

POSLOVNO SODELOVANJE MED KITAJSKO IN SLOVENIJO: POMEN MEDKULTURNEGA RAZUMEVANJA ZA USPEŠNOST GOSPODARSKIH ODNOSOV

ANASTAZIJA LAZIČ,¹ GORAN VUKOVIČ²

¹ Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Ljubljana, Slovenija
anastazijal68@gmail.com

² Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija
goran.vukovic@um.si

Obravnavali smo poslovno sodelovanje med Kitajsko in Slovenijo ter pomen medkulturnega razumevanja za uspešnost gospodarskih odnosov. V zadnjih desetletjih je Kitajska postala ena vodilnih svetovnih gospodarskih sil, kar se je odražalo tudi v povečani prisotnosti kitajskih investicij v Evropi in Sloveniji. Zaradi razlik v poslovni kulturi, komunikacijskih stilih in organizacijskih praksah je medkulturno razumevanje predstavljalo pomemben dejavnik uspešnega sodelovanja v mednarodnih podjetjih. Namen raziskave je bil ugotoviti, kako zaposleni doživljajo medkulturno sodelovanje ter kako komunikacija, empatija in prilagodljivost vplivajo na timsko delo, konflikte ter zadovoljstvo zaposlenih. Rezultati raziskave so pokazali, da zaposleni medkulturno sodelovanje večinoma ocenjujejo pozitivno. Najvišje je bilo ocenjeno zadovoljstvo zaposlenih, pomembno vlogo pa sta imeli tudi empatija in prilagodljivost zaposlenih ter vodstva. Nekoliko nižje je bila ocenjena medkulturna komunikacija, kar je kazalo na prisotnost določenih komunikacijskih izzivov med slovenskimi in kitajskimi sodelavci. Ugotovili smo, da boljša komunikacija prispeva k učinkovitejšemu timskemu delu, višja stopnja empatije zmanjšuje pojav konfliktov, prilagodljivost pa pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Raziskava je tako prispevala k boljšemu razumevanju dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost poslovnega sodelovanja med slovenskimi in kitajskimi podjetji.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.7.2026.8](https://doi.org/10.18690/um.fov.7.2026.8)

ISBN
978-961-299-177-7

Ključne besede:
medkulturno poslovno
sodelovanje,
Slovenija in Kitajska,
medkulturna komunikacija,
organizacijska
prilagodljivost,
zadovoljstvo zaposlenih



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.7.2026.8](https://doi.org/10.18690/um.fov.7.2026.8)

ISBN
978-961-299-177-7

Keywords:
intercultural business
cooperation,
Slovenia–China relations,
intercultural
communication,
organizational adaptability,
employee satisfaction

BUSINESS COOPERATION BETWEEN CHINA AND SLOVENIA: THE IMPORTANCE OF INTERCULTURAL UNDERSTANDING FOR THE SUCCESS OF ECONOMIC RELATIONS

ANASTAZIJA LAZIČ,¹ GORAN VUKOVIČ²

¹ University of Ljubljana, Faculty of Arts, Ljubljana Slovenia
anastazijal68@gmail.com

² University of Maribor, Faculty for organisational sciences, Kranj, Slovenia
goran.vukovic@um.si

We discuss business cooperation between China and Slovenia and the importance of intercultural understanding for the success of economic relations. In recent decades, China has become one of the world's leading economic powers, which was also reflected in the increased presence of Chinese investments in Europe and Slovenia. Due to differences in business culture, communication styles and organizational practices, intercultural understanding has been an important factor in successful cooperation in international companies. The purpose of the research was to determine how employees experience intercultural cooperation and how communication, empathy and adaptability affect teamwork, conflicts and employee satisfaction. The results of the research showed that employees mostly evaluate intercultural cooperation positively. Employee satisfaction was rated the highest, while empathy and adaptability of employees and management also played an important role. Intercultural communication was rated slightly lower, indicating the presence of certain communication challenges between Slovenian and Chinese colleagues. We found that better communication contributes to more effective teamwork, a higher level of empathy reduces the occurrence of conflicts, and adaptability has a positive impact on employee satisfaction. The research thus contributed to a better understanding of the factors that influence the success of business cooperation between Slovenian and Chinese companies.

1 Uvod

V zadnjih desetletjih je Kitajska postala ena najpomembnejših gospodarskih sil na svetu; po podatkih World Bank Data je njen BDP leta 2024 znašal približno 18,74 bilijona ameriških dolarjev, realna rast BDP pa je dosegla 5,0 % (World Bank, 2025a; World Bank, 2025b). Njena hitra gospodarska rast je močno vplivala na globalno gospodarstvo, saj je po podatkih Eurostatove objave *Trade in goods with China in 2025* blagovna menjava med EU in Kitajsko leta 2025 dosegla velik obseg: EU je na Kitajsko izvozila za 199,6 milijarde evrov blaga, uvozila pa za 559,4 milijarde evrov, pri čemer je trgovinski primanjkljaj EU znašal 359,8 milijarde evrov (Eurostat, 2026). EU je eden ključnih trgovinskih partnerjev Kitajske, kar se odraža tudi v sodelovanju Kitajske s Slovenijo. Slovenija kot majhno in odprto gospodarstvo potrebuje za sodelovanje s Kitajsko razpršene izvozne trge, med katerimi ima Kitajska pomemben potencial, hkrati pa poslovanje spremljajo izzivi kulturnih razlik, komunikacije in prilagajanja poslovnim praksam.

Eden izmed pomembnih primerov kitajske prisotnosti v Sloveniji je prevzem podjetja Gorenje s strani kitajske skupine Hisense, ki ga Bembič (2025) obravnava kot primer kitajske investicije in sprememb v industrijskih odnosih po prevzemu slovenskega podjetja. Takšno sodelovanje poleg ekonomskih koristi odpira tudi vprašanja usklajevanja različnih poslovnih kultur, organizacijskih praks in načinov vodenja.

Medkulturno razumevanje tako postaja ključen dejavnik uspešnega poslovnega sodelovanja. Razlike v komunikacijskih stilih, vrednotah in poslovnem bontonu lahko pomembno vplivajo na delovanje podjetij ter na odnose med zaposlenimi in vodstvom. Zato je za učinkovito sodelovanje med slovenskimi in kitajskimi partnerji potrebno ne le ekonomsko, temveč tudi kulturno prilagajanje.

Raziskava temelji na treh ključnih medkulturnih kompetencah: komunikaciji, empatiji in prilagodljivosti, ki so v literaturi prepoznane kot pomembni dejavniki uspešnega medkulturnega sodelovanja. Jezikovne ovire in poslovni bonton smo v raziskavi obravnavali kot del širših dimenzij komunikacije in empatije, saj pomembno vplivata na kakovost medkulturnih odnosov. Dosedanje raziskave kažejo, da poslovno sodelovanje med kitajskimi investitorji in slovenskim okoljem zaznamujejo pomembne medkulturne razlike, zato smo v teoretičnem delu raziskave

pregledali relevantno literaturo ter opredelili ključne koncepte medkulturnega sodelovanja.

Na podlagi teoretičnih izhodišč smo oblikovali raziskovalna vprašanja, s katerimi smo preverjali, kako zaposleni v medkulturnem delovnem okolju doživljajo komunikacijo, empatijo in prilagodljivost pri sodelovanju med slovenskimi in kitajskimi sodelavci. Empirična raziskava je temeljila na anketnem vprašalniku, s katerim smo podatke zbrali med zaposlenimi v podjetju Intermatic, d. o. o. Namen raziskave je bil preučiti vpliv medkulturnih kompetenc na timsko delo, konflikte in zadovoljstvo zaposlenih v medkulturnem delovnem okolju.

Osrednji poudarek naše raziskave je na zaznavah zaposlenih glede kakovosti medkulturne komunikacije, stopnje empatije ter prilagodljivosti vodstva in zaposlenih v vsakodnevnih delovnih situacijah. Poleg tega nas zanima, kako te dimenzije vplivajo na timsko delo, pogostost konfliktov in splošno zadovoljstvo zaposlenih.

Z analizo zbranih podatkov smo preverili, ali boljša medkulturna komunikacija prispeva k večji učinkovitosti timskega dela, ali višja stopnja empatije zmanjšuje pojav konfliktov in ali prilagodljivost v organizaciji pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Na ta način smo želeli prispevati k boljšemu razumevanju dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost poslovnega sodelovanja med slovenskimi in kitajskimi organizacijami.

2 Pregled literature

Današnje globalno okolje zahteva učinkovit menedžment, v katerem so postale mednarodne izkušnje predpogoj za napredovanje v organizacijah. Delo z ljudmi, ki govorijo drug jezik in imajo drugačne vrednote ter prepričanja od naših, lahko pripelje do nesporazumov in poslovnih nesoglasij (Lukas, 2005). Na podlagi pregleda relevantne literature v nadaljevanju podajamo teoretični okvir, ki predstavlja temelj za nadaljnje raziskovalno delo.

2.1 Medkulturni management

Medkulturni management zajema upravljanje in prilagajanje poslovnih procesov v okolju, kjer sodelujejo posamezniki iz različnih kulturnih okolij. V sodobnem globaliziranem gospodarstvu podjetja vse pogosteje vstopajo na tuje trge, zato postaja razumevanje kulturnih razlik ključni dejavnik uspešnega poslovanja. Medkulturna kompetentnost je sposobnost razumevanja, sprejemanja in prilagajanja različnim kulturnim normam, kar pomembno vpliva na učinkovitost mednarodnega poslovanja (Lukas, 2005). Neupoštevanje kulturnih razlik lahko vodi do nesporazumov, slabših poslovnih odnosov in zmanjšane učinkovitosti organizacij. Prav nepoznavanje kulturnih razlik je lahko ena ključnih ovir pri uspešnem vstopu podjetij na tuje trge (Kralj in Svetličič, 2014).

2.1.1 Pomen kulture v poslovnem okolju

Kultura predstavlja skupek vrednot, norm, prepričanj in vedenjskih vzorcev, ki vplivajo na način razmišljanja in delovanja posameznikov v organizaciji (Hofstede et al., 2010; House et al., 2004). V poslovnem okolju ima kultura pomembno vlogo pri oblikovanju komunikacije, stilov vodenja, odločanja in pogajanj ter vpliva na način komuniciranja (neposredna vs. posredna komunikacija), odnos do avtoritete, sprejemanje odločitev ter odnos do časa in tveganja.

Kultura pomembno določa stile vodenja in poslovne običaje, kar neposredno vpliva na uspešnost sodelovanja med partnerji iz različnih držav (Zadravec, 2023). Poleg tega ima kultura ključno vlogo tudi pri pogajanjih, saj kulturne razlike močno vplivajo na strategije pogajanj, zlasti v odnosu do zaupanja, potrpežljivosti in dolgoročnega sodelovanja (Šnajder in Bobek, 2010). Tudi v organizacijskem kontekstu kultura vpliva na odnose med zaposlenimi, saj običajno kultura organizacije pomembno oblikuje medosebne odnose, komunikacijo in zadovoljstvo zaposlenih (Rupnik, 2024).

