

DEJAVNIKI, KI NAPOVEDUJEJO USPEH V TUJINI

Meta Jerala, Sara Podgoršek in Melisa Toš

Ali lahko napovemo, kdo bo v tujini uspešen?

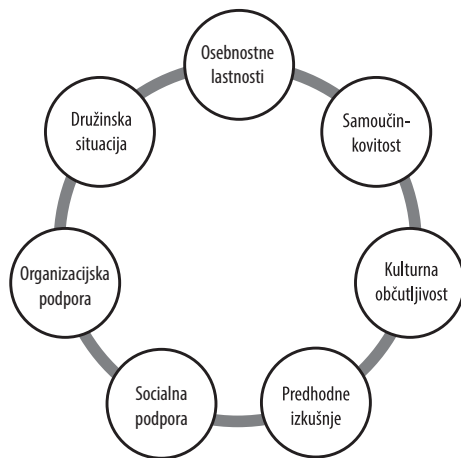
Raziskave, ki proučujejo (ne)uspeh zaposlenih, nepotenih v tujino, so pokazale, da obstajajo različni dejavniki, ki bolj ali manj uspešno napovedujejo uspeh pri delu v tujini. Vedno več podjetij jih prepozna kot pomembne, saj jim uspešna napotitev in prilagoditev posameznika v tujini prihrani visoke dodatne stroške, ki bi lahko nastali ob njegovi prezgodnji vrnitvi domov. Med tistimi, ki uspeh v tujini napovedujejo najbolje, so osebnostne lastnosti, samoučinkovitost, kulturna občutljivost, predhodne izkušnje, družinska situacija, socialna podpora in podpora organizacije.

Mnogi raziskovalci so poudarjali pomen osebnostnih lastnosti in njihov vpliv na uspeh posameznika. Med njimi so najpogosteje raziskovane in uporabljene ekstravertnost, sprejemljivost, vestnost, čustvena stabilnost in odprtost. V strokovni literaturi se za omenjene lastnosti uporablja termin velikih pet faktorjev osebnosti. **Ekstravertni posamezniki** so družabni, samozavestni, zgovorni in komunikativni. Te lastnosti pa tistim, ki se odpravljajo na delo v tujino, omogočajo, da aktivneje komunicirajo s sodelavci in nadrejenimi, kar se med drugim odraža tudi v njihovi boljši delovni prilagodljivosti. Prav tako zaradi svojih asertivnih spretnosti in energičnega vedenja veliko lažje in hitreje navezujejo stike z lokalnim prebivalstvom, pridobivajo izkušnje in spoznavajo njihovo kulturo. Velikokrat se namreč zgodi, da se posamezniki za-

radi individualnih in socialnih razlik ne želijo približati tujcu. V takšnih situacijah pa prav ekstravertni posamezniki prevzamejo pobudo za začetek pogovora in navezovanje stikov (Bhatti, Battour, Ismail, Sundram, 2013). **Sprejemljivi posamezniki** so simpatični, prijazni in ljubeči. Zaradi teh lastnosti se veliko pogosteje spoprijateljujejo z lokalnim prebivalstvom. Spoštujejo njihove navade in običaje, želijo razumeti, kako razmišljajo, ter temu primer- no prilagajajo svoje občutke in dejanja. Prav tako cenijo in sledijo normam lokalne kulture. Sprejemljivost je tesno povezana s sposobnostjo mreženja oz. vzpostavljanja in vzdrževanja socialnih zvez, ki so pomembne tako za poklicno kot tudi za družabno življenje. Sprejemljivi posamezniki tudi težijo k reševanju konfliktov in razvijanju medsebojnega razumevanja, kar se odraža v njihovi boljši delovni in integracijski prilagoditvi (Black, 1990). **Odprtost** se kaže v radovednosti, originalnosti, inteligentnosti in domiselnosti. V nepoznanem okolju ti posamezniki kažejo interes za učenje novih stvari in so odprti za nove izkušnje, kar vpliva na izboljšanje njihove produktivnosti. Prav tako je odprtost posameznika, ki se odpravlja na delo v tujino, povezana s sposobnostjo mreženja in navezovanja stikov. Takšne osebe namreč želijo doživeti kulturo te države, njene vrednote in značilnosti, kar se kaže tudi v izražanju pozitivnega odnosa do njenih državljanov (Wolff in Kim, 2012). **Čustvena stabilnost** posameznikom omogoča, da so bolj pozitivni

