

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Miranda Mušić

**Vpliv kulturnih dejavnikov na prenos HRM – praks v
multinacionalnih organizacijah**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Miranda Mušić
Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner - Andolšek
Somentor: doc. dr. Andrej Kohont

**Vpliv kulturnih dejavnikov na prenos HRM – praks v
multinacionalnih organizacijah**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

Zahvala

Hvala mentorici in somentorju za vztrajanje z menoj. Posebna zahvala velja prijateljem in družini, ki so mi ves ta čas stali ob strani, mi pomagali in me podpirali v slabem in dobrem – vedno in za zmeraj.

En cilj je dosežen, a mnogo jih je še pred menoj.

Vpliv kulturnih dejavnikov na prenos HRM-praks v multinacionalnih organizacijah

Kadrovski oddelek je eden izmed pomembnejših v multinacionalnih podjetjih. Mednarodna podjetja navadno dobre prakse poslovanja širijo v druge podružnice, da bi tudi te poslovale uspešno. Med takšnimi prenosi so tudi HRM-prakse. Matično podjetje običajno želi širiti uspešne prakse kadrovskega menedžmenta. Da bi globalni poslovni procesi potekali dobičkonosno, ima pri tem pomembno vlogo tudi prenos HRM-praks iz matične družbe v druge divizije in podružnice. Ob prenosu teh praks se podjetja soočajo z mnogimi ovirami. Pričujoče diplomsko delo se osredotoča na vlogo kulturnih dejavnikov, ki niso enaki kot v kulturi, v kateri je matično podjetje. Namen diplomskega dela je razumeti, kako kulturni dejavniki vplivajo na prenos HRM-praks v multinacionalnih organizacijah, natančneje, kakšen je prenos HRM-praks v podružnice podjetja in kako se podjetje sooča s kulturnimi vplivi v državi gostiteljici, kjer so drugačni kakor v domačem okolju. Empirični del diplomskega dela je pokazal, da obstajajo določene relacije med prenosom HRM-praks in kulturnimi dejavniki, ki predstavljajo oviro.

Ključne besede: kadrovski menedžment, kultura, organizacijska kultura, kulturni dejavniki, HRM-prakse.

The Influence of Cultural Factors on the Transfer of HRM Practices in the Multinational Organizations

Human Resources is one of the most important departments in multicultural organizations. International organizations usually transfer successful practices to their subsidiaries, so that they too would be successful. One of these is the transfer of HRM practices. Parent company would usually want to transfer good HRM practices. Transfer of HRM practices from parent company to its subsidiaries has a big role, because it can make companies global business more profitable. By transferring those practices, companies run into a lot of obstacles, but this assignment concentrates only on the role of cultural factors, which are not the same as the ones where parent company is. The purpose of this assignment is to understand how cultural factors influence the HRM practices transfer in international organizations. To be specific, what is the transfer to subsidiaries like and how companies deals with cultural factors in host country, which is different than home country. The empirical part of the assignment has shown different relations between transfer of HR practices and cultural factors.

Key words: Human Resource Management (HRM), culture, organizational culture, cultural factors, HRM practice.

KAZALO

1	UVOD	7
1.1	OPREDELITEV PROBLEMA.....	8
1.2	PREDSTAVITEV PREDPOSTAVK.....	9
2	TEORETIČNI DEL	10
2.1	KULTURA.....	10
2.2	KULTURA KOT FENOMEN.....	10
2.3	KULTURNI DEJAVNIKI	12
2.4	ORGANIZACIJSKA KULTURA	14
2.5	MULTINACIONALNE ORGANIZACIJE IN NJIHOVA ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	15
3	MEDKULTURNI MENEDŽMENT	19
3.1	INTERNACIONALIZACIJA V SLOVENIJI.....	21
4	PRAVNA IN SOCIALNA PODLAGA NAPOTITVE DELAVCA V TUJINO	22
5	EMPIRIČNI DEL.....	23
5.1	POTEK DELA.....	23
5.2	PREDSTAVITEV PODJETIJ	25
5.3	TUJI MULTINACIONALNI PODJETJI.....	26
5.4	PODJETJE X.....	26
5.5	PODJETJE Z.....	26
5.6	SLOVENSKA MULTINACIONALNA PODJETJA.....	27
5.7	PODJETJE Y.....	27
5.8	PODJETJE W.....	27
5.9	PODJETJE Q	28
6	SKUPNA ANALIZA VPRAŠALNIKOV	28
7	ANALIZA INTERVJUJEV	43
8	ANALIZA POSAMEZNIH PODJETIJ	47
8.2	PODJETJE Z.....	47
7.3	PODJETJE X.....	47
8.4	PODJETJE Y.....	49
8.5	PODJETJE W.....	49
8.6	PODJETJE Q	50
9	SLIKOVNI PRIKAZ REZULTATOV EMPIRIČNEGA DELA DIPLOMSKEGA DELA	51

10 ZAKLJUČEK	54
11 LITERATURA	56
PRILOGE	60
PRILOGA A: VPRAŠALNIK PODJETJA PY	60
PRILOGA B: VPRAŠALNIK PODJETJA PZ	66
PRILOGA C: VPRAŠALNIK PODJETJA PX.....	74
PRILOGA Č: VPRAŠALNIK PODJETJA PW.....	81
PRILOGA D: VPRAŠALNIK PODJETJA Q	87
PRILOGA E: INTERVJU PODJETJA PW	93
PRILOGA F: INTERVJU PODJETJA PQ	95

1 UVOD

Živimo v majhnem, globalnem svetu. Nič ni daleč in nič ni nedosegljivo. Pravzaprav je vse povezano in na doseg roke. Z lahkoto lahko odpotujemo na drug konec sveta in pri tem spoznamo drugačen način življenja in drugačno okolje. Še lažje spoznavamo nove ljudi, njihove družbe in kulture. Preselimo se lahko praktično kamorkoli in kadarkoli ter se povežemo in mrežimo z različnimi organizacijami in posamezniki – Osebnostno ali prek spletnih portalov.

Ali bi ob tem lahko posameznik prenesel svoje navade v novo okolje? Bi prevzel tuje navade in se resocializiral v novo okolje? Bi se integriral v nov način življenja? Ali pa bi okolico navadil na svoj način življenja, na svojo kulturo? Morda pa bi se obe kulturi spojili v nekakšno mešanico obojega? Širše gledano, na mezarstvu, se v diplomskem delu sprašujem, kaj bi se zgodilo s podjetji.

Kakor je svet globalno dostopen posamezniku, je dostopen tudi podjetjem. Podjetja, ki se širijo na mednarodno raven, lahko selijo proizvodnjo ali storitve v gospodarsko ugodnejše države. V države, ki njihove storitve potrebujejo. V države, ki podjetju prinašajo razvoj in dobiček. V tem sožitju med tujimi državami in multinacionalnimi podjetji je mnogo ovir, ki jih podjetje mora premagati, da bi uspešno delovalo.

Kadrovski oddelek je eden izmed pomembnejših v multinacionalnem podjetju. Ureja zaposlovanje in odpovedi, iskanje in selekcijo novih kandidatov, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, urejanje zaposlitvenih dokumentov, urejanje napotitev za dela v tujini itd. Vodstvo kadrovskim službam zaupa veliko odgovornost in dolžnost, da na nek način strokovno pomagajo voditi podjetje, ga ohranjati vitalnega, se prilagajati na stalne turbulentne spremembe ter delovati v splošno dobrobit podjetja.

1.1 OPREDELITEV PROBLEMA

Diplomsko delo se osredotoča le na eno izmed mnogih ovir na poti prenosa HRM-praks. Če je podjetje mednarodno razvejano, se posledično pojavljajo tudi kulturne razlike med državami ali družbami, kjer je podjetje. Ena dilema je, kako se podjetje s kulturnimi razlikami sooča, druga pa, kako podjetje prenaša poslovne prakse te diferenciacije. Rdeča nit obravnave je potek prenosa HRM-praks prek različnih kulturnih dejavnikov v multinacionalkah na slovenskem ozemlju. Pravzaprav me najbolj zanima, kako kulturni dejavniki vplivajo na prenos HRM-praks in v kolikšni meri je ta prenos sploh uspešen.

Diplomsko delo se v grobem deli na dva dela. Prvi, teoretični del opisuje teoretsko podlago, ki podaja okvir tej temi, drugi del pa je empirične narave. V empiričnem delu so analizirani podatki, ki izhajajo iz vprašalnikov, ki sem jih razposlala podjetjem, in intervjujev. Nekatera med njimi so tuje multinacionalke, ki delujejo (tudi) v Sloveniji, druga pa so slovenska mednarodna podjetja. Moj namen v empiričnem delu je primerjati slovenska mednarodna podjetja s tujimi. V zaključku so pridobljeni podatki razloženi in opisani s pomočjo teorije in pridobljenih informacij v raziskovalnem delu, celotna tema pa je zaključena v smiselno celoto. Ključna ugotovitev je, da je pravzaprav težko na podlagi raziskave le nekaj podjetij razumeti in jasno opredeliti težave, ki se pojavljajo zaradi vpliva kulturnih dejavnikov ob prenosu HRM-praks.

1.2 PREDSTAVITEV PREDPOSTAVK

1. predpostavka: Bolj ko ima podjetje razvito kadrovske dejavnosti, manjši je vpliv kulturnih dejavnikov na prenos HRM-praks v podružnicah.

Namen te predpostavke ali teze je raziskati, kakšno zvezo ima razvitost kadrovskega oddelka z vplivom kulturnih dejavnikov na HRM-področje v podružnicah oziroma devizijah multinacionalnega podjetja. Podlaga za to predpostavko je namreč, da ima kadrovski oddelki v podjetju moč nadziranja kulturnih elementov v okolju. Če je HRM-oddelek močan in dobro zasnovan, je sposoben kontrolirati in upravljati kulturne elemente. V nasprotnem primeru bi lahko trdila, da šibek kadrovski oddelki nimajo moči nad vplivom kulturnih dejavnikov v podružnicah in da bodo tako ti prevladovali tudi pri prenosu HRM-praks.

2. predpostavka: Če prenos HRM-praks ni (učinkovito) izveden, je vpliv kulturnih dejavnikov na HRM-prakse močnejši.

Druga predpostavka ali teza se posveča vprašanju prenosa HRM-praks v povezavi s kulturnimi dejavniki. Trdi namreč, da bo vpliv kulturnih dejavnikov močnejši, če prenos HRM-praks ni izveden oziroma ni učinkovito izveden. Če so priprave na prenos HRM-praks učinkovito zasnovane in postopek prenosa dobro izpeljan, to lahko pomeni, da ne bi smelo biti težav z vplivom kulturnih okoljskih dejavnikov. Če pa je postopek prenosa izpeljan neučinkovito oziroma ta postopek ne uspe, potem to posledično pomeni, da so kulturni dejavniki močnejši.

2 TEORETIČNI DEL

2.1 KULTURA

2.2 KULTURA KOT FENOMEN

Kultura je družbeni fenomen, ki nima enotne definicije. Ta pojem vsi redno uporabljamo, ne da bi mu dodelili konkretno razlago. Tako v vsakdanjem življenju kot v strokovni rabi se srečujemo z različnimi razlagami kulture. Ker pojem "kultura" lahko uporabljamo v različnih kontekstih, se pravzaprav lahko vprašamo o njegovi dejanski uporabnosti. Če lahko vsak posameznik, naj bo to učenec, študent, trgovec, profesor ali znanstvenik, uporablja pojem "kultura" v različnih situacijah, ob različnih priložnostih in ob različnem času, si lahko mislimo, da ima vsak svojo različico definicije tega pojma, pri čemer ima vsak na svoj način prav.

Trdimo pa lahko, da družba in kultura ne obstajata ena brez druge – kulture ni brez družbe, in obratno. Kultura je integrirana in povezana, saj je skupna večini pripadnikov določene skupine (družbe). Pomembno je omeniti, da je kultura naučena in se prenaša iz generacije v generacijo. Je način obnašanja, življenja in vedenja posameznikov v skladu s pravili, ki jih družba določa. Njene bistvene sestavine so vzorci vedenj, jezik, norme in vrednote, vsa znanja, materialni objekti in značilnosti kulture. Vsak posameznik se rodi v specifično kulturo, v katero se mora integrirati, da bi se z družbo uskladil. Če ne želi biti etiketiran kot devianten, se mora posluževati enakih vrednot, obnašanj, govora itd. kot celotna družba. Po drugi strani pa je sodobna družba močno fragmentirana, kar ustvarja subkulture.

Subkulture so različne manjše kulture, katerih člani so posamezniki, ki si delijo podoben način vedenja, oblačenja, vrednote, pripadnost ipd., a vendar niso v protislovju z dominantno kulturo, temveč so le njene podmnožice (Jenks 2005).

Geert Hofstede je eden izmed najpomembnejših raziskovalcev s področja kulture, saj je opravil eno izmed najboljšežnejših študij. V tej študiji je predstavil štiri dimenzije kulture (Hofstede 1980):

1. **Razlika v moči:** do kolikšne mere družba sprejema dejstvo, da je moč neenakomerno porazdeljena v organizacijah.

Hofstede ugotavlja posledice, ki jih ima visok indeks razlike v moči za organizacije. Posledice, ki jih navaja, so: razlike v zaslužkih, več nadzornega osebja, visoke organizacijske piramide, večja stopnja centralizacije, beli ovratniki pa so bolj cenjeni od modrih.

2. **Izogibanje negotovosti:** do kolikšne mere posameznik zaznava grožnjo zaradi negotove situacije. Temu se poskuša izogibati z napredovanjem, večjo stabilnostjo, večjim številom pravil ipd.

Dežele z visokim indeksom so izpostavljene večjemu številu formaliziranih pravil in standardizacije, več je ritualov. Fluktuacija zaposlenih je nižja, stopnja zadovoljstva pa višja, vodje imajo več nadzora, a tvegajo manj.

3. **Individualizem – kolektivizem:** individualizem predstavlja družbeni okvir, ki je slabše povezan in v katerem ljudje skrbijo zase in za svojo družino. Nasprotno pa kolektivizem predstavlja tesno povezan družbeni okvir, kjer ljudje ločujejo "in-groups" in "out-groups", pri čemer prva skupina skrbi za njih, oni pa to vračajo s pripadnostjo in solidarnostjo.

Družbe z visoko stopnjo kolektivizma nakazujejo, da je posameznikova vključitev v organizacijo tudi moralne narave, zaposleni pa v zameno pričakujejo, da bo organizacija za njih skrbela. Tako ima organizacija velik vpliv na posameznikovo blagostanje.

4. **Stopnja maskulinizacije:** do kolikšne mere so v družbi razširjene vrednote, kot so pridobivanje materialnih dobrin in denarja, oblasti, nizke kakovosti življenja ipd.

Dežele z visoko stopnjo maskulinizacije imajo nizko število žensk na visokih položajih. Organizacija lahko posega v posameznikovo zasebno življenje, kar mu povzroča stres, pogosti so tudi industrijski konflikti (Hofstede 1980).

Hofstedova študija je ključnega pomena, da razumemo različne dimenzije kulture v različnih kulturah. Njegovo delo je pomembno, da razumemo različnost kultur, kar vpliva na prenos HRM-praks, to pa je osrednjega pomena v tem diplomskem delu.

Glede na navedeno lahko trdimo, da je kultur (vsaj) toliko, kolikor je družb. Različne družbe, med seboj ločene geografsko, versko itd., razvijejo svojo kulturo, ki je najbližja le

pripadnikom te družbe. Napačno bi bilo enačiti družbo in kulturo. Družba je neodvisna skupina ljudi, ki živijo na istem prostoru in sodelujejo v skupni kulturi, medtem ko je kultura skupek običajev nekega naroda, torej načrt za usmerjanje delovanja ljudi.

Zaradi globalne navzočnosti korporacij lahko pojem kultura povežemo tudi z delovanjem organizacij. Ker so to entitete, ki so družbena struktura, se znotraj njih neizogibno izoblikujejo lastne kulture. Ta tema še danes zaposluje strokovnjake in teoretike, prav to je tudi tema diplomskega dela.

2.3 KULTURNI DEJAVNIKI

Eden izmed osrednjih pojmov oziroma, natančneje, besednih zvez so kulturni dejavniki. Kot je že bilo omenjeno, je pojem "kultura" pojem, ki ga hkrati vsi razumemo, a vsak na drugačen način, kar predstavlja kompleksnost razumevanja tega pojma. Enako bi lahko sklepali za besedno zvezo "kulturni dejavniki", ki lahko predstavlja neke vrste podmnožico kulture. Razlaga in definicija kulturnih dejavnikov se mi zdi pomembna za nadaljnje razumevanje in jasnost diplomskega dela.

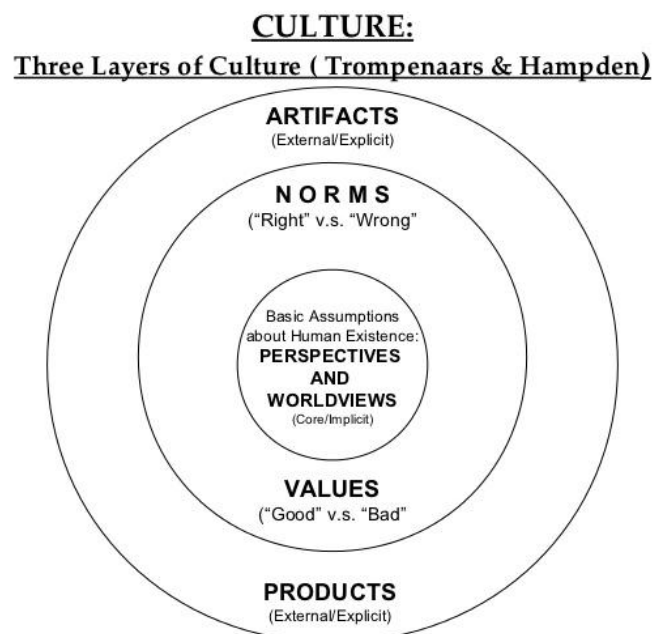
Tudi znanstveniki so neenotni pri razumevanju dejavnikov. Te bi lahko zaradi lažjega razumevanja poimenovala tudi sestavine kulture. Sestavine ali deli kulture so tisti, ki jo oblikujejo v celovito enoto. Dejavniki so torej deli, ki vplivajo ne le na prenos HRM-praks v tem določenem primeru, temveč tudi na integracijo, sprejemanje novosti in podobno.

Število sestavin se torej glede na različne opredelitve kulture razlikuje. Večina strokovnjakov navaja naslednje osnovne sestavine (Hrastelj in Makovec Brenčič 2003):

- družbene organizacije in ustanove,
- norme in vrednote,
- religija,
- jezik,
- vzgojni in izobraževalni sistemi,
- estetika,
- materialna kultura in življenjske razmere.

Vse sestavine kulture bi lahko umestili v Trompenaarsov model večplastnosti kulture (1998). Sam je ta model primerjal z večplastnostjo čebule. Nacionalna kultura naroda je torej sestavljena iz več plasti, kakor čebula, kjer je vsaka plast globlja, v samem centru pa je "nevidna sredica". Spodnja slika prikazuje ta model. Videti je, da lahko zgornje simbole razdelimo v različne plasti "čebulnega modela". Zaradi vsega navedenega bom celotno predstavitev upoštevala kot kulturne dejavnike, ki vplivajo na prenos HRM-praks (Trompenaars in Hampden 1998).

Slika 2.1: Čebulni model večplastnosti kulture



4

Vir: Trompenaars in Hampden (1998).

2.4 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Organizacijska kultura je verjetno najbolj kritičen element, ki determinira organizacijsko kapaciteto, uspešnost in dolgoživost. Kakor sem že v enem izmed prejšnjih podpoglavij trdila, da ni kulture brez družbe, lahko tudi za organizacijsko kulturo rečemo, da je realizirana z zaposlenimi v organizaciji, brez katerih ne more obstajati. Lahko trdim, da je odvisna od komunikacije med ljudmi in njihovimi odnosi. Razvoj in kultura organizacije sta pogojena z odnosi, ki jih ljudje razvijejo.

Menim, da ni treba poudarjati kontradiktornosti, ki jo predstavlja pojem "organizacijska kultura". Kot navaja Mesnerjeva, je termin protisloven, saj je pojem "kultura" splošno sprejet z umetniškim pridihom, po drugi strani pa bi antropologi lahko besedni zvezi pripisali kontroverznost, saj organizacija ne more imeti lastne kulture, ki bi bila različna od globalnega sistema (Mesner – Andolšek 1995).

