



Univerza v Mariboru

Fakulteta za organizacijske vede

Magistrsko delo
Management delovnih procesov
Management poslovnih sistemov

INTERAKCIJE MED NARODNIMI KULTURAMI – PRIMER SLOVENSKO-KOREJSKEGA DELOVNEGA OKOLJA

Mentorica: doc. dr. Gozdana Miglič
Somentorica: doc. dr. Anja Žnidaršič

Kandidat: Matej Tušar, univ. dipl. org.

Kranj, junij 2016

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici doc. dr. Gozdani Miglič in somentorici doc. dr. Anji Žnidaršič za konstruktivno delo, predloge in predvsem za skrb, da bi končna magistrska naloga izstopala iz povprečja.

Zahvaljujem se tudi lektorici Maji Nemeč, ki je lektorirala mojo magistrsko nalogo.

Hvala podjetju Kolektor, ki mi je omogočilo neprecenljivo izkušnjo dela v Južni Koreji, ki je bilo sploh osnova za celo magistrsko nalogo.

Hvala staršem, ki so vedno skrbeli, da se zavedam svojih sposobnosti in jih tudi izkoristim.

Prav posebna zahvala pa gre ženi Špeli, ki je ne glede na situacijo, čas ali počutje vedno skrbela po potrebi za motivacijo, nezlomljivo oporo ali preprosto za razvedrilo, kadar je bila situacija videti kot v slepi ulici, in me s tem vsakič znova pripeljala do spoznanja, kako srečen je lahko človek.

POVZETEK

Današnji svet, predvsem poslovni, zahteva vedno več globalizacije. Koncern Kolektor je ravno tako globalno podjetje, ki je z lastnim znanjem, tehnologijo in proizvodnjo prisotno tudi v Južni Koreji, in kot tako na enem mestu zaposluje delavce dveh različnih kultur, slovenske in južnokorejske.

Uspešna komunikacija in interakcija med temi ljudmi je ključnega pomena za uspeh in obstoj proizvodne lokacije. Kulture znajo namreč biti zelo različne, in kar v eni kulturi pomeni nekaj, ima lahko v drugi povsem nasprotni pomen. Niti večletno sodelovanje med pripadniki različnih kultur ni zagotovilo za uspeh, saj so razlike vedno prisotne. Zato je treba drugo kulturo razumeti in se prilagoditi.

V nalogi raziskujemo različne vidike kultur in njihovo dožemanje posameznih situacij. Očitno je, da narodna kultura močno vpliva tudi na organizacijsko kulturo in da je tako podjetje uspešno voditi med medkulturnimi pastmi vse prej kot lahko, nikakor pa ne nemogoče. Negativne lastnosti je mogoče nevtralizirati, pozitivne lastnosti je mogoče združiti, inovativnost je mogoče nadgraditi. Le pristop mora biti pravi.

KLJUČNE BESEDE:

- organizacijska kultura
- narodna kultura
- interakcija
- komunikacija
- delovno okolje

ABSTRACT

Today's world, especially business world, requires more and more globalisation. Koncern Kolektor is also a global company, present in South Korea with its own knowledge, technology and production and employs as such workers from 2 different cultures, Slovenian and South Korean.

Successful communication between these people is essential for success and existence of production location. Cultures can be very different, and what has one meaning in one culture, can have totally opposite meaning in another. Not even several years of cooperation between people from different culture can be a guarantee of success because the differences are always there. That is why other cultures need to be understood and adapted to.

The research pursues different cultural dimensions and their comprehension of certain situations. It is obvious, that national culture affects organizational culture and that it is not easy to manage such company between intercultural traps, but not impossible. Negative characteristics can be neutralized, positive characteristics can be merged, innovation can be upgraded. Only the approach must be the right one.

KEYWORDS:

- organizational culture
- national culture
- interaction
- communication
- working environment

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	PROBLEM IN PODROČJE, NA KATEREGA SE PROBLEM NANAŠA	1
1.2	CILJI IN NAMEN RAZISKAVE.....	2
2	ZNAČILNOSTI SLOVENSKE IN KOREJSKE NARODNE KULTURE	4
2.1	MEDNARODNO ORGANIZACIJSKO VEDENJE IN TIPI NARODNIH KULTUR.....	4
2.1.1	<i>Drugačnost in enakopravnost</i>	6
2.1.2	<i>Skupina in posameznik</i>	7
2.1.3	<i>Lovci in gospodinje</i>	9
2.1.4	<i>Obstoječa sedanjost in nova, drugačna prihodnost</i>	9
2.1.5	<i>Daljnovidnost in kratkovidnost</i>	10
2.1.6	<i>Uživanje in zadržanost</i>	10
2.2	SLOVENSKA KULTURA GLEDE NA VIDIKE RAZISKAVE	11
2.3	KOREJSKA KULTURA GLEDE NA VIDIKE RAZISKAVE.....	14
2.4	PRIMERJAVA KOREJE IN SLOVENIJE	18
2.5	DIMENZIJE KULTURE KOT ODRAZ DEJANSKEGA STANJA V DELOVNEM OKOLJU KOLEKTOR SINYUNGA	19
2.5.1	<i>Porazdelitev moči – delovno okolje</i>	20
2.5.2	<i>Kolektivizem proti individualizmu - delovno okolje</i>	20
2.5.3	<i>Ženskost proti moškosti - delovno okolje</i>	21
2.5.4	<i>Izogibanje negotovosti – delovno okolje</i>	21
2.5.5	<i>Dolgoročna in kratkoročna usmerjenost – delovno okolje</i>	22
2.5.6	<i>Razvajanje proti zadržanosti – delovno okolje</i>	22
3	RAZISKAVA INTERAKCIJ MED SLOVENSKO IN KOREJSKO NARODNO KULTURO	23
3.1	PREDSTAVITEV OKOLJA RAZISKAVE	23
3.2	METODOLOGIJA RAZISKAVE.....	23
3.2.1	<i>Opredelitev raziskovalnega problema</i>	23
3.2.2	<i>Raziskovalna vprašanja in hipoteze</i>	24
3.2.3	<i>Opis raziskovalnega pripomočka</i>	25
3.2.4	<i>Izbira raziskovalnega vzorca</i>	25
3.2.5	<i>Izbiranje in obdelava podatkov</i>	25
4	PREDSTAVITEV IN RAZLAGA REZULTATOV RAZISKAVE	27
4.1	OPIS VZORCA IN ODZIVNOST	27
4.2	PREDSTAVITEV PO TEMAH RAZISKAVE	43
4.2.1	<i>Porazdelitev moči</i>	43
4.2.2	<i>Individualizem/kolektivizem</i>	46
4.2.3	<i>Moškost/ženskost</i>	56
4.2.4	<i>Izogibanje negotovosti</i>	58
4.2.5	<i>Dolgoročna/kratkoročna usmerjenost</i>	63
4.2.6	<i>Razvajanje/zadržanost</i>	65
4.2.7	<i>Vidik nasprotne kulture</i>	68
5	UGOTOVITVE IN PREDLOGI	73
	LITERATURA IN VIRI	77
	SEZNAM PRILOG	80
	KAZALO SLIK.....	81
	KAZALO TABEL	82

KAZALO GRAFIKONOV	85
-------------------------	----

1 UVOD

1.1 PROBLEM IN PODROČJE, NA KATEREGA SE PROBLEM NANAŠA

Globalizacija je pojem, ki ga slišimo na vsakem koraku, v poročilih, literaturi itd. Seveda obstaja tudi razlog za to pogostost, dandanes svet ni več neznanka, poznamo skoraj vsak kotiček, vse države, vse rase in etično pripadnost ljudi.

Ampak, ali dejansko lahko rečemo, da res poznamo vse to? Da in ne. Res poznamo geografske, meteorološke, tudi antropološke značilnosti. Skozi opazovanje in študije različnih strokovnjakov lahko rečemo, da nekoliko poznamo tudi navade, običaje, vedenje različnih ljudstev, vendar pa je dejanska mednarodna interakcija tista, ki pokaže, ali res poznamo druge narode. Lahko namreč preberemo marsikateri članek ali celo knjigo na to temo, a nam vseeno lahko ena sama, na videz nepomembna malenkost popolnoma pokvari odnos, saj se lahko v naši kulturi razume kot samoumevno, v neki tuji pa je popolnoma nesprejemljivo. Skrajni primer takšnih nesporazumov ima žal lahko tudi uničujoče posledice – vojno, pravzaprav neverjetno vsakdanja stalnica svetovnega življenja.

A če ostanemo pri globalizaciji, s tem ko se je svet odkrival, so podjetneži sproti iskali možnosti zaslužka in jih tudi našli v prodoru na danes t. i. tuje trge. Tako rekoč po vsem svetu uporabljamo avtomobile, telefone, elektronske aparate, gradbeni material, zdravila itd., izdelane v nemških, ameriških, kitajskih, japonskih, korejskih itd. tovarnah. Seveda pa ne smemo pozabiti, da danes ni nujno, da bo npr. ameriška tovarna res ameriška; povsem običajno je, da podjetje v boju za konkurenčnost in fleksibilnost postavi svoj obrat na tujih tleh. In prav takšen je tudi primer slovenskega podjetja Kolektor s tovarno Kolektor Sinyung v Južni Koreji, kjer je večina zaposlenih sicer Korejcev, a nekateri ključni kadri so vedno Slovenci. Ti se s prihodom v Južno Korejo srečajo s kulturo, ki je popolnoma drugačna od njim doslej poznanega okolja, razlike se začnejo že v načinu oz. načinih pozdravljanja in pisavi ter se nadaljujejo preko vseh aspektov komuniciranja, različnega dožemanja, kaj je socialno sprejemljivo, pa vse do kulture vožnje, prehranjevanja in podobno.

Kolektor v svoji predstavitvi (Kolektor, b. l.) navaja, da se ponaša z več kot 50-letnim obstojem. Razvil se je v globalno družbo s sedežem v Sloveniji in ima podjetja in podružnice v Evropi, Ameriki in Aziji. Je transnacionalna družba, ki na strateških svetovnih trgih povezuje skoraj 30 podjetij, ki so organizacijsko povezana po panožnem principu. Portfelj izdelkov se giblje od komponent in sistemov za avtomobilsko industrijo in stavbne tehnike do energetike in industrijske tehnike. Usmerjen je v kontinuirano rast, kar je razvidno tudi iz vizije, saj do leta 2020 pričakuje približevanje prodaji v vrednosti 1 milijarde EUR. V okviru družbene odgovornosti so primarne usmeritve koncerna zdravje, kakovost življenja ter vlaganje v šport in kulturo. Prav tako v okviru odgovornosti do naravnega okolja teži k zmanjšanju negativnih vplivov na okolje, v okviru odgovornosti do poslovnih partnerjev pa izpolniti in preseči njihova pričakovanja. Kolektor poudarja tudi svoje vrednote:

- Odgovornost: odgovornost do dela, lastnikov, zaposlenih in okolja
- Poštenost: poštenost do poslovnih partnerjev in sodelavcev

- Vztrajnost in borbenost: dosegati postavljene cilje
- Usmerjenost h kupcu: želimo imeti zadovoljne kupce
- Inovativnost: imamo ideje in jih znamo tudi realizirati
- Timski duh: skupaj smo uspešnejši

Kot enega izmed svojih mejnikov Kolektor omenja proces globalizacije in diverzifikacije, v katerem je v letih 2000 in 2001 med drugim postal tudi večinski lastnik nekaterih podjetij v Sloveniji, Južni Koreji in ZDA.

Sami se osredotočamo na lokacijo Južna Koreja, točneje na podjetje Kolektor Sinyung, ki je na dan 31. 12. 2013 zaposlovalo skupno 74 Korejcev in 4 Slovence. Začetki podjetja segajo v leto 1978, ko je bilo ustanovljeno kot skupno podjetje korejskih in japonskih investitorjev za proizvodnjo komutatorjev. Od leta 2000, odkar je v lasti Kolektorja, je podjetje z uspešnim pristopom tako k lokalnim kot tudi tujim kupcem povečalo prodajo za več kot petkrat na trenutno okoli 30 mio EUR. Proizvodnja obsega skoraj izključno komponente za avtomobilsko industrijo, od drugih podjetij znotraj koncerna Kolektor pa se razlikuje predvsem po posebni tehnologiji izdelave komutatorjev.

Podjetje je pod okriljem koncerna Kolektor že skoraj 15 let in se s problematiko sinergije med kulturami spopada bolj ali manj uspešno, vsaj sodeč po poslovnih rezultatih. Treven (2001, str. 19) pravi, da moramo managerji v takšnih podjetjih spoznati kulturo ter druge ekonomske, družbene in tehnološke značilnosti države, v kateri poteka proizvodnja. Dejstvo pa je, da se znotraj koncerna Kolektor na to področje še nismo posebej koncentrirali in da nam vsakdanje izkušnje dajo jasno vedeti, da razlike med slovensko in korejsko kulturo vsekakor obstajajo, občasno so te razlike tudi predmet takih in drugačnih nesporazumov. Na to temo pravzaprav lahko navežemo zanimiv primer, ki nam ga ponazorijo Hofstede, Hofstede in Minkov (2010, str. 11–12), ki govorijo o brodolomu na nenaseljenem otoku, brodolomci pa bi vsi bili z različnih koncev sveta. V tem primeru bi morali nekako zaživeti skupaj, ugotoviti način sporazumevanja, nivo odgovornosti posameznika itd., pravzaprav ustvariti novo kulturo.

Treba pa je upoštevati, da je poskus integracije zelo oddaljenih in kulturno različnih enot v učinkovito organizacijo velik izziv (Treven, 2001, str. 19). S to trditvijo se lahko celo poistovetimo, vsaj glede na izkušnje iz podjetja. Prostora za izboljšave pri komunikaciji oz. izboljšave v pristopu k reševanju zgoraj omenjenega izziva v podjetju je tako vsekakor dovolj, vendar za kakršenkoli pozitiven rezultat potrebujemo natančnejše poznavanje problema. Pozitiven rezultat pa pomeni poiskati razlike med slovensko in korejsko kulturo, ki so problematične z vidika poslovnega sodelovanja, ter nato te razlike nasloviti s primernimi rešitvami oz. navodili za postopanje, saj rešitev v opisanem primeru ne more biti neki univerzalen matematični rezultat.

1.2 CILJI IN NAMEN RAZISKAVE

Namen magistrske naloge je raziskati dejanske interakcije med slovensko in korejsko kulturo, ki se dogajajo v prej opisanih primerih oz. področjih, na katerih nastajajo razlike.

Sodelovanje med Slovenci in Korejci v podjetju Kolektor traja že več kot desetletje. Ugotavljali bomo, kakšna je situacija v delovnem okolju glede na kulturne dejavnike in kaj narediti za izboljšanje komunikacije oz. sinergije med korejsko in slovensko kulturo v okolju podjetja Kolektor Sinyung. Predstavljene bodo tudi prvoosebne anekdote iz štiriletnih vsakodnevnih interakcij s Korejci, na podlagi katerih nameravamo prikazati občasno ogromne razlike med Slovenci in Korejci. Hofstede (2001, str. 209–210) primerja npr. čredne (volkovi) in samotarske (tigri) živali in ob tej primerjavi pravi, da spada človeška rasa nedvomno v skupino črednih živali, vendar kažejo različne človeške skupnosti različno stopnjo črednosti. In tukaj, nadaljuje, najdemo bistveno dimenzijo, v kateri se družbe razlikujejo: razmerje med individualizmom in kolektivizmom. Preprosto obrazložitev te dimenzije nam poda Treven (2001, str. 58), ki nam obrazloži, da si v kulturah, ki so individualistično zasnovane, kot denimo v Sloveniji, ljudje prizadevajo predvsem za izpolnitev svojih interesov in interesov ožje družine, v kolektivnih kulturah pa si ljudje prizadevajo za interese širše skupnosti, od katere pričakujejo, da jim bo pomagala, če bodo v težavah. Triandis, Brislin in Hui (1988) so celo oblikovali nekaj priporočil za individualiste, ki komunicirajo s kolektivisti, ki jih bomo opisali v nadaljevanju naloge.

Cilji in namen raziskovalne naloge izhajajo iz zastavljenega problema, in sicer:

- Preučitev in opis ključnih vidikov kulturnih dimenzij Koreje in Slovenije znotraj podjetja Kolektor Sinyung.
- Opis konfliktnih situacij in poskus predvidevanja ter preventiva morebitnih bodočih konfliktov, izhajajočih iz medkulturnih razlik.
- Priporočila za boljšo komunikacijo med Korejci in Slovenci, tako za obstoječe zaposlene kot tudi za prihodnje kadre, prihajajoče iz Slovenije.

Raziskovalna vprašanja, na katera bomo poiskali odgovore:

- Kako izboljšati komunikacijo med Korejci in Slovenci, ki so v korejskem podjetju zaposleni že dalj časa?
- Kako pripraviti na korejsko delovno okolje Slovenca, ki se bo s korejsko kulturo srečal prvič?
- Kako pripraviti Korejce, da sprejmejo tujca na vodilni položaj, čeprav je to morda v nasprotju z njihovimi tradicionalnimi navadami?
- Ali lahko vplivamo na uspešno poslovanje z združitvijo pozitivnih lastnosti obeh kultur in odpravljanjem negativnih?

2 ZNAČILNOSTI SLOVENSKE IN KOREJSKE NARODNE KULTURE

2.1 MEDNARODNO ORGANIZACIJSKO VEDENJE IN TIPI NARODNIH KULTUR

»Lahko upravljaš avtomobil, brez da bi razumel, kako deluje, ampak organizacijo je pa težko voditi, ne da bi poznal njeno strukturo in funkcijo.« (Dolan, 1992, str. 10).

Da bi razumeli mednarodno organizacijsko vedênje, je treba najprej razumeti samo opredelitev pojma organizacijsko vedenje. Po Robbinsu in Judgeu (2013, str. 10) je organizacijsko vedenje področje raziskovanja, ki preučuje vpliv, ki ga imajo posamezniki, skupine in struktura na obnašanje znotraj organizacij, da bi uporabili to znanje za izboljšanje učinkovitosti organizacije. Trevnova (2001, str. 30) nam pove, da je bilo preučevanje organizacijskega vedenja nekoč usmerjeno na lokalne dogodke, sčasoma pa se je ta vrsta študija razširila na regionalne in nacionalne zadeve. Danes vključuje že tudi dejavnike, ki pripomorejo k učinkoviti izvedbi poslovanja organizacij na globalnem področju ali jo ovirajo. K temu Trevnova (2001, str. 30) doda, da imajo principi organizacijskega vedenja pomembno vlogo pri ocenjevanju in povečevanju organizacijske učinkovitosti in da imamo lahko to za osnovno nalogo, za katero so odgovorni vsi managerji v organizacijah. Nadalje Trevnova (2001, str. 32) ugotavlja, da imajo raziskovalci tega področja bolj ali manj enako mnenje o tem, katere sestavine ali teme vključuje raziskovalno področje organizacijskega vedenja, ter da so vsi prepričani, da organizacijsko vedenje vključuje področje motivacije, medosebne komunikacije, pogajanje in reševanje konfliktov, učenje, oblikovanje dela, premagovanje stresa, vodenje, strukture skupin in spreminjanje procesov. Ko govorimo o ciljnih organizacijskega vedenja, nam Johns in Saks (2008, str. 10–11) podata tri glavne cilje, in sicer:

- A. Predvidevanje organizacijskega vedenja
Predvidevanje vedenja drugih je ključna zahteva za vsakodnevno življenje, tako znotraj kot zunaj organizacij. Rednost obnašanja v organizacijah dovoljuje predvidevanje prihodnjih ponovitev. Področje organizacijskega vedenja poda skozi sistematičen študij znanstveno podlago, ki pomaga izboljšati predvidevanja organizacijskih dogodkov.
- B. Pojasnitev organizacijskega vedenja
Drugi cilj organizacijskega vedenja je pojasnitev dogodkov v organizaciji – zakaj nastajajo? Organizacijsko vedenje je posebej zainteresirano v dognanje, zakaj so ljudje bolj ali manj motivirani, zadovoljni, ali nagnjeni k odpovedi. Zmožnost razumevanja vedenja je nujen prvi pogoj za učinkovito obvladovanje le-tega.
- C. Obvladovanje organizacijskega vedenja
Management je definiran kot umetnost doseganja ciljev v organizacijah. Če se vedenje lahko predvidi in pojasni, potem je pogosto lahko kontrolirano in upravljano. Predvidevanje in pojasnjevanje je značilno za analizo, management pa pomeni akcijo.

Organizacijskemu vedenju zdaj dodamo mednarodni vidik: »Čeprav so vsi člani v organizaciji človeška bitja, posamezniki, ki delajo z različnimi kulturami in narodnostmi, izkusijo različne težave, za katere ne moremo domnevati, da so podobne kot težave pri posameznikih, ki delajo v homogenem okolju.« (Dolan, Lingham, 2012, str. 19). Francesco in Gold (2005, str. 3) pravzaprav definirata mednarodno organizacijsko vedenje kot vedenje v organizacijah, ki opravljajo svojo dejavnost v različnih državah sveta. Trevnova (2001, str. 34) k temu dodaja, da je zelo pomembno, da managerji v globalnem gospodarstvu razumejo in prepoznajo učinek različnih kultur na organizacijsko vedenje, saj nacionalne vrednote, vedenje, tradicija, običaji in ideologija ustvarjajo prepoznavne organizacijske strukture, kulture in dinamiko. Prav tako pravi, da je za organizacije, ki se soočajo z zunanjim okoljem, to okolje bolj kompleksno, dinamično in konkurenčno od domačega, zato morajo za uspešno delovanje v tem okolju poznati druge kulture in vedenje v njihovih organizacijah. S tem Trevnova poudarja tudi pomen preučevanja mednarodnega organizacijskega vedenja, za kar navede štiri glavne razloge:

1. Razumevanje delovanja konkurence na globalnem trgu. Zaradi potrebne mednarodne kakovosti proizvoda, poudarka na mednarodnih financah in na zmožnosti porabnikov, da kupijo proizvode od podjetij, ki so locirana na več svetovnih lokacijah, se morajo organizacije seznaniti o tehnologijah, oblikah managementa, strategijah, in razvoju proizvoda tako v podjetjih v drugih državah sveta, kot pri domačih konkurentih.
2. Možnost sodelovanja z drugimi podjetji. Strateške zveze med konkurenti so čedalje pogostejše.
3. Ideje, prevzete iz drugih kultur in uporabljene za izboljšanje delovanja v organizaciji. Marsikatera država s tržno usmerjenim gospodarstvom je npr. prevzela japonske managerske metode in tehnike, kot so management popolne kakovosti in samoupravljanje delovnih timov.
4. Naraščanje multikulturalnosti delovne sile. Ta je posledica imigracije iz posameznih držav in zaposlitve začasnih gostujočih delavcev v drugih državah. Če namreč managerji izkoristijo organizacijske teorije, ki so zasnovane na upoštevanju različnosti kultur, lahko s tem izboljšajo ravnanje z zaposlenimi, ki pripadajo različnim kulturam.

Sondergaard (1994, str. 448) ugotavlja, da je Hofstedejeva tipologija kultur ena pomembnejših in popularnih teorij o tipih kultur. Ker se moramo v okviru našega dela tudi mi opreti na teorijo, bomo tudi mi upoštevali Hofstedejevo tipologijo.

Hofstede, Hofstede in Minkov (2010, str. 31) definirajo štiri dimenzije kultur, pri čemer je dimenzija vidik kulture, ki je merljiv in ga lahko vežemo na vse nacionalne kulture. Dimenzije kultur so:

- porazdelitev moči
- kolektivizem proti individualizmu
- ženskost proti moškosti
- izogibanje negotovosti

Izrazi so povzeti iz širših socialnih študij in so smiselni glede na osnovne probleme, ki jih predstavlja vsaka dimenzija. Skupaj tvorijo štiri-dimenzijski model razlik med narodnimi kulturami.

Hofstede, Hofstede in Minkov (2010, str. 31) pojasnjujejo, da kot alternativa dimenzijam, kot način prikazovanja razlik med državami obstaja tipologija. Tipologija opisuje skupino idealnih tipov, ki si jih z lahkoto predstavljamo. Tipologija držav v drugi polovici 20. stoletja je običajno razdelitev v prvi, drugi in tretji svet (kapitalistični blok, komunistični blok in blok nekdanjih kolonij). Če so tipologije lažje dojemljive kot dimenzije, so bolj problematične za empirično raziskovanje. Resnični primeri redko popolnoma ustrezajo enemu samemu idealnemu tipu. Večina primerov je hibridov, pravila pa določajo, da jih je treba razvrstiti v en ali drugi tip. Dimenzijski model po drugi strani omogoča razvrščanje v skupine s podobnimi rezultati. V praksi se tipologije in dimenzije dopolnjujejo.

Ker so dimenzije prijaznejše do empiričnega raziskovanja, si jih pogledjmo nekoliko pobližje oz. povzemimo pisanje avtorjev. V oklepaju poleg naslova je alternativno imenovanje dimenzij, kakršnega so prav tako uporabili Hofstede, Hofstede in Minkov (2010).

2.1.1 Drugačnost in enakopravnost

Hofstede, Hofstede in Minkov (2010, str. 53) nam povedo, da je neenakost prisotna v vsaki družbi. Nekateri ljudje so večji, močnejši ali pametnejši kot drugi. Nekateri imajo več moči kot drugi: imajo več zmožnosti določiti obnašanje drugih in obratno. Nekateri so bogatejši. Nekateri imajo boljši status in več spoštovanja kot drugi.

Vse te lastnosti so lahko združljive, ali pa tudi ne. Ljudje, ki imajo status, ni nujno, da so tudi premožni, poslovneži, ki so premožni, ni nujno, da imajo status. To so razlike, ki so pogosto označene kot problematične, in v nekaterih družbah ljudje poskusijo izenačiti te razlike (npr. poslovnež, ki vstopi v politiko, da bi si pridobil status). Ta trend povečuje neenakost v teh družbah.

V drugih družbah prevladuje mnenje, da so te razlike dobre. Tam se velikost srednjega razreda povečuje. Zakoni v številnih državah so bili sicer postavljeni, da bi se ljudje izenačili ne glede na status, premoženje ali moč, vendar le malo družb v resnici odseva ta ideal. Skratka, ta dimenzija, torej porazdelitev moči, odraža stanje enakosti v različnih državah in je definirana kot »meja, kjer bodo manj močni člani institucij (družine, šola, skupnost) in organizacij (kraji, kjer ljudje delajo) znotraj države pričakovali in sprejeli, da moč ni porazdeljena enakovredno«.

Hofstede, Hofstede in Minkov (2010, str. 73–75) ugotavljajo, da je v državah z visoko porazdelitvijo moči značilna avtoriteta nadrejenih. Podrejeni bo celo ponosen na to, da se bo lahko sosedu pohvalil s tem, da npr. njegov nadrejeni vozi večji avto kot sosedov nadrejeni. Starejši šefi so načeloma bolj spoštovani. Tako imenovano ciljno vodenje (angl.: MBO – management by objectives) ne bo delovalo, ker se med podrejenimi in nadrejenimi predvideva neki način pogajanj, z rezultatom katerih ne bo nihče popolnoma zadovoljen.

V državah z nizko porazdelitvijo moči se podrejeni in nadrejeni obravnavajo kot enaki, hierarhični sistem je plosk in postavljen zgolj zaradi priročnosti, vloge se lahko preprosto obrnejo. Vsi so enakovredni in podrejeni pričakujejo, da bo njihov glas upoštevan pri odločitvah, čeprav sprejemajo dejstvo, da je končni odločevalec nadrejeni.

2.1.2 Skupina in posameznik

»Nekatere živali, kot na primer volkovi, so družabne; druge, kot na primer tigri, so samotarske. Človeška rasa bi morala biti nedvomno uvrščena ob družabne živali, vendar različne človeške družbe kažejo družabnost do različnih nivojev.« (Hofstede, 2001, str. 209).

Hofstede, Hofstede in Minkov (2010, str. 90) začnejo z dejanskim primerom, da imajo Švedi in Savdijci drugačen koncept posla. Švedi poslušajo s podjetjem, Savdijci pa s človekom, ki ga je treba spoznati in mu zaupati. Če se človeka ne pozna dovolj dobro, mora biti vmes posrednik, ki ga poznata in mu zaupata obe strani. Bistvo razlike med tema kulturama je vloga posameznika proti vlogi skupine.

Avtorji nadaljujejo, da so v večini sveta družbe, v katerih prevladujejo interesi skupine – te družbe so kolektivistične. Prva skupina je vedno družina, v katero smo rojeni (ali v nekaterih družbah razširjena družina, ki vključuje še druge sorodnike). Ko otroci odrastejo, razmišljajo kot »mi«, in ta skupina se razlikuje od drugih ljudi, ki jih označimo kot »oni«. Skupina »mi« je pglavitni vir identitete posameznika. Posameznik dolguje zvestobo skupini in ločiti se od te skupine je ena najslabših možnih potez. Ostati v skupini je tako praktično in psihološko pomembno.

V preostalem delu sveta so družbe, v katerih interesi posameznika prevladujejo nad interesi skupine – te družbe so individualistične. V teh družbah smo rojeni samo staršem, pa še to v nekaterih družbah vedno bolj pogosto samo enemu od staršev. Drugi sorodniki so redko videni. To je »nuklearna družina«. Otroci iz takih družin razmišljajo kot »jaz«, in ta »jaz« je popolnoma različna identiteta od drugih ljudi oz. od drugih »jazov«. Namen izobraževanja je postaviti se na lastne noge, od otrok se pričakuje odhod od doma, takoj ko odrastejo. V teh družbah ni niti praktično niti dobro s psihološkega vidika, če zdrav posameznik ostane odvisen od skupine.