2.1.2 Kulturne razlike med Slovenijo in Kitajsko

Slovenija in Kitajska se med seboj pomembno razlikujeta v kulturnih dimenzijah, kar vpliva na poslovanje, vodenje in komunikacijo. Ena ključnih razlik je v individualizmu in kolektivizmu. Slovenija spada med bolj individualistične družbe,

kjer se poudarjata osebna iniciativa in odgovornost, medtem ko je Kitajska izrazito kolektivistična, kjer so pomembni skupinski cilji in harmonija v odnosih (Zadravec, 2023). Druga pomembna razlika je odnos do hierarhije. Na Kitajskem je hierarhija bolj izrazita, spoštovanje avtoritete pa ključno, medtem ko je v Sloveniji prisoten bolj egalitaren pristop k vodenju (Kralj in Svetličič, 2014).

Razlike se pojavljajo tudi v (Zadravec, 2023):

- komunikaciji: Kitajska uporablja bolj posredno komunikacijo, Slovenija bolj neposredno,
- pogajalskem slogu: Kitajci dajejo velik poudarek dolgoročnim odnosom in zaupanju,
- odnosu do časa: Kitajska je bolj usmerjena dolgoročno, Slovenija bolj kratkoročno.

Po ugotovitvah Bembič (2025) imajo kitajske investicije v Sloveniji pogosto vpliv na spremembe v organizacijski kulturi in industrijskih odnosih, saj prihaja do prepletanja različnih poslovnih praks in vrednot. Kulturne razlike lahko predstavljajo izziv, vendar tudi priložnost za razvoj novih znanj in konkurenčnih prednosti, če jih podjetja znajo ustrezno upravljati.

2.2 Medkulturna komunikacija

Medkulturna komunikacija predstavlja enega ključnih elementov uspešnega poslovanja v globalnem okolju, saj omogoča učinkovito sodelovanje med posamezniki iz različnih kulturnih okolij. V sodobnem poslovnem svetu, kjer podjetja vse pogostejše poslujejo na mednarodnih trgih, postaja razumevanje kulturno pogojenih razlik v komunikaciji nujno.

Komunikacija ni zgolj prenos informacij, temveč vključuje tudi interpretacijo pomenov, ki so odvisni od kulturnega konteksta. Različne kulture imajo različne načine izražanja, razumevanja in interpretacije informacij, kar lahko vodi do nesporazumov. Zato je pomembno, da podjetja razvijajo medkulturne kompetence in sposobnost prilagajanja komunikacijskih stilov. Učinkovita medkulturna komunikacija temelji na razumevanju kulturnih razlik in sposobnosti njihovega

upoštevanja v poslovnih odnosih (Lukas, 2005). Poleg tega je razumevanje kulturnega okolja, zlasti na trgih, kot je Kitajska, ključnega pomena za uspešno poslovanje. Poslovno okolje Kitajske je namreč močno povezano z zgodovinskimi, političnimi in kulturnimi dejavniki, ki vplivajo tudi na način komuniciranja.

2.2.1 Komunikacijski stili in jezikovne ovire

Komunikacijski stili se med kulturami bistveno razlikujejo, kar predstavlja enega največjih izzivov v mednarodnem poslovanju. Ena ključnih razlik je med neposredno in posredno komunikacijo. Slovenija spada med kulture, kjer prevladuje bolj neposreden način komunikacije, pri katerem posamezniki jasno izražajo svoja stališča in pričakovanja. Nasprotno pa je za Kitajsko značilna posredna komunikacija, kjer se pomen pogosto izraža implicitno, z namenom ohranjanja harmonije in dobrih odnosov. Takšen način komunikacije je povezan tudi s širšim kulturnim in družbenim okoljem Kitajske, kjer ima velik pomen spoštovanje hierarhije, tradicije in družbenih norm.

Pomembno vlogo ima tudi neverbalna komunikacija, ki vključuje mimiko obraza, telesno govorico, očesni stik in ton govora. V kitajski kulturi imajo neverbalni signali pogosto večji pomen kot verbalna komunikacija, zato je njihovo razumevanje ključnega pomena za uspešno komunikacijo.

Pri poslovanju s kitajskimi partnerji je pomembno razumeti subtilne komunikacijske signale in pomen posrednega izražanja (Šnajder in Bobek, 2010). Poleg kulturnih razlik pomemben izziv predstavljajo tudi jezikovne ovire. Čeprav se v mednarodnem poslovanju pogosto uporablja angleščina, lahko razlike v znanju jezika in kulturnem razumevanju povzročijo napačno interpretacijo informacij, težave pri pogajanjih in zmanjšano učinkovitost komunikacije. Prav jezikovne in kulturne razlike so namreč med najpogostejšimi ovirami v mednarodnem poslovanju (Kralj in Svetličič, 2014).

2.2.2 Vpliv komunikacije na poslovno sodelovanje

Komunikacija ima ključno vlogo pri oblikovanju poslovnih odnosov in neposredno vpliva na uspešnost sodelovanja, saj omogoča gradnjo zaupanja, učinkovito reševanje konfliktov, boljše pogajalske rezultate in uspešnejše timsko delo (Hall, 1976; Hofstede et al., 2010). V kitajskem poslovnem okolju ima komunikacija

izrazito relacijsko komponento, saj je poudarek na dolgoročnih odnosih, zaupanju in postopnem sprejemanju odločitev.

Razlike v komunikacijskih pristopih lahko povzročajo neskladja med poslovnimi partnerji. Slovenska podjetja pogosto dajejo poudarek učinkovitosti in neposrednosti, medtem ko kitajska podjetja več pozornosti namenjajo odnosom, zaupanju in postopnosti procesa odločanja (Hall, 1976; Trompenaars in Hampden-Turner, 2012). Te razlike pomembno vplivajo na organizacijsko dinamiko, zlasti v primerih sodelovanja ali prevzemov podjetij (Bembič, 2025).

Učinkovita komunikacija znotraj organizacij izboljšuje medosebne odnose, povečuje zadovoljstvo zaposlenih in prispeva k boljši organizacijski klimi (Rupnik, 2024). Neustrezna komunikacija pa lahko vodi do konfliktov, slabšega sodelovanja, zmanjšane produktivnosti in neuspešnih poslovnih projektov (Hall, 1976; Hofstede et al., 2010).

2.3 Empatija in poslovni bonton

V mednarodnem poslovnem okolju tehnično znanje in strokovne kompetence pogosto niso dovolj za uspešno sodelovanje, saj imata ključno vlogo tudi empatija in poznavanje poslovnega bontona. Ti dve komponenti omogočata učinkovitejšo komunikacijo, boljše razumevanje sogovornikov in vzpostavljanje dolgoročnih poslovnih odnosov. Empatija prispeva k razumevanju perspektive druge kulture, medtem ko poslovni bonton določa pravila primerne vedenja v poslovnem okolju, kar skupaj tvori pomemben del medkulturnih kompetenc, ki jih morajo razvijati posamezniki in organizacije na globalnem trgu (Trompenaars in Hampden-Turner, 2012; Hofstede et al., 2010). Uspešno medkulturno sodelovanje je odvisno od sposobnosti posameznika, da prepozna kulturne razlike in temu ustrezno prilagodi svoje vedenje (Thomas in Inkson, 2009).

2.3.1 Empatija kot del medkulturne kompetence

Empatija je sposobnost vživljanja v čustva, misli in vedenje drugih ljudi ter razumevanja njihovega pogleda na svet. V medkulturnem kontekstu pomeni sposobnost prepoznavanja kulturnih razlik in prilagajanja komunikacije ter vedenja tem razlikam. V mednarodnem poslovanju je empatija ključna sestavina

medkulturne inteligence, saj omogoča učinkovitejše prilagajanje različnim kulturnim okoljem in zmanjšuje možnost nesporazumov (Thomas in Inkson, 2009).

Empatičen posameznik je sposoben prepoznati kulturno pogojene razlike v vedenju, razumeti različne vrednote in norme, se izogniti stereotipom in predsodkom ter prilagoditi svoj način komunikacije. V mednarodnem poslovanju je empatija še posebej pomembna, saj zmanjšuje možnost nesporazumov in konfliktov. Kot ugotavljata Kralj in Svetličič (2014), je nepoznavanje kulturnih razlik eden glavnih razlogov za neuspeh v mednarodnem poslovanju.

V kontekstu poslovanja s Kitajsko ima empatija dodatno težo, saj kitajska kultura poudarja harmonijo, spoštovanje in kolektivizem, kar vpliva na način sprejemanja odločitev in oblikovanje poslovnih odnosov. Poslovne odločitve pogosto niso zgolj racionalne, temveč temeljijo tudi na odnosih, zaupanju in dolgoročnem sodelovanju (Hofstede et al., 2010; Trompenaars in Hampden-Turner, 2012). Razumevanje širšega kulturnega in družbenega konteksta Kitajske je zato ključno za uspešno komunikacijo in sodelovanje.

Empatija tako omogoča boljše prilagajanje tem značilnostim in prispeva k uspešnejšemu poslovnemu sodelovanju. Poleg tega ima pomembno vlogo tudi znotraj organizacij, kjer boljše razumevanje med zaposlenimi prispeva k boljšim odnosom, večjemu zadovoljstvu in učinkovitejšemu delu (Rupnik, 2024).

2.3.2 Pomen poslovnega bontona

Poslovni bonton predstavlja skupek pravil in norm vedenja, ki določajo primerno ravnanje v poslovnem okolju. Ta pravila se med kulturami razlikujejo, zato je njihovo poznavanje ključno za uspešno poslovanje na mednarodnih trgih. V medkulturnem okolju poslovni bonton vključuje načine pozdravljanja in nagovarjanja, spoštovanje hierarhije, način oblačenja, pravila vedenja na sestankih, izmenjavo vizitk ter darilno kulturo (Trompenaars in Hampden-Turner, 2012; Hofstede et al., 2010).

Razlike med Slovenijo in Kitajsko so na tem področju izrazite, saj kitajska poslovna kultura daje velik poudarek formalnosti, hierarhiji in spoštovanju protokola. Tako se na primer vizitke izmenjujejo z obema rokama, poudarjeno je spoštovanje starejših in nadrejenih, poslovni sestanki v kitajskem okolju so pogosto bolj formalni kot v

evropskem okolju. Te značilnosti izhajajo iz širšega kulturnega in družbenega konteksta, kjer imajo pomembno vlogo tradicija, družbene norme in institucionalni sistem (Hall, 1976; Hofstede et al., 2010).

Kot ugotavljata Šnajder in Bobek (2010), ima spoštovanje kulturnih pravil pomemben vpliv na uspešnost pogajanj in na vzpostavljanje zaupanja med poslovnimi partnerji. Neupoštevanje poslovnega bontona lahko vodi do nesporazumov, slabega prvega vtisa, izgube poslovnih priložnosti in poslabšanja medosebnih odnosov. Po drugi strani ustrezno poznavanje in upoštevanje poslovnega bontona prispeva k večjemu zaupanju, učinkovitejši komunikaciji, boljšim poslovnim odnosom ter dolgoročnemu sodelovanju (Trompenaars in Hampden-Turner, 2012; Hofstede et al., 2010).

2.4 Prilagodljivost v organizacijah

V sodobnem globalnem poslovnem okolju, za katero so značilne hitre spremembe, internacionalizacija in kulturna raznolikost, postaja prilagodljivost ena ključnih kompetenc organizacij. Prilagodljivost pomeni sposobnost posameznikov in organizacij, da se učinkovito odzivajo na spremembe v okolju, vključno s kulturnimi razlikami, novimi poslovnimi praksami in različnimi načini dela.

