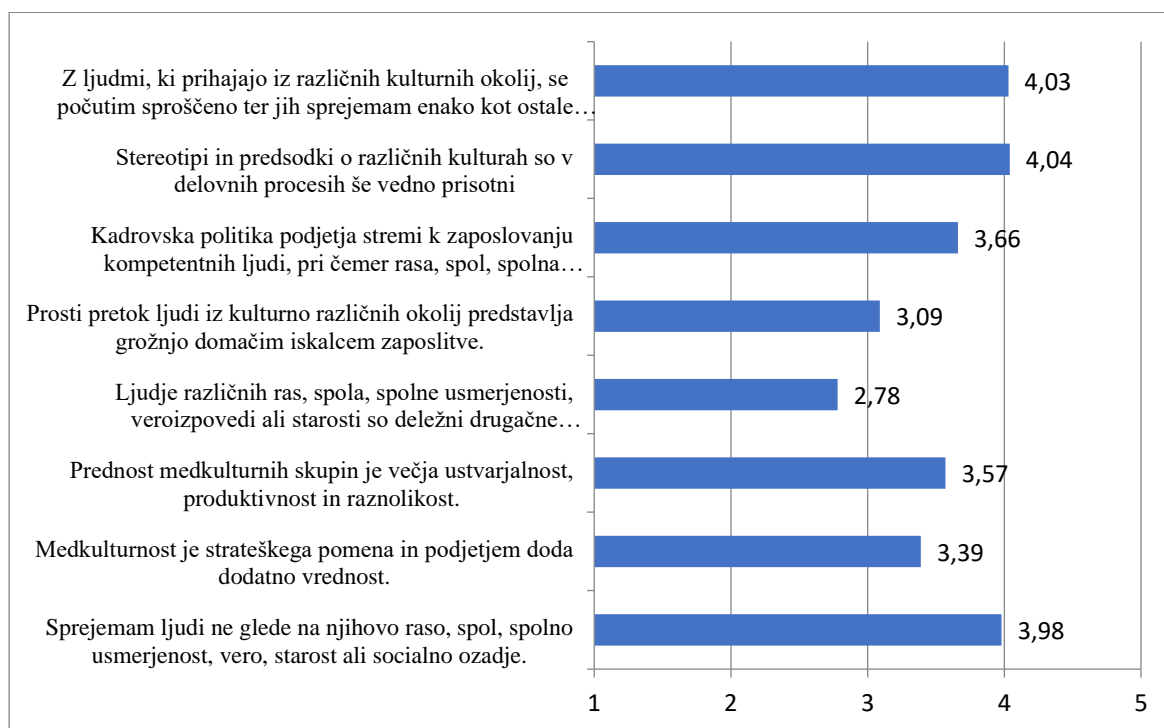
Rezultati izobrazbe so v prilogi 3 v tabeli 4. Največ anketirancev, 41 %, ima visokošolsko izobrazbo. S 27 % sledijo tisti z univerzitetno izobrazbo; 23 % jih je obiskovalo štiriletna izobraževanja. Med anketiranci je bilo tudi 6 % magistrov ter 3 % tistih z doktoratom.

Iz zbranih podatkov je razvidno, da je bil vzorec anketirancev dovolj reprezentativen, saj je vključeval pripadnike obeh spolov različne starosti ter izobrazbe. Prav tako so bili v raziskavo vključeni zaposleni z različno dolžino delovne dobe.

### 2.3.2.2 Analiza trditev o medkulturnih odnosih

Pri vprašanjih o medkulturnih odnosih sem preverjal strinjanje navedenih trditev z Likertovo lestvico. Pri vsaki trditvi so zaposleni obkrožali številke od 1 do 5, kjer 1 predstavlja popolno nestrinjanje, 2 nestrinjanje, 3 niti strinjanje niti nestrinjanje, 4 strinjanje in 5 popolno strinjanje. Sklop vprašanj je vseboval 8 trditev. Anketiranci se v povprečju najbolj strinjajo s trditvami »Stereotipi in predsodki o različnih kulturah so v delovnih procesih še vedno prisotni.« (Aritmetična sredina 4,04). »Z ljudmi, ki prihajajo iz različnih kulturnih okolij, se počutim sproščeno ter jih sprejemam enako kot ostale zaposlene v organizaciji.« (Aritmetična sredina 4,03) in »Sprejemam ljudi ne glede na njihovo raso, spol, spolno usmerjenost, vero, starost ali socialno ozadje.« (Aritmetična sredina (3,98). Najmanj se v povprečju strinjajo s trditvami »Ljudje različnih ras, spola, spolne usmerjenosti, veroizpovedi ali starosti so deležni drugačne obravnave kot preostali udeleženci v poslovnih procesih.« (Aritmetična sredina 2,78). »Prosti pretok ljudi iz kulturno različnih okolij predstavlja grožnjo domačim iskalcem zaposlitve.« (Aritmetična sredina (3,09) in »Medkulturnost je strateškega pomena in podjetjem doda dodatno vrednost.« (Aritmetična sredina (3,39). Rezultati so razvidni v spodnji sliki 1 in v prilogi 4 v tabeli 5.

Slika 1: Povprečne vrednosti trditev o medkulturnih odnosih



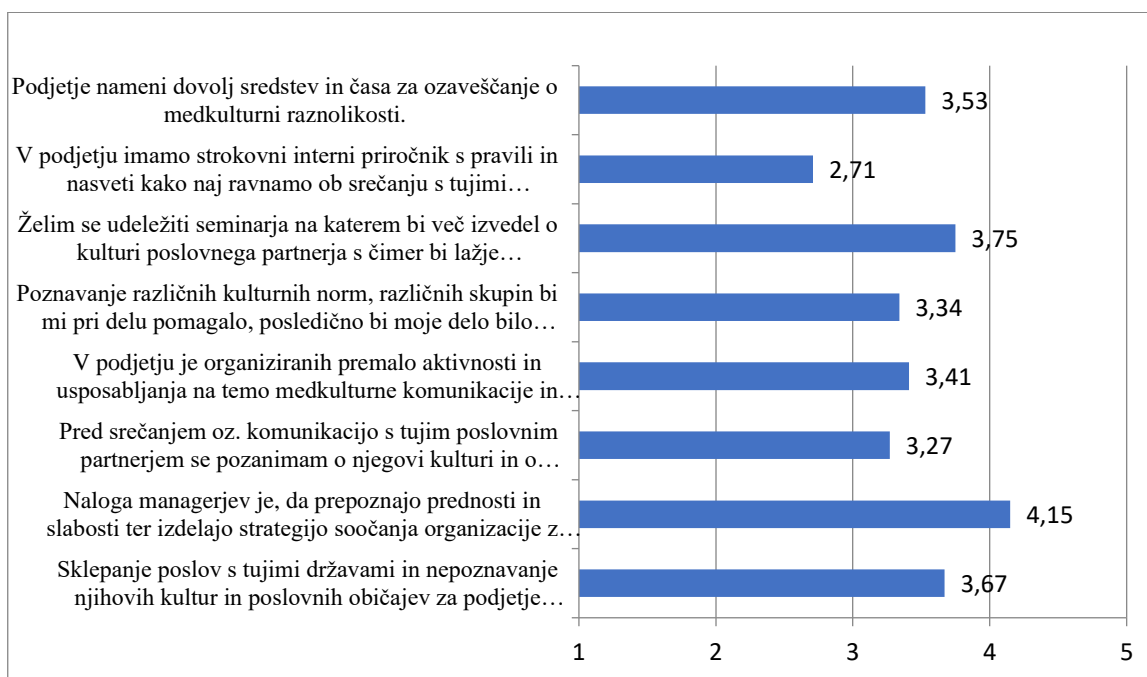
Vir: Lastno delo.

### 2.3.2.3 Analiza trditev o medkulturnem izobraževanju

Pri vprašanjih o medkulturnih treningih sem preverjal, koliko časa in sredstev podjetja namenijo medkulturnemu izobraževanju in ali vodstvo seznanijo zaposlene o pravih medkulturnih komunikacijah. Sklop vprašanj je vseboval osem trditev.