Definicija se torej glasi: individualizem se nanaša na družbe, v katerih so povezave med posamezniki rahle: od vseh se pričakuje, da gledajo sami nase in na najožjo družino. Kolektivism kot nasprotje se nanaša na družbe, v katerih so ljudje od rojstva naprej integrirani v močne skupine, ki skrbijo in pazijo nanje v zameno za popolno zvestobo. Gorodnichenko in Roland (2011, str. 2) definirata individualizem kot osebno svobodo in dosežke, skratka aktivnosti, zaradi katerih nekdo izstopa, kolektivism pa poudarja vtisnjenost posameznika v večjo skupino in posameznike odvrča od izstopanja.

V raziskavi pri IBM, ki jo je izvedel Geert Hofstede (po Hofstede, Hofstede in Minkov, 2010, str. 93), je bilo postavljenih šest ciljev:

1. Osebni čas: imeti službo, ki dopušča dovolj časa za osebno ali družinsko življenje

2. Svoboda: imeti dovolj svobode za določitev lastnega pristopa k delu
3. Izziv: imeti delo, ki pomeni izziv in spodbuja občutek doprinosa
4. Učenje: imeti priložnost za trening (izboljšati ali naučiti se novih spretnosti)
5. Fizični pogoji: imeti dobre pogoje za delo (ventilacija, osvetljenost, dovolj prostora itd.)
6. Uporaba spretnosti: v popolnosti uporabiti svoje spretnosti in zmožnosti za delo

Avtorji dodatno navajajo, da so v nekaterih državah zaposleni pri IBM pripisali pomembnost le ciljem od 1 do 3, zaradi česar so bile te družbe označene kot individualistične. Nasprotno so v drugih državah zaposleni pripisali pomembnost le ciljem od 4 do 6, zato so bile te družbe označene za kolektivistične.

»Najbolj izstopajoča lastnost individualizma je cenjenje osebne svobode, ki vključuje lastno znanje, unikatnost, zasebnost, direktno komunikacijo in tekmovalnost. Kolektivismem je povezan z močnim občutkom dolžnosti do skupine, povezanosti z drugimi, z iskanjem nasvetov pri drugih, s harmonijo in delom s skupino.« (Schulruf, Hattie, Dixon, 2011, str. 52)

Hofstede, Hofstede in Minkov (2010, str. 122) pravijo, da bo v kolektivistični družbi neposreden in odprt pogovor z nekom o njegovi učinkovitosti verjetno vodil v občutek tega podrejenega, da je popolnoma »izgubil obraz«. Mi bi temu rekli, da je izgubil ugled. Kakor nam obrazložijo Shim, Kim in Martin (2008, str. 72), imajo v Južni Koreji za to prav poseben izraz: »chemyon«.

Dong in Lee (2007, str. 402) pravita, da je ohranitev in ščitenje ugleda (angl.: giving face) pravzaprav učinkovita metoda za izboljšanje komunikacije in sodelovanja, pri čemer ščititi ugled pomeni, da nekdo zastavi svoj ugled kot posrednik med dvema strankama, ki se ne poznata.

Omenimo še navodila, ki smo jih omenjali že v začetku raziskave in so jih postavili Triandis, Brislin in Hui (1988):

- Za individualiste v kolektivistični kulturi
 - Pozorni morajo biti na to, da kolektivisti dajejo prednost skupini, in ne posamezniku; na podlagi tega morajo predvidevati obnašanje
 - Razviti morajo dolgoročne odnose, ki temeljijo na zaupanju
 - Kritizirati morajo zelo previdno, samo kadar je res treba, in nikoli tako, da bi povzročili izgubo ugleda, torej pred očmi drugih članov skupine
 - Razumeti nezaželeno obnašanje članov skupine, ki postavi člane zunanje skupine v slabši položaj
 - Dovzeten mora biti do statusov hierarhije
- Za kolektiviste v individualistični kulturi
 - Naučiti se morajo govoriti o lastnih dosežkih
 - Razviti morajo kratkoročne odnose (mrežo)
 - Paziti morajo na pogodbe

- Paziti morajo, da se ne obnašajo preveč očitno, kot da so nadrejeni oz. podrejeni.
- Individualistom nekako razložiti, zakaj preprosto morajo sprejeti nekatere kolektivistične vrste obnašanja, da lahko kolektivist sam ohrani nekakšen občutek samozadoščenja

2.1.3 Lovci in gospodinje

Po Hofstedeju, Hofstedeju in Minkovu (2010, str. 136) sta pravzaprav z moškostjo in ženskostjo opisani dve drugi lastnosti, vzvišenost proti ponižnosti. Moškost in ženskost sta relativni, moški se lahko obnaša ženstveno in ženska se lahko obnaša moško; to pomeni samo, da ljudje nekoliko odstopajo od prepričanj v svoji družbi. Splošni trend je, da naj bi moški bili bolj zaposleni z dosežki zunaj doma. V tradicionalnih družbah sta to lov in boj, kar je pravzaprav enako kot v modernih družbah, le preneseno v ekonomske zadeve. Bili naj bi vzvišeni, tekmovalni, trdni. Ženske naj bi bolj skrbele za dom, otroke in ljudi na splošno.

Če se ponovno naslonimo na raziskavo Hofstedeja pri IBM, ta je postavil sledeče cilje:

1. Zasluzek: imeti priložnost visokega zasluzka
2. Priznanje: dobiti zaslužen priznanje za dobro opravljeno delo
3. Napredovanje: imeti priložnost napredka na višji položaj
4. Izziv: imeti delo, ki pomeni izziv in spodbuja občutek koristnosti
5. Manager: imeti dobro delovno razmerje z neposredno nadrejenim
6. Sodelovanje: delati z ljudmi, ki dobro sodelujejo med sabo
7. Domače okolje: živeti v domu, ki si ga želimo mi in naša družina
8. Gotovost zaposlitve: imeti zagotovljeno delo v podjetju, dokler želimo

Avtorji obrazložijo, da so v nekaterih državah anketiranci v ospredje postavljali odgovore 1–3, dodatno še 4, zato so bile te družbe označene kot moške. Nasprotno so v drugih državah anketiranci v ospredje postavljali cilje 5–6, vključeni pa so bili še cilji 7–8, zato so te družbe označili kot ženstvene.

Zanimivo je, da je to edina dimenzija, v kateri so moški in ženske, sodelujoči v raziskavi, odgovarjali zelo različno.

Ganter (2009, str. 127) pravi, da je vloga spolov v Koreji zelo specifična, ter pritrjuje prej omenjeni obrazložitvi Hofstedeja, Hofstedeja in Minkova, s tem ko pravi, da je moški patriarhalni vodja in osredotočen na poklic in kariero, ženska pa zadolžena za družinsko življenje, gospodinjstvo in otroke. Ob tem sicer omenja, da se danes opazijo tudi tu spremembe, da tudi ženske vedno bolj vplivajo na posel.

2.1.4 Obstoječa sedanost in nova, drugačna prihodnost

Po Hofstede, Hofstede in Minkov (2010, str. 189) je termin »izogibanje negotovosti« pravzaprav sposoben od Jamesa G. Marcha in kolegov, ki so to zaznali v ameriških organizacijah. Vsi ljudje se moramo sprijazniti z dejstvom, da ne vemo, kaj se bo zgodilo jutri: prihodnost je negotova, vendar moramo vseeno živeti z njo. Negotovost je subjektivna izkušnja, občutek. Zanimiv primer podajo, ko pravijo, da

se krotilec levov počuti relativno udobno, ko je obkrožen s svojimi živalmi – situacija, v kateri bi nas bilo neverjetno strah. Po drugi strani se mi sami počutimo relativno udobno, ko se s hitrostjo 90 km/h vozimo po zelo prometni cesti – situacija, ki je verjetno bolj nevarna, vsaj statistično, od tiste s krotilcem levov.

Trevnova (2001, str. 58) definira premagovanje negotovosti kot odnos posamezne kulture do negotovosti, ki je povezana s prihodnostjo. Nekateri kulture (npr. Singapur in Jamajka) sprejemajo negotovost in vsakdanjost takšni, kakršni pač sta. Druge kulture (npr. Grčija in Portugalska) pa vzbujajo v ljudeh občutek, da se je s pomočjo tehnologije, prava in religije do neke mere mogoče izogibati negotovosti, zato so v teh kulturah natančna pravila, kako naj se posameznik obnaša.

V primerjavi kultur različnih držav (The Hofstede Centre, 2014) najdemo attribute za Južno Korejo, ki izhajajo iz Hofstedejeve raziskave pri IBM. Tam opazimo, da je Južna Koreja visoko na lestvici izogibanja negotovosti, in v obrazložitvi piše, da je v taki kulturi že kar čustvena potreba po pravilih (pa čeprav se zdi, da nikoli ne delujejo), čas je denar, ljudje čutijo notranjo potrebo po zaposlenosti in trdem delu, natančnost in točnost sta normativ, inovacijam se znajo upirati, varnost pa je pomemben element v individualni motivaciji.

2.1.5 Daljnovidnost in kratkovidnost

Dolgoročna in kratkoročna usmerjenost je pravzaprav dimenzija, ki je ni v originalni različici Hofstedejeve IBM-raziskave, in je, po Hofstedeju, Hofstedeju in Minkovu (2010, str. 236) posledica raziskave CVS (Chinese Value Survey), Michaela Bonda (1988, str. 1009–1115).

Definirana je takole: dolgoročna usmerjenost pomeni negovati vrline, usmerjene k nagradam v prihodnosti – še posebej vztrajnost in varčevanje. Kratkoročna usmerjenost pomeni negovati vrline, usmerjene k preteklosti in sedanosti – še posebej spoštovanje tradicije, ohranitev ugleda in izpolnitev družbenih obveznosti.

2.1.6 Uživanje in zadržanost

Hofsteede, Pedersen in Hofsteede (2006, str. 13) nam ponujajo različne trditve, in sicer:

- Svet je dejansko ena sama globalna vas
- Svet bi bil lepši, če bi se vsi vedli tako kot ljudje v moji državi
- Posameznik lahko živi v katerikoli državi sveta, če je le pošten in dobronameren
- Posel je posel v katerikoli državi
- Vzgoja otrok na domu ter njihovo življenje v šoli in pozneje na delovnem mestu med seboj nista povezana
- Nacionalne kulture bodo čez nekaj stoletij stvar preteklosti

Zgoraj omenjeni avtorji se z nobeno od teh trditev ne strinjajo in so prepričani, da so si ljudje iz različnih kultur med seboj običajno bolj različni kot ljudje iz iste

države. Tisto, kar razlikuje ljudi ene države od tistih iz druge, so avtorji poimenovali nacionalna kultura, ki ima globoke korenine.

Hofstede, Pedersen in Hofstede (2006, str. 14) prav tako povedo, da se premalokrat zavedamo, da so vzroki težav prav medkulturni nesporazumi. Če se kot prebivalci sveta ne bomo zavedali medsebojnih razlik, če ne bomo poučeni o osnovnih kulturnih raznolikostih in veščinah za uspešno medkulturno komuniciranje in ne bomo premogli volje, da bi to storili, bo svetu trda predla. Naučiti se moramo torej uspešnega komuniciranja z ljudmi, ki so vzgojeni popolnoma drugače.

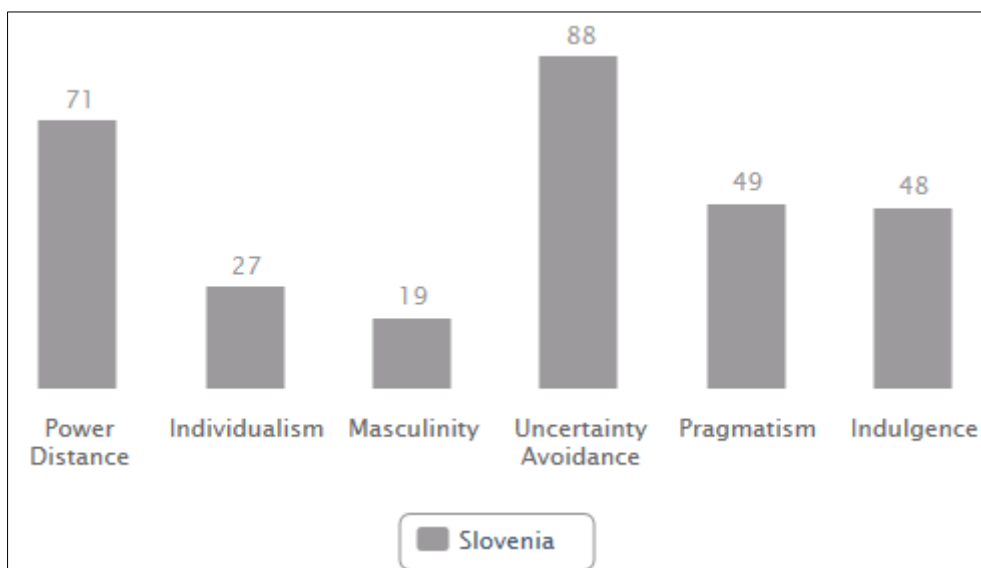
Hofstede, Pedersen in Hofstede (2006, str. 15) še dodajo, da smo vsi sposobni komuniciranja z drugimi, ne glede na to, kako malo so nam ti podobni, in zato se jih lahko naučimo razumeti.

Definicija, ki jo za dimenzijo »razvajanje proti zadržanosti« predlagajo Hofstede, Hofstede in Minkov (2010, str. 281), je sledeča: »Razvajanje pomeni dopuščanje relativno proste zadovoljitve osnovnih in naravnih potreb človeka po uživanju življenja in zabavi. Nasprotni pol, torej zadržanost, kaže prepričanje, da je treba tako zadovoljitev obiti in jo uravnjavati s strogimi socialnimi normami.«

Dopolnitev te definicije najdemo v primerjavi kultur držav (The Hofstede Centre, 2014), kjer se Južna Koreja obravnava kot država zadržane kulture, ljudje so nagnjeni k cinizmu in pesimizmu. Ljudje v takih kulturah dojemajo lastno razvajanje, kot da je s tem nekaj narobe.

2.2 SLOVENSKA KULTURA GLEDE NA VIDIKE RAZISKAVE

Slika 1 (The Hofstede Centre, 2014) prikazuje rezultate raziskav kultur za Slovenijo. Razvidno je, da je Slovenija dosegla visoke rezultate v dimenzijah »porazdelitev moči« in »izogibanje negotovosti«. Nizki rezultati se kažejo v stopnji individualizma in moškosti, medtem ko se je v primerih pragmatičnosti oz. dolgoročne usmerjenosti ter razvajanja uvrstila v sredino.



Slika 1: Rezultat raziskav kultur za Slovenijo (Vir: The Hofstede Centre, 2014)

Sklicujoč se na to raziskavo, bi za povprečnega Slovenca lahko rekli, da:

- je dokaj zadovoljen z močno hierarhično ureditvijo, da daje prednost starejšemu nadrejenemu ter da rad vidi svojega nadrejenega kot bolj pomembnega in bolj izstopajočega od sosedovega nadrejenega;
- je precej nesamostojen in integriran v močno skupino, ki skrbi zanj, ne ceni toliko izzivov, osebnega časa in svobode, temveč daje prednost izpopolnjevanju znanj in dobrim pogojem v delovnem okolju;
- daje prednost ženskim vrednotam – sodelovanju, harmoniji, gotovosti;
- ima veliko željo po okolju s takimi in drugačnimi pravili, se upira inovacijam, je točen, vedno zaposlen in motiviran za veliko trdega dela;
- ni posebej usmerjen niti v prihodnost niti v preteklost ali sedanost;
- ni posebno razvajan niti zadržan.

Ob zgornjih predpostavkah se bo marsikdo začudil, saj se nam zdi, kot da so ugotovitve v nekaterih primerih popolno nasprotje dejanskega stanja v Sloveniji. In v resnici tudi so razlike oz. so potrebne dodatne obrazložitve. Posebno presenetljiv je rezultat na lestvici individualnosti, ki slovensko kulturo postavlja precej nizko, a dejansko se štejemo kot individualistična kultura. Že Trevnova (2001, str. 58) nas uvršča med individualiste in tudi Hofstede, Hofstede in Minkov (2010, str. 98–99) ugotavljajo za Slovenijo nekaj posebnega v svojem povzetku raziskave Minkova iz leta 2007, ki je v okviru individualizma in kolektivizma dodal dva pola, in sicer »ekskluzivizem« in »univerzalizem«. V povzetku Hofstede, Hofstede in Minkov (2010, str. 98) definirajo ta dva pola sledeče:

- Ekskluzivizem je kulturni trend obravnavanja ljudi na podlagi njihove povezave s skupino, in sicer glede na to, koliko so pripravljeni narediti za prijatelje, sorodnike in druge skupine, s katerimi se nekdo identificira; izključuje pa zunanje ljudi iz kroga tistih, ki si zaslužijo tako privilegirano obravnavanje. Pripadniki ekskluzivistične kulture stremijo k doseganju harmonije in dobrih odnosov znotraj skupine, so pa lahko nedovzetni, nesramni in včasih celo sovražni do pripadnikov zunanjih skupin.
- Univerzalizem je nasprotna kulturna težnja: obravnavanje ljudi predvsem na podlagi tega, kdo ti ljudje so kot individualne osebnosti, in zanemarjanje njihovih povezav s skupino.

V okviru teh polov so Hofstede, Hofstede in Minkov (2010, str. 99) uvrstili Slovenijo med univerzaliste, kar je v nasprotju s predvidevanji glede na rezultate iz same lestvice individualizma, in pomeni, da smo mnogo bolj odprti do zunanjih ljudi, kot bi pričakovali.

Sicer pa smo v Sloveniji dejansko zelo povezani s skupino, pa naj bodo to prijatelji, podjetje (ti dve organizaciji sta pogosto eno in isto), ali pa javna ustanova. Tudi

drži, da smo doslej živeli v majhni družini, sestavljeni iz staršev in otrok, vendar so bili vedno blizu vsaj še stari starši, po navadi sicer v drugem stanovanju, ampak po možnosti pod isto streho. Po drugi strani se trenutni trend oddaljuje od te tradicije, otroci si vedno bolj želijo samostojnega življenja, povsem samostojne družine, in tako se pravzaprav naša stopnja individualizma veča.

Prav tako se nam zdi težko verjetno, da bi bili tako zelo zadovoljni z močno hierarhično ureditvijo, še posebej pa s hvaljenjem znamke in velikosti avtomobila nadrejenega; vsaj zdaj, v zadnjem času, ko po vseh medijih odmevajo razni razpisi in afere, v katerih si direktor privoščiči drag avtomobil. Večina direktorjev gleda bolj kot ne na to, da ne bodo preveč izstopali v očeh svojih zaposlenih. Vendar je to lahko le posledica nedavne finančne krize in je slika v resnici podobna rezultatom, kot jih kaže Hofstedejeva raziskava. Ljudje v Sloveniji smo v resnici zelo vodljivi, v organizacijah mora biti nadrejeni, ki prevzema odločitve in odgovornost. To zasledimo tudi v splošnih navodilih in priporočilih za obnašanje v Sloveniji (Republic of Slovenia Ministry of Economic Development and Technology, b. l.), kjer pravijo, da se poslovne odločitve sprejemajo na podlagi hierarhije in da so številne odločitve sprejete na najvišjih nivojih.

Za ženstveno usmerjenost lahko v primerjavi kultur različnih držav (The Hofstede Centre, 2014) zasledimo, da je bistvo pravzaprav v skrbi za sočloveka in kakovosti življenja. Za Slovenijo potrjujejo izrazito ženstveno usmerjenost z izrazom »delati zato, da lahko živimo«. To v Statističnem uradu Slovenije dokazuje tudi Vrabič Kek (2012, str. 27), kjer piše, da spadamo prebivalci Slovenije s 85 % zadovoljnih ljudi med bolj zadovoljne prebivalce EU. Pove tudi, da visok življenjski standard ni nujno odraz visoke kakovosti življenja. Informacija v indeksu boljšega življenja (OECD, b. l.) kaže, da Slovenci v povprečju ocenjujemo kakovost življenja s 6 (na lestvici od 1–10), vendar pa je pri tem pomembna ugotovitev, da Slovenci z visoko izobrazbo ocenjujejo kakovost življenja s 7, tisti z osnovno izobrazbo pa 5,5.

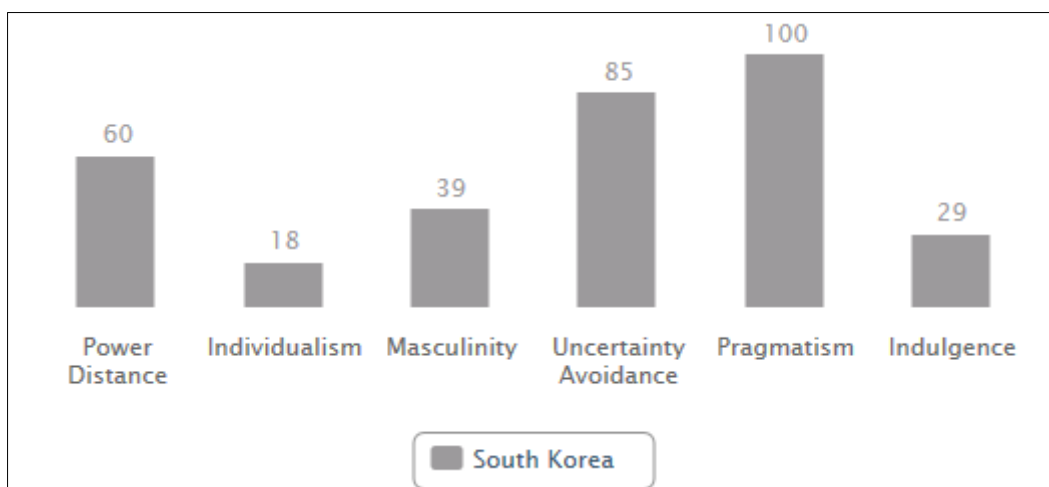
Posebej izstopajoč je rezultat pri izogibanju negotovosti oz. predvsem odnosu do dela. Slovenija je sicer najuspešnejša in najnaprednejša država iz nekdanje Jugoslavije (in to je nedvomno posledica odlik slovenske marljivosti), vendar pa ima to svoje meje. Slovenci smo namreč glede na splošna navodila in priporočila za obnašanje v Sloveniji (Republic of Slovenia Ministry of Economic Development and Technology, b. l.) nagnjeni k ločevanju dela od zasebnosti. Imamo dovolj prostega časa, ki ga večina ljudi rada izkoristi za družabno življenje. Prav tako na slovenskem poslovnem portalu v publikaciji *Doing Business in Slovenia* (Centre for International Cooperation and Development, 2013) najdemo podatek, da je v Sloveniji v letu 2014 v evropskem merilu zanimanje za inovacije nadpovprečno, kar je v popolnem nasprotju s predpostavko, ki je sledila iz rezultata raziskave.

Zadnja rezultata, povezana z dolgo ali kratkoročno usmerjenostjo in razvajanjem oz. zadržanostjo, Slovenijo uvrščata v sredino, in vsaj z vidika razvajanja lahko to potrdimo. Kot primer vzemimo poletni dopust, ki ga imamo v Sloveniji navadno 10 delovnih dni, in ga imamo, kakor ugotavljajo Ray, Sanes in Schmitt (2013, str. 6), precej manj kot denimo v skandinavskih državah, kjer je z zakonom določeno, da morajo delodajalci na višku poletne počitniške sezone zagotoviti 18 dni (Norveška) oz. štiri tedne (Finska, Švedska) neprekinjenega prostega časa. Ampak je pa to več kot v Južni Koreji, za katero Lee Woo-young (2014) povzema raziskavo korejskega

ministrstva za kulturo, šport in turizem, ki je pokazala, da več kot 65 % ljudi meni, da nimajo časa za poletni dopust, če pa so ga načrtovali, so načrtovali tridnevnega.

2.3 KOREJSKA KULTURA GLEDE NA VIDIKE RAZISKAVE

Slika 2 (The Hofstede Centre, 2014) prikazuje rezultate raziskav kultur za Južno Korejo. Rezultati so nekoliko drugačni, in sicer izrazito visoki uvrstitvi sta predvsem na dimenzijah izogibanja negotovosti in dolgoročne usmerjenosti, nekoliko nižja je porazdelitev moči, medtem ko so precej nizki rezultati glede individualizma, moškosti in razvajanja.



Slika 2: Rezultat raziskav kultur za Južno Korejo (Vir: The Hofstede Centre, 2014)

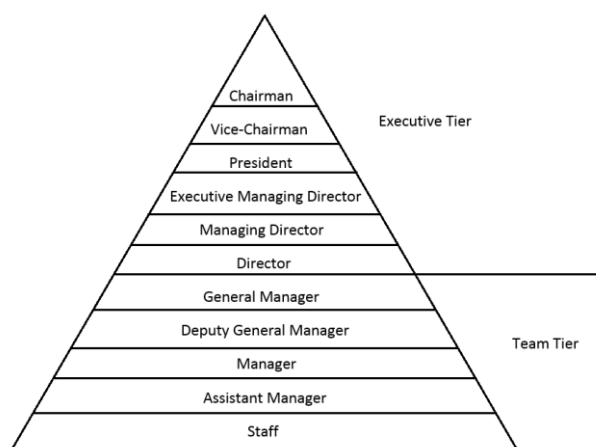
Sodeč po teh rezultatih, bi za povprečnega Korejca lahko rekli, da:

- je razmeroma zadovoljen z močno hierarhično ureditvijo, daje prednost starejšemu nadrejenemu ter rad vidi svojega nadrejenega kot bolj pomembnega in bolj izstopajočega od sosedovega nadrejenega;
- je zelo nesamostojen in integriran v močno skupino, ki skrbi zanj, ne ceni izzivov, osebnega časa in svobode, temveč daje absolutno prednost temveč daje prednost izpopolnjevanju znanj in dobrim pogojem v delovnem okolju;
- je nagnjen k ženskim vrednotam – k sodelovanju, harmoniji, gotovosti;
- ima veliko željo po okolju s takimi in drugačnimi pravili, se upira inovacijam, je točen, vedno zaposlen in motiviran za veliko trdega dela;
- je popolnoma predan delu za prihodnost;
- je zadržan in pesimističen.

Preden se poglobimo v posamezno dimenzijo, omenimo vpliv konfucijanstva, ki se je, kakor pravita Coyner in Jang (2010, str. 94–95), kljub temu da izvira iz Kitajske,

v Koreji zakoreninilo bolj kot kjerkoli drugje, in tako lahko za vse korejske kulturne vrednote poiščemo izvor v konfucijanstvu. V konfucijanstvu, kakor nam ga posreduje Coyner in Jang (2010, str. 97), kodeks in njegova pravila določajo lojalnost, obveznosti in odgovornost med vladarjem in subjektom, staršem in otrokom, možem in ženo, mladim in starim ter med prijatelji in drugimi.

Prvi rezultat lahko nedvomno potrdimo, saj močno hierarhično ureditev v Južni Koreji srečamo na vsakem koraku. V primerjavi kultur različnih držav (The Hofstede Centre, 2014) se Južna Koreja opisuje kot država, v kateri ljudje sprejemajo hierarhični red, v katerem ima vsak človek svoje mesto, in ta red ne potrebuje nobene dodatne utemeljitve. Podrejeni pričakujejo, da se jim pove, kaj storiti, in idealen nadrejeni je dobrohoten avtokrat. Na sliki 3 lahko vidimo tipično hierarhijo znotraj korejskega podjetja po Southertonu (2013, str. 25)



Slika 3: Primer tipične hierarhije znotraj korejskega podjetja (Vir: Southerton, 2013, str. 25)

»V konfucijanski družbi ima vsak posameznik izrazito pozicijo glede na položaj v hierarhiji. Poslovna organizacija ni izjema.« (Coyner, Jang, 2010, str. 173)

Zelo nazorno o učinkih hierarhije piše Gladwell (2008, str. 311–393), ki za primer vzame serijo nesreč letalske družbe Korean Air v 90. letih prejšnjega stoletja. V teh nesrečah ni bilo nič narobe z letali, ampak s komunikacijo med ekipo v posamezni pilotski kabini. Te ekipe so sestavljali pilot (kapitan), prvi častnik in inženir in po korejski kulturi je bila v takem vrstnem redu sestavljena tudi hierarhija - pilota se je obravnavalo kot glavnega in je lahko počel, kar je hotel, ugovarjati se tako rekoč ni smelo. Vse to je vodilo v več primerih v usodne napake, saj zaradi tega ključne informacije niso bile posredovane kapitanu, četudi sta se preostala člana popolnoma zavedala, kakšne posledice lahko to prinese. Po logiki kopilota in inženirja je bilo to, da nista ugovarjala kapitanu in sta se zato izognila morebitni poznejši kritiki, vredno tveganja. Tragični primeri učinkov močne hierarhije zelo odmevajo, zadnji je potopitev trajekta Sewol 14. aprila 2014, ko je večina ljudi (študentov) umrla zaradi slepega izvrševanja ukazov posadke, čeprav je bilo očitno, da se ladje ne da več rešiti iz nastale situacije.

Opišimo še primer iz našega delovnega okolja (poleg primera, ki smo ga že podali pri opisu dimenzije porazdelitev moči). Ob odločitvi za novo proizvodno linijo leta 2011 smo izdelali projektni dokument, v katerem so bili zapisani tudi člani tima,

torej Slovenci in Korejci. Ob pregledu dokumenta z vsemi člani smo morali izvzeti ime gospoda Parka, pa čeprav je bil član ekipe. Razlog je bil to, da je bil kot človek z višjim položajem skupaj s podrejenimi uvrščen pod »člane ekipe«.

Južna Koreja je kolektivistična, zato tudi zelo nizek rezultat v tej dimenziji. Značilen znak kolektivismu za Južno Korejo so tako imenovani chaeboli, velike gospodarske združbe, zelo vplivne in večinoma v lasti družin. Šimac (2012) jih primerja z japonskim keiretsu in pravi, da so pripomogle k prodoru Južne Koreje v svet, a zdaj na nepošten način zavirajo svoje manjše tekmece. Zaposleni v teh združbah so zelo zvesti podjetju.

