

USPEŠNA ŽENSKA V TUJINI – LE KAKO JIM USPEVA?

Mojca Svetek in Sanja Sever

22

Delo v tujini in v tujem organizacijskem okolju je eden od večjih izzivov sodobnega časa, kjer pa se ženske na vseh vrstah položajev soočajo z nekatere trdovratnimi diskriminatornimi in stereotipnimi praksami. Odnos družbe do uspešnih žensk v tujini sicer lahko prikažemo na razpršenem kontinuumu, vendar je za razumevanje njihove delovne uspešnosti in učinkovitosti potrebno upoštevati preplet več vrst dejavnikov. V pričujočem prispevku se bomo dotaknili klasifikacije omenjenih dejavnikov (družbeni, organizacijski in individualni) ter poskušali nanizati nekaj praktično obarvanih smernic za zagotavljanje uspešnosti delovne organizacije kot tudi njihovih ženskih predstavnic onkraj domačih meja.

ŽENSKA V TUJINI – DA ALI NE?

Število žensk na visokih položajih se postopno povečuje, a kljub temu je število žensk, ki dela na visokih položajih v tujini, majhno. N. Adler (1984) je v sredini osemdesetih let poročala, da podjetja na 74 moških, v tujino pošljejo le eno žensko. Po sodobnejšem obsežnem pregledu raziskav s področja mednarodnih karier žensk podobno zaključujeta tudi Altman in Shortland (2008), in sicer da so kljub pozitivnemu trendu, ženske v manjši meri prisotne na delovnih mestih v tujini.

V splošni javnosti so se uveljavile predvsem tri razlage manjše prisotnosti žensk na tovrstnih delovnih mestih:

- prva se nanaša na želje žensk, in sicer da naj bi bile ženske delu v tujini manj naklonjene,
- druga se nanaša na organizacijske prakse, in sicer zadržanost organizacij pri nameščanju žensk na delovna mesta v tujini,
- tretja pa se nanaša na značilnosti tujih kultur in se navezuje na organizacijske prakse. Tu naj bi kulturni predsodki in pristranskosti do žensk onemogočali njihovo učinkovito delo v tujini oziroma vsaj v določenih kulturah (Adler, 1984).

Mnoga podjetja se dobro zavedajo, da je sam strošek neuspešnega zaposlenega ob napotitvi v tujino (še posebej, če je ta v vlogi menedžerja), več kot zgolj finančni. Neuspešen menedžer skoraj neizogibno negativno vpliva na nadaljnje odnose med podjetjem in gospodarstvom tuje države (Zera in Banai, 1985, povzeto po Culpan in Wright, 2002). Slednje se v kadrovskih postopkih kaže predvsem v zadržanosti pri selekciji žensk za delo v tujini, ki pa je lahko bolj ali manj odkrita. Podjetja kot največjo oviro pri selekciji navajajo kulturne predsodke vezane na spol, saj predpostavljajo, da se bo to odražalo na učinkovitosti in kredibilnosti njihovih zaposlenih, s tem pa na uspešnosti njihovega dela. Kot drugo največjo oviro imenujejo tudi zahtevnost usklajevanja dela v tujini z družino, zaradi česar za tovrstno delo raje izberejo samske ženske ali moške (Adler, 1984).

Nekatera kasnejša raziskovalna poročila poročajo, da podjetja poudarjajo, da nimajo zadržkov pri selekciji žensk za delovna mesta v tujini. Čeprav so se zadržki pri zaposlovanju in napredovanju žensk v zadnjih desetletjih zagotovo zmanjšali, so tovrstne trditve verjetno predvsem odraz družbene nesprejemljivosti diskriminatornih praks in teženj po ustvarjanju vtisa enakopravne usmerjenosti sodobnih delovnih organizacij. Ženske namreč še vedno opažajo nepravilnost na podlagi spola v selekcijskih postopkih za delo v tujini, in sicer organizacije od njih zahtevajo več izkušenj, višjo izobrazbo in boljše tehnične kvalifikacije (Altman in Shortland, 2008). Povsem verjetno je, da kadroviki verjamejo, da je delo v tujini za ženske neprimerljivo bolj zahtevno in posledično potrebujejo boljše kompetence kot njihovi moški kolegi. Menijo namreč, da je najbolje, če so ženske poleg standardnega izobraževanja (namenjenega obema spoloma), seznanjene tudi s stališči o ženskah v kulturi, kjer bodo delale ter da morajo biti dodatno spodbujane k profesionalnemu vedenju. Med drugim menijo, da so bolj pomembne tudi njihove kompetence vzpostavljanja odnosov z lokalnimi zaposlenimi in oblikovanja podpornih socialnih mrež med ženskami, ki delajo v tujini (Adler, 1984).