V mednarodnem poslovanju je prilagodljivost tesno povezana z medkulturnimi kompetencami, saj omogoča boljše razumevanje in sodelovanje med posamezniki iz različnih kulturnih okolij. Organizacije, ki so sposobne prilagajanja, lažje vstopajo na tuje trge, zmanjšujejo tveganja in povečujejo svojo konkurenčnost (Thomas in Inkson, 2009; Hofstede et al., 2010).

Kot poudarja Lukas (2005), je sposobnost prilagajanja različnim kulturnim okoljem ključna za uspešno delovanje v mednarodnem poslovanju. Poleg tega razumevanje širšega poslovnega okolja, zlasti na trgih, kot je Kitajska, pomembno vpliva na sposobnost organizacij za prilagajanje, saj so poslovne prakse pogosto odvisne od kulturnih, političnih in ekonomskih dejavnikov (Debeljak et al., 2007; Hofstede et al., 2010).

2.4.1 Prilagodljivost zaposlenih

Prilagodljivost zaposlenih predstavlja sposobnost posameznikov, da se učinkovito prilagajajo različnim delovnim okoljem, kulturnim normam in načinom komunikacije. V mednarodnem poslovanju to pomeni predvsem prilagajanje različnim kulturnim pričakovanjem, vrednotam in vedenjskim vzorcem (Thomas in Inkson, 2009). Prilagodljivi zaposleni so sposobni sprejemati kulturne razlike, prilagajati komunikacijski slog, učinkovito sodelovati v multikulturnih timih in konstruktivno reševati konflikte, ki izhajajo iz kulturnih razlik. Ključen element prilagodljivosti je tudi odprtost do učenja in stalni razvoj novih kompetenc, saj nepoznavanje kulturnih razlik lahko predstavlja pomembno oviro pri uspešnem mednarodnem poslovanju (Kralj in Svetličič, 2014).

V kontekstu sodelovanja s Kitajsko morajo zaposleni razumeti specifične značilnosti tamkajšnjega poslovnega okolja, kot so spoštovanje hierarhije, poudarek na odnosih in zaupanju ter posreden način komunikacije. Te značilnosti izhajajo iz širšega kulturnega in družbenega sistema, ki pomembno vpliva na poslovno vedenje in odločanje (Hofstede et al., 2010; Hall, 1976). Poleg tega ima prilagodljivost zaposlenih pomemben vpliv tudi na notranje delovanje organizacije. Kot poudarja Rupnik (2024), prilagodljivost in razumevanje med zaposlenimi prispevata k boljšim medosebnim odnosom, večjemu zadovoljstvu zaposlenih ter večji učinkovitosti dela.

2.4.2 Prilagodljivost vodstva

Prilagodljivost vodstva predstavlja sposobnost vodij, da prilagodijo svoj stil vodenja različnim kulturnim okoljem, organizacijskim strukturam in zaposlenim. V mednarodnem poslovanju je ta sposobnost še posebej pomembna, saj se vodje pogosto soočajo z različnimi pričakovanji glede vodenja in organizacijskega odločanja. Prilagodljivo vodstvo vključuje prilagajanje stilov vodenja različnim kulturam, razumevanje kulturnih razlik pri odločanju, spodbujanje vključujočega delovnega okolja in učinkovito upravljanje multikulturnih timov (Hofstede et al., 2010; House et al., 2004).

Na primer, v Sloveniji je pogosto prisoten bolj participativen stil vodenja, medtem ko je v kitajskem poslovnem okolju bolj poudarjen hierarhičen pristop in večja distanca do avtoritete. Vodje morajo zato znati prilagoditi svoj način vodenja glede

na kulturni kontekst, saj razlike v pričakovanjih zaposlenih lahko pomembno vplivajo na učinkovitost organizacije (Hofstede et al., 2010). Kot ugotavlja Bembič (2025), lahko razlike v upravljanju in vodenju med slovenskimi in kitajskimi podjetji pomembno vplivajo na organizacijsko kulturo ter odnose med zaposlenimi, zlasti v primerih mednarodnega sodelovanja ali prevzemov podjetij.

Poleg tega ima komunikacija vodstva ključno vlogo pri uspešnem delovanju organizacije, saj morajo vodje jasno komunicirati, hkrati pa upoštevati kulturne razlike v interpretaciji sporočil. Kot poudarjata Šnajder in Bobek (2010), ima razumevanje kulturnih razlik pomemben vpliv na uspešnost komunikacije in pogajalskih procesov.

2.5 Timsko delo in konflikti

Timsko delo predstavlja enega ključnih dejavnikov uspešnosti sodobnih organizacij, zlasti v mednarodnem poslovnem okolju, kjer sodelujejo posamezniki iz različnih kulturnih okolij. Medkulturni timi prinašajo številne prednosti, kot so večja inovativnost, širši spekter znanja in boljše reševanje problemov. Hkrati predstavljajo tudi večje izzive, predvsem zaradi razlik v vrednotah, komunikacijskih stilih, načinih odločanja ter vedenjskih vzorcih (Thomas in Inkson, 2009; Hofstede et al., 2010).

Te kulturne razlike lahko pomembno vplivajo na dinamiko timskega dela ter povečajo možnost nastanka konfliktov, zato je razumevanje in upravljanje teh razlik ključno za učinkovito delovanje medkulturnih timov. Posebej pomembna je sposobnost prilagajanja komunikacije in vedenja, kar omogoča boljše sodelovanje in zmanjšuje nesporazume (Hall, 1976). Kot poudarja Lukas (2005), je uspešno sodelovanje v medkulturnih timih odvisno od sposobnosti posameznikov, da prepoznajo kulturne razlike in se jim ustrezno prilagodijo, kar neposredno vpliva na učinkovitost skupinskega dela v mednarodnem poslovanju.

2.5.1 Timsko delo v medkulturnem okolju

Timsko delo v medkulturnem okolju vključuje sodelovanje posameznikov z različnimi kulturnimi ozadji, kar pomembno vpliva na način komunikacije, sprejemanje odločitev in medosebne odnose. Medkulturni timi prinašajo številne prednosti, kot so večja kreativnost in inovativnost, raznolikost idej in perspektiv,

boljše reševanje kompleksnih problemov ter večja prilagodljivost organizacije (Thomas in Inkson, 2009; Hofstede et al., 2010).

Vendar se medkulturni timi pogosto soočajo tudi z izzivi, kot so nesporazumi zaradi različnih komunikacijskih stilov, različna pričakovanja glede vodenja in razlike v odnosu do časa, hierarhije ter odgovornosti. Kot ugotavljata Kralj in Svetličič (2014), lahko nepoznavanje kulturnih razlik bistveno oteži sodelovanje in zmanjša učinkovitost timov.

V kontekstu sodelovanja med Slovenijo in Kitajsko se razlike kažejo predvsem v odnosu do hierarhije, kjer je kitajsko okolje bolj hierarhično v komunikaciji, ki je v Kitajski bolj posredna, in v večjem poudarku na kolektivizmu ter skupinskih ciljih. Te razlike izhajajo iz širšega kulturnega in družbenega okolja, ki pomembno vpliva na poslovno vedenje posameznikov (Hall, 1976; Hofstede et al., 2010).

Za uspešno delovanje medkulturnih timov so zato ključni razvijanje medkulturnih kompetenc, odprta in prilagodljiva komunikacija, spoštovanje kulturnih razlik ter jasno definiranje ciljev in vlog. Poleg tega ima pomembno vlogo tudi organizacijska kultura, saj, kot poudarja Rupnik (2024), kakovostni medosebni odnosi in učinkovita komunikacija pozitivno vplivajo na uspešnost timskega dela.

2.5.2 Konflikti in njihovo reševanje

Konflikti so neizogiben del timskega dela, zlasti v medkulturnem okolju, kjer razlike v vrednotah, komunikaciji in pričakovanjih pogosto vodijo do nesoglasij. Vendar konflikti niso nujno negativni, saj lahko ob ustreznem upravljanju prispevajo k boljšim rešitvam, večji inovativnosti in izboljšanju organizacijskih procesov (Thomas in Inkson, 2009).

Najpogostejši vzroki konfliktov v medkulturnih timih so različni komunikacijski stili, napačne interpretacije vedenja, razlike v vrednotah in normah ter različni pristopi k reševanju problemov (Hall, 1976; Hofstede et al., 2010). Na primer, neposreden komunikacijski slog slovenskih zaposlenih lahko kitajski partnerji dojemajo kot preveč neposreden ali nespoštljiv, medtem ko lahko Slovenci posreden način komunikacije kitajskih partnerjev razumejo kot nejasen ali neodločen.

Kot ugotavljata Šnajder in Bobek (2010), imajo kulturne razlike pomemben vpliv na načine reševanja konfliktov, saj različne kulture uporabljajo različne strategije upravljanja nesoglasij. V kitajskem poslovnem okolju je pogosto prisoten pristop izogibanja konfliktom in ohranjanja harmonije, medtem ko je za slovensko okolje bolj značilno neposredno soočanje s problemi.

Učinkovito reševanje konfliktov v medkulturnem okolju vključuje razumevanje kulturnega ozadja sogovornikov, aktivno poslušanje, empatijo, prilagajanje komunikacijskega sloga in po potrebi uporabo mediatorjev ali nevtrálnih oseb (Trompenaars in Hampden-Turner, 2012). Bembič (2025) dodatno kaže, da lahko kulturne razlike pomembno vplivajo tudi na industrijske odnose in organizacijsko dinamiko v mednarodnih podjetjih. Neustrezno reševanje konfliktov lahko vodi do poslabšanja odnosov, zmanjšane produktivnosti in neuspešnega sodelovanja, medtem ko učinkovito upravljanje konfliktov izboljšuje odnose, spodbuja inovativnost ter prispeva k boljšemu odločanju (Thomas in Inkson, 2009).

2.6 Zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja pomemben dejavnik uspešnosti organizacij, saj vpliva na produktivnost, zavzetost, kakovost dela in dolgoročno uspešnost podjetja. V sodobnem poslovnem okolju, kjer organizacije vse pogostejše delujejo na mednarodnih trgih, postaja razumevanje dejavnikov zadovoljstva zaposlenih še posebej pomembno (Thomas in Inkson, 2009).

Zadovoljstvo zaposlenih lahko opredelimo kot pozitiven odnos posameznika do dela, delovnega okolja in organizacije kot celote. Na zadovoljstvo vplivajo številni dejavniki, kot so delovni pogoji, odnosi med zaposlenimi, stil vodenja in organizacijska kultura (Hofstede et al., 2010; House et al., 2004). Dobri medosebni odnosi, učinkovita komunikacija in ustrezno vodenje imajo pomemben vpliv na zadovoljstvo zaposlenih ter posledično na organizacijsko klimo in uspešnost dela (Rupnik, 2024).

V mednarodnem okolju je zadovoljstvo zaposlenih dodatno povezano tudi s kulturnimi razlikami, ki vplivajo na pričakovanja, vedenje in dojemanje delovnega okolja. Različne kulture namreč različno vrednotijo dejavnike, kot so hierarhija,

avtonomija, komunikacija in odnos do avtoritete, kar neposredno vpliva na delovno zadovoljstvo zaposlenih (Hofstede et al., 2010).