in samozavestni, kar jim pomaga pri izpolnjevanju pričakovanj na delovnem mestu in delovni uspešnosti. Čustveno stabilne osebe se tudi lažje soočajo z neprijetnimi situacijami in lažje obvladujejo težave, kar jim omogoča, da se v tujini lažje prilagodijo, premagajo začetno nelagodje ter posledično v novi državi tudi bolje delujejo (Hogan in Holland, 2003). **Vestnost** se nanaša na organiziranost, temeljitost in načrtnost. Takšni posamezniki so odgovorni, dosledno opravljajo svoje delovne naloge ter jih izvajajo na urejen in dobro načrtovan način. To jim omogoča, da delovne naloge uspešno dokončajo in tako izpolnijo pričakovanja na delovnem mestu ter dosežejo boljšo delovno uspešnost (Huang, Chi in Lawler, 2005). Ravno vestnost je eden izmed pomembnih dejavnikov napredovanja v organizaciji. Vestni posamezniki, ki delajo v tujini, namreč hitreje pridobijo ugled, zaradi česar lahko hitreje postanejo vodje ali zasedejo višje delovne položaje (Caligiuri, 2000).

Številne raziskave kažejo, da med osebnostne lastnosti, ki pomembno napovedujejo uspeh po-



Slika: Dejavniki, ki vplivajo na uspeh v tujini.

sameznika v tujini, sodita tudi samoučinkovitost in kulturna občutljivost. Koncept **samoučinkovitosti** pomeni posameznikove predstave o lastnih zmogljivostih pri doseganju naloge in ciljev ter se kaže v visoki stopnji motiviranosti pri doseganju le-teh. Samoučinkoviti posamezniki se bolje znajdejo v kritičnih situacijah in bolje rešujejo probleme, kar se odraža v večji delovni učinkovitosti in doprinosu posameznika k organizaciji (Bhatti idr., 2012). Samoučinkoviti ljudje naj bi bili delovni organizaciji tudi močno zavezani (Claus, Lungu in Bhattacharjee, 2011). **Kulturna občutljivost** kot naslednja pomembna osebnostna lastnost označuje individualno sposobnost za razvoj pozitivnih čustev do razumevanja in ocenjevanja kulturnih razlik, spodbuja ustrezno ter učinkovito ravnanje v medkulturni komunikaciji in vpliva na dojetanje kulturnih razlik na splošno ter interakcijsko prilagoditev (Bhatti idr., 2012). Ugotovljeno je bilo, da morajo izseljenci prilagoditi svoje vedenje v novi kulturi, da bi lahko zmanjšali stres in delovno negotovost (Shin, Morgeson in Campion, 2007). Prav tako je kulturna občutljivost pomembna osebna značilnost za boljšo delovno uspešnost (Mol, Born, Willemsen in Molen, 2005). Pomemben dejavnik, ki vpliva na uspešno prilagoditev, pa so tudi **predhodne izkušnje**. Ljudje se namreč učijo iz preteklih napak, pretekle izkušnje pa lahko posameznika vodijo pri reševanju nalog in obvladovanju kritičnih situacij. Prav učenje iz preteklih napak lahko posameznikom pomaga izboljšati njihovo delo in družinsko življenje. Prejšnje delovne izkušnje naj bi jim namreč pomagale razviti lastnosti in znanje, ki so bistvenega pomena za uspešnost dela in pomemben element pri notranjem izbirnem postopku (odločanju) (Claus idr., 2011).