Čeprav se strokovnjaki razlikujejo po definiciji organizacijske kulture, so si enotni pri njenih šestih ključnih elementih (Radovic – Markovic 2012):

- kultura je lastnina celotne skupine ljudi,
- spaja ljudi tako čustveno kot intelektualno,
- temelji na skupnih izkušnjah,
- spreminja se glede na spreminjajoče se okoliščine,
- sestavlja jo veliko paradoksov in kontradiktornosti,
- vsebuje simbole in metafore.

Pojem "organizacijska kultura" lahko razumemo kot zbirko norm, delovnih odnosov, vrednot in razumevanj odnosov, ki vladajo v organizaciji (Baron in Kreps 1999).

Organizacijska kultura bi z vidika splošno uveljavljenega pomena pojma "kultura" in umetnostnega dojetja tega lahko predstavljala, koliko se v določeni organizaciji njeni člani ukvarjajo z umetniškim udejstvovanjem. Po drugi strani, upoštevajoč antropološki vidik, lahko ugotovimo, da organizacija ne more imeti lastne kulture, ki bi bila drugačna od kulturnega sistema globalne družbe oziroma vsaj družbenega okolja, v katerem organizacija deluje, oziroma okolja, v katerem delujejo njeni deležniki (Kavčič 2006).

Organizacijska kultura je sestavljena iz norm, vrednot in verovanj. Razvije se skozi čas, lahko načrtovano ali pa tudi ne. Je zelo kompleksna. Različne kulture so karakteristike različnih organizacijskih sistemov in struktur. Prav tako različni ljudje dajejo prednost različnim organizacijskim kulturam in jih posvojijo na različne načine. Velikokrat pa organizacija vpelje različne kombinacije številnih organizacijskih kultur ali pa je ena dominantna in so ji druge podrejene oziroma so subkulture. Večje število kultur je v določeni organizaciji sprejemljivo in potrebno, v drugi pa to lahko predstavlja težavo. Zaradi tega je kulturo treba previdno definirati in oblikovati, če želimo, da je v organizaciji funkcionalna in da podpira vse naloge in cilje organizacije (Radovic – Markovic 2012).

Organizacijsko kulturo lahko razumemo predvsem kot lastnost skupine ali članov organizacije. Če lahko dokažemo, da ima določeno število ljudi pomembno število skupnih izkušenj v procesu reševanja problemov, lahko predpostavimo, da so jih te skupne izkušnje v določenem času vodile do skupnega pogleda na svet. Je določena vrsta skupnih pomenov ali skupni simbolni svet, ki ga imajo člani organizacije (Mesner – Andolšek 1995).

Morda je v tem trenutku najboljša definicija ta, da je organizacijska kultura sestava mnenj skupine ljudi, ki so sprejeti, odkar so dokazali, da so uspešni in učinkoviti pri reševanju težav pri eksterni posvojitvi in notranji integraciji. Na podlagi tega uči na novo zaposlene, da ima organizacija pravilen način razmišljanja ter odnos do dela in zaposlenih (Radovic – Markovic 2012).

2.5 MULTINACIONALNE ORGANIZACIJE IN NJIHOVA ORGANIZACIJSKA KULTURA

Majhno podjetje iz mesta Bentonville v ZDA se je prelevilo v organizacijo, ki jo poznamo pod imenom Walmart. Don Soderquist, nekdanji podpredsednik in sedaj upokojenec Walmarta, pojmuje kulturo kot element, ki je veliko prispeval k uspehu. Prav tako Howard Schutz, ustanovitelj Starbuck Coffee, in Howard Behar, bivši predsednik Starbucka, trdita, da je k uspešnosti njihove organizacije več prispevala organizacijska kultura kakor sama kava.

Google, ki je postal vodilni internetni brskalnik, meni, da se ključ do neprestanega napredka skriva v talentu in kreativnosti zaposlenih. Pravijo, da je njihov uspeh to, da ljudi s talentom spremenijo v nenavadno kreativen tim. Takšne ljudi privabljajo k sebi zaradi njihove kulture (Flamholtz in Randle 2011).

Glede na zgoraj navedeno lahko sklepamo, da ima organizacijska kultura v multinacionalnih organizacijah zelo veliko vlogo, če ne celo najpomembnejše. Zanimivo je, da nekatera podjetja to razumejo in organizacijsko kulturo tudi razvijajo, druga pa se ne zavedajo njenih pozitivnih učinkov, ki bi spodbujali dobičkonosno poslovanje in dobro počutje zaposlenih.

Da bi podjetje lažje preživel ob naraščajoči mednarodni delitvi dela, poglobljanju specializacije in konkurenci, ki jih prinaša globalizacija, se mora razširiti na tuja območja. Da bi pridobilo vse to, se mora podjetje privaditi in sprejeti nove okoliščine na tujih trgih. Da bi obvladovala internacionalizacijo in preživela, morajo podjetja obvladati raznolikost in prilagodljivost (Jaklič 2007).

Jakličeva (2007) se v svojem delu ukvarja tudi z napotitvijo zaposlenih na delo v tujino in navaja, da je mobilnost Slovencev nizka. Slovenske multinacionalke podcenjujejo tudi kulturne razlike in ne poznajo morebitnih prednosti multikulturnega okolja, kar se zrcali v nepripravljenosti in neprilagodljivosti tujim kulturam (Jaklič 2007).

Po besedah Mesnerjeve (1995) lahko organizacijsko kulturo razumemo kot vrsto "filtrov" ali "leč", ki nam pomagajo, da zaznavamo in se osredotočamo na pomembne dele svojega okolja v organizaciji in zunaj nje. Brez njih bi občutili negotovost in preobremenjenost. Tako obstoječi kulturni obrazci stabilizirajo svet (Mesner – Andolšek 1995).

Specifični dejavniki determinirajo obliko korporacijske kulture (HR Magazine 2008):

- odnose med zaposlenimi in organizacijo,
- hierarhični sistem avtoritet,
- splošno mnenje zaposlenih o medkulturnih dejavnikih v HRM-ju,
- organizacijsko prihodnost (vrednote, vizija, misija in cilji) in različne vloge v organizaciji.

Organizacijska kultura nakazuje organizacijsko zdravje in delovanje. Eksplicitno ali implicitno, kultura vpliva na splošno organizacijsko finančno delovanje. Navezuje se na osnovne organizacijske vrednote, lahko celo prikazuje organizacijsko osebnost. Prav vsaka organizacija, od najmanjše do največje, ima svojo kulturo (ali več), ki vpliva na obnašanje zaposlenih na več področjih, kot na primer odnos do strank, standardi poslovanja, inovacije ipd. (Flamholtz in Randle 2011).

Kultura se manifestira skoraj povsod v organizaciji. Kaže se v besedah in komunikaciji ljudi. Organizacija, bogata z besednim zakladom, svojimi lastnimi kraticami in pojmi, se bo znotraj tako sporazumevala. To lahko predstavlja tudi vstopno blokado, da bi prišleki razumeli besede in bi lahko komunicirali. Kultura se kaže tudi v raznih predmetih, ki so v organizaciji, od skodelic za kavo do umetnin, slik ipd. (HR Magazine 2008).

HR-menedžerji so osrednji igralci, ki se soočajo s kulturnimi izzivi. Ti kulturni izzivi so lahko tudi zaposleni, ki delajo v sami organizaciji, a ne pripadajo dominantni kulturi – torej so druge narodnosti, veroizpovedi, so odraščali v drugačni kulturi ipd. Lahko pa so to tudi zaposleni, ki delajo v podružnici na drugi strani sveta. Prav zato je osrednja naloga HRM-oddelka razumeti, kako medsebojno različni kulturni dejavniki vplivajo na HRM-prakse (HR Magazine 2008).

Menedžment človeških virov (angl. Human Resource Management – HRM) je formalna struktura znotraj organizacije, ki je odgovorna za vse odločitve, strategije, dejavnike, procese, operacije, prakse, funkcije, aktivnosti in metode, ki se nanašajo na menedžment ljudi (SHRM 2008).

Kljub temu pa kulturna raznolikost še vedno ustvarja vedno nove izzive HRM-oddelku. Prav zato je v uspešnih organizacijah enaindvajsetega stoletja zaželeno, da so vodje dovzetni za kulturno raznolikost in drugačno delovno okolje, da so sposobni delati z drugačno kulturo, z dobro poslovno etiko in normami ter protokoli. Da bi vodja bil primeren za delo v podružnicah, mora biti medkulturno ozaveščen. To je zmožnost, da hitro preklopi na drugačen etični ali kulturni kontekst ter se hitro nauči novih vzorcev interakcij in obnašanja. Ta kompetenca je ključna za delo izven domačega okolja. Prvi korak k temu je razumevanje lastnih vrednot in lastne kulture. Pomembno je tudi razumeti, da imajo drugačne kulture drugačne vrednote (HR Magazine 2008).

Da bi zgradili ali ustanovili optimalne poslovne odnose, je potrebna globalna spretnost. Ta je definirana kot stanje, kjer kulturni dejavniki pomagajo podjetju delovati kljub spreminjajočemu se tržnemu dogajanju, in je prednost, ki pomaga ustanoviti in vzdrževati dobre poslovne odnose. Vendar je treba medkulturno komunikacijo širiti tudi znotraj centrale podjetja, ne le globalno med podružnicami. Da bi ljudje z različnim kulturnim ozadjem medsebojno uspešno sodelovali, se mora komunikacija poglobiti. Treba se je zavedati lastnih in tujih kulturnih elementov. Takšna komunikacija je bistvenega pomena za poslovne odnose (tudi mehke veščine, kot so rokovanje, pozdravi ipd.). HRM-strokovnjaki lahko oblikujejo prakse, ki učijo zaposlene medkulturnega delovanja, in menedžerje nagradijo, ko se jih naučijo, učijo druge in ta znanja potem uporabijo v tujini (HR Magazine 2008).

Perlmutter (1969) v svojem delu izpostavlja tri možne načine odnosa matične družbe do svojih podružnic. To, kako se matična organizacija "orientira", lahko povzroči posledice tudi na načinu prenosa HRM-praks. Perlmutter (1969) jih opisuje tako:

- **etnocentrični način:** poslovanje in organizacijska kultura v podružnicah sledita poslovanju in kulturi matične družbe. Podjetje zaposluje ljudi iz matične družbe na ključnih pozicijah v podružnicah po svetu, implementirajo pa se standardi, značilni za matično družbo. Organizacija tako implementira enake HRM-prakse v divizije in ostale enote, kot jih ima v domačem podjetju;
- **policentrični način:** poslovanje in organizacijska kultura sta odvisna od države, v kateri je podružnica, na ključnih pozicijah podružnice pa so zaposleni ljudje, ki so izbrani iz lokalne podružnice, prav tako so standardi določeni lokacijsko, tako da ima vsaka podružnica svoj način poslovanja in svojo organizacijsko kulturo. Enota sledi pravilom in načinu delovanja, ki jih ima država, v kateri gostuje, in se jim popolnoma prilagodi, enako pa velja za prenos HRM-praks;
- **geocentrični način:** standardi so univerzalni in lokacijski za vse podružnice. To je internacionaliziran način, ki se identificira z vsemi nacionalnimi interesi, skušajo pa izobraziti zaposlene na vseh lokacijah za vsa ključna delovna mesta v vseh podružnicah. Ta strategija določa enotni sistem praks za vse enote po celem svetu;
- obstajajo seveda tudi **hibridi**, ki uporabljajo kombinacijo dveh ali več načinov.

Za katerega izmed navedenih načinov se bo podjetje odločilo, je odvisno ne le od svobodne volje in politike v podjetju, temveč tudi od gostiteljskih lokalnih teženj.

Na podlagi študije sta Beechler in Yang omenila tri razloge, od katerih je odvisno, ali lahko organizacija prenese svoje domače prakse v tuje okolje (Beechler in Yang 1994):

- dejavniki, povezani z domačim okoljem: Kakšna je nacionalna kultura in do kolikšne mere širitev v tuja okolja vpliva na filozofijo podjetja in administrativno delovanje;
- dejavniki, povezani z državo gostiteljico: kako se kultura razlikuje od domače, kakšno je stanje trga delovne sile, kakšni so industrijski odnosi in kakšna so ostala pravna pravila;
- zadeve, ki se nanašajo na organizacijo: do kolikšne mere naj se organizacija razširi ter v kolikšni meri so enote odvisne od matice, in obratno.

Pri takšnih prenosih sta poudarjeni dve stvari: nekateri organizacijski vidiki so lahko bolj univerzalni, drugi pa bolj kulturno specifični. HRM-pravilniki in filozofija se zelo razlikujejo od praktičnega odvijanja HRM-praks. Kadrovski oddelek podjetja ni zgolj interne narave. Na takšne prakse vplivajo tudi različni zakoni, politična dogajanja, industrijski odnosi itd. (Tayeb 1998).

3 MEDKULTURNI MENEDŽMENT

Globalne težnje v mednarodnem poslovanju so ustvarile tudi potrebo, da se vodje podjetja izobražujejo in razvijajo izven okvirov svoje lastne kulture. Uspešno morajo poslovati in se prilagoditi tudi tujim trgom ter se integrirati v drugačne kulture.

Medkulturni menedžment uči in opisuje organizacijsko vedenje znotraj družb in kultur ter jih primerja z drugačnimi družbami in kulturami. Cilj medkulturnega menedžmenta je poiskati primerno razumevanje in interakcijo sodelavcev, vodij, strank itd. Raziskovanja in izobraževanja o medkulturnih vidikih so se začela že več kot tri desetletja nazaj. Prvotni pomen medkulturnega učenja je bil priučiti vodje o poslovni odgovornosti do tujih kultur, predvsem v multinacionalnih organizacijah. Prav tako naj bi jih priučila kompetenc, kako uspešno komunicirati z ljudmi iz drugačnih kultur. Od takrat se je svet drastično spremenil,

prav tako organizacije. Vsak vodja je del globalne delovne sile in ne more biti zelo učinkovit brez osnovnega razumevanja medkulturnega menedžmenta (Joy 2013).

Dejstvo je, da sta razumevanje in upoštevanje medkulturnega menedžmenta bistvena za globalni uspeh poslovanja podjetja (Mandenhall in ostali 2013).

Bird in ostali (2010) navajajo tri osrednje domene, ki vplivajo na uspešno globalno vodenje:

- **menedžment percepcije** (angl. *Perception management*): ukvarja se z vprašanjem, kako se ljudje soočajo s kulturnimi razlikami v kognitivnem smislu. Osredotoča se na mentalno fleksibilnost ljudi in njihovo tendenco, da si ustvarjajo hitra mišljenja o razlikah, ter njihovo zanimanje za druge kulture;
- **menedžment odnosov** (angl. *Relationship management*): raziskuje človekovo vrednotenje pomembnosti odnosov na splošno, na primer, v kolikšni meri se zavedajo ljudi okoli sebe in njihovih interakcij ter kakšna je stopnja samozavedanja in njihovega vpliva na druge. Menedžment odnosov se skoncentrira na vprašanje, kako mentalne strukture posameznikov oblikujejo odnose in obnašanja, še posebej v multikulturnih okoljih;
- **samoupravljanje** (angl. *Self-management*): opredeljuje posameznikovo sposobnost, da lahko identificira in nadzoruje lastna čustva in stres. Da bi posameznik lahko bil uspešen v multikulturnih situacijah, se mora zavedati samega sebe, svojih čustev in vrednot. Prav tako mora biti sposoben razumeti in sprejeti njemu "tuje" ter drugačne kulturne okoliščine in navade, ko je v to primoran. Hkrati se mora zavedati svojih občutenj, da bi ostal mentalno in čustveno "zdrav".

Te domene, ki jih navajajo Bird in ostali (2010), so bistvenega pomena, da bi razumeli širino konteksta, ki ga vključuje medkulturni menedžment. Pomembno pa je tudi doumeti kompleksnost tega pojava in razmeti izziv, ki ga medkulturni menedžment prinaša. Znotraj teh domen so kompetence, ki so ključnega pomena za globalno vodenje. Bird in ostali (2010) v svojem delu dejansko začrtajo osrednje kompetence, ki jih mora imeti vodja, ki deluje na globalni ravni.

3.1 INTERNACIONALIZACIJA V SLOVENIJI

Tudi internacionalizacija v najširšem smislu mednarodnega sodelovanja je pomembna za razumevanje diplomskega dela. Prenašanje HRM-praks prav tako pomeni neke vrste mednarodno sodelovanje, saj sta vključeni tako država, kjer je podružnica, kot država, ki določeno prakso izvaja.

Jakličeva (2007) navaja, da je po navedbah menedžerjev mobilnost Slovencev nizka, zato podjetja minimizirajo selitev svojih zaposlenih v tujino. Vodilni v podjetjih navajajo nepripravljenost na odhod v tujino in hitro vračanje izseljencev domov kot najpomembnejši oviri. Nizka mobilnost slovenskih delavcev se odraža tudi na prenosu znanja iz matic v podružnice. Še bolj pa se zaplete pri naraščanju števila trgov in njihovi raznolikosti. Prav tako se lahko izkaže, da je bil čas priprave menedžerja izseljenca prekratek in pomanjkljiv. Pogosto je bil namreč usmerjen v spoznavanje funkcionalnih poslovnih in tehničnih znanj, to je v finance, trženje, razumevanje tehnologije in tuji jezik, manj pa v spoznavanje kulture in vključevanje njegovih ožjih družinskih članov, kulturnega prilagajanja, mreženja in ostalih mehkih veščin (Jaklič 2007).

Vzrok je torej v neustrezni kadrovski pripravi, ki je večkrat zanemarjena, saj se podjetje bolj osredotoča na finance in trženje. Sledijo podcenjevanje kulturnih razlik in odsotnost multikulturnega okolja ter nepoznavanje morebitnih prednosti multikulturnega okolja, ki se zrcali v nepripravljenosti in neprilagodljivosti tujim kulturam (Jaklič 2007).

Vzgoja kadrov je eden izmed ključnih izzivov za obvladovanje internacionalizacije. Zanemarjanje mednarodne dimenzije in multikulturnosti je posebej značilno za državna podjetja, ki so prepočasna. Večjo skrb pa temu vseeno posvečajo velika razvejana podjetja, hitro rastoča mala in srednje velika podjetja. Največ priložnosti za poslovanje ponujajo gospodarstva na Kitajskem, v Rusiji, Indiji in Braziliji, ki so kulturno zelo različna od Slovenije v mnogo spektrih, zato bo treba kulturnemu izobraževanju čim prej dati primeren poudarek, če se podjetja želijo uspešno vključiti na trg (Jaklič 2007).

4 PRAVNA IN SOCIALNA PODLAGA NAPOTITVE DELAVCA V TUJINO

Menim, da je pomembno omeniti tudi potek pravnih napotitev delavca, zaposlenega v Sloveniji, za delo v tujini.

Zavod Republike Slovenije za zavarovanje (ZRSZ) navaja, da je napoteni delavec tisti, ki je zaposlen v Sloveniji, a ga delodajalec začasno napoti na delo v drugo državo. Ob tem mora delodajalec izpolniti določene splošne pogoje, da bo napotitev delavca v tujino pravno legalna (ZRSZ 2010).

Te pogoje dopolnjuje tudi slovenska delovnopravna zakonodaja, kjer je navedeno, da mora, če je delavec začasno napoten v tujino, pogodba o zaposlitvi vsebovati posebne določbe (ZDR – 1 2013).

V času napotitve morajo biti napotenemu delavcu zagotovljene minimalne pravice za delo in zaposlitev, tako kot so urejene v državi napotitve. Sodeč po podatkih v Uredbi o koordinaciji sistemov socialne varnosti (2010), je napoteni delavec še vedno zavarovan in zaposlen v državi osnovne zaposlitve, v tem primeru v Sloveniji. Sledi tudi ureditev začasnega bivanja, v državi, v kateri je delavec še vedno zavarovan, pa je upravičen tudi do družinskih dajatev (Uredba o koordinaciji sistemov socialne varnosti 2010).

5 EMPIRIČNI DEL

5.1 POTEK DELA

V uvodu sem zapisala dve predpostavki, ki me vodita skozi celotno delo.