Drug, nekoliko drugačen primer pa pojasni kolektivizem z, v tem primeru, družino. Za Korejce je skorajda nesprejemljivo, če človek ni poročen in nima družine, in ko jo enkrat imajo, se od nje ne ločijo več. Hofstede, Hofstede in Minkov (2010, str. 241) nam podajo primer iz raziskave, v kateri so se anketiranci strinjali, da je najbolje začeti novo življenje, če ljubezen umre, a po drugi strani je v teh državah ločitev najmanj. Dejansko stanje v Južni Koreji je podobno in v veliko primerih to, da imaš družino, od tebe bolj pričakuje družba. Zato ima veliko Korejcev poleg žene še ljubico, zanimivo pa je to, da je to v veliko primerih povsem sprejemljivo, celo za žene. Takšno obnašanje je za nas kot opazovalce v popolnem nasprotju z njihovimi vrednotami v dimenziji razvajanja in zadržanosti. Kako razlike med individualizmom in kolektivizmom prikazuje Southerton (2013, str. 25), lahko vidimo v tabeli 1.

INDIVIDUALIZEM	KOLEKTIVIZEM
Individualizem pomeni, da ljudje raje:	Kolektivizem pomeni, da ljudje raje:
- začnejo lastno iniciativo	- sodelujejo in vzpostavljajo skupinske cilje
- v osebnih situacijah uporabijo osebne usmeritve	- standardizirajo usmeritve
- se fokusirajo sami nase	- dajejo prednost lojalnosti do prijateljev
- sodijo ljudi po individualnih lastnostih	- določajo svojo identiteto s pripadnostjo skupini
- se odločajo individualno	- odločajo kot skupina
- postavljajo posameznike pred skupino	- postavljajo skupino pred posameznika
- se ne uklanjajo	- se uklanjajo socialnim normam
- vstopajo in izstopajo iz skupin po potrebi	- obdržijo članstvo v skupini za vedno

Tabela 1: Prikaz razlik med individualizmom in kolektivizmom (Vir: Southerton, 2013, str. 25)

Rezultat v dimenziji moškosti in ženskosti, ki Korejce uvršča med žensko naravnane, je smiseln – lahko se opremo na Coynerja in Janga (2010, str. 11), ki ponovno predstavita najvišjo konfucijansko vrednoto, to je človečnost, v kontekstu družbe, družine, nas samih. Dodatno povesta, da ta občutek lojalnosti, sočutja in odgovornosti dopušča tudi zaobiti preprosta pravila, če to zahtevajo okoliščine. Nadalje Coyner in Jang (2010, str. 96) omenita, da večina korejskih socialnih enot stremi k harmoniji.

Ko govorimo o premagovanju negotovosti, je rezultat Južne Koreje zelo visok. Predanost delu lahko potrdimo tako z literaturo kot lastnimi izkušnjami. Coyner in Jang (2010, str. 167) pravita, da se v Južni Koreji trdo delo in vdanost poklicu in organizaciji obravnavata kot vrlina in da vsak, ki ne upošteva tega, preprosto ni sprejet v družbi, včasih ga ne sprejme niti žena. Takšna žena namreč težko sprejme dejstvo, da njen mož konča delo ob 18. uri, medtem ko možje njenih sosed zaradi

dela prihajajo domov pozno zvečer. Ona se namreč hoče pohvaliti pri drugih, da je njen mož zaposlen s pomembnimi zadevami, pa čeprav zato pride domov pozneje. To smo izkusili tudi sami, ko smo večkrat (zato tudi lahko sklepamo o vzroku), prvič pa kmalu po prihodu v Korejo v začetku leta 2011, zvečer okoli 18.30 v garaži našega bloka videli vžgan avtomobil, v njem pa spečega moža, ki je tam spal zato, da bi se skozi vrata domačega stanovanja pojavil čim kasneje in tako zadostil pričakovanjem družbe. Seveda, če pa bo imel ta mož v službi delo, ga bo rad opravljal do poznih ur.

Glede pravil se zdi, da so za Južno Korejo trditve iz primerjav kultur različnih držav (The Hofstede Centre, 2014) popolnoma na mestu. Kot pravi Kim Hoo-ran (2014), ki smo ga v raziskavi že omenili, imajo v Južni Koreji mnogo pravil, a se jih ne držijo, kar ima pogosto tudi usodne posledice. To pripisujejo »ppalli ppalli« oz. »hitro hitro« kulturi, ki je stranski proizvod obdobja, ko Južna Koreja ni videla nič drugega kot doseganje ekonomske razvitosti. V taki kulturi so zavoljo doseganja ciljev desetletja iskali poti mimo zakonov in na ta način postali brezčutni do potencialnih nevarnosti.

Pri kratko- oz. dolgoročni usmerjenosti smo pri opisu te dimenzije zapisali, da je Koreja dolgoročno usmerjena, in omenili morebitno povezavo s kratkoročno usmerjenostjo zaradi ohranitve ugleda (angl.: saving face). Ohranitev ugleda je vsekakor kulturna lastnost Korejcev, to je opazno tudi v našem delovnem okolju. Primer lahko poiščemo v pripovedovanju o lastni izkušnji slovenskega vodje proizvodnje v korejskem obratu ob koncu prejšnjega desetletja. Primer govori o reakciji zdaj že pokojnega korejskega predsednika podjetja, potem ko je na tedenskem sestanku vodij glavnih enot podjetja slovenski vodja proizvodnje izbruhnil nad enim od korejskih vodij. To ni za nas, ki smo vajeni bolj odkrite komunikacije, nič nenavadnega. Toda korejski predsednik je po tem sestanku poklical slovenskega vodjo proizvodnje k sebi v pisarno in mu razložil, da se tako ne dela, saj je korejski vodja s tem izgubil ugled. Zanimivo je to, da je že predsednik, s tem ko je Slovenca poklical k sebi na pogovor, poskrbel, da tudi Slovenec ni izgubil ugleda; to bi se zgodilo, če bi ga okrcal pred drugimi.

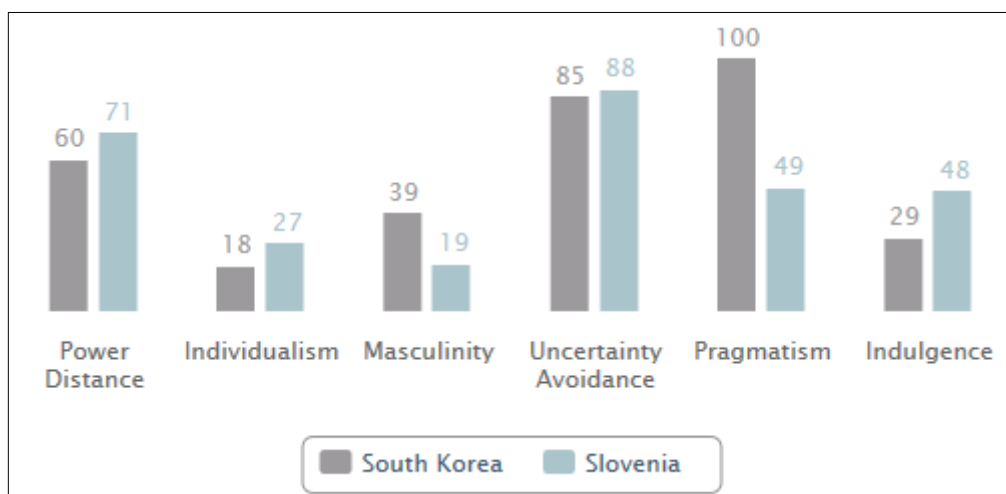
Zdaj obrazložimo še, kako sta ohranitev ugleda, ki sicer pomeni kratkoročno usmerjenost, in dolgoročna usmerjenost povezani. Dong in Lee (2007) pravita, da je to učinkovita strategija za izboljšanje komunikacije in sodelovanja. Na ta način je ohranitev ugleda pravzaprav orodje za doseganje dolgoročnega uspeha.

Coyner in Jang (2010, str. 147) nam podata še en zanimiv pojav, in sicer »janmeori«, iz angleškega prevoda bi temu lahko rekli »majhen um«, ki ga avtorja obrazložita kot aktivnost, skrito znotraj drugih aktivnosti, s katero vsak Korejčan pravzaprav vsak dan išče še tako majhne ugodnosti na osebni ravni, hkrati pa zanemarja širši vidik in možne posledice.

Razvajanje in zadržanost smo že omenili pri kolektivizmu – gre za to, da je rezultat iz tabele tudi odraz stanja v Južni Koreji. Korejci so zelo zadržani, ne privoščijo si dolgih dopustov in imajo raje delo kot prosti čas. Spomnimo ponovno na rezultat raziskave korejskega ministrstva za kulturo, šport in turizem (Lee, 2014), ki smo jo omenili že pri opisu slovenskih značilnosti glede zadržanosti oz. razvajanja.

2.4 PRIMERJAVA KOREJE IN SLOVENIJE

Slika 4 (The Hofstede Centre, 2014) prikazuje primerjavo med rezultati raziskav kultur za Slovenijo in Južno Korejo. Sodeč po tej primerjavi, imamo Slovenci večjo porazdelitev moči kot Korejci, vendar v dejanski situaciji to težko potrdimo ali ovržemo. Dejstvo pa je, da smo tako Slovenci kot Korejci praviloma spoštljivi do starejših, nadrejenih, neznancev. Res pa je, da je rezultat nenavaden, saj je korejski odnos do hierarhije pravzaprav pravilo, pri nas pa stvar navade. Pri tem lahko omenimo tudi Southertona (2013, str. 24), ki pravi, da se timi, ki delujejo v podjetjih v Evropi, težko prilagodijo korejskemu stilu hierarhije od vrha proti dnu (>top down<).



Slika 4: Primerjava rezultatov raziskav kultur za Slovenijo in Južno Korejo (Vir: The Hofstede Centre, 2014)

Obe državi sta bolj kolektivistično usmerjeni, torej pri obeh prevlada skrb za družbo oz. človeka. Vendar je tukaj ključna ugotovitev, da smo Slovenci kljub temu zelo odprti do članov drugih skupin oz. da smo univerzalisti, kar je zelo individualistična lastnost. Po drugi strani, kot piše Underwood (b. l.), je zelo očitno, da imajo Korejci dve plati – človeka, ki ga poznajo, dobesedno zasipajo s pozornostjo, za človeka, ki ga ne poznajo, pa velja, da skoraj ne obstaja.

Južna Koreja je manj ženstvena kot Slovenija, še vedno pa ni izrazito usmerjena proti moškosti. Obe kulturi v svojem bistvu stremita k harmoniji, čeprav bi lahko, glede na že omenjeno nagnjenost Korejcev k trdemu delu, zanje morda pričakovali veliko bolj moško usmerjenost. V indeksu boljšega življenja (OECD, b. l.) zasledimo, da Korejci v povprečju delajo 2090 ur na leto (eden najvišjih v OECD), medtem ko je ta številka v Sloveniji 1640 ur, torej kar dobro petino manj. V Koreji se konflikti rešujejo s kompromisi, in kot pravi Ganter (2009, str. 115), sta intuicija in konsenz velikega pomena. To tudi pomeni, da ni nujno, da je problem popolnoma odpravljen. Pri nas to ne velja toliko, saj konflikt zahteva rešitev, ki jo običajno imamo za prispevek k odkrivanju problema in preprečevanju podobnih problemov v prihodnosti.

Izogibanje negotovosti je na istem nivoju tako v Koreji kot v Sloveniji. Za Korejo smo ta rezultat potrdili, za Slovenijo pa ugotovili odstopanja, za katera bi lahko rekli, da v resnici nekoliko znižujejo rezultat.

Dolgoročna usmerjenost je v Koreji dobesedno najvišji cilj. Tukaj rek »cilj opravičuje sredstva« res drži, o tem priča razvoj Južne Koreje v zadnjih desetletjih in iz tega izhajajoča kultura »hitro hitro«. V nasprotju z njimi Slovenija še zdaleč ni tako brezkompromisna. Cilj posameznika je običajno pred ciljem organizacije, ne pa spet toliko, da bi bil do ciljev organizacije popolnoma brezbrizen.

Korejci so bolj zadržani kot Slovenci in porabijo manj energije in predvsem časa za razvijanje. Opišemo lahko zanimiv primer oz. podrobnost iz karierne poti slavne korejske umetnostne drsalke Yune Kim. Ko je namreč zamenjala trenerja in okolje (iz Koreje v Kanado), je bila prva stvar, ki jo je opazil njen novi kanadski trener, pomanjkanje nasmeha v njenih predstavah in pomanjkanje prostega časa. Korejski način dela in treninga namreč veleva samo vajo za vajo. Kanadčan je to takoj spremenil in skrajšal treninge ter vpeljal veliko prostega časa in zabave. Učinek je bil takojšen – sproščena in nasmejana tekmovalka tako na treningih kot tekmah.

Indeks boljšega življenja (OECD, b. l.) Slovenijo uvršča na 15. mesto po kriteriju razmerja med delom in osebnim časom (Work-Life Balance), Koreja pa je skoraj zadnja, na 34. mestu (od 36). Zanimivo je, da nam isti indeks boljšega življenja po drugi strani pove, da tako Slovenci kot Korejci v povprečju ocenjujemo kakovost življenja s 6 (na lestvici od 1–10), in s tem se Koreja uvršča celo pred Slovenijo. Vendar pa je pri tem pomembna ugotovitev, da visoko izobraženi Slovenci to kakovost ocenjujejo s 7 (v primerjavi s Korejci, ki pri isti izobrazbi podajajo oceno 6,5), Slovenci z osnovno izobrazbo pa podajajo oceno 5,5 (v primerjavi s Korejci, ki na tem nivoju kakovost ocenjujejo s 4,6). Iz tega lahko izhajamo, da omenjeni povprečni rezultat Korejo uvršča pred Slovenijo zaradi razmerja med številom tistih z osnovno in visoko izobrazbo.

2.5 DIMENZIJE KULTURE KOT ODRAZ DEJANSKEGA STANJA V DELOVNEM OKOLJU KOLEKTOR SINYUNGA

Ker se naše delo osredotoča na delovno okolje Kolektor Sinyunga, bomo za vsako dimenzijo, ki smo jo obravnavali v splošnem teoretičnem delu, dodali resnične primere za primerjavo oz. ugotovitve, v kateri pol posamezne dimenzije spada naše raziskovano delovno okolje v Kolektor Sinyungu v Južni Koreji.

Preden preidemo na te primere, podajmo še obrazložitev vodstvene strukture podjetja Kolektor Sinyung, ki je kot mešanica slovenskega in korejskega podjetja tudi nekoliko drugačna od tradicionalne korejske strukture – v našem podjetju namreč vrhovni management sestavljata predsednik korejske nacionalnosti, starejši od 50 let, podpredsednik pa je Slovenec, praviloma mlajši človek v tridesetih letih, saj Koreja zaradi izkušenega predsednika služi kot dobra osnova za nabiranje izkušenj in potencialno prerazporeditev na druge svetovne lokacije koncerna Kolektor. Zaradi tega se tudi podpredsedniki menjujejo na nekaj let, odvisno od okoliščin.

2.5.1 Porazdelitev moči – delovno okolje

Južna Koreja glede na teoretične ugotovitve vsekakor spada med države z visoko porazdelitvijo moči, in tako je tudi v našem delovnem okolju. V Južni Koreji praviloma velja, da so starejši ljudje oz. nadrejeni bolj spoštovani, zato se jim podrejeni ali mlajši od njih priklanjajo drugače in globlje, v službenem avtomobilu se vedno vozijo zadaj, vozi pa vedno podrejeni, ki je najmlajši in ima najnižji naziv ipd.

Zdaj lahko podamo kar dva primera za utemeljitev, da je Južna Koreja v resnici država z visoko porazdelitvijo moči.

V prvem primeru je situacijo narekovalo dejstvo, da sta bila položaja predsednika in podpredsednika v prvih letih po Kolektorjevem prevzemu Sinyunga obrnjena, torej predsednik je bil mlajši Slovenec, podpredsednik pa starejši in že uveljavljeni Korejec. Sčasoma je ta korejski podpredsednik komajda zbral dovolj poguma, da je Kolektorjevemu managementu predlagal menjavo položajev, pri čemer je Kolektorjev management kot uspešen vodja (po Miglič in Vukovič, 2006, str. 17–20) predlagano spremembo tudi sprejel. Rezultat te poteze je bila tako imenovana »win-win« situacija, saj je Korejec s tem dobil neprimerno večjo veljavo in spoštovanje v podjetju in v družbi na splošno, Slovencu pa se avtoriteta ni skoraj nič zmanjšala. V tem primeru smo omenili tudi to, da je Korejec komajda zbral pogum, to pa zato, ker je bil on pač podrejen Kolektorjevemu managementu, in to nam pove, kako težko je v korejski kulturi ugovarjati ali predlagati spremembe odločitev nadrejenih.

V drugem primeru omenimo obisk pri enem izmed kupcev Kolektor Sinyunga na jesen leta 2012 v sejni sobi kupčeve tovarne. Na sestanku so na strani Kolektor Sinyunga sodelovali predsednik, podpredsednik (Slovenec) in prodajnik, na strani kupca pa nabavnik (po nazivu približno enak prodajniku) in njegov na novo postavljeni nadrejeni, ki se s člani Kolektor Sinyunga še nikoli ni srečal. Ko mu je bil predstavljen podpredsednik Kolektor Sinyunga, se je odkrito začudil in vprašal, ali je sin lastnika Kolektor Sinyunga. Ko mu je bil podan negativni odgovor in obrazložen princip delovanja oz. postavitve managementa v Kolektor Sinyungu, se je še enkrat začudil in dodal, da je v Koreji za tako mladega človeka tako rekoč nemogoče, da pristane na tako visokem položaju, razen če ni član družine, ki si lasti podjetje.

S tem drugim primerom dobimo tudi potrditev o pravilnosti odločitve iz prvega primera, saj si lahko samo predstavljamo, kaj bi si omenjeni kupec šele mislil, če bi imel Slovenec naziv predsednika.

2.5.2 Kolektivizem proti individualizmu - delovno okolje

Ganter (2009, str. 146) pravi, da se ta dimenzija v delovnem okolju izraža z mrežo povezav pri napredovanju in kontaktih s kupci. Dodaja, da v tej »družini« obstaja nekakšna harmonija, ki je management ne bi smel ogrožati z izpostavljanjem dosežkov posameznika.

Dodatno še omenimo že navedeni primer iz našega delovnega okolja, ki govori o kratkem sestanku med podpredsednikom in vodjem oddelka, ki je odgovoren za

finance in splošne zadeve. Dogajalo se je aprila 2013, v času, ko podjetje krajše obdobje ni imelo predsednika in je imel slovenski podpredsednik funkcijo vršilca dolžnosti. Povod za sestanek je bilo opazno povečanje dela v tem oddelku in posledično padec produktivnosti. Podpredsednik je zadevo naslovil neposredno na vodjo oddelka in predlagal zaposlitev dodatnega delavca, da bi razbremenili preostale člane oddelka. Odziv, na katerega je naletel, je bil nepričakovan, saj je vodja oddelka ob informaciji stopil korak nazaj in skrušeno vprašal, ali vodstvo ni zadovoljno z njegovim delom. Ta reakcija potrjuje trditev Hofstedeja, Hofstedeja in Minkova (2010, str. 122), ki smo jo že omenili v splošnem teoretičnem delu in ki pravi, da bo tak pristop vodil le v občutek izgube ugleda za podrejenega.

2.5.3 Ženskost proti moškosti - delovno okolje

Primer z našega delovnega mesta je pravzaprav preslikava ugotovitve iz splošnega teoretičnega dela - spomnimo, gre za patriarhalnega moškega in žensko, ki naj bi bila zadolžena za gospodinjska opravila.

Ob težavah s kakovostjo izdelkov, ki so maja 2013 prihajali iz naše podružnice na Kitajskem (kot posledica selitve z ene lokacije na drugo), smo se morali hitro odzvati. Predlog slovenskega podpredsednika je bil, da se kot kratkoročni ukrep lahko na Kitajsko pošljeta en inženir iz oddelka za kakovost in ena delavka iz končne kontrole, ki bi zapolnila vrzel na delovnem mestu na Kitajskem in hkrati učila kitajske delavke. Na sestanku z vodji oddelkov so vsi vodje (katerih struktura je izključno moška) kar sami zavrnilo možnost pošiljanja delavke, ker da je to nemogoče, saj mora ta ženska po službi skuhati večerjo in poskrbeti za družino. Situacija se je na koncu sicer vseeno rešila, ampak šele po podpredsednikovem ukazu, da delavko vprašajo ali bi bila pripravljena oditi na Kitajsko. To nalogo je sprejela. To pa že lahko povežemo tudi z dimenzijo porazdelitve moči! Torej velika verjetnost je, da so imeli tako vodje kot delavka sama strah pred izražanjem nestrinjanja s podpredsednikom.

2.5.4 Izogibanje negotovosti – delovno okolje

Tudi v tej dimenziji opazimo v delovnem okolju (in okolju na splošno) skoraj identično dogajanje, kot smo ugotovili v raziskavah kultur v različnih državah (The Hofstede Centre, 2014). Že delovni čas govori temu v prid, saj je izmena navadno 12-urna oz. najvišja dovoljena meja tedenskih delovnih ur je 68 (za primerjavo: v Sloveniji je ta meja 48 ur). V zadnjem času južnokorejska vlada načrtuje znižanje te meje, a sindikati se temu silovito upirajo, kar je v popolnem nasprotju z našo kulturo. Isto velja tudi glede delovne dobe, saj se pri nas borimo za znižanje, v Južni Koreji pa za zvišanje. Kim Hoo-ran (2014) v svojem članku ugotavlja, da je v Južni Koreji prisotna t. i. »ppalli ppalli« oz. prevedeno kultura »hitro hitro«, ki izvira iz časov izjemnega industrijskega razvoja te države, ki vpliva na prej omenjeno visoko rangiranje na lestvici izogibanja negotovosti. To lahko potrdimo tudi v našem delovnem okolju, ko smo skorajda vsak dan priča situacijam, ko kupci želijo nekatere dokumente ali druge storitve ali celo izdelke še isti dan, kar je za nas kot Evropejce nepojmljivo.

2.5.5 Dolgoročna in kratkoročna usmerjenost – delovno okolje

S tega vidika bi zavoljo v splošnem teoretičnem delu omenjene ohranitve ugleda Južno Korejo lahko uvrstili med kratkoročno usmerjene, vendar ni tako. Zakaj, pa smo že ugotovili v poglavju, v katerem smo podrobneje raziskali korejsko kulturo. V resnici je Koreja dolgoročno usmerjena, kar se pravzaprav vidi v njihovih dosežkih v zadnjih desetletjih, ko so marsikaj žrtvovali za preboj med svetovne gospodarske velesile. To se kaže tudi v našem delovnem okolju, predvsem med letoma 2011 in 2014, ko bi zaradi silovite potrebe na trgu po naših izdelkih podjetje lahko naletelo na težave zaradi kapacitet in potrebnega dela tudi ob nedeljah, a nam je zaradi požrtvovalnosti in pripravljenosti delavcev, da bi delali, situacijo uspelo ukrotiti. Kaj natanko je temu vzrok, pa bomo poskušali ugotoviti z empirično raziskavo.

2.5.6 Razvajanje proti zadržanosti – delovno okolje

Če prenesemo teoretične ugotovitve na delovno okolje, ki ga raziskujemo v tem delu, potem je za nas zanimiva ugotovitev Sergeya Myasoedova, ki jo povzemajo Hofstede, Hofstede in Minkov (2010, str. 294). G. Myasoedov je namreč ugotovil na primeru družbe McDonalds, ki je ob svoji širitvi posla v Rusijo s seboj pripeljala tudi svojo močno organizacijsko kulturo. Ta je bila zelo ameriška in je od zaposlenih pričakovala širok nasmeh do vsake stranke. Ker pa nasmeh do tujca v ruski kulturi ni običajen, je tak odnos naletel na neodobravanje ruskih strank.

Naš primer (ki bi ga lahko uporabili tudi pri dimenziji »izogibanje negotovosti«) ponovno sloni na vsakodnevnih situacijah. Ko je namreč potrebna rešitev nekega problema, smo Slovenci, ki smo vpleteni v to reševanje, običajno polni idej in razmišljanja zunaj okvirov običajnega, vendar pa imamo precejšnjo oviro v uveljavljanju teh idej oz. vsaj o razmišljanju o teh idejah v naših korejskih kolegih. Ti namreč najprej pomislijo na vse težave, ki lahko iz tega nastanejo, in so zato običajno precej nenaklonjeni improvizacijam.

Dodajmo še lasten primer, ki zadeva izkoriščanje dopustov – namreč ob vsakem dopustu, ki traja v Kolektor Sinyungu več kot nekaj dni, vprašamo zaposlene, kako so se imeli, in večinoma dobimo isti odgovor – dolgčas. Odgovor, ki bi ga težko našli pri npr. Slovencu. V Koreji tudi sicer ni dolgih neprekinjenih dopustov, maksimalno sedem dni, pa še takrat obstaja velika verjetnost, da se bodo ljudje odzvali, če so poklicani nazaj na delo.

3 RAZISKAVA INTERAKCIJ MED SLOVENSKO IN KOREJSKO NARODNO KULTURO

3.1 PREDSTAVITEV OKOLJA RAZISKAVE

Okolje naše raziskave je pravzaprav sestavljeno iz dveh ločenih okolij:

- Prvo okolje sestavljajo zaposleni podjetja Kolektor Sinyung v Južni Koreji. Na tej lokaciji je bilo 31. 12. 2013 zaposlenih 74 Korejcev in 4 Slovenci, poleg teh pa je vedno prisotno tudi nekaj agencijskih delavcev (70 : 30 je razmerje med rednimi zaposlenimi in agencijskimi delavci, ki je dokaj običajno).
- Drugo okolje so zaposleni podjetja Kolektor v Sloveniji. Na tej lokaciji je zaposlenih približno tisoč ljudi, ker pa v Sloveniji ni samo eno podjetje Kolektor na samo eni lokaciji, je prav, da povemo, da je to število sestavljeno iz vseh zaposlenih na vseh lokacijah v Sloveniji in se stalno spreminja.

Ker naša raziskava temelji na primeru delovnega okolja koncerna Kolektor, so bili v raziskavo zajeti izključno samo zaposleni koncerna Kolektor. Iz obeh okolij je bil zajet vzorec zaposlenih, ki so odgovarjali na vprašanja, zastavljena z anketo.

3.2 METODOLOGIJA RAZISKAVE

Po Manoilovu (2010) je metodologija znanost, pri njej pa gre za spoznanja o tem, kako naj bi se raziskovalo.

3.2.1 Opredelitev raziskovalnega problema

Glede na prisotnost koncerna na globalnih trgih je ena izmed ključnih konkurenčnih prednosti tudi lokalna proizvodnja. Da je ta lokalna proizvodnja uspešna, moramo biti sposobni izobraziti, vpeljati in tudi zadržati lokalno delovno silo. Da lahko to uspešno izvedemo, je ključno, da znamo s to lokalno delovno silo komunicirati, razumeti njihov način razmišljanja in znati reševati oziroma preprečevati nesporazume, ki so lahko potencialno kritičnega pomena za celoten trg, na katerem poslujemo – v tem primeru je to v največji meri korejski avtomobilski trg oziroma korejski proizvajalci, kar pa lahko prevedemo v približno 10 odstotkov celotnega svetovnega avtomobilskega trga.

Treven pravi (2001, str. 19), da je poskus integracije zelo oddaljenih in kulturno različnih enot v učinkovito organizacijo velik izziv, zato bomo na podlagi raziskave poskušali ugotoviti ključne razlike med kulturama znotraj delovnega okolja in pripraviti pogoje za boljše interakcijo med njima.

3.2.2 Raziskovalna vprašanja in hipoteze

Raziskovalna vprašanja

Naš izziv je torej integrirati dve oddaljeni in različni si kulturi (slovensko in korejsko) v eno učinkovito organizacijo. Na tej podlagi so sestavljena tudi naša raziskovalna vprašanja, na katera bomo poskušali odgovoriti s hipotezami, ki pa jih bomo zapisali nekoliko pozneje.

Raziskovalna vprašanja so:

- Kako izboljšati komunikacijo med Korejci in Slovenci, ki so v korejskem podjetju zaposleni že dalj časa?
- Kako pripraviti na korejsko delovno okolje Slovenca, ki se bo s korejsko kulturo srečal prvič?
- Kako pripraviti Korejce, da sprejmejo tujca na določen položaj, čeprav je to morda v nasprotju z njihovimi tradicionalnimi običaji?
- Ali lahko vplivamo na uspešno poslovanje z združitvijo pozitivnih lastnosti obeh kultur in odpravo negativnih?

Hipoteze

Naša raziskava temelji na Hofstedejevem raziskovanju in smo jo že opisali v teoretičnem delu, zato bomo tudi hipoteze razdelili na ustrezne kulturne dimenzije. Naše raziskovalne hipoteze (RH):

Porazdelitev moči:

1. RH1 – Pričakovanja zaposlenih o nadrejenem so povezana z narodnostjo zaposlenega.
2. RH2 – Strahospoštovanje do nadrejenega je povezano z narodnostjo zaposlenega.

Individualizem/kolektivizem

1. RH3 – Predanost delu se razlikuje glede na narodnost zaposlenega in delovno dobo v podjetju.
2. RH4 – Način pristopa k delu je povezan z narodnostjo in položajem zaposlenega v podjetju.