Na ravni posameznikovega socialnega življenja se kot najpomembnejša dejavnika, ki napovedujeta uspeh v tujini, pojavljata družinska situacija in socialna podpora. **Družinska situacija** posameznika je eden ključnih dejavnikov za njegovo blagostanje in uspešno delo ter predpogoj za delovno motivacijo (Haslberger in Brewster, 2008). Raziskave, ki so se ukvarjale z neuspešnim odhodom v tujino, so med najpomembnejšimi vzroki za to navedle nezmožnost partnerjeve prilagoditve in potrdile pomembnost družinske situacije za (ne)uspeh pri delu v tujini (Selmer in Lam, 2004). Družina je pomemben dejavnik, ki vpliva na posameznika v procesu odločanja za tovrstno zaposlitev, v procesu dela in prilagajanja v tujini ter v procesu vrnitve in ponovnega vključevanja v domače okolje. Posameznik tako najpogosteje upošteva družino v prav vsaki fazi procesa dela (Haslberger in Brewster, 2008). Premalo organizacij se zaveda stanja družine zaposlenega, še posebej partnerja, ko ta odide na delo v tujino. Partner se takrat znajde v novi vlogi, v kateri mora prevzeti vso odgovornost in družinske obveznosti (Haslberger in Brewster, 2008). Veliko število raziskav je ugotovilo, da je lahko primanjkljaj partnerjevega kariernega napredovanja pogost vzrok za neuspeh posameznika v tujini (van Erp, Giebels, van der Zee in van Duijn, 2011). Nadalje je bilo ugotovljeno, da ima partnerjevo nezadovoljstvo vpliv na delovno uspešnost partnerja v tujini (Haslberger in Brewster, 2008). Partnerjeva podpora je zato zelo pomemben dejavnik že pri selekciji kandidatov za delo v tujini (Franke in Nicholson, 2002). Prav tako je lahko težava neskladje med partnerjevo potrebo po bližini in podpori ter dejansko razpoložljivostjo posameznika. Raziskave kažejo, da partner največjo praznino občuti v prvih

treh mesecih, ki predstavljajo t. i. kritično obdobje. Kadar ga partnerja uspešno prebrodita, se verjetnost posameznikovega delovnega uspeha v tujini znatno poveča (Haslberger in Brewster, 2008). Raziskave so pokazale tudi, da je prisotnost šolajočih se otrok negativno povezana s pripravljenostjo sprejetja dela v tujini (Wan, Hiu in Tiang, 2003) ter da otrokovo šolanje igra pomembno vlogo pri odločanju o sprejetju tovrstnega dela (Schoepp in Forstenlechner, 2010). Tudi skrb za ostarele starše je med najpomembnejšimi dejavniki pri odločanju za delo v tujini. Poleg odločanja pa vpliva tudi na proces prilagajanja v tujini, ki ga, po rezultatih številnih raziskav, največkrat ovira (Parasuraman in Simmers, 2001).

V okviru posameznikovega socialnega življenja je naslednji pomemben dejavnik **socialna podpora**, ki nastane s socialnim mreženjem. Socialno mreženje se nanaša na socialne odnose, ki povezujejo posameznika ali skupino z drugim posameznikom ali skupino (Haslberger in Brewster, 2008). Poleg družine je socialna mreža rezultat posameznikove potrebe po medosebnih odnosih, ki je za človekovo vrsto ključna in hkrati predpogoj, da je posameznik, ki opravlja delo v tujini, uspešen. Po odhodu v tujino je lahko nenadna izguba socialne podpore velik stresni dejavnik za posameznika (Haslberger in Brewster, 2008). Nezmožnost vključevanja v aktivnosti v domačem okolju skuša posameznik nadomestiti z vzpostavljanjem socialne mreže v tujini. Pri tem so ključnega pomena skupine oz. društva, ki združujejo ljudi enake nacionalnosti oz. podobne kulture. Z aktivnostjo v omenjenih društvih posameznik med drugim zadovoljuje potrebo po pripadnosti, prav tako pa društva nudijo

možnost izmenjave informacij, ki mu olajšajo prilagoditev na novo okolje (Johnson, Kristor-Brown, van Vianen, de Pater in Klein, 2003). Nič manj pomembna pa ni interakcija z lokalnim prebivalstvom, saj predstavlja vir modelnega vedenja, s povratno informacijo pa zvišuje ozaveščenost o kulturnih normah. Odnosi z lokalnim prebivalstvom zato olajšajo proces prilagajanja in spoprijemanja z obremenitvami, zmanjšujejo negotovost in strah pred novimi situacijami ter izboljšajo komunikacijske sposobnosti. Večja kot je nova socialna mreža, večja je možnost pridobitve podpore, nasvetov in vodenja ter posledično je uspešnejša tudi prilagoditev (Haslberger in Brewster, 2008). Na ravni organizacije se je kot zelo pomemben dejavnik izkazala **organizacijska podpora**. Kraimer, Wayne in Jaworski (2001) trdijo, da je karierna podpora del organizacijske podpore. Toh in Denisi (2005) razlagata organizacijsko podporo za izseljenca v obliki informacijske podpore, sodelovanja in čustvene podpore ter ugotavljata, da te tri vrste podpore vplivajo na lažjo prilagoditev na delo v tujini. Organizacija naj bi zaposlenim nudila pomoč pri finančah, družini (lociranje šolanja otrok, stanovanje) ter splošno pomoč v obliki svetovanja in mentorstva (Erbacher, Netto in Espana, 2006).