Nekateri raziskovalci so poskušali vzroke za manjšo prisotnost žensk na menedžerskih pozicijah v tujini pripisati kar ženskam samim in tako posredno legitimizirati njihovo podprezentiranost, kar pa so feministične psihologinje poimenovala kot *fenomen upravičevanja neenakosti in neegalitarni egalitarizem* (glej: Hepburn, 2003). Med omenjene vzroke prištevajo pomanjkanje predanosti karieri in pomanjkanje asertivnosti, nizko samopodobo in lastno podrejanje moškim kolegom (Altman

in Shortland, 2008). Četudi v določenih primerih lahko držijo, naštetih dejavniki niso (zgolj) rezultat individualnih značilnosti, ampak nanje vplivajo organizacijski in socialni dejavniki, kot na primer pomanjkanje vzornic, manjša integracija v višje organizacijske kroge in pomanjkanje socialne opore (Shortland, 2013; Varma, Stroh in Schmitt, 2001; Linehan in Scullion, 2001).

Kljub napisanemu pa je uspešnost (in tudi številčnost) žensk pri delu v tujini nedvomno odvisna od prepleta tako kulturnih in organizacijskih značilnosti kot tudi individualnih značilnosti potencialnih kandidatk. Napovednike uspešnosti pri delu v tujini lahko razdelimo v štiri kategorije:

1. **individualne značilnosti** (npr. jezikovne veščine, tehnične veščine, odprtost ...),
2. **družina** (podpora in prilagojenost partnerja in otrok),
3. **delovna organizacija** (podpora organizacije in prilagojena psihološka pogodba) in
4. **stališča do zaposlenega** (Caliguri in Cascio, 1998).

Podobno tudi Ng in sodelavci (2005) navajajo štiri dejavnike uspeha, kjer lahko najdemo določene vzporednice s poprejšnjo razdelitvijo: *človeški kapital* (izobrazba in delovne izkušnje) in *individualne značilnosti* (osebnost, proaktivnost in lokus kontrole) bi lahko enačili s prvo kategorijo, *značilnosti organizacije* (podpora, urjenje, izobraževanje, razvoj in dostop do organizacijskih virov) s tretjo, socio-demografski status pa predstavlja bolj socialno obarvano kategorijo, ki nam ponuja bolj celosten pogled za boljše razumevanje uspešnosti žensk ob napotitvi v tujino.

Pri ustvarjanju nekakšne klasifikacije dejavnikov uspešnosti žensk pri delu v tujini se konsistentno pojavlja vzorec treh poglobitvenih dejavnikov. V nadaljevanju prispevka se bomo poglobljeje dotaknili družbenih, organizacijskih in individualnih dejavnikov ter zbrali nekaj splošnih smernic za spodbujanje uspešnosti žensk v tujini.

DRUŽBENI DEJAVNIKI: »V TUJI KULTURI ŽENSK(E) ZMOREJO BITI MENEDŽERKE!«

Ko govorimo o družbenih značilnostih, imamo v mislih najbolj obsežno raven, tj. makro raven vseh dejavnikov, ki morebiti posredno vplivajo na to, ali bodo ženske v tujini delovno uspešne in predvsem, ali jim bodo dane enake možnosti. P. Caligiuri in R. Tung (1999) sta upoštevali štiri dimenzije vrednot, povezanih z delom v različnih kulturah:

- **maskulnost kulture** (osredotočenost na asertivnost, tekmovalnost, zaslužek in napredek v nasprotju z odnosi in sodelovanjem),
- **razkorak v moči** (rigidne hierarhije in zanašanje na protokole ter tradicijo v nasprotju z egalitarnimi vrednotami),
- **izogibanje negotovosti** (izogibanje nasproti težnji k tveganju in spremembam) ter
- **individualizem** (poudarjanje značilnosti in sposobnosti posameznika v nasprotju pripadnosti določeni skupini).

