

UNIVERZA V LJUBLJANI
FILOZOFSKA FAKULTETA
ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO

Franja ŽIŠT

DELOVNA KARIERA V TUJINI IN OSEBNOST

MAGISTRSKO DELO

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FILOZOFSKA FAKULTETA
ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO

Franja ŽIŠT

DELOVNA KARIERA V TUJINI IN OSEBNOST

MAGISTRSKO DELO

Mentorica: doc. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, 2016

ZAHVALA

Najprej bi se za čas in trud, ki mi ga je namenila, rada zahvalila svoji mentorici doc. dr. Evi Boštjančič, ki me je spodbujala in mi vseskozi stala ob strani s strokovnimi nasveti. Zahvala gre tudi moji družini in prijateljem. Tistim, ki so me spodbodli, da sem se lotila magistrske naloge. Tistim, ki so me motivirali, da sem vztrajala. Tistim, ki so mi pomagali, da sem zdržala do konca. Tistim, ki jih imam najraje.

POVZETEK

Izbira zaposlenih za delo v tujini, ki ga je in ga bo vedno več, je zelo pomembna zaradi velikih stroškov podjetij, ko zaposlene napotujejo v tujino, ti so posebej visoki, če izberejo napačnega kandidata. V magistrski nalogi nas je zato zanimalo, ali je mogoče s poznavanjem osebnostnih lastnosti in nekaterih drugih značilnosti napovedovati, kateri zaposleni se bodo v tujini bolje prilagodili in bodo bolj zadovoljni z življenjem. V raziskavi je sodelovalo 364 oseb, ki so rešile Vprašalnik petih velikih faktorjev osebnosti BFI, Vprašalnik medkulturne prilagodljivosti CCAI, Lestvico zadovoljstva z življenjem SWLS in Blackovo lestvico prilagodljivosti. Predpostavili smo, da bodo imeli posamezniki, ki so že delali v tujini, v primerjavi s tistimi, ki še niso, drugače izražene osebnostne značilnosti in dimenzije medkulturne prilagodljivosti, prav tako, da se bodo razlikovali v zadovoljstvu z življenjem. Predpostavili smo, da so osebnostne značilnosti in dimenzije medkulturne prilagodljivosti povezane z boljšo prilagoditvijo na mednarodno nalogo v tujini, torej s prilagoditvami na delo, interakcije in življenje, predpostavili smo, da osebnostne značilnosti omogočajo boljše medkulturno prilagajanje. Ugotovili smo, da se tisti, ki so že delali v tujini, od tistih, ki še niso, razlikujejo v odprtosti, čustveni odpornosti, prilagodljivosti/odprtosti in zaznavni natančnosti, v zadovoljstvu z življenjem pa med skupinama ni razlik. Osebnostne značilnosti in dimenzije medkulturne prilagodljivosti so v večji meri povezane, osebnostne značilnosti omogočajo boljše medkulturno prilagajanje, dobro ga tudi napovedujejo. V prihodnjih raziskavah bi bilo smiselno preveriti še, ali so zaposleni v tujini delovno nalogo zaključili ali so se vrnili predčasno, v kateri državi delajo in kaj so po poklicu.

Ključne besede: delo v tujini, osebnostne lastnosti, zadovoljstvo z življenjem, prilagodljivost, zaposleni

ABSTRACT

Transitions to international assignments continue to be frequent. The selection of employees for international assignments is very important. Selection mistakes are costly, and costs for companies can be particularly high if they choose a wrong candidate. The goal of the present thesis is to establish whether it is possible to predict which employees will better adapt to and be more satisfied with life abroad on the basis of personality traits and some other features. The research included 364 employees who completed Big Five Inventory (BFI), Cross cultural adaptability inventory (CCAI), Satisfaction with life scale (SWLS) and Black's fourteen-item questionnaire. It was assumed that personality characteristics and dimensions of cross cultural adaptability are related with three types of expatriate adjustment: general living, interaction, and work. It was also assumed that certain personality traits allow better cross cultural adaptability. The study showed that the employees who have already worked abroad differ in dimensions openness, emotional resilience, flexibility/openness and perceptual acuity from the employees who haven't worked abroad yet. In the parameter life satisfaction no differences between groups were noted. Personality characteristics and dimensions of cross-cultural adaptability are largely related. Personality traits allow and predict better cross cultural adaptability. Further research could examine the data on whether the employees that had worked abroad already completed the international assignment they were sent on successfully, or if returned prematurely, the country of their temporary residence and their line of work (type of profession).

Keywords: work abroad, personality traits, life satisfaction, adaptability, personnel

KAZALO

Zahvala	3
Povzetek	4
Abstract	5
Kazalo	6
1 UVOD	10
1.1 Delovna kariera	10
1.1.1 Opredelitev delovne kariere.....	10
1.1.2 Slovenija in delo v tujini.....	13
1.1.3 Delovno mesto prihodnosti.....	14
1.1.4 Pomen učinkovite napotitve v tujino	15
1.2 Osebnost.....	18
1.2.1 Opredelitev osebnosti	18
1.2.2 Temeljne dimenzije osebnosti.....	20
1.2.3 Velikih pet.....	20
1.2.4 Vpliv osebnosti na prilagoditev	23
1.2.5 Odprtost, prilagajanje in zadovoljstvo z življenjem	26
1.2.6 Ugotavljanje medkulturne prilagodljivosti	28
1.3 Problem in cilji naloge	32
1.4 Hipoteze	34
2 METODA	37
2.1 Udeleženci	37
2.2 Pripomočki in gradiva	38
2.2.1 Vprašalnik petih velikih faktorjev	38
2.2.2 Vprašalnik medkulturne prilagodljivosti	40
2.2.3 Lestvica zadovoljstva z življenjem	42
2.2.4. Blackova lestvica prilagodljivosti	43
2.3 Postopek.....	44
3 REZULTATI.....	45
3.1 Analiza rezultatov vprašalnika petih velikih faktorjev.....	45
3.2 Analiza rezultatov vprašalnika medkulturne prilagodljivosti	49
3.3 Analiza rezultatov lestvice zadovoljstva z življenjem	54
3.4 Analiza rezultatov Blackove lestvice prilagodljivosti	56
3.5 Povezanost osebnostnih lastnosti in prilagoditev	58
3.5.1 Povezanost osebnostnih lastnosti s prilagoditvami na delo, interakcije in življenje	59

3.5.2 Povezanost dimenzij medkulture prilagodljivosti s prilagoditvami na delo, interakcije in življenje.....	60
3.5.3 Povezanost velikih pet dimenzij z dimenzijami medkulture prilagodljivosti	61
3.6 Lastnosti, s katerimi lahko napovemo prilagodljivost	63
3.6.1 Regresijski model za napovedovanje rezultata dimenzij medkulture prilagodljivosti.....	63
3.6.2 Regresijski model za napovedovanje rezultata posameznih faktorjev Blackove lestvice prilagodljivosti	69
4 RAZPRAVA	75
4.1 Primerjava osebnostnih lastnosti in dimenzij medkulture prilagodljivosti med osebami, ki so že delale v tujini, in tistimi, ki še niso	75
4.2 Primerjava zadovoljstva z življenjem med tistimi, ki so že delali v tujini, in tistimi, ki še niso	78
4.3 Povezanost osebnostnih lastnosti in dimenzij medkulture prilagodljivosti s prilagoditvami ...	79
4.4 Povezanost osebnostnih lastnosti z dimenzijami medkulture prilagodljivosti	81
4.5 Napovedovanje prilagoditev in medkulturnega prilagajanja	83
4.6 Vpliv spola, starosti, izobrazbe in dolžine delovne izkušnje na medkulturno prilagajanje	86
4.7 Omejitve raziskave in predlogi za izboljšave	88
5 ZAKLJUČKI	90
6 LITERATURA.....	94

KAZALO TABEL

Tabela 1 Primerjava tradicionalnih in novih kariernih pristopov (Seymen, 2004, Forrier, 2005, cit. v Kanten idr., 2015)	11
Tabela 2 Faktorji velikih pet in njihove značilnosti (John in Srivastava, 1999)	38
Tabela 3 Dimenzije vprašalnika medkulturne prilagodljivosti (Kelley in Meyers, 2015)	40
Tabela 4 Tipi prilagoditev in primeri postavk (Black in Stephens, 1989)	43
Tabela 5 Opisne statistike in zanesljivost za posamezne dimenzije na vprašalniku petih velikih faktorjev (N = 361)	45
Tabela 6 Primerjava osebnostnih lastnosti glede na to, ali so zaposleni že delali v tujini ali še niso ...	46
Tabela 7 Kruskal-Wallis H test za ugotavljanje razlik v osebnostnih lastnostih glede na dolžino dela v tujini	47
Tabela 8 Povezanost med osebnostnimi lastnostmi s starostjo, izobrazbo in dolžino dela v tujini (Spearmanov ρ ; N = 361)	47
Tabela 9 Opisne statistike in zanesljivost za posamezne dimenzije na vprašalniku medkulturne prilagodljivosti (N = 363)	49
Tabela 10 Primerjava dimenzij medkulturne prilagodljivosti glede na spol udeležencev	49
Tabela 11 Kruskal-Wallis H test za ugotavljanje razlik v dimenzijah medkulturne prilagodljivosti glede na izobrazbo	50
Tabela 12 Primerjava dimenzij medkulturne prilagodljivosti glede na to, ali so udeleženci že delali v tujini ali še niso	51
Tabela 13 Kruskal-Wallis H test za ugotavljanje razlik v dimenzijah medkulturne prilagodljivosti glede na dolžino dela v tujini	52
Tabela 14 Kruskal-Wallis H test za ugotavljanje razlik v dimenzijah medkulturne prilagodljivosti glede na starostne skupine	52
Tabela 15 Povezanost med dimenzijami medkulturne prilagodljivosti s starostjo, izobrazbo in dolžino dela v tujini (Spearmanov ρ ; N = 363)	53
Tabela 16 Opisne statistike in zanesljivost za lestvico zadovoljstva z življenjem (N = 363)	54
Tabela 17 Primerjava zadovoljstva z življenjem glede na to, ali so udeleženci že delali v tujini ali še niso	54
Tabela 18 Kruskal-Wallis H test za ugotavljanje razlik zadovoljstva z življenjem glede na dolžino dela v tujini	55
Tabela 19 Opisne statistike in zanesljivost za Blackovo lestvico prilagodljivosti (N = 169)	56
Tabela 20 Primerjava prilagoditev glede na spol udeležencev	56
Tabela 21 Kruskal-Wallis H test za ugotavljanje razlik prilagoditev glede na izobrazbo	57
Tabela 22 Kruskal-Wallis H test za ugotavljanje razlik prilagoditev glede na dolžino dela v tujini	57
Tabela 23 Povezanost med dimenzijami Blackove lestvice prilagoditev s starostjo, izobrazbo in dolžino dela v tujini (Spearmanov ρ ; N = 169)	58
Tabela 24 Povezanost velikih pet dimenzij s faktorji Blackove lestvice prilagodljivosti (Spearmanov ρ ; N = 168)	59
Tabela 25 Povezanost velikih pet dimenzij s faktorji Blackove lestvice prilagodljivosti (Spearmanov ρ ; N = 169)	60
Tabela 26 Povezanost velikih pet dimenzij z dimenzijami medkulturne prilagodljivosti (Spearmanov ρ ; N = 360)	62
Tabela 27 Multipla korelacija za napovedovanje dimenzije čustvena odpornost (prediktorji: dimenzije osebnostnih lastnosti)	63
Tabela 28 Analiza variance za ugotavljanje statistične pomembnosti regresijskega modela	64

Tabela 29 Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo pri napovedovanju dimenzije čustvena odpornost.....	64
Tabela 30 Multipla korelacija za napovedovanje dimenzije prilagodljivost/odprtost (prediktorji: dimenzije osebnostnih lastnosti)	65
Tabela 31 Analiza variance za ugotavljanje statistične pomembnosti regresijskega modela	65
Tabela 32 Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo pri napovedovanju dimenzije prilagodljivost/odprtost	65
Tabela 33 Multipla korelacija za napovedovanje dimenzije zaznavna natančnost (prediktorji: dimenzije osebnostnih lastnosti)	66
Tabela 34 Analiza variance za ugotavljanje statistične pomembnosti regresijskega modela	66
Tabela 35 Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo pri napovedovanju dimenzije zaznavna natančnost	67
Tabela 36 Multipla korelacija za napovedovanje dimenzije osebna avtonomija (prediktorji: dimenzije osebnostnih lastnosti)	67
Tabela 37 Analiza variance za ugotavljanje statistične pomembnosti regresijskega modela	68
Tabela 38 Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo pri napovedovanju dimenzije osebna avtonomija.....	68
Tabela 39 Multipla korelacija za napovedovanje faktorja delo (prediktorji: dimenzije osebnostnih lastnosti, dimenzije medkulturnega prilagajanja, zadovoljstvo z življenjem in starost)	69
Tabela 40 Analiza variance za ugotavljanje statistične pomembnosti regresijskega modela	70
Tabela 41 Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo pri napovedovanju faktorja delo	70
Tabela 42 Multipla korelacija za napovedovanje faktorja interakcija (prediktorji: dimenzije osebnostnih lastnosti, dimenzije medkulturnega prilagajanja, zadovoljstvo z življenjem in starost)...	71
Tabela 43 Analiza variance za ugotavljanje statistične pomembnosti regresijskega modela	71
Tabela 44 Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo pri napovedovanju faktorja interakcija	72
Tabela 45 Multipla korelacija za napovedovanje faktorja življenje (prediktorji: dimenzije osebnostnih lastnosti, dimenzije medkulturnega prilagajanja, zadovoljstvo z življenjem in starost)	73
Tabela 46 Analiza variance za ugotavljanje statistične pomembnosti regresijskega modela	73
Tabela 47 Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo pri napovedovanju faktorja življenje	73

1 UVOD

1.1 DELOVNA KARIERA

1.1.1 OPREDELITEV DELOVNE KARIERE

Delovanje, življenje glede na poklicno družbeno področje, je kariera, nekateri ji rečejo tudi poklicna pot. V času delovne dobe posameznik opravlja različne delovne naloge, ki sestavljajo njegovo delovno kariero.

Konrad (1996) delovno kariero definira kot sekvenco delovnih pozicij, ki jih opravlja posameznik v svoji zaposlitveni dobi. Ne gre le za tehnični pojem, ki bi uredil delovne naloge posameznika v logično celoto, ampak gre za pogled, s pomočjo katerega je mogoče celostno interpretirati vse, kar se z osebo dogaja pri delu ter vse osebne aspiracije osebe, vrednote, čustva ...