Anketiranci se v povprečju najbolj strinjajo s trditvami »Naloga managerjev je, da prepoznajo prednosti in slabosti ter izdelajo strategijo soočanja organizacije z medkulturno raznovrstnimi poslovnimi partnerji in organizacijami.« (Aritmetična sredina 4,15). »Želim se udeležiti seminarja, na katerem bi več izvedel o kulturi poslovnega partnerja s čimer bi lažje komuniciral in bil prepričljivejši.« (Aritmetična sredina 3,75) in »Sklepanje poslov s tujimi državami in nepoznavanje njene kulture in poslovnih običajev za podjetje predstavlja negativne posledice.« (Aritmetična sredina 3,67). Najmanj se v povprečju strinjajo s trditvami »V podjetju imamo strokovni interni priročnik s pravili in nasveti, kako naj ravnamo ob srečanju s tujimi poslovnimi partnerji.« (Aritmetična sredina 2,71). »Pred srečanjem oz. komunikacijo s tujim poslovnim partnerjem se pozanimam o njegovi kulturi in o pravih medkulturnih komunikacijah.« (Aritmetična sredina 3,27) in »Poznavanje različnih kulturnih norm, različnih skupin bi mi pri delu pomagalo; posledično bi bilo moje delo bolj učinkovito.« (Aritmetična sredina 3,34). Največ neopredeljenih je bilo pri trditvi »Podjetje nameni dovolj sredstev in časa za ozaveščanje o medkulturni raznolikosti.« Rezultati so razvidni v spodnji sliki 2 in v prilogi 4 v tabeli 6.

Slika 2: Povprečne vrednosti trditev o medkulturnem izobraževanju



Vir: Lastno delo.

#### 2.3.2.4 Analiza odgovorov kombiniranega tipa vprašanj

Na vprašanje, ali so anketiranci bili kadarkoli deležni, da je tuji poslovni partner storil nekaj tipično slovenskega v času poslovne komunikacije, je 117 anketirancev oz. 55 % odgovorilo z NE, medtem ko je 94 ljudi oz. 45 % vseh anketirancev odgovorilo z DA. Anketiranci so kot največkrat navedli, da so jih tuji poslovni partnerji pozdravili v slovenskem jeziku oz. da so bili na poslovnem kosilu deležni zdravice v slovenskem jeziku. Nekateri poslovni partnerji so anketirance presenetili s poznavanjem našega promocijskega gesla I feel Slovenia. Nekateri so spraševali o slovenski pokrajini; največkrat je beseda nanesla na Triglav, Bled in Koper.

Pri drugem vprašanju na temo neprijetnih izkušenj in zadreg zaradi nepoznavanje kulture nasprotnika je 138 ljudi oz. 65 % anketirancev odgovorilo z NE, medtem ko je 73 ljudi oz. 35 % anketirancev pritrdilo, da so se že znašli v neprijetnem položaju. Anketiranci so pogosto bili v zadregi zaradi gestikulacije. Kot so navedli, je bilo največ težav pri rokovanju. Težave so se pojavile tudi pri času; nekateri so zamujali brez pojasnila, na kar se anketiranci niso znali pozitivno odzvati, čeprav je za določene predstavnike tuje kulture zamujanje čisto običajno. Anketiranci so nelagodje doživeli tudi zaradi napačne izbire oblačil. Eden izmed anketirancev je bil presenečen glede spolnih razlik na Nizozemskem, saj moški vodja pogajanj ni akceptiral ženske pogajalke tuje države na drugi strani. Nelagodje se je pojavilo zaradi različne verske pripadnosti gostitelja in gosta. Zmotilo jih je neformalno in osebno vodenje, saj smo Slovenci navajeni večje formalnosti.

### 2.3.3 Analiza intervjuja

Po končani analizi podatkov, pridobljenih z anketnim vprašalnikom, me je zanimalo, kako se s slovensko kulturo soočajo tujci, ki so zaposleni v slovenskih podjetjih, zato sem se odločil za izvedbo globinskega intervjuja z direktorjem blagovne znamke. Intervjuvanec se ne želi izpostavljati javno, zato njegovo ime in ime podjetja ostajata anonimna.

Intervju je delno strukturiran z vnaprej pripravljenimi vprašanji in je fleksibilen, kar pomeni da sem v času intervjuja vključil dodatna podvprašanja, na katera prej nisem pomislil. Intervju je sestavljen iz 13 vprašanj odprtega tipa, ki so se v času pogovora po potrebi spreminjala oz. dopolnjevala. S perspektive tujca, ki živi in dela v Sloveniji, bomo izvedeli, kako se je ob prihodu v podjetje in tujo državo prilagodil na drugačno kulturno okolje, kot ga je bil vajen v domovini. Zanimalo me je, katerih navad se je moral priučiti na novo ter kakšen odnos ima podjetje, v katerem deluje do medkulturne raznolikosti. Spregovorila sva tudi o stereotipih in predsodkih o zaposlovanju tuje delovne sile. Poleg vsebinskih vprašanj sem direktorja blagovne znamke seznanil tudi z rezultati ankete in oblikoval nekaj vprašanj na podlagi analize.

Intervjuvanec je do leta 2002 živel popolno življenje podjetnika. Deloval je na različnih vodstvenih funkcijah, s čimer je dokazoval svojo sposobnost, znanje in ambicioznost. Zaradi napačnih strateških odločitev vodstva so ga v podjetju imenovali na položaj svetovalca. S svojo ekipo je v dobrem letu dni podjetje rešil pred nadaljnjim katastrofalnim poslovanjem. Ob normalizaciji stanja sta na njegovo mizo prišle dve ponudbi. S sprejetjem prve bi nadaljeval delo na vodstveni funkciji v podjetju. Druga ponudba je bila ponudba za vodjo blagovne znamke v Sloveniji. Sprejel je drugo in takrat se mu je življenje postavilo na glavo. Prišlo je do stika vzhodne kulture, katero je imel v krvi, s tedaj njemu popolnoma neznano slovensko kulturo.

Ob prihodu v Slovenijo je bil popolnoma zmeden. Pravi, da je bil šok premočan. Težave so mu predstavljali slovenski jezik, kultura, način poslovanja itd. Danes, 16 let kasneje, se pogovarjava v popolni slovenščini. Za menjavo službe in selitev v drugo državo se je odločil zaradi kakovostnejšega življenja, novih izzivov in primernejšega zasebnega in poslovnega okolja. Sam ocenjuje, da se je popolnoma spremenil, seveda na boljše. V Sloveniji je spoznal tudi svojo ženo, Slovenko. Zanj pravi, da je odlična učiteljica, ki ga še danes takoj popravi, ko stori napako. Vpeljala ga je v popolnoma novo kulturno okolje. Skupaj sta obiskovala prireditve, kjer mu je na praktičen način pokazala, na kaj mora biti pozoren. Skupaj sta prebrodila najtežje trenutke, ko so ga mnogi zaničevali in gledali zvrha zaradi njegove narodnosti in stereotipov o njegovi državi in prebivalstvu.

Kaotičnost, neurejenost, pivski narod, negostoljubnost so le nekateri izmed stereotipov, ki so ga zaznamovali kot predstavnika svoje države. Nekateri izmed njih veljajo še danes in so po mnenju intervjuvanca popolnoma upravičeni. Čeprav je predsodkov in stereotipov vse manj, meni, da do izkoreninjenja le-teh ne bo prišlo.