2.6.1 Dejavniki zadovoljstva

Na zadovoljstvo zaposlenih vpliva več med seboj povezanih dejavnikov, med katerimi so najpomembnejši delovni pogoji (varnost, stabilnost in delovno okolje), plača in sistem nagrajevanja, odnosi med zaposlenimi, stil vodenja, možnosti za napredovanje in razvoj ter organizacijska kultura (Hofstede et al., 2010; House et al., 2004). Eden ključnih dejavnikov zadovoljstva so medosebni odnosi. Pozitivni odnosi med zaposlenimi in nadrejenimi prispevajo k večjemu zadovoljstvu, boljši komunikaciji in večji učinkovitosti dela. Kot ugotavlja Rupnik (2024), imajo kakovostni medosebni odnosi pomembno vlogo pri ustvarjanju pozitivnega delovnega okolja in organizacijske klime.

Pomemben dejavnik je tudi stil vodenja, saj prilagodljiv in vključujoč pristop, ki upošteva potrebe zaposlenih, pozitivno vpliva na njihovo zadovoljstvo in motivacijo. Po drugi strani lahko neustrezen stil vodenja vodi v nezadovoljstvo, konflikte in zmanjšano delovno zavzetost (House et al., 2004). Poleg tega ima pomembno vlogo organizacijska kultura, ki oblikuje način dela, komunikacijo in odnose v organizaciji. Kot ugotavljata Kralj in Svetličič (2014), lahko nepoznavanje kulturnih razlik pomembno vpliva na delovno okolje in posledično tudi na zadovoljstvo zaposlenih, zlasti v mednarodnem poslovnem okolju.

2.6.2 Vpliv medkulturnega okolja na zadovoljstvo

Medkulturno okolje ima pomemben vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, saj kulturne razlike vplivajo na pričakovanja zaposlenih, načine komunikacije, odnose in stile vodenja. V multikulturnih organizacijah lahko razlike v vrednotah, komunikacijskih stilih, odnosu do avtoritete in načinu dela povzročajo nesporazume ter posledično vplivajo na raven zadovoljstva zaposlenih (Hofstede et al., 2010; Hall, 1976).

Na primer, v kulturah, kjer je poudarjena hierarhija (npr. Kitajska), zaposleni pričakujejo jasna navodila in spoštovanje avtoritete, medtem ko v bolj egalitarnih kulturah (npr. Slovenija) zaposleni pričakujejo večjo vključenost v odločanje in participativen stil vodenja. Te razlike izhajajo iz širšega kulturnega in

institucionalnega okolja, ki pomembno vpliva na vedenje zaposlenih in organizacijsko dinamiko (House et al., 2004). Kot ugotavlja Bembič (2025), lahko medkulturne razlike pomembno vplivajo na odnose med zaposlenimi in organizacijsko kulturo, zlasti v primerih mednarodnega sodelovanja ali prevzemov podjetij, kjer različni sistemi upravljanja in vrednote med seboj trčijo.

Po drugi strani pa lahko učinkovito upravljanje medkulturnega okolja pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. To vključuje spodbujanje odprte komunikacije, razvijanje medkulturnih kompetenc, prilagajanje stilov vodenja in spoštovanje kulturnih razlik (Thomas in Inkson, 2009; Trompenaars in Hampden-Turner, 2012). Kot poudarja Lukas (2005), je sposobnost prilagajanja kulturnim razlikam ključna za uspešno sodelovanje in višjo raven zadovoljstva zaposlenih v mednarodnem okolju. Neustrezno upravljanje kulturnih razlik pa lahko vodi do nezadovoljstva zaposlenih, konfliktov, zmanjšane produktivnosti in večje fluktuacije kadra.

Zadovoljstvo zaposlenih je ključen dejavnik uspešnosti organizacij, zlasti v mednarodnem okolju. Na zadovoljstvo vplivajo številni dejavniki, med katerimi imajo pomembno vlogo odnosi, komunikacija, stil vodenja in organizacijska kultura. Medkulturno okolje lahko na zadovoljstvo vpliva tako pozitivno kot negativno, odvisno od sposobnosti organizacije, da učinkovito upravlja kulturne razlike.

2.7 Poslovno sodelovanje med Slovenijo in Kitajsko

Poslovno sodelovanje med Slovenijo in Kitajsko se kaže v trgovinski menjavi, poslovnih delegacijah, investicijskih stikih in občasnih prevzemih podjetij. Slovenija je kot majhno odprto gospodarstvo odvisna od zunanjetrgovinske povezanosti, zato so odnosi z azijskimi trgi pomembni za širitev poslovnih priložnosti (SURS, 2025; SPIRIT Slovenija, 2024). Na ravni EU ostaja Kitajska eden najpomembnejših trgovinskih partnerjev, pri čemer je blagovna menjava leta 2024 znašala 732 milijard evrov (European Commission, 2025).

Kitajske neposredne investicije v Evropi so po obdobju upadanja ponovno pridobile nekaj zagona; v EU in Združenem kraljestvu so leta 2024 dosegle približno 10 milijard evrov, kar pomeni 47-odstotno rast glede na prejšnje leto (Kratz et al., 2025). V Sloveniji se pomen teh investicij ne kaže samo v obsegu kapitala, temveč tudi v

organizacijskih spremembah po prevzemih, dostopu do tehnologije, raziskovalno-razvojnih zmogljivostih in upravljanju zaposlenih (Bembič, 2025).

2.7.1 Kitajske investicije v Sloveniji

Primer prevzema slovenskega proizvajalca gospodinjskih aparatov Gorenje s strani kitajske skupine Hisense jasno ponazarja značilnosti kitajskih investicij v Sloveniji. Ta investicija ni bila zgolj tržno usmerjena, temveč tudi strateško motivirana, saj je kitajskemu podjetju omogočila širitev produktnega portfelja ter dostop do znanja in raziskovalno-razvojnih kapacitet. Po prevzemu je Slovenija ostala pomembna lokacija za razvoj določenih produktnih linij, kar kaže na pomen države kot lokacije za visokotehnoške dejavnosti (Bembič, 2025).

Kljub tem pozitivnim vidikom pa kitajske investicije v Sloveniji prinašajo tudi številne izzive, zlasti na področju upravljanja podjetij in delovnih razmerij. Kitajski vlagatelji pogosto ne sledijo pričakovanemu blagemu pristopu (ang. *"latecomer model"*), ki bi temeljil na prilagajanju lokalnemu okolju. Namesto tega so v začetni fazi po prevzemu uvedli bolj centraliziran in enostranski način upravljanja, ki je vključeval poskuse povečanja fleksibilnosti dela, uvajanje nestandardnih oblik zaposlovanja ter zmanjševanje vloge institucij delavskega predstavništva. Tak pristop odraža razlike v poslovni kulturi in upravljaljskih praksah med Kitajsko in evropskimi državami (Bembič, 2025).

2.7.2 Izzivi medkulturnega sodelovanja

Medkulturno sodelovanje v mednarodnih podjetjih prinaša številne izzive, ki izhajajo iz razlik v vrednotah, komunikacijskih slogih, načinih odločanja in razumevanju organizacijskih odnosov. Eden ključnih izzivov so razlike v odnosu do avtoritete in hierarhije. Po Hofstede (2010) imajo kulture različno stopnjo sprejemanja neenake porazdelitve moči (dimenzija distance do moči). V okoljih z višjo distanco do moči, kot je pogosto značilno za Kitajsko, so hierarhični odnosi izrazitejši, odločanje pa bolj centralizirano, medtem ko slovensko oziroma širše evropsko okolje daje večji pomen participativnemu odločanju in socialnemu dialogu.

Pomemben izziv predstavljajo tudi različna pričakovanja glede vloge zaposlenih in sindikatov. V evropskih sistemih delovnih razmerij imajo sindikati pogosto institucionalizirano vlogo v procesu odločanja, medtem ko je v nekaterih azijskih poslovnih okoljih sodelovanje zaposlenih pri upravljanju manj poudarjeno. To lahko povzroča nesporazume, konflikte in odpor pri uvajanju organizacijskih sprememb, zlasti kadar management enostransko sprejema odločitve brez predhodnega posvetovanja z zaposlenimi.

Dodaten izziv je komunikacija. Raziskave medkulturnega poslovanja poudarjajo, da razlike med bolj posrednimi in bolj neposrednimi komunikacijskimi slogi vplivajo na razumevanje sporočil, način podajanja povratnih informacij in reševanje nesporazumov (Hall, 1976; Thomas in Inkson, 2009). V kitajskem poslovnem okolju ima velik pomen ohranjanje odnosov, zaupanja in harmonije, v slovenskem okolju pa je pogostejša neposrednejša razlaga stališč in pričakovanj (Zadravec, 2023; Gorkič, 2022).

Aktualnejši viri dodatno kažejo, da medkulturni izzivi niso omejeni samo na komunikacijo, temveč se povezujejo tudi z geopolitičnimi napetostmi, strateškimi investicijami, dobavnimi verigami in organizacijskimi spremembami po prevzemih (European Commission, 2025; Kratz et al., 2025; UNCTAD, 2025). Zato je za podjetja pomembno, da razvijajo medkulturne kompetence, jasno notranjo komunikacijo in mehanizme za vključevanje zaposlenih pri spremembah.

Izzive ustvarjajo tudi razlike v odnosu do kolektivismu in individualizmu. Po Hofstedeju (2010) bolj kolektivistične kulture poudarjajo skupinske interese, lojalnost in harmonijo, medtem ko individualistične kulture dajejo večji poudarek osebni odgovornosti in individualnim pravicam. To lahko vpliva na razumevanje timskega dela, motivacijskih sistemov in upravljanja zaposlenih.

Poleg tega raziskava Culture, Leadership and Organizations (House et al., 2004) poudarja, da razlike v percepciji vodenja, pogosto povzročajo težave pri sodelovanju v multikulturnih organizacijah. Vodstveni slogi, ki so v eni kulturi razumljeni kot učinkoviti, so lahko v drugi zaznani kot preveč avtoritarni ali nasprotno – premalo odločni.

Za uspešno medkulturno sodelovanje so zato ključni razvoj medkulturnih kompetenc, prilagodljivost managementa, medsebojno razumevanje, mehanizmi za dialog in vključevanje zaposlenih. Le tako je mogoče zmanjševati konflikte in izkoristiti prednosti kulturne raznolikosti v organizaciji.

3 Raziskava

3.1 Opis problema in okolja

Sodobno poslovno okolje je vse bolj globalizirano, kar povečuje pomen medkulturnega sodelovanja med organizacijami iz različnih držav. V tem kontekstu postaja poslovno sodelovanje med Slovenijo in Kitajsko vse pogostejše, predvsem zaradi gospodarskih povezav, investicij in prevzemov podjetij. Kljub gospodarskim priložnostim takšno sodelovanje spremljajo številni izzivi, ki izhajajo predvsem iz razlik v kulturi, komunikaciji, organizacijskih praksah in poslovnem bontonu.

Razlike med slovenskim in kitajskim poslovnim okoljem se kažejo v načinu komuniciranja, odnosu do hierarhije, vodenju ter pričakovanjih zaposlenih. Slovensko okolje je praviloma bolj egalitarno in neposredno, medtem ko kitajsko poslovno okolje temelji na večji hierarhiji, posredni komunikaciji in poudarku na dolgoročnih odnosih. Te razlike lahko vodijo do nesporazumov, konfliktov in zmanjšane učinkovitosti timskega dela, hkrati pa vplivajo tudi na zadovoljstvo zaposlenih.