Kariera vključuje posameznikove izkušnje s področja dela in tudi druge za delo pomembne izkušnje, tako v organizaciji kot izven nje, te pa skupaj oblikujejo vzorec, ki je pri vsakem posamezniku edinstven (Sullivan in Baruch, 2009).

Poznamo različne tipe karier. Starejša razdelitev (Driver, 1980, cit. v Konrad, 1996) predlaga štiri tipe:

- *Stalna kariera.* Zanj se oseba odloča v mladosti na začetku poklicne poti in predvidoma traja celo življenje. Osnovni motiv je potreba po varnosti in redu (Konrad, 1996). Na poklicni poti ni velikih sprememb v vsebini dela, učinkovitost posameznika pa se lahko spreminja. Tovrstne kariere so problematične, saj je začetna izbira kritična, zaradi sprememb pa lahko poklic postane zastarel.

- *Prehodna kariera.* Za to vrsto poklicne poti so značilne pogoste spremembe dela in delovnih mest na približno istem nivoju zahtevnosti. Osnovni motivi so potreba po pestrosti in neodvisnosti, bojazen pred sprejemanjem odgovornosti. Pri tej karieri posameznik težko izoblikuje poklicno identiteto.

- *Linearna kariera.* Za to kariero se oseba običajno odloči po koncu študija in traja celo življenje. Posameznik se giblje navzgor po hierarhični lestvici. Osnovni motiv so potrebe po storilnosti in moči (Konrad, 1996). Težave v tem kariernem tipu predstavljajo blokade pri prehodu na višje ravni karierne poti.

- *Ciklična kariera*. Za to je značilno, da oseba po petih ali sedmih letih, ko doseže določeno raven, menja področje ali vsebino dela ter začne znova. Temeljni motivi so doseganje uspeha in osebna rast (Konrad, 1996). Težave pri tem tipu kariere so odvisne od okolja, od tega, kako se okolje odzove na posameznikovo odločitev.

Pojmovanje, pomembnost in tudi karierne poti se ves čas spreminjajo. Tako je že Konrad (1996) ugotavljal, da se kariera pojmuje vedno bolj dolgoročno in da vključuje tudi obdobja pred in po zaposlitvi, da se pojavljajo nove in kreativne oblike karier, dinamika pri spremembah le teh pa se večja. V primerjavi s preteklostjo se je povečala tudi povezanost kariere z drugimi življenjskimi področji, pomembne so interakcije med delom, osebno identiteto, družino, socialnim okoljem, statusom (Konrad, 1996).

Vse bolj se kariera povezuje tudi z osebnim razvojem, enači z življenjskim stilom, osebnost se razvija na preseku področja družine, dela in osebnega prostora posameznika. Še posebej v zahodnem svetu postaja delovna kariera sinonim za osebni razvoj posameznika, spremenili pa so se tudi kriteriji uspešnosti kariere. Od delovne kariere posameznika je hkrati vse bolj odvisna tudi delovna uspešnost organizacij.

V globalnem podjetniškem svetu so se pojavile ogromne spremembe, ki vplivajo na politiko zaposlovanja, to pa prinaša nove poglede na oblikovanje kariernih poti (Kanten, Kanten in Yesiltas, 2015).

Tabela 1

Primerjava tradicionalnih in novih kariernih pristopov (Seymen, 2004, Forrier, 2005, cit. v Kanten idr., 2015)

Vidik primerjave	Tradicionalna kariera	Novodobna kariera
Delovno območje	Ena ali dve organizaciji	Številne organizacije
Delovno razmerje	Zaveza varnosti dela	Zmogljivost in prilagodljivost
Zaveze	Odvisnost od delodajalca	Neodvisni delodajalec
Spretnosti	Organizaciji lastne	So prenosljive med organizacijami

Ocenjevanje uspešnosti posameznika	Napredovanje v plačnem razredu in položaju	Psihološki pomen dela za posameznika
Izobrazba	Formalno izobraževanje	Usposabljanja na delovnem mestu
Odgovornost za vodenje kariere	Organizacija	Posameznik
Osnovni odnos	Zavezanost organizaciji	Zadovoljstvo pri delu in poklicna predanost
Pomembne lastnosti	Starostno orientirana	Orientirana na učenje

V novejših pristopih kariero pojmujejo kot fenomen, ki presega meje organizacije. Arthur in Rousseau (1996) sta definirala t. i. neomejeno kariero oziroma kariero brez meja (angleško *boundaryless career*), kar pomeni, da ni nujno, da posameznik dela le za eno organizacijo, prav tako kariera ni osnovana na hierarhiji. Lahko bi jo opisali kot nasprotno organizacijski karieri, saj je neodvisna od organizacijskih smernic za oblikovanje kariere in ponuja priložnosti, ki vključujejo več kot enega delodajalca. Z drugimi besedami, kariera brez meja pomeni, da zaposleni presega fizične omejitve s prehajanjem od enega dela do drugega ali od ene do druge organizacije. Za kariero brez meja so značilni preseganje omejitev pri delu, preseganje meja organizacije, preseganje meja med vlogami, spremembe v delovnih razmerjih in vzpostavitev socialnih in poklicnih odnosov z zaposlenimi, ki delajo v drugih poklicih in sektorjih (Kanten idr., 2015).

Kariera brez meja vključuje tako psihološke kot fizične vidike. Fizični vidiki vključujejo spremembe v procesu dela posameznika, kot tudi selitve med podjetji, med agencijami, ki zaposlujejo, in medkulturne selitve, psihološki vidiki pa so izraženi kot želja posameznika, da karierno pot nadaljuje onkraj meja organizacije (Kanten idr., 2015). Pristop kariere brez meja predvideva, da mobilnost med organizacijami pomaga posameznikom, da gradijo tudi globalno kariero, povečuje pomembnost upravljanja individualne kariere in poudarja spremembe in razvoj v poklicnem življenju.

Podobno kot za kariero brez meja velja za protejsko kariero, ki jo je Hall (1996) definiral kot kariero, ki je v pristojnosti posameznika in ne organizacije. Po tem pojmovanju posameznik definicijo kariere občasno preoblikuje, podobno kot sčasoma preoblikuje tudi definicijo samega sebe. Odnos posameznika do lastne kariere in način razmišljanja se odražata v vedenju zaposlenega. To, kako posameznik deluje, zaznamujeta dve komponenti:

- Delovati v skladu s svojimi vrednotami: posameznikove notranje vrednote predstavljajo vodilo za sprejemanje odločitev v karieri, delovanje v skladu z njimi pa merilo kariernega uspeha (Hall in Chandler, 2005).
- Samousmerjenost: proaktivnost pri upravljanju svoje kariere, vključuje posameznikova prizadevanja za opredelitev in uresničitev osebnih kariernih ciljev (Hall in Chandler, 2005).

Protejska kariera se od brezmejne kariere razlikuje v mobilnosti, pri protejski karieri je pomembnejša psihološka mobilnost, fizična je njena možna posledica, protejska kariera je ekstremna oblika brezmejne kariere, pri kateri so pomembni notranji izvori motivacije (Baruch, 2004).

1.1.2 SLOVENIJA IN DELO V TUJINI

Globalizacija in stalen tehnološki razvoj sta zmanjšala stabilnost in varnost delovnega mesta, ustvarjajo se nova delovna mesta, posledično je odločanje za karierno pot zelo zahtevno (Shin in Kelly, 2015). V hitro spreminjajočem se globalnem svetu postajamo tudi vse bolj fleksibilni, kar se odraža na delovnih mestih. Delo v tujini - za krajše ali daljše časovno obdobje -, bodisi v okviru delovnega mesta v domovini ali delo za tuje podjetje, sta taki obliki fleksibilnosti.

Vse več iskalcev zaposlitve samih išče redno službo čez meje naše države. V zaposlovalni agenciji Addeco Slovenija (Žišt in Stepišnik, 2015) zaznavajo tako porast zanimanja posameznikov za delo v tujini, kot tudi, da vse več slovenskih podjetij išče priložnosti na tujih trgih, zato iščejo zaposlene za tuji trg.

Tudi na slovenskem največjem zaposlitvenem portalu Mojdelo.com beležijo vedno več prostih delovnih mest za tujino (Žišt in Stepišnik, 2015). V prvi polovici leta 2015 so na portalu med zaposlitvenimi oglasi objavili dobrih osem odstotkov oglasov za delo v tujini, število oglasov pa je v naslednjih mesecih še naraščalo.

"Delodajalce iz tujine, ki iščejo kadre v Sloveniji, bi lahko razdelili na štiri skupine. Prva je skupina delodajalcev, ki zaposluje kandidate s stalnim prebivališčem v bližini meje. Ti kadri predstavljajo dnevne migrante, ki se vsakodnevno vozijo na delo v tujo državo, in običajno je njihov glavni motiv boljše delovno okolje. Seveda pa se posamezniku vožnja na delo čez mejo navadno obrestuje predvsem na dohodkovni ravni, saj je za primerljivo delo v Sloveniji plačan slabše. Druga skupina delodajalcev iz tujine so evropske institucije, ki objavljajo prosta delovna mesta v vseh državah članicah EU. Evropske institucije navadno iščejo zelo visoko specializiran kader s področja IT-ja, vodenja in drugih strokovnih služb. Tretja skupina so delodajalci iz vse Evrope, še posebno iz Avstrije in Nemčije, ki intenzivno iščejo kadre za deficitarne poklice, kot so strojniki, inženirji, IT-jevc. Četrta skupina delodajalcev, ki iščejo kader za delo v tujini, so še domača, slovenska podjetja, ki so izvozno naravnana in potrebujejo kader za delo v tujini," F. Žišt in Stepišnik (2015) citirata največjo slovensko zaposlitveno agencijo.

1.1.3 DELOVNO MESTO PRIHODNOSTI

Tako kot pri nas, tudi drugod opažajo - to so seveda opažali že pred nami -, da je dela v tujini vse več. Večnarodni timi postajajo trend, mnoga mednarodna podjetja so primorana zbrati talente vsega sveta skupaj, na enem mestu, jih pomešati med seboj, ob tem pa pričakujejo, da bodo ti zaposleni hkrati učinkoviti pri delu z domačini v novi državi kot tudi drug z drugim. V prihodnjih petih letih oziroma že do leta 2020 bomo pričali še večjim spremembam na področju mobilnosti zaposlenih (Tencer, 2013), te bodo posledica novonastajajočih trgov.

Zaposleni bodo primorani delovati zunaj svojih regij in držav, postati bolj mobilni, na ta način pa se bo bogatil mednarodni bazen talentov. Večja podjetja bodo vse manj osnovana na državni ravni, postajala bodo še bolj globalna. Povprečno število gostiteljskih lokacij globalnih organizacij bo iz 13 kot v letu 1998 do leta 2020 zraslo na 33, kar pomeni, da bodo mednarodna podjetja imela v prihodnje še več izpostav. Pojav novih območij bo pogojen s spremembo globalnih strategij mobilnosti (Tencer, 2013).

Mednarodna podjetja se že zavedajo, da je za uspešno delovno skupino potrebna kombinacija zaposlenih, ki imajo različne sposobnosti, prihajajo iz različnih disciplin, so različnih starosti, miselnih naravnosti, perspektiv in svetovnih nazorov. D. Tencer (2013) navaja, da so na Univerzi v Phoenixu v študiji o delovnih sposobnostih zaposlenih v prihodnosti ugotovili, da bo povezanost globalnega sveta ključna pri ustvarjanju delovnega okolja. Naraščanje števila

mednarodnih povezav pa v središče organizacijskih operacij postavlja različnost posameznikov in zmožnost prilagajanja.

Ob ameriških in evropskih trgih nastajajo močni centri in ob rasti le teh bo bistveno, da bodo v podjetjih znali v globalno infrastrukturo učinkovito integrirati lokalne zaposlene in tamkajšnje poslovne strategije. Sposobnost prilagajanja na spreminjajoče se razmere in zmožnost odzivanja na nove okoliščine sta ključni sposobnosti, ki bosta potrebni za uspeh v takšnem delovnem okolju. V raznolikih mednarodnih timih bodo morali zaposleni najti, deliti in sporočati skupne lastnosti - cilje, prioritete, vrednote -, ki pa bodo običajno presegale njihove kulturne razlike. Zaposleni bodo morali omogočati graditev odnosov in učinkovitega sodelovanja (Tencer, 2013).

Po letu 2020 bodo med globalno mobilno delovno silo prevladovali pripadniki tako imenovane generacije X (osebe, rojene med 1966-76), še bolj pa kasnejše generacije oziroma tako imenovani milenijci (osebe, rojene med 1977-94). Kar 80 odstotkov slednjih je v eni izmed raziskav izrazilo željo, da bi delali v tujini, navaja D. Tencer (2013). Kar 94 odstotkov vprašanih pa jih je verjelo, da bodo pogostejše kot njihovi starši delali čez geografsko mejo svoje države. Ta generacija čuti izvajanje mednarodnih delovnih nalog tudi kot orodje svojega osebnega razvoja (Tencer, 2013).

1.1.4 POMEN UČINKOVITE NAPOTITVE V TUJINO

Z globalizacijo, ki se v poslovnem okolju samo še nadaljuje in širi, se mnoge organizacije soočajo s tem, da morajo svoje zaposlene poslati v tujino. Delodajalci, običajno menedžerji, so pogosto postavljeni pred težko nalogo, ko morajo za delo v tujini - denimo za zelo pomembno, zahtevno delovno operacijo - izbrati pravega oziroma najboljšega kandidata. Običajno jih osnovnim zahtevam delovne naloge ustreza več. Več kandidatov je lahko tudi denimo enako inteligentnih, sposobnih, zvestih organizaciji, hkrati pa tudi vsi nimajo vseh zahtevanih karakteristik, ki bi jih zaposleni na novem delovnem mestu potreboval. Kako izbrati? Napake pri izbiri namreč lahko podjetje drago stanejo.

Medtem ko so uspešno opravljene delovne naloge v tujini pomembne za učinkovitost podjetja in ugled v tekmovalnem okolju, so lahko neuspešno opravljene naloge zaposlenih v tujini usodne za operacijo podjetja v tujem okolju (Gregersen in Black, 1990). Raziskave kažejo, da se zaposleni, ki so napoteni v tujino, vse prepogosto ne prilagodijo dobro na razmere v državi gostiteljici in na svojem položaju niso uspešni (Caligiuri, 1997).

Wildermuth (2005) navaja, da vsakič, ko organizacija za delo v tujini izbere napačno osebo in to ugotovijo denimo po pol leta dela te osebe v tujini, izgubijo dva in polkrat več kot znaša letna plača novega zaposlenega.