Ugotovili sta, da je število žensk, nameščenih v tujino, odvisno od razkoraka v moči (več jih je v bolj egalitarnih kulturah), izogibanja negotovosti (več jih je, ker je izogibanje nizko) in individualizma (več jih je v bolj individualističnih kulturah), medtem ko maskulnost kulture na njihovo številčnost

nima vpliva. Morda se tekmovalnost, ki je značilna za maskuline kulture, odraža v večji osredotočenosti na vse dejavnike, ki omogočajo tekmovalno prednost (npr. selekcija talentiranih ali bolj kompetentnih) ne glede na spol.

Navkljub vsemu pa avtorici ugotavljata, da učinkovitost žensk na delovnem mestu ni odvisna od kulturnih značilnosti (ne od deleža žensk ne od z delom povezanih kulturnih vrednot), vključno s kulturno pogojenimi stališči do žensk. Vrednote, ki veljajo v določeni kulturi, sicer prispevajo k razlikam v samooceni prilagojenosti na kulturo med moškimi in ženskami, a se ta mera v tem konkretnem primeru ni izkazala kot pomembna ovira uspešnosti žensk napram moškimi (Caligiuri in Tung, 1999). Obenem se je potrebno zavedati, da je kulturno okolje držav, v katerih podjetje gostuje, z vso svojo dinamiko stališč, veroizpovedjo, kolektivno (ne) prijaznostjo in odprtostjo za kulturno raznolikost na delovnem mestu pomemben dejavnik vpliva na subjektivno blagostanje žensk v omenjenem okolju (Culpan in Wright, 2002).

ORGANIZACIJSKI DEJAVNIKI: »NAŠE PODJETJE (NE) PODPIRA ŽENSK(E) V TUJINI!«

V širšem spektru sem štejeemo vse dejavnike, ki so povezane z delovno organizacijo, ki nudi delovna mesta v tujini: od samih kadrovskih praks, nujenja izobraževanja in podpore, do načrtovanja in organizacije dela samega. Znano je, da formalne kot tudi neformalne prakse matične organizacije lahko pomembno vplivajo na delovno uspešnost zaposlenih v tujini, zlasti žensk.

Po zgledu teorije značilnosti dela (pregled v: Hackman in Oldham, 1980) so ravno dejavniki, kot so

raznolikost dela, občutek pomembnosti, avtonomija in povratna informacija, tisti, ki prispevajo k delovnemu zadovoljstvu v tujini zaposlenih menedžer (Culpan in Wright, 2002). Nekateri raziskovalci poudarjajo, da lahko slednji posredno vplivajo na delovno učinkovitost, fluktuacijo, absentizem in zavezanost organizaciji. Pomembna je tudi skladnost kompetenc zaposlenega in zahtev dela s strani nadrejenih, saj ravno to pri zaposlenih spodbuja občutek kompetentnosti, obenem pa omogoča, da je delo zasnovano tako, da zaposlenemu omogoča dovolj visoko stopnjo avtonomnosti, ki preko občutka samodoločenosti vplivata na delovno uspešnost zaposlenih v tujini (glej: Hardwick, 2012).

Ključnega pomena je tudi, da zaposleni zaznavajo upravljanje s človeškimi viri v matičnem podjetju kot pravično in nediskriminatorno na podlagi spola. Pravično in transparentno upravljanje s kadri je predpogoj za zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih, ne glede na to, ali se nahajajo v tujini ali v domačem okolju. Pomembne so tudi izobraževalne dejavnosti, ki jih matično podjetje omogoči zaposlenim (ženskam) v tujini, v obliki predavanj, delavnic, seminarjev, treningov, priprav in nena zadnje tudi organiziranega mentorstva (Culpan in Wright, 2002; Hardwick, 2012). Pri vsem temu pa je za motivacijo in delovno zadovoljstvo nezanemarljivega pomena tudi možnost napredovanja (glej tudi: Herzberg, 2003).

INDIVIDUALNI DEJAVNIKI: »REŠI VPRAŠALNIK IN Povem TI, KAKO BOŠ DELALA PRI NJIH«

Tu govorimo o vseh dejavnikih, ki sestavljajo t.i. mikro raven posameznika, natančneje posameznice. Zaradi kompleksne razvejanosti le-teh se bomo v grobem osredotočili na osebnostne lastnosti, po-

men kompetenc in zmožnost prilagajanja oziroma fleksibilnosti na sodobne delovne razmere v tujini.