- Prva predpostavka je bila, *da bolj ko ima podjetje razvito kadrovske dejavnosti, manjši je vpliv kulturnih dejavnikov na prenos HRM-praks v podružnicah*. Če je kadrovske oddelke močan, dobro zasnovan in učinkovit, je sposobnejši nadzirati kulturne dejavnike. Tako imajo kulturni dejavniki manjši vpliv na prenos HRM-praks.
- Druga predpostavka je bila, *da če prenos HRM-praks ni (učinkovito) izveden, je vpliv kulturnih dejavnikov na HRM-prakse močnejši*. Če prenos HRM-praks ni izveden ali ni učinkovito izveden, je vpliv kulturnih dejavnikov močnejši. Če je postopek prenosa izpeljan neučinkovito, to posledično pomeni, da so kulturni dejavniki močnejši.

Da bi lahko potrdila ali ovrgla zastavljene predpostavke, sem poleg teoretičnega dela diplomskega dela razvila tudi empirični del. Empirični del sestavlja predstavitev podjetij, ki so izpolnila poslani vprašalnik. V raziskavo sem vključila tako slovenska, kot tudi tuja multinacionalna podjetja, ki poslujejo (tudi) v Sloveniji. Nekatera med podjetji so izpolnila zgolj vprašalnik, druga podjetja pa so poleg vprašalnika odgovorila na vprašanja v sklopu intervjuja.

Namen raziskave je bil ugotoviti, ali slovenska mednarodna podjetja sledijo trendom globalnega prenosa HRM-znanj in praks ter v kolikšni meri in na kakšen način to počno. Odgovore na ta vprašanja sem poskušala pridobiti z vprašalnikom, ki sem ga posredovala kadrovskim službam mednarodnih podjetij. Opravila sem tudi intervju z dvema podjetjema, zato, da bi dobila več poglobljenih informacij. Rešene vprašalnike in intervjuje sem med seboj primerjala in opravila primerjalno analizo vključenih podjetij. Vprašalnik je razdeljen na več različnih tem, ki so osrednjega pomena pri razumevanju prenosa HRM-praks in vpliva kulturnih dejavnikov. Vprašalnik sem dopolnila z intervjujem, ki vsebuje bolj poglobljena vprašanja ne temo prenosa HRM praks in vpliva kulturnih dejavnikov na to.

Teme, na katere se deli vprašalnik, oziroma teme, na katere skušam odgovoriti z vprašalnikom, so bile izbrane s pomočjo teoretičnega dela diplomskega dela. Izpostavila sem elemente, ki mi bodo pomagali potrditi ali zavrniti zastavljeni predpostavki.

- Osrednje vprašanje raziskave je, katera podjetja na tem področju poslujejo bolje. Za nadaljnjo raziskavo je bistveno ločiti, ali je podjetje slovensko ali tuje.
- Stopnja razvitosti kadrovskega oddelka je pomembna za potrditev/zavrnitev predpostavk. Da bi ocenila njihovo uspešnost, pomembnost in razvitost, sem jih na podlagi odgovorov na vprašanja razdelila v skupine: odlična – srednja – slaba razvitost HRM-oddelka. Upoštevala sem število kadrovnikov glede na število zaposlenih v podjetju, pomembnost, ki jo HRM-oddelku pripisuje vodstvo, njihove priprave na prenos znanja HRM-praks in podobno.
- Ocena vpliva kulturnih dejavnikov pri prenosu HRM-praks je bila izoblikovana na osnovi lestvice:
 - a) neznatno
 - b) komaj opazen
 - c) opazen
 - d) zelo opazen
 - e) drastičen

Ta odgovor je pri evalvaciji pomemben, saj tako lažje zavrnem ali potrdim drugo predpostavko.

- Z istim namenom je bilo postavljeno vprašanje: "Kakšna bi bila po vašem mnenju ocena prenosa HRM-praks pri vas?" Lestvica se je glasila:
 - a) najslabše
 - b) zadostno
 - c) dobro
 - d) prav dobro
 - e) odlično
- Načini prenosa HRM-praks so navedeni v poglavju Multinacionalne organizacije in njihova organizacijska kultura. Na podlagi vira (Perlmutter 1969) so izpostavljeni trije osrednji možni načini prenosa HRM-praks. Četrty je mešanica več načinov.
 1. Etnocentrični način: *poslovanje in organizacijska kultura v podružnicah sledita poslovanju in kulturi matične družbe.*
 2. Policentrični način: *poslovanje in organizacijska kultura sta odvisna od države, v kateri je podružnica.*

3. Geocentrični način: *standardi so univerzalni in lokacijski za vsa podružnice. To je internacionaliziran način, ki se identificira z vsemi nacionalnimi interesi.*
 4. Hibridni način: *kombinacija dveh ali več načinov.*
- V teoriji so prav tako navedeni trije razlogi, od katerih je odvisno, ali prenos HRM-praks uspe ali ne (Beechler in Yang 1994).
1. Domači teren: *dejavniki, povezani z domačim okoljem: kakšna je nacionalna kultura in do kolikšne mere širitev v tuja okolja vpliva na filozofijo podjetja in administrativno delovanje.*
 2. Tuji teren: *dejavniki, povezani z državo gostiteljico: kako se kultura razlikuje od domače, kakšno je stanje trga delovne sile, kakšni so industrijski odnosi in ostala pravna pravila.*
 3. Organizacijske ovire: *dejavniki, ki se nanašajo na organizacijo: do kolikšne mere naj se organizacija razširi ter v kolikšni meri so enote odvisne od matice, in obratno.*

5.2 PREDSTAVITEV PODJETIJ

Da bi analizo odgovorjenih vprašalnikov lahko bolje razumeli, v nadaljevanju predstavljam kratek opis vsakega izmed podjetij. En sklop organizacij so tuje multinacionalke, ki poslujejo v Sloveniji, drug pa slovenske multinacionalke. Poudariti še moram, da so vsa podjetja anonimna. Tako sem zagotovila enakost vseh podjetij in lažjo preglednost. Prav zato so v njihovem opisu razloženi njihova dejavnost in formalni podatki, ki sem jih pridobila na njihovih spletnih straneh, ime pa ni razkrito. Podjetja so razdeljena na slovenska in tuja, zato da je primerjava nekoliko lažja.

5.3 TUJI MULTINACIONALNI PODJETJI

5.4 PODJETJE X

Podjetje X je eden izmed vodilnih globalnih proizvajalcev inovativnega čiščenja, dezinfekcije in sterilizacije. Organizacija ima skupno okoli 1.200 zaposlenih v desetih državah. Proizvajajo naprave oziroma stroje za čiščenje in dezinfekcijo farmacevtskih in medicinskih pripomočkov ter orodij.

Je eden izmed vodilnih proizvajalcev, ki ima svojo lastno delovno silo v vseh regijah. Njegovi naročniki so multinacionalne farmacevtske organizacije ter tudi bolnice in lekarne. Nastalo je leta 1990, tako da je razmeroma mlada organizacija, ki je nastala z združitvijo dveh podjetij.

Je del skupine, ki je švicarska industrijska organizacija. Podjetje je prepoznano kot globalni proizvajalec čistilne tehnologije, osredotočene na dezinfekcijo in sterilizacijo. Podružnice so v Nemčiji, Švici, Avstriji, Sloveniji, Belgiji, Franciji, Kitajski, Nizozemski, Veliki Britaniji in Združenih državah Amerike (Podjetje X 2015).

5.5 PODJETJE Z

Podjetje Z je podjetje, ki izdeluje osebna in lahka gospodarska vozila, ter je edino podjetje, v katerem izdelujejo dva znana avtomobilska modela. Podjetje Z je eno izmed večjih podjetij v Sloveniji. Podjetje je med največjimi slovenskimi izvozniki. Sodeč po prihodkih, se uvršča med najboljša podjetja v Sloveniji.

Na dan 31. 12. 2014 je to veliko podjetje imelo 2.002 redno zaposlena delavca in 1.078 napotenih delavcev prek zaposlitvenih agencij. Skupaj torej 3.080 zaposlenih delavcev. (Podjetje Z 2015).

5.6 SLOVENSKA MULTINACIONALNA PODJETJA

5.7 PODJETJE Y

Podjetje Y je eden izmed vodilnih proizvajalcev v Evropi, ki z vrhunsko oblikovanimi in energetsko učinkovitimi gospodinjskimi aparati izboljšuje kakovost bivanja svojih uporabnikov v devetdesetih državah sveta. Podjetje ima dolgo tradicijo proizvodnje aparatov za dom, a se osredotoča na osrednjo dejavnost, imenovano "izdelki in storitve za dom". Ta dejavnost ponuja male in velike aparate za gospodinjstvo, aparate za ogrevanje, prezračevanje, klimatske naprave, kuhinjsko pohištvo in storitve oblikovanja.

Poleg osrednje dejavnosti proizvodnje je podjetje Y v okviru poslovnega področja aktivno tudi na področju orodjarstva, industrijske opreme, ekologije, inženiringa, trgovine in gostinstva. Vizija podjetja Y pa je postati najboljši na svetu v inovacijah, ki temeljijo na dizajnu, na področju aparatov za dom.

Podjetje Y širi svojo mednarodno prodajno mrežo po vseh celinah sveta, vendar ustvari 95 % prihodkov svoje že omenjene osrednje dejavnosti izven Slovenije, največ v Rusiji, Nemčiji, na Nizozemskem, v Skandinaviji, Srednji in Jugovzhodni Evropi ter v ZDA in Avstraliji (Podjetje Y 2015).

5.8 PODJETJE W

Podjetje PW je član tuje skupine, ki je med najpomembnejšimi na področju podobnih bioloških zdravil in drugega največjega proizvajalca generičnih zdravil na svetu. Je slovenska, evropska in svetovna farmacevtska generična družba.

Področje dela podjetja PW je razvijanje, izdelovanje in trženje učinkovitih, varnih in kakovostnih zdravil od standardnih generičnih do sodobnih podobnih bioloških zdravil. S tem želijo preprečevati in zdraviti bolezni in prispevati k ohranjanju in izboljševanju življenj. Soustvarjajo položaj vodilnega dobavitelja visokokakovostnih in dostopnih zdravil. Kot del skupine želijo voditi generično farmacevtsko industrijo, pri tem pa postavljati nova merila kakovosti. Zavzemajo pa se za vpeljevanje inovativnih tehnologij in distribucijskih načinov na generičnem trgu. Družbena odgovornost je sestavni del njihovega poslovanja in uspešnosti, vodilo sta etičnost in visoka kakovost zdravil (Podjetje W 2015).

5.9 PODJETJE Q

Skupina podjetja Q je ena največjih v Sloveniji ter celotni regiji Jugovzhodne Evrope, katero sestavljajo trgovske družbe. Njena primarna in najpomembnejša dejavnost je trgovina na drobno z izdelki vsakdanje rabe v gospodinjstvu, s čimer želijo kupcem zagotoviti celovito ponudbo. Poleg naloge, da opravlja trgovsko dejavnost, izvaja tudi različne koncernske naloge za družbe v skupini.

Njihovo poslanstvo sta med drugim zadovoljen potrošnik in stabilna kapitalska struktura, vizija pa največji, najuspešnejši in najučinkovitejši trgovec v regiji.

Podjetje nudi 40.000 različnih vrst izdelkov, zaposluje pa več kot 22.600 ljudi, deluje pa že več kot 65 let (Podjetje Q 2015).

6 SKUPNA ANALIZA VPRAŠALNIKOV

V nadaljevanju je priložen vprašalnik, ki je bil poslan podjetjem. Ob podanih možnih odgovorih in ostalih opisih pod vprašanji so podani odgovori vsakega podjetja. Kjer ni zabeležen odgovor posameznega podjetja, to pomeni, da podjetje na to vprašanje ni odgovorilo. Vsi odgovori so prepisi iz originalnih vprašalnikov.

Za lažjo berljivost spodaj predstavljam legendo posameznih podjetij. Čeprav niso vsa podjetja želela skriti svoje identitete, jih zaradi enakega obravnavanja in enotnosti zapisa obravnavam anonimno.

Legenda:

PODJETJE X = PX

PODJETJE Y = PY

PODJETJE Z = PZ

PODJETJE W= PW

PODJETJE Q= PQ

VPRAŠALNIK

1. V katero skupino spada vaše podjetje z vidika velikosti? (Izberite eno izmed možnosti.)

- a) Mikro.
- b) Malo.
- c) **Srednje.** (PX)
- d) **Veliko.** (PY, PZ, PQ, PW)

Štiri podjetja spadajo v skupino velikih podjetij, eno pa v skupino podjetij srednje velikosti. Vprašalnice sem pošiljala podjetjem vseh velikosti, vendar so odgovorila le ta. Mala in mikro podjetja nimajo tako znatno razvitega HRM-oddelka in se ne ukvarjajo s kulturnimi dejavniki, zato jim vprašalnik verjetno ni ustrezal in jih raziskava ni zanimala.

2. V katero panogo spada vaše podjetje? (Izberite eno izmed možnosti.)

- a) **Proizvodnja.** (PX, PY, PZ)
- b) Storitve.
- c) **Trgovina.** (PQ)
- d) **Farmacija** (PW)

Tri podjetja, PX, PY in PZ, spadajo v panogo proizvodnih podjetij, podjetje PQ, spada v trgovinsko panogo in podjetje PW spada v panogo farmacije.

3. Koliko zaposlenih je v vašem podjetju?

PW = več kot 3.000.

PX = 165.

PZ = 1.975.

PY = 4.300.

PQ = 10.000.

PW ima več kot 3.000 zaposlenih, PX ima 165 zaposlenih, PZ ima 1.975 zaposlenih, PY ima 4.300 in PQ ima 10.000 zaposlenih. Najmanj zaposlenih ima podjetje PX, ki je proizvodno podjetje, največ zaposlenih pa podjetje PQ, trgovsko podjetje.

4. Koliko zaposlenih je v vaši celotni mednarodni skupini?

PW = cca. 135.000

PX = 1.200.

PY = 10.400.

PZ = 137.000.

PQ = 14.000.

PW je navedlo, da ima na mednarodni ravni zaposlenih približno 135.000 ljudi, PX ima v mednarodni skupini 1.200 zaposlenih, PY je navedlo 10.400 zaposlenih, PZ 137.000 zaposlenih in PQ 14.000 zaposlenih.

5. Koliko zaposlenih je v vašem kadrovskem oddelku?

PW = 40.

PX = 2.

PY = 30.

PZ = 9.

PQ = 28.

PW ima 40 zaposlenih kadrovnikov (m/ž). PX je navedlo dva zaposlena v kadrovskem oddelku, PY jih je navedlo trideset, PZ devet zaposlenih v kadrovskem oddelku in PQ 28 zaposlenih.

Skladno s številom zaposlenih variira tudi število kadrovnikov (m/ž) v HRM-oddelku. Kasneje se to izkaže za bistveno tudi pri uporabi HRM-praks in njihovem prenosu. Podjetje z največjim številom zaposlenih, za katerega se kasneje izkaže, da ima tudi najrazvitejši prenos HRM-praks, ima tudi največ zaposlenih v HRM-oddelku.

6. Ali lahko za svojo organizacijo trdite, da imate svojo lastno organizacijsko kulturo?

DA. (PX, PY, PZ, PW, PQ)

NE.

Vsa podjetja so zatrdila, da imajo svojo lastno organizacijsko kulturo.

7. Ali je organizacijska kultura v vaši organizaciji enaka kulturam v drugih enotah podjetja?

DA. (PX, PZ)

NE. (PY, PW, PQ)

PX in PZ sta navedli, da je organizacijska kultura v njihovi organizaciji enaka kulturam v drugih enotah podjetja. PY, PQ in PW so na to vprašanje odgovorila negativno.

Čeprav večina podjetij trdi, da imajo svojo lastno organizacijsko kulturo, nimajo vsa te organizacijske kulture razširjene v vse podružnice. Kar tri podjetja so navedla, da njihova organizacijska kultura ni enaka kulturam v drugih enotah podjetja. PY, za katerega v nadaljevanju ugotovim, da se najbolj zaveda težav z različnimi kulturnimi dejavniki, se s to problematiko veliko tudi ukvarja.

8. Naštejte nekaj (vsaj tri) dejavnikov, ki definirajo vašo organizacijsko kulturo.

PW = Vrednote in vedenja, sistem napredovanja, različni povezovalni dogodki ('get together', patient day..), ankete o zadovoljstvu itd.

PY = Pripadnost, pripravljenost na učenje, socialna naravnost.

PX = Tuji lastnik, izdelki, ki jih izdelujemo, način organiziranosti podjetja.

PQ = Svetovanje in odzivnost, izobraževanje in 'team building'

Podjetje PZ ni naštel nikakršnih dejavnikov. Menim, da bi, če se podjetja zavedajo lastne organizacijske kulture, morala znati naštet tudi nekaj dejavnikov, ki jo definirajo. PW je izpostavilo naslednje dejavnike: "vrednote in vedenja, sistem napredovanja, različni povezovalni dogodki, ankete o zadovoljstvu", PY je izpostavilo naslednje dejavnike: "pripadnost, pripravljenost na učenje in socialna naravnost", PX: "tuji lastnik, izdelki, ki

jih izdelujemo, način organiziranosti podjetja" in PQ: " svetovanje in odzivnost, izobraževanje in team- building".

9. Ali vaše podjetje uporablja prakse medkulturnega menedžmenta?

DA. (PX, PY, PZ, PW)

NE. (PQ)

Ker je v teoriji medkulturni menedžment izpostavljen kot pomemben del pri prenosu HRM-praks, me je zanimalo, ali se podjetja poslužujejo medkulturnega menedžmenta. Očitno je, da so štiri podjetja, PX, PY, PW in PZ, odgovorila pritrdilno. PQ pa navaja, da ne uporablja praks medkulturnega menedžmenta.

10. Kaj od naštetega je najpomembnejše pri prenosu HRM-praks? (Izberite eno izmed možnosti.)

- a) Stroškovna racionalnost (minimiziranje stroškov prenosa HRM-praks).
- b) Poslovna uspešnost (maksimiziranje uspeha prenosa HRM-praks). (PX, PW)**
- c) Kulturni dejavniki v tujini (zavedanje podobnosti/razlik med domačo in tujo kulturo pri prenosu HRM-praks). (PY, PQ)**
- d) Pripravljenost napotenega zaposlenega (izobraževanje in usposabljanje zaposlenega pred odhodom v tujino ob prenosu HRM-praks).
- e) Pravni in socialni vidik (zakonsko urejena vsa dokumentacija napotitve zaposlenega).
- f) Drugo: V naše podjetje iz matičnega podjetja prihajajo le "top kadri". Zaposlitev naših strokovnjakov v tujini je redka, posebnih izobraževanj za te delavce nimamo. (PZ)**

Če so bili odgovori pri prejšnjih vprašanjih podobni, vprašanje 10 jasno pokaže, da podjetja pripisujejo različno pomembnost različnim področjem, ko pride do prenosa HRM-praks. PX in PW pripisujeta največjo pomembnost poslovni uspešnosti, pod kar spada maksimiranje uspeha prenosa HRM-praks. Osredotočeni sta torej zgolj na uspešnost prenosa, kar podjetje PX podkrepi tudi z odgovorom na vprašanje 24, kjer trdi, da "ni možnosti, da se zadeva ne

izvede". Medtem se podjetji PY in PQ osredotočata na kulturne dejavnike v tujini, pod kar spada zavedanje podobnosti in razlik med domačo in tuji kulturo. Podjetji imata tudi veliko kadrovnikov in tudi organizacijsko kulturo, ki je različna od kultur v podružnicah. Kasneje pa ugotovim tudi, da podjetje PY pripisuje "zelo opazen" vpliv kulturnim dejavnikom pri prenosu HRM-praks, podjetje PQ pa "opazen" (vprašanje 32).

Nekoliko drugačen odgovor nudi PZ. Iz matičnega podjetja prihajajo le "top kadri", med katere očitno ne spadajo menedžerji, ki bi prenašali HRM-prakse, saj so v nadaljevanju odgovori podjetja zelo skopi in pomanjkljivi. Že na podlagi tega lahko ugotovim, da kljub temu, da je to veliko mednarodno podjetje, ne prenaša HRM-praks v podružnice, prav tako nima posebnih izobraževanj v te namene.

11. Naštejte najpogostejše težave (vsaj tri), s katerimi se soočate ob prenosu HRM-praks?

PX = Pravni in socialni vidiki, pripravljenost vodij, da sprejmejo prakse, informiranje in izobraževanje.