Po besedah intervjuvanca je poglobitna razlika med obema narodoma predvsem v tem, da so oni pripravljeni narediti mnogo več za sprejetje posla kakor mi. Poslovnim odnosom namenjajo ogromno časa in pozornosti. Bolj kot kratkoročnim poslom se posvečajo dolgotrajnejšim poslom, saj partnerje že poznajo, s čimer prihranijo ogromno časa s pridobivanjem podatkov o obnašanju, navadah, željah itd. Podobno kot Slovenci strogo ločujejo zasebno in poslovno življenje. So izjemno zadržani pred tujci. V času poslovnih pogajanj pa so vse bolj odprti. Hierarhični status je zelo pomemben. Izgovorjava imen ni zaželena. Sestankuje se od ponedeljka do četrтка; zamujanja ne tolerirajo. Na srečanje se je potrebno pripraviti. Nestrinjanje sporočajo preko očesnega stika, skoraj nikoli verbalno.

V podjetju medkulturnih timov nimajo, vendar ne vidijo nobenih predsodkov, da v prihodnosti to ne bi bilo tako. Zavedajo se, da bo v prihodnjih letih proti pretok blaga, ljudi in storitev ključnega pomena za konkurenčne prednosti na trgu. Slovenski trg je na žalost sogovornika premajhen in ne omogoča preživetja velikih podjetij brez sodelovanja s tujino. Podjetje stremi k zaposlovanju kompetentnih ljudi; znanje je ključnega pomena. Izkušnje niso pomembne, kajti po besedah vodje se vse življenje učimo. Pomembno je, kaj lahko doprinesemo k podjetju. Vodstvo podjetja meni, da so vsi zaposleni med seboj enakopravno in enakovredno obravnavani. Vsak izmed njih je pomemben člen podjetja. Kakršne koli težave v podjetju se rešujejo na ravni vodje oddelka. Sledi služba za ravnanje s človeškimi viri ter vodstvo podjetja. V interesu vseh je poiskati trajnostno rešitev. Znotraj podjetja namenjajo kar nekaj časa in sredstev zadovoljstvu zaposlenih. Sogovornik meni, da se v preostalih podjetjih vodstvo vse pogosteje osredotoča na poslovanje, pri čemer močno zanemarjajo medsebojne odnose.

Poleg aktivnosti, ki jih nudijo zaposlenim (zdrava prehrana, rekreacija) ogromno časa namenijo tudi poslovni komunikaciji. Izobraževanja potekajo na ravni celotnega podjetja. Znotraj oddelka blagovnih znamk se organizirajo dodatna izobraževanja o medkulturnih razlikah glede na trge, na katerih poslujejo. Kot mednarodno podjetje si ne predstavljajo, da bi poslovali brez usposabljanja, ki zaposlene pripravi k sprejemanju medkulturnih razlik. Seveda se občasno pojavijo neprijetne situacije, ki pa do sedaj še niso ogrozile nikakršnega posla. V vseh primerih prevzame odgovornost poleg tistega, ki je napako storil, tudi vodja blagovne znamke. Intervjuvanec je ob prihodu v Slovenijo doživel ogromno neprijetnih izkušenj predvsem s slovenskimi poslovnimi partnerji, saj so vsi pričakovali, da je na čelu vodje oddelka slovenskega podjetja Slovenec in ne tujec. Med kulturo njegove države in kulturo naše države ni večjih nepremostljivih kulturnih razlik.

Sogovornik je mnenja, da bodo morala srednja in večja podjetja premisliti o izvajanju medkulturnih seminarjev, kajti globalizacija je vse bolj pomembna pri razvoju in obstoju podjetij. Podjetje se mora pripraviti na vstop na tuje trge ter preučiti navade, običaje in pravila komuniciranja določene države. Z nepremišljenimi potezami si lahko le škodujemo. Potrebno je zavedanje, da različnih kulturnih območij ne moremo enačiti med seboj. Čeprav smo si med seboj podobni, smo si tudi močno različni.

## **2.4 Interpretacija ugotovitev**

Ugotavljam, da so bile ženske precej bolj dovzetne pri reševanju anketnega vprašalnika. Največ anketirancev spada v skupino od 21 do 30 let. Sam sem sicer pričakoval največ anketirancev v starosti od 31 do 40 let. Po pričakovanjih je 39 % anketirancev v času anketiranja imelo od 5 do 10 let delovne dobe. Število anketirancev glede na visokošolsko izobrazbo je bilo daleč najvišje. Sledijo tisti z univerzitetno izobrazbo. Pred pričetkom analize podatkov sem menil, da bodo prevladovali tisti z univerzitetno izobrazbo.

Zaposleni, ki predstavljajo jedro podjetij se zavedajo pomena medkulturne raznolikosti. Večina anketirancev priznava enakopravnost med zaposlenimi, pri čemer barva kože, spolna usmerjenost, socialno ozadje, verska pripadnost itd. ne igrajo nikakršne vloge. Po mnenju anketirancev postajamo vse bolj odprta družba, vendar so stereotipi in predsodki o določenih kulturah še vedno prisotni. Čeprav anketirancev ne moti sodelovanje s pripadniki drugih kultur, se kljub temu v povprečju polovica anketirancev strinja, da se s procesom globalizacije zmanjšujejo možnosti domačih iskalcev zaposlitve. Podjetja se v določeni meri zavedajo pomena obvladovanja medkulturne raznolikosti na delovnem mestu, saj menijo, da je multikulturalnost strateškega pomena za celotno podjetje. Pogosto se pozablja na znanje, ki je ključnega pomena pri premagovanju trenj ob vse pogostejšemu stiku zahodnih in vzhodnih kultur.

Izmed vseh sodelujočih v anketi se 55 % zaposlenih strinja, da podjetja namenijo dovolj sredstev in časa ozaveščanju o medkulturnih raznolikostih. Velika večina anketirancev je mnenja, da je naloga managerjev, da prepoznajo prednosti in slabosti ter izdelajo strategijo soočanja organizacije z medkulturnimi razlikami. Izmed vseh anketirancev bi se jih kar 46 % udeležilo medkulturnega seminarja, medtem ko je 39 % zaposlenih neopredeljenih. Ostali so proti. Zaposleni se pogosto v lastni režiji pred pomembnejšimi poslovnimi sestanki odločijo za poizvedbo o kulturi nasprotnika ter o pravilih medkulturnega komuniciranja, saj velika večina meni, da nepoznavanje medkulturnih razlik lahko za podjetje predstavlja negativne posledice. Na podlagi izvedene kvalitativne raziskave menim, da podjetja premalo pozornosti posvečajo različnim aktivnostim, ki bi pripomogle k seznanitvi zaposlenih na področju medkulturnih razlik.

## **2.5 Priporočila podjetjem**

Zaradi vse večjih potreb po mednarodnem poslovanju podjetja svojo ponudbo locirajo na trgih, ki se kulturno razlikujejo od slovenskega. Navade, običaji, pravila obnašanja in načini poslovanja se razlikujejo med regijami, državami in celinami. Če želimo na globalnih trgih uspešno poslovati, moramo med poslovanjem in kulturno raznolikim okoljem poiskati sinergijo, ki je ključnega pomena, kadar želimo govoriti o uspešni integraciji podjetja in zaposlenih. Podjetja imajo več možnosti, kako se soočiti s kulturnimi razlikami. Lahko se odločijo za ignoriranje razlik, minimiziranje ali za koristno uporabo kulturnih razlik, če ne želijo nazadovati.

Organizacije, ki zagovarjajo ignoriranje kulturnih razlik, imajo pogosto težave v komunikaciji s preostalimi poslovnimi partnerji, saj predvidevajo, da preostali udeleženci v poslovanju mislijo popolnoma enako kot oni. Največkrat govorimo o multinacionalkah. Toda ignoriranje kulturnih razlik še ne pomeni, da podjetje na tujem trgu ne bo uspelo. Način minimiziranja kulturnih razlik podjetij se pogosto uporablja v podjetjih, ki svojim podružnicam v kulturno različnih okoljih pustijo proste roke pri odločanju. Zaposleni v podružnicah so pretežno narodnosti tiste države, v kateri je podružnica stacionirana, saj zaradi lastne kulture lažje minimizirajo kulturne razlike. Glede na vse preučevane dejavnike menim, da je koristna uporaba kulturnih razlik najprimernejša metoda za podjetja, ki so bila vključena v raziskavo.