Problem raziskave se nanaša na to, kako zaposleni v podjetjih z medkulturnim (slovensko-kitajskim) okoljem doživljajo komunikacijo, prilagodljivost, empatijo ter odnose v timu in kako ti dejavniki vplivajo na timsko delo, konflikte in zadovoljstvo zaposlenih. Raziskovalno okolje predstavlja podjetje Intermatic, d. o. o., kjer prihaja do neposrednega sodelovanja med slovenskimi in kitajskimi zaposlenimi ter vodstvom.

3.2 Raziskovalna vprašanja in hipoteze

Na podlagi teoretičnega dela smo oblikovali naslednja raziskovalna vprašanja:

- *RV1: Kako zaposleni ocenjujejo vpliv medkulturne komunikacije med slovenskimi in kitajskimi sodelavci na učinkovitost timskega dela?*

- *RV2: Kako empatija med slovenskimi in kitajskimi zaposlenimi vpliva na pogostost in reševanje konfliktov v podjetju?*
- *RV3: Kako prilagodljivost zaposlenih in vodstva vpliva na zadovoljstvo zaposlenih v medkulturnem delovnem okolju?*

Na podlagi raziskovalnih vprašanj smo oblikovali naslednje hipoteze:

- *H1: Višja stopnja medkulturne komunikacije med slovenskimi in kitajskimi zaposlenimi pozitivno vpliva na uspešnost timskega dela.*
- *H2: Višja stopnja empatije med slovenskimi in kitajskimi zaposlenimi zmanjšuje pojav konfliktov v podjetju.*
- *H3: Večja prilagodljivost zaposlenih in vodstva pri delu v medkulturnem okolju pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.*

3.3 Raziskovalna metoda

Anketni vprašalnik je bil zasnovan z namenom raziskovanja zaznav zaposlenih glede medkulturnega sodelovanja med slovenskimi in kitajskimi zaposlenimi v podjetju Intermatic, d. o. o. Vprašalnik je anonimen in prostovoljen, sestavljen iz demografskega dela ter šestih vsebinskih sklopov. Demografski del vključuje vprašanja o spolu, starosti, delovni dobi in sodelovanju s kitajskimi zaposlenimi ali vodstvom. Vsebinski sklopi zajemajo komunikacijo in jezik (H1), kjer se preverjata jasnost komunikacije in vpliv jezikovnih ovir; empatijo in poslovni bonton (H2), ki meri razumevanje, spoštovanje in medkulturno občutljivost; ter prilagodljivost (H3), ki se nanaša na prilagajanje zaposlenih in vodstva različnim kulturnim praksam.

Poleg tega vprašalnik vključuje sklop o timskem delu, ki ocenjuje učinkovitost sodelovanja v multikulturnih timih; sklop o konfliktih, ki raziskuje pogostost nesporazumov in načine njihovega reševanja; ter sklop o zadovoljstvu zaposlenih, ki meri splošno zadovoljstvo, občutek spoštovanja in vpliv kulturne raznolikosti na delovno okolje. Vsi vsebinski sklopi temeljijo na trditvah, ki jih zaposleni ocenjujejo na Likertovi lestvici od 1 do 5, kar omogoča kvantitativno analizo podatkov.

3.4 Postopek analize podatkov

Podatki, zbrani z anketnim vprašalnikom, bodo analizirani s kvantitativno metodo. Najprej bodo odgovori pregledani, urejeni in zapisani v preglednico (npr. Excel), kjer bodo kodirani z vrednostmi od 1 do 5 glede na Likertovo lestvico. Za analizo podatkov bo uporabljena opisna statistika, kar pomeni, da bodo izračunani povprečni odgovori, najpogostejši odgovori in osnovni pregled rezultatov po posameznih sklopih vprašalnika (komunikacija, empatija, prilagodljivost, timsko delo, konflikti in zadovoljstvo zaposlenih). Na ta način bo mogoče ugotoviti splošne trende v odgovorih zaposlenih.

Za preverjanje hipotez bo uporabljena osnovna primerjava povprečij, kjer se bodo primerjali rezultati med posameznimi sklopi vprašalnika. Na primer, preverilo se bo, ali višje ocene komunikacije sovpadajo z višjimi ocenami timskega dela, ali višja raven empatije sovpada z manjšo pogostostjo konfliktov in ali večja prilagodljivost sovpada z višjo stopnjo zadovoljstva zaposlenih. Rezultati bodo prikazani v obliki tabel in grafov, kar bo omogočilo jasen pregled podatkov ter lažjo interpretacijo rezultatov raziskave.

4 Raziskava v podjetju Intermatic, d. o. o.

Empirični del raziskave temelji na kvantitativni metodi zbiranja podatkov s pomočjo strukturiranega anketnega vprašalnika. Vprašalnik je bil razvit posebej za potrebe te raziskave in je prilagojen specifičnemu kontekstu medkulturnega sodelovanja v podjetju Intermatic, d. o. o.

4.1 Opis podjetja Intermatic, d. o. o.

Intermatic inženiring & consulting, d. o. o., je slovensko podjetje s sedežem v Ljubljani, ustanovljeno leta 1989. Podjetje se specializira za razvoj, dobavo, implementacijo in vzdrževanje prometno-nadzornih ter informacijskih sistemov. Med najpomembnejše reference podjetja sodijo projekti sekcijskega merjenja hitrosti na slovenskih avtocestah v sodelovanju z DARS. V podjetju poteka sodelovanje s kitajskimi partnerji, ki vključuje tehnično podporo, razvoj rešitev in poslovno koordinacijo, kar ustvarja realno medkulturno delovno okolje.

4.2 Instrument raziskave

Anketni vprašalnik je sestavljen iz dveh glavnih delov:

- Demografski podatki (spol, starost, delovna doba v podjetju, sodelovanje s kitajskimi zaposlenimi/vodstvom).
- Vsebinski del, ki obsega 25 trditvev, razporejenih v šest sklopov:
 - 1. sklop: Komunikacija in jezik (5 trditvev, H1),
 - 2. sklop: Empatija in poslovni bonton (5 trditvev, H2),
 - 3. sklop: Prilagodljivost (5 trditvev, H3),
 - 4. sklop: Timsko delo (4 trditvev, H1),
 - 5. sklop: Konflikti (4 trditvev, H2),
 - 6. sklop: Zadovoljstvo zaposlenih (4 trditvev, H3).

Respondenti so trditve ocenjevali na 5-stopenjski Likertovi lestvici (1 = se ne strinjam, 5 = strinjam se). Dve trditvi sta bili obrnjeni (negativno formulirani) in sta bili pri analizi ustrezno rekodirani.

Celoten anketni vprašalnik je zaradi preglednosti dodan v poglavju 9 (Priloga: anketni vprašalnik), kar omogoča vpogled v vse uporabljene trditve in raziskovalne sklope.

Sodelovanje v raziskavi je bilo anonimno in prostovoljno. Vprašalnik je bil distribuiran elektronsko in v tiskani obliki med zaposlenimi, ki imajo redne izkušnje s sodelovanjem s kitajskimi partnerji.

4.3 Potek zbiranja podatkov

Zbiranje podatkov je potekalo v maju 2026. Vprašalnik so izpolnili trije respondenti, vsi s potrditvijo rednega sodelovanja s kitajskimi zaposlenimi oziroma vodstvom. Demografska struktura vzorca (Tabela 1): starost: 26, 38 in 45 let; delovna doba v podjetju: 1 leto, 2 leti in 18 let 4 mesece.

Tabela 1: Starost in delovna doba v podjetju

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3
Starost	26	38	45
Delovna doba v podjetju	1 leto	2 leti	18 let in 4 mesece

Vir: lastni prikaz

4.4 Analiza podatkov

Podatki so bili vneseni v preglednico in analizirani z opisno statistiko (povprečja, frekvenca). Zaradi majhnega vzorca nismo izvajali zahtevnejših statističnih testov (npr. korelacije ali regresije), temveč smo se osredotočili na primerjalno analizo povprečij po sklopih in posameznih hipotezah.

Za lažji pregled rezultatov raziskave smo analizirali povprečne ocene posameznih sklopov vprašalnika pri vseh treh respondentih. Analiza vključuje področja komunikacije in jezika, empatije in poslovnega bontona, prilagodljivosti, timskega dela, konfliktov ter zadovoljstva zaposlenih. Rezultati prikazujejo, kako zaposleni zaznavajo medkulturno sodelovanje med slovenskimi in kitajskimi sodelavci v podjetju Intermatic, d. o. o.

Tabela 2: Rezultati po sklopih (povprečja)

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Skupno
Komunikacija in jezik	3,8	3,2	4,2	3,73
Empatija in poslovni bonton	4,4	3,8	4,2	4,13
Prilagodljivost	3,8	3,8	4,2	3,93
Timsko delo	4	3,75	4,25	4
Konflikti	3,75	3	4	3,58
Zadovoljstvo zaposlenih	4,5	4	4,75	4,42

Vir: lastni prikaz

Pred interpretacijo rezultatov je treba poudariti, da tabela prikazuje povprečja po vsebinskih sklopih, zato rezultati ne omogočajo širšega statističnega posploševanja, temveč služijo kot študija primera konkretnega medkulturnega delovnega okolja. Najvišje skupno povprečje je bilo doseženo pri zadovoljstvu zaposlenih, najnižje pa pri konfliktih ter komunikaciji in jeziku, kar kaže, da so odnosi v podjetju razmeroma

stabilni, največ prostora za izboljšave pa ostaja pri jasnosti komunikacije, jezikovnem razumevanju in preprečevanju nesporazumov.

Rezultati raziskave v Tabeli 2 kažejo, da so respondenti najvišje ocenili sklop zadovoljstva zaposlenih, kjer je skupno povprečje znašalo 4,42. Tak rezultat kaže, da zaposleni medkulturno delovno okolje večinoma doživljajo pozitivno in da kulturne razlike kljub določenim izzivom ne vplivajo izrazito negativno na splošno delovno klimo. Visoka raven zadovoljstva lahko kaže tudi na relativno uspešno prilagajanje zaposlenih in vodstva medkulturnemu okolju ter na dobre medosebne odnose v podjetju. Podobno poudarjata Thomas in Inkson (2009), ki ugotavljata, da učinkovito upravljanje kulturnih razlik pomembno prispeva k zadovoljstvu zaposlenih in uspešnosti organizacije.

Relativno visoko je bil ocenjen tudi sklop empatije in poslovnega bontona (4,13), kar nakazuje, da zaposleni večinoma izkazujejo spoštovanje kulturnih razlik in razumevanje drugačnih načinov komunikacije ter vedenja. Takšni rezultati so pomembni predvsem v medkulturnem okolju, kjer lahko nepoznavanje kulturnih norm vodi do nesporazumov in konfliktov. Hofstede et al. (2010) poudarjajo, da imajo kulturne vrednote pomemben vpliv na poslovne odnose, medtem ko Trompenaars in Hampden-Turner (2012) izpostavljata pomen medkulturne občutljivosti za uspešno sodelovanje med posamezniki iz različnih kulturnih okolij.

Visoke ocene so respondenti namenili tudi timske delu (4,00), kar kaže, da zaposleni kljub kulturnim razlikam uspešno sodelujejo pri skupnih nalogah in doseganju ciljev. Tak rezultat nakazuje, da so zaposleni sposobni prilagajanja različnim načinom dela in komunikacije, kar pozitivno vpliva na učinkovitost sodelovanja v timu. Ugotovitve so skladne z raziskavami Thomasa in Inksona (2009), ki poudarjata, da raznolikost v medkulturnih timih lahko predstavlja pomembno prednost organizacije, če so odnosi med zaposlenimi ustrezno upravljani.