PY = Odpor lokalnega osebja.

PW = Lokalne specifičnosti, dolgi postopki in administracija, strah pred spremembami.

PQ = Medkulturne razlike, finančni vidik, neustrezna usposobljenost "mentorjev".

PX ne navaja kulturnih dejavnikov kot ovire, s katero bi se soočalo ob prenosu HRM-praks. Navaja pravne in socialne vidike, informiranje in izobraževanje, kar lahko predstavlja težavo v smislu, da je prenos znanja težko organizirati, ter (ne)pripravljenost vodij, da sprejmejo prakse. Ni pa jasno razvidno, na kakšen način to predstavlja oviro. Morda podjetje ni dovoljno pripravljeno na spremembe in novosti, čeprav to predstavlja izboljšave. Tu je zaznati kulturno oviro. Morda se zaposleni kulturno razlikujejo, zato težje sprejmejo prakse. PY je navedlo zgolj odpor lokalnega osebja kot najpogostejšo težavo, s katero se sooča ob prenosu HRM-praks. Podjetje PW izpostavlja težave z lokalnimi specifikami, dolgimi postopki in težavno administracijo ter strah pred spremembami, podjetje PQ pa medkulturne razlike, finančni vidik in neustrezno usposobljenost "mentorjev". Podjetje PZ na to vprašanje ni odgovorilo.

12. Ali izobražujete zaposlene za delo v tujini?

DA. (PX, PY, PW)

NE. (PQ)

PX, PW in PY so odgovorila, da izobražujeta svoje zaposlene za delo v tujini. PQ odgovarja, da ne izobražuje svojih zaposlenih za delo v tujini.

13. Ali proučite kulturo, v katero se podajate poslovno, preden tja pošljete menedžerja?

DA. (PY, PW, PQ)

NE.

PX = Menedžerjev ne pošiljamo na delo v tujino.

Na to vprašanje odgovarjajo pritrdilno podjetja PY, PW in PQ. Odgovor PY, da prouči kulturo, v katero se poslovno podaja, preden tja pošlje menedžerja, sovpada z odgovorom na vprašanje 10, kjer trdi, da so mu najpomembnejši kulturni dejavniki pri prenosu HRM-praks. Razvidno je, da kulturnim dejavnikom pripisuje velik pomen. Zanimiv je odgovor PX, ki navaja, da menedžerjev ne pošilja v tujino.

14. Ob prenosu HRM-praks v podružnico (izberite eno izmed možnosti):

- a) **vnašate tudi dominantno organizacijsko kulturo.** (PX, PY)
- b) prepustite, da tuja kultura vpliva na prenos praks.
- c) **poskušate reševati kulturna nesoglasja in poiščete nove rešitve.** (PW, PQ)
- d) se z organizacijsko kulturo ne ukvarjate.

PX in PY sta odgovorili, da ob prenosu HRM-praks v podružnico vnašata tudi dominantno organizacijsko kulturo. Izpostavila bi odgovor PY, ki trdi, da ob prenosu HRM-praks v podružnico vnaša tudi dominantno organizacijsko kulturo, kar bi načeloma veljalo kot etnocentrični način. Vendar je podjetje samo na začetku izpostavilo (glej vprašanje 5), da organizacijska kultura v njihovi organizaciji ni enaka kulturam v drugih enotah podjetja. Morda to namiguje na to, da poskusi vnašanja dominantne organizacijske kulture ob prenosu HRM-praks niso uspešni. Podjetji PW in PQ sta navedli, da poskušajo reševati kulturna nesoglasja ter iščejo nove rešitve.

15. Ali vodstvo spodbuja izobraževanje menedžerjev v okvirjih medkulturnega menedžmenta?

DA. (PY, PW)

NE. (PQ)

PX = Medkulturnega menedžmenta ne izvajamo.

Vodstvo PY podpira medkulturni menedžment, kar je logično glede na njegovo osredotočenost na kulturne dejavnike, kar sem do sedaj že ugotovila. Enako izpostavi podjetje PW, medtem, ko podjetje PQ trdi, da vodstvo ne spodbuja izobraževanje menedžerjev v okvirjih medkulturnega menedžmenta. To se sklada z vprašanjem številka 9, kjer trdijo, da praks medkulturnega menedžmenta sploh ne uporabljajo. Pri PX pa bi izpostavila njegovo navedbo, da medkulturnega menedžmenta ne izvaja, čeprav je na vprašanje 9 odgovorilo, da se poslužuje praks medkulturnega menedžmenta.

16. Kako se vodstvo sooča s kulturnimi težavami? (Izberite eno izmed možnosti.)

- a) **Ignoriranje težav.** (PQ)
- b) **Reševanje težav.** (PX, PY, PW)
- c) Vsiljevanje lastne volje.
- d) Popuščanje tuji kulturi.

PX, PW in PY so izpostavili enak odgovor, in sicer da se njuno vodstvo sooča s kulturnimi težavami na način, da težave rešujejo. Podjetje PQ pa trdi, da težave ignorirajo. Ne samo, da ne spodbujajo izobraževanje menedžerjev v medkulturnih kontekstih, temveč kulturne težave tudi ignorirajo.

17. V kolikšni meri se vodstvo zanaša na HRM-oddelek, ko se zaposlenega pošilja v tujino? (Izberite eno izmed možnosti.)

- a) **V celoti prepusti HRM-oddelku urejanje zadev.** (PX)
- b) **HRM-oddelku narekuje ukaze, ki jih HRM mora izpolniti brez možnosti sprememb.** (PQ)
- c) **O vsem se posvetuje s HRM-oddelkom in je odprto za spremembe.** (PY, PW)
- d) HRM-oddelek nima opravka s pošiljanjem zaposlenih v tujino.

Podjetji PW in PY odgovarjata, da se vodstvo v tem primeru o vsem posvetuje s HRM-oddelkom in je odprto za spremembe, ko zaposlenega pošilja v tujino. Podjetje PQ pravi, da vodstvo HRM-oddelku narekuje ukaze, ki jih HRM mora izpolniti brez možnosti sprememb. Splošni vtis glede vodstva podjetja PQ je, da izobraževanju in kulturnim težavam ne dajejo velik pomen, temveč zgolj narekujejo ukaze, ki morajo biti izpolnjeni. PX navaja, da vodstvo v celoti prepusti HRM-oddelku urejanje zadev. Težava, s katero se PX sooča ob prenosu HRM-praks, ki jo navaja pod vprašanjem 11, je tudi "pripravljenost vodij, da sprejmejo prakse", kar rahlo nasprotuje njegovemu odgovoru na vprašanje 17, kjer izpostavi, da vodstvo "v celoti prepusti HRM-oddelku urejanje zadev", ko zaposlenega pošilja v tujino. Če se vodstvo dejansko popolnoma zanaša na HRM-oddelek, ne bi smelo imeti težav s sprejemanjem novih HRM-praks.

Sodeč po odgovorih PX, njegovo vodstvo zaupa HRM-oddelku in mu prepusti urejanje zadev, veliko vlaga v matično organizacijsko kulturo ter je nagnjeno k reševanju težav.

Podobno odgovarja PY, saj navaja, da se vodstvo posvetuje s HRM-oddelkom in je odprto za spremembe. To nakazuje sožitje delovanja vodstva in HRM-oddelka, vendar pri prenosu HRM-praks sodelujeta oba, medtem ko pri PX delo v celoti opravlja HRM-oddelek. Ob tem lahko pomislim, da PY vodstvu ne prepušča popolnoma prenosa HRM-praks. Morda je tako zaradi nezaupanja, kompleksnosti prenosa, uradnih predpisov ali pa podjetje posluje "z roki v roki".

18. Ali vodstvo veliko vlaga (časa, financ, povezovalnih dogodkov itd.) v matično organizacijsko kulturo?

DA. (PX, PY, PW)

NE. (PQ)

V podjetjih PX, PW in PY vodstvo vlaga veliko časa, financ, povezovalnih dogodkov itd. v organizacijsko kulturo, medtem ko PQ vanjo tega ne vlaga. Očitno ne vlaga niti z namenom, da bi izoblikovalo bolj kulturno osredotočeno poslovanje.

19. Ali imate že ustanovljen proces pošiljanja zaposlenih v tujino?

DA. (PX, PW, PQ, PY, PZ = postopek teče po dogovoru z matično firmo)

NE.

Vsa podjetja imajo že ustanovljen proces pošiljanja zaposlenih v tujino. Podjetje PZ, temu dodaja, da postopek teče po dogovoru z matično firmo.

20. Ali imate že ustanovljen način spopadanja s kulturnimi razlikami?

DA. (PX, PW)

NE. (PY, PQ)

Čeprav imajo podjetja že ustanovljen proces pošiljanja zaposlenih v tujino, niso vsa tako jasna pri načinu spopadanja s kulturnimi razlikami. Pritrdilno odgovarjata podjetji PX in PW. PX navaja, da menedžerjev ne pošilja v tujino, ima ustanovljen način spopadanja s kulturnimi razlikami. Morda na delo v tujino pošilja proizvodne delavce, kjer si izmenjujejo nova znanja, za kar je potreben ustanovljen način spopadanja s kulturnimi razlikami. PY, ki uporablja prakse medkulturnega menedžmenta in jasno opredeljuje oviro kulturnih dejavnikov kot osrednjo pri prenosu HRM-praks, pa takšnega ustanovljenega načina spopadanja nima. Morda je kompleksnost kulturnih razlik prevelika, da bi lahko ustanovili enoten način spopadanja z razlikami, soočanja s težavami pa se individualno razlikuje od primera do primera. PQ nima ustanovljenega načina spopadanja s kulturnimi razlikami, kar je logično, saj vodstvo, sodeč po prejšnjih odgovorih, temu ne pripisujejo ključen pomen. PZ vprašanja 20 ne komentira, čeprav navaja, da ima ustanovljen proces pošiljanja zaposlenih v tujino, in sicer teče postopek skladno z dogovorom z matično družbo.

21. Ali ste zaposlenemu na voljo, da vas kontaktira tudi, ko je v tujini?

DA. (PX, PY, PZ, PW, PQ)

NE

Vsa podjetja so na vprašanje, ali so zaposlenemu na voljo, da jih kontaktira tudi, ko je v tujini, odgovorila pritrdilno.

22. Kaj storite, ko sodelavec naleti na težave med delom v tujini?

- a) Z bivalnim prostorom: **PX = zamenjamo bivališče, PZ = ureja sam, PW = zagotovljeno stanovanje, PQ = uredi delodajalec pred odhodom**
- b) S tujim jezikom: **PX = v tujino pošiljamo zgolj take, ki znajo vsaj en tuj jezik, PZ = še nismo imeli takega primera, PW = tečaj tujega jezika, PQ = pogoj je predznanje jezika**
- c) S kulturnimi razlikami: **PZ = ureja sam, PQ = pogovor z ustrezno osebo (pomoč)**
- d) S težavami v zasebnem življenju: **PZ = ureja sam PW = napoteni s seboj vzamejo družino ali dobi povračilo stroškov za obisk domačih**

PY = nudimo podpore iz matične družbe

Analiza vprašanj 21 in 22 je izredno zanimiva. Vsa podjetja izjavljajo, da so zaposlenemu na voljo, da jih kontaktira tudi, ko so na delu v tujini. Le PY v celoti potrdi to izjavo z odgovorom na vprašanje 22, ko jasno izpostavi, da nudi podporo iz matične družbe. Lahko sklepam, da ta odgovor velja za vsa podvprašanja pri vprašanju 22. PZ pa, povsem nasprotno, na večino vprašanj odgovarja, da zaposleni "ureja sam", ko naleti na kakršne koli težave med delom v tujini, čeprav je na predhodno vprašanje odgovorilo pritrdilno. PX je na vprašanje 22 odgovarjalo skopo. Če ima napoteni težave z bivalnim prostorom, mu podjetje zamenja bivališče. Na vprašanje, kako pomagajo napotenemu ob težavah s tujim jezikom, pa PX odgovarja, da v tujino pošiljajo zgolj take, ki znajo vsaj en tuji jezik. Na ostala vprašanja pa ne odgovarja. Sklepam lahko, da vprašanje 22 nekoliko zamaje prepričljivost odgovorov na vprašanje 21 in da niso vsa podjetja tako izrecno na voljo, kakor izpostavljajo. Podjetje PW navaja, da ima zaposleni že zagotovljeno stanovanje, ter da mu nudijo tečaj tujega jezika, v privatnem življenju pa mu pomagajo tako, da mu nudijo možnost, da s seboj vzamejo svojo družino, ali pa mu vrnejo potne stroške, ko obišče svojo družino v domačem okolju. Ne odgovarjajo, kako se soočajo s kulturnimi težavami. Podjetje PQ pravi, da zaposlenemu uredijo bivalni prostor pred njegovim odhodom, ter da je znanje tujega jezika pogoj, da bi ga lahko poslali na delo v tujino. Navajajo tudi, da zaposlenega napotijo na pogovor z ustrezno osebo, ki bi mu nudila pomoč, če naleti na težave s kulturnimi razlikami. Kako se soočajo s težavami v privatnem življenju zaposlenega ne navajajo.

Morda so podjetja zgoraj navedeno vprašanje razumela drugače. "Delo v tujini" so morda interpretirala kot začasno delo v obsegu enega ali dveh tednov, projektno delo, prenos dela ali znanja, udeležbo na konferenci ipd.

23. Ali evalvirate končne rezultate prenosa praks? (Izberite eno izmed možnosti.)

- a) Vedno.
- b) **Pogosto.** (PX, PY, PW)
- c) **Redko.** (PQ)
- d) Nikoli.

PW, PX in PY so na lestvici izbrali odgovor "pogosto" pri vprašanju, ali evalvirata končne rezultate prenosa praks. Podjetje PQ je na lestvici izbralo odgovor "redko".

24. Kaj storite v primeru neuspeha prenosa HRM-praks zaradi kulturnih dejavnikov?

PX = Če je HRM-prakso treba prenesti v našo podružnico, ni možnosti, da se zadeva ne izvede.

PY = Primer poskušamo rešiti v korist matične družbe in družbe, v katero uvajamo določeno prakso.

PQ = Izboljšave na področju komunikacije.

Čeprav PX in PY pogosto evalvirata končne rezultate prenosa HRM-praks (glej vprašanje 23), se različno spopadata z neuspehom prenosa HRM-praks zaradi kulturnih dejavnikov. PX jasno pove, da ni možnosti, da se prenos HRM-prakse ne izvede. Medtem pa PY odgovarja, da poskuša tak primer rešiti v korist tako matične družbe kot družbe, v katero uvaja določeno prakso. Težave zaradi medkulturnih dejavnikov skuša torej reševati v obojestransko korist. Podjetje PQ je izpostavilo, da poskušajo izboljšati komunikacijo.

25. Ali imate interne pogovore z napotnim sodelavcem pred odhodom v tujino?

DA. (PX, PY, PZ, PW, PQ)

NE.

Vsa podjetja so na vprašanje, ali imajo interne pogovore z napotnim sodelavcem pred odhodom v tujino, odgovorila pritrdilno.

26. Ali imate interne pogovore z napotnim sodelavcem po vrnitvi iz tujine?

DA. (PX, PY, PZ, PW, PQ)

NE.

Vsa podjetja so na vprašanje, ali imajo interne pogovore z napotnim sodelavcem po vrnitvi iz tujine, odgovorila pritrdilno.

27. Ali ocenjujete napotene delavce glede na njihovo uspešnost dela v tujini?

DA. (PY, PW, PQ)

NE. (PX, PZ)

Podjetja PY, PW in PQ odgovarjajo, da napotene delavce ocenjuje glede na njihovo uspešnost dela v tujini. PX in PZ navajata, da jih ne ocenjujeta.

28. Ali nagraдите (materialno ali nematerialno) napotenega sodelavca ob vrnitvi v matično podjetje?

DA. (PY, PW)

NE. (PX, PZ, PQ)

Le podjetji PW in PY odgovarjata, da napotene delavce nagradi ob vrnitvi v matično podjetje. PX, PQ in PZ navajajo, da jih ne nagrajujejo.

Čeprav imajo vsa vprašana podjetja interne razgovore pred odhodom na delo v tujino in po vrnitvi iz nje, se razlikujejo na področju ocenjevanja in nagrajevanja. Interni razgovori so za napotitev delavca pomembni, saj ga usposablajo, usmerjajo in izobražujejo, prav tako pa prispevajo k evalvaciji dela, povzemanju dogodkov in splošnega vtisa, tako da je podjetje seznanjeno z novostmi, ki so se zgodile v času dela v tujini. Vendar le dve podjetji, torej PY in PW, tudi ocenjujeta in nagrajujeta napotene delavce. Ocenjevanje in nagrajevanje je verjetno med seboj povezano – višja je ocena, višja je nagrada. Sklepam, da le ti dve podjetji poudarjata pomembnost napotitve delavca v tujino in prispevek tega k podjetju. Prav zato na tak način nagradi in motivira svoje zaposlene. To je ključnega pomena, da je tudi prenos HRM-praks uspešen.

29. Po kakšnem selekcijskem procesu izberete delavca, ki bo napoten v tujino?

PX = Pripravljenost na delo v tujini, tuji jezik.

PY = Zahtevane kompetence, ki so odvisne od delovnega mesta, kamor ga napotujemo (sposobnost vodenja, pridobivanja poslov, poznavanje poslovnih procesov, opravljanja poslovnih razgovorov, finance in računovodstvo,

odprtost, komunikativnost, iznajdljivost itd.), znanje jezik, pripravljenost na delo v tujini.

PW = Želja sodelavca, kompetence, potrebe v tujini.

PQ = Interna selekcija na podlagi doseženih rezultatov v Sloveniji.

Pri selekcijskem postopku PX sta ključna pripravljenost na delo v tujini in znanje tujega jezika. PY izpostavlja zahtevane kompetence, ki so odvisne od delovnega mesta, kamor zaposlenega napotuje. Navaja sposobnost vodenja, pridobivanja poslov, poznavanje poslovnih procesov, opravljanja poslovnih razgovorov, finance in računovodstvo, odprtost, komunikativnost, iznajdljivost, znanje jezika, pripravljenost na delo v tujini. PW navaja željo sodelavca, želene kompetence in potrebe v tujini, PQ pa interno selekcijo na podlagi doseženih rezultatov v Sloveniji.

30. Kako izpeljete procese ponovnega vključevanja sodelavca po vrnitvi v matično organizacijo?

PX = Tovrstne potrebe še nismo zaznali.

PY = Razporedimo ga skladno s potrebami dela in njegovimi kompetencami ter interesi.

PW = Zaposleni se vrne na isto delovno mesto.

PQ = Ni posebnih procesov.

PX še ni zaznalo potrebe po ustanovitvi procesa ponovnega vključevanja sodelavca po vrnitvi v matično organizacijo. PY pa navaja, da ga razporedi skladno s potrebami dela, njegovimi kompetencami in interesi. Pri podjetju PW se zaposleni vrne na isto delovno mesto, podjetje PQ pa navaja, da ni posebnih procesov ponovnega vključevanja.

31. Kakšna bi bila po vašem mnenju ocena prenosa HRM-praks pri vas? (Izberite eno izmed možnosti)

- a) 1– najslabše.
- b) **2– zadostno.** (PQ)
- c) **3 – dobro.** (PY)
- d) **4 – prav dobro.** (PX)
- e) **5 – odlično.** (PW)

PY je na ponujeni lestvici odgovorov izbralo, da je ocena prenosa HRM-praks "dobra". PX je na isti lestvici izbralo možnost "prav dobro". Podjetje PQ je izbralo odgovor "zadostno", kar bi morebiti lahko povezala z njihovo neustrezno pripravljenostjo soočanja s kulturnimi

dejavniki in dejstvom, da ne uporabljajo medkulturnega menedžmenta. Le podjetje PW je na lestvici izbralo odgovor "odlično".

32. Kako močan vpliv imajo po vašem mnenju kulturni dejavniki pri prenosu HRM-praks? (Izberite eno izmed možnosti.)

- a) Neznaten.
- b) **Komaj opazen.** (PW)
- c) **Opazen.** (PX, PQ)
- d) **Zelo opazen.** (PY)
- e) Drastičen.

PY je na vprašanje, kako močan vpliv imajo po njihovem mnenju kulturni dejavniki pri prenosu HRM-praks, izbralo odgovor "zelo opazen", medtem ko sta PQ in PX izbralo možnost "opazen". Podjetje PW je izbralo odgovor "komaj opazen".