Osebnostne lastnosti: Vrsta raziskav kaže, da je uspešnost na delovnem mestu povezana z velikimi petimi faktorji osebnosti. Omenjeno povezanost je na vzorcu zaposlenih v tujini preverjala P. Caligiuri (2000) in ugotovila pomembne povezave med uspešnostjo ter ekstravertnostjo, sprejemljivostjo in vestnostjo. Ekstravertnost in sprejemljivost sta negativno povezani z željo po predčasni prekinitvi dela v tujini, vestnost pa pozitivno z ocenami učinkovitosti zaposlenega. Ekstravertnost in sprejemljivost sta predvsem tisti lastnosti, ki olajšujeta vzpostavljanje pozitivnih odnosov z lokalnimi zaposlenimi in organizacijami; na uspešnost pa najverjetneje »delujeta« preko splošne prilagojenosti, socialne podpore in zadovoljstva.

Tri leta kasneje so Guthrie, Ash in Stevens (2003) na podlagi avtoričinih ugotovitev sestavili kompozitni rezultat, ki odraža primernost osebnosti kandidata za delo v tujini. Ne glede na strategijo izbire kandidata na podlagi osebnosti (od zgoraj navzdol ali tehnika minimalne kompetentnosti), so bile v prednosti ženske, kajti njihova prednost je bila glede na vrsto selekcijskega postopka in kriterija med 1,7 in 29,6 odstotna.

M. Hardwick (2012) ugotavlja, da so poleg kompetenc osebnostne značilnosti ključni dejavnik uspeha žensk, ki delajo v tujini. Poleg »*Velikih pet*« so pomembne zlasti samodoločenost (težnja po povezanosti, obvladovanju okolja in avtonomnosti), težnja po pravičnosti in ravnanju v skladu s svojimi vrednotami in pripravljenost za učenje iz lastnih izkušenj oziroma lastne preteklosti. Sinangil in Ones (2003) poudarjata tudi vlogo (samo)iniciativnosti,

sodelovalnosti, vloženega truda in osebne discipline pri doseganju delovne učinkovitosti pri delu v tujini in ugotavljata rahlo prednost žensk pred moškimi na omenjenih dimenzijah. Drugi opozarjajo na pomen motivacije, še posebej ambicioznosti in prepričanja v lastno kompetentnost pri doseganju subjektivne in objektivne uspešnosti pri delu v tujini. Zanemarljive niso niti negativne posledice socialne rigidnosti (preference do enoznačnih rešitev problemov in zaznavanje težavnosti sodelovanja z ljudmi iz različnih kultur) in medkulturna kompetentnost (izkušnje in samoocena učinkovitosti dela z ljudmi iz različnih kultur), kar je raziskovalce precej presenetilo (Traavik in Richardsen, 2010).

Kompetence: Pri nadaljnjem razumevanju osebne dejavnika kompetenc je pomembna razdelitev slednjega še v dve podredni kategoriji.

Za ženske je še posebej pomembno dobro poznavanje tujega jezika, saj dobro deluje celo kot mediator na spol vezane diskriminacije, ki izhaja iz kulture, kjer posameznica dela (Culpan in Wright, 2002; Traavik in Richardsen, 2010). Pomembna dejavnika predstavljata izobrazba ter znanje, vezano na nalogo (t.i. *tehnična kompetentnost*), kjer pa raziskovalci niso našli razlik med spoloma (Sinangil in Ones, 2003; Traavik in Richardsen, 2010). Delovna učinkovitost žensk v tujini je odvisna tudi od veččin vzpostavljanja in vzdrževanja poslovnih in medosebnih odnosov (Hardwick, 2012; Sinangil in Ones, 2003), komunikacijskih in sodelovalnih veččin (Hardwick, 2012) ter veččin prepričevanja, kjer so raziskovalci ugotovili majhno in neznačilno prednost žensk (Sinangil in Ones, 2003). Traavik in Richardsen (2010) med drugim spregovorita o pomembnosti rabe fleksibilnih strategij reševanja

problemov, kjer gre za prilagajanje strategij reševanja problemov glede na situacijo in iskanje ugodnih rešitev za vse strani, v katerem naj bi prednjačile predvsem ženske.

Prilagojenost: Velik del raziskav s področja dela v tujini vidi prav prilagojenost kot najpomembnejši dejavnik uspešnosti (glej: Puck idr., 2003) kot tudi delovne učinkovitosti (Cole in McNulty, 2011). Znano je, da delo v tujini med drugim zahteva prilagajanje novim delovnim okoliščinam in poslovnim praksam. Osebne dejavnike, ki vplivajo na prilagojenost zaposlenih v tujini, bi lahko razdelili na osebne in tiste, ki so povezane z izkušnjami (Puck idr., 2003).