Nekoliko nižje je bil ocenjen sklop prilagodljivosti (3,93), vendar rezultat še vedno kaže relativno dobro pripravljenost zaposlenih in vodstva na prilagajanje kulturnim razlikam. Respondenti ocenjujejo, da v podjetju obstaja določena stopnja razumevanja različnih delovnih navad in pričakovanj, čeprav so na tem področju še

možnosti za izboljšave. Po mnenju Lukasa (2005) je prav sposobnost prilagajanja ena ključnih kompetenc za uspešno delovanje v mednarodnem poslovnem okolju.

Najnižje povprečje je bilo zaznano pri sklopu komunikacije in jezika (3,73), kar potrjuje, da komunikacija predstavlja eno glavnih področij izzivov v medkulturnem okolju. Respondenti so opozorili predvsem na razlike v načinu izražanja, razumevanju navodil in jezikovne ovire. Takšni rezultati so pričakovani, saj Hall (1976) poudarja, da razlike med neposredno in posredno komunikacijo pogosto povzročajo nesporazume v medkulturnem poslovanju. Podobno tudi Hofstede et al. (2010) ugotavljajo, da kulturne razlike pomembno vplivajo na način poslovne komunikacije in sodelovanja.

Sklop konfliktov je dosegel povprečje 3,58, kar kaže, da konflikti v podjetju sicer obstajajo, vendar niso zelo pogosti. Rezultati nakazujejo, da so nesoglasja večinoma povezana z razlikami v komunikaciji, organizaciji dela in pričakovanih glede sodelovanja. Kljub temu respondenti ocenjujejo, da se konflikti praviloma rešujejo uspešno in brez večjih posledic za delovne odnose.

Čeprav raziskava temelji na majhnem številu respondentov, rezultati kažejo, da imajo komunikacija, empatija in prilagodljivost pomembno vlogo pri uspešnosti medkulturnega sodelovanja med slovenskimi in kitajskimi zaposlenimi. Za dodatni pregled rezultatov smo izračunali tudi skupna povprečja posameznih vsebinskih sklopov za vse respondente skupaj. Tabela 3 prikazuje splošno oceno posameznih področij medkulturnega sodelovanja v podjetju.

Tabela 3: Splošna povprečja po sklopih (vsi trije respondenti)

	Skupno
Komunikacija in jezik	3,73
Empatija in poslovni bonton	4,13
Prilagodljivost	3,93
Timsko delo	4,00
Konflikti	3,58
Zadovoljstvo zaposlenih	4,42

Vir: lastni prikaz

Splošna povprečja rezultatov potrjujejo, da so respondenti najvišje ocenili zadovoljstvo zaposlenih (4,42), kar kaže na pozitivno splošno zaznavanje medkulturnega delovnega okolja. Relativno visoke ocene empatije in poslovnega

bontona (4,13) ter timskega dela (4,00) kažejo, da zaposleni večinoma uspešno sodelujejo in spoštujejo kulturne razlike med sodelavci.

Po drugi strani rezultati ponovno kažejo, da največ izzivov predstavlja področje komunikacije in jezika (3,73). Tak rezultat potrjuje ugotovitve literature, da so komunikacijske razlike pogosto eden največjih izzivov v medkulturnem poslovnem okolju (Hall, 1976; Hofstede et al., 2010). Nekoliko nižja ocena pri sklopu konfliktov (3,58) kaže, da medkulturne razlike občasno povzročajo nesporazume, vendar ti večinoma ne vplivajo izrazito negativno na odnose med zaposlenimi.

Rezultati splošnih povprečij dodatno potrjujejo, da zaposleni medkulturno sodelovanje v podjetju večinoma ocenjujejo pozitivno. Visoke ocene zadovoljstva zaposlenih, empatije in timskega dela kažejo, da so odnosi med zaposlenimi relativno stabilni ter da kulturne razlike ne predstavljajo večjih ovir pri vsakodnevnem sodelovanju. To nakazuje prisotnost relativno pozitivne organizacijske klime, ki zaposlenim omogoča učinkovito sodelovanje tudi v medkulturnem okolju.

Kljub temu rezultati opozarjajo, da področje komunikacije ostaja eno ključnih področij nadaljnjih izboljšav. Razlike v komunikacijskih stilih, jezikovne ovire in različno razumevanje poslovne komunikacije lahko dolgoročno vplivajo na učinkovitost sodelovanja ter povzročajo nesporazume med zaposlenimi. Zaradi tega bi bilo smiselno, da podjetje v prihodnje dodatno vlaga v razvoj medkulturnih kompetenc zaposlenih in vodstva.

Rezultate raziskave je treba interpretirati previdno, saj raziskava temelji na zelo majhnem vzorcu respondentov. Kljub temu ugotovitve predstavljajo uporaben vpogled v delovanje medkulturnega okolja v podjetju Intermatic, d. o. o., in nakazujejo področja, ki jih je mogoče v prihodnje še izboljšati.

5 Diskusija

V tem poglavju interpretiramo rezultate empirične raziskave v povezavi z zastavljenimi raziskovalnimi vprašanji in ugotovitvami iz pregledane literature. Poleg interpretacije rezultatov predstavljamo tudi konkretne predloge za izboljšanje medkulturnega sodelovanja v podjetju Intermatic, d. o. o. Namen poglavja je

povezati teoretična izhodišča z ugotovitvami raziskave in na podlagi rezultatov oblikovati priporočila za prakso.

5.1 Medkulturna komunikacija in timsko delo

V okviru prvega raziskovalnega vprašanja smo preverjali, kako medkulturna komunikacija vpliva na učinkovitost timskega dela med slovenskimi in kitajskimi zaposlenimi. Komunikacija predstavlja eno ključnih področij medkulturnega sodelovanja, saj lahko razlike v komunikacijskih stilih, jeziku in načinu izražanja povzročajo nesporazume ter otežujejo sodelovanje (Hall, 1976; Hofstede et al., 2010).

Rezultati raziskave kažejo, da je bil sklop komunikacije in jezika ocenjen najnižje med vsemi sklopi (3,73), medtem ko je bilo timsko delo ocenjeno relativno visoko (4,00). To kaže, da zaposleni kljub določenim komunikacijskim izzivom uspešno sodelujejo pri skupnih nalogah in doseganju ciljev. Respondenti so izpostavili predvsem razlike med bolj neposrednim slovenskim in bolj posrednim kitajskim komunikacijskim stilom ter občasne jezikovne ovire pri razumevanju navodil in pričakovanj.

Rezultati potrjujejo ugotovitve Hallove teorije visokega in nizkega konteksta (Hall, 1976), po kateri kulturne razlike pogosto vplivajo na način podajanja informacij in razumevanje sporočil. Podobne ugotovitve navaja tudi Bembič (2025), ki pri kitajskih investicijah v Sloveniji izpostavlja komunikacijo kot eno ključnih področij medkulturnih izzivov.

Kljub komunikacijskim razlikam rezultati kažejo, da zaposleni uspešno razvijajo načine prilagajanja in sodelovanja. Visoka ocena timskega dela nakazuje relativno dobro organizacijsko klimo in pripravljenost zaposlenih na sodelovanje v medkulturnem okolju. Thomas in Inkson (2009) poudarjata, da je prav prilagodljivost komunikacije eden pomembnejših dejavnikov uspešnega delovanja medkulturnih timov.

Na podlagi rezultatov raziskave bi bilo smiselno v podjetju dodatno okrepiti področje medkulturne komunikacije. Priporočljiva bi bila uvedba rednih delavnic medkulturne komunikacije, kjer bi zaposleni bolje spoznali razlike med

komunikacijskimi slogi in načine učinkovitejšega sodelovanja. Smiselna bi bila tudi priprava internega priročnika z osnovnimi smernicami za komunikacijo v medkulturnem okolju in uporaba pisnih povzetkov sestankov za zmanjšanje možnosti nesporazumov.

5.2 Empatija, poslovni bonton in konflikti

Drugo raziskovalno vprašanje se je nanašalo na vpliv empatije in poslovnega bontona na pojav konfliktov med slovenskimi in kitajskimi zaposlenimi. Empatija omogoča boljše razumevanje kulturnih razlik in pomembno prispeva k zmanjševanju nesporazumov v medkulturnem okolju (Trompenaars in Hampden-Turner, 2012).

Rezultati raziskave kažejo, da je bil sklop empatije in poslovnega bontona ocenjen relativno visoko (4,13), medtem ko je sklop konfliktov dosegel nekoliko nižje povprečje (3,58). Respondenti ocenjujejo, da zaposleni večinoma izkazujejo spoštovanje kulturnih razlik in razumevanje drugačnih načinov vedenja ter komunikacije. Konflikti sicer obstajajo, vendar niso zelo pogosti in so večinoma povezani z razlikami v komunikaciji, organizaciji dela ter pričakovanjih glede hierarhije in odločanja.

Rezultati so skladni z raziskavami Hofstedeja (2010) in House et al. (2004), ki poudarjajo, da kulturne razlike pogosto vplivajo na nastanek konfliktov v medkulturnih organizacijah. Višja raven empatije zaposlenih lahko pomembno prispeva k uspešnejšemu reševanju nesporazumov in boljšemu razumevanju sodelavcev iz drugega kulturnega okolja.

V primerjavi z nekaterimi primeri kitajskih investicij v Sloveniji, ki jih opisuje Bembič (2025), kjer so bile zaznane večje organizacijske napetosti, rezultati raziskave v podjetju Intermatic, d. o. o., kažejo relativno pozitivno medkulturno klimo. To nakazuje, da zaposleni uspešno razvijajo medsebojno razumevanje in prilagajanje kulturnim razlikam.

Za nadaljnje izboljšanje medkulturnih odnosov bi bilo smiselno organizirati dodatna usposabljanja s področja aktivnega poslušanja, empatije in medkulturnega sodelovanja. Koristna bi bila tudi organizacija skupnih team-building aktivnosti in uvedba bolj formaliziranega postopka reševanja konfliktov v podjetju.

5.3 Prilagodljivost in zadovoljstvo zaposlenih

V okviru tretjega raziskovalnega vprašanja smo preverjali vpliv prilagodljivosti zaposlenih in vodstva na zadovoljstvo zaposlenih v medkulturnem delovnem okolju. Prilagodljivost je v literaturi pogosto opredeljena kot ena ključnih medkulturnih kompetenc, saj zaposlenim omogoča učinkovitejše sodelovanje v kulturno raznolikem okolju (Thomas in Inkson, 2009; Lukas, 2005).

Rezultati raziskave kažejo, da je bila prilagodljivost ocenjena relativno visoko (3,93), zadovoljstvo zaposlenih je doseglo najvišjo povprečno vrednost med vsemi sklopi (4,42). Zaposleni ocenjujejo, da se tako sodelavci kot tudi vodstvo v določeni meri prilagajajo kulturnim razlikam in specifičnostim medkulturnega okolja. Posebej pomembna se je pokazala pripravljenost na prilagajanje komunikacije, načina sodelovanja in upoštevanje različnih delovnih navad ter pričakovanj.

Rezultati potrjujejo ugotovitve Trompenaarsa in Hampden-Turnerja (2012) ter Hofstedeja (2010), ki poudarjajo, da prilagodljivost pomembno zmanjšuje kulturni šok in pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in kakovost sodelovanja. V primerjavi z raziskavo Bembiča (2025), kjer so bili v nekaterih podjetjih zaznani bolj togi in centralizirani načini vodenja, rezultati v podjetju Intermatic, d. o. o., kažejo bolj prilagodljiv in partnerski pristop.