Finančne posledice slabe izbire vključujejo tako neposredne stroške - denimo najem, trening za nadomestno osebo, plačevanje agencij za novo iskanje - in posredne stroške kot so načenjanje ugleda podjetja in prekinitve tekočega poslovanja med državo gostiteljico, krnitev morale zaposlenega, ki je lahko zaradi neuspeha osebno in profesionalno ranjen, ter zadovoljstva uporabnikov, pravi Wildermuth (2005). Posledice poraza na osebnem in profesionalnem razvoju zaposlenega lahko ob tem rezultirajo v zmanjšanju samopodobe in zaupanja in tudi zmanjšanju pripadnosti organizaciji.

Stroški napotitve zaposlenega v tujino so visoki, v ZDA znašajo med 100 in 200 tisoč dolarji, kar znaša preračunano v evre med 90 in 180 tisoč evrov. Na letni ravni naj bi ameriške multinacionalke namenile za napotitev delavcev v tujino okoli 67 milijard evrov (Wildermuth, 2005).

Wildermuth še navaja, da se med 20 in 50 odstotkov delovnih nalog v tujini konča predčasno, vrnitev posameznika pa naj bi organizacijo stala med 220 tisoč in dobrim milijonom evrov. Nguyen, Biderman in McNary (2010) prav tako navajajo podobne zneske stroškov napotitve v tujino in poudarjajo, da so ti visoki.

Vsi omenjeni možni zapleti pri napotitvi zaposlenega v tujino so razlog, da je za podjetje izbor in napotitev zaposlenega v tujino težka naloga z veliko tveganji. Zaradi že omenjenih velikih stroškov napotitve in posledično pomembnosti pravega izbora, da bi se izognili visokemu odstotku napačnih izbir, se z iskanjem prave formule za izbor zaposlenega ukvarjajo številni raziskovalci (Aycan, 1997; Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer in Luk, 2005; Black in Gregersen, 1991; Black, Mendenhall in Oddou, 1991; Caligiuri, 2000; Harrison, 2012; McEvoy in Parker, 1995; Mendenhall, Kühlmann, Stahl in Osland, 2002; Selmer, 2002).

Osredotočeni so na različne vidike in preučevanje različnih možnih vplivov, od specifičnih značilnosti podjetij kot so notranja kultura, nadzor, ugled, faza gospodarskega cikla in količina podpore, ki jo dobi zaposleni pred, med in po odhodu v tujino (Freitag, 2002). Raziskovalci preučujejo tudi lokalne značilnosti kot sta politična in gospodarska klima, lokalna kultura (razlika med domačo in novo kulturo je lahko velika) in organizacijska kultura

v lokalni pisarni. Osredotočajo se tudi na preučevanje delovne naloge - njeno jasnost, obseg vloge, količino dela in stopnjo avtoritete, ki je dodeljena zaposlenemu. Še eden izmed faktorjev, ki vpliva na uspešnost delovne naloge v tujini, pa so vprašanja, vezana na zaposlenega, poleg tehničnega in strokovnega znanja tudi prejšnje medkulturne izkušnje (Harrison, 2012), načini spoprijemanja s stresom (Stahl in Caligiuri, 2005), motivacija, prilagoditev družine (Cho, Hutchings in Marchant, 2013) in osebnost (Wildermuth, 2005).

Za uspešno delo v tujini je torej pomembnih veliko dejavnikov, od ozadja zaposlenega, spretnosti, sposobnosti in drugih osebnostnih lastnosti. Možno je, da so nekateri zaposleni bolj opremljeni kot drugi, da bolje obvladujejo kombinacijo nalog podjetja, lokalnih problemov in vprašanj nalog v tujini. Možno je tudi, da določeni osebnostni stili bolj pripomorejo k bolj uspešni prilagoditvi na mednarodno nalogo (Wildermuth, 2005). V magistrskem delu se bomo osredotočili predvsem na vidike osebnosti, ki vplivajo na uspešnost delovne kariere v tujini.

1.2 OSEBNOST

1.2.1 OPREDELITEV OSEBNOSTI

Raziskovalci se z opredelitvijo in s preučevanjem osebnosti ukvarjajo že dolgo. Carl Gustav Jung (1934, cit. v Musek, 1999) je denimo dejal, da je osebnost "vrhunsko uresničenje notranje edinstvenosti živega bitja. Je akt najvišjega poguma v soočanju z življenjem, absolutna afirmacija vsega, kar tvori posameznika, je najuspešnejša prilagoditev celoti pogojev eksistence, povezana z največjo možno svobodo za določanje samega sebe."

Allport (1937) je dejal, da je osebnost "dinamična organizacija tistih psihofizičnih sistemov pri posamezniku, ki določajo značilne načine njegovega prilagajanja okolju".

Slovenski psiholog Trstenjak (1965) je osebnost definiral kot "biološko odprt, dialektično dejavni sistem človekove samodejavnosti, ki dosega v mejah med dednostjo in okoljem, subjektom in svetom ter posameznikom in družbo vedno popolnejšo stopnjo samozavesti v odpornosti, veljavnosti, vrednosti in smiselnosti življenja".

Pozneje Carver, Sutton in Scheier (2000) pravijo, da je osebnost notranja dinamična organizacija psihofizičnih sistemov, ki ustvarjajo posameznikov značilni vzorec obnašanja, mišljenj in občutij.

Musek (1999) pa pravi, da duševni procesi pri posamezniku "ne potekajo ločeno in vsak zase, temveč so povezani v njegov celostni ustroj telesnega in duševnega delovanja, v njegovo osebnost. Osebnost je psihofizična celota, je celota vseh značilnosti telesnega in duševnega dogajanja pri posamezniku."

Iz vseh definicij osebnosti je smiselno izluščiti jedro, je prepričan Musek (1999). Tako bi lahko osebnost definirali kot "celoto posameznikovih relativno trajnih telesnih, vedenjskih in duševnih značilnosti. Osebnost obsega vse telesne, duševne in vedenjske lastnosti, ki se pojavljajo pri posamezniku relativno dosledno in zanj značilno. Po tej celoti, po osebnosti se vsak loči od vsakega drugega človeka, obenem pa je za vse nas značilno, da smo osebnostna bitja, da imamo vsak svojo in neponovljivo osebnost. Vsi ljudje smo si torej enaki in podobni v tem, da se pri vsakem od nas pojavijo določene lastnosti, povezane v osebnostno celoto. A ta celota, osebnost, je od posameznika do posameznika drugačna. Vsak človek je enkratna, individualna osebnost. Trajnost, individualnost in kompleksnost so osnovne karakteristike

naše osebnosti. Osebnost je torej kompleksna celota. Kompleksni so že sami temelji oblikovanja osebnosti, prav tako tudi izvori osebnostnega obnašanja."

Osebnost je torej celoten sistem naših razmeroma trajnih duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti (Musek, 2015). To so značilnosti, po katerih se med seboj razlikujemo, čemur pravimo tudi medosebne razlike. Enotne osebnosti so osebnostne lastnosti, te so zelo specifične za posameznika, lahko so enostavne ali pa zelo kompleksne. Slednjim pravimo osebnostne poteze, še kompleksnejšim pa temeljne dimenzije osebnosti (Musek, 2015). Dimenzije vsebujejo mnogo komponent in specifičnih lastnosti, zato dajejo mnogo informacij o naši osebnosti in medosebnih razlikah.

Za osebnost so značilne (Musek, 2015):

- konsistentnost: relativna trajnost, ohranjanje identitete, osebnostnega pečata,
- individualnost: načelna enkratnost, različnost in posebnost posameznika,
- kompleksnost: mnoštvo lastnosti,
- organiziranost: celovito, organizirano delovanje osebnosti.

Osebnost zaznamuje posameznikovo duševnost, doživljanje in obnašanje, osebnostne lastnosti pa sodijo med najpomembnejše vzročne dejavnike našega obnašanja in doživljanja (Musek, 2015). Vpliva na vse vidike našega življenja, njen vpliv je ogromen. Osebnost prav tako združuje vse psihične procese, funkcije in značilnosti v organizirano celoto (Musek, 2015). Osebnostne lastnosti, ki sestavljajo osebnost, se ne razlikujejo le po svoji vsebini, temveč tudi po obsegu, bolj kot je neka dimenzija osebnosti kompleksna, več informacij daje.

Wildermuth (2005) pravi, da je osebnost kombinacija lastnosti, ki jih "sestavljajo neomejene možnosti kombinacij in permutacij, ki delajo vsakega posameznika posebnega". Ravno zaradi brezmejnosti je osebnost težko opredeliti in tudi razumeti. Vsi obstoječi modeli osebnosti so jo poskušali posplošiti in predvideti njene možne izide.

Osebnostne lastnosti so vidne. O njih lahko tudi sklepamo s pomočjo vedenja nekega posameznika. Na primer, če trdimo, da je nekdo nagnjen k jezi, mislimo, da gre za osebo, ki kaže z jezo povezana vedenja pogosteje kot drugi v podobnih okoliščinah, razlaga Wildermuth (2005).

Wildermuth (2005) izpostavlja, da je osebnost bolj ali manj konstantna, po tridesetem letu starosti se ne spreminja več veliko. Osebnost na delovnem mestu oziroma lastnosti zaposlenega v delovnem okolju se tako ne spreminjajo več bistveno po nekaj letih redne zaposlitve, kar pojasnjuje, zakaj strokovnjaki v kadrovskih agencijah vztrajajo, da je najboljši napovedovalec prihodnjega obnašanja preteklo ravnanje (Wildermuth, 2005). Učinki osebnosti na delovno nalogo so relativni, redko nek osebnostni pristop označimo kot dober ali slab, prej kot bolj ali manj primeren za določeno nalogo (Wildermuth, 2005). Ravno zaradi kompleksnosti in konstantnosti osebnosti je zanimivo opazovati njen vpliv na karierno pot posameznika.

1.2.2 TEMELJNE DIMENZIJE OSEBNOSTI

Področje osebnostnih lastnosti pojmuje kot bipolarne dimenzije (Musek, 2015), na primer introvertnost - ekstravertnost, nizek - visok nevroticizem, zato se je za osebnostne lastnosti uveljavila oznaka osebnostne dimenzije. Cattell (1965), ki je najbolj poglobljeno preučeval osebnost, je to področje razdelil na tri velika področja: značilnosti temperamenta in značaja, sposobnosti, motivacijo in dinamične poteze. Eysenck (1991) je s faktorsko analizo ugotovil tri velike dimenzije: ekstravertnost, nevroticizem in psihoticizem.

V zadnjih desetletjih se je v svetu in tudi pri nas vse bolj uveljavil petfaktorski model osebnosti, gre za prevladujoč model osebnostne strukture (Costa in McCrae, 1995; Goldberg, 1990), ki je poleg tega, da je najbolj razširjen, tudi najbolj preučevan. Pet glavnih dimenzij osebnosti, ki obstajajo po tem modelu, poznamo pod krajšim imenom "velikih pet". Gre za ekstravertnost (včasih tudi energičnost), prijetnost (sprejemljivost), vestnost, nevroticizem (čustveno stabilnost, ki je obratno od nevroticizma) in odprtost.

1.2.3 VELIKIH PET

Faktorji velikih pet in njihove komponente (Musek, 2015):

- *Ekstravertnost*: toplina, druženje, samozavest, aktivnost, iskanje vznburjenja, pozitivne emocije.
- *Prijetnost*: zaupanje, odkritost, altruizem, prilagojenost, skromnost, blagost.
- *Vestnost*: kompetentnost, red, čut dolžnosti, storilnost, samodisciplina, odločnost.

- *Nevroticizem*: tesnoba, sovražnost, depresivnost, pretirana samokritičnost, impulzivnost, ranljivost.

- *Odprtost*: domišljija, estetski čut, globoko doživljanje, akcije, ideje, vrednote.

Veliko informacij, ki jih zajemajo ti faktorji, je združenih v dveh skupnih imenovalcih, nadrejenih faktorjih osebnosti (Musek, 2015). Velika dva faktorja sta:

- *Stabilnost*: združuje skupne lastnosti prijetnosti, vestnosti in emocionalne stabilnosti oziroma nizkega nevroticizma.

- *Plastičnost*: združuje lastnosti ekstravertnosti in umske odprtosti.

Skupni imenoalec vseh petih velikih dimenzij je generalni faktor osebnosti (Musek, 2015). S petimi velikimi faktorji lahko povzamemo okoli 50, celo do 60 odstotkov osebnostne informacije, z "velikim enim" pa lahko povzamemo med 20 in 30 odstotki takšne informacije, velika dva faktorja pa pojasnjujeta med 30 in 40 odstotki osebnostne informacije (Musek, 2015).

Wildermuth (2005) podrobneje razloži pomen posameznih faktorjev velikih pet. Na splošno ekstravertnost govori o tem, koliko smo pripravljeni svoja doživljanja deliti z drugimi. Prijetnost, ki ji Wildermuth (2005) pravi tudi sprejemljivost oziroma strinjanje, govori o tem, kako reagiramo v konfliktnih situacijah, v sporih in nesoglasjih, koliko želimo, da nas drugi upoštevajo, da velja naša beseda, koliko smo pripravljeni na kompromise in koliko smo pripravljeni sprejeti želje drugih. Vestnost kaže na to, koliko je oseba spontana in koliko fleksibilna v primerjavi s težnjo po disciplini in usmerjenostjo načrtovanih ciljev. Nevroticizem, potreba po stabilnosti, kaže na raven prožnosti posameznika, ko doživlja in reagira na stresne dogodke. Odprtost za izkušnje govori o tem, koliko smo osredotočeni na inovativnost v primerjavi z učinkovitostjo, koliko smo naklonjeni novostim in nepoznanim situacijam v primerjavi s preverjenimi in poznanimi.

Vsak od petih faktorjev osebnosti na mnogih ravneh vpliva na to, kako uspešno bo zaposleni, ki je napoten na delo v tujino, opravil delovno nalogo (Wildermuth, 2005). Posamezniki, ki imajo nekatere značilnosti bolj izražene, bodo najverjetneje prej izbrani za mednarodno nalogo. Osebnost prav tako vpliva na to, kako dolgo bo nekdo to delo opravljal, kako dolgo bo pripravljen ostati v drugi državi (Wildermuth, 2005). Prav tako pa lahko nekatere

značilnosti osebnosti pripomorejo, da bo posameznik med opravljanjem delovne naloge v tujini razvil nekatere zmogljivosti, ki mu bodo pri delu v pomoč.

Ekstravertnost vpliva na to, koliko je posameznik sposoben, da vzpostavi nove vezi z novimi sodelavci (Wildermuth, 2005). Nove socialne vezi so zaposlenemu seveda v pomoč, da se spopade z novostmi in zahtevami nalog. Dobre socialne vezi naj bi bile zelo povezane z uspehom zaposlenega v tujini, trdi Wildermuth (2005). Ekstravertnost tudi napoveduje verjetnost, ali bo delavec vztrajal v nalogi oziroma, ali jo bo predčasno zaključil.