Družbeno-kulturno prilagojenost sestavljajo splošna prilagojenost, medosebna prilagojenost (npr. socializacija z lokalnimi osebami) in delovna prilagojenost (Cole in McNulty, 2011). Avtorja ugotavljata pomembnost t.i. samotranscendence, ki vpliva na družbeno-kulturno prilagojenost, prek nje pa na uspešnost pri delu v tujini in je sestavljena iz:

- **vrednot univerzalizma** (razumevanja, tolerantnosti, skrbi za ljudi in naravo, odprtosti, pravičnosti in enakosti) in
- **dobrohotnosti** (ohranjanje in spodbujanje dobrobiti oseb, s katerim je posameznik v pogostejših odnosih, nudenje pomoči, iskrenost, odpuščanje, zvestoba, odgovornost).

Selmer in Leung (2003) sicer nista našla razlik med spoloma v splošni prilagojenosti, sta pa ugotovila, da so ženske bolj medosebno in delovno prilagojene, moški pa psihološko prilagojeni, kar pomeni, da poročajo o večjem subjektivnem blagostanju. Boljša medosebna prilagojenost žensk je

najverjetneje posledica večje usmerjenosti v odnose, medtem ko so vzroki prednosti žensk pri delovni prilagojenosti manj jasni. Razlago lahko poiščemo v tem, da je današnji poslovni svet, pod pritiskom tekmovalnosti, do te mere pragmatično naravnani, da spol ne igra pomembne ovire pri delovni prilagojenosti. K temu lahko prispeva tudi drugačno zaznavanje žensk, ki delajo v tujini: nenazadnje lokalni zaposleni in organizacije vedo, da so tujke in na njih gledajo kot relativno nevtralne predstavnice tuje organizacije. Boljša psihološka prilagojenost moških pa je najverjetneje rezultat lažje integracije moških v tuje kulture zaradi večje kongruentnosti stališč, norm in vrednot.

Ženske so na splošno za delo v tujini boljje kognitivno in čustveno prilagojene kot moški. Največjo prednost imajo pri grajenju in negovanju odnosov, saj le-te vzpostavljajo hitreje in so bolj prepričane v sposobnosti, ki so za to potrebne. Še posebno učinkovite so v vzpostavljanju pomembnih in dolgotrajnih odnosov, ki so tudi bolj pod njihovim nadzorom kot pa tiste bežne interakcije, ki so bolj pod vplivom okoljskih in družbenih dejavnikov. Prednost imajo tudi v razumevanju tujih kultur, predvsem zaradi boljše sposobnosti empatije (Haslberger, 2007).

SMERNICE ZA VEČJO USPEŠNOST MEDNARODNIH ORGANIZACIJ IN ŽENSK, KI DELAJO V TUJINI

Na podlagi raziskovalnih ugotovitev so različni raziskovalci in strokovnjaki poskušali oblikovati različne strategije, da bi povečali vpetost zaposlenih žensk in uspešnost organizacij v tujini.

Soglasni so v poudarjanju pomena *transparentnosti, strukturiranosti in pravičnosti selekcijskih*

postopkov, ki naj bodo usmerjeni v kompetence zaposlenih (Altman in Shortland, 2008; Caligiuri in Cascio, 1998; Varma idr., 2001). Te naj podjetja pri potencialnih kandidatih za zaposlitev v tujini tudi ciljno razvijajo s pomočjo programov mentorstva. Ti so za ženske še posebej pomembni, saj so pogosto izrinjene iz ključnih skupin v organizaciji, ki so večinoma dominirane s strani moških (Varma idr., 2001). Ker so odnosi z nadrejenimi ključni za napredovanje, je mentorstvo odlični način za oblikovanje le-teh. Podjetja naj spodbujajo prenašanje znanj iz bolj izkušenih in uspešnih menedžerk (in menedžerjev) na mlajše ženske, ki jih zanima delo v tujini (Altman in Shortland, 2008). Obenem pa je pomembno, da se organizacije zavedajo, da so njihovi kandidatke vpete tudi v družinsko življenje in da lahko aktivno pripomorejo k usklajevanju njihovega družinskega/zasebnega življenja in dela, tudi na primer z dvojnimi karierami (tj. ko se v tujino iz službenih razlogov selita oba partnerja) (Altman in Shortland, 2008).