Moškost/ženskost

1. RH5 – Izogibanje konfliktnim situacijam je povezano z narodnostjo in želeno delovno dobo v podjetju.

Izogibanje negotovosti

1. RH6 – Izogibanje negotovosti v organizaciji je povezano z narodnostjo in položajem v podjetju.

Dolgoročna/kratkoročna usmerjenost

1. RH7 – Dojemanje cilja obstoja podjetja je povezano z narodnostjo in položajem v podjetju.

Razvajanje/zadržanost

1. RH8 – Cenjenje prostega časa je odvisno od narodnosti in statusa.

3.2.3 Opis raziskovalnega pripomočka

Anketa

V raziskavi smo kombinirali kvantitativne in kvalitativne metode raziskave. V prvi fazi smo uporabili anketni vprašalnik, namenjen tako slovenskim kot korejskim anketirancem.

Anketni vprašalnik je dokaj kompleksen, sestavljen iz 29 vprašanj tako zaprtega kot tudi odprtega tipa. Vprašanja segajo od demografskih tem do ocenjevalnih tabel in opisnih vprašanj (Priloga 1). Sestavljeni sta bili dve različici, za vsako delovno okolje (torej slovensko in korejsko) ena.

Intervju

V drugi fazi smo uporabili intervju z zaposlenimi v koncernu Kolektor, ki imajo obsežnejše izkušnje z delom na lokaciji podjetja Kolektor Sinyung, torej v Južni Koreji, da bi pridobili mnenje izkušenih posameznikov o razlikah in možnostih izboljšav v interakciji med obema kulturama.

3.2.4 Izbira raziskovalnega vzorca

Vzorčili smo znotraj prej opisanih okolij raziskave, le da smo v slovenskem delovnem okolju vzorčili namensko oziroma subjektivno – anketirali smo namreč tudi zaposlene, za katere vnaprej vemo, da imajo direktne izkušnje s Korejci. Vzorec je bil izbran tako, da smo anketo poslali na 119 elektronskih naslovov znotraj Kolektorja, naslovnike pa smo nato prosili, naj anketo posredujejo naprej sodelavcem, ti naj posredujejo svojim sodelavcem itd. Od teh 119 elektronskih naslovov jih je 15 pripadalo osebam, za katere smo vedeli, da že imajo izkušnje z delom v Koreji, šest pa jih je bilo splošnih elektronskih naslovov, nanašajočih se na celotne oddelke.

3.2.5 Izbiranje in obdelava podatkov

Omenili smo že, da sta bili izdani dve različici vprašalnika, in sicer:

- Slovenska različica za delovno okolje Kolektorja na slovenski lokaciji - sestavljena v obliki spletnega anketnega vprašalnika na strani www.1ka.si in je bila aktivna oz. na voljo za izpolnjevanje med 4. 7.–4. 10. 2015. Izpolnjenih je bilo 60 vprašalnikov, od tega 52 ustrezno, katerih podatke smo tudi uporabili za analizo.
- Korejska različica za delovno okolje Kolektorja na korejski lokaciji – ta je bila sestavljena v tiskani obliki in razdeljena vsem delavcem decembra 2014, izpolnjene ankete pa so bile nato vrnjene po pošti v januarju 2015. Ustrezno izpolnjenih je bilo 73 anket.

Pridobljene podatke smo obdelali s programom SPSS in pripravili analizo glede na naše hipoteze, pri čemer nam je bil v pomoč vodnik po programu SPSS, avtorice Žnidaršič, A. (b. l.). Rezultate smo povezali tudi s praktičnimi primeri oz. dejanskimi anekdotami.

V sklepu bomo poskušali pripraviti priporočila za boljšo integracijo slovenskih zaposlenih v korejskem delovnem okolju, za kar bomo uporabili teoretične ugotovitve in empirične rezultate lastne raziskave.

4 PREDSTAVITEV IN RAZLAGA REZULTATOV RAZISKAVE

4.1 OPIS VZORCA IN ODZIVNOST

V tem poglavju bomo predstavili zastavljeno anketo in izpeljan intervju ter odgovore nanje.

ANKETA

1. vprašanje:

Na prvo anketno vprašanje glede spola (Tabela 2) je odgovorilo skupno 93 (74 %) moških (od teh 37 Slovencev) in 32 (26 %) žensk (od teh 20 Slovenk).

		Narodnost		Total
		Slovenec	Korejec	
Spol	Moški	37	56	93
	Ženski	20	12	32
Total		57	68	125

Tabela 2: Struktura anketirancev po spolu glede na narodnost

2. vprašanje:

Status poročenega anketiranca je v anketi označilo 70 anketirancev (56 %), neporočenih je bilo 55 (44 %). Poročenih Slovenk in Slovencev je bilo 29 (med slovenskimi anketiranci je to 51 %), poročenih Korejk in Korejcev je bilo nekoliko več, in sicer 41, kar pomeni kar 60 % izmed korejskih anketirancev (Tabela 3).

		Narodnost		Total
		Slovenec	Korejec	
Status	Poročen	29	41	70
	Samski	28	27	55
Total		57	68	125

Tabela 3: Struktura anketirancev po statusu glede na narodnost

3. vprašanje:

Pri vprašanju narodnosti lahko, glede na to, da analizo anketnega vprašalnika za vsako vprašanje prikazujemo glede na narodnost, že v zgornjih dveh tabelah (Tabeli 2 in 3) vidimo delež anketirancev po narodnosti, in sicer od skupno 125 anketirancev jih je 57 slovenske narodnosti (46 %) in 68 korejske narodnosti (54 %).

4. vprašanje:

V kategoriji do 30 let imamo 10 slovenskih in 18 korejskih anketirancev, v kategoriji od 31 do 40 let imamo 21 slovenskih in 28 korejskih anketirancev, v kategoriji od 41

do 50 let je 22 slovenskih in 18 korejskih anketirancev, najmanj anketirancev pa spada v zadnjo kategorijo 51 let ali več, kjer imamo iz vsake narodnosti po 4 anketirance (Tabela 4).

		Narodnost		Total
		Slovenec	Korejec	
Starost	do 40 let	10	18	28
	31 - 40 let	21	28	49
	41 - 50 let	22	18	40
	51 ali več	4	4	8
Total		57	68	125

Tabela 4: Struktura anketirancev po starosti glede na narodnost

5. vprašanje:

V tabeli 5 vidimo, da ima končano srednjo šolo skupaj 13 anketirancev (od tega le 1 Korejec), visoko šolo je končalo 45 anketirancev (12 Slovencev in 33 Korejcev), univerzitetno izobrazbo ima glede na rezultate kar 62 anketirancev (29 Slovencev in 33 Korejcev), magistrski ali doktorski naslov pa je doseglo 5 anketirancev (od teh le 1 Korejec).

		Narodnost		Total
		Slovenec	Korejec	
Izobrazba	srednja šola	12	1	13
	visoka šola	12	33	45
	univerzitetna	29	33	62
	mag./dr.	4	1	5
Total		57	68	125

Tabela 5: Struktura anketirancev po izobrazbi glede na narodnost

6. vprašanje:

Iz tabele 6 je razvidno, da je v Kolektorju manj kot eno leto zaposlenih 11 % anketirancev (vseh 14, ki so v tej kategoriji, so Korejci), med enim in tremi leti zaposlitve je 18 % anketirancev (6 Slovencev in 16 Korejcev), v kategoriji med tri in sedem let zaposlitve je prav tako 18 % anketirancev (tokrat nekoliko bolj enakomerno razporejeno med 11 Slovencev in 12 Korejcev), med sedem in petnajst leti zaposlitve imamo kar 30 % anketirancev (15 Slovencev in 23 Korejcev), v zadnji kategoriji pa imamo 22 % anketirancev, kar pomeni, da je 25 Korejcev in 3 Slovenci zaposlenih v Kolektorju več kot 15 let.

		Narodnost		Total
		Slovenec	Korejec	
Število let v skupini Kolektor	manj kot 1 leto	0	14	14
	več kot 1 ampak manj kot 3 leta	6	16	22
	več kot 3 ampak manj kot 7 let	11	12	23
	več kot 7 ampak manj kot 15 let	15	23	38
	15 let ali več	25	3	28
Total		57	68	125

Tabela 6: Struktura anketirancev po številu let v skupini Kolektor glede na narodnost

7. vprašanje:

V tabeli 7 vidimo, da je med tistimi, ki menijo, da bodo v Kolektorju ostali še največ 2 leti, le 0,6 % anketirancev, da bodo ostali v Kolektorju še od 2 do 5 let, jih meni 31 % anketirancev (11 Slovencev in 28 Korejcev), da bodo ostali več kot 5 let, se jih je izreklo kar 33 % anketirancev (od tega 16 Slovencev, kar je 29 % med Slovenci, in 25 Korejcev, kar je kar 37 % med korejskimi anketiranci), v zadnji kategoriji, torej da bodo ostali v Kolektorju do upokojitve, pa jih je kar 45 % vseh Slovencev in le 18 % vseh Korejcev (skupaj pa to pomeni 30 % med vsemi anketiranci).

		Narodnost		Total
		Slovenec	Korejec	
Koliko let menite da boste še ostali v Kolektorju	max 2 leti	4	3	7
	2 - 5 let	11	28	39
	več kot 5 let (ampak bom verjetno zapustil Kolektor pred upokojitvijo)	16	25	41
	do upokojitve	25	12	37
Total		56	68	124

Tabela 7: Struktura anketirancev po predvidenem obstanku v skupini Kolektor glede na narodnost

8. vprašanje:

V tabeli 8 vidimo, da je 40 % vseh anketirancev operaterjev ali tehnologov v proizvodnji, 35 % jih je inženirjev ali delavcev v administraciji, 17 % je managerjev ali vodij timov, na vrhu piramide pa je 8 % (vsi Slovenci) anketiranih.

		Narodnost		Total
		Slovenec	Korejec	
Trenutni položaj v Kolektorju	operater/tehnolog v proizvodnji	11	39	50
	inženir/administracija	24	20	44
	manager/vodja tima	12	9	21
	management	10	0	10
Total		57	68	125

Tabela 8: Struktura anketirancev po trenutnem položaju v skupini Kolektor glede na narodnost

9. vprašanje:

Pri tem vprašanju so anketiranci morali označiti, s katerim tipom managerja bi najraje delali. Na voljo so imeli sledeče možnosti:

Manager 1:

Običajno se odloča nemudoma in sporoča o odločitvah podrejenim jasno in zavzeto. Od podrejenih pričakuje, da bodo spoštovali in izpeljali te odločitve lojalno in brez povzročanja težav.

Manager 2:

Običajno se odloča nemudoma, vendar poskuša pred izvedbo teh odločitev le-te pojasniti podrejenim. Podrejenim poda razloge za odločitve in odgovori na morebitna vprašanja podrejenih.

Manager 3:

Običajno se pred odločanjem posvetuje s podrejenimi. Posluša in upošteva njihove nasvete in šele nato poda odločitev. Nato od podrejenih pričakuje lojalno izvedbo teh odločitev, ne glede na to, ali je odločitev v skladu z njihovimi nasveti ali ne.

Manager 4:

Običajno pred pomembnim odločanjem skliče sestanek, jim predstavi problem ter jih povabi v diskusijo. Odločitev sprejme v skladu z mnenjem večine.

V tabeli 9 vidimo, da se je za managerja 1 odločilo 7 % (od teh le 1 Slovenec), za managerja 2 se je odločilo 34 % (12 Korejcev in 30 Slovencev), 38 % bi najraje delalo z managerjem tipa 3 (tukaj je situacija obrnjena, torej 12 Slovencev in 35 Korejcev), za managerja tipa 4 pa se je odločilo 21 % anketirancev (8 Slovencev in 18 Korejcev).

		Narodnost		Total
		Slovenec	Korejec	
Tip nadrejenega s katerim bi najraje delali (Manager 1 - 4)	Manager 1	1	8	9
	Manager 2	12	30	42
	Manager 3	35	12	47
	Manager 4	8	18	26
Total		56	68	124

Tabela 9: Struktura anketirancev po tipu managerja, s katerim bi raje delali glede na narodnost

10. vprašanje:

Pogostost strahu podrejenih pred izražanjem nestrinjanja je prikazana v tabeli 10. Zelo pogost strah pred izražanjem nestrinjanja ima le 2 % vseh anketirancev, pogost strah ima 11 % anketirancev (od skupno 14 anketirancev v tej kategoriji je 11 Slovencev, kar je kar 19 % med vsemi slovenskimi anketiranci), včasih ima strah 25 % vseh anketirancev, redko strah jih ima 33 %, da nimajo nikoli strahu, pa se je izreklo 29 % (od skupno 36 odgovorov v tej kategoriji jih 27 pripada Korejcem, kar je 22 % vseh korejskih anketirancev, 9 pa Slovencev, kar je med slovenskimi anketiranci 16 %).

		Narodnost		Total
		Slovenec	Korejec	
Pogostost strahu podrejenih pred izražanjem nestrinjanja	zelo pogosto	1	2	3
	pogosto	11	3	14
	včasih	17	14	31
	redko	19	22	41
	nikoli	9	27	36
Total		57	68	125

Tabela 10: Struktura anketirancev po pogostosti strahu podrejenih pred izražanjem nestrinjanja glede na narodnost

11. vprašanje:

Tabela 11 nam prikazuje strukturo anketirancev po mnenju učinkovitosti graje do podrejenih glede na narodnost. Da je graja učinkovita, če je izrečena pred vsemi sodelavci, meni 20 % anketirancev (12 Slovencev in 13 Korejcev, kar pomeni 22 % med vsemi Slovenci in 19 % med vsemi Korejci. Drugi pa menijo, da je graja učinkovitejša, če je izrečena na samem.

		Narodnost		Total
		Slovenec	Korejec	
Učinkovitost graje do podrejenih	pred vsemi sodelavci	12	13	25
	v pisarni, skrito očem sodelavcev	43	55	98
Total		55	68	123

Tabela 11: Struktura anketirancev po mnenju učinkovitosti graje do podrejenih glede na narodnost

12. vprašanje:

Vsem slovenskim in enemu korejskemu anketirancu je skupni imenovalec slovenski nadrejeni, drugi (korejski) anketiranci imajo tudi korejskega nadrejenega. To nam prikazuje tabela 12.

		Narodnost		Total
		Slovenec	Korejec	
Narodnost neposredno nadrejenega managerja	Slovenec	57	1	58
	Korejec	0	67	67
Total		57	68	125

Tabela 12: Struktura anketirancev po narodnosti nadrejenega glede na narodnost anketiranca

13. vprašanje:

Tabela 13 prikazuje, da 43 % anketirancev raje rešujejo naloge sami. Od tega je 25 Slovencev (44 % od vseh slovenskih anketirancev) in 29 Korejcev (43 % od vseh korejskih anketirancev). Od preostalih 57 % pa je 32 slovenskih in 39 korejskih anketirancev, ki se nalog raje lotijo v timu.

		Narodnost		Total
		Slovenec	Korejec	
Način reševanja nalog	Sam	25	29	54
	V timu	32	39	71
Total		57	68	125

Tabela 13: Struktura anketirancev po načinu reševanja nalog glede na narodnost

14. vprašanje:

V tabeli 14 vidimo, da je pri obeh narodnostih, tako korejski kot slovenski, po 25 anketirancev (med Slovenci to pomeni 44 %, med Korejci pa 37 %), ki jim je delo poleg rednih delovnih ur in pozen prihod domov popolnoma sprejemljiv, 22 Slovencev (39 % med Slovenci) in 33 Korejcem (49 % med Korejci) je tako delo težko, a še vedno sprejemljivo, za neodločene se je izreklo 10 anketirancev (4 slovenski in 6 korejskih), za izjemo v skrajnem primeru se je odločilo 5 Slovencev in 4 Korejci, kar skupaj pomeni 7 % vseh anketirancev, le enemu anketirancu, in sicer slovenskemu, pa je tako delo popolnoma nesprejemljivo.

		Narodnost		Total
		Slovenec	Korejec	
Sprejemljivost dela preko rednih delovnih ur in pozen prihod domov zaradi dela na pomembnem projektu	popolnoma sprejemljivo, saj me podjetje potrebuje	25	25	50
	težko, a sprejemljivo, podjetje me pač potrebuje	22	33	55
	neodločen	4	6	10
	nesprejemljivo, a v skrajnem primeru sem pripravljen narediti izjemo	5	4	9
	povsem nesprejemljivo	1	0	1
Total		57	68	125

Tabela 14: Struktura anketirancev po sprejemljivosti dela poleg rednih delovnih ur glede na narodnost

15. vprašanje:

Glede na tabelo 15 večina Korejcev, in sicer 54 %, daje prednost enoličnemu načinu dela delu, na drugi strani pa povsem druga slika, in sicer velika večina (kar 91 %) Slovencev raje vidi delo, polno izzivov.

		Narodnost		Total
		Slovenec	Korejec	
Prednostni način dela	enolično delo	5	37	42
	delo polno izzivov	51	31	82
Total		56	68	124

Tabela 15: Struktura anketirancev po prednostnem načinu dela glede na narodnost

16. vprašanje:

V tabeli 16 vidimo, da se je odločilo za idealno rešitev problema (ne glede na možnost konflikta) 37 % slovenskih anketirancev in le 15 % korejskih. Vsi drugi so za kompromisne rešitve, ki niso idealne, a hkrati tudi ne izzivajo konflikta.

		Narodnost		Total
		Slovenec	Korejec	
Prednostno reševanje problemov	idealno rešitev problema (ampak možen konflikt)	21	10	31
	kompromisno rešitev (ni idealna, ni konflikta)	36	58	94
Total		57	68	125

Tabela 16: Struktura anketirancev po prednostnem reševanju problemov glede na narodnost

17. vprašanje:

V tabeli 17 vidimo, da je od 57 slovenskih anketirancev kar 33 (58 % med slovenskimi anketiranci) takih, ki dajejo prednost popolnoma novemu stroju, ki je cenejši in z boljšo produktivnostjo, a ni preizkušen in je še vprašanje, koliko je zanesljiv. Na drugi strani bi se za tako tveganje odločilo le 15 Korejcev (22 % med korejskimi

anketiranci). Drugi so za preizkušene zasnove, ki ne prinesejo varčevanja, ampak zanesljivo delovanje.

		Narodnost		Total
		Slovenec	Korejec	
Prednostni način obnove/menjave dotrajanih proizvodnih strojev	popolnoma nov stroj, cenejši in boljša produktivnost, a nepreizkušen in zanesljivost vprašljiva	33	15	48
	preizkušena zasnova, (ni cenejši, ni boljša produktivnost), male izboljšave	24	53	77
Total		57	68	125

Tabela 17: Struktura anketirancev po prednostnem načinu obnove/menjave dotrajanih proizvodnih strojev glede na narodnost

18. vprašanje:

Podobna slika kot pri prednostnem načinu obnove/menjave strojev je tudi pri prednostnem načinu uporabe idej ob reševanju problema (Tabela 18). Od 57 slovenskih anketirancev jih je 27 (47 % med slovenskimi anketiranci), ki dajejo prednost novim idejam z velikim potencialom, a z neznano možnostjo uspeha. Med korejskimi anketiranci bi se za tako ideje odločilo le 18 Korejcev (27 % med korejskimi anketiranci). Drugi so za preizkušene ideje, ki so povezane z visokimi stroški, a večjo možnostjo uspeha.

		Narodnost		Total
		Slovenec	Korejec	
Prednostni način uporabe idej ob reševanju problema	nova ideja, velik potencial, nepreizkušena - možnost uspeha neznana (lahko 100% uspeh, neuspeh = zamik projekta)	27	18	45
	preizkušena ideja, visoki stroški, boljše možnost uspeha	30	50	80
Total		57	68	125

Tabela 18: Struktura anketirancev po prednostnem načinu uporabe idej pri reševanju problema glede na narodnost

19. vprašanje:

V tabeli 19 vidimo, da je dobiček za večino (57 %) slovenskih anketirancev pomembnejši od rasti prihodkov, na korejski strani pa je rezultat obrnjen, kar 77 % Korejcev meni, da je rast prihodkov (pa tudi če na račun dobičkonosnosti) pomembnejša.

		Narodnost		Total
		Slovenec	Korejec	
Kaj se vam zdi bolj pomembno:	dolgoročna rast prihodkov (na račun dobičkonosnosti)	24	52	76
	Dobiček, tudi če to pomeni občasno zavrnitev kakega kupčevega projekta	33	16	49
Total		57	68	125

Tabela 19: Struktura anketirancev po pomembnosti rasti prihodka ali dobička glede na narodnost

20. vprašanje:

V tabelah 20, 21 in 22 vidimo želje slovenskih in korejskih anketirancev po številu prostih dni za določene praznike. Omenili bomo le največje skupine, ki skupaj pomenijo 80 % ali več znotraj narodnosti.

V primeru novega leta tako vidimo, da si največ Slovencev, in sicer 18 (32 % med Slovenci) želi 5 prostih dni, 11 (20 % med Slovenci) si jih želi 2 dni, po 7 (torej po 13 %) si jih želi 7 oziroma 10 prostih dni, 6 (11 % med Slovenci) pa si jih želi 3 proste dni. Pri Korejcih jih ravno tako največ (in sicer 38, kar je 56 % med korejskimi anketiranci) želi 5 prostih dni, 4 proste dni si želi 11 anketirancev (16 % med Korejci), 8 (12 % med Korejci) pa si jih želi 7 prostih dni.

V primeru poletnega dopusta si največ Slovencev (in sicer 23, kar je 41 % med slovenskimi anketiranci) želi 10 prostih dni, 14 Slovencev (25 % med Slovenci) si želi 14 prostih dni, 12 Slovencev (21 % med Slovenci) pa si želi 15 prostih dni. Pri Korejcih so želje manjše, največ, in sicer 25 (37 % med Korejci) si jih želi 7 prostih dni, 23 (34 % med Korejci) si jih želi 5 prostih dni, 7 (10 % med Korejci) pa si jih želi 10 prostih dni.

V primeru majskih počitnic (v korejskem primeru chuseok) jih je med Slovenci 18 (32 %) z željo po 5 prostih dnevih, 14 (25 %) z željo po 2 prostih dnevih in po 8 (torej po 14 %) z željo po 3 oziroma enem prostem dnevu. Med Korejci jih je večina (41 anketirancev, kar je 60 % med korejskimi anketiranci) z željo po prav tako 5 prostih dnevih, 9 (13 %) si jih želi 4 proste dni, 5 (7 %) pa si jih želi 3 proste dni.

		Narodnost		Total
		Slovenec	Korejec	
Željeni prosti dnevi - letni dopust	3	0	4	4
	4	0	1	1
	5	1	23	24
	6	0	1	1
	7	1	25	26
	8	0	1	1
	9	0	3	3
	10	23	7	30
	12	0	1	1
	14	14	0	14
	15	12	1	13
	17	1	0	1
	20	0	1	1
	21	3	0	3
	22	1	0	1
Total		56	68	124

Tabela 20: Struktura anketirancev po želenem številu prostih dni za letni dopust glede na narodnost

		Narodnost		Total
		Slovenec	Korejec	
Željeni prosti dnevi - novo leto	1	3	0	3
	2	11	0	11
	3	6	5	11
	4	1	11	12
	5	18	38	56
	6	1	3	4
	7	7	8	15
	8	1	0	1
	10	7	3	10
	15	1	0	1
Total		56	68	124

Tabela 21: Struktura anketirancev po želenem številu prostih dni za novo letom glede na narodnost

		Narodnost		Total
		Slovenec	Korejec	
Željeni prosti dnevi - prvomajski prazniki/Chuseok	0	1	0	1
	1	8	0	8
	2	14	0	14
	3	8	5	13
	4	1	9	10
	5	18	41	59
	6	0	3	3
	7	5	7	12
	10	1	3	4
Total		56	68	124

Tabela 22: Struktura anketirancev po želenem številu prostih dni med prvomajskimi prazniki/chuseok glede na narodnost

21. vprašanje:

V tabeli 23 vidimo: pri obeh narodnostih, tako korejski kot slovenski, največ anketirancev, in sicer 20 Slovencev (35 % med Slovenci) in 31 Korejcev (46 % med Korejci), ki jim je sprejemljivost prekinitve dopusta zaradi pomembnega projekta težka, a vseeno sprejemljiva. Popolnoma sprejemljiva je taka prekinitvev 11 Slovencev (19 % med Slovenci) in 15 Korejcem (23 % med Korejci), za neodločene se je izreklo 15 anketirancev (6 slovenskih in 9 korejskih), za izjemo v skrajnem primeru se je odločilo 17 Slovencev (30 % med Slovenci) in 12 Korejcev (18 % med

Korejci), taka prekinitve pa je popolnoma nesprejemljiva za samo tri slovenske in enega korejskega anketiranca (kar od celotnega vzorca pomeni 3 %).

		Narodnost		Total
		Slovenec	Korejec	
Sprejemljivost prekinitve dopusta zaradi pomembnega projekta	popolnoma sprejemljivo, saj me podjetje potrebuje	11	15	26
	težko, a sprejemljivo, podjetje me pač potrebuje	20	31	51
	neodločen	6	9	15
	nesprejemljivo, a v skrajnem primeru sem pripravljen narediti izjemo	17	12	29
	povsem nesprejemljivo	3	1	4
Total		57	68	125

Tabela 23: Struktura anketirancev po sprejemljivosti prekinitve dopusta glede na narodnost

22. vprašanje:

Tabela 24 nam prikazuje, da je Slovencev, ki so že imeli stike s sodelavci nasprotne narodnosti, 41 (80 % med Slovenci), Korejcev pa je takih 42 (63 % med Korejci).

		Narodnost		Total
		Slovenec	Korejec	
Obstoj kontaktov s sodelavci druge narodnosti (Korejci/Slovenci)	da	41	42	83
	ne	10	25	35
Total		51	67	118

Tabela 24: Struktura anketirancev po obstoju stikov s sodelavci druge narodnosti glede na narodnost

23. vprašanje:

V tabeli 25 vidimo, da ima zelo pogoste stike s sodelavci nasprotne narodnosti 8 slovenskih (19 % med Slovenci) in 12 korejskih (29 %) anketirancev. Kot pogoste je svoje stike opredelilo 5 Slovencev (12 % med Slovenci) in 13 Korejcev (31 % med Korejci), občasne stike ima 18 Slovencev (43 % med Slovenci) in 9 Korejcev (21 % med Korejci), kot le redke pa jih je opredelilo 11 Slovencev (26 % med Slovenci) in 8 Korejcev (19 % med Korejci).

		Narodnost		Total
		Slovenec	Korejec	
Periodičnost kontaktov s sodelavci druge narodnosti (če je odg. na vpr. št. 22 "DA")	redko	11	8	19
	občasno	18	9	27
	pogosto	5	13	18
	zelo pogosto	8	12	20
Total		42	42	84

Tabela 25: Struktura anketirancev po periodičnosti stikov s sodelavci druge narodnosti glede na narodnost

24. vprašanje:

V tabeli 26 vidimo, da ima izkušnje neposredno na lokaciji druge narodnosti 12 slovenskih in 5 korejskih anketirancev (med Slovenci to pomeni 22 %, med Korejci pa 7 %)

		Narodnost		Total
		Slovenec	Korejec	
Obstoj izkušenj na lokaciji druge narodnosti (krajši dnevni obiski ne štejejo)	da	12	5	17
	ne	42	62	104
Total		54	67	121

Tabela 26: Struktura anketirancev po obstoju izkušenj na lokaciji druge narodnosti glede na narodnost

25. vprašanje:

V tabeli 27 vidimo, da je več kot 6 mesecev bilo na lokaciji druge narodnosti zaposlenih le 7 Slovencev in noben Korejec, dobo od 1 do 6 mesecev je navedlo 5 anketirancev (3 Slovenci in 2 Korejci), do 1 meseca pa je na lokaciji druge narodnosti delalo 5 anketirancev (2 Slovenca in 3 Korejci).

		Narodnost		Total
		Slovenec	Korejec	
Doba zaposlitve na lokaciji druge narodnosti (če je odgovor na vpr. št. 24 "DA")	do 1 meseca	2	3	5
	1 - 6 mesecev	3	2	5
	6 mesecev ali več	7	0	7
Total		12	5	17

Tabela 27: Struktura anketirancev po dobi zaposlitve na lokaciji druge narodnosti glede na narodnost

26. vprašanje:

Tabela 28 prikazuje, da jih je med ljudmi z dejansko zaposlitvijo na lokaciji druge narodnosti večina, in sicer skupaj 58 % (od 10 anketirancev to pomeni 7 Slovencev in 3 Korejci) s položajem operaterja ali tehnologa v proizvodnji, po 1 Slovenec in Korejec sta imela položaj inženirja ali delavca v administraciji, 1 Slovenec je bil

manager, trije pa so bili na položaju managementa. En Korejec je svoje izkušnje opredelil kot poslovni obisk brez naziva na položaju.

		Narodnost		Total
		Slovenec	Korejec	
Vaš položaj na lokaciji druge narodnosti	operater/tehnolog v proizvodnji	7	3	10
	inženir/administracija	1	1	2
	manager/vodja tima	1	0	1
	management	3	0	3
	poslovni obisk - nisem imel naziva	0	1	1
Total		12	5	17

Tabela 28: Struktura anketirancev po položaju na lokaciji druge narodnosti glede na narodnost

27. vprašanje:

V tabeli 29 vidimo, da sta največji oviri za anketirance jezik in razdalja med Slovenijo in Korejo. Jezik je popolna ali vsaj večja ovira za kar 57 % anketirancev (od tega znotraj slovenskih anketirancev to pomeni 45 %, znotraj korejskih pa kar 67 %). Razdalja pa pomeni popolno ali večjo oviro za 46 % anketirancev (od tega znotraj slovenskih anketirancev to pomeni 46 %, znotraj korejskih pa 45 %).