Vprašalnik se zaključi z vprašanji o njihovem osebnem mnenju o oceni prenosa HRM-praks in osebni oceni vpliva kulturnih dejavnikov pri tem prenosu (vprašanja 31 in 32). PZ ponovno ne podaja nikakršnih odgovorov. PY ocenjuje prenos HRM-praks z oceno "3 – dobro", vendar pa oceno vpliva kulturnih dejavnikov na prenos z "zelo opazen". Sklepam lahko, da so njegova soočanja s kulturnimi dejavniki zelo izrazita, čeprav na splošno kulturnim dejavnikom posveča posebno pozornost. Ocena vpliva kulturnih dejavnikov pri prenosu HRM-praks je višja kakor ocena prenosa HRM-praks, kar pokaže velik vpliv kulturnih dejavnikov na prenos teh praks. Obratno je možno ugotoviti pri PX, ki ocenjuje prenos HRM-praks s "4 – prav dobro", vpliv kulturnih dejavnikov pa z "opazen". Iz prejšnjih trditev PX, da "ni možnosti, da se prenos HRM-praks ne izvede", in da mu je pri prenosu HRM-praks najpomembnejša poslovna uspešnost, je jasno, da ne poudarja kulturnih dejavnikov kot najpomembnejših, zato tudi izraža zgolj "opazen" vpliv kulturnih dejavnikov na prenos HRM-praks. Podjetje PQ ocenjuje njihov prenos praks na lestvici z oceno "2- zadostno", a navaja, da je vpliv kulturnih dejavnikov pri prenosu "opazen". Lahko sklepamo, da je do tega prišlo zaradi ignoriranja kulturnih težav in zanemarjanja medkulturnega menedžmenta. Podjetje PW ocenjuje njihov prenos praks na lestvici z oceno "5- odlično" ter "komaj opazen" vpliv kulturnih dejavnikov na prenos HRM praks. Podjetje spodbuja izobraževanje menedžerjev v okvirjih medkulturnega menedžmenta ter poskušajo reševati kulturne težave, za kar imajo že ustaljen proces, kar bistveno vpliva na boljši prenos HRM praks.

7 ANALIZA INTERVJUJEV

Odgovore vprašalnikov sem želela podkrepiti tudi z intervjuji. Tako sem dobila bolj globok vpogled v nekatera podjetja in bolj razumela njihovo poslovanje. Na intervju sta pristali zgolj dve podjetji, obe slovenski multinacionalki. Intervju je potekal tako, da sem respondentka prosila, da izpolni vprašalnik, nato pa sem pri določenih vprašanjih postavila določena podvprašanja, ki se nanašajo na temo prenosa HRM praks in vpliva kulturnih dejavnikov na to.

Na obeh intervjujih je respondentka izpolnila vprašalnik, med izpolnjevanjem pa sem ji zastavila določena vprašanja. Na vprašanja v intervjujih je v obeh podjetjih odgovarjala gospa, ki dela na delovnem mestu kadrovnice, vendar je želela ostati anonimna. Odgovori na vprašanja so povzeti, nekateri deli pa so dobesedno citirani. Obe podjetji sta med seboj tudi primerjani.

Intervju je imel osem vprašanj, vsa pa se nanašajo na osrednje teme, ki so me pri empiričnem delu zanimala. Z odgovori na vprašanja sem si želela pridobiti več informacij na zastavljeno temo ter tako povečati svojo globino razumevanja njihovega delovanja.

INTERVJU

1. Kako imate kadrovnice razporejeno delo?

Podjetje PW je navedlo, da so kadrovnice razdeljene na področje dela ter da so po navadi, razdeljene v pare. Ti pari so nato razdeljeni posebej v nabavo, prodajo itd., nato pa so razdeljene po ločenih enotah oziroma divizijah. Kadrovnica iz podjetja PQ je navedla, da je kadrovsko delo razdeljeno po območjih. Eno območje je market program, kamor sodijo hipermarketi in manjši marketi, drugo območje pa so ostale divizije.

Očitno je, da imata obe podjetji kadrovsko delo razdeljeno na določena področja in da je vsaka kadrovska strokovnjakinja osredotočena na določeno delo, ki ji ga podjetje pripiše.

2. Ali imate kadrovnico, ali drugo zaposleno osebo, ki bi bila posebej usposobljena tudi za prenos HRM praks?

Podjetje PW šteje prenos HRM praks pod določeno vrsto izobraževanja. Za izobraževanja v podjetju imajo tako zunanje dobavitelje kot interne izobraževalce. Enako je s prenosom HRM praks. Respondentka je navedla: "Načeloma pridejo uradni 'ukazi' s strani najvišjih v skupini, to pa se potem razširi v podružnicah" (Priloga F: Intervju podjetja PW). Kadrovnica iz podjetja PQ je rekla: " Ne, nihče se ne ukvarja prav posebej s tem področjem" (Priloga G: Intervju podjetja PQ).

Kljub temu, da imata obe podjetji veliko število zaposlenih, ima le PW urejena izobraževanja, ki vključujejo prenos HRM praks. Ne glede na to, da ni točno navedeno, kdo to prenaša, jasno navaja, da imajo to urejeno. Podjetje PQ pa navaja zgolj, da se s tem področjem nihče prav ne ukvarja. To isto podjetje tudi v anketi navaja, da ne uporabljajo praks medkulturnega menedžmenta in da tudi zaposlene ne izobražujejo za delo v tujini.

3. Kako ocenjujete, da je uspešen vaš kadrovski oddelok?

Intervjuvanka podjetja PW je navedla: "Sama težko ocenim, kako delujejo v drugih kadrovskih enotah, saj so enote dokaj ločene in nepovezane, a je splošni vtis dober". Da je podjetje solidno kadrovsko usposobljen navaja tudi respondentka iz podjetja PQ, a dodaja: "Vendar je Slovenija, po mojem mnenju, v nekakšnem 'HR krču'. Kadrovska dejavnost je postala preveč operativna. Delo vsebuje preveč 'papirologije' in administrativnega dela, primanjkuje pa strateške naravnosti." (Priloga G: Intervju podjetja PQ).

Obe podjetji menita, da sta kadrovsko dobro oziroma solidno uspešna.

4. Ali imate prakso prenosa HRM praks v druge podružnice?

Intervjuvanka podjetja PW je rekla, da imajo prakso prenosa HRM praks, in sicer, da večinoma takšne spremembe pridejo iz matične družbe. Podjetje PQ pa je izpostavilo, da nimajo prenosa HRM praks, ter da se prenašajo zgolj manjši nasveti ali izkušnje.

Podjetje PW ima vzpostavljen način prenosa praks in nekoga, ki vse to prenaša, medtem, ko podjetje PQ nima ustanovljene prakse prenosa HRM praks.

5. Podjetje PW: Opišite proces prenosa HRM praks. Naštejte, kdo vse sodeluje, koliko časa traja, kako pogost je proces prenosa.

Podjetje PW navaja, da se iz matice groba orodja HRM praks prenašajo, vendar so podrobnosti prilagojene lokalnem okolju in zakonodaji, ki se tudi urejajo lokalno. V kolikor naletijo na določen problem, prosijo za mnenje in pomoč druge kadrovske službe, tako si med seboj pomagajo. Lahko obstaja tudi obraten proces. Lokalna kadrovska služba lahko predlaga kakšno spremembo ali posodobitev določene kadrovske dejavnosti in to predlaga matičnemu podjetju. Prenos HRM praks je večino projektno zasnovan, kar pomeni, da imajo tudi končne roke ('dead-line'). Projekt se izvaja po vnaprej točno določenih korakih, globalni menedžerji pa jih vodijo. Takšni projekti se izvajajo približno vsaj enkrat letno, a vedno obstajajo določene posodobitve sistema. Odzivi na prenos HRM praks so različni. Negativni odzivi so večinoma posledica dodatnega dela, dodatne papirologije, ustrašijo pa se tudi same spremembe. Težave predstavljajo tudi različne lokalne specifične, na primer različna socialna in pravna podlaga, takšen prenos HRM praks pa tudi veliko stane. Sam proces pa je načeloma zelo razvit in napreden, zato se večje težave ne pojavljajo (Priloga F: Intervju podjetja PW).

Podjetje PQ: Zakaj ne prenašate HRM praks?

Podjetje navaja da so HRM prakse lokalne ter da ima, zaradi različne zakonodaje, vsak kadrovski oddelk svoj način delovanja. Določene mehkejšje veščine bi lahko prenesli, vendar bi v večini prakse ostale različne, saj je kadrovsko delovanje zelo kulturno pogojeno, zato prenos HRM praks pri njih še ni razvit.

Obe podjetji sta globalni multinacionalki, a sta osredotočeni na povsem drugačne stvari. Podjetju PQ kulturne razlike predstavljajo prevelike težave, da bi lahko imelo podjetje enotne HRM prakse, medtem, ko se podjetje PW s tem sooča in prenaša določena ogrodja HRM praks, kjer si jih podružnice lokalno prilagodijo.

6. Ali imate globalnega HRM menedžerja?

Podjetje PW navaja, da imajo globalnega menedžerja, podjetje PQ pa, da ga trenutno še nimajo, vendar se pripravljajo spremembo na tem področju.

Morda se je podjetje PQ začelo zavedati pomembnosti vloge globalnega menedžerja pri poslovanju in je pripravljeno uvesti spremembe.

7. Koga v večini napotujete v tujino?

Podjetje PW največkrat napotuje direktorji, ker tako dobijo določeno širino v poslovnem in kulturnem kontekstu. Podjetje PQ tudi napotuje direktorje, pa tudi strokovne sodelavce, vendar jih ne izobražujejo v kontekstu medkulturnega menedžmenta.

8. Naštete nekatere najpogostejše kulturne težave, s katerimi se soočate?

Podjetje PW izpostavlja različni časovne pasove in posledica tega, zakasnela odzivnost, zaradi česar dobijo določene odgovore s časovnim zamikom. Respondentka izpostavlja tudi različne standarde življenja, saj je družba prisotna povsod po svetu, zaradi česar se kulturnih razlik še bolj zavedajo. Navaja, da je potrebno veliko odprtosti, učenja in prilagajanja. Kadrovnica iz podjetja PQ pa navaja različen jezik in različno dojemanje dela in delovnega časa in dodaja: "Nekoč, na primer, sem imela težavo, kako razložiti Kubancu, da mora da delo priti ob 8.uri zjutraj. Po njegovem je namreč vseeno, kdaj pride na delo, saj bo delo že opravil. Rekel je, da on že ni pes, da bi mu govorili, kaj mora kdaj narediti" (Priloga G: Intervju podjetja PQ).

8 ANALIZA POSAMEZNIH PODJETIJ

8.2 PODJETJE Z

Čeprav je podjetje Z veliko podjetje s 1.975 zaposlenimi in ima kar 9 sodelavcev v kadrovskem oddelku oziroma v oddelku za upravljanje človeških virov, kakor samo imenujejo ta oddelek, je iz vprašalnika hitro razvidno, da se ne opravlja prenosa znanj in HRM-praks ter da so v tujino napoteni le "top kadri". Kaj pravzaprav spada pod "top kadre", podjetje ni navedlo.

Imajo izrazito skupno organizacijsko kulturo, ki je enaka matični, vendar podjetje ne navaja dejavnikov, ki definirajo njegovo organizacijsko kulturo. Zanimivo je, da je iz teorije jasno razvidno, da je za pošiljanje menedžerjev potreben dober medkulturni menedžment, ki ga v podjetju prakticirajo, a kadrovnikov ne pošiljajo v tujino.

V nadaljevanju je iz vprašalnika mogoče razbrati le še to, da imajo že ustanovljen proces pošiljanja zaposlenih v tujino (domnevno "top kadrov"), ki je zasnovan po dogovoru z matičnim podjetjem. Zanimivo je, da je podjetje na vprašanje 21 (Ali ste zaposlenemu na voljo, da vas kontaktira tudi, ko je v tujini?) odgovorilo z "da", medtem ko je na vprašanje 22 (Kaj storite, ko sodelavec naleti na težave med delom v tujini z bivalnim prostorom, tujim jezikom, kulturnimi razlikami, težavami v zasebnem življenju?) odgovorilo z "ureja sam". Prav tako je pri vprašanjih 25 in 26, ki sta spraševali, ali imajo interne pogovore z napotnim sodelavcem pred in po delu v tujini, odgovorilo pritrdilno.

7.3 PODJETJE X

Podjetje X je srednje veliko tuje mednarodno proizvodno podjetje s 1.200 zaposlenimi, ki ima v slovenski podružnici 165 zaposlenih. V podjetju sta zaposleni dve osebi v kadrovskem oddelku. Iz vprašanj 6 in 7 lahko razberem, da imajo tako matično podjetje kot njegove podružnice enako organizacijsko kulturo, kar pomeni, da to podjetje spada v rubriko globalnih podjetij, sodeč po tipizaciji organizacij, ki je navedena v teoretičnem delu diplomskega dela.

V primerjavi s podjetjem Z je vprašalnik podjetja X obsežneje izpolnjen, saj je med drugim odgovorilo tudi na vprašanje 8, kjer navaja dejavnike, ki definirajo organizacijsko kulturo. Ti

dejavniki so: tuji lastnik, izdelki, ki jih izdelujejo, in način organiziranosti podjetja. Naslednje, kar lahko razberem iz izpolnjenega vprašalnika, je kontradiktornost odgovorov na vprašanji 9 in 15. Pri vprašanju 9 podjetje trdi, da uporablja prakse medkulturnega menedžmenta, pri vprašanju 15 pa izpostavi, da medkulturnega menedžmenta ne izvaja. Navaja tudi, da menedžerjev ne napotuje v tujino, vendar pri vprašanju 10 navaja, da mu je pri prenosu HRM-praks najpomembnejša poslovna uspešnost. Morda lahko iz tega posredno razberem, da podjetje sicer menedžerjev ne pošilja v tujino z namenom prenosa HRM-praks, vendar želi od tistih, ki jih pošilja (ne razloži, koga pošilja), da svoje delo izpolnijo tako, da bo poslovno uspešno. Tako lahko posredno trdim, da podjetju Z iz izpostavljenih alinej pri vprašanju 10 (stroškovna racionalnost, poslovna uspešnost, kulturni dejavniki v tujini, pripravljenost napotenega zaposlenega, pravni in socialni vidik, drugo) kulturna polemika ne predstavlja težav, se nanjo ne ozirajo ali jo zanemarjajo. Tako bi lahko sklepala, da ne samo, da podjetje ne prenaša (uspešnih) HRM-praks v podružnice, temveč tudi, da se ne ozira na kulturne razlike, čeprav ima podjetje razširjeno, med drugim tudi v Kitajsko, in čeprav na vprašanje 32 odgovarja, da imajo po njegovem mnenju kulturni dejavniki opazen vpliv na prenos HRM-praks. V to ugotovitev lahko po drugi strani podvomimo na podlagi odgovora na vprašanje 11, kjer podjetje celo našteje najpogostejše težave, s katerimi se sooča ob prenosu HRM-praks. Te težave naj bi bile: pravni in socialni vidiki, pripravljenost vodij, da sprejmejo prakse in informiranje ter izobraževanje. Morda podjetje v tujino ne pošilja kadrovskih menedžerjev, temveč druge "višje kadre", saj očitno neke HRM-prakse vendarle izvaja, saj je odgovorilo na mnogo vprašanj na to temo. Je pa res, da HRM-oddelek ureja vse zadeve pri napotitvi zaposlenega, saj je podjetje na vprašanje 17 odgovorilo, da vodstvo prepušča in se zanaša na kadrovske oddelek pri pošiljanju zaposlenega v tujino. Iz tega lahko razberemo, da je HRM-oddelek podjetju pomemben, saj mu vodstvo zaupa. Prav tako so zaposlenemu na voljo, ko je v tujini, z njim izvajajo interne pogovore pred odhodom in po vrnitvi iz tujine, rezultate prenosa praks pa evalvirajo pogosto. Za zaključek lahko navedem, da na podlagi odgovora na vprašanje 24 podjetje vedno izvede prenos HRM-praks, če je to potrebno, in svoje delo na tem področju ocenjuje s "prav dobro" oceno.

8.4 PODJETJE Y

Podjetje Y je slovensko multinacionalno podjetje, ki ima v Sloveniji zaposlenih 4.300 ljudi, na celotni ravni pa 10.400 ljudi. V Slovenskem podjetju imajo 30 oseb zaposlenih v kadrovskem oddelku, kar pomeni enega kadrovnika na približno 143 zaposlenih.

Gre za organizacijo, v kateri organizacijska kultura ni enaka v matični družbi in podružnicah. Kljub temu se poslužuje medkulturnega menedžmenta in se pri prenosu HRM-praks osredotoča na kulturne dejavnike v tujini, saj je podjetje tudi na vprašanje 9 odgovorilo, da ima najpogostejše težave pri prenosu HRM-praks z odporom lokalnega osebja. Ta dejavnik je podjetju tako pomemben, da prouči kulturo, v katero napotuje zaposlenega, in ga s tem namenom tudi izobražuje. Kljub vsem težavam podjetje nima že ustaljenega načina spopadanja s kulturnimi razlikami, a zaposlenemu nudi vso podporo iz matične družbe v času bivanja v tujini. Podpora je nudena tudi s strani vodstva kadrovskemu oddelku, saj na vprašanje 15 podjetje odgovarja, da se vodstvo o vsem posvetuje s HRM-oddelkom in je odprto za spremembe. Iz tega lahko razberem, da se zdi vodstvu kadrovski oddelek pomemben in cenjen ter ima veliko vrednost. Če pride do neuspeha pri prenosu HRM-praks zaradi kulturnih dejavnikov (vprašanje 22), podjetje poskuša težave rešiti v korist matične družbe in družbe, v katero uvaja določeno prakso. Njegovo mnenje je, da je vpliv kulturnih dejavnikov na prenos "zelo opazen", čeprav sam prenos HRM-praks ocenjuje z "dobro" (vprašanji 29 in 30).

V sam proces prenosa HRM-praks podjetje Y vlaga mnogo truda, saj ima poseben selektivni proces, interne pogovore pred odhodom in po vrnitvi iz tujine, posebne nagrade glede na uspešnost zaposlenega in celo procese ponovnega vključevanja sodelavca po vrnitvi v matično organizacijo.

8.5 PODJETJE W

Podjetje W spada v farmacevtsko panogo ter ima največje število zaposlenih na mednarodni ravni, prav tako pa ima tudi največ zaposlenih v kadrovskem oddelku. Podjetje nima enake organizacijske kulture v vseh podružnicah skupine, temveč se med seboj razlikujejo, vendar se močno zavedajo dejavnikov, ki definirajo njihovo matično organizacijsko kulturo. Poleg naštetih dejavnikov v vprašalniku (vrednot in vedenj, sistem napredovanja, 'get together'-

posebni sestanki direktorja in vseh zaposlenih, kjer se predstavijo vsi medsebojni načrti in želje in 'patient day'- v podjetje pridejo bolniki in zdravniki, ki predstavijo in opišejo delovanje zdravil), je respondentka v intervjuju naštel še zbiranje predlogov za izboljšave dela in spodbujanje inovativnosti, združevalni dogodki oziroma proslave, ko dosežejo prodajni plan, program 'zvezd podjetja', OTR-proces, na podlagi katerega zaposleni lahko vpliva na razvoj svoje kariere, na način, da enkrat na leto izrazi svoje želje in cilje, podjetje pa ga pri tem spodbuja in usmerja (Intervju podjetja PW). Očitno je, da se podjetje močno zaveda svoje organizacijske kulture, ki na podlagi navedenega, zaposlene povezuje, jih spodbuja in integrira. Poleg tega podjetje uporablja tudi prakse medkulturnega menedžmenta, imajo pa tudi slovenskega medkulturnega menedžerja, a ta deluje na podlagi ukazov 'top-down'. Kljub zavedanju kulturnih težav, se podjetje pri prenosu HRM-praks največ osredotoča na poslovno uspešnost tj. maksimiziranje uspeha prenosa HRM praks, hkrati pa intervjujanka dodaja, da je procec prenosa tako razvit, organiziran in napreden, da se večje težave pri prenosu ne pojavljajo, a kljub temu v vprašalniku navajajo težave, kot so lokalne specifikke, dolgi postopki in odpor pred spremembami. Menim, da so to ovire, s katerimi se pri prenosu soočajo, vendar niso tako bistvene, da bi dejansko vplivale na sam proces, ki je po njihovih besedah skrbno načrtovan. V kolikor pa se nesoglasja in kulturne težave pojavijo, jih poskušajo rešiti.