Sprejemljivost, če je ta pri osebi bolj izražena, pripomore k temu, da posameznik lažje sodeluje z ljudmi, ki so drugačni od njega. Ljudje, ki so preveč tekmovalni, bodo v pogajanjih težje dosegli položaj, v katerem bosta obe stranki zmagovalki, ko bo izid med njima izenačen (Wildermuth, 2005).

Vestnost je osnovana na potrebi osebe po perfekcionizmu, organizaciji, ambicioznosti, koncentraciji in metodičnosti. Zaposleni, ki so zelo vestni, od nadrejenih pri ocenjevanju običajno prejmejo višje točke. Vestne osebe tudi raje izberejo za mednarodne naloge v tujini (Wildermuth, 2005). Avtor opozarja, da bi bilo nerealno od ene osebe pričakovati, da bo hkrati močno osredotočena na nalogo in hkrati zelo fleksibilna. Zelo fokusirani, vestni posamezniki, imajo tako lahko težave pri spreminjanju svojega stila dela, ciljev in metod, ko vstopajo v novo kulturo (Wildermuth, 2005).

Nevroticizem lahko govori o ravni stresa, ki ga doživlja zaposleni v tujini (Wildermuth, 2005). Naloge zaposlenega v tujini so že same po sebi lahko zelo stresne, ko lahko delavec izgubi orientacijo zaradi vseh sprememb, ki jih je deležen naenkrat. Nekdo, ki postane vodja v podjetju v tujini, mora hitro osvojiti način reševanja problemov v novi kulturi. Prav tako pa se mora biti sposoben zadržati, da ne reagira prehitro na zaznane grožnje. Za delo v tujini so primernejši kandidati, ki so mirnejši od običajnih ljudi, pravi Wildermuth (2005).

Odprtost predstavlja posameznikovo zmožnost sprejemanja pogledov oziroma mnenj drugih. Točke pri tej postavki se povezujejo tudi z domišljijo osebe, kompleksnostjo in željo oziroma pripravljenost na spremembe. Vse tri lastnosti so povezane s tem, kako posameznik reagira v novih, nepoznanih situacijah. Nekateri raziskovalci odprtost povezujejo tudi z inovativnostjo na delovnem mestu, medtem ko drugi ne, pojasnjuje Wildermuth (2005).

Wildermuth (2005) še pravi, da bodo na mednarodnih nalogah najbolj uspešni mirni, ekstravertni, odprti, sprejemljivi in vestni posamezniki. Ob tem je treba imeti v mislih, da tudi druge lastnosti, ne samo osebnostne, vplivajo na uspešnost zaposlenega v tujini. Izbereš lahko najboljšega možnega kandidata, pa ta še vedno ne bo uspel oziroma bo pogorel. Tudi najbolj miren človek na svetu lahko v izredno neugodnih razmerah podleže stresu. Prav tako je lahko nekdo daleč od idealnega kandidata za delo v tujini, pa še zmeraj uspe. Osebnostne lastnosti lahko v nekih novih okoliščinah v interakciji prinesejo drugačen odziv, kot bi ga pričakovali. Na primer introvertirana oseba, ki je tudi prijetna in čustvena, lahko deluje bolj toplo kot introvertirana oseba, ki je bolj zahtevna in mirna, opozarja Wildermuth (2005).

1.2.4 VPLIV OSEBNOSTI NA PRILAGODITEV

Prilagoditev na medkulturno delovno nalogo so različni avtorji razumeli kot stopnjo ugodja oziroma odsotnost občutka stresa, ki bi bil povezan z življenjem in delom v tuji državi (Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer in Luk, 2005; Gregersen in Black, 1990).

Prilagoditev na delovno nalogo vključuje proces, skozi katerega izseljeni zaposleni doseže občutek udobja v novem okolju in je v harmoniji z njim. Eden izmed glavnih izzivov je prestopanje kulturnih ovir, zaposleni v tujini mora prilagoditi svoje vedenje novemu kulturnemu okolju, tudi zato, da bo tako povečal svojo učinkovitost.

S konceptom prilagoditve se je največ ukvarjal Black s svojimi kolegi (Black, 1988; Black in Stephens, 1989), ki je razvil najbolj široko uporabljan okvir za medkulturno prilagoditev. Njegov model vključuje prilagoditve na splošno okolje, delovno okolje, in prilagoditev na druženje in interakcijo z domačini. Prilagoditev na splošno okolje vključuje aspekte kot so hrana, transport, zdravstveni sistem, zabava in druge z delom nepovezane vsebine. Delovna prilagoditev vključuje področja in informacije o tem, kako psihološko udobno se počuti posameznik s svojo novo vlogo in novim organizacijskim okoljem. In še prilagoditev na interakcije, ki opisujejo stopnjo zadovoljstva z domačini na splošno.

Proces prilagoditve na novo kulturo je kompleksen, pogled na prilagoditev pa, kot že rečeno, tridimenzionalen:

- prilagoditev na delo: prilagoditev na odgovornosti novih delovnih nalog, vodenje in pričakovano uspešnost,
- prilagoditev na nove interakcije: prilagoditev na druženje in pogovor z domačini,

- prilagoditev na življenje v novi državi: prilagoditev na stanovanjske razmere, hrano, nakupovalne navade.

Takšno pojmovanje prilagoditve na delo v tujini so kasneje potrdili Parker in McEvoy (1993) ter Shaffer, Harrison in Gilley (1999).

Osebnostni dejavniki so eni najpomembnejših faktorjev, ki vplivajo na prilagoditev zaposlenega na novo situacijo (Huang, Chi in Lawler, 2005). In če je mogoče najti specifične dejavnike osebnosti, ki na to prilagoditev vplivajo, je lažje oblikovati selekcijske kriterije za izbor primernih kandidatov za napotitev v tujino. Black, Gregersen in Mendenhall (1992) so denimo ugotovili, da so menedžerji, ki so manj obsojajoči in v novih situacijah manj pogosto ocenjujejo vedenje drugih, in tisti, ki si bolj želijo poskusiti nove stvari, bolj prilagodljivi na delovno nalogo v tujini.

Ekstravertnost je povezana s kvantiteto družbenih stikov in značilnostmi posameznika kot so, da je rad v družbi, da je samozavesten, aktiven in zgovoren (Barrett in Pietromonaco, 1997). Ekstrovertirana oseba je zaznana kot družabna in gre rada med ljudi. Zaposleni, ki so napoteni v tujino, si morajo želeli komuniciranja z domačini, tudi zato, da razumejo kulturo države gostiteljice (Black, 1990). Caligiuri (2000) trdi, da so ekstravertirane osebe na delu v tujini v primerjavi z introvertiranimi dobile višje ocene izvedbe delovnih nalog.

Sprejemljivost je medosebna značilnost in je povezana z nekaterimi vidiki socialnega zaznavanja (Barrett in Pietromonaco, 1997) in sodelovanja (Chatman in Barsade, 1995). Sprejemljivi posamezniki se v odnosu do drugih ljudi skušajo držati norm oziroma pravil in hkrati v odnosu z drugimi iščejo sprejemanje in prijateljstvo. Zelo sprejemljivi zaposleni na delu v tujini se skušajo naučiti, kako razmišljajo prebivalci v novem okolju, prilagodijo se njihovim občutkom in dejanjem, kadar je le možno. Ko se soočijo s konfliktom, se zaposleni na delu v tujini z visoko izraženo sprejemljivostjo spoprimejo z reševanjem težav na način, ki je običajen v državi gostiteljici.

Vestnost pojasnjuje, kako posameznik spoštuje družbena pravila in kaže na stopnjo zaupanja, ki jo pri osebi doživljajo drugi (Mount in Barrick, 1995). Zaposleni, ki so vestni, večinoma stalno veliko delajo, so nagnjeni k odgovornosti, naloge izvedejo urejeno in dobro načrtovano (Huang idr., 2005). Takšni zaposleni bodo naloge uspešno izpeljali in se bodo hitreje prilagodili na delovno nalogo.

Nevroticizem je povezan z zmanjšano čustveno kontrolo in stabilnostjo (Mount in Barrick, 1995). Zaposleni, ki so zmožni bolje kontrolirati svoja čustva, bodo boljši v interakciji z lokalnimi prebivalci in zaposlenimi v organizaciji v gostujoči državi.

Posamezniki, ki so bolj odprti za izkušnje, so širokega duha, radovedni, izvirni, inteligentni, imajo bujno domišljijo in ne obsojajo (Mount in Barrick, 1995). Takšni zaposleni so odprti za izkušnje in se z veseljem učijo novih stvari. V državo gostiteljico vstopajo z manj stereotipnimi predstavami in napačnimi pričakovanji. Osebe, ki so odprte do nove kulture, se bolje vklopijo v okolje (Teagarden in Gordon, 1995).

Huang idr. (2005) so preučevali odnos med osebnostnimi značilnostmi zaposlenih, ki so bili zaradi delovne naloge izseljeni v tujino, in njihovo prilagoditvijo na mednarodno delovno nalogo. Osredotočili so se na postavke velikih petih faktorjev osebnosti in ugotovili, da je bila prilagoditev na življenje v novi državi povezana z ekstravertnostjo in odprtostjo, ekstravertnost in sprejemljivost pa sta bili povezani s prilagoditvijo na nove interakcije. Dokazali so, da so zaposleni na delu v tujini - konkretno Američani na delovni nalogi v Tajvanu -, ki so bolj ekstrovertirani, sprejemljivi in odprti, v vseh pogledih bolje prilagojeni na delovno nalogo.

Zaposleni z visoko odprtostjo so se uspešno prilagodili tajvanskemu delovnemu okolju, bolje so se prilagodili na delo. Ekstravertnost, vestnost in nevroticizem pa s prilagoditvijo na delo niso bili povezani. Prilagoditev na nove interakcije je bila povezana z ekstravertnostjo in sprejemljivostjo, ne pa tudi z nevroticizmom, vestnostjo in odprtostjo. Ekstrovertirane osebe so se bolj družile z domačini, s Tajvanci, bolj sprejemljivi so bili med domačini bolj dobrodošli in lepše sprejeti. Huang idr. (2005) so našli tudi pozitivno povezavo med nevroticizmom in prilagoditvijo na nove interakcije, a ta ni bila statistično pomembna. Kot kaže, zaposleni Američani z višjim nevroticizmom niso čutili težav pri navezovanju stikov in to vrsto prilagoditve. Prav tako niso našli povezav med odprtostjo in prilagoditvijo na nove interakcije in raziskovalci so zaključili, da je odprtost bolj povezana z doseganjem oziroma uresničevanjem delovne naloge in prilagoditvijo na splošno življenje, ne pa toliko z medosebnimi odnosi.

Pri splošni prilagoditvi na življenje v novi državi so namreč ugotovili, da so se ekstravertne in odprte osebe bolje prilagodile na življenje v Tajvanu. Pri sprejemljivosti, vestnosti in nevroticizmu s prilagoditvijo na življenje v novi državi pa povezav ni bilo. Huang idr. (2005)

predvidevajo, da je sprejemljivost bolj povezana z vidiki medosebnih odnosov, manj pa s splošno prilagoditvijo na življenje v novi državi, vestni ljudje pa se ne počutijo vedno udobno, ko se morajo prilagoditi na novo dnevno rutino. Tisti z višjim nevroticizmom niso poročali o slabši prilagoditvi na splošno življenje kot tisti, ki so imeli pri nevroticizmu nižji dosežek.

1.2.5 ODPRTOST, PRILAGAJANJE IN ZADOVOLJSTVO Z ŽIVLJENJEM

Odprtost igra pomembno vlogo pri določanju, kakšno vrsto doživetij išče posameznik ne samo v zasebnem življenju, ampak tudi v delovnem okolju (Albrecht, Dilchert, Deller in Paulus, 2014) in med vsemi petimi dimenzijami osebnosti so se raziskovalci v raziskavah povezanih z delovnim mestom in delom v tujini največkrat ukvarjali prav s to dimenzijo.

Že Judge, Thoresen, Pucik in Welbourne (1999) so ugotovili, da je odprtost povezana s spoprijemanjem pri spremembah v organizaciji, denimo na delovnem mestu. Vinson, Connelly in Ones (2007) pa so ugotovili, da posamezniki z visokim dosežkom na postavki odprtost bolj pogosto menjujejo organizacije, v katerih so zaposleni. Odprti posamezniki so običajno bolj sprejemljivi do drugih kultur (Kealey, 1996), prav tako pa so bolj pripravljeni sprejeti delo v tujini (Lievens, Decaestecker, Coetsier in Geirnaert, 2001; Ones in Viswesvaran, 1997). Odprtost naj bi bila tista dimenzija, ki najbolj razlikuje tiste, ki delajo v tujini, od ostale populacije.

Posamezniki z višjim dosežkom na odprtosti bolj pogosto in aktivno iščejo situacije, za katere so značilne kompleksnost, novost in negotovost (Joe, Jones in Ryder, 1977; McCrae, 1993). McCrae (1990) pravi, da so odprti tisti posamezniki, ki jih zanimajo izkušnje zaradi njih samih, ki stremijo za raznolikostjo, ki tolerirajo negotovost, da doživijo bogatejše, bolj kompleksno in bolj nekonvencionalno življenje. Iskanje dela v tujini zagotovo ustreza takemu opisu, pravijo Albrecht idr. (2014). Nadaljujejo, da imajo tudi vse poddimenzije odprtosti velik vpliv na odločitev za delo v tujini, saj so odprti ljudje nagnjeni k temu, da poskušajo različne aktivnosti, obiskujejo nove kraje in jedo oziroma poskušajo neobičajno hrano.

Digman (1990) in John (1990) pravita, da so odprti posamezniki bolj pripravljeni na to, da se prilagodijo obstoječim odnosom in vedenjem, ko so v novi situaciji. Življenje in delo na tujem vključuje spremembe prav na vsakem področju življenja in pripravljenost za spremembe bo vodila k boljši medkulturni prilagodljivosti. Odprtost se pozitivno povezuje z zmožnostjo prilagajanja različnim kontekstom spreminjajočih se nalog (Le Pine, Colquitt in Erez, 2000), posamezniki, ki dosegajo visoke točke na postavki odprtosti, zaznavajo naporne naloge in

situacije bolj kot izziv in ne kot grožnjo (Penley in Tomaka, 2002). Prav zato je odprtost del pozitivnega medkulturnega odnosa. Medkulturna prilagoditev je kot že rečeno definirana kot odsotnost stresa v novi situaciji in vloga odprtosti pri spoprijemanju s stresom oziroma z novo situacijo lahko pripomore k boljšemu medkulturnemu prilagajanju.