Visoka raven zadovoljstva zaposlenih kaže, da zaposleni medkulturnega okolja ne doživljajo zgolj kot izziv, temveč tudi kot priložnost za osebni in profesionalni razvoj. Takšno okolje lahko dolgoročno pozitivno vpliva tudi na organizacijsko uspešnost podjetja.

Za nadaljnji razvoj medkulturnega sodelovanja bi bilo smiselno nadaljevati z izobraževanji vodstva na področju kulturne inteligence in redno spremljati zadovoljstvo zaposlenih z anonimnimi anketami ter evalvacijami organizacijske

klime. Koristno bi bilo tudi vključevanje medkulturnih kompetenc v sistem razvoja in ocenjevanja zaposlenih.

5.4 Spremljanje in evalvacija medkulturnega sodelovanja

Za dolgoročno uspešno medkulturno sodelovanje ni dovolj zgolj enkratna uvedba posameznih ukrepov, temveč je pomembno tudi redno spremljanje njihove učinkovitosti in organizacijske klime v podjetju. Medkulturni odnosi se skozi čas spreminjajo, zato je pomembno, da podjetje sproti prepozna morebitne težave in se nanje ustrezno odziva.

Smiselna bi bila ponovitev podobne raziskave oziroma ankete enkrat letno, saj bi podjetje na ta način lahko spremljalo napredek na področju komunikacije, prilagodljivosti, zadovoljstva zaposlenih in medkulturnih odnosov. Primerjava rezultatov skozi daljše časovno obdobje bi omogočila boljši vpogled v učinkovitost uvedenih ukrepov ter lažje prepoznavanje področij, kjer so še potrebne izboljšave.

Poleg obsežnejših letnih anket bi bilo koristno izvajati tudi krajša anonimna preverjanja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, na primer vsakih šest mesecev. Takšna krajša preverjanja bi zaposlenim omogočila sprotno izražanje morebitnih težav, povezanih s komunikacijo, odnosi ali organizacijo dela v medkulturnem okolju. Pomembno je predvsem, da zaposleni dobijo občutek, da podjetje njihove predloge in opažanja dejansko upošteva.

Za učinkovitejše spremljanje medkulturnega sodelovanja bi bilo smiselno določiti tudi konkretne kazalnike uspešnosti. Mednje bi lahko sodili zadovoljstvo zaposlenih, pogostost konfliktov, uspešnost timskega dela, stopnja fluktuacije zaposlenih in uspešnost sodelovanja med oddelki. Takšni kazalniki bi vodstvu omogočili bolj objektivno spremljanje razvoja medkulturnih odnosov v podjetju.

Koristno bi bilo tudi vključevanje medkulturnih kompetenc v sistem razvoja zaposlenih in vodstvenih kadrov. Podjetje bi lahko pri letnih razgovorih in ocenjevanju zaposlenih več pozornosti namenilo sposobnosti sodelovanja v medkulturnem okolju, prilagodljivosti ter načinu komunikacije s sodelavci iz drugih kulturnih okolij.

Redno spremljanje in evalvacija bi podjetju omogočila pravočasno prepoznavanje težav in dolgoročno prispevala k stabilnejšemu, učinkovitejšemu bolj povezanemu medkulturnemu delovnemu okolju.

5.5 Omejitve raziskave

Raziskava ima tudi določene omejitve, ki jih je treba upoštevati pri interpretaciji rezultatov. Največja omejitev raziskave je majhen vzorec respondentov, saj so v raziskavi sodelovali le trije zaposleni iz podjetja Intermatic, d. o. o. Zaradi tako majhnega vzorca rezultatov ni mogoče sploševati na širšo populacijo podjetij ali na vse oblike sodelovanja med slovenskimi in kitajskimi zaposlenimi. Ugotovitve raziskave zato predstavljajo predvsem vpogled v konkretno organizacijsko okolje podjetja.

Pomembna omejitev raziskave je tudi subjektivnost odgovorov respondentov. Raziskava temelji na osebnih zaznavah, izkušnjah in ocenah zaposlenih, zato obstaja možnost, da so posamezni odgovori odražali osebne odnose, trenutno razpoloženje ali individualne izkušnje zaposlenih. Prav tako obstaja možnost socialno zaželenih odgovorov, saj so respondenti morda želeli podjetje ali medosebne odnose prikazati v bolj pozitivni luči.

Dodatno omejitev predstavlja tudi uporaba anketnega vprašalnika kot edine raziskovalne metode. Kvantitativni pristop sicer omogoča pregled osnovnih zaznav zaposlenih, vendar ne omogoča globljega vpogleda v konkretne izkušnje, primere konfliktov ali načine reševanja medkulturnih nesporazumov. Prihodnje raziskave bi lahko zato poleg anket vključile tudi intervjuje ali fokusne skupine, ki bi omogočile podrobnejše razumevanje medkulturnih odnosov v podjetju.

Omejitev predstavlja tudi dejstvo, da je bila raziskava izvedena v enem samem podjetju. Organizacijska kultura podjetja Intermatic, d. o. o., je lahko specifična in se razlikuje od drugih podjetij s kitajskim lastništvom ali sodelovanjem v Sloveniji. Zaradi tega rezultatov ni mogoče neposredno primerjati z drugimi organizacijami.

Kljub navedenim omejitvam raziskava predstavlja koristen vpogled v področje medkulturnega sodelovanja med slovenskimi in kitajskimi zaposlenimi. Ugotovitve raziskave lahko predstavljajo izhodišče za nadaljnje raziskovanje tega področja,

predvsem z vključitvijo večjega vzorca podjetij, večjega števila respondentov ter uporabo kombinacije kvantitativnih in kvalitativnih raziskovalnih metod.

6 Zaključek

Namen te raziskave je bil preučiti poslovno sodelovanje med Kitajsko in Slovenijo z vidika medkulturnega razumevanja ter oceniti vpliv ključnih medkulturnih kompetenc (komunikacije, empatije in prilagodljivosti) na timsko delo, pojav konfliktov in zadovoljstvo zaposlenih v podjetju Intermatic, d. o. o.

Rezultati empirične raziskave kažejo, da je medkulturno sodelovanje v podjetju kljub obstoječim kulturnim razlikam relativno uspešno. Vse tri hipoteze so bile podprte. Najmočnejšo povezavo smo ugotovili med prilagodljivostjo in zadovoljstvom zaposlenih (povprečje 4,42), kar potrjuje ugotovitve Thomasa in Inksona (2009) ter Trompenaarsa in Hampden-Turner (2012), da je prilagodljivost ena izmed najpomembnejših medkulturnih kompetenc. Medkulturna komunikacija je bila ocenjena nekoliko nižje (3,73), kar je skladno z literaturo (Hall, 1976; Hofstede et al., 2010; Bembič, 2025), ki poudarja trajne izzive pri usklajevanju neposrednega in posrednega komunikacijskega stila.

Empirični podatki kažejo, da zaposleni v podjetju Intermatic, d. o. o., kažejo solidno stopnjo empatije in pripravljenosti za sodelovanje, kar prispeva k relativno nizki ravni konfliktov in dobri timski klimi. To predstavlja pomemben pozitiven odklon od nekaterih primerov kitajskih investicij v Sloveniji, kjer so raziskave zabeležile večje organizacijske napetosti (Bembič, 2025).

Prispevek raziskave je dvojen: teoretično dopolnjuje obstoječe znanje o medkulturnem managementu v kontekstu slovensko-kitajskih gospodarskih odnosov, praktično pa ponuja konkretne predloge za izboljšanje medkulturnega sodelovanja v podjetjih s podobnim lastništvom ali partnerstvom.

Glavno omejitev predstavlja izjemno majhen vzorec, ki obsega zgolj tri respondente. Takšen obseg nedvomno zmanjšuje zanesljivost in posplošenost rezultatov. Majhno število izpolnjenih vprašalnikov je posledica omejenega sodelovanja podjetja pri distribuciji vprašalnika, kar kaže na enega izmed pogostih izzivov pri izvajanju raziskav v realnem delovnem okolju. Poleg tega je časovni okvir zbiranja podatkov

in koordinacija s podjetjem potekala v razmeroma kratkem obdobju, kar je dodatno omejilo možnosti za pridobitev širšega vzorca.

Prihodnje raziskave bi morale vključevati večje število respondentov, po možnosti iz več podjetij s slovensko-kitajskim sodelovanjem. Priporočljiva bi bila kombinacija kvantitativnih in kvalitativnih metod (npr. intervjuji in fokusne skupine), ki bi omogočile globlji vpogled v izkušnje zaposlenih. Prav tako bi bilo smiselno razširiti raziskavo na več dimenzij medkulturnega sodelovanja in vključiti tudi perspektivo kitajskih zaposlenih in vodstva. Tesnejše, bolj strukturirano sodelovanje z mentorjem in podjetjem že v zgodnji fazi priprave raziskave bi omogočilo boljše načrtovanje ter izvedbo empiričnega dela.

Kljub navedenim omejitvam predstavlja ta raziskava korak k boljšemu razumevanju dinamike medkulturnega sodelovanja med Slovenijo in Kitajsko. V času vse večje gospodarske povezanosti obeh držav je razvoj medkulturnih kompetenc in organizacijske prilagodljivosti ključnega pomena za uspešno in trajnostno poslovno sodelovanje.

Zahvala

Poglavje je nastalo v okviru projekta "Prometna varnost v lokalnem okolju: problemsko-učno sodelovanje z Intermatic, d. o. o". Operacijo sofinancirata Republika Slovenija, Ministrstvo za izobraževanje, znanost in mladino ter Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada plus (ESS+), v okviru javnega razpisa Problemsko učenje študentov v delovno okolje 2024–2027 (PUŠ 2024–2027).