8.6 PODJETJE Q

Podjetje PQ je trgovsko podjetje s 28 zaposlenimi v kadrovskem oddelku in 10.000 zaposlenimi v Sloveniji. 14.000 jih je zaposlenih v celotni mednarodni skupini, kar pomeni da je večina ljudi zaposlenih v Sloveniji. Tudi to podjetje nima enake organizacijske kulture v vseh podružnicah, ne uporablja praks medkulturnega menedžmenta, vodstvo kulturne težave ignorira in ne spodbuja izobraževanja v okvirjih medkulturnega menedžmenta, nimajo pa niti ustaljenega procesa soočanja s kulturnimi razlikami. Kljub temu, pa so jim pri prenosu HRM praks najpomembnejši kulturni dejavniki v tujini. Vodstvo HRM oddelku ob prenosu praks zgolj narekuje ukaze, ki morajo biti izpolnjeni brez možnosti sprememb. Respondentka v intervjuju izpostavlja, da je 'HR v krču', saj je preveč operativen in ne tako strateški, kot bi lahko bil, kar lahko povežemo z zanemarjanjem vodstva HRM oddelka in kulturnih dejavnikov. V intervjuju je izpostavila tudi, da nimajo ustaljenega prenosa HRM praks zato, ker je HR lokalni zaradi zakonodaje in na podlagi tega ne morejo biti prakse enotne. Pravi, da

so dobrodošle določene ideje, vendar so v celoti HR prakse odvisne od lokalnih specifik (Intervju podjetja Q). V podjetju Q si HR oddelki med seboj svetujejo in delijo ideje, kar bi lahko deloma šteli v prenos HR praks, vendar ni tako strukturirano kot npr. v podjetju W. Zato se podjetje Q deloma sooča s kulturnimi dejavniki ob določenem prenosu HR praks, zato tudi na vprašanje številka 32 odgovarjajo, da imajo kulturni dejavniki 'opazen' vpliv na prenos HRM praks, ki pa je po njihovem mnenju ocenjen z 'zadostno' oceno. V tej mednarodni skupini je večina ljudi zaposlenih v Sloveniji, zato morda ne pripisujejo bistvenega pomena kulturnim razlikam, saj niso globalno prisotni kot npr. podjetje W. Poleg tega je kadrovnica v intervjuju rekla, da bodo zdaj dobili tudi globalnega menedžerja, na podlagi česar lahko sklepam, da so se morda začeli zavedati vpliva kulturnih dejavnikov (Intervju podjetja Q).

9 SLIKOVNI PRIKAZ REZULTATOV EMPIRIČNEGA DELA DIPLOMSKEGA DELA

Legenda:

P1 = podjetje Z

P2 = podjetje X

P3 = podjetje Y

P4 = podjetje W

P5 = podjetje Q

Tabela 9.1: Prikaz rezultatov za vsa raziskovana podjetja glede na osrednjih šest tem

PODJETJE	P1	P2	P3	P4	P5
TUJE/SLOVENSKO	tuje	tuje	slovensko	slovensko	slovensko
RAZVITOST HRM-ODDELKA	odlično	odlično	odlično	odlično	srednje
OCENA VPLIVA KULT. DEJAVNIKOV	<i>ni podatka</i>	opazen	zelo opazen	komaj opazen	<i>opazen</i>
OCENA USPEŠNOSTI PRENOSA	<i>ni podatka</i>	prav dobro	dobro	odlično	<i>zadostno</i>
NAČIN PRENOSA HRM-PRAKS	etnocentričen	etnocentričen	hibrid	geocentričen	policentričen
PRENOS PRAKS ODVIŠEN OD	ni podatka	hibrid razlogov	organizacijskih razlogov	tujega terena	tujega terena

Vir: Lastna analiza vprašalnikov.

Tabela 1 strnjeno prikazuje osrednje podatke, ki sem jih želela pridobiti pri svoji analizi vprašalnikov. Na levi strani so osrednje teme, ki sem jih predstavila na začetku empiričnega dela, desno pa so vsa raziskovana podjetja. Razvidno je, da sta prvi dve podjetji tuji, ostala tri pa slovenska.

Najprej je ugotoviti, da tabela ni popolna. Nekaj podatkov manjka zaradi pomanjkljivih odgovorov, sicer pa je tabela dopolnjena na podlagi podatkov, ki so jih podjetja razkrila.

Razvitost HRM-oddelka je v štirih podjetjih odlična, pri enem srednja. Le dve podjetji izražata svojo oceno vpliva kulturnih dejavnikov na prenos HRM-praks z oceno "opazen", eno z oceno "zelo opazen", eno pa z oceno "komaj opazen". Sklepati je, da se tista podjetja, ki zaznavajo kulturo kot pomemben dejavnik poslovanja in tudi prenosa HRM-praks, zavedajo pomembnosti in kompleksnosti kulturnih dejavnikov. Prav tako le štiri podjetja ocenjujejo tudi uspešnost prenosa HRM-praks: P2 z oceno "prav dobro", P3 z oceno "dobro", P4 z oceno "odlično" in P5 z oceno "zadostno". Najpogostejši je etnocentrični način prenosa HRM-praks (dve podjetji), kar pomeni, da organizacija implementira enake HRM-prakse v divizije in ostale enote, kakor jih imajo v domačem podjetju. Eno podjetje (P3) pa prikazuje hibridni način prenosa HRM-praks, P4 prikazuje geocentrični način (standardi so univerzalni in lokacijski za vse podružnice) in P5 prikazuje policentrični način prenosa HRM-praks, kjer sta poslovanje in organizacijska kultura odvisna od države, v kateri je podružnica. Uspešnost prenosa HRM-praks sem prav tako ocenila le pri štirih podjetjih: P2 ima hibrid razlogov, P3 pa organizacijske razloge, podjetji P4 in P5 pa razloge, ki se nanašajo na tuj teren.

Sklepam lahko, da obstaja velika možnost, da ni nujno, da bo vpliv kulturnih dejavnikov na prenos HRM-praks manjši, če bo podjetje imelo razvitejšo kadrovske dejavnost. Morda ima kadrovska dejavnost v določeni meri vpliv na obvladovanje kulturnih dejavnikov, ki predstavljajo izziv pri prenosu HRM-praks.

Na začetku empiričnega dela sem izpostavila vprašanje, ali slovenska multinacionalna podjetja sledijo globalnim trendom prenosa HRM-praks ter kako to počno in v kolikšni meri. Dejstvo je, da je analiza opravljena zgolj na petih podjetjih, od katerih je bilo eno zelo skromno s podajanjem informacij. Tako je veliko podatkov primanjkovalo, zaradi česar tudi predpostavke niso bile ustrezno zaključene.

Ostanejo štiri podjetja, eno tuje, ostala pa slovenska. Zanimivo je, da je, splošno gledano, PY in PW daleč najbolj razumevajoče glede prenosa HRM-praks in vpliva kulturnih dejavnikov nanje. Zavedata se kulturnih izzivov in imata prakso daleč najbolj razvito. Ti dve podjetji, ki imata tudi največ zaposlenih in največ kadrovske strokovnjakov, sta najpodrobneje in najmanj dvoumno odgovarjali na vprašalnik ter izrazili največjo skrb glede kulturnih dejavnikov. Morda pa lahko to priča o zavednosti slovenskih podjetij, kako kulturno kompleksen je globalni svet. Vsekakor je to ugotovitev, ki je na začetku diplomskega dela nisem pričakovala.

10 ZAKLJUČEK

Namen raziskovalne naloge je bil razumeti vpliv kulturnih dejavnikov, ki vplivajo na prenos HRM-praks v multinacionalkah, ki so lahko tuje ali slovenske. Začetek dela je zahteval postavitev dveh predpostavk, ki sta bili kot rdeča nit in vodilo za pisanje diplomskega dela. Da bi temo bolje razumela in si znanje razširila, sem delo začela s prebiranjem literature, ki sem jo strnila in povzela v prvem, teoretičnem delu diplomskega dela. Iz tega sem oblikovala vprašalnik, ki je bil razposlan mnogim podjetjem, a so odgovorila le štiri. Na podlagi tega vsi rezultati in sklepanja ne morejo biti trdni in so le ilustrativni.

Prav tako sem v primerjavi z delom Jakličeve lahko zasledila le redke podobnosti, ki jih podjetja izpostavljajo. Le eno podjetje izmed štirih je jasno izpostavilo težavo kulturne različnosti in težave s prenosom HRM-znanj zaradi tega. To lahko pomeni, da se le redka podjetja zavedajo te problematike in se s tem tudi soočajo, lahko pa pomeni tudi, da ima Jakličeva (2007) prav, ko navaja, da podjetja minimalizirajo selitve v tujino zaradi nizke mobilnosti Slovencev in ostalih stroškov. Te teme se vprašalnik podrobneje ni dotaknil, podjetja pa sama tega niso izrazila kot oviro.

Kljub ponavljajoči se temi o pomembnosti globalizacije in mednarodnih poslovnih odnosov lahko zaključim, da se analizirana podjetja ne zavedajo težav s kulturnimi razlikami, če se jih zavedajo, pa jih ne postavljajo v ospredje in se ne soočajo aktivno s to problematiko. V ospredje ne postavljajo niti prenosa HRM-praks, saj podjetja ne izpostavljajo nikakršne ustaljene prakse prenosa kadrovskih del. Menim, da zato, ker HRM-praks sploh ne prenašajo v druge podružnice. Tu se pridružujem teoriji Jakličeve (2007), ki povzema, da to področje ni dovolj razvito ter da mu ne posvečajo dovolj pozornosti in vrednosti. Zakaj se analiziranim podjetjem zdijo druge ovire pomembnejše od kulturnih dejavnikov, ni popolnoma jasno. A dejstvo je, da živimo v kapitalističnem svetu, kjer je "motor" poslovanja denar. Soočanje s kulturnimi dejavniki ne prinaša bistveno visokega dobička, zato morda temu ne pripisujejo bistvenega pomena. Morda pa menijo, da se bodo morale države, ker živimo v globalnem svetu, privaditi na tuja podjetja in njihovo prisotnost ter na njihov način delovanja. Prav zato tudi prenos HRM-praks ni osrednjega pomena.

Vpliv kulturnih dejavnikov na prenos HRM-praks v multinacionalnih organizacijah ostaja aktivna tema za nadaljnje raziskave, ker je v današnjem času ključnega pomena za uspešno poslovanje podjetij.

Ob povzemanju rezultatov analize se poraja novo vprašanje za nadaljnje raziskave. Dve podjetji sta izpostavili, da menedžerjev ne pošiljata na delo v tujino. Nekatera podjetja pošiljajo proizvodne delavce v tujino, da opravljajo določena dela v podružnicah podjetij ali da se naučijo novih delovnih praks. Druga podjetja napotujejo v tujino le "najvišje" kadre, za katere ne navajajo, kdo točno so in s kakšnim namenom jih tja pošiljajo. Zakaj v večini v tujino niso napoteni tudi kadrovske menedžerji, da bi ostale kadrovske službe naučili dobrih HRM-praks, da bi tudi te opravljale svoje delo z ljudmi kakovostno, ostaja odprto vprašanje.

11 LITERATURA

1. Adler, J. Nancy in Allison Gundersen. 2008. *International Dimensions of Organizational Behavior*. ZDA: Thompson.
2. Ballesteros-Rodríguez, José Luis, Petra De Saa'-Pe'rez in Carmen Domínguez-Falco'n. 2012. *The role of Organizational Culture and HRM on training success: evidence from the Canarian restaurant industry*. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=c4a0087e-7e03-4fd5-8428-42d10277e120%40sessionmgr111&vid=0&hid=103> (6. avgust 2015).
3. Baron, N. James in David M. Kreps. 1999. *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. ZDA: Wiley.
4. Beechler, Schon in John Yang Zhuang. 1994. *The Transfer of Japanese- Style Management to American Subsidiaries: Contingencies, Constraints and Competencies*. Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/detail/detail?sid=cac5df67-60ac-4aab-a7f0-379058834fe4%40sessionmgr4001&vid=0&hid=4210&bdata=Jmxhbm9c2wmc2l0ZT1lZHMtG12ZQ%3d%3d#AN=edsjsr.155355&db=edsjsr> (6. avgust 2015).
5. Bird, Allan, Mark E. Mendenhall, M. J. Stevens in Gary Oddou. 2010. *Defining the content Domain of Intercultural competence for global leaders*. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/full/10.1108/02683941011089107> (6. avgust 2015).
6. Björkman, Ingmar in Jon E. Lervik. 2007. *Transferring HR practices within multinational corporations*. Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=4322bdda-b117-403d-befd-60bac994559d%40sessionmgr4002&vid=0&hid=4213> (6. avgust 2015).
7. Flamholtz, Eric in Yvonne Randle. 2011. *Corporate Culture: The ultimate Strategic Asset*. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzM2NzQ2NF9fQU41?sid=a8380995-0cc1->

- 448c-826f-01953132af6e@sessionmgr113&vid=3&hid=111&format=EB (6. avgust 2015).
8. Griswold, Wendy. 2013. *Cultures and Societies in a changing world*. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzQ3NDIyN19fQU41?sid=18e5b464-103b-4617-96c2-da668cdd8abf@sessionmgr111&vid=6&hid=103&format=EB> (6. avgust 2015).
 9. Hofstede, Geert. 1980. *Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories apply abroad?* Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=e01815c3-5acd-497a-b9d9-d1cb5fd3f833%40sessionmgr4005&vid=0&hid=4210> (6. avgust 2015).
 10. HR Magazine. 2008. *Selected Cross-Cultural Factors in Human Resource Management*. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=97b60e12-c0cb-4c48-8450-75bb36cb3926%40sessionmgr115&vid=0&hid=117> (6. avgust 2015).
 11. Hrastelj, Tone in Maja Markovec Brenčič. 2003. */Mednarodno trženje/*. Teorija in praksa 42 (4 – 6): 802 – 804.
 12. Jaklič, Andreja. 2007. *Slovensko obvladovanje internacionalizacije in raznolikosti*. Kadri 16 (2007): 19 – 25.
 13. Jenks, Chris. 2005. *Subculture: The Fragmentation of the Social*. Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzI1MTQ4Nl9fQU41?sid=98e44812-db1e-45ca-ae9d-b30459bc5ddc@sessionmgr4005&vid=2&hid=4208&format=EB> (6. avgust 2015).
 14. Joy, Simy in Latha Poonamallee. 2013. *Cross-Cultural Teaching in Globalized Management Classrooms: Time to move from functionalist to postcolonial approaches?* Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=1842c82f-7d71-43f0-92fe-960385aeeccf7%40sessionmgr115&vid=0&hid=117> (6. avgust 2015).
 15. Kavčič, Bogdan. 2006. *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.

16. Khilji, E. Shaista. 2003. *'To Adapt or Not to Adapt': Exploring the Role of National Culture in HRM - A Study of Pakistan*. Dostopno prek: <http://ccm.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/3/1/109.full.pdf+html> (6. avgust 2015)
17. Lertxundi, Aitziber in Jon Landeta. 2012. *The dilemma facing multinational enterprises: transfer or adaptation of their human resource management systems*. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=91844ee2-22a9-4c6e-862b-837e164d1e53%40sessionmgr111&vid=0&hid=110> (6. avgust 2015).
18. Mendenhall, E. Mark, Arna Arnardottir Adur, Gary R. Oddou in Lisa A. Burke. 2013. *Developing Cross- Cultural Competencies in Management education via cognitive-behavior therapy*. Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=d9fe0344-bec0-4559-a59a-1784cd0be650%40sessionmgr4005&vid=2&hid=4210> (6. avgust 2015).
19. Mesner- Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Perlmutter, V. Howard. 1969. *The tortuous Evolution of the Multinational Corporation, Columbia Journal of World Business*. Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=a68c4ce9-974a-456a-832a-76187cc106a9%40sessionmgr4002&vid=0&hid=4210> (6. avgust 2015).
21. Podjete Z. 2015. */Spletna stran podjetja Z/*. Ljubljana: Interno gradivo.
22. Podjetje X. 2015. */Spletna stran Podjetja X/*. Ljubljana: Interno gradivo.
23. Podjetje Y. 2015. */Spletna stran Podjetja Y/*. Ljubljana: Interno gradivo.
24. Podjetje W. 2015. */Spletna stran Podjetja W/*. Ljubljana: Interno gradivo.
25. Podjetje Q. 2015. */Spletna stran podjetja Q/*. Ljubljana: Interno gradivo.
26. Radovic- Markovic, Mirjana. 2012. *Impact of Globalization on Organizational Culture, Behavior and Gender Role*. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzQ2OTk4NI9fQU41?sid=cfec7e24-869b->

4aea-b097-4b9ba58ac0be@sessionmgr112&vid=3&hid=103&format=EB (6. avgust 2015).

27. SHRM, *Society for Human Resource Management*. 2015. Glossary of Human Resources Management terms. Dostopno prek: www.shrm.org. (6. avgust 2015).
28. Tayeb, Monir. 1998. *Transfer of HRM practices across cultures, An American company in Scotland*. International Journal of Human Resource Management. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=cffaec83-90e0-4383-a50b-f97f5f1671c7%40sessionmgr112&vid=0&hid=117> (6. avgust 2015).
29. Trompenaars, Fons in Charles Hampden- Turner. 1998. *Riding the waves of Culture: Understanding Diversity in global Business*. ZDA: McGraw- Hill.
30. *Zakon o delovnih razmerjih* (ZDR – 1). Ur. l. RS 21/2013. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=112301> (6. avgust 2015).
31. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje (ZRSZ). 2010. *Zaposlitev v tujini*. Dostopno prek: http://www.ess.gov.si/iskalci_zaposlitve/zaposlitev_v_tujini (6. avgust 2015).
32. Zhanga, Yingying in Chad Albrecht. 2010. *The role of cultural values on a firm's strategic human resource management development: a comparative case study of Spanish firms in China*. The International Journal of Human Resource Management. Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=0821db3a-cb31-4cbd-8e17-6ab5e716e27b%40sessionmgr4001&vid=0&hid=4213> (6. avgust 2015).

PRILOGE

PRILOGA A: VPRAŠALNIK PODJETJA PY

Sem študentka kadrovskega menedžmenta na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Pišem diplomsko nalogo z naslovom " Vpliv kulturnih dejavnikov na prenos HRM praks v multinacionalkah".

Namen te raziskave je ugotoviti ali mednarodna podjetja na slovenskem področju sledijo trendom globalnega prenosa HRM znanj in praks. Zanima me, v kolikšni meri ta znanja prenašajo in na kakšen način to počno. Primerjala bom slovenska mednarodna podjetja in tuja mednarodna podjetja, ki delujejo v Sloveniji. Odgovore na zastavljena vprašanja bom poskušala pridobiti s spodnjim vprašalnikom, rešene vprašalnike pa analizirala in med seboj primerjala.

Vnaprej se zahvaljujem za vaš čas in pomoč pri ustvarjanju diplomskega dela.

Lepo vas pozdravljam,

Miranda

**Ali želite, da ime vašega podjetja v diplomskem delu ostane anonimno oz. neimenovano?
(v diplomski nalogi bo zgolj opis vašega podjetja in vaše dejavnosti)**

DA

NE

1. Koliko zaposlenih je v vašem podjetju?

___4300_____.

2. Koliko zaposlenih je v vaši celotni mednarodni skupini?

_____10400_____.

3. Koliko zaposlenih je v vašem kadrovskem oddelku?

_____30_____.

4. Ali lahko za svojo organizacijo trdite, da imate svojo lastno organizacijsko kulturo?

DA

NE

5. Ali je organizacijska kultura v vaši organizaciji enaka kulturam v drugih enotah podjetja?

DA

NE

6. Naštejte nekaj (vsaj tri) dejavnikov, ki definirajo vašo organizacijsko kulturo.

__pripadnost, pripravljenost na učenje, socialna
naravnost_____.

7. Ali vaše podjetje uporablja prakse medkulturnega menedžmenta?

DA

NE

8. Kaj od naštetega je najbolj pomembno pri prenosu HRM praks (izberite eno izmed možnosti):

g) Stroškovna racionalnost (minimiziranje stroškov prenosa HRM praks)

h) Poslovna uspešnost (maksimiziranje uspeha prenosa HRM praks)

i) **Kulturni dejavniki v tujini** (zavedanje podobnosti/razlik med domačo in tujo kulturo pri prenosu HRM praks)

- j) Pripravljenost napotenega zaposlenega (izobraževanje in usposabljanje zaposlenega pred odhodom v tujino ob prenosu HRM praks)
- k) Pravni in socialni vidik (zakonsko urejena vsa dokumentacija napotitve zaposlenega)
- l) Drugo:

_____ .

9. Naštejte najpogostejše težave (vsaj tri), s katerimi se soočate ob prenosu HRM praks?
_____odpor _____ lokalnega
osebja_____.