Pri osebah z večjo odprtostjo so ugotovili boljšo odpornost na stres (Williams, Rau, Cribbet in Gunn, 2009), kar prav tako vpliva na boljšo medkulturno prilagoditev. Študije so pokazale pozitivno korelacijo med odprtostjo in medkulturno prilagoditvijo (Albrecht idr., 2014).

Odprti posamezniki naj bi uživali v širšem naboru izkušenj, ki vodijo do subjektivnega občutka blagostanja in splošnega zadovoljstva z življenjem (Costa in McCrae, 1980). Medtem ko je v nekaterih študijah bila povezava šibka, so Kling, Ryff, Love in Essex (2003) ugotavljali, da lahko z odprtostjo posameznika napovedujemo, kakšno samopodobo bo imel zaposleni in koliko težav s stresom. Albrecht idr. (2014) menijo, da je šibka povezanost odprtosti z zadovoljstvom z življenjem morda posledica vseh možnih sprememb, od nove klime, ki so ji priča, do velike fizične razdalje z družino, ki bi lahko vplivala na zaposlenega.

V študiji, ki so jo izvedli Albrecht idr. (2014), so želeli preučiti, kakšen vpliv ima odprtost na odločitve za delo v tujini in tudi, ali se odprtost zaposlenega povezuje z medkulturno prilagoditvijo, prav tako pa z zadovoljstvom z življenjem. Ali je odprtost tista, ki žene posameznika, da se odloči za delo v tujini? In ko so že enkrat v tujini, ali odprtost vpliva na uspeh mednarodne naloge, na medkulturno prilagoditev in zadovoljstvo z življenjem. Na vzorcu več kot 2000 oseb so ugotovili, da odprtost dobro napoveduje pripravljenost na sprejemanje mednarodne delovne naloge, odprtost je tudi povezana z medkulturno prilagoditvijo.

Glavna vloga odprtosti v povezavi z medkulturno delovno nalogo je kot kaže v efektu privlačnosti (Albrecht idr., 2014). Zaposleni, ki sprejme delovno nalogo v tujini, so bolj odprti za akcijo in ideje. Odprtost se močno povezuje s tem, ali bo nekdo sprejel mednarodno nalogo v tujini. Albrecht idr. (2014) svetujejo, da podjetje, ko izbira kandidate za delo v tujini, zato upošteva dosežke pri postavitvi odprtosti. Na podlagi odprtosti se bodo zaposleni odločili, ali bodo delo v tujini sprejeli. Zaposleni, ki so odprti in fleksibilni, se bodo lažje prilagodili na življenje v državi gostiteljici, tamkajšnje prebivalce, predvidoma zato, ker bodo zaradi odprtosti zmanjšali število konfliktnih situacij in ker bodo imeli večjo zmožnost sprejemanja tujih podjetniških praks in strank, največjo povezanost odprtosti so raziskovalci ugotovili pri

prilagoditvi na nove interakcije (Albrecht idr., 2014). Povezanost med odprtostjo in zadovoljstvom z življenjem je bila v tej študiji zanemarljiva.

1.2.6 UGOTAVLJANJE MEDKULTURNE PRILAGODLJIVOSTI

Mnogo podjetij že zahteva, da zaposleni sprejmejo službo v tujini, da so tam čim bolj učinkoviti oziroma, da komunicirajo s posamezniki, katerih vrednote in pogledi na svet so drugačni od njihovih. Zaposleni morajo biti vse bolj odprti, fleksibilni in tolerantni do njim nepoznatih kulturnih praks, zmožnost prilagoditve na različno kulturo pa je najpomembnejša oziroma kar odločilna pri zaposlenih v različnih poklicih, tako doma kot v tujini (Bennett, 2004; Caligiuri, 2000; Simkhovich, 2009).

V podjetjih vse bolj narašča potreba po tem, da opremijo zaposlene z znanjem za lažjo medkulturno prilagoditev in to je pripeljalo do raziskovanja različnih možnih poti za doseg tega cilja (Mendenhall in Stahl, 2000). Nekateri denimo svoje zaposlene pošiljajo v tujino, da izpopolnijo svoje mednarodne izkušnje, s tem pa želijo izboljšati njihov potencial za opravljanje medkulturnih nalog. Podobno vse več univerz sodeluje pri programih izmenjave, ki opogumljajo mlade, da se odpravijo v tujino in si tako naberejo mednarodne izkušnje (Weigl, 2009).

Medkulturna prilagodljivost je zmožnost posameznika, da se prilagodi zahtevam, vrednotam in verjetjem druge kulture ter kaže na zmožnost medkulturne učinkovitosti (Kelley in Meyers, 1995). Raziskovalci so za medkulturno prilagoditev doslej uporabljali različna poimenovanja, prejšnje študije pa so pokazale, da je za prilagoditev ključna uspešna interakcija z ljudmi iz druge kulture (na primer komunikacija, fleksibilnost, odprtost) in vzdrževanje osebne stabilnosti (denimo čustvene stabilnosti), ko se soočaš z drugačnimi merili, vrednotami, pravili in predpostavkami (Chang, Yuan in Chuang, 2013).

Veliko merskih instrumentov za merjenje medkulturne prilagodljivosti obstaja, bodisi takih, kjer se posamezniki samoocenjujejo, bodisi takih, kjer posameznike ocenjujejo opazovalci. Med samoocenjevalnimi pripomočki so denimo Lestvica potenciala medkulturne prilagodljivosti (Matsumoto idr., 2001), Vprašalnik medkulturne občutljivosti (Bhawuk in Brislin, 1992), Vprašalnik medkulturnega razvoja (Hammer, Bennett in Wiseman, 2003), med ocenjevalnimi pa denimo vedenjsko opisni intervju (Lievens, Harris, Van Keer in Bisqueret, 2003). Gre za večinoma zaščitene in drage inštrumente, ki zahtevajo različne stopnje usposabljanj za to, da jih lahko uporabljamo (Nguyen idr., 2010).

Early in Ang (2003) sta razvila model kulturne inteligentnosti, ki je opredeljena kot sposobnost posameznika, da učinkovito deluje in tudi vodi v kulturno raznolikih okoljih. Kulturna inteligentnost je večdimenzionalni konstrukt, osredotoča se na situacije, ki vključujejo medkulturne stike različnih ras, narodnosti in državljanstva. Medkulturno prilagodljivost je tako mogoče meriti tudi z Lestvico kulturne inteligentnosti (CQS), ki vsebuje 20 postavk.

Eden najbolj široko uporabljenih vprašalnikov za ugotavljanje medkulturne prilagodljivosti pa je Vprašalnik medkulturne prilagodljivosti (angleško Cross cultural adaptability inventory, CCAI) avtoric C. Kelley in J. Meyers (1995). Na to, kako uspešen bo delavec v tujini, vpliva mnogo faktorjev: denimo, kako dobro govori tuj jezik, kako sorodni sta si njegova kultura in kultura, v katero zaposleni odhaja, prav tako tudi minule izkušnje v tujini. Te komponente so lahko merljive. Vprašalnik medkulturne prilagodljivosti pa sta C. Kelley in J. Meyers razvili z namenom, da bi identificiral in ocenil faktorje, ki jih ni tako lahko izmeriti in ki niso tipično vezani na neko kulturo.

C. Kelley in J. Meyers (2015) sta že leta 1986 ugotavljali, da tisti, ki izbirajo in pripravljajo zaposlene za mednarodne naloge v tujini, iščejo cenovno dostopen in uporaben samoocenjevalni inštrument, ki bi zaposlenim pomagal razumeti njihovo kulturno prilagodljivost. Pričeli sta z razvojem svojega inštrumenta, ki bi bil zaposlenim v pomoč v vsakršnem kulturnem okolju. Osredotočili sta se na preučevanje posameznikov z mednarodnimi izkušnjami, izseljencev, mednarodnih podjetnikov in tudi študentov v tujini. Sprva sta oblikovali preliminarno listo 58 spretnosti in lastnosti, ki so se jima zdele ključne za medkulturno prilagodljivost. Izkazalo se je, da izstopa 16 faktorjev, ki jih je mogoče razporediti v štiri skupine oziroma dimenzije.

CCAI meri štiri področja kulturnih kompetenc z visoko statistično zanesljivostjo in veljavnostjo, tudi napovedno veljavnostjo (Kelley in Meyers, 2015). Faktorje sta avtorici razdelili v štiri dimenzije:

- *Čustvena odpornost*: meri, kako posameznik uravnava čustva, nadzoruje težka občutja in vzdržuje pozitivno zunanjo podobo. Ko se znajdeš v novi kulturi, je to za posameznika lahko frustrirajoče, postane lahko zmeden ali občuti osamljenost. V takih situacijah je pomembno, da je oseba sposobna vzdrževati pozitivno naravnost, se soočati z močnimi občutki in se spoprijemati z nejasnimi, dvoumnimi situacijami in stresom. Prav tako je posamezniku v

pomoč, če ohrani svojo samopodobo in samozaupanje. Druge karakteristike, ki so še povezane s čustveno močjo, vključujejo zaupanje v to, da si se sposoben spoprijeti z nepoznanimi situacijami in se pozitivno odzvati na nove izkušnje. To pa lahko vključuje pogum, nagnjenost k tveganju in potrebo po pustolovščinah.

- *Prilagodljivost/odprtost*: je pokazatelj tega, kako neobsojajoč in toleranten je lahko posameznik do novih idej in pravil, prav tako meri, kako posameznik uživa ob srečevanju z različnimi načini razmišljanja in vedenja drugih. Prilagoditev na različne načine razmišljanja in reagiranja vključuje zmožnosti kot so biti odprt za ideje, ki so drugačne od tvojih, in tudi do ljudi, ki so drugačni od tebe. Te karakteristike so v pomoč pri razvijanju odnosov z ljudmi, ki so drugačni od nas. Tolerantnost, netogost, želja po spoznavanju raznoraznih ljudi in občutenje udobja ob tem, so prav tako lastnosti ljudi, ki so močni na tej dimenziji.

- *Zaznavna natančnost*: meri, kako učinkovit je posameznik v zaznavanju drobnih besednih in nebesednih sporočil v kulturnem okolju, zajema pozornost za detajle, občutljivost za počutje drugih in splošno zavedanje odtenkov medosebnih odnosov. Neznani jezik - tako pri besednem kot nebesednem sporazumevanju - otežuje komunikacijo. Zaznavna občutljivost je ključ za uspešno spoprijemanje s tovrstnimi izzivi. Zaznavna natančnost je povezana s pozornostjo v medosebnih odnosih in z besednim in nebesednim obnašanjem. Prav tako vključuje zmožnost polaganja pozornosti na kontekst komunikacije, sposobnosti "prebrati" občutja drugih, zaznati to, kako nekdo vpliva na drugega in natančnega komuniciranja. Oseba, ki dosega visoke točke pri tej dimenziji, je sposobna objektivno interpretirati informacije.

- *Osebna avtonomija*: kaže na to, kako je posameznik pri oblikovanju identitete odvisen od tega, ali so mu pokazatelji neke kulture sorodni, dimenzija kaže na to, kako močno posameznik ohrani občutek za to, kdo je in kakšne so njegove vrednote, ne glede na to, v katerem okolju ali kulturi se nahaja. Ko posameznik srečuje ljudi, ki imajo drugačne vrednote in prepričanja, je pomembno, da se posameznik dobro pozna. Glavna karakteristika, povezana z osebno avtonomijo, je močan občutek identitete. Osebna avtonomija vključuje zmožnost vzdrževanja posameznikovih osebnih vrednot in verjetij, zmožnost prevzemanja odgovornosti za dejanja in pri tem spoštovati sebe in druge hkrati. Ljudje z visoko stopnjo osebne avtonomije se počutijo močne in odgovorne. Vedo, kako sprejemati in uveljaviti svoje odločitve in medtem spoštovati odločitve drugih.

Vse štiri dimenzije so povezane z medkulturno učinkovitostjo v vseh kulturah. Če je posameznik močan na teh področjih, mu to lahko pomaga k uspehu v medkulturnih interakcijah ne glede na točno določeno kulturo (Kelley in Meyers, 1995). Dosežke pri vseh štirih dimenzijah je mogoče spremeniti oziroma povečati, nadgraditi s pomočjo treninga in novih izkušenj. Vprašalnik ni bil razvit kot selekcijski inštrument, čeprav se lahko uporablja kot del selekcijskega postopka (Kelley in Meyers, 2015).

V validacijski študiji Vprašalnika medkulturne prilagodljivosti (CCAI) so Nguyen idr. (2010) med drugim primerjali dimenzije velikih pet in dimenzije Vprašalnika medkulturne prilagodljivosti. Nekatere dimenzije so si namreč podobne že po imenu, podobnost pa je mogoče razbrati tudi iz opisov posameznih dimenzij. Nguyen idr. (2010) so predvidevali, da se bo zaznavna natančnost pozitivno povezovala z ekstravertnostjo. Povezava med obema dimenzijama ni bila statistično pomembna, prav tako pa je bila povezava negativna, kar je bilo v nasprotju s pričakovanji raziskovalne skupine. So pa pravilno predvideli, da se čustvena odpornost pozitivno povezuje z dimenzijo velikih pet, ki ji pravimo čustvena stabilnost (obratno od nevroticizma), povezava je bila pozitivna in statistično pomembna. Za prilagodljivost/odprtost so prav tako ugotovili pozitivno in statistično pomembno povezanost z dimenzijo odprtosti velikih pet.

Vprašalnik medkulturne prilagodljivosti (CCAI) je požel veliko zanimanja, je tudi zelo široko uporaben in uporabljan (Davis in Finney, 2006), zelo pogosto tudi kot del ocenjevalnih oziroma selekcijskih postopkov ter treningov medkulturnega prilagajanja v namen priprave delavcev na mednarodne naloge.

1.3 PROBLEM IN CILJI NALOGE

Poklicne oziroma karijerne poti posameznikov so dandanes precej drugačne kot so bile še pred leti. V hitro spreminjajočem se svetu, ki v vseh segmentih postaja vse bolj prepleten, globalen, se moramo odzivati na spremembe, prilagajati novim zahtevam, nasploh v življenju kot tudi na delovnih mestih. Največja sprememba, še posebej za doslej razmeroma zaprto slovensko okolje, je odpiranje v svet, s tem pa tudi priložnosti za delo v tujini, od skupnih služb Evropske unije, tujih podjetij, ki iščejo strokovnjake pri nas, do domačih podjetij, ki se širijo na mednarodne trge.