Vsi drugi dejavniki niso ovira, so manjša ovira ali pa so anketiranci neodločeni. Delovni čas tako za 43 % anketirancev ni ovira ali pa je le manjša ovira, 34 % anketirancev pa je neodločenih. Hierarhična poslušnost ni ovira ali pa je le manjša ovira za 38 % anketirancev, 36 % je neodločenih. Pozdravljanje ni ovira ali pa je le manjša ovira za kar 68 % anketirancev, 28 % je neodločenih. Obnašanje do sodelavcev med delom ni ovira ali pa je le manjša ovira za 57 % anketirancev, 36 % je neodločenih. Bonton pri jedi ni ovira ali pa je le manjša ovira za kar 62 % anketirancev, 29 % je neodločenih.

		ni ovira	manjša ovira	neodločen	večja ovira	popolna ovira
Ovira - jezik	Slovenec	8	10	13	13	12
	Korejec	4	4	14	21	24
Ovira - delovni čas	Slovenec	13	8	17	11	5
	Korejec	18	13	25	7	5
Ovira - hierarhična poslušnost	Slovenec	8	12	16	12	8
	Korejec	11	16	29	4	8
Ovira - pozdravljanje	Slovenec	30	10	14	1	0
	Korejec	24	20	20	0	4
Ovira - obnašanje do sodelavcev med delom	Slovenec	23	13	16	2	0
	Korejec	17	16	28	2	5
Ovira - bonton pri jedi	Slovenec	22	18	11	1	2
	Korejec	18	18	24	5	3
Ovira - razdalja med SLO in KOR	Slovenec	12	6	12	11	15
	Korejec	5	10	21	9	21

Tabela 29: Struktura anketirancev po stopnji ovir glede na narodnost

28. vprašanje:

Svojo pozitivno ali negativno oceno za kulturne dejavnike je podalo 12 Slovencev in 5 Korejcev (tabela 30). Hierarhično neenakost v Koreji tako kar 9 (75 %) Slovencev vidi kot pozitivno ali celo zelo pozitivno, en Slovenec je neodločen, preostala 2 pa to vidita kot negativno oziroma zelo negativno. Pri korejskih anketirancih so kar trije (60 %) neodločeni, po 1 pa vidita hierarhično enakost v Sloveniji tako pozitivno kot zelo negativno.

Status (število poročenih) v nasprotni kulturi kot zelo pozitivno ali pozitivno vidi polovica vseh Slovencev, 5 jih je neodločenih, le eden pa to vidi kot zelo negativno. Pri Korejcih so neodločeni kar štirje, 1 pa vidi število poročenih v Sloveniji kot pozitivno.

Reševanje problemov brez konfliktov v Koreji vidijo Slovenci v 41 % kot negativno ali zelo negativno, 42 % je neodločenih, le 17 % pa jih vidi to kot pozitivno. Pri Korejcih je 60 % neodločenih, po eden (torej po 20 %) pa ocenjujeta zadevo tako pozitivno kot negativno.

Slovenci korejsko prednost delu ocenjujejo kot negativno ali zelo negativno v 42 %, 25 % jih je neodločenih, preostalih 33 % ocenjuje to kot pozitivno. Korejci na drugi strani v treh primerih (60 %) ocenjujejo slovensko predanost prostemu času kot zelo pozitivno in pozitivno, po enkrat (torej po 20 %) pa so nedoločeni in negativno usmerjeni.

Pri hitrosti reakcijskega časa Slovenci korejsko hitro odzivnost ocenjujemo v pozitivno smer v polovici primerov, 42 % jih je neodločenih, le eden (8 %) pa to ocenjuje kot zelo negativno. Korejci pa slovensko počasnejšo odzivnost ocenjujejo povsem enakomerno, z enakim rezultatom za vsak možen odgovor.

		zelo negativno	negativno	neodločen	pozitivno	zelo pozitivno
POZ/NEG - hierarhična (ne)enakost	Slovenec	1	1	1	6	3
	Korejec	1	0	3	1	0
POZ/NEG - status (št. poročenih)	Slovenec	1	0	5	5	1
	Korejec	0	0	4	1	0
POZ/NEG - (ne)posredno reševanje problemov (konflikt/mir)	Slovenec	2	3	5	2	0
	Korejec	0	1	3	1	0
POZ/NEG - prednost prosti čas/delo	Slovenec	2	3	3	4	0
	Korejec	0	1	1	1	2
POZ/NEG - hitrost reakcijskega časa za storitve	Slovenec	1	0	5	5	1
	Korejec	1	1	1	1	1

Tabela 30: Struktura anketirancev po pozitivnih ali negativnih izkušnjah glede na narodnost

29. vprašanje:

Zadnje vprašanje anketnega vprašalnika je bilo odprtega tipa in se je nanašalo na pozitivne in negativne lastnosti anketirancu nasprotne kulture in so jih lahko

anketiranci prosto naštevati. Vprašanje ni bilo obvezno, nanj pa je odgovorilo pri pozitivnih lastnostih 27 slovenskih anketirancev in le 4 korejski, pri negativnih lastnostih pa je odgovorilo 26 slovenskih anketirancev in le 5 korejskih.

Podobne odgovore smo poskusili združevati in tako prišli do odgovorov, prikazanih v tabelah 31 in 32:

Slovenci (za korejsko kulturo)	Korejci (za slovensko kulturo)
Delavnost	Odprti um (pripravljenost poskusiti nekaj novega)
Disciplina	Energija
Hierarhija	Svoboda
Organiziranost	Strast
Reševanje problemov brez konflikta	Orientiranost k družini
Pripadnost/Privrženost	Počasen ritem
Visoka angažiranost, če jim je to v interesu	
Usmerjenost h kupcu in ciljem	
Stremljenje k popolnosti	

Tabela 31: Pozitivne lastnosti nasprotne kulture

Slovenci (za korejsko kulturo)	Korejci (za slovensko kulturo)
Hierarhičnost	Individualizem
Proces pogajanj - že končano ni vedno končano	Vsiljevanje slovenskega mišljenja, standarda in načinov dela
Izmikanje odgovornosti	Strast, ki pripelje do težkih situacij
Ne znajo odločati	
Nerazumevanje stvari, čeprav trdijo, da razumejo	
Kompliciranje	
Nejasni odgovori	
Kolektivizem	
Usmerjenost h kupcu in ciljem	
Visoka angažiranost, če jim je to v interesu	
Ne znajo razmišljati s svojo glavo	
Togost/zadržanost za spremembe	
Pomembnost denarja	
Orientiranost k delu	

Tabela 32: Negativne lastnosti nasprotne kulture

INTERVJU

Po izpolnjenih anketnih vprašanjih smo dodatno uporabili še intervju, namen katerega je predvsem, da nam bo pri sklepih služil kot izkušnje, s katerimi bomo podprli empirične rezultate. Izvedli smo ga z osebami, za katere smo vedeli, da imajo izkušnje z delom v Koreji. Pripravljene sodelovati so bili štirje zaposleni, od tega trije slovenske in eden korejske narodnosti. Zastavili smo jim pet vprašanj, odgovore pa ponovno, kjer je bilo to smiselno, združili.

1. vprašanje: Kaj bi vi pri sebi označili kot največjo medkulturno oviro ob svojem začetku v podjetju Kolektor Sinyung?

Odgovori pri tem vprašanju so si skorajda enaki. Vsi anketiranci so poudarili jezik, odgovornost, hierarhijo. Korejski anketiranec je celo poudaril tako imenovani »nevidni zid« med timi, ki nadzorujejo dve različni tehnologiji v podjetju, ki izvirata vsaka iz okolja druge kulture, saj ima težavo pri razumevanju, kaj je povzročitelj tega.

2. vprašanje: Če bi se lahko vrnili nazaj v času, kaj bi spremenili ob svoji integraciji v podjetje Kolektor Sinyung?

Podobno kot pri prvem vprašanju so vsi sodelujoči zelo enotni. Več pozornosti bi namenili izobraževanju o nasprotni državi in kulturi ter tudi jeziku. Korejski anketiranec bi več pozornosti namenil organizacijskemu nivoju in razširil fokus vseh zaposlenih (saj so po njegovem preveč omejeni, kot na primer prej omenjeni »nevidni zid«).

3. vprašanje: Kakšna bi bila vaša priporočila za prihajajoče Slovence in kakšna za Korejce, med katere bodo ti Slovenci prišli?

Pri tem vprašanju so bili odgovori bolj raznoliki. Eden izmed intervjuvancev je omenil več samoizobraževanja o kulturi, gospodarstvu in posebnostih dela pri nasprotni kulturi ter izkazovanje spoštovanja in pripravljenost biti odprt za dobre prakse iz nasprotne kulture. Drugi sodelujoči se strinja z mnenjem prvega o spoštovanju, še posebej pri Slovencih, saj meni, da ima slovenska kultura nizko toleranco do različnega, zato tu svetuje več odprtosti. Tretji sodelujoči meni, da je treba najprej razumeti svoj položaj v družbi in svoje dejanske sposobnosti ter se nato na podlagi tega in samoizobraževanja prilagoditi drugi kulturi. Korejski anketiranec pa, vsaj na delovnem področju, celo ne vidi bistvene razlike med Slovenci ali Korejci.

4. vprašanje: Ali je po vašem mnenju korejska kultura znotraj podjetja Kolektor Sinyung različna oz. prilagojena glede na splošno korejsko kulturo? Če da, kje se to kaže?

Tu se vsi intervjuvanci strinjajo, da je kultura znotraj podjetja Kolektor Sinyung prilagojena in ni enaka splošni korejski kulturi. Posebej omenjajo model vodenja, ki je mešan slovensko-korejski in vpliva tudi na zaposlene, ki se morajo temu prilagoditi. To označujejo kot nekakšen most med obema kulturama, ki bi se s spremembo pri strukturi vodilnih managerjev lahko podrl. Korejski anketiranec se navezuje na 3. vprašanje in tudi tu ne vidi nič posebnega.

5. vprašanje: Ali menite, da se lahko lastnosti obeh kultur znotraj podjetja združi na pozitiven način? Odgovor prosim v vsakem primeru utemeljite.

Vsi sodelujoči se strinjajo, da je taka združitev vsekakor mogoča in poudarjajo možnost združitve inovativnosti, prilagodljivosti in tehničnega znanja, ki so po njihovem mnenju lastnosti slovenskih zaposlenih znotraj Kolektorja, in hitrosti in načina dela ter odgovornosti, ki so lastnosti korejskih zaposlenih. Dodatno k temu pa opažajo, da je treba, vsaj slovenski zaposleni, vso to inovativnost in tehnično

znanje zelo dobro predstaviti, saj znajo v nasprotnem rezultati nasprotovati želenim. Korejski anketiranec je to poimenoval kot »daj-dam« odnos.

4.2 PREDSTAVITEV PO TEMAH RAZISKAVE

V tem poglavju bomo interpretirali rezultate ankete glede na dimenzije kultur, ki smo jih predstavili v našem teoretičnem delu, ter testirali postavljene raziskovalne hipoteze.

4.2.1 Porazdelitev moči

RH1: Pričakovanja zaposlenih o nadrejenem so povezana z narodnostjo zaposlenega.

Na podlagi prve raziskovalne hipoteze smo postavili statistični hipotezi:

H1₀: Tip nadrejenega, s katerim bi zaposleni najraje delali, ni povezan z narodnostjo zaposlenega.

H1₁: Tip nadrejenega, s katerim bi zaposleni najraje delali, je povezan z narodnostjo zaposlenega.

Za lažjo predstavo si najprej še enkrat pogledjmo, kako smo razdelili tipe managerjev. Opisi v vprašalniku so bili podani kot:

Manager 1:

Običajno se odloča nemudoma in odločitve podrejenim predstavi jasno in zavzeto. Od podrejenih pričakuje, da bodo spoštovali in izpeljali te odločitve lojalno in brez povzročanja težav.

Manager 2:

Običajno se odloča nemudoma, vendar poskuša odločitve pojasniti podrejenim pred njihovo izvedbo. Podrejenim poda razloge za odločitve in odgovori na morebitna vprašanja podrejenih.

Manager 3:

Običajno se pred odločanjem posvetuje s podrejenimi. Posluša in upošteva njihove nasvete in šele nato poda odločitev. Nato od podrejenih pričakuje lojalno izvedbo teh odločitev, ne glede na to, ali je odločitev v skladu z njihovimi nasveti ali ne.

Manager 4:

Običajno pred pomembnim odločanjem skliče sestanek, jim predstavi problem ter jih povabi v diskusijo. Odločitev sprejme v skladu z mnenjem večine.

Hipotezo smo preverjali s testom hi-kvadrat. Opazimo, da bi slovenski anketiranci daleč najraje delali z managerjem 3 (kar 63 %), najmanj pa si želijo managerja 1 (samo en anketiranec). Korejski anketiranci na drugi strani bi najraje delali z managerjem 2 (44 %), sledita manager 4 (27 %) in šele potem manager 3 (18 %).

Zanimivo je, da jih v nasprotju z željami slovenskih anketirancev kar 11 (12 %) želi delati z managerjem 1 (Tabela 33).

Tip nadrejenega s katerim bi najraje delali (Manager 1 - 4) * Narodnost Crosstabulation					
			Narodnost		Total
			Slovenec	Korejec	
Tip nadrejenega s katerim bi najraje delali (Manager 1 - 4)	Manager 1	Count	1	8	9
		Expected Count	4,1	4,9	9,0
		% within Tip nadrejenega s katerim bi najraje delali (Manager 1 - 4)	11,1%	88,9%	100,0%
		% within Narodnost	1,8%	11,8%	7,3%
	Manager 2	Count	12	30	42
		Expected Count	19,0	23,0	42,0
		% within Tip nadrejenega s katerim bi najraje delali (Manager 1 - 4)	28,6%	71,4%	100,0%
		% within Narodnost	21,4%	44,1%	33,9%
	Manager 3	Count	35	12	47
		Expected Count	21,2	25,8	47,0
		% within Tip nadrejenega s katerim bi najraje delali (Manager 1 - 4)	74,5%	25,5%	100,0%
		% within Narodnost	62,5%	17,6%	37,9%
Manager 4	Count	8	18	26	
	Expected Count	11,7	14,3	26,0	
	% within Tip nadrejenega s katerim bi najraje delali (Manager 1 - 4)	30,8%	69,2%	100,0%	
	% within Narodnost	14,3%	26,5%	21,0%	
Total	Count	56	68	124	
	Expected Count	56,0	68,0	124,0	
	% within Tip nadrejenega s katerim bi najraje delali (Manager 1 - 4)	45,2%	54,8%	100,0%	
	% within Narodnost	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabela 33: Križna tabela za tip managerja, s katerim bi najraje delali, in narodnost

Ker imamo v dveh poljih pričakovano vrednost manjšo od 5, uporabimo Fischerjev exact test. P-vrednost testa je tako enaka $0,000 < 0,05$ – to pa pomeni, da lahko našo ničelno domnevo, da spremenljivki nista povezani, zavrnilo pri 5-odstotnem tveganju in ugotovimo, da so želje, s katerim managerjem delati, povezane z narodnostjo (Tabela 34).

Chi-Square Tests						
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	27,355 ^a	3	,000	,000		
Likelihood Ratio	28,705	3	,000	,000		
Fisher's Exact Test	27,392			,000		
Linear-by-Linear Association	3,702 ^b	1	,054	,064	,034	,013
N of Valid Cases	124					

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,06.
b. The standardized statistic is -1,924.

Tabela 34: Rezultati testa hi-kvadrat za tip managerja, s katerim bi najraje delali, in narodnost

RH2: Strahospoštovanje do nadrejenega je povezano z narodnostjo.

To raziskovalno hipotezo smo v analizi razdelili na dva dela:

H2a: Povprečno strahospoštovanje do nadrejenega se razlikuje glede na narodnost zaposlenega.

H2b: Povprečno strahospoštovanje do nadrejenega se razlikuje glede na narodnost nadrejenega.

Obe hipotezi smo preverili s t-testom za neodvisna vzorca. Rezultati so prikazani v nadaljevanju:

H2a: Povprečno strahospoštovanje do nadrejenega se razlikuje glede na narodnost zaposlenega

Na podlagi prvega (a) dela druge raziskovalne hipoteze smo postavili statistični hipotezi:

H2_{a0}: Povprečna pogostost strahu podrejenih pred izražanjem nestrinjanja je enaka glede na narodnost zaposlenega.

H2_{a1}: Povprečna pogostost strahu podrejenih pred izražanjem nestrinjanja ni enaka glede na narodnost zaposlenega.

Vidimo (Tabela 35), da so anketiranci korejske narodnosti v povprečju odgovarjali z »redko« (povprečje 4,01, standardni odklon 1,029), anketiranci slovenske narodnosti pa izkazujejo nekoliko več strahu pred izražanjem nestrinjanja do nadrejenega, saj se v povprečju nagibajo k odgovoru »včasih« (povprečje 3,42, standardni odklon 1,034).

Group Statistics					
	Narodnost	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pogostost strahu podrejenih pred izražanjem nestrinjanja	Slovenec	57	3,42	1,034	,137
	Korejec	68	4,01	1,029	,125

Tabela 35: Opisne statistike za pogostost strahu podrejenih pred izražanjem nestrinjanja glede na narodnost zaposlenega

Ker je p-vrednost (»Sig.«) Levenovega testa enakosti varianc enaka $0,347 > 0,05$, to pomeni, da naše ničelne hipoteze o enakosti varianc ne moremo zavrni pri 5-odstotnem tveganju. P-vrednost t-testa je enaka $0,002 < 0,05$, kar pomeni, da ničelno domnevo o enakosti povprečij zavrnemo pri 5-odstotnem tveganju (Tabela 36). Torej povprečno strahospoštovanje oz. pogostost strahu podrejenih pred izražanjem nestrinjanja se pri 5-odstotni stopnji značilnosti dejansko razlikuje glede na narodnost zaposlenega.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Pogostost strahu podrejenih pred izražanjem nestrinjanja	Equal variances assumed	,891	,347	-3,205	123	,002	-,594	,185	-,960	-,227
	Equal variances not assumed			-3,203	119,021	,002	-,594	,185	-,961	-,227

Tabela 36: Rezultati t-testa za pogostost strahu podrejenih pred izražanjem nestrinjanja glede na narodnost zaposlenega

H2b: Povprečno strahospoštovanje do nadrejenega se razlikuje glede na narodnost nadrejenega.

Na podlagi drugega (b) dela druge raziskovalne hipoteze smo postavili statistični hipotezi:

H2_{b0}: Povprečna pogostost strahu podrejenih pred izražanjem nestrinjanja je enaka glede na narodnost zaposlenega.

H2_{b1}: Povprečna pogostost strahu podrejenih pred izražanjem nestrinjanja ni enaka glede na narodnost zaposlenega.

Pri tej hipotezi opazimo (Tabela 37), da je rezultat skorajda identičen kot pri hipotezi H2a. Anketiranci, ki imajo za nadrejenega Slovenca, so nagnjeni k večjemu strahu do izražanja nestrinjanja (povprečje 3,41) kot anketiranci, ki imajo za nadrejenega Korejca, kjer imajo redko (povprečje 4,03) ta strah.

Group Statistics					
	Narodnost neposredno nadrejenega managerja	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pogostost strahu podrejenih pred izražanjem nestrinjanja	Slovenec	58	3,41	1,027	,135
	Korejec	67	4,03	1,029	,126

Tabela 37: Opisne statistike za pogostost strahu podrejenih pred izražanjem nestrinjanja glede na narodnost nadrejenega

Glede na p-vrednost Levenovega testa $0,383 > 0,05$ tudi te ničelne hipoteze o enakosti varianc pri 5-odstotnem tveganju ne moremo zavrni. P-vrednost t-testa je enaka $0,001 < 0,05$, kar pomeni, da je ničelna hipoteza o enakosti povprečij s tem pri 5-odstotnem tveganju zavrnjena (Tabela 38). Izražanje strahu pred nadrejenim je torej pri 5-odstotni stopnji značilnosti različno glede na narodnost nadrejenega.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Pogostost strahu podrejenih pred izražanjem nestrinjanja	Equal variances assumed	,766	,383	-3,341	123	,001	-,616	,184	-,981	-,251
	Equal variances not assumed			-3,342	120,542	,001	-,616	,184	-,981	-,251

Tabela 38: Rezultati t-testa za pogostost strahu podrejenih pred izražanjem nestrinjanja glede na narodnost nadrejenega

Glede na rezultate testov lahko torej drugo raziskovalno hipotezo, da je strahospoštovanje do nadrejenega povezano z narodnostjo, potrdimo. Ugotovili smo namreč, da se povprečno strahospoštovanje do nadrejenega razlikuje tako glede na narodnost zaposlenega kot glede na narodnost nadrejenega.

4.2.2 Individualizem/kolektivizem

RH3: Predanost delu se razlikuje glede na narodnost zaposlenega in delovno dobo v podjetju

Tretjo raziskovalno hipotezo smo spet razdelili na dva dela, in sicer smo najprej pogledali, ali obstajajo razlike v predanosti dela glede na narodnost zaposlenega (RH3a), in nato še glede na delovno dobo (RH3b), natančneje:

RH3a: Korejski zaposleni so bolj predani delu kot slovenski zaposleni.

RH3b: Predanost delu se razlikuje glede na delovno dobo v podjetju.

Predanost delu smo merili z dvema spremenljivkama, in sicer »sprejemljivost dela poleg rednih delovnih ur« in »sprejemljivost prekinitve dopusta zaradi pomembnega projekta«. Na obe vprašanji so anketiranci odgovarjali na 5-stopenjski lestvici sprejemljivosti: 1 – povsem sprejemljivo, saj me podjetje potrebuje, 2 – težko, a sprejemljivo, podjetje me pač potrebuje, 3 – neodločen, 4 – nesprejemljivo, a v skrajnem primeru sem pripravljen narediti izjemo in 5 – povsem nesprejemljivo. Hipotezo RH3 smo preverjali s t-testom za neodvisna vzorca za narodnost (RH3a) oz. anovo za razlike glede na skupine zaposlenih z različnim številom let v podjetju (RH3b).

Glede na raziskovalno hipotezo RH3a smo postavili tudi statistični hipotezi:

H3a₀: Korejski zaposleni so v povprečju enako predani delu kot slovenski zaposleni.

H3a₁: Korejski zaposleni so v povprečju bolj predani delu kot slovenski zaposleni.

V tabeli 39 vidimo:

- da so v primeru sprejemljivosti dela poleg rednih delovnih ur tako slovenski kot korejski anketiranci odgovarjali v povprečju skoraj enako (povprečje 1,86 za slovenske in 1,84 za korejske anketirance).
- da so pri vprašanju sprejemljivosti prekinitve dopusta zaradi pomembnega projekta slovenski anketiranci dosegli povprečje 2,67, korejski anketiranci pa 2,31, kar pomeni, da so v povprečju vsi odgovarjali med »težko, a sprejemljivo, podjetje me pač potrebuje« in »neodločen«, vendar s to razliko, da odgovori slovenskih anketirancev v povprečju težijo k odgovoru »neodločen«, korejskih pa k odgovoru »težko, a sprejemljivo, podjetje me pač potrebuje«.

Group Statistics					
	Narodnost	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Sprejemljivost dela preko rednih delovnih ur in pozen prihod domov zaradi dela na pomembnem projektu	Slovenec	57	1,86	1,008	,133
	Korejec	68	1,84	,822	,100
Sprejemljivost prekinitve dopusta zaradi pomembnega projekta	Slovenec	57	2,67	1,244	,165
	Korejec	68	2,31	1,055	,128

Tabela 39: Opisne statistike za sprejemljivost dela poleg rednih delovnih ur in pozen prihod domov zaradi dela pri pomembnem projektu ter sprejemljivost prekinitve dopusta zaradi pomembnega projekta glede na narodnost zaposlenega

Rezultati t-testa (Tabela 40), pri katerem smo glede na postavljene statistične hipoteze H3a₀ oz. H3a₁ uporabili enostranski t-test, nam povedo:

- sprejemljivost dela poleg rednih delovnih ur: v tem primeru je p-vrednost Levenovega testa enaka $0,201 > 0,05$ in tako ne moremo zavrni naše domneve o enakosti varianc pri 5-odstotni stopnji značilnosti. Enostranska p-vrednost t-testa $0,448$ ($0,896/2 = 0,448 \rightarrow 0,448 > 0,05$) pomeni, da domneve o enakosti povprečij ne moremo zavrni pri 5-odstotnem tveganju v prid alternativni domnevi.
- sprejemljivost prekinitve dopusta zaradi pomembnega projekta: tu je p-vrednost Levenovega testa enaka $0,016 < 0,05$ in lahko tako ničelno domnevo o enakosti varianc pri 5-odstotni stopnji značilnosti zavrnamo. Enostranska p-vrednost t-testa $0,045$ ($0,089/2 = 0,0445 \rightarrow 0,0445 < 0,05$) nam pove, da tudi ničelno domnevo o enakosti povprečij v tem primeru zavrnamo.

Korejskim zaposlenim je torej v povprečju bolj sprejemljiva prekinitve dopusta zaradi pomembnega projekta kot slovenskim zaposlenim.

		Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Sprejemljivost dela preko rednih delovnih ur in pozen prihod domov zaradi dela na pomembnem projektu	Equal variances assumed	1,650	,201	,131	123	,896	,021	,164	-,302	,345
	Equal variances not assumed			,129	107,805	,898	,021	,167	-,309	,352
Sprejemljivost prekinitve dopusta zaradi pomembnega projekta	Equal variances assumed	5,966	,016	1,741	123	,084	,358	,206	-,049	,765
	Equal variances not assumed			1,716	110,326	,089	,358	,209	-,056	,771

Tabela 40: Rezultati t-testa za sprejemljivost dela poleg rednih delovnih ur in pozen prihod domov zaradi dela pri pomembnem projektu ter sprejemljivost prekinitve dopusta zaradi pomembnega projekta glede na narodnost zaposlenega

Skupen rezultat je delna potrditev naše domneve, ugotovimo namreč, da so Korejci bolj predani delu samo kadar govorimo o sprejemljivosti prekinitve dopusta, v primeru sprejemljivosti dela poleg rednih delovnih ur pa večje predanosti Korejcev ne ugotovimo.

V nadaljevanju bomo preverili hipotezo RH3b, da se predanost delu razlikuje glede na delovno dobo v podjetju. Postavili smo statistični hipotezi:

H3b₀: Povprečna predanost delu je enaka v vseh kategorijah delovne dobe v podjetju.

H3b₁: Povprečna predanost delu se razlikuje v vsaj eni kategoriji delovne dobe v podjetju.

Glede na delovno dobo so v primeru sprejemljivosti dela poleg rednih delovnih ur anketiranci odgovarjali s sledečimi povprečji (Tabela 41):

- zaposleni manj kot 1 leto: povprečje 1,71
- zaposleni z dobo več kot 1, ampak manj kot 3 leta: povprečje 1,86
- zaposleni z dobo več kot 3, ampak manj kot 7 let: povprečje 1,91
- zaposleni z dobo več kot 7, ampak manj kot 15 let: povprečje 1,89
- zaposleni z dobo več kot 15 let: povprečje 1,79

Ta povprečja pomenijo odgovore med »povsem sprejemljivo« in »težko, a sprejemljivo«, s tem da so vsi, ne glede na delovno dobo v podjetju, bolj nagnjeni k odgovoru »težko, a sprejemljivo«.

V primeru sprejemljivosti prekinitve dopusta pa je slika nekoliko drugačna (Tabela 41):

- zaposleni manj kot 1 leto: povprečje 2,29
- zaposleni z dobo več kot 1, ampak manj kot 3 leta: povprečje 2,50
- zaposleni z dobo več kot 3, ampak manj kot 7 let: povprečje 2,39
- zaposleni z dobo več kot 7, ampak manj kot 15 let: povprečje 2,34
- zaposleni z dobo več kot 15 let: povprečje 2,79

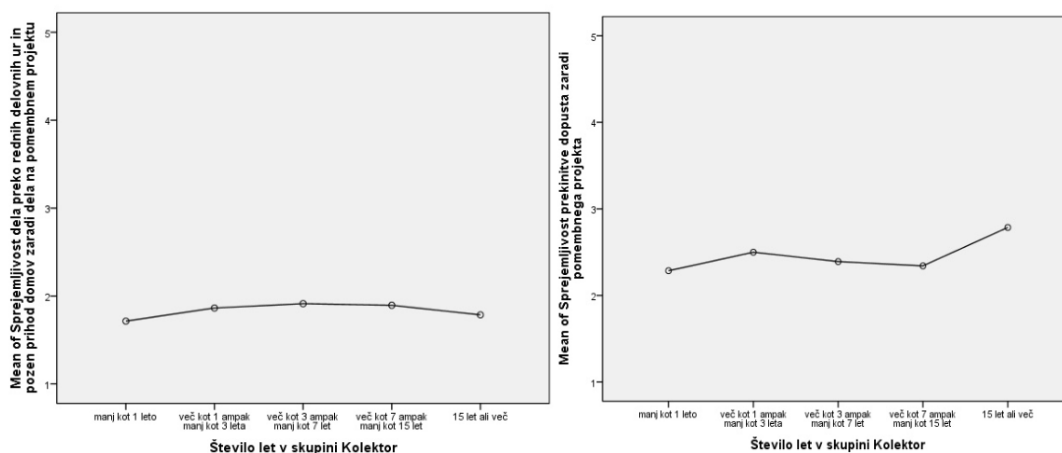
Rezultati teh povprečij pokažejo, da so vsi anketiranci odgovarjali med »težko, a sprejemljivo« in »neodločen«, le da so tokrat nekateri (tisti, ki so v podjetju 15 let

ali več) bolj nagnjeni k »neodločen« (kar pomeni, da jim je prekinitev dopusta težja), vsem drugim pa je prekinitev dopusta nekoliko lažja, saj so se bolj nagibali k »težko, a sprejemljivo« (izjema so tisti, ki so v podjetju med 1 in 3 leti, ki so točno na sredini med tema odgovoroma).