Menim, da je ena pomembnejših nalog podjetij, da izdelajo strategijo, kako lahko kulturne razlike zaposlenih izkoristijo v prid celotne organizacije, s čimer se je strinjala tudi velika večina anketirancev. Toda podjetja do sedaj niso posvečala ogromno pozornosti strategijam, ki bi lahko močno prispevale k večji sinergiji v času poslovnih srečanj. Predvidevam, da je glavni razlog predvsem finančne narave. A pri tem se poraja tudi dvom vodstva o pomembnosti poznavanja medkulturne komunikacije.

Rezultati ankete so pravzaprav neke vrste opomnik za vsa tista podjetja, ki do sedaj še niso spoznala, zakaj je zaznavanje multikulturalnosti tako pomembno. Posamezni pojavi, kot so način vedenja, oblačenje, rituali itd. so značilnost vsake kulture. V zaključni nalogi sem zaradi obširnosti predstavil le nekatere izmed njih. Podjetjem svetujem, da naj se izobražujejo in udeležujejo potrebnih seminarjev v dobrovit podjetja, zaposlenih ter ustvarijo pozitivno delovno klimo. Po podatkih podjetij, ki se ukvarjajo s svetovanjem na področju medkulturne komunikacije se niti tretjina vseh podjetij ne obrne na njih. Potrebna je tudi celovita analiza trga, na katerega se podjetja podajajo. Na srečanje se je potrebno pripraviti in ne hiteti. Zaželeno je tudi poznavanje posebnosti, značilnih za določeno državo, kar lahko izkoristimo v svoj prid ob nastanku kakršnekoli neprijetne situacije.

Bistveni prispevek diplomskega dela je pregled teoretičnega znanja o medkulturnih razlikah ter način, kako lahko te razlike premostimo. Na podlagi teoretičnega dela sem se lotil empiričnega dela z raziskavo, ki je pokazala, da v slovenskih podjetjih teoretično znanje odstopa od izvajanja v praksi. Tako teoretični kot praktični del se med seboj dopolnjujeta ter medsebojno povezujeta. Na podlagi analize ankete sem se odločil, da podam nekaj koristnih nasvetov, saj menim, da so na tem področju viri še precej neizkoriščeni. V nadaljevanju sledijo tudi metodološka izhodišča za nadaljne raziskave.

Vodstvo podjetij bi se moralo zavedati dejstva, da so zaposleni pomemben člen pri zagotavljanju uspeha podjetij, saj so vezni člani med organizacijo, ki jo predstavljajo in potencialnimi partnerji in investitorji. Poznavanje in razumevanje drugačnih kultur je v 21. stoletju za podjetja več kot potrebno, če podjetja želijo uspešno poslovati dolgoročno. Sprejemanje drugačnosti in izogibanje konfliktov sta v današnji eri ključnega pomena pri zagotavljanju stabilnih razmer ne le v podjetju, temveč tudi na drugih področjih.

## SKLEP

Podjetja se zaradi ekonomskih razlogov med seboj strateško povezujejo, na mednarodnih trgih iščejo investitorje, odpirajo podružnice itd. Zaradi vse večjega stika s tujimi kulturami je pomembno, da se podjetja in posamezniki zavedajo obvladovanja medkulturne raznolikosti na delovnem mestu, kajti trend mednarodnega poslovanja se bo v naslednjih letih še povečeval, k čemur prispeva prosti pretok blaga in ljudi.

Kulturne razlike obstajajo med posameznimi kontinenti in državami. Različni narodi poslujejo na različne načine, drugače dojemajo osebni prostor in čas; razlike se kažejo v religiji, komunikaciji itd. Vse medkulturne razlike lahko podjetja premostijo s ustreznimi metodami, s čimer ustvarjajo konkurenčno prednost na mednarodnem trgu.

Dolžnost podjetij je, da svoje zaposlene pripravijo na medkulturne razlike, največkrat z medkulturnimi treningih, na katerih jih seznanijo s kulturo, običaji, navadami, bontonom, značilnostmi države, iz katere tujec prihaja itd. Opozorijo jih katere teme so zaželeno v teku pogovora in katerim se je boljše izogibati. Medkulturni seminarji nam pomagajo, da se ne odzovemo napačno na vedenje ljudi, ki nam kulturno niso blizu. Potrebno se je zavedati, da ima vsak narod razvito lastno kulturo, ki jo je potrebno spoštovati in se ji znati prilagoditi. Poznavanje medkulturnih razlik je ena izmed najpomembnejših nalog pogajalcev. Podjetja lahko organizirajo različne aktivnosti, kot so: igranje vlog, seminarji ter treningi. Pomembno vlogo igrajo tudi izkušnje. Ogromno posameznikov uporablja pisno gradivo in različne medije, ki predstavljajo različne pogajalske stile, s katerimi si lahko pomagamo. Vendar je potrebno upoštevati dejstvo, da niti dve kulturi med seboj nista identični. Čeprav posameznikovega vedenja ni moč predvideti, pa se lahko nanj vseeno pripravimo. Izobraževanja in prepoznavanje značilnih vzorcev še ne predstavljajo zagotovila za uspeh.

Najpogostejša napaka pri poslovni komunikaciji je posploševanje tuje kulture z domačo, ne priznavanje kulturnih razlik in stereotipi, ki nam hitro zameglijo presojo. Odpoved sodelovanja, gmotna in materialna škoda so le nekatere izmed težav, ki lahko doletijo podjetja zaradi nepoznavanja kulturnih razlik. Neprijetne in nepričakovane situacije so največkrat povezane z načinom pozdravljanja, izmenjavo daril, obnašanjem pri poslovnem kosilu, dotiki, vključitvijo humorja v pogovor ter dojemanje časa in prostora. Največkrat se podzavestno odzovemo z obrazno mimiko, gestami in kretnjami. S pojavom kulturnega šoka tekom daljšega časovnega obdobja prav gotovo ne ustvarimo dobrega vtisa, vendar se je potrebno zavedati, da lahko iz vsake neprijetne izkušnje izluščimo tisto najboljše, kar bo v prihodnosti pripomoglo k pozitivnim izkušnjam. Podani nasveti v okviru zaključne naloge so na voljo vsem, ki so v stiku s pripadniki tujih kultur in želijo postati dobri medkulturni komunikatorji in ki bodo znali presekat razlike med kulturami in jih tudi pravilno uporabljali v okviru komunikacije. Pri tem velja izpostaviti, da ima Slovenija policentrično kulturo, kar pomeni, da se z ljudmi, s katerimi smo v stiku, želimo čim bolj vživeti v njihovo kulturno okolje, pri čimer pozabimo pravila lastne kulture.



Empirični del sem posvetil raziskovanju, ali se podjetja zavedajo pomembnosti obvladovanja medkulturne raznolikosti. Vprašanja so se navezovala na medsebojne odnose do predstavnikov tujih kultur ter o medkulturnih seminarjih in pripravah zaposlenih na stik s tujo kulturo. Še pred obdelavo podatkov sem bil prepričan v dejstvo, da se večji delež slovenskih podjetij zaveda pomena mednarodnega poslovanja in poznavanja medkulturnih razlik. Vendar pa je od zavedanja do izvajanja ogromna razlika. Na podlagi prejetih odgovorov menim, da s teoretičnimi osnovami medkulturnega poslovnega komuniciranja nimamo težav. Primanjkuje nam predvsem izkušenj. Medkulturni treningi so pri nas še neuveljavljeni. Več truda in energije kot vložimo v izboljšavo komunikacije, manj neprijetnih situacij bomo deležni in pot do uspeha bo lažja.

Po končani interpretaciji rezultatov me je zanimalo, kako se s slovensko kulturo sooča predstavnik vzhodne kulture, ki je več let zaposlen na vodilnem položaju v slovenskem podjetju. Skozi intervju sva se dotaknila medsebojnih odnosov, medkulturnega izobraževanja in njegovih osebnih izkušenj na področju poslovne komunikacije.