10. Ali izobražujete zaposlene za delo v tujini?

DA

NE

11. Ali preučite kulturo, v katero se podajate poslovno, predno tja pošljete menedžerja?

DA

NE

12. Ob prenosu HRM praks v podružnico (izberite eno izmed možnosti):

- e) **vnašate tudi dominantno organizacijsko kulturo.**
- f) prepustite, da tuja kultura vpliva na prenos praks.
- g) poskušate reševati kulturna nesoglasja in poiščete nove rešitve.
- h) se z organizacijsko kulturo ne ukvarjate.

13. Ali vodstvo spodbuja izobraževanje menedžerjev v okvirjih medkulturnega menedžmenta?

DA

NE

14. Kako se vodstvo sooča s kulturnimi težavami? (izberite eno izmed možnosti)

- e) Ignoriranje težav,
- f) **reševanje težav,**
- g) vsiljevanje lastne volje,
- h) popuščanje tuji kulturi.

15. V kolikšni meri se vodstvo zanaša na HRM oddetek, ko se zaposlenega pošilja v tujino? (izberite eno izmed možnosti)

- e) V celoti prepusti HRM oddelku urejanje zadev
- f) HRM oddelku narekuje ukaze, ki jih HRM mora izpolniti brez možnosti sprememb
- g) **O vsem se posvetuje s HRM oddelkom in je odprto za spremembe**
- h) HRM oddetek nima opravka s pošiljanjem zaposlenih v tujino

16. Ali vodstvo veliko vlaga (časa, financ, povezovalnih dogodkov itd.) v matično organizacijsko kulturo?

DA

NE

17. Ali imate že ustanovljen proces pošiljanja zaposlenih v tujino?

DA

NE

18. Ali imate že ustanovljen način spopadanja s kulturnimi razlikami?

DA

NE

19. Ali ste zaposlenemu na voljo da vas kontaktira tudi, ko je v tujini?

DA

NE

20. Kaj storite, ko sodelavec naleti na težave med delom v tujini:

e) Z bivalnim prostorom:_____

f) S tujim jezikom:_____

g) S kulturnimi razlikami:_____

h) V privatnem življenju:_____

Nudimo suport iz matične družbe

21. Ali evalvirate končne rezultate prenosa praks? (izberite eno izmed možnosti)

e) Vedno

f) Pogosto

g) Redko

h) Nikoli

22. Kaj storite v primeru neuspeha prenosa HRM praks zaradi kulturnih dejavnikov?

Primer poskušamo rešiti v korist matične družbe in družbe kamor uvajamo določeno prakso.

23. Ali imate interne pogovore z napotnim sodelavcem pred odhodom v tujino?

DA

NE

24. Ali imate interne pogovore z napotnim sodelavcem po vrnitvi iz tujine?

DA

NE

25. Ali ocenjujete napotene delavce glede na njihovo uspešnost dela v tujini?

DA

NE

26. Ali nagradite (materialno ali nematerialno) napotenega sodelavca ob povratku v matično podjetje?

DA

NE

27. Po kakšnem selekcijskem procesu izberete delavca, ki bo napoten v tujino?

Zahtevane kompetence, ki so odvisne od DM kamor ga napotujemo, (sposobnost vodenja, pridobivanja poslov, poznavanje poslovnih procesov opravljanja poslovnih razgovorov, finance in računovodstvo, ...odprtost, komunikativnost, iznajdljivost, ...) znanje jezika, pripravljenost za delo v tujini.

28. Kako izpeljete procese ponovnega vključevanja sodelavca po povratku v matično organizacijo?

Razporedimo ga skladno s potrebami dela in njegovimi kompetencami ter interesi.

29. Kakšna bi bila po vašem mnenju ocena prenosa HRM praks pri vas? (izberite eno izmed možnosti)

f) Najslabše- 1

g) Zadostno- 2

h) Dobro- 3

i) prav dobro- 4

j) odlično- 5

30. Kako močan vpliv imajo po vašem mnenju kulturni dejavniki pri prenosu HRM praks? (izberite eno izmed možnosti)

f) neznatno

g) komaj opazen

h) opazen

i) zelo opazen

j) drastičen

PRILOGA B: VPRAŠALNIK PODJETJA PZ

Sem študentka kadrovskega menedžmenta na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Pišem diplomsko nalogo z naslovom " Vpliv kulturnih dejavnikov na prenos HRM praks v multinacionalkah".

Namen te raziskave je ugotoviti ali mednarodna podjetja na slovenskem področju sledijo trendom globalnega prenosa HRM znanj in praks. Zanima me, v kolikšni meri ta znanja prenašajo in na kakšen način to počno. Primerjala bom slovenska mednarodna podjetja in tuja mednarodna podjetja, ki delujejo v Sloveniji. Odgovore na zastavljena vprašanja bom

poskušala pridobiti s spodnjim vprašalnikom, rešene vprašalnike pa analizirala in med seboj primerjala.

Vnaprej se zahvaljujem za vaš čas in pomoč pri ustvarjanju diplomskega dela.

Lepo vas pozdravljam,

Miranda

Ali želite, da vaše podjetje v diplomskem delu ostane anonimno oz. neimenovano? (v diplomski nalogi bo zgolj opis vašega podjetja in vaše dejavnosti)

DA

NE

1. V katero skupino spada vaše podjetje z vidika velikosti? (izberite eno izmed možnosti)

e) Mikro

f) Malo

g) Srednje

h) Veliko

2. V katero panogo spada vaše podjetje? (izberite eno izmed možnosti)

e) Proizvodnja

f) Storitve

g) Trgovina

3. Koliko zaposlenih je v vašem podjetju?

1975 (30.6.2015)

4. Koliko zaposlenih je v vaši celotni mednarodni skupini?

137.000

5. Koliko zaposlenih je v vašem kadrovskem oddelku?

**9 v Službi za vodenje razvoja (vodja + 2 svetovalki za razvoj zaposlenih + soc. delavka +
odg. za kadrovske adm. + 3 kadrovski referenti + strok. sodel. za org. in nagrajevanje)**

6. Ali lahko za svojo organizacijo trdite, da imate svojo lastno organizacijsko kulturo?

DA

NE

7. Ali je organizacijska kultura v vaši organizaciji enaka kulturam v drugih enotah podjetja?

DA

NE

8. Naštete nekaj (vsaj tri) dejavnikov, ki definirajo vašo organizacijsko kulturo.

9. Ali vaše podjetje uporablja prakse medkulturnega menedžmenta?

DA – povzemamo določene aktivnosti iz matičnega podjetja v tujini = metode dela

NE

10. Kaj od naštetega je najbolj pomembno pri prenosu HRM praks (izberite eno izmed možnosti):

- m) Stroškovna racionalnost (minimiziranje stroškov prenosa HRM praks)
- n) Poslovna uspešnost (maksimiziranje uspeha prenosa HRM praks)
- o) Kulturni dejavniki v tujini (zavedanje podobnosti/razlik med domačo in tujo kulturo pri prenosu HRM praks)
- p) Pripravljenost napotenga zaposlenega (izobraževanje in usposabljanje zaposlenega pred odhodom v tujino ob prenosu HRM praks)
- q) Pravni in socialni vidik (zakonsko urejena vsa dokumentacija napotitve zaposlenega)
- r) Drugo:

V naše podjetje iz matičnega podjetja prihajajo le »top kadri«. Zaposlitev naših strokovnjakov v tujini je redka, posebnih izobraževanj za te delavce nimamo.

11. Naštejte najpogostejše težave (vsaj tri), s katerimi se soočate ob prenosu HRM praks?

12. Ali izobražujete zaposlene za delo v tujini?

DA

NE

13. Ali preučite kulturo, v katero se podajate poslovno, predno tja pošljete menedžerja?

DA

NE

14. Ob prenosu HRM praks v podružnico (izberite eno izmed možnosti):

- i) vnašate tudi dominantno organizacijsko kulturo.
- j) prepustite, da tuja kultura vpliva na prenos praks.

- k) poskušate reševati kulturna nesoglasja in poiščete nove rešitve.
- l) se z organizacijsko kulturo ne ukvarjate.

15. Ali vodstvo spodbuja izobraževanje menedžerjev v okvirjih medkulturnega menedžmenta?

DA

NE

16. Kako se vodstvo sooča s kulturnimi težavami? (izberite eno izmed možnosti)

- i) Ignoriranje težav,
- j) reševanje težav,
- k) vsiljevanje lastne volje,
- l) popuščanje tuji kulturi.

17. V kolikšni meri se vodstvo zanaša na HRM oddelok, ko se zaposlenega pošilja v tujino? (izberite eno izmed možnosti)

- i) V celoti prepusti HRM oddelku urejanje zadev
- j) HRM oddelku narekuje ukaze, ki jih HRM mora izpolniti brez možnosti sprememb
- k) O vsem se posvetuje s HRM oddelkom in je odprto za spremembe
- l) HRM oddelok nima opravka s pošiljanjem zaposlenih v tujino

18. Ali vodstvo veliko vlaga (časa, financ, povezovalnih dogodkov itd.) v matično organizacijsko kulturo?

DA

NE

19. Ali imate že ustanovljen proces pošiljanja zaposlenih v tujino

DA –postopek teče po dogovoru z matično firmo

NE

20. Ali imate že ustanovljen način spopadanja s kulturnimi razlikami?

DA

NE

21. Ali ste zaposlenemu na voljo da vas kontaktira tudi, ko je v tujini?

DA

NE

22. Kaj storite, ko sodelavec naleti na težave med delom v tujini:

- i) Z bivalnim prostorom: **ureja sam** _____
- j) S tujim jezikom: **še nismo imeli takega primera** _____
- k) S kulturnimi razlikami: **ureja sam** _____
- l) S težavami v privatnem življenju: **ureja sam** _____

23. Ali evalvirate končne rezultate prenosa praks? (izberite eno izmed možnosti)

- i) Vedno
- j) Pogosto
- k) Redko
- l) Nikoli

24. Kaj storite v primeru neuspeha prenosa HRM praks zaradi kulturnih dejavnikov?

25. Ali imate interne pogovore z napotnim sodelavcem pred odhodom v tujino?

DA

NE

26. Ali imate interne pogovore z napotnim sodelavcem po vrnitvi iz tujine?

DA

NE

27. Ali ocenjujete napotene delavce glede na njihovo uspešnost dela v tujini?

DA

NE

28. Ali nagradite (materialno ali nematerialno) napotenega sodelavca ob povratku v matično podjetje?

DA

NE

29. Po kakšnem selekcijskem procesu izberete delavca, ki bo napoten v tujino?

30. Kako izpeljete procese ponovnega vključevanja sodelavca po povratku v matično organizacijo?

31. Kakšna bi bila po vašem mnenju ocena prenosa HRM praks pri vas? (izberite eno izmed možnosti)

k) Najslabše- 1

l) Zadostno- 2

m) Dobro- 3

n) prav dobro- 4

o) odlično- 5

32. Kako močan vpliv imajo po vašem mnenju kulturni dejavniki pri prenosu HRM praks? (izberite eno izmed možnosti)

k) neznatni

l) komaj opazen

m) opazen

n) zelo opazen

o) drastičen

PRILOGA C: VPRAŠALNIK PODJETJA PX

Sem študentka kadrovskega menedžmenta na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Pišem diplomsko nalogo z naslovom " Vpliv kulturnih dejavnikov na prenos HRM praks v multinacionalkah".

Namen te raziskave je ugotoviti ali mednarodna podjetja na slovenskem področju sledijo trendom globalnega prenosa HRM znanj in praks. Zanima me, v kolikšni meri ta znanja prenašajo in na kakšen način to počno. Primerjala bom slovenska mednarodna podjetja in tuja mednarodna podjetja, ki delujejo v Sloveniji. Odgovore na zastavljena vprašanja bom poskušala pridobiti s spodnjim vprašalnikom, rešene vprašalnike pa analizirala in med seboj primerjala.

Vnaprej se zahvaljujem za vaš čas in pomoč pri ustvarjanju diplomskega dela.

Lepo vas pozdravljam,

Miranda

Ali želite, da vaše podjetje v diplomskem delu ostane anonimno oz. neimenovano? (v diplomski nalogi bo zgolj opis vašega podjetja in vaše dejavnosti)

DA

NE

1. V katero skupino spada vaše podjetje z vidika velikosti? (izberite eno izmed možnosti)
 - i) Mikro
 - j) Malo
 - k) Srednje**
 - l) Veliko

2. V katero panogo spada vaše podjetje? (izberite eno izmed možnosti)

h) Proizvodnja

i) Storitve

j) Trgovina

3. Koliko zaposlenih je v vašem podjetju?

165

4. Koliko zaposlenih je v vaši celotni mednarodni skupini?

1200

5. Koliko zaposlenih je v vašem kadrovskem oddelku?

2

6. Ali lahko za svojo organizacijo trdite, da imate svojo lastno organizacijsko kulturo?

DA

NE

7. Ali je organizacijska kultura v vaši organizaciji enaka kulturam v drugih enotah podjetja?

DA

NE

8. Naštejte nekaj (vsaj tri) dejavnikov, ki definirajo vašo organizacijsko kulturo.

Tuj lastnik , Izdelki, ki jih izdelujemo, Način organiziranosti podjetja

9. Ali vaše podjetje uporablja prakse medkulturnega menedžmenta?

DA

NE

10. Kaj od naštetega je najbolj pomembno pri prenosu HRM praks (izberite eno izmed možnosti):

s) Stroškovna racionalnost (minimiziranje stroškov prenosa HRM praks)

t) Poslovna uspešnost (maksimiziranje uspeha prenosa HRM praks)

u) Kulturni dejavniki v tujini (zavedanje podobnosti/razlik med domačo in tujo kulturo pri prenosu HRM praks)

v) Pripravljenost napotenega zaposlenega (izobraževanje in usposabljanje zaposlenega pred odhodom v tujino ob prenosu HRM praks)

w) Pravni in socialni vidik (zakonsko urejena vsa dokumentacija napotitve zaposlenega)

x) Drugo:

_____ .

11. Naštejte najpogostejše težave (vsaj tri), s katerimi se soočate ob prenosu HRM praks?

Pravni in socialni vidiki

Pripravljenost vodij, da sprejmejo prakse

Informiranje in izobraževanje .

12. Ali izobražujete zaposlene za delo v tujini?

DA

NE

13. Ali preučite kulturo, v katero se podajate poslovno, predno tja pošljete menedžerja?

DA

NE

Menedžerjev ne pošiljamo na delo v tujino.

14. Ob prenosu HRM praks v podružnico (izberite eno izmed možnosti):

m) vnašate tudi dominantno organizacijsko kulturo.

n) prepustite, da tuja kultura vpliva na prenos praks.

o) poskušate reševati kulturna nesoglasja in poiščete nove rešitve.

p) se z organizacijsko kulturo ne ukvarjate.

15. Ali vodstvo spodbuja izobraževanje menedžerjev v okvirjih medkulturnega menedžmenta?

DA

NE

Medkulturnega menedžmenta ne izvajamo.

16. Kako se vodstvo sooča s kulturnimi težavami? (izberite eno izmed možnosti)

m) Ignoriranje težav,

n) reševanje težav,

o) vsiljevanje lastne volje,

p) popuščanje tuji kulturi.

17. V kolikšni meri se vodstvo zanaša na HRM oddelek, ko se zaposlenega pošilja v tujino? (izberite eno izmed možnosti)

m) V celoti prepusti HRM oddelku urejanje zadev

- n) HRM oddelku narekuje ukaze, ki jih HRM mora izpolniti brez možnosti sprememb
- o) O vsem se posvetuje s HRM oddelkom in je odprto za spremembe
- p) HRM oddelek nima opravka s pošiljanjem zaposlenih v tujino

18. Ali vodstvo veliko vlaga (časa, financ, povezovalnih dogodkov itd.) v matično organizacijsko kulturo?

DA

NE

19. Ali imate že ustanovljen proces pošiljanja zaposlenih v tujino?

DA

NE

20. Ali imate že ustanovljen način spopadanja s kulturnimi razlikami?

DA

NE

21. Ali ste zaposlenemu na voljo da vas kontaktira tudi, ko je v tujini?

DA

NE

22. Kaj storite, ko sodelavec naleti na težave med delom v tujini:

- m) Z bivalnim prostorom: zamenjamo bivališče
- n) S tujim jezikom: v tujino pošiljamo zgolj take, ki znajo vsaj en tuj jezik

o) S kulturnimi razlikami:_____

p) S težavami v privatnem življenju:_____

23. Ali evalvirate končne rezultate prenosa praks? (izberite eno izmed možnosti)

m) Vedno

n) Pogosto

o) Redko

p) Nikoli

24. Kaj storite v primeru neuspeha prenosa HRM praks zaradi kulturnih dejavnikov?

V kolikor je hrm prakso potrebno prenesti v našo podružnico ni možnosti, da se zadeva neizvede.

25. Ali imate interne pogovore z napotnim sodelavcem pred odhodom v tujino?

DA

NE

26. Ali imate interne pogovore z napotnim sodelavcem po vrnitvi iz tujine?

DA

NE

27. Ali ocenjujete napotene delavce glede na njihovo uspešnost dela v tujini?

DA

NE

28. Ali nagradite (materialno ali nematerialno) napotnega sodelavca ob povratku v matično podjetje?

DA

NE

29. Po kakšnem selekcijskem procesu izberete delavca, ki bo napoten v tujino?

Pripravljenost na delo v tujini, tuj jezik

30. Kako izpeljete procese ponovnega vključevanja sodelavca po povratku v matično organizacijo?

Tovrstne potrebe še nismo zaznali.

31. Kakšna bi bila po vašem mnenju ocena prenosa HRM praks pri vas? (izberite eno izmed možnosti)

p) Najslabše- 1

q) Zadostno- 2

r) Dobro- 3

s) prav dobro- 4

t) odlično- 5

32. Kako močan vpliv imajo po vašem mnenju kulturni dejavniki pri prenosu HRM praks? (izberite eno izmed možnosti)

p) neznatno

q) komaj opazen

r) opazen

s) zelo opazen

t) drastičen

PRILOGA Č: VPRAŠALNIK PODJETJA PW

Sem študentka kadrovskega menedžmenta na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Pišem diplomsko nalogo z naslovom "Vpliv kulturnih dejavnikov na prenos HRM praks v multinacionalkah".

Namen te raziskave je ugotoviti ali mednarodna podjetja na slovenskem področju sledijo trendom globalnega prenosa HRM znanj in praks. Zanima me, v kolikšni meri ta znanja prenašajo in na kakšen način to počno. Primerjala bom slovenska mednarodna podjetja in tuja mednarodna podjetja, ki delujejo v Sloveniji. Odgovore na zastavljena vprašanja bom poskušala pridobiti s spodnjim vprašalnikom, rešene vprašalnike pa analizirala in med seboj primerjala.

Vnaprej se zahvaljujem za vaš čas in pomoč pri ustvarjanju diplomskega dela.