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Sprejemljivost dela preko rednih delovnih ur in pozen prihod domov zaradi dela na pomembnem projektu	manj kot 1 leto	14	1,71	,994	,266	1,14	2,29	1	4
	več kot 1 ampak manj kot 3 leta	22	1,86	,889	,190	1,47	2,26	1	4
	več kot 3 ampak manj kot 7 let	23	1,91	,900	,188	1,52	2,30	1	4
	več kot 7 ampak manj kot 15 let	38	1,89	,894	,145	1,60	2,19	1	4
	15 let ali več	28	1,79	,957	,181	1,41	2,16	1	5
Total	125	1,85	,907	,081	1,69	2,01	1	5	
Sprejemljivost prekinitve dopusta zaradi pomembnega projekta	manj kot 1 leto	14	2,29	,994	,266	1,71	2,86	1	4
	več kot 1 ampak manj kot 3 leta	22	2,50	1,102	,235	2,01	2,99	1	5
	več kot 3 ampak manj kot 7 let	23	2,39	1,158	,241	1,89	2,89	1	5
	več kot 7 ampak manj kot 15 let	38	2,34	1,072	,174	1,99	2,69	1	4
	15 let ali več	28	2,79	1,371	,259	2,25	3,32	1	5
Total	125	2,47	1,154	,103	2,27	2,68	1	5	

Tabela 41: Opisne statistike za spremenljivki sprejemljivost dela poleg rednih delovnih ur in pozen prihod domov zaradi dela pri pomembnem projektu ter sprejemljivost prekinitve dopusta zaradi pomembnega projekta glede na delovno dobo zaposlenega v podjetju



Graf 1: Prikaza povprečij za spremenljivki sprejemljivost dela poleg rednih delovnih ur in pozen prihod domov zaradi dela pri pomembnem projektu (levo) ter sprejemljivost prekinitve dopusta zaradi pomembnega projekta (desno) glede na delovno dobo zaposlenega v podjetju

Pri obeh spremenljivkah je p-vrednost testa homogenosti varianc (0,862 in 0,105) večja od 0,05, kar pomeni, da pri 5-odstotnem tveganju ničelne domneve o enakosti varianc ne moremo zavrniti in lahko našo interpretacijo anove nadaljujemo (Tabela 42).

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Sprejemljivost dela preko rednih delovnih ur in pozen prihod domov zaradi dela na pomembnem projektu	,323	4	120	,862
Sprejemljivost prekinitve dopusta zaradi pomembnega projekta	1,962	4	120	,105

Tabela 42: Test homogenosti varianc za spremenljivki sprejemljivost dela poleg rednih delovnih ur in pozen prihod domov zaradi dela pri pomembnem projektu ter sprejemljivost prekinitve dopusta zaradi pomembnega projekta glede na delovno dobo zaposlenega v podjetju

Rezultati anove so predstavljeni v Tabeli 43, interpretacija je naslednja:

- Sprejemljivost dela poleg rednih delovnih ur: p-vrednost analize variance je $0,958 > 0,05$ in tako ničelne domneve o enakosti povprečne sprejemljivosti dela poleg rednih delovnih ur glede na število let zaposlitve zaposlenega v podjetju ne moremo zavrni pri 5-odstotnem tveganju, kar pomeni, da ni statistično značilnih razlik v sprejemljivosti dela poleg rednih delovnih ur glede na število let zaposlitve posameznega zaposlenega v podjetju pri 5-odstotnem tveganju.
- Sprejemljivost prekinitve dopusta: p-vrednost analize variance je $0,557 > 0,05$, s čimer pridemo do podobnega sklepa kot prej – ni statistično značilnih razlik v sprejemljivost prekinitve dopusta glede na število let zaposlitve zaposlenega v podjetju pri 5-odstotnem tveganju.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Sprejemljivost dela preko rednih delovnih ur in pozen prihod domov zaradi dela na pomembnem projektu	Between Groups	,545	4	,136	,161	,958
	Within Groups	101,567	120	,846		
	Total	102,112	124			
Sprejemljivost prekinitve dopusta zaradi pomembnega projekta	Between Groups	4,050	4	1,012	,754	,557
	Within Groups	161,102	120	1,343		
	Total	165,152	124			

Tabela 43: Rezultat anove za spremenljivki sprejemljivost dela poleg rednih delovnih ur in pozen prihod domov zaradi dela pri pomembnem projektu ter sprejemljivost prekinitve dopusta zaradi pomembnega projekta glede na delovno dobo zaposlenega v podjetju

Potrdimo lahko le podhipotezo RH3a (v tem primeru je stopnja sprejemljivosti glede prekinitve dopusta za korejske zaposlene večja kot za slovenske), sicer pa tretjo raziskovalno hipotezo zavrnamo, saj so se le v enem od štirih testov pokazale statistično značilne razlike.

RH4: Način pristopa k delu je povezan z narodnostjo in položajem zaposlenega v podjetju

Našo četrto raziskovalno hipotezo smo razdelili na kar štiri dele (in ustrezne statistične hipoteze), in sicer smo najprej pogledali, ali je način reševanja nalog

povezan z narodnostjo zaposlenega (RH4a), ali je način reševanja nalog povezan s položajem zaposlenega v podjetju (RH4b), in nato še, ali je prednostni način dela povezan z narodnostjo (RH4c), in še, ali je prednostni način dela povezan s položajem v podjetju (RH4d), natančneje:

RH4a: Način reševanja nalog je povezan z narodnostjo zaposlenega

Statistični hipotezi:

H4a₀: Način reševanja nalog ni povezan z narodnostjo zaposlenega.

H4a₁: Način reševanja nalog je povezan z narodnostjo zaposlenega.

RH4b: Način reševanja nalog je povezan s trenutnim položajem zaposlenega v podjetju

Statistični hipotezi:

H4b₀: Način reševanja nalog ni povezan s trenutnim položajem zaposlenega v podjetju.

H4b₁: Način reševanja nalog je povezan s trenutnim položajem zaposlenega v podjetju.

RH4c: Prednostni način dela je povezan z narodnostjo zaposlenega

Statistični hipotezi:

H4c₀: Prednostni način dela ni povezan z narodnostjo zaposlenega.

H4c₁: Prednostni način dela je povezan z narodnostjo zaposlenega.

RH4d: Prednostni način dela je povezan s položajem zaposlenega v podjetju

Statistični hipotezi:

H4d₀: Prednostni način dela ni povezan s položajem zaposlenega v podjetju.

H4d₁: Prednostni način dela je povezan s položajem zaposlenega v podjetju.

Najprej bomo preverili raziskovalno hipotezo RH4a. Hipotezo smo poskušali preveriti z ugotavljanjem povezav med načinom reševanja nalog in prednostnega načina dela ter narodnostjo in trenutnim položajem v podjetju. Za testiranje smo uporabili teste hi-kvadrat.

V tabeli 44 vidimo, da med slovenskimi anketiranci slabih 44 % anketirancev raje rešuje naloge samostojno, dobrih 56 % pa v timu. Pri korejskih anketirancih je situacija precej podobna z razmerjem 43 : 57 %.

Crosstab					
			Narodnost		Total
			Slovenec	Korejec	
Način reševanja nalog	Sam	Count	25	29	54
		Expected Count	24,6	29,4	54,0
		% within Način reševanja nalog	46,3%	53,7%	100,0%
		% within Narodnost	43,9%	42,6%	43,2%
V timu		Count	32	39	71
		Expected Count	32,4	38,6	71,0
		% within Način reševanja nalog	45,1%	54,9%	100,0%
		% within Narodnost	56,1%	57,4%	56,8%
Total		Count	57	68	125
		Expected Count	57,0	68,0	125,0
		% within Način reševanja nalog	45,6%	54,4%	100,0%
		% within Narodnost	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 44: Križna tabela za način reševanja nalog in narodnost zaposlenega

Test hi-kvadrat nam tukaj pove, da je p-vrednost testa enaka $0,892 > 0,05$, to pa pomeni, da naše domneve, da način reševanja nalog in narodnost nista povezana, ne moremo zavriniti pri 5-odstotnem tveganju, kar pripelje do ugotovitve, da med tema dvema spremenljivkama ni statistično značilne povezave (Tabela 45).

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,019 ^a	1	,892		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,019	1	,892		
Fisher's Exact Test				1,000	,518
Linear-by-Linear Association	,018	1	,892		
N of Valid Cases	125				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 24,62.
b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 45: Rezultat testa hi-kvadrat za način reševanja nalog in narodnost zaposlenega

Če pogledamo, kako anketiranci raje rešujejo naloge glede na položaj v podjetju, vidimo, da je razmerje med samostojnim in timskim reševanjem nalog 40 : 60 % v skupini operaterjev oz. tehnologov, 52 : 48 % v skupini inženirjev oz. administracije ter 35,5 : 64,5 % v skupini managementa (Tabela 46).

Crosstab						
			Trenutni položaj v Kolektorju			Total
			operater/tehnolog v proizvodnji	inženir/administracija	manager/vodja tima ali višje	
Način reševanja nalog	Sam	Count	20	23	11	54
		Expected Count	21,6	19,0	13,4	54,0
		% within Način reševanja nalog	37,0%	42,6%	20,4%	100,0%
		% within Trenutni položaj v Kolektorju	40,0%	52,3%	35,5%	43,2%
	V timu	Count	30	21	20	71
		Expected Count	28,4	25,0	17,6	71,0
		% within Način reševanja nalog	42,3%	29,6%	28,2%	100,0%
		% within Trenutni položaj v Kolektorju	60,0%	47,7%	64,5%	56,8%
Total	Count	50	44	31	125	
	Expected Count	50,0	44,0	31,0	125,0	
	% within Način reševanja nalog	40,0%	35,2%	24,8%	100,0%	
	% within Trenutni položaj v Kolektorju	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabela 46: Križna tabela za način reševanja nalog in trenutni položaj zaposlenega v podjetju

Rezultat testa hi-kvadrat za raziskovalno hipotezo RH4b (Tabela 47) nam pokaže, da je p-vrednost $0,296 > 0,05$, kar pomeni, da tudi ničelne domneve, da način reševanja nalog in trenutni položaj v podjetju nista povezana, ne moremo zavrniti pri 5-odstotnem tveganju.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,437 ^a	2	,296
Likelihood Ratio	2,436	2	,296
Linear-by-Linear Association	,032	1	,857
N of Valid Cases	125		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,39.

Tabela 47: Rezultat testa hi-kvadrat za način reševanja nalog in trenutni položaj zaposlenega v podjetju

Ko pa primerjamo prednostni način dela in narodnost zaposlenega, ugotovimo (Tabela 48), da slovenski anketiranci v večji meri (91 %) dajejo prednost delu, ki je polno izzivov, pri korejskih anketirancih pa je za tak način dela le manjšinski delež anketirancev (46 %).

Crosstab					
			Narodnost		Total
			Slovenec	Korejec	
Prednostni način dela	enolično delo	Count	5	37	42
		Expected Count	19,0	23,0	42,0
		% within Prednostni način dela	11,9%	88,1%	100,0%
		% within Narodnost	8,9%	54,4%	33,9%
	delo polno izzivov	Count	51	31	82
		Expected Count	37,0	45,0	82,0
		% within Prednostni način dela	62,2%	37,8%	100,0%
		% within Narodnost	91,1%	45,6%	66,1%
Total	Count	56	68	124	
	Expected Count	56,0	68,0	124,0	
	% within Prednostni način dela	45,2%	54,8%	100,0%	
	% within Narodnost	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabela 48: Križna tabela za prednostni način dela in narodnost zaposlenega

P-vrednost testa hi-kvadrat za RH4c je v tem primeru $0,000 < 0,05$, s čimer lahko ničelno domnevo, da prednostni način dela in narodnost nista povezana, zavrnamo pri 5-odstotnem tveganju (Tabela 49).

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	28,363 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	26,369	1	,000		
Likelihood Ratio	31,327	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	28,135	1	,000		
N of Valid Cases	124				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 18,97.
b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 49: Rezultat testa hi-kvadrat za prednostni način dela in narodnost zaposlenega

Pri dajanju prednosti načinu dela glede na trenutni položaj v podjetju so rezultati po posameznih skupinah sledeči (Tabela 50):

- operaterji/tehnologi so v 56 % izbrali delo, polno izzivov,
- inženirji/administracija so v 64 % izbrali delo, polno izzivov,
- management je v 87 % izbral delo, polno izzivov.

Crosstab						
		Trenutni položaj v Kolektorju			Total	
		operater/tehnolog v proizvodnji	inženir/administracija	manager/vodja tima ali višje		
Prednostni način dela	enolično delo	Count	22	16	4	42
		Expected Count	16,9	14,9	10,2	42,0
		% within Prednostni način dela	52,4%	38,1%	9,5%	100,0%
		% within Trenutni položaj v Kolektorju	44,0%	36,4%	13,3%	33,9%
delo polno izzivov	delo polno izzivov	Count	28	28	26	82
		Expected Count	33,1	29,1	19,8	82,0
		% within Prednostni način dela	34,1%	34,1%	31,7%	100,0%
		% within Trenutni položaj v Kolektorju	56,0%	63,6%	86,7%	66,1%
Total	Total	Count	50	44	30	124
		Expected Count	50,0	44,0	30,0	124,0
		% within Prednostni način dela	40,3%	35,5%	24,2%	100,0%
		% within Trenutni položaj v Kolektorju	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 50: Križna tabela za prednostni način dela in trenutni položaj zaposlenega v podjetju

Rezultat testa hi-kvadrat (Tabela 51) za raziskovalno hipotezo RH4d je sledeč: ničelno domnevo, da med prednostnim načinom dela in trenutnim položajem v podjetju ni povezave na podlagi p-vrednosti $0,018 < 0,05$, zavrtnemo pri 5-odstotnem tveganju. Opazimo jasno tendenco, da višje, ko je zaposleni v hierarhiji, raje ima delo z izzivi.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,062 ^a	2	,018
Likelihood Ratio	8,928	2	,012
Linear-by-Linear Association	7,269	1	,007
N of Valid Cases	124		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,16.

Tabela 51: Rezultat testa hi-kvadrat za prednostni način dela in trenutni položaj zaposlenega v podjetju

Na podlagi teh testov lahko torej našo hipotezo RH4, da je način pristopa k delu povezan z narodnostjo in trenutnim položajem v podjetju, le delno potrdimo – potrdimo jo namreč lahko pri vprašanju prednostnega načina dela (ali želi zaposleni delo, polno izzivov, ali ne, je povezano tako z narodnostjo kot trenutnim položajem zaposlenega v podjetju), pri vprašanju načina reševanja nalog pa hipoteze ne moremo potrditi, saj ugotovimo, da to, ali želi zaposleni reševati naloge v timu ali samostojno, ni povezano ne z narodnostjo ne s položajem zaposlenega v podjetju.

4.2.3 Moškost/ženskost

RH5: Izogibanje konfliktnim situacijam je povezano z narodnostjo in želeno delovno dobo v podjetju

Peta raziskovalna hipotezo prav tako zahteva razdelitev na dva dela (in ustrezne statistične hipoteze), in sicer smo najprej pogledali, ali je izogibanje konfliktnim situacijam povezano z narodnostjo zaposlenega (RH5a), in nato še, ali je povezano s predvidenim številom let v podjetju (RH5b), natančneje:

RH5a: Izogibanje konfliktnim situacijam je povezano z narodnostjo zaposlenega

Statistični hipotezi:

H5a₀: Način reševanja problemov ni povezan z narodnostjo zaposlenega.

H5a₁: Način reševanja problemov je povezan z narodnostjo zaposlenega.

RH5b: Izogibanje konfliktnim situacijam je povezano s predvidenim številom let zaposlenega v podjetju

Statistični hipotezi:

H5b₀: Način reševanja problemov ni povezan s predvidenim obstankom zaposlenega v podjetju.

H5b₁: Način reševanja problemov je povezan s predvidenim obstankom zaposlenega v podjetju.

Hipotezo bomo poskušali potrditi oziroma zavrniti z ugotavljanjem povezav med izogibanjem konfliktnim situacijam v podjetju in narodnostjo ter želeno delovno dobo v podjetju.

Iz tabele 52 je razvidno, da je pri povezovanju prednostnega reševanja problemov in narodnosti le 37 % Slovencev za idealno rešitev in 63 % za kompromisno, pri korejskih anketirancih pa je odstotek v prid idealni rešitvi mnogo manjši, in sicer le 15 %.

Crosstab						
			Narodnost		Total	
			Slovenec	Korejec		
Prednostno reševanje problemov	idealno rešitev problema (ampak možen konflikt)	Count	21	10	31	
		Expected Count	14,1	16,9	31,0	
		% within Prednostno reševanje problemov	67,7%	32,3%	100,0%	
	kompromisno rešitev (ni idealna, ni konflikta)	Count	36	58	94	
		Expected Count	42,9	51,1	94,0	
		% within Prednostno reševanje problemov	38,3%	61,7%	100,0%	
Total			Count	57	68	125
			Expected Count	57,0	68,0	125,0
			% within Prednostno reševanje problemov	45,6%	54,4%	100,0%
			% within Narodnost	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 52: Križna tabela za prednostno reševanje problemov narodnost zaposlenega

Glede na p-vrednost testa hi-kvadrat za raziskovalno hipotezo RH5a, ki je enaka $0,004 < 0,05$ (Tabela 53), ničelno domnevo, da med prednostnim reševanjem

problemov in narodnostjo ni povezave, zavrnilo pri 5-odstotnem tveganju. Na podlagi križne tabele tudi potrdimo naša predvidevanja, da so Korejci bolj nagnjeni h kompromisom.

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	8,147 ^a	1	,004		
Continuity Correction ^b	7,004	1	,008		
Likelihood Ratio	8,217	1	,004		
Fisher's Exact Test				,006	,004
Linear-by-Linear Association	8,082	1	,004		
N of Valid Cases	125				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14,14.
b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 53: Rezultat testa hi-kvadrat za prednostno reševanje problemov narodnost zaposlenega

Pri dajanju prednosti načinu reševanja problemov glede na predvideno število let v podjetju so razmerja po posameznih skupinah sledeča (Tabela 54):

- do 5 let: 74 % je izbralo kompromisno rešitev,
- več kot 5 let do zapustitve podjetja pred upokojitvijo: 76 % v prid kompromisom,
- do upokojitve: 76 % v prid kompromisom.

Crosstab						
			Predvideno št. let v Kolektorju			Total
			do 5 let	več kot 5 let (ampak bom verjetno zapustil Kolektor pred upokojitvijo)	do upokojitve	
Prednostno reševanje problemov	idealno rešitev problema (ampak možen konflikt)	Count	12	10	9	31
		Expected Count	11,5	10,3	9,3	31,0
		% within Prednostno reševanje problemov	38,7%	32,3%	29,0%	100,0%
		% within Predvideno št. let v Kolektorju	26,1%	24,4%	24,3%	25,0%
	kompromisno rešitev (ni idealna, ni konflikta)	Count	34	31	28	93
		Expected Count	34,5	30,8	27,8	93,0
		% within Prednostno reševanje problemov	36,6%	33,3%	30,1%	100,0%
		% within Predvideno št. let v Kolektorju	73,9%	75,6%	75,7%	75,0%
Total	Count	46	41	37	124	
	Expected Count	46,0	41,0	37,0	124,0	
	% within Prednostno reševanje problemov	37,1%	33,1%	29,8%	100,0%	
	% within Predvideno št. let v Kolektorju	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabela 54: Križna tabela za prednostno reševanje problemov in predvideno število let v podjetju

Ničelne domneve (za RH5b), da med prednostnim načinom reševanja problemov in predvidenim številom let v podjetju ni povezave na podlagi p-vrednosti 0,977 > 0,05, ne moremo zavrnilo pri 5-odstotnem tveganju (Tabela 55).

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,046 ^a	2	,977
Likelihood Ratio	,046	2	,977
Linear-by-Linear Association	,036	1	,849
N of Valid Cases	124		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,25.

Tabela 55: Rezultat testa hi-kvadrat za prednostno reševanje problemov in predvideno število let v podjetju

Glede na zgornje rezultate lahko torej tudi našo peto raziskovalno hipotezo, da je izogibanje konfliktnim situacijam povezano z narodnostjo in zeleno delovno dobo v podjetju, le delno potrdimo, saj je povezava potrjena le pri narodnosti, ki pa ima (glede na to, da v naši raziskavi raziskujemo predvsem interakcije med dvema narodnostnima) vendarle mogoče večjo težo.

4.2.4 Izogibanje negotovosti

RH6: Izogibanje negotovosti v organizaciji je povezano z narodnostjo in položajem v podjetju

Ponovno smo hipotezo razdelili na štiri dele, in sicer v prvem delu smo pogledali, ali je prednostni način obnove/menjave strojev povezan z narodnostjo zaposlenega (RH6a), v drugem, ali je prednostni način obnove/menjave strojev povezan s položajem zaposlenega v podjetju (RH6b), v tretjem, ali je prednostni način uporabe idej ob reševanju problema povezan z narodnostjo (RH6c), in nato v četrtem delu še, ali je prednostni način uporabe idej ob reševanju problema povezan s položajem zaposlenega v podjetju (RH6d), natančneje:

RH6a: Prednostni način obnove/menjave strojev je povezan z narodnostjo zaposlenega

Statistični hipotezi:

H6a₀: Način obnove/menjave ni povezan z narodnostjo zaposlenega.

H6a₁: Način obnove/menjave je povezan z narodnostjo zaposlenega.

RH6b: Prednostni način obnove/menjave strojev je povezan s položajem zaposlenega v podjetju

Statistični hipotezi:

H6b₀: Prednostni način obnove/menjave strojev ni povezan s položajem zaposlenega v podjetju.

H6b₁: Prednostni način obnove/menjave strojev je povezan s položajem zaposlenega v podjetju.

RH6c: Prednostni način uporabe idej ob reševanju problemov je povezan z narodnostjo zaposlenega

Statistični hipotezi:

H6c₀: Prednostni način uporabe idej ni povezan z narodnostjo zaposlenega.

H6c₁: Prednostni način uporabe idej je povezan z narodnostjo zaposlenega.

RH6d: Prednostni način uporabe idej ob reševanju problemov je povezan s položajem zaposlenega v podjetju

Statistični hipotezi:

H6d₀: Prednostni način uporabe idej ni povezan s položajem zaposlenega v podjetju.

H6d₁: Prednostni način uporabe idej je povezan s položajem zaposlenega v podjetju.

Hipoteze smo poskušali preveriti z ugotavljanjem povezav med prednostnimi načini obnove/menjave strojev in uporabe idej ob reševanju problemov dela ter narodnostjo in trenutnim položajem v podjetju. Za testiranje smo uporabili teste hi-kvadrat.

V tabeli 56 vidimo, da med slovenskimi anketiranci slabih 58 % anketirancev raje uporabi popolnoma nov stroj, 42 % pa preizkušeno zasnovo. Pri korejskih anketirancih je situacija obratna - anketirancev, ki bi izbrali nov stroj, je manj (22 %), več pa tistih, ki bi izbrali preizkušeno zasnovo (78 %).

Crosstab					
			Narodnost		Total
			Slovenec	Korejec	
Prednostni način obnove/menjave dotrajanih proizvodnih strojev	popolnoma nov stroj, cenejši in boljša produktivnost, a nepreizkušen in zanesljivost vprašljiva	Count	33	15	48
		Expected Count	21,9	26,1	48,0
		% within Prednostni način obnove/menjave dotrajanih proizvodnih strojev	68,8%	31,3%	100,0%
		% within Narodnost	57,9%	22,1%	38,4%
	preizkušena zasnova, (ni cenejši, ni boljša produktivnost), male izboljšave	Count	24	53	77
		Expected Count	35,1	41,9	77,0
		% within Prednostni način obnove/menjave dotrajanih proizvodnih strojev	31,2%	68,8%	100,0%
		% within Narodnost	42,1%	77,9%	61,6%
Total		Count	57	68	125
		Expected Count	57,0	68,0	125,0
		% within Prednostni način obnove/menjave dotrajanih proizvodnih strojev	45,6%	54,4%	100,0%
		% within Narodnost	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 56: Križna tabela za prednostni način obnove/menjave dotrajanih strojev in narodnost

Glede na p-vrednost testa hi-kvadrat pri raziskovalni hipotezi RH6a $0,000 < 0,05$ (Tabela 57) ničelno domnevo, da med prednostnim načinom obnove/menjave dotrajanih proizvodnih strojev in narodnostjo ni povezave, zavrnilo pri 5-odstotnem tveganju. Na podlagi križne tabele tudi potrdimo naša opažanja, da so Korejci bolj nagnjeni k preizkušeni in zanesljivi sistemom.

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	16,834 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	15,354	1	,000		
Likelihood Ratio	17,145	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	16,700	1	,000		
N of Valid Cases	125				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 21,89.
b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 57: Rezultat testa hi-kvadrat za prednostni način obnove/menjave dotrajanih strojev in narodnost

Pri povezavi prednostnega načina menjave/obnove strojev s položajem v podjetju pa je iz tabele 58 razvidno, da se je v prid popolnoma novim strojem opredelilo 28 % operaterjev/tehnologov, 43 % inženirjev/delavcev v administraciji in 48 % managementa/vodij timov. V prid preizkušenim zasnovam se je tako opredelilo 72 % operaterjev/tehnologov, 57 % inženirjev/delavcev v administraciji in 52 % managementa/vodij timov. Na podlagi rezultatov na vzorcu opazimo, da višji kot je položaj zaposlenega v podjetju, večja je njegova nagnjenost k novim strojem, ki prinašajo boljše produktivnost.

Crosstab						
			Trenutni položaj v Kolektorju			Total
			operater/tehnolog v proizvodnji	inženir/administracija	manager/vodja ali višje	
Prednostni način obnove/menjave dotrajanih proizvodnih strojev	popolnoma nov stroj, cenejši in boljše produktivnost, a nepreizkušan in zanesljivost vprašljiva	Count	14	19	15	48
		Expected Count	19,2	16,9	11,9	48,0
		% within Prednostni način obnove/menjave dotrajanih proizvodnih strojev	29,2%	39,6%	31,3%	100,0%
	preizkušena zasnova, (ni cenejši, ni boljše produktivnost), male izboljšave	Count	36	25	16	77
		Expected Count	30,8	27,1	19,1	77,0
		% within Prednostni način obnove/menjave dotrajanih proizvodnih strojev	46,8%	32,5%	20,8%	100,0%
Total	Count	50	44	31	125	
	Expected Count	50,0	44,0	31,0	125,0	
		% within Prednostni način obnove/menjave dotrajanih proizvodnih strojev	40,0%	35,2%	24,8%	100,0%
		% within Trenutni položaj v Kolektorju	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 58: Križna tabela za prednostni način obnove/menjave dotrajanih strojev in položaj v podjetju

Ničelne domneve za RH6b, da med prednostnim načinom obnove/menjave dotrajanih strojev in položajem v podjetju ni povezave, na podlagi p-vrednosti $0,134 > 0,05$, ne moremo zavrni pri 5-odstotnem tveganju, torej prednostni način obnove/menjave dotrajanih strojev ni statistično značilno povezan s položajem zaposlenega v podjetju pri 5-odstotnem tveganju (tabela 59).

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,019 ^a	2	,134
Likelihood Ratio	4,083	2	,130
Linear-by-Linear Association	3,695	1	,055
N of Valid Cases	125		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,90.

Tabela 59: Rezultat testa hi-kvadrat za prednostni način obnove/menjave dotrajanih strojev in položaj v podjetju

Križna tabela 60 nam pokaže rezultate ankete za spremenljivki prednostni način uporabe idej ob reševanju problema in narodnost. Vidimo, da med slovenskimi anketiranci 47 % anketirancev raje uporabi popolnoma novo idejo z velikim potencialom, 53 % pa preizkušeno idejo. Korejski anketiranci so se v še večji meri opredelili za preizkušeno idejo, in sicer kar 73,5 %.

Crosstab					
			Narodnost		Total
			Slovenec	Korejec	
Prednostni način uporabe idej ob reševanju problema	nova ideja, velik potencial, nepreizkušena - možnost uspeha neznana (lahko 100% uspeh, neuspeh = zamik projekta)	Count	27	18	45
		Expected Count	20,5	24,5	45,0
		% within Prednostni način uporabe idej ob reševanju problema	60,0%	40,0%	100,0%
		% within Narodnost	47,4%	26,5%	36,0%
preizkušena ideja, visoki stroški, boljše možnost uspeha		Count	30	50	80
		Expected Count	36,5	43,5	80,0
		% within Prednostni način uporabe idej ob reševanju problema	37,5%	62,5%	100,0%
		% within Narodnost	52,6%	73,5%	64,0%
Total		Count	57	68	125
		Expected Count	57,0	68,0	125,0
		% within Prednostni način uporabe idej ob reševanju problema	45,6%	54,4%	100,0%
		% within Narodnost	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 60: Križna tabela za prednostni način uporabe idej ob reševanju problema in narodnost

Glede na p-vrednost testa hi-kvadrat za RH6c, ki je enaka $0,015 < 0,05$ (Tabela 61), ničelno domnevo, da med prednostnim načinom uporabe idej in narodnostjo ni povezave, zavrnilo pri 5-odstotnem tveganju. Na podlagi križne tabele lahko ugotovimo, da so Korejci bolj nagnjeni k preizkušenim idejam.

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,878 ^a	1	,015		
Continuity Correction ^b	5,005	1	,025		
Likelihood Ratio	5,896	1	,015		
Fisher's Exact Test				,024	,013
Linear-by-Linear Association	5,830	1	,016		
N of Valid Cases	125				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 20,52.
b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 61: Rezultat testa hi-kvadrat za prednostni način uporabe idej ob reševanju problema in narodnost

Iz križne tabele 62 vidimo rezultate ankete za spremenljivki prednostni način uporabe idej ob reševanju problema in trenutni položaj v podjetju. Tako operaterji/tehnologi kot inženirji/administracija so se v 32 % opredelili za novo idejo, v 68 % pa za preizkušeno idejo. Pri managementu oz. vodjih timov je rezultat bolj izenačen, saj jih je 48 % za novo idejo, 52 % za preizkušeno. Na podlagi rezultatov vzorca ponovno opazimo, da je pri najvišjih položajih nekoliko večja nagnjenost k novim idejam in s tem tudi večjim tveganjem.