Največja omejitev pri raziskovalnem delu je bila neodzivnost podjetij, zaradi česar sem anketo večkrat ponovil. Prav tako z izbrano vrsto anketiranja ne morem zagotoviti, da so odgovarjale ustrezne osebe ter bile pri tem iskrene. Priporočila za nadaljnje raziskave so pravzaprav izboljšave omejitev, s katerimi smo se srečali.

Glede na starostno sestavo anketirancev menim, da bi lahko bil delež starejših oseb večji, kajti njihov stil poslovne komunikacije se močno razlikuje od mlajše populacije. Potrebno pa je upoštevati predpostavke, da na naravnost udeležencev anketiranja vplivajo različne spremenljivke, tudi tiste, katerih vpliv nas ne zanima. Te bi bilo potrebno izolirati. Dodano vrednost raziskavam bi prinesle študije primerov podjetij, ki so se z medkulturno raznolikostjo že soočila. Z lastniki podjetij bi bilo v prihodnje priporočljivo opraviti tudi intervju v skladu z analizo podatkov raziskave, s katero bi vodstvo soočili s konkretnimi težavami, s katerimi se soočajo njihovi zaposleni, in razmisliti o izboljšavah. Zelo zanimivo bi bilo tudi preučiti dejstvo, da je delež podjetij, ki se zavedajo pomena obvladovanja medkulturnih razlik, sorazmerno majhen v primerjavi z vso literaturo in svetovanjem, ki so nam na voljo.

Vse več držav po svetu vse pogosteje delujejo zunaj svojih nacionalnih mej, k čemur sta svoje prispevala globalizacija in mednarodno poslovanje. Vsak posameznik se mora zavedati, da smo med seboj vsi enakopravni, čeprav smo si med seboj drugačni. Sprejmimo ljudi ne glede na njihovo versko prepričanje, spol, raso, spolno usmerjenost, starost ali socialno ozadje. Sprejmimo njihovo kulturo in se prilagodimo kulturnim razlikam ter skupaj premostimo kulturne ovire za boljši jutri. Bivajmo v sožitju in harmoniji multikulturnega sveta.

»Kulture niso boljše ali slabše, marveč le drugačne« (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003, str. 261).

## LITERATURA IN VIRI

1. Adler, N. J. (1997). *International Dimensions of Organization Behavior* (3. izd.). Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
2. Clayton, P. (2004). *Poslovna govornica telesa: naša prednost in priložnost* (1. izd.). Ljubljana: Prešernova družba.
3. *Cultural Barriers to Communication*. Pridobljeno 8. junija 2018 iz <https://www.businessstopia.net/communication/cultural-barriers-communication>
4. Czinkota, M. R. & Ronkainen, I. A. (1995). *International Marketing* (4. izd.). Forth Worth: The Dryden Press.
5. Daft, R. L. (2010). *New Era of Management* (9. izd.). Mason: South-Western Cengage Learning.
6. Deresky, H. (2011). *International management: managing across borders and cultures: texts and cases* (7. izd.). New Jersey: Prentice Hall.
7. Global Perspectives. (2016, 19. februar). *The 4 stages of culture shock*. Pridobljeno 10. junija 2018 iz <https://medium.com/global-perspectives/the-4-stages-of-culture-shock-a79957726164>
8. Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2. izd.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
9. Hofstede, G. J., Pedersen, P. B. & Hofstede, G. (2006). *Komuniciranje: raziskovanje kulture: primeri, vaje in simulacije*. Ljubljana: Družba Piano.
10. Hrastelj, T. (2001). *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti* (1. natis). Ljubljana: GV založba.
11. Hrastelj, T. & Makovec Brenčič, M. (2003). *Mednarodno trženje* (1. natis). Ljubljana: GV založba.
12. Humar Marlič, M. (2016). *Vpliv Slovenske in Italijanske nacionalne kulture na poslovno komuniciranje* (zaključna strokovna naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Jelovac, D. (2000). *Podjetniška kultura in etika*. Portorož: visoka šola za podjetništvo.
14. Jelovac, D. & Rek, M. (2010). *Komuniciranje v medkulturnem okolju*. Ljubljana: Vega.
15. Kavčič, B. (2000). *Poslovno komuniciranje* (2. dopolnjena izdaja). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Korez Vide, R. (2013). Značilnosti poslovnih kultur držav članic EU. V N. Gajšt & R. Korez Vide (ur.), *Medkulturna komunikacija v poslovnem svetu EU* (str. 132–133). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
17. Kultura. (brez datuma). V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Pridobljeno 25. aprila 2018 iz <https://sskj.si/?s=kultura>
18. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Raškovič, M., Lisjak, M. & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje* (1. natis). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Mihaljčič, Z. & Šantl Mihaljčič, L. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Založništvo Jutro.

20. Mor-Barak, M. E. (2014). *Managing diversity: toward a globally inclusive workplace* (3. izd.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
21. Možina, S., Tavčar, M. & Knežević, A. N. (1995). *Poslovno komuniciranje* (1. natis). Ljubljana: založba Obzorja.
22. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N. & Knežević, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje evropske razsežnosti* (2. dopolnjena izdaja). Maribor: Obzorja.
23. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
24. Neuliep, J. W. (2006). *Intercultural communication: a contextual approach* (3. izd.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
25. Novak, M. (2005a). Medkulturna komunikacijska kompetenca: nihče se ne rodi medkulturno kompetenten – znanje in veščine je treba zavestno razvijati. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 3(9), 38–43.
26. Novak, M. (2005b). Medkulturno okolje je spodbudnejše. *Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 3(9), 82–84.
27. Passport to Trade 2.0, (2014a). *Business communication in Slovenia*. Pridobljeno 20. maja 2018 iz <http://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-slovenia/business-communication-in-slovenia/>
28. Passport to Trade 2.0, (2014b). *Meeting etiquette in Slovenian*. Pridobljeno 20. maja 2018 iz <http://businessculture.org/southern-europe/business-culture-in-slovenia/meeting-etiquette-in-slovenia/>
29. Rouse, M. J. & Rouse, S. (2002). *Business communications: A Cultural and Strategic Approach* (1. izd.). London: Thomson Learning.
30. Rozman, R. & Kovač, J. (2012). *Management* (1. natis). Ljubljana: GV založba.
31. Spencer Oatey, H. (2012). GlobalPAD Core Concepts. *What is culture? A compilation of quotations*. Pridobljeno 15. aprila 2018 iz [https://warwick.ac.uk/fac/soc/al/globalpad/openhouse/interculturalskills\\_old/global\\_pad\\_-\\_what\\_is\\_culture.pdf](https://warwick.ac.uk/fac/soc/al/globalpad/openhouse/interculturalskills_old/global_pad_-_what_is_culture.pdf)
32. Thill, J. V. & Bovee, C. L. (2002). *Excellence in Business Communication* (5. izd.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
33. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV založba.
34. Zagoršek, H. & Štemberger, M. (2005). Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij. V J. Prašnikar & A. Cirman (ur.), *Globalno gospodarstvo in kultura različnosti* (str. 61–62). Ljubljana: časnik Finance.



## **PRILOGE**



## Priloga 1: Anketni vprašalnik

### RAZISKAVA O ZAZNAVANJU POMENA MEDKULTURNE RAZNOLIKOSTI NA DELOVNEM MESTU

Spoštovani,

Sem Blaž Lah, študent 3. letnika Ekonomske fakultete v Ljubljani, in želim v okviru zaključne strokovne naloge na temo medkulturne komunikacije predstaviti odnos slovenskih podjetij in njihovih zaposlenih do medkulturne raznolikosti. Zanima me, ali organizacije svojim zaposlenim, ki so v stiku s poslovnimi partnerji iz tujine, nudijo kakršna koli izobraževanja na temo medkulturne komunikacije in obnašanja.

Anketa je anonimna. Odgovori bodo uporabljeni izključno za raziskovalne namene. Zaradi veljavnosti ankete prosim, da odgovorite na vsa vprašanja. V nasprotnem primeru je anketni vprašalnik žal neveljaven. Za odgovore se vam že vnaprej zahvaljujem.