Lepo vas pozdravljam,

Miranda

Ali želite, da vaše podjetje v diplomskem delu ostane anonimno oz. neimenovano? (v diplomski nalogi bo zgolj opis vašega podjetja in vaše dejavnosti)

☒ DA

☐ NE

1. V katero skupino spada vaše podjetje z vidika velikosti? (izberite eno izmed možnosti)

- a) Mikro
- b) Malo
- c) Srednje
- ☒ d) Veliko

2. V katero panogo spada vaše podjetje? (izberite eno izmed možnosti)

- a) Proizvodnja
- b) Storitve
- c) Trgovina
- d) farmacija*

3. Koliko zaposlenih je v vašem podjetju?

več kot 3.000

4. Koliko zaposlenih je v vaši celotni mednarodni skupini?

cca. 135.000

5. Koliko zaposlenih je v vašem kadrovskem oddelku?

43

6. Ali lahko za svojo organizacijo trdite, da imate svojo lastno organizacijsko kulturo?

☒ DA
☐ NE

7. Ali je organizacijska kultura v vaši organizaciji enaka kulturam v drugih enotah podjetja?

☐ DA
☒ NE

8. Naštejte nekaj (vsaj tri) dejavnikov, ki definirajo vašo organizacijsko kulturo.

~ vrednote in vedenja
~ sistem napredovanja
~ get together (reunanek zaposlenih z nadjo enote)
~ patient day

9. Ali vaše podjetje uporablja prakse medkulturnega menedžmenta?

☒ DA
☐ NE

4 *

10. Kaj od naštetega je najbolj pomembno pri prenosu HRM praks (izberite eno izmed možnosti):

- a) Stroškovna racionalnost (minimiziranje stroškov prenosa HRM praks)
- ☒ b) Poslovna uspešnost (maksimiziranje uspeha prenosa HRM praks)
- c) Kulturni dejavniki v tujini (zavedanje podobnosti/razlik med domačo in tujo kulturo pri prenosu HRM praks)
- d) Pripravljenost napotenega zaposlenega (izobraževanje in usposabljanje zaposlenega pred odhodom v tujino ob prenosu HRM praks)
- e) Pravni in socialni vidik (zakonsko urejena vsa dokumentacija napotitve zaposlenega)
- f) Drugo:

AB 8

11. Naštejte najpogostejše težave (vsaj tri), s katerimi se soočate ob prenosu HRM praks?

- lokalne prakse
- dolgi postopki, administracija $\Rightarrow$ papirologija
- strah pred spremembami $\Rightarrow$ odpor

12. Ali izobražujete zaposlene za delo v tujini?

☒ DA

☐ NE

13. Ali preučite kulturo, v katero se podajate poslovno, predno tja pošljete menedžerja?

☒ DA

☐ NE

14. Ob prenosu HRM praks v podružnico (izberite eno izmed možnosti):

- a) vnašate tudi dominantno organizacijsko kulturo.
- b) prepustite, da tuja kultura vpliva na prenos praks.
- ☒ c) poskušate reševati kulturna nesoglasja in poiščete nove rešitve.
- d) se z organizacijsko kulturo ne ukvarjate.

15. Ali vodstvo spodbuja izobraževanje menedžerjev v okvirjih medkulturnega menedžmenta?

☒ DA

☐ NE

16. Kako se vodstvo sooča s kulturnimi težavami? (izberite eno izmed možnosti)

- a) Ignoriranje težav,
- ☒ b) reševanje težav,
- c) vsiljevanje lastne volje,
- d) popuščanje tuji kulturi.

17. V kolikšni meri se vodstvo zanaša na HRM oddelek, ko se zaposlenega pošilja v tujino? (izberite eno izmed možnosti)

- a) V celoti prepusti HRM oddelku urejanje zadev
- b) HRM oddelku narekuje ukaze, ki jih HRM mora izpolniti brez možnosti sprememb
- ☒ c) O vsem se posvetuje s HRM oddelkom in je odprto za spremembe
- d) HRM oddelek nima opravka s pošiljanjem zaposlenih v tujino

18. Ali vodstvo veliko vlaga (časa, financ, povezovalnih dogodkov itd.) v matično organizacijsko kulturo?

☒ DA

NE

19. Ali imate že ustanovljen proces pošiljanja zaposlenih v tujino?

☒ DA

NE

20. Ali imate že ustanovljen način spopadanja s kulturnimi razlikami?

☒ DA

NE

21. Ali ste zaposlenemu na voljo da vas kontaktira tudi, ko je v tujini?

☒ DA

NE

22. Kaj storite, ko sodelavec naleti na težave med delom v tujini:

- a) Z bivalnim prostorom: zapriganost, stavevanje
- b) S tujim jezikom: težava tujega jezika
- c) S kulturnimi razlikami: razlike s tujimi razlikami
- d) S težavami v privatnem življenju: razlike s tujimi razlikami ali poročilo strokovnjakov za oblikovanje

23. Ali evalvirate končne rezultate prenosa praks? (izberite eno izmed možnosti)

- a) Vedno
- ☒ b) Pogosto
- c) Redko
- d) Nikoli

24. Kaj storite v primeru neuspeha prenosa HRM praks zaradi kulturnih dejavnikov?

25. Ali imate interne pogovore z napotnim sodelavcem pred odhodom v tujino?

☒ DA

☐ NE

26. Ali imate interne pogovore z napotnim sodelavcem po vrnitvi iz tujine?

☒ DA

☐ NE

27. Ali ocenjujete napotene delavce glede na njihovo uspešnost dela v tujini?

☒ DA

☐ NE

28. Ali nagradite (materialno ali nematerialno) napotnega sodelavca ob povratku v matično podjetje?

☒ DA

☐ NE

29. Po kakšnem selekcijskem procesu izberete delavca, ki bo napoten v tujino?

izbera sodelavca, ki ima izkušnje, potrebe v tujini

30. Kako izpeljete procese ponovnega vključevanja sodelavca po povratku v matično organizacijo?

zaposleni s tem ne imajo del. mesta

31. Kakšna bi bila po vašem mnenju ocena prenosa HRM praks pri vas? (izberite eno izmed možnosti)

- a) Najslabše- 1
- b) Zadostno- 2
- c) Dobro- 3
- d) prav dobro- 4
- ☒ e) odlično- 5

32. Kako močan vpliv imajo po vašem mnenju kulturni dejavniki pri prenosu HRM praks? (izberite eno izmed možnosti)

- a) neznatn
- ☒ b) komaj opazen
- c) opazen
- d) zelo opazen
- e) drastičen

PRILOGA D: VPRAŠALNIK PODJETJA Q

Sem študentka kadrovskega menedžmenta na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Pišem diplomsko nalogo z naslovom "Vpliv kulturnih dejavnikov na prenos HRM praks v multinacionalkah".

Namen te raziskave je ugotoviti ali mednarodna podjetja na slovenskem področju sledijo trendom globalnega prenosa HRM znanj in praks. Zanima me, v kolikšni meri ta znanja prenašajo in na kakšen način to počno. Primerjala bom slovenska mednarodna podjetja in tuja mednarodna podjetja, ki delujejo v Sloveniji. Odgovore na zastavljena vprašanja bom poskušala pridobiti s spodnjim vprašalnikom, rešene vprašalnike pa analizirala in med seboj primerjala.

Vnaprej se zahvaljujem za vaš čas in pomoč pri ustvarjanju diplomskega dela.

Lepo vas pozdravljam,

Miranda

Ali želite, da vaše podjetje v diplomskem delu ostane anonimno oz. neimenovano? (v diplomski nalogi bo zgolj opis vašega podjetja in vaše dejavnosti)

☒ DA

☐ NE

1. V katero skupino spada vaše podjetje z vidika velikosti? (izberite eno izmed možnosti)

- a) Mikro
- b) Malo
- c) Srednje
- ☒ d) Veliko

2. V katero panogo spada vaše podjetje? (izberite eno izmed možnosti)

- a) Proizvodnja
- b) Storitve
- ☒ c) Trgovina

3. Koliko zaposlenih je v vašem podjetju?

10.000

4. Koliko zaposlenih je v vaši celotni mednarodni skupini?

14.000

5. Koliko zaposlenih je v vašem kadrovskem oddelku?

28

R

6. Ali lahko za svojo organizacijo trdite, da imate svojo lastno organizacijsko kulturo?

☒ DA

☐ NE

7. Ali je organizacijska kultura v vaši organizaciji enaka kulturam v drugih enotah podjetja?

☐ DA

☒ NE

8. Naštejte nekaj (vsaj tri) dejavnikov, ki definirajo vašo organizacijsko kulturo.

- Svetovanje, odzivnost
- Izobraževanje + team building za zaposlene

9. Ali vaše podjetje uporablja prakse medkulturnega menedžmenta?

☐ DA

☒ NE

10. Kaj od naštetega je najbolj pomembno pri prenosu HRM praks (izberite eno izmed možnosti):

a) Stroškovna racionalnost (minimiziranje stroškov prenosa HRM praks)

b) Poslovna uspešnost (maksimiziranje uspeha prenosa HRM praks)

☒ c) Kulturni dejavniki v tujini (zavedanje podobnosti/razlik med domačo in tujo kulturo pri prenosu HRM praks)

d) Pripravljenost napotenega zaposlenega (izobraževanje in usposabljanje zaposlenega pred odhodom v tujino ob prenosu HRM praks)

e) Pravni in socialni vidik (zakonsko urejena vsa dokumentacija napotitve zaposlenega)

f) Drugo:

11. Naštejte najpogostejše težave (vsaj tri), s katerimi se soočate ob prenosu HRM praks?

- medkulturne razlike
- finančni vidik
- neustrezna usposobljenost "mentorjev"

12. Ali izobražujete zaposlene za delo v tujini?

DA

☒ NE

13. Ali preučite kulturo, v katero se podajate poslovno, predno tja pošljete menedžerja?

☒ DA

NE

14. Ob prenosu HRM praks v podružnico (izberite eno izmed možnosti):

- a) vnašate tudi dominantno organizacijsko kulturo.
- b) prepustite, da tuja kultura vpliva na prenos praks.
- ☒ c) poskušate reševati kulturna nesoglasja in poiščete nove rešitve.
- d) se z organizacijsko kulturo ne ukvarjate.

15. Ali vodstvo spodbuja izobraževanje menedžerjev v okvirjih medkulturnega menedžmenta?

DA

☒ NE

16. Kako se vodstvo sooča s kulturnimi težavami? (izberite eno izmed možnosti)

- ☒ a) Ignoriranje težav,
- b) reševanje težav,
- c) vsiljevanje lastne volje,
- d) popuščanje tuji kulturi.

17. V kolikšni meri se vodstvo zanaša na HRM oddelek, ko se zaposlenega pošilja v tujino? (izberite eno izmed možnosti)

- a) V celoti prepusti HRM oddelku urejanje zadev
- ☒ b) HRM oddelku narekuje ukaze, ki jih HRM mora izpolniti brez možnosti sprememb
- c) O vsem se posvetuje s HRM oddelkom in je odprto za spremembe
- d) HRM oddelek nima opravka s pošiljanjem zaposlenih v tujino

18. Ali vodstvo veliko vlaga (časa, financ, povezovalnih dogodkov itd.) v matično organizacijsko kulturo?

DA

☒ NE

19. Ali imate že ustanovljen proces pošiljanja zaposlenih v tujino?

DA

☒ NE

20. Ali imate že ustanovljen način spopadanja s kulturnimi razlikami?

DA

☒ NE

21. Ali ste zaposlenemu na voljo da vas kontaktira tudi, ko je v tujini?

DA

☒ NE

22. Kaj storite, ko sodelavec naleti na težave med delom v tujini:

- a) Z bivalnim prostorom: Uredi delodajalec pred odhodom
- b) S tujim jezikom: pogoj = predznanje jezika
- c) S kulturnimi razlikami: pogovor z ustrežno osebo (= pomoč)
- d) S težavami v privatnem življenju: —

23. Ali evalvirate končne rezultate prenosa praks? (izberite eno izmed možnosti)

- a) Vedno
- b) Pogosto
- ☒ c) Redko
- d) Nikoli

24. Kaj storite v primeru neuspeha prenosa HRM praks zaradi kulturnih dejavnikov?

izboljšave na področju komunikacije

25. Ali imate interne pogovore z napotnim sodelavcem pred odhodom v tujino?

☒ DA

☐ NE

26. Ali imate interne pogovore z napotnim sodelavcem po vrnitvi iz tujine?

☒ DA

☐ NE

27. Ali ocenjujete napotene delavce glede na njihovo uspešnost dela v tujini?

☒ DA

☐ NE

28. Ali nagradite (materialno ali nematerialno) napotnega sodelavca ob povratku v matično podjetje?

☐ DA

☒ NE

29. Po kakšnem selekcijskem procesu izberete delavca, ki bo napoten v tujino?

interna selekcija na podlagi doseženih rezultatov v Sloveniji

30. Kako izpeljete procese ponovnega vključevanja sodelavca po povratku v matično organizacijo?

NI POSEBNIH PROCESOV

31. Kakšna bi bila po vašem mnenju ocena prenosa HRM praks pri vas? (izberite eno izmed možnosti)

- a) Najslabše- 1
- ☒ b) Zadostno- 2
- c) Dobro- 3
- d) prav dobro- 4
- e) odlično- 5

32. Kako močan vpliv imajo po vašem mnenju kulturni dejavniki pri prenosu HRM praks? (izberite eno izmed možnosti)

- a) neznatn
- b) komaj opazen
- ☒ c) opazen
- d) zelo opazen
- e) drastičen

PRILOGA E: INTERVJU PODJETJA PW

1. Kako imate kadrovnice razporejeno delo?

Kadrovnice so razdeljene na področje dela- posebej administracija, plače, izobraževanja, nagrajevanja, selekcija itd. Po navadi, so kadrovnice razdeljene v pare. Recimo ena, ki ureja administrativne naloge, druga pa, ki opravlja selekcijske procese. Ti pari so nato razdeljeni posebej v nabavo, prodajo itd., razdeljene pa so po enotah oziroma divizijah, ki so vsaka zase posebna enota, med seboj pa so ločene.

2. Ali imate kakšno kadrovnico, ali drugo osebo, ki bi bila posebej usposobljena tudi za prenos HRM praks?

Prenos HRM praks lahko štejemo pod določeno vrsto izobraževanja. Za izobraževanja v podjetju se včasih poslužujemo zunanjih, tujih dobaviteljev, včasih pa imamo interna izobraževanja. Lahko je posameznik poslan v tujino, da se nečesa nauči in to prenese nazaj v domače podjetje. Enako je s prenosom HRM praks. Načeloma pridejo uradni 'ukazi' s strani najvišjih v skupini, to pa se potem razširi v podružnicah.

3. Kako ocenjujete, da je uspešen vaš kadrovski oddelek?

Sama težko ocenim, kako delujejo v drugih kadrovskih enotah, saj so enote dokaj ločene in nepovezane, a je splošni vtis dober.

4. Ali imate prakso prenosa HRM praks v druge podružnice?

Da, kot že omenjeno, pride večina ukazov in novosti s strani najvišjih v skupini, te prakse pa potem prevzamejo vse ostale družbe.

5. Opišite proces prenosa HRM praks. Naštete, kdo vse sodeluje, koliko časa traja, kako pogost je proces prenosa.

Pravzaprav je tak proces dokaj spontan. V kolikor v kakšni podružnici pride do težave, se zgledujejo po drugih enotah na podlagi 'best practice sharing'. Iz matice se groba orodja HRM praks prenašajo, vendar so podrobnosti prilagojene lokalnem okolju in zakonodaji, ki se tudi urejajo lokalno. V kolikor naletijo na določen problem, prosijo za mnenje in pomoč druge kadrovske službe, tako si med seboj pomagajo. Lahko obstaja tudi obraten proces. Lokalna kadrovska služba lahko predlaga kakšno spremembo ali posodobitev določene kadrovske dejavnosti in to predlaga matičnemu podjetju. Prenos HRM praks je večino projektno

zasnovan, kar pomeni, da imajo tudi končne roke ('dead-line'). Projekt se izvaja po vnaprej točno določenih korakih, globalni menedžerji pa jih vodijo. Takšni projekti se izvajajo približno vsaj enkrat letno, a vedno obstajajo določene posodobitve sistema. Odzivi na prenos HRM praks so različni. Negativni odzivi so večinoma posledica dodatnega dela, dodatne papirologije, ustrašijo pa se tudi same spremembe. Težave predstavljajo tudi različne lokalne specifikke, na primer različna socialna in pravna podlaga, takšen prenos HRM praks pa tudi veliko stane. Sam proces pa je načeloma zelo razvit in napreden, zato se večje težave ne pojavljajo. Vse je organizirano in vodeno, tako da ne pride do težav pri sprejemanju novih HRM praks.

6. Ali imate globalnega HRM menedžerja?

Da, imamo globalnega menedžerja. Večinoma so to zaposleni iz matične države, imamo pa ga tudi tu v Sloveniji, vendar tudi ta sledi navodilom 'top-down' iz matice.

7. Koga v večini napotujete v tujino?

Največkrat so na delo v tujino napoteni direktorji. Tako namreč dobijo določeno širino v poslovnem in kulturnem kontekstu.

8. Naštete nekatere najpogostejše kulturne težave, s katerimi se soočate?

Drugačen čas, oziroma natančneje različni časovni pasovi. Posledica tega je zakasnela odzivnost. Ne zaradi dela, temveč zato, ker drugi spi, ker je tam noč, medtem, ko mi delamo in jim pošiljamo določena vprašanja ali zahteve preko e-maila. Zato dobimo določene odgovore s časovnim zamikom. Naša matična družba je razdeljena povsod po svetu, kjer so standardi življenja zelo različni. Na primer Indija in Švica. Vendar je moje splošno mnenje, da se podjetje zaradi globalne razsežnosti zaveda kulturnih razlik. Slovenija ima morda težavo, da je v globalnem kontekstu dokaj majhna in zaradi svoje velikosti dokaj nepomembna pri pomembnih odločitvah. Naša prednost pa je vseeno, da smo cenejši v primerjavi z bolj razvitimi državami, a hkrati zelo kakovostni. Seveda celotno poslovanje zahteva veliko odprtosti, učenja in prilagajanja.

PRILOGA F: INTERVJU PODJETJA PQ

1. Kako imate kadrovnice razporejeno delo?

Kadrovsko delo je razdeljeno po območjih. To je v grobem razdeljeno na dve področji ali dva formata. Prvi je market program, kamor sodijo hipermarketi in manjši marketi. Drugi pa so divizije. Kot veste, je naša skupina razdeljena na divizije. Tako tudi posamezne kadrovnice 'skrbijo' za posamezne divizije.

2. Ali imate kakšno kadrovnico, ali drugo osebo, ki bi bila posebej usposobljena tudi za prenos HRM praks?

Ne, nihče se ne ukvarja prav posebej s tem področjem.

3. Kako ocenjujete, da je uspešen vaš kadrovski oddelek?

Menim, da je naše podjetje kadrovsko solidno usposobljen. Vendar je Slovenija, po mojem mnenju, v nekakšnem 'HR krču'. Kadrovska dejavnost je postala preveč operativna. Delo vsebuje preveč papirologije in administrativnega dela, primanjkuje pa strateške naravnosti.

4. Ali imate prakso prenosa HRM praks v druge podružnice?

Ne. Prenašajo se zgolj manjši nasveti oziroma izkušnje. Kadrovski oddelki med seboj sicer komunicirajo, vendar nimajo enotnih praks.

5. Zakaj ne prenašate HRM praks?

HRM prakse so lokalne. Vsak kadrovski oddelek ima svoj način delovanja, razlog za to pa je predvsem v različni lokalni zakonodaji. Vedno so dobrodošle določene ideje, vendar prenos HRM praks pri nas še ni razvit. Podjetje tudi ne bi želelo enotnih praks, ker so kulture, v katerih so naše podružnice tako različne, da ne more obstajati enoten način kadrovskega poslovanja. Določene mehkejšje veščine bi lahko prenesli, vendar bi v večini prakse ostale različne, saj je kadrovsko delovanje zelo kulturno pogojeno.

6. Ali imate globalnega HRM menedžerja?

Tega trenutno še nimamo, vendar pripravljamo spremembo na tem področju.

7. Koga v večini napotujete v tujino? Ali potem te ljudi pripravljate na delo v različni kulturi?

V večini so napoteni strokovni sodelavci in direktorji. Ti ljudje so v splošnem že v Sloveniji bili uspešni v svojem delu, zato jim je tudi zaupana določena naloga. Vendar tudi pri njih ne izvajamo posebnega medkulturnega menedžmenta in jih ne uvajamo posebej v določeno kulturo.

8. Naštejte nekatere najpogostejše kulturne težave, s katerimi se soočate?

Različen jezik, različno razlaganje dela in delovnega časa. Nekoč, na primer, sem imela težavo, kako razložiti Kubancu, da mora da delo priti ob 8.uri zjutraj. Po njegovem je namreč vseeno, kdaj pride na delo, saj bo delo že opravil. Rekel je, da on že ni pes, da bi mu govorili, kaj mora kdaj narediti.