Crosstab						
		Trenutni položaj v Kolektorju			Total	
		operater/tehnolog v proizvodnji	inženir/administracija	manager/vodja tima ali višje		
Prednostni način uporabe idej ob reševanju problema	nova ideja, velik potencial, nepreizkušena - možnost uspeha neznana (lahko 100% uspeh, neuspeh = zamik projekta)	Count	16	14	15	45
		Expected Count	18,0	15,8	11,2	45,0
		% within Prednostni način uporabe idej ob reševanju problema	35,6%	31,1%	33,3%	100,0%
	preizkušena ideja, visoki stroški, boljša možnost uspeha	% within Trenutni položaj v Kolektorju	32,0%	31,8%	48,4%	36,0%
		Count	34	30	16	80
		Expected Count	32,0	28,2	19,8	80,0
% within Prednostni način uporabe idej ob reševanju problema	42,5%	37,5%	20,0%	100,0%		
% within Trenutni položaj v Kolektorju	68,0%	68,2%	51,6%	64,0%		
Total	Count	50	44	31	125	
	Expected Count	50,0	44,0	31,0	125,0	
	% within Prednostni način uporabe idej ob reševanju problema	40,0%	35,2%	24,8%	100,0%	
	% within Trenutni položaj v Kolektorju	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Tabela 62: Križna tabela za prednostni način uporabe idej ob reševanju problema in trenutni položaj v podjetju

Ničelne domneve (za RH6d), da med prednostnim načinom uporabe idej ob reševanju problema in položajem v podjetju ni povezave, na podlagi p-vrednosti $0,253 > 0,05$ ne moremo zavriniti pri 5-odstotnem tveganju (Tabela 63).

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,746 ^a	2	,253
Likelihood Ratio	2,682	2	,262
Linear-by-Linear Association	1,880	1	,170
N of Valid Cases	125		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,16.

Tabela 63: Rezultat testa hi-kvadrat za prednostni način uporabe idej ob reševanju problema in trenutni položaj v podjetju

Šesto raziskovalno hipotezo lahko tako potrdimo delno, in sicer smo ugotovili, da je izogibanje negotovosti povezano z narodnostjo, s trenutnim položajem v podjetju pa ne.

4.2.5 Dolgoročna/kratkoročna usmerjenost

RH7: Dojemanje cilja obstoja podjetja je povezano z narodnostjo in položajem v podjetju

Sedmo raziskovalno hipotezo smo razdelili na dva dela, in sicer smo pogledali, ali je dojemanje cilja obstoja podjetja povezano z narodnostjo zaposlenega (RH7a) in ali je dojemanje cilja obstoja podjetja povezano s položajem v podjetju (RH7b):

RH7a: Dojemanje cilja obstoja podjetja je povezano z narodnostjo zaposlenega

Statistični hipotezi:

H7a₀: Dojemanje cilja obstoja podjetja ni povezano z narodnostjo zaposlenega.

H7a₁: Dojemanje cilja obstoja podjetja je povezano z narodnostjo zaposlenega.

RH7b: Dojemanje cilja obstoja podjetja je povezano s trenutnim položajem zaposlenega v podjetju

Statistični hipotezi:

H7b₀: Dojemanje cilja obstoja podjetja ni povezano s trenutnim položajem zaposlenega.

H7b₁: Dojemanje cilja obstoja podjetja je povezano s trenutnim položajem zaposlenega.

V križni tabeli za spremenljivki prednost pomembnosti prihodka ali dobička in narodnost zaposlenega (Tabela 64) vidimo, da slovenski anketiranci v večini (58 %) dajejo prednost dobičku, korejski anketiranci pa v še večji večini (76,5 %) dolgoročni rasti prihodkov.

Crosstab					
			Narodnost		Total
			Slovenec	Korejec	
Kaj se vam zdi bolj pomembno:	dolgoročna rast prihodkov (na račun dobičkonosnosti)	Count	24	52	76
		Expected Count	34,7	41,3	76,0
		% within Kaj se vam zdi bolj pomembno:	31,6%	68,4%	100,0%
		% within Narodnost	42,1%	76,5%	60,8%
	Dobiček, tudi če to pomeni občasno zavrnitev kakega kupčevega projekta	Count	33	16	49
		Expected Count	22,3	26,7	49,0
		% within Kaj se vam zdi bolj pomembno:	67,3%	32,7%	100,0%
		% within Narodnost	57,9%	23,5%	39,2%
Total		Count	57	68	125
		Expected Count	57,0	68,0	125,0
		% within Kaj se vam zdi bolj pomembno:	45,6%	54,4%	100,0%
		% within Narodnost	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 64: Križna tabela za prednost pomembnosti prihodka ali dobička in narodnost

Glede na p-vrednost testa hi-kvadrat za raziskovalno hipotezo RH7a, ki je enaka $0,000 < 0,05$ (Tabela 65), ničelno domnevo, da dojemanje cilja obstoja podjetja ni povezano z narodnostjo, zavrnemo pri 5-odstotnem tveganju. Križna tabela nam pokaže, da so Korejci za kar dobrih 34 % bolj nagnjeni k dolgoročni rasti prihodkov.

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	15,365 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	13,957	1	,000		
Likelihood Ratio	15,616	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	15,242	1	,000		
N of Valid Cases	125				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 22,34.
b. Computed only for a 2x2 table

Tabela 65: Rezultat testa hi-kvadrat za prednost pomembnosti prihodka ali dobička in narodnost

Iz križne tabele (tabela 66) vidimo rezultate ankete za spremenljivki prednost pomembnosti prihodka ali dobička in trenutni položaj v podjetju. Za prihodke so se operaterji/tehnologi opredelili v 76 %, inženirji/administracija v 54,5 %, managerji/vodje tima pa v 45 %. V prid dobičku je tako 24 % operaterjev/tehnologov, 45,5 % inženirjev/administracije in 35 % managementa/vodij timov.

Crosstab						
			Trenutni položaj v Kolektorju			Total
			operater/tehnolog v proizvodnji	inženir/administracija	manager/vodja tima ali višje	
Kaj se vam zdi bolj pomembno:	dolgoročna rast prihodkov (na račun dobičkonosnosti)	Count	38	24	14	76
		Expected Count	30,4	26,8	18,8	76,0
		% within Kaj se vam zdi bolj pomembno:	50,0%	31,6%	18,4%	100,0%
		% within Trenutni položaj v Kolektorju	76,0%	54,5%	45,2%	60,8%
	Dobiček, tudi če to pomeni občasno zavrnitev kakega kupčevega projekta	Count	12	20	17	49
		Expected Count	19,6	17,2	12,2	49,0
		% within Kaj se vam zdi bolj pomembno:	24,5%	40,8%	34,7%	100,0%
		% within Trenutni položaj v Kolektorju	24,0%	45,5%	54,8%	39,2%
Total		Count	50	44	31	125
		Expected Count	50,0	44,0	31,0	125,0
		% within Kaj se vam zdi bolj pomembno:	40,0%	35,2%	24,8%	100,0%
		% within Trenutni položaj v Kolektorju	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 66: Križna tabela za prednost pomembnosti prihodka ali dobička in trenutni položaj v podjetju

Glede na p-vrednost testa hi-kvadrat za RH7b $0,013 < 0,05$ (Tabela 67) ničelno domnevo, da dojemanje cilja obstoja podjetja ni povezano s trenutnim položajem v podjetju, zavrnemo pri 5-odstotnem tveganju. Iz križne tabele lahko razberemo, da višji kot je položaj zaposlenega, večjo prednost daje dobičku.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,750 ^a	2	,013
Likelihood Ratio	8,983	2	,011
Linear-by-Linear Association	8,257	1	,004
N of Valid Cases	125		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,15.

Tabela 67: Rezultati testa hi-kvadrat za prednost pomembnosti prihodka ali dobička in trenutni položaj v podjetju

Našo sedmo raziskovalno hipotezo lahko tako iz zgornjih rezultatov v celoti potrdimo - dojemanje cilja obstoja podjetja je povezano tako z narodnostjo kot s položajem zaposlenega v podjetju.

4.2.6 Razvajanje/zadržanost

RH8: Cenjenje prostega časa se razlikuje glede na narodnost, starost in status.

Osmo raziskovalno hipotezo smo razdelili na tri dele (in ustrezne statistične hipoteze). V prvem delu smo pogledali, ali se cenjenje prostega časa razlikuje glede na narodnost (RH8a), nato v drugem delu, ali se razlikuje glede na starost (RH8b), nazadnje pa v tretjem delu še, ali se razlikuje glede na status zaposlenega v podjetju (RH8c), in sicer:

RH8a: Cenjenje prostega časa se razlikuje glede na narodnost zaposlenega.
Statistični hipotezi:

RH8a₀: Cenjenje prostega časa se ne razlikuje glede na narodnost zaposlenega.

RH8a₁: Cenjenje prostega časa se razlikuje glede na narodnost zaposlenega.

RH8b: Cenjenje prostega časa se razlikuje glede na status zaposlenega v podjetju.

Statistični hipotezi:

RH8b₀: Cenjenje prostega časa se ne razlikuje glede na status zaposlenega v podjetju.

RH8b₁: Cenjenje prostega časa se razlikuje glede na status zaposlenega v podjetju.

Za določitev odgovora na to hipotezo smo ugotavljali povezave med tem, koliko prostih dni si anketiranci želijo oziroma kako težko jim je zaradi pomembnega projekta prekiniti dopust, in narodnostjo (v primeru spremenljivk prekinitev dopusta in narodnost lahko uporabimo že izvedene teste iz RH3) in stanom. Za ugotavljanje razlik smo uporabili t-teste.

V tabeli 68 vidimo, da si slovenski anketiranci v povprečju želijo 21,5 prostega delovnega dneva na leto, korejski anketiranci pa le 17,2 prostega dneva.

Group Statistics					
	Narodnost	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ŠT. zelenih prostih dni	Slovenec	56	21,5000	6,12595	,81861
	Korejec	68	17,2059	4,87626	,59133

Tabela 68: Opisne statistike za število zelenih prostih dni glede na narodnost zaposlenega

Pri zelenem številu prostih dni je p-vrednost Levenovega testa enaka $0,065 > 0,05$ in ničelne domneve o enakosti varianc pri 5-odstotni stopnji značilnosti ne moremo zavrni. P-vrednost t-testa enakosti povprečij je enaka $0,000 < 0,05$, torej ničelno domnevo o enakosti povprečij lahko zavrne pri 5-odstotnem tveganju in potrdimo opažanje, da korejski delavci težijo k bistveno manj prostim dnevom kot slovenski (Tabela 69).

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ŠT. zelenih prostih dni	Equal variances assumed	3,459	,065	4,346	122	,000	4,29412	,98799	2,33830	6,24994
	Equal variances not assumed			4,252	104,105	,000	4,29412	1,00985	2,29156	6,29667

Tabela 69: Rezultati t-testa za število zelenih prostih dni glede na narodnost zaposlenega

Glede na zgornje rezultate in ob upoštevanju rezultatov iz RH3 za spremenljivki »sprejemljivost prekinitve dopusta zaradi pomembnega projekta« in »narodnost« bi torej lahko v povezavi z narodnostjo hipotezo v celoti potrdili.

V nadaljevanju preverjamo hipotezi iz RH8b (cenjenje prostega časa se razlikuje glede na status zaposlenega v podjetju).

V povezavi s statusom anketirancev vidimo, da si poročeni sodelujoči v povprečju želijo 19,5 prostega dne na leto, kar je nekoliko več kot neporočeni, ki si v povprečju želijo 18,7 prostega dne.

Pri sprejemljivosti prekinitve dopusta zaradi projekta pa ponovno vidimo vse odgovore v povprečju med že prej omenjenima odgovoroma (Tabela 70), le da je tokrat razlika med težnjama nekoliko manjša - poročeni v povprečju nekoliko težje sprejemajo prekinitve dopusta kot neporočeni.

Group Statistics					
Status	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
ŠT. želenih prostih dni	Poročen	70	19,5000	5,77288	,68999
	Samski	54	18,6852	5,99315	,81556
Sprejemljivost prekinitve dopusta zaradi pomembnega projekta	Poročen	70	2,43	1,187	,142
	Samski	55	2,53	1,120	,151

Tabela 70: Opisne statistike za število želenih prostih dni glede na status zaposlenega

Pri želenem številu prostih dni je p-vrednost Levenovega testa enaka $0,855 > 0,05$ in ničelne domneve o enakosti varianc pri 5-odstotni stopnji značilnosti ne moremo zavrni. P-vrednost t-testa enakosti povprečij je enaka $0,445 < 0,05$, kar pomeni, da ničelne domneve o enakosti povprečij ne moremo zavrni pri 5-odstotnem tveganju in se tako število želenih dni dopusta med poročenimi in neporočenimi delavci statistično značilno ne razlikuje pri 5-odstotnem tveganju.

Pri sprejemljivosti prekinitve dopusta zaradi pomembnega projekta je p-vrednost Levenovega testa enaka $0,343 > 0,05$ in tako ničelne domneve o enakosti varianc pri 5-odstotni stopnji značilnosti ne moremo zavrni. P-vrednost t-testa je $0,637 > 0,05$ in nam pove, da tudi ničelne domneve o enakosti povprečij v tem primeru ne moremo zavrni pri 5-odstotnem tveganju (Tabela 71).

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ŠT. želenih prostih dni	Equal variances assumed	,034	,855	,766	122	,445	,81481	1,06310	-1,28969	2,91932
	Equal variances not assumed			,763	111,964	,447	,81481	1,06829	-1,30186	2,93149
Sprejemljivost prekinitve dopusta zaradi pomembnega projekta	Equal variances assumed	,907	,343	-,473	123	,637	-,099	,209	-,512	,314
	Equal variances not assumed			-,476	118,890	,635	-,099	,207	-,509	,311

Tabela 71: Rezultati t-testa za število želenih prostih dni glede na status zaposlenega

Z vidika razlik med številom želenih prostih dni oziroma sprejemljivosti prekinitve dopusta zaradi pomembnega projekta glede na stan anketirancev hipoteze ne moremo potrditi.

Če torej povzamemo, lahko našo hipotezo RH8 ponovno le delno potrdimo.

4.2.7 Vidik nasprotne kulture

K tem rezultatom moramo pristaviti še odgovore na vprašanja iz zadnjega sklopa ankete, ki so se nanašala na specifične dejavnike, vezane na kulturo, ki je nasprotna anketirancem, torej v primeru slovenskih anketirancev so bili to dejavniki korejske kulture in obratno. Sodelujoči so vprašanja ocenjevali na lestvici od 1 do 5, na eno vprašanje pa so odgovarjali prosto s svojimi besedami.

Tudi pri teh vprašanjih bi lahko postavili hipoteze, in sicer:

Raziskovalno vprašanje 1: Ali so za Slovence v povprečju kulturni dejavniki manjša ovira kot za Korejce?

Raziskovalno vprašanje 2: Ali značilnosti nasprotne kulture na Slovence vplivajo enako negativno oz. pozitivno kot na Korejce?

Na podlagi raziskovalnega vprašanja 1 postavimo za vsak posamezen kulturni dejavnik statistični hipotezi:

H_0 : Slovincem in Korejcem kulturni dejavnik KD_i v povprečju pomeni enako oviro ($\mu_S = \mu_K$).

H_1 : Slovincem v povprečju kulturni dejavnik KD_i pomeni manjšo oviro ($\mu_S < \mu_K$).

Pri tem se kulturni dejavnik (KD_i) nanaša na: jezik, delovni čas, hierarhično poslušnost, pozdravljanje, obnašanje do sodelavcev med delom, bonton pri jedi in razdaljo med Slovenijo in Korejo.

Najprej pogledimo, kako je bila v vprašanju sestavljena lestvica. Vsak dejavnik so torej anketiranci ocenjevali na 5-stopenjski lestvici: 1 – ni ovira, 2 – manjša ovira, 3 – neodločen, 4 – večja ovira, 5 – popolna ovira.

Iz Tabele 72 vidimo, da:

Ovira – jezik: Slovenci so s povprečno oceno 3,20 odgovarjali bližje odgovoru »neodločen« in jim je tako jezik pomenil manjšo oviro kot Korejcem, ki so v povprečju odgovarjali z oceno 3,85, kar je bližje »večja ovira«.

Ovira – delovni čas: tako Slovenci kot Korejci so se s povprečjema 2,76 in 2,53 nagibali k odgovoru »neodločen«, a je vendarle glede na povprečje za Slovence ta ovira nekoliko večja.

Ovira – hierarhična poslušnost: Slovenci so s povprečnim rezultatom 3,00 v povprečju popolnoma neodločeni, Korejci s povprečnim rezultatom 2,74 pa ponovno vidijo manj ovire kot Slovenci.

Ovira – pozdravljanje: pozdravljanje tako Slovincem kot Korejcem pomeni manjšo oviro, saj so Slovenci odgovarjali s povprečnim rezultatom 1,75, Korejci pa 2,12.

Ovira – obnašanje do sodelavcev med delom: povprečni rezultat slovenskih anketirancev je 1,94, torej je to zanje v povprečju manjša ovira, povprečni rezultat korejskih anketirancev pa je 2,44, kar pomeni, da so nekoliko bolj neodločeni.

Ovira – bonton pri jedi: tudi tukaj vidimo podoben rezultat kot pri obnašanju do sodelavcev s povprečnima rezultatoma 1,94 za slovenske anketirance in 2,37 za korejske.

Ovira – razdalja med Slovenijo in Korejo: tako slovenski kot korejski anketiranci imajo povprečni rezultat večji od 3,00, kar pomeni, da so v povprečju sicer nagnjeni k odgovoru »neodločen«, a vendarle je občutek ovire prisoten (Slovenci = 3,20 in Korejci = 3,47).

Group Statistics

	Narodnost	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ovira - jezik	Slovenec	56	3,20	1,354	,181
	Korejec	67	3,85	1,158	,141
Ovira - delovni čas	Slovenec	54	2,76	1,288	,175
	Korejec	68	2,53	1,203	,146
Ovira - hierarhična poslušnost	Slovenec	56	3,00	1,265	,169
	Korejec	68	2,74	1,167	,142
Ovira - pozdravljanje	Slovenec	55	1,75	,907	,122
	Korejec	68	2,12	1,086	,132
Ovira - obnašanje do sodelavcev med delom	Slovenec	54	1,94	,940	,128
	Korejec	68	2,44	1,125	,136
Ovira - bonton pri jedi	Slovenec	54	1,94	1,017	,138
	Korejec	68	2,37	1,091	,132
Ovira - razdalja med SLO in KOR	Slovenec	56	3,20	1,494	,200
	Korejec	66	3,47	1,292	,159

Tabela 72: Opisne statistike za spremenljivke ovire glede na narodnost

V vseh sedmih spodnjih primerih p-vrednosti presegajo 0,05, zato na podlagi Levenovega testa ničelne domneve o enakosti varianc pri 5-odstotni stopnji značilnosti za posamezen kulturni dejavnik ne moremo zavrni.

Glede na to so p-vrednosti t-testa enakosti povprečij zapisane spodaj. Ker smo pri alternativni hipotezi uporabili neenačaj, uporabimo torej enostranski test in dobljene dvostranske p-vrednosti iz SPSS (Tabela 73) delimo z 2, kadar so naša vzorčna povprečja skladna s pričakovanji v alternativni hipotezi. Kadar sta vzorčni povprečji ravno nasprotni od naših predvidevanj, p-vrednost preračunamo kot $1 - p/2$. Kjer so končne p-vrednosti manjše od 0,05, pomeni, da ničelno domnevo o enakosti povprečij zavrnemo pri 5-odstotni stopnji značilnosti. Enostranske p-vrednosti so torej enake:

- ovira – jezik: $p = 0,005/2 = 0,003$
- ovira – delovni čas: $p = 1 - 0,312/2 = 0,844$
- ovira – hierarhična poslušnost: $p = 1 - 0,229/2 = 0,886$
- ovira – pozdravljanje: $p = 0,044/2 = 0,022$
- ovira – obnašanje do sodelavcev med delom: $p = 0,010/2 = 0,005$
- ovira – bonton pri jedi: $p = 0,030/2 = 0,015$
- ovira – razdalja med Slovenijo in Korejo: $p = 0,281/2 = 0,141$

Ničelno domnevo o enakosti povprečij torej zavrnemo pri 5-odstotnem tveganju pri naslednjih ovirah:

- jezik ($p = 0,003$),
- pozdravljanje ($p = 0,022$),
- obnašanje do sodelavcev med delom ($p = 0,005$),
- bonton pri jedi ($p = 0,015$).

Pri drugih dejavnikih, in sicer:

- delovni čas ($p = 0,844$),
- hierarhična poslušnost ($p = 0,886$),
- razdalja med Slovenijo in Korejo ($p = 0,141$),

pa domneve o enakosti povprečij pri 5-odstotni stopnji značilnosti ne moremo zavrnila v prid alternativni, da kulturni dejavniki, delovni čas, hierarhična poslušnost oz. razdalja med Slovenijo in Korejo pomenijo manjšo oviro za Slovence kot Korejce.

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
Ovira - jezik	Equal variances assumed	3,259	,074	-2,889	121	,005	-,654	,226	-1,103	-,206	
	Equal variances not assumed			-2,849	108,890	,005	-,654	,230	-1,110	-,199	
Ovira - delovni čas	Equal variances assumed	,244	,622	1,016	120	,312	,230	,226	-,218	,678	
	Equal variances not assumed			1,008	110,090	,316	,230	,228	-,222	,682	
Ovira - hierarhična poslušnost	Equal variances assumed	,477	,491	1,210	122	,229	,265	,219	-1,168	,698	
	Equal variances not assumed			1,201	113,390	,232	,265	,220	-1,172	,701	
Ovira - pozdravljanje	Equal variances assumed	,200	,655	-2,032	121	,044	-,372	,183	-,735	-,009	
	Equal variances not assumed			-2,070	120,863	,041	-,372	,180	-,728	-,016	
Ovira - obnašanje do sodelavcev med delom	Equal variances assumed	1,451	,231	-2,602	120	,010	-,497	,191	-,875	-,119	
	Equal variances not assumed			-2,656	119,865	,009	-,497	,187	-,867	-,126	
Ovira - bonton pri jedi	Equal variances assumed	1,774	,185	-2,192	120	,030	-,423	,193	-,805	-,041	
	Equal variances not assumed			-2,210	116,911	,029	-,423	,192	-,802	-,044	
Ovira - razdalja med SLO in KOR	Equal variances assumed	1,713	,193	-1,083	120	,281	-,273	,252	-,773	,226	
	Equal variances not assumed			-1,071	109,568	,287	-,273	,255	-,779	,233	

Tabela 73: Rezultati t-testov za spremenljivke ovire glede na narodnost

Ugotovimo torej, da nekateri kulturni dejavniki, posebno jezik, pozdravljanje, obnašanje do sodelavcev med delom in bonton pri jedi pomenijo za Slovence manjšo oviro kot za Korejce. Pri drugih dejavnikih, in sicer pri delovnem času, hierarhični poslušnosti in razdalji med Slovenijo in Korejo pa med Slovenci in Korejci ne moremo trditi, da omenjeni dejavniki pomenijo Slovincem manjšo oviro kot Korejcem.

Od sedmih kulturnih dejavnikov so torej štirje (57 %), ki Slovincem v povprečju res pomenijo manjšo oviro kot Korejcem. Pri preostalih treh (43 %) pa ne moremo zavrnila domneve o enakosti povprečij v prid alternativni domnevi. Kulturni dejavniki torej so za Slovence v povprečju res manjša ovira.

Na podlagi raziskovalnega vprašanja 2 postavimo za vsako posamezno značilnost kulture statistični hipotezi:

H_0 : Slovenci in Korejci značilnosti nasprotne kulture ZK_i ob delu v njenem okolju v povprečju ocenjujejo enako pozitivno ($\mu_S = \mu_K$).

H₁: Slovenci značilnosti nasprotne kulture ZK_i ob delu v njenem okolju v povprečju ocenjujejo bolj pozitivno kot Korejci ($\mu_S > \mu_K$).

Pri tem se značilnost kulture (ZK_i) nanaša na: hierarhično (ne)enakost, status, (ne)posredno reševanje problemov, prednost prostemu času ali delu, hitrost reakcijskega časa za storitve.

Tudi tu pogledjmo, kako je bila v vprašanju sestavljena lestvica. Lestvica je bila sestavljena od zelo negativno do zelo pozitivno, natančneje: 1 – zelo negativno, 2 – negativno, 3 – neodločen, 4 – pozitivno, 5 – zelo pozitivno.

Iz Tabele 74 vidimo, da:

Hierarhična (ne)enakost: Slovenci so s povprečno oceno 3,75 odgovarjali bližje odgovoru »pozitivno«, Korejci pa so to ocenjevali v povprečju z 2,80, kar je sicer bližje odgovoru »neodločen«, vendar vseeno na negativni strani.

Status (število poročenih): tako Slovenci kot Korejci so se s povprečjema 3,42 in 3,20 nagibali k odgovoru »neodločen«, a je vendarle glede na povprečje za Slovence ta lastnost nekoliko bolj pozitivna.

(Ne)posredno reševanje problemov: Slovenci so s povprečnim rezultatom 2,58 v povprečju sicer bolj nagnjeni iz negativnosti k neodločenosti, Korejci pa so s povprečnim rezultatom 3,00 povsem neodločeni.

Prednost prostemu času/delu: Slovenci ocenjujejo korejsko dajanje prednosti delu z 2,75, kar se sicer nagiba k neodločenosti, Korejci pa ocenjujejo slovensko dajanje prednosti družini bolj pozitivno s povprečno oceno 3,80.

Hitrost reakcijskega časa za storitve: povprečni rezultat slovenskih anketirancev je 3,42, kar je rezultat med neodločenostjo in pozitivno oceno, Korejci pa so ponovno povsem neodločeni s povprečnim rezultatom 3,00.

Group Statistics					
	Narodnost	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
POZ/NEG - hierarhična (ne)enakost	Slovenec	12	3,75	1,215	,351
	Korejec	5	2,80	1,095	,490
POZ/NEG - status (št. poročenih)	Slovenec	12	3,42	,996	,288
	Korejec	5	3,20	,447	,200
POZ/NEG - (ne)posredno reševanje problemov (konflikt/mir)	Slovenec	12	2,58	,996	,288
	Korejec	5	3,00	,707	,316
POZ/NEG - prednost prosti čas/delo	Slovenec	12	2,75	1,138	,329
	Korejec	5	3,80	1,304	,583
POZ/NEG - hitrost reakcijskega časa za storitve	Slovenec	12	3,42	,996	,288
	Korejec	5	3,00	1,581	,707

Tabela 74: Opisne statistike za spremenljivke pozitivne/negativne lastnosti glede na narodnost

Tudi tokrat v vseh primerih p-vrednosti presegajo 0,05, zato na podlagi Levenovega testa ničelne domneve o enakosti varianc pri 5-odstotni stopnji značilnosti ne moremo zavriniti.

Glede na to so p-vrednosti t-testa enakosti povprečij zapisane spodaj. Tudi tokrat smo pri alternativni hipotezi uporabili neenačaj, zato uporabimo enostranski test in dobljene dvostranske p-vrednosti iz SPSS t-testa (Tabela 75) delimo z 2 v primeru, ko so naša vzorčna povprečja skladna s pričakovanji v alternativni hipotezi. Ko sta vzorčni povprečji ravno nasprotni od naših predvidevanj, p-vrednost preračunamo kot $1-p/2$. Kjer so končne enostranske p-vrednosti manjše od 0,05, pomeni, da ničelno domnevo o enakosti povprečij zavrnilo pri 5-odstotni stopnji značilnosti. Rezultate smo zapisali sledeče:

- hierarhična (ne)enakost: $p = 0,153/2 = 0,077$,
- status: $p = 0,652/2 = 0,326$,
- (ne)posredno reševanje problemov: $p = 1 - 0,412/2 = 0,794$,
- prednost prostemu času/delu: $p = 1 - 0,117/2 = 0,942$,
- hitrost reakcijskega časa za storitve: $p = 0,517/2 = 0,259$.

Glede na to, da nobena od zgornjih vrednosti ni manjša od 0,05, to hkrati pomeni, da pri 5-odstotni stopnji značilnosti domneve o enakosti povprečij ne moremo zavriniti v prid alternativni domnevi. Torej, Slovenci značilnosti nasprotne kulture ob delu v njenem okolju v povprečju ne ocenjujejo bolj pozitivno kot Korejci.

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
POZNEG - hierarhična (ne)enakost	Equal variances assumed	,137	,716	1,507	15	,153	,950	,631	-,394	2,294
	Equal variances not assumed			1,577	8,356	,152	,950	,603	-,429	2,329
POZNEG - status (št. poročenih)	Equal variances assumed	2,197	,159	,461	15	,652	,217	,470	-,786	1,219
	Equal variances not assumed			,619	14,735	,546	,217	,350	-,531	,964
POZNEG - (ne)posredno reševanje problemov (konfliktir)	Equal variances assumed	2,295	,151	-,844	15	,412	-,417	,494	-1,469	,636
	Equal variances not assumed			-,975	10,893	,351	-,417	,427	-1,361	,527
POZNEG - prednost prosti čas/delo	Equal variances assumed	,076	,786	-1,665	15	,117	-1,050	,631	-2,394	,294
	Equal variances not assumed			-1,569	6,898	,163	-1,050	,669	-2,647	,547
POZNEG - hitrost reakcijskega časa za storitve	Equal variances assumed	1,539	,234	,663	15	,517	,417	,629	-,923	1,756
	Equal variances not assumed			,546	5,379	,607	,417	,763	-1,505	2,338

Tabela 75: Rezultati t-testov za spremenljivke pozitivne/negativne ocene glede na narodnost

5 UGOTOVITVE IN PREDLOGI

Rezultate in ugotovitve bomo poskušali dopolniti še z upoštevanjem našega zadnjega anketnega vprašanja in intervjuja.