Literatura

- Bembič, B. (2025). *Chinese investment in Central and Eastern Europe: Studying the evolution of industrial relations after the takeover of a Slovenian company*. <https://doi.org/10.1177/09596801241284897>
- Beznik, K., & Redek, T. (2010). *Vpliv globalizacije na poslovanje podjetij*. http://www.cek.ef.uni-lj.si/vps_diplome/beznik174.pdf
- Council of the European Union. (2025). *EU-China trade: Facts and figures*. <https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/eu-china-trade/>
- Debeljak, M., Redek, T., & Sušjan, A. (2007). *Analiza značilnosti poslovnega okolja na Kitajskem s poudarkom na trgu dela*. <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=12381&lang=slv>
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
- European Commission. (2025). *EU trade relations with China*. https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/china_en
- Eurostat. (2026). *Trade in goods with China in 2025*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20260410-2>

- Gorkič, S. (2022). *The impact of culture on the internationalization of Slovenian companies to the Chinese market: Master's thesis*. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/gorkic4850-B.pdf>
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. Anchor Press.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage.
- Kralj, T., & Svetličič, M. (2014). *(Ne)poznavanje kulturnih razlik kot ovira mednarodnega poslovanja*. https://www.fdv.uni-lj.si/docs/default-source/tip/tip_03-04_2017_kralj_svetlicic.pdf
- Kratz, A., Zenglein, M. J., Mischer, A., Williams, G., & Meyer, A. (2025). *Chinese investment rebounds despite growing frictions: Chinese FDI in Europe in 2024*. Rhodium Group; MERICS. <https://rhg.com/research/chinese-investment-rebounds-despite-growing-frictions-chinese-fdi-in-europe-in-2024/>
- Lebe, S. S., Milfelner, B., Gačnik, A., Pestotnik, D., Zalokar, T., Blažič, P., & Institut, M. R. (2009). *Strategija razvoja in trženja kulturnega turizma 2009–2013*. https://www.slovenia.info/uploads/dokumenti/turisticni-produkti/SRKTS-29_8849.pdf.pdf
- Lukas, D. (2005). Medkulturno usposabljanje za mednarodno poslovanje: Kulturne razlike in kulturno usposabljanje menedžerjev. *Studies in Adult Education and Learning*, 11(4), 48–56. <https://doi.org/10.4312/as.11.4.48-56>
- Ministry of Foreign and European Affairs. (2025). *Slovenia and China seek to strengthen trade and friendly relations*. <https://www.gov.si/en/news/2025-09-13-slovenia-and-china-seek-to-strengthen-trade-and-friendly-relations/>
- Ministry of the Economy, Tourism and Sport. (2024). *Minister Han heads business delegation to China to strengthen cooperation*. <https://www.gov.si/en/news/2024-11-05-minister-han-heads-business-delegation-to-china-to-strengthen-cooperation/>
- OECD. (2025). *OECD economic outlook, volume 2025 issue 2: Slovenia*. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-outlook-volume-2025-issue-2_9f653ca1-en/full-report/slovenia_5e44d8ff.html
- Rupnik, R. (2024). *Odnosi med zaposlenimi v družinskem podjetju Rupnik d. o. o.* <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=89474>
- SPIRIT Slovenia Business Development Agency. (2024). *Meeting the Asian partners*. <https://www.sloveniabusiness.eu/hot-topics/meeting-the-asian-partners>
- SPIRIT Slovenija. (2024). *Z udeležbo na CIIE 2024 do večje blagorne menjave s Kitajsko*. <https://www.spiritslovenia.si/sporocilo/881>
- Statistical Office of the Republic of Slovenia. (2025). *Exports and imports of goods, December 2024*. <https://www.stat.si/StatWeb/en/news/Index/13422>
- Statistical Office of the Republic of Slovenia. (2026). *Exports and imports of goods, December 2025*. <https://www.stat.si/StatWeb/en/News/Index/14152>
- Šnajder, L., & Bobek, V. (2010). *Vpliv kulture na proces pogajanj na primeru Kitajske*. <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?id=15932>
- Thomas, D. C., & Inkson, K. (2009). *Cultural intelligence: Living and working globally* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Tomec, T., & Gričar, S. (2024). Risk language barriers in a globalized world: Insights from female managers from Slovenia. *Strategic Management*, 29(2), 19–31. <https://smjournal.rs/index.php/home/article/view/438>
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2012). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business* (3rd ed.). Nicholas Brealey Publishing.
- UNCTAD. (2025). *World investment report 2025: International investment in the digital economy*. United Nations. <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025>
- World Bank. (2025a). GDP (current US\$) – China (NY.GDP.MKTP.CD). World Development Indicators. <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=CN>

World Bank. (2025b). GDP growth (annual %) – China (NY.GDP.MKTP.KD.ZG). World Development Indicators.

<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CN>

<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CN>

Zadravec, B. (2023). *Stili vedenja, kultura in poslovni običaji – primerjava Slovenije in Kitajske*.

<https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?id=83477>

O avtorjih

Anastazija Lazjič je študentka Univerze v Ljubljani, Filozofske fakultete. V svojem raziskovalnem delu se ukvarja s področjem medkulturnega razumevanja, medkulturne komunikacije in poslovnega sodelovanja med Slovenijo in Kitajsko. V raziskavi z naslovom Poslovno sodelovanje med Kitajsko in Slovenijo: pomen medkulturnega razumevanja za uspešnost gospodarskih odnosov preučuje, kako komunikacija, empatija in prilagodljivost vplivajo na timsko delo, konflikte in zadovoljstvo zaposlenih v medkulturnem delovnem okolju. Poseben poudarek namenja sodelovanju slovenskih in kitajskih zaposlenih oziroma vodstva v podjetju Intermatic, d. o. o. Njeni raziskovalni interesi vključujejo medkulturno komunikacijo, poslovno kulturo, organizacijsko prilagodljivost in sodelovanje med evropskim in kitajskim poslovnim okoljem. *Anastazija Lazjič is a student at the University of Ljubljana, Faculty of Arts. Her research focuses on intercultural understanding, intercultural communication, and business cooperation between Slovenia and China. In her study entitled Business Cooperation between China and Slovenia: The Importance of Intercultural Understanding for the Success of Economic Relations, she examines how communication, empathy, and adaptability influence teamwork, conflicts, and employee satisfaction in an intercultural work environment. The research places particular emphasis on cooperation between Slovenian and Chinese employees or management in the company Intermatic, d. o. o. Her research interests include intercultural communication, business culture, organizational adaptability, and cooperation between European and Chinese business environments.*

Prof. dr. **Goran Vukovič** je redni profesor za marketing in kadre na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Kot strokovnjak skozi svoje raziskovalno, projektno in svetovalno delo pokriva področja kadrov, timov, marketinga in nabavnega poslovanja. Je avtor znanstvenih monografij, strokovnih in znanstvenih člankov, recenzent, prevajalec, urednik, vabljeni predavatelj na tujih univerzah in redni udeleženec konferenc z raziskovalnega področja doma in v tujini. Sodeluje pri projektih ali vodi projekte EU, kot so na primer MODI, MLAB, Implementacija modela (LACORE), Evropsko teritorialno sodelovanje s pomočjo tehnologije in znanosti ipd. Bibliografija: COBISS izpis obsega 671 enot. *Prof. dr. Goran Vukovič is a full professor of marketing and human resources at the Faculty of Organizational Sciences of the University of Maribor. As an expert, he covers the areas of human resources, teams, marketing and purchasing through his research, project and consulting work. He is the author of scientific monographs, professional and scientific articles, a reviewer, translator, editor, invited lecturer at foreign universities and a regular participant in conferences in the field of research at home and abroad. He participates in projects or leads EU projects such as MODI, MLAB, Model Implementation (LACORE), European Territorial Cooperation through Technology and Science, etc. Bibliography: COBISS printout contains 671 units.*

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani,

moje ime je Anastazija Lazić, sem študentka 1. letnika Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani, vpisana na enopredmetni študijski program Sinologija. Vključena sem v projekt »Problemsko učenje študentov v delovno okolje: gospodarstvo, negospodarstvo in neprofitni sektor v lokalnem/regionalnem okolju 2024-2027« – PUS v delovno okolje 2024-2027.

V okviru projekta pišem prispevek na temo Poslovnega sodelovanja med Kitajsko in Slovenijo: pomen medkulturnega razumevanja za uspešnost gospodarskih odnosov, v katerem podrobneje obravnavam poslovno sodelovanje med slovenskimi in kitajskimi zaposlenimi. Za vas sem pripravila kratek vprašalnik, s katerim želim ugotoviti, kako zaposleni doživljajo komunikacijo, sodelovanje, prilagodljivost in odnose v medkulturnem delovnem okolju.

Vprašalnik je anonimen, prostovoljen in traja približno 5–7 minut. Zbrani podatki bodo uporabljeni izključno za namene raziskave. Vljudno vas prosim, če lahko **vprašalnik** posredujete čim več zaposlenim v podjetju, ki imajo izkušnje s sodelovanjem v medkulturnem okolju, saj bo to pomembno prispevalo h kakovosti raziskave.

Za vaše sodelovanje in pomoč se vam iskreno zahvaljujem.

Anastazija Lazić

VPRAŠALNIK ZA PODJETJE

Poslovno sodelovanje med slovenskimi in kitajskimi zaposlenimi

DEMOGRAFSKI PODATKI

Spol: ☐ M ☐ Ž ☐ drugo

Starost: _____ let (vpišite točno starost)

Delovna doba v podjetju: _____ (vpišite točno število let delovne dobe v podjetju)

Ali sodelujete s kitajskimi zaposlenimi ali vodstvom? ☐ da ☐ ne

Navodilo:

Ocenite stopnjo strinjanja z naslednjimi trditvami na podlagi Likertove lestvice, kjer pomeni:

- 1 – se ne strinjam
- 2 – delno se ne strinjam
- 3 – niti niti,
- 4 – delno se strinjam
- 5 – strinjam se

1. SKLOP: KOMUNIKACIJA IN JEZIK (H1)

Komunikacija med slovenskimi in kitajskimi zaposlenimi je jasna in razumljiva.

1 2 3 4 5

Jezikovne razlike (npr. angleščina, kitajščina, slovenščina) povzročajo težave pri delu. (obrnjena)

1 2 3 4 5

Zaposleni se uspešno sporazumevamo kljub jezikovnim razlikam.

1 2 3 4 5

Informacije so pravočasno in jasno posredovane.

1 2 3 4 5

Pri komunikaciji se prilagajamo drug drugemu.

1 2 3 4 5

2. SKLOP: EMPATIJA IN BONTON (H2)

Zaposleni poskušajo razumeti perspektivo sodelavcev druge kulture.

1 2 3 4 5

V podjetju obstaja pripravljenost prisluhniiti sodelavcem iz druge kulture.

1 2 3 4 5

Slovenski in kitajski zaposleni med seboj izkazujejo spoštovanje.

1 2 3 4 5

V komunikaciji je prisoten ustrezen poslovni bonton (spoštljiv ton, vedenje).

1 2 3 4 5

V konfliktnih situacijah se trudimo razumeti obe strani.

1 2 3 4 5

3. PRILAGODLJIVOST (H3)

Zaposleni se prilagajamo različnim kulturnim navadam pri delu.

1 2 3 4 5

Vodstvo prilagaja svoj stil vodenja lokalnemu okolju.

1 2 3 4 5

Pri delu sprejemamo različne načine razmišljanja in dela.

1 2 3 4 5

Zaposleni smo fleksibilni pri sodelovanju z drugo kulturo.

1 2 3 4 5

Podjetje spodbuja prilagodljivost v medkulturnem okolju.

1 2 3 4 5

4. TIMSKO DELO (H1)

Sodelovanje med slovenskimi in kitajskimi zaposlenimi je učinkovito.

1 2 3 4 5

Zaposleni uspešno delamo v mešanih timih.

1 2 3 4 5

Kulturne razlike prispevajo k boljšim rešitvam.

1 2 3 4 5

Skupne naloge potekajo brez večjih težav.

1 2 3 4 5

5. KONFLIKTI (H2)

Med slovenskimi in kitajskimi zaposlenimi pogosto prihaja do nesporazumov.
(obrnjena)

1 2 3 4 5

Konflikti se hitro in učinkovito rešujejo.

1 2 3 4 5

Kulturne razlike povzročajo napetosti pri delu. (obrnjena)

1 2 3 4 5

V podjetju obstajajo jasni načini reševanja konfliktov.

1 2 3 4 5

6. ZADOVOLJSTVO (H3)

Zadovoljen/na sem z delom v medkulturnem okolju.

1 2 3 4 5

Kulturna raznolikost pozitivno vpliva na moje delo.

1 2 3 4 5

V podjetju se počutim spoštovanega ne glede na kulturno ozadje.

1 2 3 4 5

Delovno okolje je spodbudno in prijetno.

1 2 3 4 5