Podjetja naj kandidate za zaposlitev v tujini izbirajo tudi na podlagi osebnostnih lastnosti in samozavesti (Caligiuri in Cascio, 1998), saj ti lahko ključno pripomorejo k uspešnosti zaposlenih in njihovem zastopništvu dotične delovne organizacije v mednarodnih krogih. Pomembno je tudi ozaveščanje o kulturi in poslovnih praksah države, kjer se delovno mesto nahaja.

Priporočljiva je tudi podpora zaposlenim v tujini ves čas njihovega dela. V primeru, da se zaposlitev nahaja v državah, kjer so prisotni močni spolni predsodki, je tovrstna podpora ženskim predstavnicam še toliko bolj pomembna. Podjetja naj poudarjajo kompetentnost svojih zaposlenih, lahko

pa oblikujejo tudi raznospolna partnerstva (tj. na soodvisna delovna mesta kadirajo zaposlene različnih spolov, ki v odnosu do tujih organizacij in zaposlenih nastopajo skupaj) (Caligiuri in Cascio, 1998). Nikakor pa naj ne bo domnevna spolna diskriminacija v gostujoči državi razlog za zadržke pri selekciji žensk, prav nasprotno, podjetja se morajo zavezati k nediskriminiranju na podlagi spola v svojem delovanju ne glede na lokacijo podružnice oziroma delovnega mesta.

Ženske ki delajo v kulturah, kjer so razlike med spoloma velike, naj se uprejo skušnjavi, da bi se približale lokalnim osebam na tak način, da bi prevzemale vloge in vedenja žensk v tistih kulturah, ampak naj izkazujejo svojo kompetentnost in profesionalnost (Caligiuri in Cascio, 1998; Varma idr., 2001). Pomembno je, da gradijo dobre odnose tako z nadrejenimi kot tudi z ostalimi zaposlenimi ter krepijo svojo socialno mrežo z drugimi ženskami, ki delajo v tujini (Adler, 1984; Varma idr., 2001). Avtorji predlagajo, da si ženske oblikujejo realistični načrt delovanja, ki zajema raziskovanje priložnosti, usmerjeno izobraževanje, mreženje z drugimi ženskami in povezovanje z nadrejenimi.

SKLEPNE MISLI

Uspešnost in učinkovitost pri delu sta ključna koncepta raziskovanja v psihologiji dela in organizacije. Kljub spremembam na globalni ravni, ki narekujejo mednarodno delovanje organizacij, pa je število raziskav na temo dela v tujini relativno majhno. Znotraj obstoječega telesa raziskav se jih največ posveča individualnim (osebnostnim) dejavnikom delovne uspešnosti zaposlenih v tujini, precej manj pa jih v ospredje postavlja dejavnike, ki so vezani bodisi na delo kot tako bodisi na delovno organiza-

cijo, čeprav je zelo verjetno, da so ti bolj pomembni od osebnostnih.

Večina študij kot kriterije delovne uspešnosti jemlje podatke želja po predčasni prekinitvi dela v tujini, raven delovne prilagojenosti, (seštevek) samoocen ali ocen učinkovitosti s strani nadrejenih iz matične organizacije. Upravičeno je opozoriti tudi na pomen zaznav učinkovitosti s strani lokalnih sodelavcev in organizacij ter na ugotovitev, da tudi v njihovih ocenah ne prihaja do razlik glede na spol zaposlenega.

Presenetljivo je, da so ženske, ki delajo v tujini, vsaj tako uspešne kot moški, kljub temu, da so dodatno obremenjene z nevidnim delom, konfliktom med delom in družino ter morebitnimi na spol vezanimi predsodki drugih kultur. Poleg tega doživljajo tudi manjšo podporo matičnih organizacij v primerjavi z moškimi kolegi. Organizacije morajo potemtakem biti pozorne na pravičnost selekcijskih postopkov in prepoznati lastne predsodke na podlagi spola, če želijo zagotoviti ključna delovna mesta v tujini najboljšim kandidatom, največkrat kandidatkam.