1) Osnovni demografski podatki (označite ustrezen odgovor)

1. Spol: M Ž

2. Narodnost:

a) Slovenska

b) Hrvaška

c) Avstrijska

d) Nemška

e) Drugo (prosim navedite): \_\_\_\_\_

3. V katero starostno kategorijo spadate?

a) Do 20 let

b) Od 21 do 30 let

c) Od 31 do 40 let

d) Od 41 do 50 let

e) Nad 50 let

4. Delovna doba:

- a) Do 5 let
- b) Od 5 do 10 let
- c) Od 10 do 20 let
- d) Od 20 do 30 let
- e) Nad 30 let

5. Stopnja dosežene izobrazbe:

- a) Osnovna šola
- b) Poklicna šola
- c) Tehniško oz. drugo štiriletno strokovno izobraževanje
- d) Gimnazijska
- e) Visokošolski študij
- f) Visoka šola
- g) Univerzitetni študij
- h) Magisterij
- i) Doktorat

2) Naslednje trditve se navezujejo na medkulturne odnose (označite ustrezen odgovor)

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Z ljudmi, ki prihajajo iz različnih kulturnih okolij, se počutim sproščeno ter jih sprejemam enako kot ostale zaposlene v organizaciji	1	2	3	4	5
Stereotipi in predsodki o različnih kulturah so v delovnih procesih še vedno prisotni	1	2	3	4	5
Kadrovska politika podjetja stremi k zaposlovanju kompetentnih ljudi, pri čemer rasa, spol, spolna usmerjenost, vera, starost ali socialno ozadje ne vplivajo na zaposlitev	1	2	3	4	5
Prosti pretok ljudi iz kulturno različnih okolij predstavlja grožnjo domačim iskalcem zaposlitve	1	2	3	4	5
Ljudje različnih ras, spola, spolne usmerjenosti, veroizpovedi ali starosti so deležni drugačne obravnave kot preostali udeleženci v poslovnih procesih	1	2	3	4	5
Prednosti medkulturnih skupin so večja ustvarjalnost, produktivnost in raznolikost.	1	2	3	4	5
Medkulturnost je strateškega pomena in podjetjem doda dodatno vrednost	1	2	3	4	5
Sprejemam ljudi ne glede na njihovo raso, spol, spolno usmerjenost, vero, starost ali socialno ozadje	1	2	3	4	5



3) Naslednje trditve se navezujejo na medkulturna izobraževanja (označite ustrezen odgovor)

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Podjetje nameni dovolj sredstev in časa za ozaveščanje o medkulturni raznolikosti	1	2	3	4	5
V podjetju imamo strokovni interni priročnik s pravili in nasveti, kako naj ravnamo ob srečanju s tujimi poslovnimi partnerji	1	2	3	4	5
Želim se udeležiti seminarja na temo medkulturnosti, na katerem bi več izvedel o kulturi poslovnega partnerja s čimer bi lažje komuniciral in bil prepričljivejši	1	2	3	4	5
Poznavanje različnih kulturnih norm, različnih skupin bi mi pri delu pomagalo; posledično bi bilo moje delo bolj učinkovito	1	2	3	4	5
V podjetju je organiziranih premalo aktivnosti in usposabljanja na temo medkulturne komunikacije in poslovanja s tujimi partnerji	1	2	3	4	5
Pred srečanjem oz. komunikacijo s tujim poslovnim partnerjem se pozanimam o njegovi kulturi in o pravilih medkulturnega komuniciranja	1	2	3	4	5
Naloga managerjev je, da prepoznajo prednosti in slabosti ter izdelajo strategijo soočanja organizacije z medkulturno raznovrstnimi poslovnimi partnerji in organizacijami	1	2	3	4	5
Sklepanje poslov s tujimi državami in nepoznavanje njihovih kultur in poslovnih običajev za podjetje predstavlja negativne posledice	1	2	3	4	5

4) Naslednji dve vprašanji se navezujeta na vaše osebne izkušnje glede medkulturnih odnosov

1. Ste bili kdaj kot gostitelj deležni, da je tuji poslovni partner v času druženja oz. komunikacije storil nekaj tipično slovenskega?

a) Ne

b) Da (prosim na kratko napišite, s čim vas je poslovni partner presenetil):

---

2. Ali ste pri poslovanju s tujim poslovnim partnerjem imeli kakršno koli neprijetno izkušnjo, ali ste bili v zadregi zaradi nepoznavanje kulture nasprotnika?

a) Ne

b) Da (prosim na kratko napišite zaradi česar ste bili v zadregi):

---

## **Priloga 2: Intervju**

1. Zakaj ste se odločili za odhod iz rojstne države in selitev v Slovenijo?
2. Kako ste se privadili na novo kulturno okolje in drugačne navade, običaje, pravila komunikacije itd.?
3. Katere so najbolj pogoste kulturne razlike, ki ločujejo vzhod od zahoda?
4. Stereotipi in predsodki so o določenih narodih zelo pogosti. Kako ste se vi soočali s stereotipi, ko ste prišli v Slovenijo? Smo danes bolj strpni?
5. Kakšno je vaše mnenje o medkulturnih timih? Kakšni timi delujejo v sklopu vašega oddelka v podjetju?
6. Na kakšen način največkrat komunicirate s tujimi poslovnimi partnerji? Ali pri tem spoštujete pravila poslovne komunikacije?
7. Ali menite, da bi morali delodajalci več pozornosti nameniti medsebojnim odnosom?
8. Ste naklonjeni zaposlovanju kompetentne delovne sile, kjer rasa, barva kože, spol, narodna pripadnost itd. ne igrajo vloge, ali ste naklonjeni zaposlovanju slovenske delovne sile, kjer pred znanjem prevladuje narodnost?
9. Ali se vam zdi, da so vaši zaposleni pripravljene na medkulturno komunikacijo s poslovnimi partnerji?
10. Kot podjetnika, ki posluje na različnih trgih sveta, me zanima, ali občutite medkulturne razlike, ali jih sprejemate?
11. Če ste na vašem oddelku že imeli kakšno koli neprijetno izkušnjo zaradi neosveščenosti glede kulturnih razlik, kdo je prevzel odgovornost?
12. Kako komentirate rezultate ankete, ki kažejo, da podjetja ne namenijo dovolj pozornosti medkulturnim aktivnostim? Kako je z medkulturnimi seminarji v vašem podjetju?
13. Ali ste pri poslovanju s tujim poslovnim partnerjem imeli kakršno koli neprijetno izkušnjo? Ali ste bili v zadregi zaradi nepoznavanja kulture nasprotnika?