Zaposlovalne agencije opažajo povečevanje števila oglasov za zaposlitev v tujini. V prihodnjih letih bomo pričali še večjim spremembam na področju mobilnosti zaposlenih (Tencer, 2013), pripadniki generacij, ki šele stopajo na trg delovne sile, se ne samo zavedajo, da bodo pogostejše kot njihovi starši opravljali mednarodne naloge, dela v tujini si v veliki meri tudi želijo.

Ko so podjetja postavljena pred dejstvo, da morajo na delo v tujino poslati primerne kandidata, so postavljena pred težko nalogo. Seveda si želijo, da bi v tujino poslale primerne kandidata, ki bo nalogo uspešno opravil, saj ima lahko podjetje sicer precejšnje negativne posledice, tudi to, da lahko podjetju posel v tujini propade.

Raziskave kažejo, da se zaposleni pogosto ne prilagodijo dobro na razmere v novi državi in da na svojem položaju niso uspešni (Caligiuri, 1997). Wildermuth (2005) navaja, da se med 20 in 50 odstotkov delovnih nalog v tujini konča predčasno. Stroški napotitve v tujino so visoki, če se delavec vrne predčasno in naloge ne opravi uspešno, pa se celo podvojijo. Neuspešna napotitev je, poleg tega, da je draga za podjetje, tudi neprijetna za zaposlenega, ki mu neuspeh lahko pokvari samopodobo, obenem pa se zmanjša tudi njegov občutek pripadnosti organizaciji.

Zaradi pomembnosti ustrezne napotitve pravega oziroma najprimernejšega kandidata za delo v tujini, se z iskanjem formule izbora ukvarjajo mnogi raziskovalci (Aycan, 1997; Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer in Luk, 2005; Black in Gregersen, 1991; Black, Mendenhall in Oddou, 1991; Caligiuri, 2000; Harrison, 2012; McEvoy in Parker, 1995; Mendenhall, Kühlmann, Stahl in Osland, 2002; Selmer, 2002). Osredotočajo se na različne vidike in vplive, ki vplivajo na ustrezen izbor kandidatov za delo v tujini.

Eni najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na prilagoditev zaposlenega na delu v tujini, so osebnostni dejavniki (Huang, Chi in Lawler, 2005) in če je mogoče najti specifične dejavnike osebnosti, ki na prilagoditev vplivajo, bi bilo lažje oblikovati selekcijske kriterije za izbor primernih kandidatov za napotitev v tujino.

V magistrski nalogi nas zato zanima, ali je mogoče s poznavanjem osebnostnih lastnosti napovedovati, kateri zaposleni se bodo v tujini bolje prilagodili in bodo bolj zadovoljni z življenjem.

Cilji magistrske naloge so tako preučiti:

- ali bodo posamezniki, ki so že delali v tujini, v primerjavi s tistimi, ki še niso, imeli drugače izražene osebnostne značilnosti in dimenzije medkulturnega prilagajanja,
- ali bodo posamezniki, ki so že delali v tujini, v primerjavi s tistimi, ki še niso, bolj zadovoljni z življenjem,
- ali so osebnostne značilnosti povezane z boljšo prilagoditvijo na mednarodno nalogo v tujini,
- ali osebnostne značilnosti omogočajo boljše medkulturno prilagajanje,
- ali na opravljanje delovne naloge v tujini vplivajo starost, spol, dosežena izobrazba in trajanje delovne izkušnje v tujini.

1.4 HIPOTEZE

Osebnostni dejavniki so eni najpomembnejših, ki vplivajo na delo zaposlenega v tujini, zato raziskovalci preučujejo različne osebnostne vidike, ki vplivajo na to, kako se bo zaposleni prilagodil na novo okolje in kako dolgo bo tam vztrajal. Dimenzije velikih pet - ekstravertnost, prijetnost (v vprašalniku kot sprejemljivost), vestnost, nevroticizem in odprtost - na različne načine vplivajo na opravljanje mednarodne naloge.

Ekstravertirani zaposleni so bolj prilagodljivi, ekstrovertirane osebe dobivajo boljše ocene, ko ocenjujejo njihovo delovno uspešnost (Caligiuri, 2000), ekstravertnost korelira z Blackovo tridimenzionalno lestvico prilagodljivosti (Huang, Chi in Lawler, 2005), na podlagi ekstravertiranosti je mogoče napovedovati delovno uspešnost zaposlenega na mednarodni nalogi (Mol, Born, Willemssen in Van Der Molen, 2005).

Tisti, ki imajo višji dosežek pri sprejemljivosti, bodo bolj gotovo zaključili mednarodno nalogo kot tisti, ki imajo nižji dosežek (Caligiuri, 2000), sprejemljivost korelira s tremi dimenzijami Blackove lestvice prilagodljivosti (Huang idr., 2005), tisti z višjo sprejemljivostjo se bolje prilagodijo na nove interakcije, sprejemljivost tudi napoveduje delovno uspešnost (Mol idr., 2005).

Z vestnostjo in čustveno stabilnostjo oziroma nevroticizmom je mogoče napovedati, kako bo delavec izvedel delo na mednarodni nalogi (Mol idr., 2005).

Odprtost korelira z Blackovo tridimezionalno lestvico prilagodljivosti in ima pozitiven vpliv na prilagoditev na delo in na splošno prilagoditev na življenje v novi državi, tisti, ki imajo višjo ekstravertnost, sprejemljivost in odprtost, so se izkazali za bolj učinkovite pri opravljanju mednarodne naloge (Huang idr., 2005). Povezanost odprtosti z medkulturno prilagodljivostjo so ugotovili tudi Albrecht idr. (2014).

Odprti posamezniki bolj uživajo v širšem naboru izkušenj, ki vodijo do subjektivnega občutka blagostanja in splošnega zadovoljstva z življenjem (Costa in McCrae, 1980). Albrecht idr. (2014) so predvidevali, da bo odprtost povezana z zadovoljstvom z življenjem, a so ugotovili, da je ta zanemarljiva. Šibko povezanost odprtosti z zadovoljstvom z življenjem so pripisali vsem spremembam, ki doletijo zaposlenega na novem delovnem mestu.

C. Kelley in J. Meyers (1995) sta oblikovali vprašalnik, s pomočjo katerega je mogoče napovedovati uspešnost zaposlenih na mednarodni nalogi, prav tako pa meriti njihovo

prilagodljivost. Vse štiri dimenzije - čustvena odpornost, prilagodljivost/odprtost, zaznavna natančnost, osebna avtonomija - so povezane z medkulturno učinkovitostjo v vseh kulturah. Če je posameznik močan na omenjenih štirih področjih, mu to lahko pomaga k uspehu v medkulturnih interakcijah ne glede na točno določeno kulturo (Kelley in Meyers, 1995).

Raziskovalci (Nguyen idr., 2010) so med drugim primerjali dimenzije velikih pet in dimenzije Vprašalnika medkulturne prilagodljivosti. Ugotovili so, da med zaznavno natančnostjo in ekstravertnostjo ni bilo statistično pomembne povezave, se pa čustvena odpornost pozitivno povezuje s čustveno stabilnostjo, prilagodljivost/odprtost pa z odprtostjo iz modela velikih pet.

Na podlagi pregleda literature in omenjenih ugotovitev raziskovalcev smo oblikovali naslednje hipoteze:

H1:

Posamezniki, ki so že kdaj delali v tujini, bodo v primerjavi s tistimi, ki še niso delali v tujini, pokazali večjo

a) odprtost, sprejemljivost, vestnost, ekstravertnost in nižji nevroticizem.

b) čustveno odpornost, prilagodljivost/odprtost, zaznavno natančnost, osebno avtonomijo.

H2:

Posamezniki, ki so že delali v tujini, bodo v primerjavi s tistimi, ki še niso delali v tujini, pokazali večje zadovoljstvo z življenjem.

H3:

a) Pri osebah, ki so že delale v tujini, bodo ekstravertnost, sprejemljivost, vestnost in odprtost pozitivno povezani s prilagoditvijo na delo, na nove interakcije in na splošno življenje, nevroticizem bo s tremi faktorji povezan negativno.

b) Pri osebah, ki so že delale v tujini, bodo čustvena odpornost, prilagodljivost/odprtost, zaznavna natančnost in osebna avtonomija pozitivno povezani s prilagoditvijo na delo, na nove interakcije in na splošno življenje.

H4:

Osebnostne lastnosti - ekstravertnost, nevroticizem in odprtost - bodo omogočale boljše medkulturno prilagajanje.

a) Ekstravertnost se bo pozitivno povezovala z dimenzijo zaznavna natančnost.

b) Nevroticizem se bo negativno povezoval z dimenzijo čustvena odpornost.

c) Odprtost se bo pozitivno povezovala z dimenzijo prilagodljivost/odprtost.

H5:

a) S pomočjo dimenzij osebnostnih lastnosti bomo lahko napovedovali dimenzije medkulturnega prilagajanja.

b) S pomočjo dimenzij osebnostnih lastnosti, dimenzij medkulturne prilagodljivosti, zadovoljstva z življenjem in starosti bomo lahko napovedovali prilagoditve na faktorje delo, interakcija in življenje v tuji državi.

Ker nismo zasledili podobne raziskave, ki bi odgovarjala na spodnje vprašanje, smo si zastavili raziskovalno vprašanje:

Ali se bo prilagoditev na mednarodno nalogo razlikovala glede na starost, spol, doseženo izobrazbo in trajanje delovne izkušnje v tujini?

2 METODA

2.1 UDELEŽENCI

V raziskavi je sodelovalo 484 oseb, ki so pričele z izpolnjevanjem vprašalnikov, vendar 120 oseb ni v celoti rešilo vseh vprašalnikov, zato smo jih pred analizo podatkov izločili iz vzorca. Skupno število udeležencev raziskave torej znaša 364, med njimi 116 udeležencev (31,9 %), in 248 udeleženk (68,1 %).

Od vseh udeležencev jih 182 (50 %) še nikoli ni delalo v tujini, 182 (50 %) pa jih je že delalo v tujini. 58 (15,9 %) jih je v tujini delalo nekaj mesecev, 27 (7,4 %) eno leto, 54 (14,8 %) jih je v tujini delalo do pet let, 43 (11,8 %) več kot pet let. V času testiranja jih je doma delalo 252 (69,2 %), v tujini pa 112 (30,8 %).

V raziskavi je sodelovalo največ oseb z doseženo VII. stopnjo izobrazbe (diploma pred bolonjsko prenovo, magisterij po bolonjski prenovi), 203 (55,8 %), 59 (16,2 %) oseb je imelo srednješolsko izobrazbo, 24 (6,6 %) oseb je imelo višješolsko, 28 (7,7 %) oseb diplomu po bolonjski stopnji, 50 (13,7 %) oseb pa znanstveni magisterij ali doktorat.

Povprečna starost udeležencev je znašala 33,8 let ($SD = 7,9$). V starostnem obdobju med 18 in 24 let je sodelovalo 17 (4,7 %) udeležencev, v obdobju med 25 in 39 let je sodelovalo 288 (79,1 %) udeležencev, med 40 in 65 let pa 59 (16,2 %) udeležencev.

2.2 PRIPOMOČKI IN GRADIVA

2.2.1 VPRAŠALNIK PETIH VELIKIH FAKTORJEV

Vprašalnik velikih petih faktorjev (John, Donahue in Kentle, 1991; John in Srivastava, 1999) ali BFI (angleško Big five inventory) je samoocenjevalni vprašalnik s 44 postavkami, kratkimi frazami, ki pri posamezniku merijo pet dimenzij osebnosti (Goldberg, 1993). Vsak od petih faktorjev vsebuje različne osebnostne lastnosti. Na *ekstravertnost* se nanaša osem postavk, na *sprejemljivost* devet, prav tako tudi na *vestnost* devet, na *nevroticizem* osem in na *odprtost* deset postavk. V Tabeli 2 je mogoče videti primere posameznih postavk.

Tabela 2

Faktorji velikih pet in njihove značilnosti (John in Srivastava, 1999)

Dimenzije velikih pet	Lastnost (z lastnostjo povezan pridevnik)
Ekstravertnost - introvertnost	Družabnost (<i>družaben</i>), asertivnost (<i>močan</i>), dejavnost (<i>energičen</i>), iskanje vznemirjenja (<i>pustolovski</i>), pozitivna čustva (<i>navdušen</i>), toplina (<i>prijateljski</i>)
Prijetnost - sovražnost	Zaupanje (<i>odpuščajoč</i>), neposrednost (<i>nezahteven</i>), altruizem (<i>topel</i>), skladnost (<i>netrmast</i>), skromnost (<i>nevažen</i>), nežnost duha (<i>sočuten</i>)
Vestnost - pomanjkanje usmerjenosti	Usposobljenost (<i>učinkovit</i>), red (<i>organiziran</i>), občutek dolžnosti (<i>ne brezskrben</i>), strmljenje k dosežku (<i>temeljit</i>), samodisciplina (<i>nelen</i>), razprava (<i>neimpulziven</i>)
Nevroticizem - čustvena stabilnost	Anksioznost (<i>napet</i>), jeza in sovražnost (<i>razdražljiv</i>), depresija (<i>nezadovoljen</i>), zavest o sebi (<i>sramežljiv</i>), impulzivnost (<i>spremenljivega razpoloženja</i>), ranljivost (<i>nesamozavesten</i>)
Odprtost - zaprtost za izkušnje	Ideje (<i>radoveden</i>), domišljija (<i>domiseln</i>), estetika (<i>umetniški</i>), dejavnost (<i>širokih interesov</i>), občutki (<i>vznemirjen</i>), vrednote (<i>nekonvencionalen</i>)

Posameznik mora samooceniti, v kakšni meri so lastnosti zanj značilne ali pa niso značilne. Pri tem 1 pomeni "sploh se ne strinjam", 2 "večinoma se ne strinjam", 3 "deloma se strinjam, deloma se ne strinjam", 4 "večinoma se strinjam" in 5 "popolnoma se strinjam". Odgovore točkujemo tako, da se ocena izraženosti posamezne lastnosti všteje k posamezni dimenziji, nekatere postavke točkujemo obrnjeno, saj gre za obrnjene postavke. Več točk pomeni bolj izraženo dimenzijo.

Statistične karakteristike vprašalnika: Koefficient zanesljivosti α posameznih faktorjev se nahajajo med 0,79 in 0,86 (John in Srivastava, 1999), na slovenskem vzorcu pa med 0,77 in 0,84 (Avsec in Sočan, 2007). V našem vzorcu je Kronbachov α znašal 0,81 za dimenzijo *ekstravertnost*, 0,77 za *sprejemljivost*, 0,78 za *vestnost*, 0,82 za *nevroticizem* in 0,80 za *odprtost*.