Žal, podjetja in organizacije prevečkrat dojemajo zasebno življenje kandidatke kot oviro pri delu, obenem pa se sklicujejo na njuno ločenost, ko celotno odgovornost za usklajevanje zasebnega in poklicnega stebra življenja prenašajo nanje. Priporočljivo bi bilo v prihodnosti vpeljati nekaj konkretnih ukrepov, še posebej takih, ki so vezani na delovanje kadrovske službe. Ravno slednja po našem mnenju predstavlja srž optimalnega organizacijskega delovanja, ki je poleg usmerjenosti v nalogo, usmerjeno tudi v ljudi in medosebne odnose; ti pa so osnova za ustvarjanje ugodnega organizacijskega ozračja,

v katerem se tudi ženske v tujem okolju lahko počutijo bolj sprejete in zaželeno.

Poleg navedenega obstaja cela kopica ostalih ukrepov, ki jih lahko (ne glede na družbeno, organizacijsko ali pa individualno raven delovanja) uvajamo za boljšo sprejetost žensk in spodbujanje njihove potencialne uspešnosti na delovnem mestu v tujini. Navsezadnje je ne glede na to, ali imamo menedžerko ali menedžerja, poslovno žensko ali poslovneža, karieristko ali karierista, pomembno zgolj to, da ne spregledamo najboljših kadrov, sploh tistih ključnih. Opravljeno delo z vso svojo kvantiteto in kvaliteto naj bo v ospredju, spol tistega, ki ga opravlja, pa zgolj dodaten izziv v že pestrem delovnem okolju.

Literatura

- Adler, N. J. (1984). Expecting international success: Female managers overseas. *Columbia Journal of World Business*, 19(3), 79–85.
- Altman, Y. in Shortland, S. (2008). Women and international assignments: Taking stock - a 25-year review. *Human Resource Management*, 47(2), 199–216.
- Caligiuri, P. M. (2000). The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology*, 53(1), 67.
- Caligiuri, P. M. in Cascio, W. F. (1998). Can we send her there? Maximizing the success of western women on global assignments. *Journal of World Business*, 33(4), 394–416.
- Caligiuri, P. M. in Tung, R. L. (1999). Comparing the success of male and female expatriates from a US-based multinational company. *International Journal of Human Resource Management*, 10(5), 763–782.
- Cole, N. in McNulty, Y. (2011). Why do female expatriates "fit-in" better than males? An analysis of self-transcendence and socio-cultural adjustment. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(2), 144–164.
- Culpán, O. in Wright, G. H. (2002). Women abroad: Getting the best results from women managers. *International Journal of Human Resource Management*, 13(5), 784–801.
- Guthrie, J. P., Ash, R. A. in Stevens, C. D. (2003). Are women "better" than men? Personality differences and expatriate selection. *Journal of Managerial Psychology*, 18(3), 229–243.
- Hackman, J. R. in Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading: AddisonWesley.
- Hardwick, M. W. (2012). *Successful female expatriates: Factors for success* [Doktorska disertacija]. Minnesota: Capella University.
- Haslberger, A. (2007). *Gender differences in expatriate adjustment*. Dostopno prek: <https://www.ashridge.org.uk/Media-Library/Ashridge/PDFs/Publications/GenderDifferencesInExpatriateAdjustment.pdf>
- Hepburn, A. (2003). *An introduction to critical social psychology*. London: Sage.
- Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87–96.
- Linehan, M. in Scullion, H. (2001). Challenges for female international managers: evidence from Europe. *Journal of Managerial Psychology*, 16(3), 215–228.
- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L. in Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 58(2), 367–408.
- Puck, J. F., Holtbrügge, D. in Dölling, S. A. (2003). Determinants and consequences of expatriate adjustment: A review of existing studies. Dostopno prek: http://www.im.wiso.uni-erlangen.de/download/Working_Papers/working-paper-03-03-expats.pdf
- Selmer, J. in Leung, A. S. (2003). International adjustment of female vs male business expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1117–1131.
- Shortland, S. (2014). Role models: expatriate gender diversity pipeline or pipe-dream?. *Career Development International*, 19(5), 572–594.
- Sinangil, H. K. in Ones, D. S. (2003). Gender differences in expatriate job performance. *Applied Psychology*, 52(3), 461–475.
- Traavik, L. E. in Richardsen, A. M. (2010). Career success for international professional women in the land of the equal? Evidence from Norway. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(15), 2798–2812.
- Varma, A., Stroh, L. K. in Schmitt, L. B. (2002). Women and international assignments: The impact of supervisor-subordinate relationships. *Journal of World Business*, 36(4), 380–388.