### Priloga 3: Predstavitev anketirancev

Tabela 1: Anketiranci po spolu

Spol	Število	Odstotki
Ženska	122	58,0
Moški	89	42,0
Skupaj	211	100,0

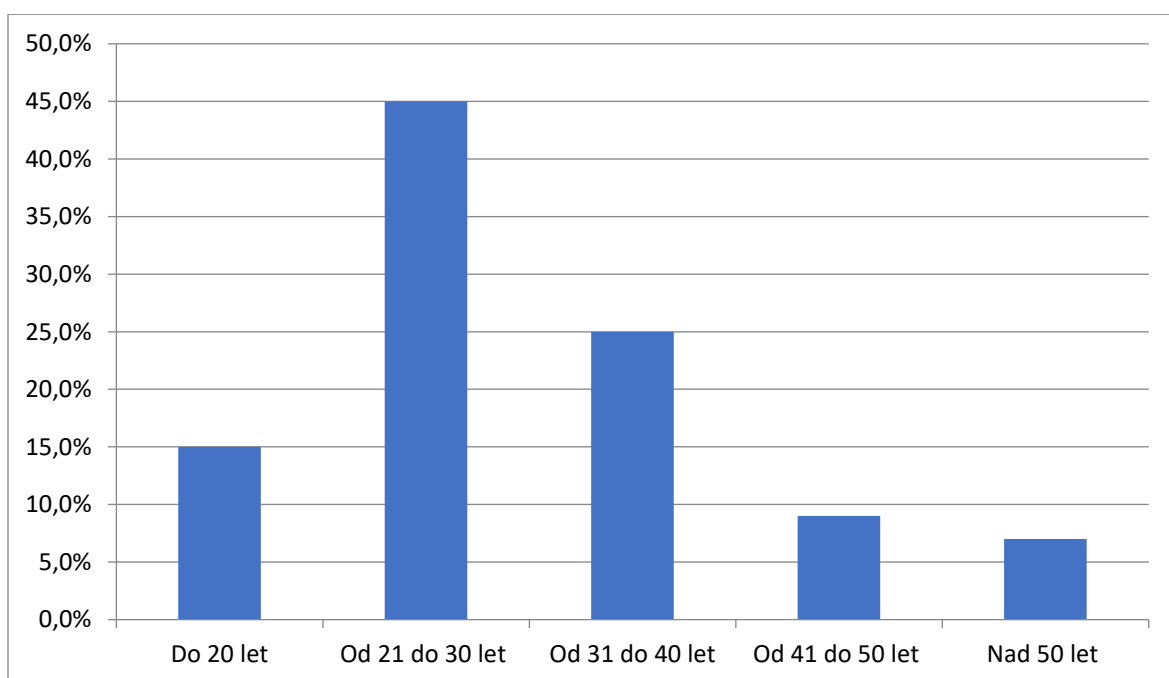
Vir: Lastno delo.

Tabela 2: Anketiranci po starosti

Starost	Število	Odstotki
Do 20 let	32	15,0
Od 21 do 30 let	95	45,0
Od 31 do 40 let	52	25,0
Od 41 do 50 let	18	9,0
Nad 50 let	14	7,0
Skupaj	211	100,0

Vir: Lastno delo.

Slika 1: Anketiranci po starosti (v %)



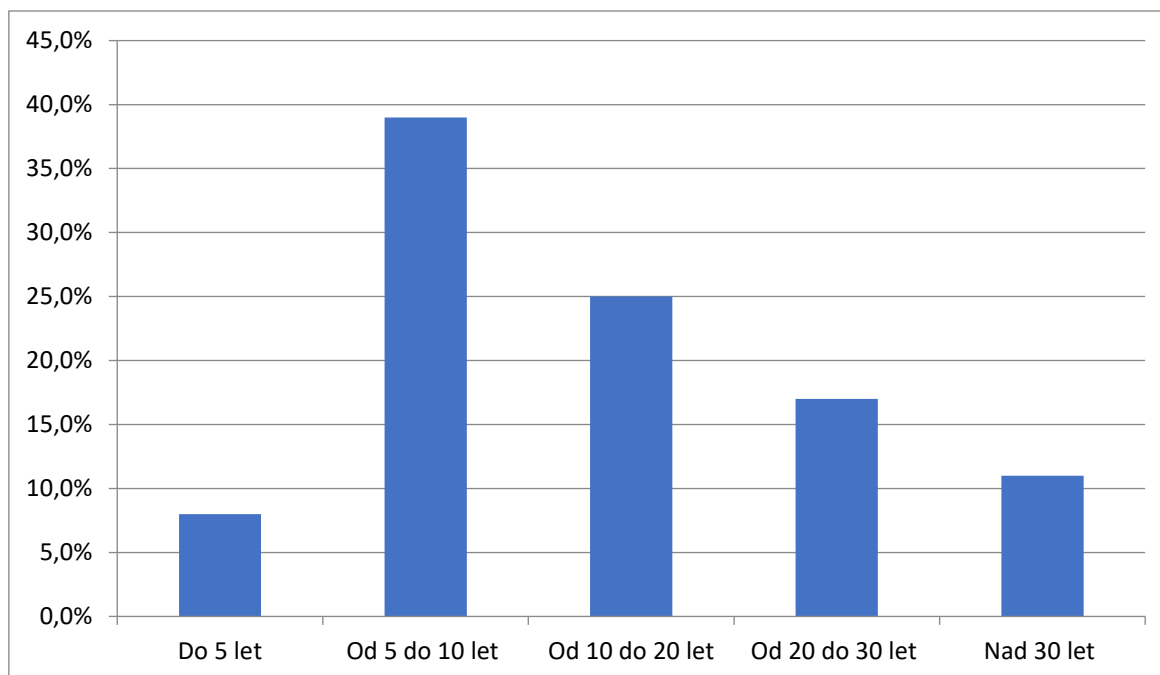
Vir: Lastno delo.

*Tabela 3: Anketiranci po delovni dobi*

Delovna doba	Število	Odstotki
Do 5 let	16	8,0
Od 5 do 10 let	82	39,0
Od 10 do 20 let	53	25,0
Od 20 do 30 let	36	17,0
Nad 30 let	24	11,0
Skupaj	211	100,0

*Vir: Lastno delo.*

*Slika 2: Anketiranci po delovni dobi (v %)*



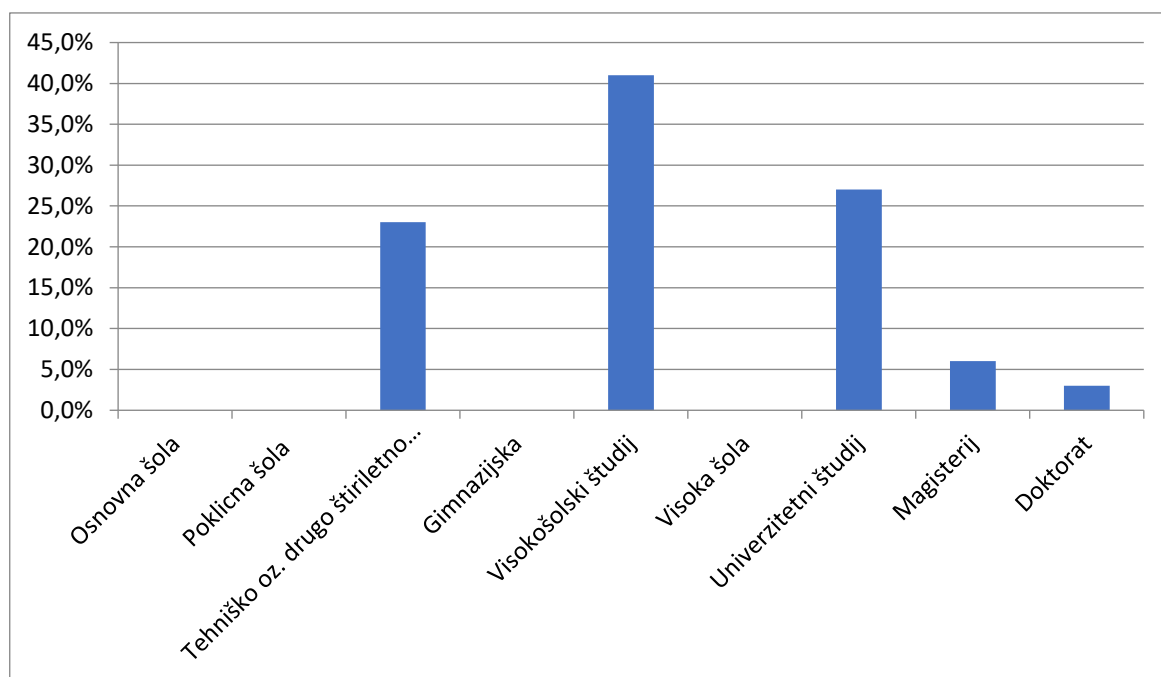
*Vir: Lastno delo.*

Tabela 4: Anketiranci po izobrazbi

Izobrazba	Število	Odstotki
Osnovna šola	0	0,0
Poklicna šola	0	0,0
Tehniško oz. drugo štiriletno strokovno izobraževanje	48	23,0
Gimnazijska	0	00,0
Visokošolski študij	87	41,0
Visoka šola	0	0,0
Univerzitetni študij	56	27,0
Magisterij	13	6,0
Doktorat	7	3,0
Skupaj	211	100,0

Vir: Lastno delo.