2.2.2 VPRAŠALNIK MEDKULTURNE PRILAGODLJIVOSTI

Vprašalnik medkulture prilagodljivosti (Kelley in Meyers, 1995) ali CCAI (angleško Cross cultural adaptability inventory) je samoocenjevalni vprašalnik s 50 postavkami, ki pri posamezniku meri štiri dimenzije, ki vplivajo na prilagoditev na mednarodno nalogo v tujini. Vsak od štirih faktorjev združuje različno vedenje in reagiranje posameznika. Na *čustveno odpornost* se nanaša 18 postavk, na *prilagodljivost/odprtost* 15, na *zaznavno natančnost* 10 in na *osebno avtonomijo* sedem postavk. V Tabeli 3 je mogoče videti primere posameznih postavk.

Tabela 3

Dimenzije vprašalnika medkulture prilagodljivosti (Kelley in Meyers, 2015)

Dimenzija	Obseg	Primeri postavk
Čustvena odpornost	Uravnavanje posameznikovih čustev, nadzorovanje težkih občutij, vzdrževanje pozitivne zunanje podobe.	<i>"Prepričan sem, da se dobro spoprijemam z življenjem, ne glede na to, kje sem."</i> <i>"Rad poskušam nove stvari."</i>
Prilagodljivost/odprtost	Neobsojanje in tolerantnost do novih idej in pravil, uživanje ob srečanju z različnimi načini razmišljanja in vedenja drugih.	<i>"Verjamem, da bi lahko v drugi kulturi živel izpolnjujoče, polno življenje."</i> <i>"Rad se družim z različnimi ljudmi."</i>
Zaznavna natančnost	Učinkovitost posameznika v zaznavanju drobnih besednih in nebesednih sporočil v kulturnem okolju, pozornost na detajle, občutljivost za počutje drugih, zmožnost prepoznavanja nians v odnosih.	<i>"Ko govorim z drugimi, se trudim razumeti njihove misli in občutke."</i> <i>"V pogovoru z ljudmi iz drugih kultur sem pozoren na govorico telesa."</i>
Osebna avtonomija	Odvisnost od kulture pri oblikovanju identitete, moč posameznika za ohranjanje vrednot v kateremkoli okolju.	<i>"Verjamem, da lahko tudi v nepoznatih okoljih dosežem, kar si žadam."</i> <i>"Brez težav obdržim svoje vrednote tudi med tistimi, ki nimajo enakih vrednot."</i>

Udeleženci se samoocenjujejo tako, da pri vsaki trditvi povedo, koliko se z njo strinjajo. Pri tem 6 pomeni "zelo drži", 5 "drži", 4 "delno drži", 3 "delno ne drži", 2 "ne drži", 1 "zelo ne drži". Odgovore točkujemo tako, da se ocena izraženosti posamezne lastnosti všteje k posamezni dimenziji, nekatere postavke točkujemo obrnjeno, saj gre za obrnjene postavke. Več točk pomeni bolj izraženo dimenzijo.

Statistične karakteristike vprašalnika: Koeficienti zanesljivosti faktorjev znašajo $\alpha = 0,81$ za *čustveno odpornost*, $\alpha = 0,67$ za *prilagodljivost/odprtost*, $\alpha = 0,81$ za *zaznavno natančnost* in $\alpha = 0,63$ za *osebno avtonomijo* (Nguyen idr. 2010). V našem vzorcu je Kronbachov α znašal 0,83 za *čustveno odpornost*, 0,78 za *prilagodljivost/odprtost*, 0,72 za *zaznavno natančnost* in 0,51 za *osebno avtonomijo*.

Za namene raziskave smo vprašalnik prevedli iz angleškega jezika.

2.2.3 LESTVICA ZADOVOLJSTVA Z ŽIVLJENJEM

Lestvica zadovoljstva z življenjem (Diener, Emmons, Larsen in Griffin, 1985) je sestavljena iz petih postavk in meri splošne kognitivne sodbe posameznika o njegovem zadovoljstvu z življenjem. Primer postavke je "Če bi še enkrat živel, ne bi hotel skoraj ničesar spremeniti."

Udeleženci se samoocenjujejo tako, da s pomočjo sedemstopenjske lestvice pri vsaki trditvi povedo, koliko se z njo strinjajo. Pri tem 1 pomeni "sploh ne drži", 2 "pretežno ne drži", 3 "drži v manjši meri", 4 "nekaj vmes", 5 "še kar drži", 6 "pretežno drži", 7 "povsem drži". Odgovore točkujemo tako, da seštejemo točke na vseh petih postavkah.

Skupni dosežek predstavlja seštevek točk na vseh postavkah. Rezultat med 31 in 35 točk pomeni, da je oseba zelo zadovoljna s svojim življenjem, med 26 in 30 je zadovoljna, 21-25 je nekoliko zadovoljna, pri 20 je nevtralna, med 15-19 je nekoliko nezadovoljna, 10-14 je nezadovoljna, med 5 in 9 pa zelo nezadovoljna.

Statistične karakteristike lestvice: Diener idr. (1985) navajajo dobre koeficiente notranje konsistentnosti ($\alpha = 0,79$ do $0,89$) in zanesljivosti v času ($r_{\text{test-retest}} = 0,50$ do $0,84$). V našem vzorcu je Kronbachov α znašal $0,88$.

2.2.4. BLACKOVA LESTVICA PRILAGODLJIVOSTI

Black in Stephens (1989) sta iz lestvice z enajstimi postavkami oblikovala samoocenjevalno lestvico s 14 postavkami, ki meri tri tipe prilagoditev. *Prilagoditev na delo* zajema tri postavke, *prilagoditev na interakcije* štiri, *prilagoditev na življenje* oziroma splošna prilagoditev pa sedem postavk. V Tabeli 4 je mogoče videti primere postavk.

Tabela 4

Tipi prilagoditev in primeri postavk (Black in Stephens, 1989)

Faktor	Postavka
Prilagoditev na delo	<i>Kako ste se navadili na delo in delovne odgovornosti?</i>
Prilagoditev na nove interakcije	<i>Kako ste se navadili na pogovore z domačini?</i>
Prilagoditev na življenje v novi državi (splošna prilagoditev)	<i>Kako ste se navadili na hrano?</i>

Udeleženec se samoocenjuje na sedemstopenjski lestvici, z oceno pove, v koliki meri se je prilagodil na delo, interakcije in novo okolje. Pri tem 1 pomeni "sploh se nisem navadil", 2 "pretežno se nisem navadil", 3 "v manjši meri se nisem navadil", 4 "malo se nisem, malo pa sem se navadil", 5 "še kar sem se navadil", 6 "pretežno sem se navadil", 7 "zelo sem se navadil". Pri točkovanju se seštejejo točke za posamezne faktorje.

Statistične karakteristike lestvice: Black in Stephens (1989) za *prilagoditev na delo* navajata koeficient notranje skladnosti $\alpha = 0,75$ do $0,91$, za *prilagoditev na interakcije* $\alpha = 0,85$ do $0,92$ in za *splošno prilagoditev* $\alpha = 0,74$ do $0,88$. Albrecht idr. (2014) navajajo dobre koeficiente notranje skladnosti ($\alpha = 0,75$ do $0,86$). V našem vzorcu je Kronbachov α znašal $0,80$ za *prilagoditev na delo*, $0,90$ za *prilagoditev na nove interakcije* in $0,81$ za *splošno prilagoditev*.

Za namene raziskave smo vprašalnik prevedli iz angleškega jezika.

2.3 POSTOPEK

Podatke smo zbirali s pomočjo aplikacije za spletno anketiranje (www.1ka.si) med 24. januarjem 2016 in 24. februarjem 2016. Udeležence smo k reševanju vprašalnikov povabili z elektronskim pismom, poslanim na naslove posameznikov in tudi na nekaj mailing list, s prošnjo, da jih rešijo in razširijo med prijatelje, sodelavce ter znance, ki bi jih tematika utegnila zanimati. Prav tako pisno smo nagovorili posameznike na družbenem omrežju Facebook, kjer smo jim poslali osebna sporočila. Informacija o možnosti reševanja vprašalnika je bila objavljena na spletni strani Psihologijadela.com, na svojem Facebook in LinkedIn profilu jo je objavila tudi zaposlitvena agencija Mojedelo.com.

Potencialni udeleženci so bili o temi in namenu raziskave obveščeni že v povabilu, vse osnovne informacije in navodila za reševanje so dobili tudi v uvodnem nagovoru pred reševanjem vprašalnikov. Pred vsakim vprašalnikom je bilo objavljeno navodilo za reševanje le tega.

Udeleženci so najprej izpolnili osnovne demografske podatke, nato je sledil Vprašalnik petih velikih faktorjev (BFI), zatem Vprašalnik medkulturne prilagodljivosti (CCAI), Lestvica zadovoljstva z življenjem (SWLS) in na koncu Blackova lestvica prilagodljivosti, ki so jo reševali le tisti, ki so ali pa so že bili kdaj na delu v tujini. Reševanje baterije vprašalnikov je v povprečju trajalo 12 minut.

3 REZULTATI

V tem poglavju so v prvih štirih podpoglavjih predstavljeni rezultati po posameznih dimenzijah vprašalnikov, ki smo jih uporabili v raziskavi. Najprej so predstavljeni rezultati vezani na osebnostne lastnosti, nato tisti, ki so vezani na medkulturno prilagajanje, tisti, vezani na zadovoljstvo z življenjem in na koncu še rezultati vezani na prilagoditve. V podpoglavjih so predstavljeni rezultati testiranja normalnosti porazdelitev za posamezne dimenzije in razlike med skupinami po različnih demografskih podatkih.

V naslednjih dveh podpoglavjih so prikazani rezultati povezav med vprašalniki (korelacije in regresijski model), ki se navezujejo na hipoteze.

3.1 ANALIZA REZULTATOV VPRAŠALNIKA PETIH VELIKIH FAKTORJEV

Izraženost velikih petih dimenzij smo merili s pomočjo vprašalnika BFI (John in Srivastava, 1999). V Tabeli 5 so prikazane opisne statistike, preverjanje normalnosti porazdelitve in zanesljivost posameznih dimenzij.

Tabela 5

Opisne statistike in zanesljivost za posamezne dimenzije na vprašalniku petih velikih faktorjev (N = 361)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>K-S D</i>	<i>p</i>	<i>α</i>
Ekstravertnost	29,30	5,12	0,061	0,003	0,81
Sprejemljivost	34,48	4,96	0,074	0,000	0,77
Vestnost	35,12	4,68	0,058	0,006	0,78
Nevroticizem	20,28	5,11	0,065	0,001	0,82
Odprtost	38,40	5,49	0,056	0,008	0,80

Opombe. K-S D - Kolmogorov-Smirnov D; α - Kronbachov alfa.

V Tabeli 5 je razvidno, da se nobena od petih dimenzij na vprašalniku BFI ne porazdeljuje po normalni distribuciji.

V Hipotezi 1a smo predpostavili, da bodo posamezniki, ki so že kdaj delali v tujini, v primerjavi s tistimi, ki še niso delali v tujini, pokazali večjo *odprtost*, *sprejemljivost*, *vestnost*, *ekstravertnost* in nižji *nevroticizem*. Kot je razvidno iz Tabele 6, se posamezniki, ki so že delali v tujini in tisti, ki še niso delali v tujini, pri osebnostnih lastnostih statistično pomembno razlikujejo le na dimenziji *odprtost*. Tisti, ki so že delali v tujini, ocenjujejo, da imajo več domišljije, idej in so bolj za akcijo. Hipoteze 1a zato ne moremo potrditi.

Tabela 6

Primerjava osebnostnih lastnosti glede na to, ali so zaposleni že delali v tujini ali še niso

		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Mann-Whitney <i>U</i>	Wilcoxon <i>W</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Ekstravertnost	Tujina ne	180	28,95	5,07	14941,5	31231,5	-1,363	0,173
	Tujina da	181	29,66	5,17				
Sprejemljivost	Tujina ne	180	34,37	5,21	16118,0	32408,0	- 0,174	0,862
	Tujina da	181	34,59	4,71				
Vestnost	Tujina ne	180	35,16	4,61	16062,5	32352,5	- 0,230	0,818
	Tujina da	181	35,08	4,76				
Nevroticizem	Tujina ne	180	20,74	5,31	14966,5	31437,5	- 1,338	0,181
	Tujina da	181	18,82	4,88				
Odprtost	Tujina ne	180	37,69	5,36	13950,0	30240,0	-2,364	0,018
	Tujina da	181	39,09	5,54				

Poleg tega, kako se razlikujejo tisti, ki so že delali v tujini, in tisti, ki še niso, smo pogledali še razlike med udeleženci glede na to, kako dolgo so bili v tujini. Kot je razvidno iz Tabele 7, se udeleženci statistično pomembno razlikujejo v osebnostnih lastnostih glede na dolžino dela v tujini pri dimenziji *vestnost*. Ta se izraža kot kompetentnost, smisel za red, čut dolžnosti, storilnost, samodisciplina in odločnost. *Vestnost* je najbolj izražena pri osebah, ki so v tujini delale več kot pet let, najmanj pri tistih, ki so v tujini delale nekaj mesecev.

Tabela 7

Kruskal-Wallis H test za ugotavljanje razlik v osebnostnih lastnostih glede na dolžino dela v tujini

		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>
Ekstravertnost	Nekaj mesecev	58	29,91	5,80	2,792	3	0,425
	Eno leto	27	28,70	5,37			
	Do pet let	54	29,13	4,42			
	Več kot pet let	42	30,62	4,98			
Sprejemljivost	Nekaj mesecev	58	34,60	4,77	3,315	3	0,345
	Eno leto	27	33,33	4,76			
	Do pet let	54	34,57	4,26			
	Več kot pet let	42	35,38	5,14			
Vestnost	Nekaj mesecev	58	33,64	4,48	12,504	3	0,006
	Eno leto	27	34,96	4,86			
	Do pet let	54	35,33	4,82			
	Več kot pet let	42	36,83	4,52			
Nevroticizem	Nekaj mesecev	58	19,47	4,84	0,584	3	0,900
	Eno leto	27	20,26	6,44			
	Do pet let	54	20,07	4,22			
	Več kot pet let	42	19,69	4,71			
Odprtost	Nekaj mesecev	58	38,40	5,21	3,110	3	0,375
	Eno leto	27	40,52	4,81			
	Do pet let	54	38,85	5,82			
	Več kot pet let	42	39,45	6,03			

Tabela 8

Povezanost med osebnostnimi lastnostmi s starostjo, izobrazbo in dolžino dela v tujini (Spearmanov ρ ; $N = 361$)

	Ekstravertnost	Sprejemljivost	Vestnost	Nevroticizem	Odprtost
Starost	0,024	0,168**	0,020	- 0,201**	- 0,025
Izobrazba	- 0,033	0,020	0,095	0,047	0,117*
Dolžina dela v tujini	0,023	0,069	0,255**	0,032	0,078

Opombe. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Kot je razvidno iz Tabele 8, je statistično pomembna pozitivna povezanost med starostjo in dimenzijama *sprejemljivost* in *nevroticizem*. Tako posamezniki, ki so starejši, ocenjujejo, da

so bolj zaupljivi, odkriti, altruistični, prilagojeni, skromni in blagi, kot mlajši udeleženci. Prav tako starejši ocenjujejo, da so bolj tesnobni, sovražni, depresivni, pretirano samokritični, impulzivni in ranljivi kot mlajši udeleženci. Pozitivna in statistično pomembna je povezanost med izobrazbo in dimenzijo *odprtost*. Posamezniki, ki so bolj izobraženi, ocenjujejo, da imajo več domišljije, estetskega čuta, globokega doživljanja in idej ter da so bolj za akcijo kot osebe, ki so manj izobražene. Statistično pomembno se povezuje dolžina dela v tujini z *vestnostjo*. Posamezniki, ki so dlje časa delali v tujini, ocenjujejo, da so bolj kompetentni, nagnjeni k redu, bolj storilnostni, samodisciplinirani in odločni kot tisti, ki so v tujini delali krajši čas.