Ugotovljene smernice iz odgovorov na zadnje anketno vprašanje:

- Korejci nas vidijo kot individualiste in Slovenci njih za kolektivistice – v obeh primerih anketiranci klasificirajo to kot negativno lastnost.
- Slovenci v marsičem hkrati občudujemo in zaničujemo nekatere lastnosti korejske kulture, in sicer hierarhično poslušnost, usmerjenost k ciljem/kupcu, visoko angažiranost Korejcev (a le dokler jim je to v interesu).
- Prav tako imamo radi njihov način reševanja problemov brez konfliktov, po drugi strani pa nam ni všeč izmikanje odgovornosti, nejasni odgovori in zadržanost za spremembe.
- Slovenci očitamo Korejcem togost in zadržanost pri spremembah, oni pa nam - zanimivo - zavidajo odprtost našega uma.
- Slovenci Korejcem zavidamo disciplino, organiziranost, stremljenje k popolnosti, po drugi strani pa jih obtožujemo kompliciranja in nezmožnosti odločanja. Korejci medtem Slovencem zamerijo vsiljevanje našega načina mišljenja in dela.

Ugotovljene smernice iz intervjuja:

- Pred odhodom v drugo državo in posledično drugo kulturo je potrebna več samoizobraževanja in splošnega znanja o tej državi, njihovi kulturi in jeziku, ki ga tam govorijo.
- Treba je spoštovati drugo kulturo, imeti toleranco do različnega in odprto um, kar Bhawuk in Brislin (1992, str. 419) definirata kot voljo do vključitve v drugačno obnašanje.
- Zgraditi je treba most med kulturami in ga nato vzdrževati. Tako lahko potem tudi združujemo pozitivne lastnosti kultur.

Za osnovne informacije o vedenju, pravilih in navadah v Južni Koreji ali Sloveniji je najbolje, da posameznik sam preuči kar nekaj praktičnih vodnikov, ki so prosto dostopni. Primer tako za Slovenijo kot Korejo je na primer Rough Guide, kjer lahko na spletnih straneh <http://www.roughguides.com/destinations/europe/slovenia/> in <http://www.roughguides.com/destinations/asia/south-korea/> najdemo vse glavne informacije.

Za nadgradnjo teh informacij pa obstajajo posebni priročniki za poslovne običaje, za Južno Korejo na primer zelo podroben Coynerjev »Doing business in South Korea« ali bolj preprost »South Korea«, avtorice Kim Eun-Y. »South Korea« na spletnem naslovu http://www.ediplomat.com/np/cultural_etiquette/ce_kr.htm, za Slovenijo pa lahko uporabimo napotke s spletne strani http://www.slovenia.alloexpat.com/slovenia_information/business_etiquettes_slovenia.php.

Kako izboljšati komunikacijo med Korejci in Slovenci, ki so v korejskem podjetju zaposleni že dalj časa?

V raziskavi smo ugotovili, da je hierarhija v Koreji zelo pomembna, in ker so slovenski zaposleni v Kolektor Sinyungu v taki ali drugačni obliki Korejcem v nadrejenem položaju, to pomeni, da imajo vsekakor njihovo podporo. Hkrati pa smo tudi jasno ugotovili, da imajo Korejci nekoliko drugačno predstavo in želje o svojem nadrejenem. Slovenci namreč od managerja pričakujemo posvetovanje s podrejenimi ter vsaj poslušanje, če že ne tudi upoštevanje slišanih pripomb in nasvetov. Korejci na drugi strani – morda kar v skladu s pričakovani glede na korejske zelo definirane hierarhične vloge – večinoma ne pričakujejo posveta, ampak jasno in hitro individualno odločitev svojega nadrejenega. Zaželeno pri tem je, da je ta odločitev obrazložena, in če so vprašanja, da je tudi argumentirana. Paziti je treba, da vse skupaj ne učinkuje kot brezkompromisno vsiljevanje naših stališč.

Prav tako smo ugotovili, da se Korejci veliko raje izogibajo konfliktu, raje imajo kompromise kot kakšne novosti, ki lahko pripeljejo do dobrih ali slabih skrajnosti. Zato moramo to upoštevati tudi pri našem komuniciranju, pri čemer bi bilo morda smiselno vsake nove ideje in rešitve dodobra argumentirati in korejske zaposlene prepričati o njihovi dodani vrednosti. Vedno je dobro upoštevati, da moramo kot nadrejeni za korejskega zaposlenega nastopati suvereno, izrazito, morda celo nekoliko karizmatično, saj bomo s tem v očeh podrejenega pridobili ugled, ko nas bo primerjal z nadrejenimi svojih prijateljev; to hkrati pomeni, da lahko od tega podrejenega pričakujemo še več energije in naklonjenosti. Lahko podamo celo primer iz prakse: v vseh letih (2011–2014) službovanja v Koreji se nam je namreč dogajalo, da so korejski zaposleni nove in inovativne ideje, ki so bile zunaj ustaljenih rešitev in smo jih skoraj izključno prispevali slovenski zaposleni, takoj kategorično označili za neizvedljive, in vsako prepričevanje je bilo zaman. Potrebna je bila odločna akcija slovenskih zaposlenih, ki so sami v praksi nakazali potencialne ideje, šele potem so Korejci počasi začeli verjeti v pozitivne rezultate.

Pri vsem tem pa moramo izrecno paziti na nekaj posebnosti, ki smo jih že omenili v teoretičnem delu naloge, predvsem na:

- »Chemyon« (angleško: saving face) ali ohranitev ugleda – izredno pomembno, saj nam sicer prinese veliko težav in neodobravanja. Treba je torej paziti, kako poskrbimo, da posamezni podrejeni pridobijo potrebne informacije, ki jih morda ne poznajo ali za pridobivanje le-teh niso izučeni, upoštevati hierarhična napredovanja in paziti, kakšni so naši disciplinski ukrepi.
- »Janmeori« – dejstvo, da imajo Korejci stalno nekaj za bregom, kar se kaže še posebej takrat, kadar zelo energično in zaneseno upoštevajo kakšna navodila. Skratka vedno poskušajo iz neke zadeve potegniti še kakšno ugodnost zase, ki pa je lahko popolnoma skrita našim očem.
- Jezik. Zelo dobro je, da se naučimo korejskega jezika, pa tega drugim ne damo vedeti. Lahko je v veliko pomoč pri razumevanju težav in situacij podrejenih. Prav tako je pomembno vedeti, da Korejci velikokrat rečejo »da« v znak razumevanja vaših navodil, čeprav v resnici niso razumeli. Zato je dobro vse pomembne informacije posredovati večkrat in na različne načine, da se zares prepričamo, ali razumejo naš namen.
- Vsrkavanje zraka skozi zobe. To namreč pomeni »ne«.

Kako na korejsko delovno okolje pripraviti Slovenca, ki se bo s korejsko kulturo srečal prvič?

»Sedaj ko smo ugotovili razlog za kulturne incidente – domneva, da so vsi ljudje kot mi – bi moralo biti jasno, vsaj na splošno, kako jih prepričati: moramo nehati delati to blodno domnevo.« (Storti, 2007, str. 208)

Lastnost posameznika, ki bi vsekakor lahko pomagala, je sposobnost življenja v doživljanje drugega (empatija). Mayer (2004, str. 55) to lastnost definira kot naravno danost, ki se je ne da naučiti, posebno pomembna pa je, ko so stališča vodje in delavca nasprotna.

Sicer pa bi bilo za Slovenca, ki se bo s korejskim okoljem srečal prvič, dobro, da se pripravi na to novo okolje in se zaveda, da:

- Korejci so kolektivistični in delovno okolje je tako ena velika družina, to pomeni, da se vsako naše dejanje v zvezi s sodelavcem prenese na kolektiv. Stopnja pripadnosti je zelo visoka, kar je treba izkoristiti, ne pa tudi izkoriščati.
- Porazdelitev moči je zelo jasna, razumevanje vloge in položaja je zelo pomembno. Glede na položaj, ki ga bo v delovnem okolju imel, in na narodnost njegovega nadrejenega (če ga ima) je primerno, da se ustrezno prilagodi. Če ima managersko funkcijo, jo mora jasno in suvereno izražati. Če ima korejskega nadrejenega, se mora temu primerno podrediti, ne sme pa se bati izraziti nestrinjanja, vendar je bolje in morda bolj primerno to izraziti na samem.
- Pripraviti se mora na dolge delovne ure in manj prostih dni. Če se temu ne prilagodi, lahko izgubi naklonjenost sodelavcev, in v najhujšem primeru ga ti lahko celo izločijo iz »družine«, ki smo jo omenili prej. Tukaj ponovno omenimo primer iz Koreje. Spomladi leta 2011 se nam je namreč zgodilo, da smo se zaradi utrujenosti in neproduktivnosti odločili za odhod z dela okoli 17. ure. Ko je to videl korejski predsednik podjetja, je začudeno vprašal: »Kaj? Sredi dneva že odhajate?«
- Korejci se radi izogibajo negotovosti in konfliktom. Glede na to, da smo ugotovili, da Korejci cenijo odprtost našega uma, je to treba izkoristiti in upoštevati ugotovitve iz točke komuniciranja.

Ob zgoraj naštetem povzemimo še nekaj splošnih pravil vedenja v Južni Koreji, ki spadajo v delovno okolje. Ta pravila so mešanica pravil po Claytonu (2004, str. 155), Coynerju in Jangu (2010, str. 302), Southertonu (2013, str. 37) in naših lastnih izkušenj:

- Običajen pozdrav je priklon, občasno povezan z rokovanjem, kadar Korejci pozdravijo zahodnjaka. Ženske se ne rokujejo. Pri tem je treba upoštevati hierarhijo – starejša oseba najprej ponudi roko, mlajša se najprej prikloni.
- Ob srečanju ni nič nenavadnega, če Korejci sprašujejo veliko za naše pojme zelo osebnih vprašanj o naši starosti, družini, šoli in podobno. S tem se namreč v tej skupini ljudi, ki so se srečali prvič, vzpostavlja hierarhična opredelitev in ugotavlja se povezanost v skupine.
- Neposredni stik z očmi mlajšega ali podrejenega ni dovoljen – to se šteje za kljubovalno.
- Namesto neposredno izrečenega »ne« Korejci raje nagnejo glavo nazaj in vsrkajo zrak skozi zobe.

- Poslovna vizitka se sprejema z obema rokama in priklonom, treba jo je prebrati in nato imeti pri roki.
- Skupne večerje (bodisi interno znotraj organizacije bodisi s kupci ali dobavitelji) so zelo pomemben vidik poslovanja. Treba je paziti, da si ne nalivamo pijače sami, ampak to prepustimo drugim, sploh če smo v nadrejenem položaju. Prav tako kot vizitke tudi tu vse prejemamo ali dajemo z obema rokama. Če obstajajo kakšne kulturne, verske, zdravstvene ali drugačne omejitve, je o njih dobro še pred začetkom vljudno seznaniti gostitelja.

Kako pripraviti Korejce, da sprejmejo tujca na določen položaj, čeprav je to morda v nasprotju z njihovimi tradicionalnimi običaji?

V delovnem okolju Kolektor Sinyung so Slovenci na takih in drugačnih položajih že stalnica, zato za korejske zaposlene nov Slovenec niti ni presenečenje. Vendar pa če se zgodi, da Slovenec prevzema funkcijo Korejca, ta pa ne napreduje, potem moramo paziti, da ohrani ugled – to pomeni, da dobi novo zadolžitev, ali obdrži dotedanji hierarhični nivo, ali kako drugače. V Koreji tudi velja, da višji kot je hierarhični nivo, starejši je človek na tem nivoju. Starost za Slovence (vsaj v Kolektorju) ni tako pomembna, to pa zna vplivati na Korejce. Zato je dobro, da ima vsaj formalno vedno najvišjo funkcijo Korejec, tako se mu močno poveča ugled v delovnem okolju, Slovenec pa iz funkcije same nič ne izgubi. Korejcem je treba po možnosti razložiti, kdo je nova oseba, kakšne so njene izkušnje, predvsem pa nanizati dobre strani, kje bo njena največja dodana vrednost, in ponovno paziti, da v korejskih očeh ohranimo njihovo lastno vrednost za podjetje.

Ali lahko vplivamo na uspešno poslovanje z združitvijo pozitivnih lastnosti obeh kultur in odpravljanjem negativnih?

Da je združevanje lastnosti kultur mogoče in v dobri praksi celo zelo pozitivno, so nakazali že Hofstede, Hofstede in Minkov (2010, str. 213), ki so menili, da se države z obeh koncev lestvice resnično lahko v popolnosti dopolnjujejo – ena tvori ideje, druga pa jih vpeljuje v prakso. In res je tako. Kot smo že prej opisali na primeru, so Korejci zelo zadržani, zato je velikokrat (predvsem v kritičnih situacijah) od Slovencev odvisno, koliko in kakšne ideje bodo prinesli. In ko enkrat prepričajo Korejce, da ideja lahko deluje, smo lahko prepričani, da jo bodo vzeli za svojo, jo vpeljali in po vsej verjetnosti celo bistveno izpopolnili.

Za konec povzemimo še Sriča (2001, str. 188–189), ki poudarja, da je multikulturni tim pravzaprav v prednosti pred enokulturnim ravno zaradi inovativnosti, saj se člani v takšnih timih ponašajo z različnimi stališči in pogledi na poslovno odločanje.

LITERATURA IN VIRI

Monografije:

- Bhawuk, D. P. S., Brislin, R. W. (1992). The measurement of intercultural sensitivity using the concepts of individualism and collectivism. *International Journal of Intercultural Relations*, 16, 413–436
- Bond, M. H. (1988). Finding dimensions of individual variation in multicultural studies of values: the Rokeach and Chinese value surveys. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(6), 1009–1115
- Brislin, R. W., Yoshida, T. (1994). *Improving intercultural interactions: modules for cross-cultural training programs*. b. k.: Sage Publications
- Clayton, P. (2004). *Poslovna govornica telesa*. Ljubljana: Prešernova družba
- Coyner, T. L., & Jang S. H. (2010). *Doing Business in Korea: An Expanded Guide*. Seoul: Seoul Selection
- Dolan, S., Lingham, T. (2012). *Introduction to International Organizational Behaviour*. Logan: BookEducator
- Dong, Q., Lee, L. Y. F. (2007). The chinese concept of face: A perspective for business communicators. *Journal of Business & Society*, 20 (1/2), 204–216
- Francesco, A. M., Gold, B. J. (2005). *International Organizational Behaviour* (2nd ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Ganter, G. (2009). *Arbeitszufriedenheit von Expatriates: Auslandsentsendungen nach China und Korea professionell gestalten*. Wiesbaden: Gabler
- Gladwell, M., (2008). *Outliers*. London, Penguin Books Ltd.
- Gorodnichenko, Y., Roland, G. (2011). Understanding the Individualism-Collectivism Cleavage and its Effects: Lessons from Cultural Psychology. *Invited paper at the XVIth Congress of the International Economic Association 2011*
- Hofstede, G. (2001). *Cultures consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). California: Sage Publications
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed.). b. k.: McGraw-Hill
- Hofstede, G. J., Pedersen, P. B., Hofstede, G. (2006). *Komuniciranje: raziskovanje kulture: primeri, vaje in simulacije*. Ljubljana: Družba Piano
- Johns, G., Saks, A. M. (2008). *Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work* (7th ed.). b. k.: Pearson Canada Inc.
- Kovač, J., Mayer, J., Jesenko, M. (2004). *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija
- Manoilov, M. (2010). *Osnove metodologije in statistike*. Nova Gorica: Zavod NOVOZNANJE
- Miglič, G., Vukovič, G. (2006). *Spretnosti vodenja in sporazumevanja*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo

- Minkov, M., (2007). *What Makes Us Different and Similar: A New Interpretation of the World Values Survey and Other Cross-Cultural Data*. Sofia: Klasika i Stil
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013). *Organizational Behaviour* (15th ed.). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Schulruf, B., Hattie, J., Dixon, R. (2011). Intertwinement of individualist and collectivist attributes and response sets. *Journal of Social, Evolutionary, and Cultural Psychology*, 5(1), 51–65
- Shim, T. Y., Kim, M. S., Martin, J. N. (2008). *Changing Korea: understanding culture and communication*. New York: Peter Lang Publishing Inc.
- Sondergaard, M (1994). Research Note: Hofstede's Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications. *Organizational Studies*, 15, 447–456
- Sriča, V. (2001). Vodenje, Delovni timi. VS. Treven, S., *Mednarodno organizacijsko vedenje* (str. 147–192). Ljubljana: GV Založba
- Southerton, D. G. (2013). *Korea Facing: Secrets for Success in Korea Global Business*. b. k.: CreateSpace Independent Publishing Platform
- Storti, C. (2007). *The Art of Crossing Cultures* (2nd ed.). Boston: Intercultural Press
- Šimac, I. (2012). *Poslovne navade sveta*. Nova Gorica: Samozaložba
- Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba
- Triandis, H. C., Brislin, R., Hui, C. H. (1988). Cross-cultural training across the individualism-collectivism divide. *International Journal of Intercultural Relations*, 12, 269–289
- Vrabič Kek, B. (2012). *Kakovost življenja*. Ljubljana: Zbirka Brošure/Statistični urad Republike Slovenije
- Žnidaršič, A. (b. l.). *Vodnik po SPSS-u*

Spletne strani:

- Allo Expat. Business Etiquettes in Slovenia (b. l.). http://www.slovenia.alloexpat.com/slovenia_information/business_etiquettes_slovenia.php (23. 11. 2013)
- OECD. Better Life Index. Korea. (b. l.). <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/korea/> (24. 8. 2014)
- OECD. Better Life Index. Slovenia. (b. l.). <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/slovenia/> (24. 8. 2014)
- World Trade Center San Diego. Slovenia (b. l.). http://www.wtcsd.org/Resources/Documents/IRO/C%20and%20E%20briefs/C_E%20Slovenia.pdf (17. 11. 2013)
- Worldwide Tax. *Slovenia Business Practice and Business Etiquette Tips* (b. l.). <http://www.worldwide-tax.com/slovenia/slpractice.asp> (23. 11. 2013)
- Slovenian Business Portal. Centre for International Cooperation and Development. *Doing Business in Slovenia* (2013). http://poslovniportal.si/Doing_Business_Slovenia.php (24. 11. 2013)
- Kim, Eun-Y. (b. l.). South Korea. http://www.executiveplanet.com/south_korea-2/ (5. 4. 2016)

- eDiplomat. South Korea (2016) http://www.ediplomat.com/np/cultural_etiquette/ce_kr.htm (5. 4. 2016)
- Manoilov, M (b. l.). *Zaključujete študij?* <http://centerstat.eu/manoilov/zakljucujete-studij-diploma-doktorat-magisterij/> (12. 1. 2014)
- Kim Hoo-ran (2014, 13. maj). *Culture closely tied to Korea's vulnerability to disasters.* <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20140513001280> (24. 5. 2014)
- Lee Woo-young (2014, 18. julij). Koreans suffer from stressful summer vacation. *The Korea Herald* <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20140718000921> (22. 11. 2014)
- Yoon Min-sik (2014, 16. maj). Safety fears spread to school grounds. *The Korea Herald* <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20140515000827> (22. 5. 2014)
- Park Han-na (2014, 21. maj). 24 hours of risk in Korean life. *The Korea Herald* <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20140520001199> (22. 5. 2014)
- Song Sang-ho (2014, 22. maj) Ferry disaster reveals dark side of Korea's »compassionate« culture. *The Korea Herald* <http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20140522001129> (24. 5. 2014)
- Underwood, H. H., (b. l.). KoreanCulture: »In« and »Out«. http://gwmoon.knu.ac.kr/Lecture_Library_Upload/Essays_on_Korean_Culture.pdf (13. 7. 2014)
- The Hofstede Centre. What about Slovenia? (2014) <http://geert-hofstede.com/slovenia.html> (31. 5. 2014)
- The Hofstede Centre. What about South Korea? (2014) <http://geert-hofstede.com/south-korea.html> (31. 5. 2014)
- EnKlikAnketa, www.1ka.si
- Fischer exact test, <http://www.quantitativeskills.com/sisa/statistics>

Drugi viri:

Koncern Kolektor – interni viri

SEZNAM PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Priloga 2: Intervju

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Rezultat raziskav kultur za Slovenijo (Vir: The Hofstede Centre, 2014) ..</i>	<i>12</i>
<i>Slika 2: Rezultat raziskav kultur za Južno Korejo (Vir: The Hofstede Centre, 2014)</i>	<i>14</i>
<i>Slika 3: Primer tipične hierarhije znotraj korejskega podjetja (Vir: Southerton, 2013, str. 25).....</i>	<i>15</i>

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prikaz razlik med individualizmom in kolektivizmom (Vir: Southerton, 2013, str. 25).....	16
Tabela 2: Struktura anketirancev po spolu glede na narodnost	27
Tabela 3: Struktura anketirancev po statusu glede na narodnost	27
Tabela 4: Struktura anketirancev po starosti glede na narodnost	28
Tabela 5: Struktura anketirancev po izobrazbi glede na narodnost	28
Tabela 6: Struktura anketirancev po številu let v skupini Kolektor glede na narodnost	29
Tabela 7: Struktura anketirancev po predvidenem obstanku v skupini Kolektor glede na narodnost	29
Tabela 8: Struktura anketirancev po trenutnem položaju v skupini Kolektor glede na narodnost	30
Tabela 9: Struktura anketirancev po tipu managerja, s katerim bi raje delali glede na narodnost	31
Tabela 10: Struktura anketirancev po pogostosti strahu podrejenih pred izražanjem nestrinjanja glede na narodnost	31
Tabela 11: Struktura anketirancev po mnenju učinkovitosti graje do podrejenih glede na narodnost	31
Tabela 12: Struktura anketirancev po narodnosti nadrejenega glede na narodnost anketiranca	32
Tabela 13: Struktura anketirancev po načinu reševanja nalog glede na narodnost	32
Tabela 14: Struktura anketirancev po sprejemljivosti dela poleg rednih delovnih ur glede na narodnost	33
Tabela 15: Struktura anketirancev po prednostnem načinu dela glede na narodnost	33
Tabela 16: Struktura anketirancev po prednostnem reševanju problemov glede na narodnost	33
Tabela 17: Struktura anketirancev po prednostnem načinu obnove/menjave dotrajanih proizvodnih strojev glede na narodnost	34
Tabela 18: Struktura anketirancev po prednostnem načinu uporabe idej pri reševanju problema glede na narodnost	34
Tabela 19: Struktura anketirancev po pomembnosti rasti prihodka ali dobička glede na narodnost	35
Tabela 20: Struktura anketirancev po želenem številu prostih dni za letni dopust glede na narodnost	36
Tabela 21: Struktura anketirancev po želenem številu prostih dni za novo leto glede na narodnost	36
Tabela 22: Struktura anketirancev po želenem številu prostih dni med prvomajskimi prazniki/chuseok glede na narodnost	36
Tabela 23: Struktura anketirancev po sprejemljivosti prekinitve dopusta glede na narodnost	37
Tabela 24: Struktura anketirancev po obstoju stikov s sodelavci druge narodnosti glede na narodnost	37
Tabela 25: Struktura anketirancev po periodičnosti stikov s sodelavci druge narodnosti glede na narodnost	38
Tabela 26: Struktura anketirancev po obstoju izkušenj na lokaciji druge narodnosti glede na narodnost	38

Tabela 27: Struktura anketirancev po dobi zaposlitve na lokaciji druge narodnosti glede na narodnost	38
Tabela 28: Struktura anketirancev po položaju na lokaciji druge narodnosti glede na narodnost	39
Tabela 29: Struktura anketirancev po stopnji ovir glede na narodnost	39
Tabela 30: Struktura anketirancev po pozitivnih ali negativnih izkušnjah glede na narodnost	40
Tabela 31: Pozitivne lastnosti nasprotne kulture	41
Tabela 32: Negativne lastnosti nasprotne kulture	41
Tabela 33: Križna tabela za tip managerja, s katerim bi najraje delali, in narodnost	44
Tabela 34: Rezultati testa hi-kvadrat za tip managerja, s katerim bi najraje delali, in narodnost	44
Tabela 35: Opisne statistike za pogostost strahu podrejenih pred izražanjem nestrinjanja glede na narodnost zaposlenega.....	45
Tabela 36: Rezultati t-testa za pogostost strahu podrejenih pred izražanjem nestrinjanja glede na narodnost zaposlenega.....	45
Tabela 37: Opisne statistike za pogostost strahu podrejenih pred izražanjem nestrinjanja glede na narodnost nadrejenega	46
Tabela 38: Rezultati t-testa za pogostost strahu podrejenih pred izražanjem nestrinjanja glede na narodnost nadrejenega	46
Tabela 39: Opisne statistike za sprejemljivost dela poleg rednih delovnih ur in pozen prihod domov zaradi dela pri pomembnem projektu ter sprejemljivost prekinitve dopusta zaradi pomembnega projekta glede na narodnost zaposlenega	47
Tabela 40: Rezultati t-testa za sprejemljivost dela poleg rednih delovnih ur in pozen prihod domov zaradi dela pri pomembnem projektu ter sprejemljivost prekinitve dopusta zaradi pomembnega projekta glede na narodnost zaposlenega	48
Tabela 41: Opisne statistike za spremenljivki sprejemljivost dela poleg rednih delovnih ur in pozen prihod domov zaradi dela pri pomembnem projektu ter sprejemljivost prekinitve dopusta zaradi pomembnega projekta glede na delovno dobo zaposlenega v podjetju	49
Tabela 42: Test homogenosti varianc za spremenljivki sprejemljivost dela poleg rednih delovnih ur in pozen prihod domov zaradi dela pri pomembnem projektu ter sprejemljivost prekinitve dopusta zaradi pomembnega projekta glede na delovno dobo zaposlenega v podjetju	50
Tabela 43: Rezultat anove za spremenljivki sprejemljivost dela poleg rednih delovnih ur in pozen prihod domov zaradi dela pri pomembnem projektu ter sprejemljivost prekinitve dopusta zaradi pomembnega projekta glede na delovno dobo zaposlenega v podjetju	50
Tabela 44: Križna tabela za način reševanja nalog in narodnost zaposlenega	52
Tabela 45: Rezultat testa hi-kvadrat za način reševanja nalog in narodnost zaposlenega	52
Tabela 46: Križna tabela za način reševanja nalog in trenutni položaj zaposlenega v podjetju.....	53
Tabela 47: Rezultat testa hi-kvadrat za način reševanja nalog in trenutni položaj zaposlenega v podjetju	53
Tabela 48: Križna tabela za prednostni način dela in narodnost zaposlenega	54
Tabela 49: Rezultat testa hi-kvadrat za prednostni način dela in narodnost zaposlenega	54

Tabela 50: Križna tabela za prednostni način dela in trenutni položaj zaposlenega v podjetju.....	55
Tabela 51: Rezultat testa hi-kvadrat za prednostni način dela in trenutni položaj zaposlenega v podjetju	55
Tabela 52: Križna tabela za prednostno reševanje problemov narodnost zaposlenega	56
Tabela 53: Rezultat testa hi-kvadrat za prednostno reševanje problemov narodnost zaposlenega	57
Tabela 54: Križna tabela za prednostno reševanje problemov in predvideno število let v podjetju	57
Tabela 55: Rezultat testa hi-kvadrat za prednostno reševanje problemov in predvideno število let v podjetju	58
Tabela 56: Križna tabela za prednostni način obnove/menjave dotrajanih strojev in narodnost	59
Tabela 57: Rezultat testa hi-kvadrat za prednostni način obnove/menjave dotrajanih strojev in narodnost	60
Tabela 58: Križna tabela za prednostni način obnove/menjave dotrajanih strojev in položaj v podjetju.....	60
Tabela 59: Rezultat testa hi-kvadrat za prednostni način obnove/menjave dotrajanih strojev in položaj v podjetju.....	61
Tabela 60: Križna tabela za prednostni način uporabe idej ob reševanju problema in narodnost	61
Tabela 61: Rezultat testa hi-kvadrat za prednostni način uporabe idej ob reševanju problema in narodnost.....	62
Tabela 62: Križna tabela za prednostni način uporabe idej ob reševanju problema in trenutni položaj v podjetju	62
Tabela 63: Rezultat testa hi-kvadrat za prednostni način uporabe idej ob reševanju problema in trenutni položaj v podjetju	63
Tabela 64: Križna tabela za prednost pomembnosti prihodka ali dobička in narodnost	64
Tabela 65: Rezultat testa hi-kvadrat za prednost pomembnosti prihodka ali dobička in narodnost	64
Tabela 66: Križna tabela za prednost pomembnosti prihodka ali dobička in trenutni položaj v podjetju.....	65
Tabela 67: Rezultati testa hi-kvadrat za prednost pomembnosti prihodka ali dobička in trenutni položaj v podjetju.....	65
Tabela 68: Opisne statistike za število zelenih prostih dni glede na narodnost zaposlenega	66
Tabela 69: Rezultati t-testa za število zelenih prostih dni glede na narodnost zaposlenega	66
Tabela 70: Opisne statistike za število zelenih prostih dni glede na status zaposlenega	67
Tabela 71: Rezultati t-testa za število zelenih prostih dni glede na status zaposlenega	67
Tabela 72: Opisne statistike za spremenljivke ovire glede na narodnost.....	69
Tabela 73: Rezultati t-testov za spremenljivke ovire glede na narodnost	70
Tabela 74: Opisne statistike za spremenljivke pozitivne/negativne lastnosti glede na narodnost	71
Tabela 75: Rezultati t-testov za spremenljivke pozitivne/negativne ocene glede na narodnost	72

KAZALO GRAFIKONOV

Graf 1: Prikaza povprečij za spremenljivki sprejemljivost dela poleg rednih delovnih ur in pozen prihod domov zaradi dela pri pomembnem projektu (levo) ter sprejemljivost prekinitve dopusta zaradi pomembnega projekta (desno) glede na delovno dobo zaposlenega v podjetju49