Slika 3: Anketiranci po izobrazbi (v %)



Vir: Lastno delo.

## Priloga 4: Analiza trditev o medkulturnih odnosih

Tabela 5: Analiza trditev o medkulturnih odnosih

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam	Skupaj	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Z ljudmi, ki prihajajo iz različnih kulturnih okolij, se počutim sproščeno ter jih sprejemam enako kot ostale zaposlene v organizaciji	0	21	38	66	86	211	4,03	0,995
	0 %	10 %	18 %	31 %	41 %	100 %		
Stereotipi in predsodki o različnih kulturah so v delovnih procesih še vedno prisotni	0	18	48	52	93	211	4,04	1,006
	0 %	9 %	23 %	25 %	44 %	100 %		
Kadrovska politika podjetja stremi k zaposlovanju kompetentnih ljudi, pri čemer rasa, spol, spolna usmerjenost, vera, starost ali socialno ozadje ne vplivajo na zaposlitev	16	24	29	88	54	211	3,66	1,193
	8 %	11 %	14 %	42 %	26 %	100 %		
Prosti pretok ljudi iz kulturno različnih okolij predstavlja grožnjo domačim iskalcem zaposlitve	26	64	18	71	32	211	3,09	1,319
	12 %	30 %	9 %	34 %	15 %	100 %		
Ljudje različnih ras, spola, spolne usmerjenosti, veroizpovedi ali starosti so deležni drugačne obravnave kot preostali udeleženci v poslovnih procesih	19	103	7	70	12	211	2,78	1,168
	9 %	49 %	3 %	33 %	6 %	100 %		
Prednosti medkulturnih skupin so večja ustvarjalnost, produktivnost in raznolikost.	7	13	69	97	25	211	3,57	0,899
	3 %	6 %	33 %	46 %	12 %	100 %		
Medkulturnost je strateškega pomena in podjetjem doda dodatno vrednost	8	24	77	81	21	211	3,39	0,947
	4 %	11 %	36 %	38 %	10 %	100 %		
Sprejemam ljudi ne glede na njihovo raso, spol, spolno usmerjenost, vero, starost ali socialno ozadje	4	31	6	94	76	211	3,98	1,073
	2 %	15 %	3 %	45 %	36 %	100 %		

Vir: Lastno delo.

## Priloga 5: Analiza trditev o medkulturnih seminarjih

Tabela 6: Analiza trditev o medkulturnih seminarjih

	Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Niti se strinjam, niti se ne strinjam	Strinjam se	Popolnoma se strinjam	Skupaj	Aritmetična sredina	Standardni odklon
Podjetje nameni dovolj sredstev in časa za ozaveščanje o medkulturni raznolikosti	4	34	38	116	19	211	3,53	0,932
	2 %	16 %	18 %	55 %	9 %	100 %		
V podjetju imamo strokovni interni priročnik s pravili in nasveti, kako naj ravnamo ob srečanju s tujimi poslovnimi partnerji	39	46	78	34	14	211	2,71	1,142
	18 %	22 %	37 %	16 %	7 %	100 %		
Želim se udeležiti seminarja na katerem bi več izvedel o kulturi poslovnega partnerja, s čimer bi lažje komuniciral in bil prepričljivejši	0	0	83	97	31	211	3,75	0,694
	0 %	0 %	39 %	46 %	15 %	100 %		
Poznavanje različnih kulturnih norm, različnih skupin bi mi pri delu pomagalo; posledično bi bilo moje delo bolj učinkovito	0	20	113	64	14	211	3,34	0,741
	0 %	9 %	54 %	30 %	7 %	100 %		
V podjetju je organiziranih premalo aktivnosti in usposabljanja na temo medkulturne komunikacije in poslovanja s tujimi partnerji	0	44	39	126	2	211	3,41	0,825
	0 %	21 %	18 %	60 %	1 %	100 %		
Pred srečanjem oz. komunikacijo s tujim poslovnim partnerjem se pozanimam o njegovi kulturi in o pravilih medkulturnega komuniciranja	12	38	64	73	24	211	3,27	1,068
	6 %	18 %	30 %	35 %	11 %	100 %		
Naloga managerjev je, da prepoznajo prednosti in slabosti ter izdelajo strategijo soočanja organizacije z medkulturno raznovrstnimi poslovnimi partnerji in organizacijami	0	13	17	105	76	211	4,15	0,820
	0 %	6 %	8 %	50 %	36 %	100 %		
Sklepanje poslov s tujimi državami in nepoznavanje njihovih kultur in poslovnih običajev za podjetje predstavlja negativne posledice	6	34	36	82	53	211	3,67	1,105
	3 %	16 %	17 %	39 %	25 %	100 %		

Vir: Lastno delo.

## Priloga 6: SPSS izpis

Tabela 7: Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Podjetje nameni dovolj sredstev in časa za ozaveščanje o medkulturni raznolikosti.	211	1,00	5,00	3,53	0,932
V podjetju imamo strokovni interni priročnik s pravili in nasveti kako naj ravnamo ob srečanju s tujimi poslovnimi partnerji.	211	1,00	5,00	2,71	1,142
Želim se udeležiti seminarja na katerem bi več izvedel o kulturi poslovnega partnerja s čimer bi lažje komuniciral in bil prepričljivejši.	211	3,00	5,00	3,75	0,694
Poznavanje različnih kulturnih norm, različnih skupin bi mi pri delu pomagalo, posledično bi moje delo bilo bolj učinkovito.	211	2,00	5,00	3,34	0,741
V podjetju je organiziranih premalo aktivnosti in usposabljanja na temo medkulturne komunikacije in poslovanja s tujimi partnerji.	211	2,00	5,00	3,41	0,825
Pred srečanjem oz. komunikacijo s tujim poslovnim partnerjem se pozanimam o njegovi kulturi in o pravilih medkulturnega komuniciranja.	211	1,00	5,00	3,27	1,068
Naloga managerjev je, da prepoznajo prednosti in slabosti ter izdelajo strategijo soočanja organizacije z medkulturno raznovrstnimi poslovnimi partnerji in organizacijami.	211	2,00	5,00	4,15	0,820
Sklepanje poslov s tujimi državami in nepoznavanje njihovih kultur in poslovnih običajev za podjetje predstavlja negativne posledice.	211	1,00	5,00	3,67	1,105
Z ljudmi, ki prihajajo iz različnih kulturnih okolij, se počutim sproščeno ter jih sprejemam enako kot ostale zaposlene v organizaciji.	211	2,00	5,00	4,03	0,995
Stereotipi in predsodki o različnih kulturah so v delovnih procesih še vedno prisotni.	211	2,00	5,00	4,04	1,006
Kadrovska politika podjetja stremi k zaposlovanju kompetentnih ljudi, pri čemer rasa, spol, spolna usmerjenost, vera, starost ali socialno ozadje ne vplivajo na zaposlitev.	211	1,00	5,00	3,66	1,193
Prosti pretok ljudi iz kulturno različnih okolij predstavlja grožnjo domačim iskalcem zaposlitve.	211	1,00	5,00	3,09	1,319
Ljudje različnih ras, spola, spolne usmerjenosti, veroizpovedi ali starosti so deležni drugačne obravnave kot preostali udeleženci v poslovnih procesih.	211	1,00	5,00	2,78	1,168
Prednost medkulturnih skupin je večja ustvarjalnost, produktivnost in raznolikost.	211	1,00	5,00	3,57	0,899
Medkulturnost je strateškega pomena in podjetjem doda dodatno vrednost.	211	1,00	5,00	3,39	0,947
Sprejemam ljudi ne glede na njihovo raso, spol, spolno usmerjenost, vero, starost ali socialno ozadje.	211	1,00	5,00	3,98	1,073
Valid N (listwise)	211				

Vir: Lastno delo.