Uspeh posameznika, ki je napoten na delo v tujino, napoveduje skupek individualnih, socialnih in organizacijskih dejavnikov. Njihov pomen predstavlja pomemben izziv za selekcijski proces. Četudi se opisani dejavniki v raziskavah pojavljajo kot tisti z največjo napovedno močjo, pa uspeha ne morejo zagotovo napovedati.

Literatura

- Bhatti, M. A., Battour, M. M., Ismail, A. R. in Sundram, V. P. (2013). Effects of personality traits (big five) on expatriates adjustment and job performance. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33, 73–96.
- Black, J. S. (1990). Locus of control, social support, stress and adjustment in international Transfers. *Asia Pacific Journal of Management*, 7, 1–29.
- Caligiuri, P. M. (2000). The big five personality characteristics as predictors of expatriates desire to terminate the assignment and supervisor rated performance. *Journal of Personal Psychology*, 53, 67–87.
- Claus, L., Lungu, P. A., & Bhattacharjee, S. (2011). The effects of individual, organizational and societal variables on the job performance of expatriate managers. *International Journal of Management*, 28(1:2), 249–271.
- Erbacher, D., Netto, B. D., & Espana, J. (2006). Expatriate success in China: Impact of personal and situational factors. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 9(2), 183–188.
- Franke, J. in Nicholson, N. (2002). Who Shall We Send? Cultural and Other Influences on the Rating of Selection Criteria for Expatriate Assignments. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2, 21–36.
- Haslberger, A. in Brewster, C. (2008). The expatriate family: an international perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 324–346.
- Hogan, J. in Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job performance relations: a socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88, 100–112.
- Huang, T. J., Chi, S. J. in Lawler, J. J. (2005). The relationship between expatriates' personality traits and their adjustment to international assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1656–1670.
- Johnson, E. C., Kristof-Brown, A.L., van Vianen, A. E. M., de Pater, I. E. in Klein, M. R. (2003). Expatriate Social Ties: Personality Antecedents and Consequences for Adjustment. *International journal of selection and assessment*, 11, 277–288.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., & Jaworski, R. A. (2001). Source of support and expatriates performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Personal psychology*, 54, 71–99.
- Mol, S. T., Born, M. P., Willemsen, M. E., & Molen, H. T. V. D. (2005). Predicting expatriate job performance for selection purposes: A quantitative review. *Journal of cross cultural psychology*, 36(5), 339–353.
- Parasuraman, S. in Simmers, C. A. (2001). Type of Employment, Work–Family Conflict and Well-Being: A Comparative Study. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 551–568.
- Schoepp, K. in Forsterlechner, I. (2010). The Role of Family Considerations in an Expatriate Majority Environment. *Team Performance Management*, 16, 309–323.

- Selmer, J. in Lam, H. (2004). Third-culture Kids: Future Business Expatriates?, *Personnel Review*, 33, 430–445.
- Shin, S. J., Morgeson, F. F., & Campion, M. A. (2007). What you do depends on where you are: Understanding how domestic and expatriate work requirements depend upon cultural context. *Journal of International Business Studies*, 38, 64–83.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219–237.
- Toh, S. M., & Denisi, S. A. (2005). A local perspective to expatriate success. *Academy of management executives*, 19(1), 132–146.
- Van Erp, K. J. P. M., Giebels, E., Van der Zee, K.I. in Van Duijn, M. A. J. (2011). Expatriate Adjustment: The Role of Justice and Conflict in Intimate Relationships. *Personal Relationship*, 18, 58–78.
- Wan, D., Hui, T. K. in Tiang, L. (2003). Factors Affecting Singaporeans' Acceptance of International Postings. *Personnel Review*, 32, 711–732.
- Wasserman, S. in Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and Application*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Wolff, H. in Kim, S. (2012). The relationship between networking behaviours and big five personality dimensions. *Career Development International*, 17, 43–66.