3.2 ANALIZA REZULTATOV VPRAŠALNIKA MEDKULTURNE PRILAGODLJIVOSTI

Dimenzije medkulture prilagodljivosti smo merili s samoocenjevalnim vprašalnikom CCAI (Kelley in Meyers, 1995). V Tabeli 9 so prikazane opisne statistike, preverjanje normalnosti porazdelitve in zanesljivost posameznih dimenzij. Razvidno je, da se nobena od dimenzij ne porazdeljuje v obliki normalne porazdelitve. Zanesljivost posameznih postavk je ustrezna, le pri dimenziji osebna avtonomija je nižja.

Tabela 9

Opisne statistike in zanesljivost za posamezne dimenzije na vprašalniku medkulture prilagodljivosti (N = 363)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>K-S D</i>	<i>p</i>	<i>α</i>
Čustvena odpornost	83,31	9,08	0,064	0,001	0,83
Prilagodljivost	68,93	8,04	0,054	0,014	0,78
Zaznavna natančnost	48,07	4,77	0,073	0,000	0,72
Osebna avtonomija	34,29	3,20	0,093	0,000	0,51

Opombe. K-S D - Kolmogorov-Smirnov D; α - Kronbachov alfa.

Primerjava dimenzij medkulture prilagodljivosti glede na spol udeležencev kaže na statistično pomembne razlike med skupinama (Tabela 10). Ženske se v primerjavi z moškimi višje ocenjujejo na dimenzijah *prilagodljivost/odprtost* (neobsojanje, tolerantnost do novih idej in pravil, uživanje ob srečanju z različnimi načini razmišljanja) in *zaznavna natančnost* (učinkovitost posameznika v zaznavanju drobnih besednih in nebesednih sporočil v kulturnem okolju, pozornost na detajle, občutljivost za počutje drugih).

Tabela 10

Primerjava dimenzij medkulture prilagodljivosti glede na spol udeležencev

		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Mann-Whitney <i>U</i>	Wilcoxon <i>W</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Čustvena odpornost	Moški	115	84,10	7,77	13345,0	44221,0	- 0,984	0,325
	Ženski	248	82,95	9,63				
Prilagodljivost/ odprtost	Moški	115	67,57	7,45	11949,5	18619,5	- 2,486	0,013
	Ženski	248	69,55	8,24				

Zaznavna natančnost	Moški	115	47,14	4,52	11595,0	18265,0	- 2,872	0,004
	Ženski	248	48,50	4,83				
Osebna avtonomija	Moški	115	33,83	3,13	12579,5	19249,5	- 1,817	0,069
	Ženski	248	34,50	3,22				

Tabela 11

Kruskal-Wallis H test za ugotavljanje razlik v dimenzijah medkulturne prilagodljivosti glede na izobrazbo

			<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>
Čustvena odpornost	Srednješolska		58	85,31	9,68	7,392	4	0,117
	Višješolska		24	82,04	8,94			
	Diploma po bolonjski stopnji		28	82,86	6,58			
	Diploma (pred bolonjsko preno), magisterij po bolonjski stopnji		203	82,44	9,14			
	Znanstveni magisterij in doktorat		50	85,39	9,07			
Prilagodljivost/odprtost	Srednješolska		58	68,96	8,66	5,810	4	0,214
	Višješolska		24	66,33	9,03			
	Diploma po bolonjski stopnji		28	67,00	5,99			
	Diploma (pred bolonjsko preno), magisterij po bolonjski stopnji		203	69,28	7,63			
	Znanstveni magisterij in doktorat		50	69,77	9,27			
Zaznavna natančnost	Srednješolska		58	48,06	5,13	7,831	4	0,098
	Višješolska		24	47,00	4,67			
	Diploma po bolonjski stopnji		28	46,21	4,41			
	Diploma (pred bolonjsko preno), magisterij po bolonjski stopnji		203	48,32	4,55			
	Znanstveni magisterij in doktorat		50	48,62	5,30			
Osebna avtonomija	Srednješolska		58	34,29	3,11	2,470	4	0,650
	Višješolska		24	33,46	2,93			
	Diploma po bolonjski stopnji		28	34,14	3,44			
	Diploma (pred bolonjsko preno), magisterij po		203	34,30	3,25			

bolonjski stopnji Znanstveni magisterij in doktorat	50	34,70	3,14
---	----	-------	------

Rezultati kažejo, da se udeleženci pri dimenzijah medkulturne prilagodljivosti po stopnji dosežene izobrazbe ne razlikujejo statistično pomembno (Tabela 11).

V Hipotezi 1b smo predpostavili, da bodo posamezniki, ki so že kdaj delali v tujini, v primerjavi s tistimi, ki še niso delali v tujini, pokazali večjo *čustveno odpornost*, *prilagodljivost/odprtost*, *zaznavno natančnost*, *osebno avtonomijo*. Kot je razvidno iz Tabele 12, se udeleženci, ki so že bili v tujini, statistično pomembno razlikujejo od tistih, ki še niso bili, na treh dimenzijah. Tisti, ki so že bili na delu v tujini, se ocenjujejo višje na dimenzijah *čustvena odpornost* (uravnavanje posameznikovih čustev, nadzorovanje težkih občutij), *prilagodljivost/odprtost* (neobsojanje, tolerantnost do novih idej in pravil, uživanje ob srečanju z različnimi načini razmišljanja) in *zaznavna natančnost* (učinkovitost posameznika v zaznavanju drobnih besednih in nebesednih sporočil v kulturnem okolju, pozornost na detajle, občutljivost za počutje drugih).

Hipotezo 1b lahko delno potrdimo, odstopa edino dimenzija *osebna avtonomija*.

Tabela 12

Primerjava dimenzij medkulturne prilagodljivosti glede na to, ali so udeleženci že delali v tujini ali še niso

		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Mann-Whitney <i>U</i>	Wilcoxon <i>W</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Čustvena odpornost	Tujina ne	181	80,78	9,27	11280,0	27751,0	-5,197	0,000
	Tujina da	182	85,84	8,17				
Prilagodljivost/ odprtost	Tujina ne	181	67,19	8,37	12724,5	29195,5	- 3,751	0,000
	Tujina da	182	70,65	7,33				
Zaznavna natančnost	Tujina ne	181	47,44	4,83	13987,5	30458,5	- 2,490	0,013
	Tujina da	182	48,70	4,64				
Osebna avtonomija	Tujina ne	181	34,09	3,11	15261,0	31732,0	- 1,217	0,224
	Tujina da	182	34,48	3,29				

Tabela 13

Kruskal-Wallis H test za ugotavljanje razlik v dimenzijah medkulturne prilagodljivosti glede na dolžino dela v tujini

		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>
Čustvena odpornost	Nekaj mesecev	58	84,10	8,43	3,940	3	0,268
	Eno leto	27	85,46	7,85			
	Do pet let	54	86,28	7,41			
	Več kot pet let	43	87,85	8,66			
Prilagodljivost/ odprtost	Nekaj mesecev	58	69,45	7,38	3,559	3	0,313
	Eno leto	27	70,69	7,45			
	Do pet let	54	70,60	6,72			
	Več kot pet let	43	72,31	7,82			
Zaznavna natančnost	Nekaj mesecev	58	48,57	4,78	0,177	3	0,981
	Eno leto	27	48,80	4,73			
	Do pet let	54	48,90	3,92			
	Več kot pet let	43	48,56	5,33			
Osebna avtonomija	Nekaj mesecev	58	34,33	3,51	1,246	3	0,742
	Eno leto	27	35,07	2,62			
	Do pet let	54	34,42	3,21			
	Več kot pet let	43	34,41	3,52			

Kot je razvidno iz Tabele 13, med udeleženci v dimenzijah medkulturne prilagodljivosti glede na dolžino dela v tujini ni statistično pomembnih razlik.

Tabela 14

Kruskal-Wallis H test za ugotavljanje razlik v dimenzijah medkulturne prilagodljivosti glede na starostne skupine

		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>
Čustvena odpornost	Mladostništvo	17	84,88	8,12	0,966	2	0,617
	Zgodnja odraslost	287	83,37	8,90			
	Srednja odraslost	59	82,58	10,25			
Prilagodljivost/ odprtost	Mladostništvo	17	71,29	8,04	3,857	2	0,145
	Zgodnja odraslost	287	69,07	8,03			
	Srednja odraslost	59	67,55	8,00			
Zaznavna natančnost	Mladostništvo	17	48,76	4,29	0,451	2	0,798
	Zgodnja odraslost	287	47,99	5,00			
	Srednja odraslost	59	48,24	3,67			

Osebna avtonomija	Mladostništvo	17	34,88	2,23			
	Zgodnja odraslost	287	34,28	3,39	1,364	2	0,506
	Srednja odraslost	59	34,14	2,37			

Kot je razvidno iz Tabele 14, med udeleženci v dimenzijah medkulturne prilagodljivosti glede na starostno skupino ni statistično pomembnih razlik.

Tabela 15

Povezanost med dimenzijami medkulturne prilagodljivosti s starostjo, izobrazbo in dolžino dela v tujini (Spearmanov ρ ; $N = 363$)

	Čustvena odpornost	Prilagodljivost/ odprtost	Zaznavna natančnost	Osebna avtonomija
Starost	0,058	- 0,018	0,079	- 0,085
Izobrazba	0,011	0,078	0,104*	0,043
Dolžina dela v tujini	0,146*	0,130	0,020	- 0,010

Opombe. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Kot je mogoče razbrati iz Tabele 15, je izobrazba statistično pomembno pozitivno povezana z dimenzijo *zaznavna natančnost*. Posamezniki, ki so bolj izobraženi, ocenjujejo, da so bolj učinkoviti v zaznavanju drobnih besednih in nebesednih sporočil v kulturnem okolju, bolj pozorni na detajle in občutljivi za počutje drugih, kot tisti, ki so manj izobraženi. Čas dela v tujini je statistično pomembno pozitivno povezan s *čustveno odpornostjo*. Posamezniki, ki so dlje časa delali v tujini, ocenjujejo, da znajo bolje uravnavati svoja čustva in nadzorovati težka občutja. Starost se z dimenzijami medkulturne prilagodljivosti ne povezuje statistično pomembno. Rezultati v Tabeli 15 se nanašajo na raziskovalno vprašanje, v katerem nas je zanimalo, ali starost, spol, izobrazba in dolžina dela v tujini vplivajo na prilagodljivost.

3.3 ANALIZA REZULTATOV LESTVICE ZADOVOLJSTVA Z ŽIVLJENJEM

Zadovoljstvo z življenjem smo merili z Lestvico zadovoljstva z življenjem SWLS (Diener, Emmons, Larsen in Griffin, 1985). V Tabeli 16 so prikazane opisne statistike, preverjanje normalnosti porazdelitve in zanesljivost lestvice.

Tabela 16

Opisne statistike in zanesljivost za lestvico zadovoljstva z življenjem (N = 363)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>K-S D</i>	<i>p</i>	<i>α</i>
Zadovoljstvo	24,04	6,14	0,093	0,000	0,88

Opombe. K-S D - Kolmogorov-Smirnov D; α - Kronbachov alfa.

Kot je razvidno iz Tabele 16, se zadovoljstvo z življenjem udeležencev ne porazdeljuje po normalni porazdelitvi, koeficient zanesljivosti pa je ustrezen.

V Hipotezi 2 smo predpostavili, da bodo posamezniki, ki so že delali v tujini, v primerjavi s tistimi, ki še niso delali v tujini, pokazali večje zadovoljstvo z življenjem. Iz Tabele 17 je razvidno, da se udeleženci, ki so že delali v tujini in tisti, ki še niso delali v tujini, pri zadovoljstvu z življenjem ne razlikujejo statistično pomembno. Hipoteze 2 ne moremo potrditi.

Tabela 17

Primerjava zadovoljstva z življenjem glede na to, ali so udeleženci že delali v tujini ali še niso

		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Mann-Whitney <i>U</i>	Wilcoxon <i>W</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Zadovoljstvo	Tujina ne	181	24,27	6,06	15782,5	32253,5	- 0,690	0,490
	Tujina da	182	24,54	6,24				

Iz Tabele 18 je razvidno, da se udeleženci ne razlikujejo statistično pomembno pri zadovoljstvu z življenjem glede na to, kako dolgo so delali v tujini. Prav tako dolžina dela v tujini ni statistično pomembno povezana z zadovoljstvom z življenjem.

Tabela 18

Kruskal-Wallis H test za ugotavljanje razlik zadovoljstva z življenjem glede na dolžino dela v tujini

		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>
Zadovoljstvo	Nekaj mesecev	58	23,83	7,34	2,431	3	0,488
	Eno leto	27	25,30	5,13			
	Do pet let	54	24,22	5,77			
	Več kot pet let	43	25,42	5,84			

3.4 ANALIZA REZULTATOV BLACKOVE LESTVICE PRILAGODLJIVOSTI

Prilagajanje na delo, interakcije in življenje v novi državi smo merili z Blackovo lestvico prilagodljivosti (Black in Stephens, 1989). V Tabeli 19 so prikazane opisne statistike, preverjanje normalnosti porazdelitve in zanesljivost posameznih dimenzij lestvice. Ker so Blackovo lestvico prilagodljivosti reševali le tisti, ki so že bili na delu v tujini, je število udeležencev v tem primeru nižje.

Tabela 19

Opisne statistike in zanesljivost za Blackovo lestvico prilagodljivosti (N = 169)

	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>K-S D</i>	<i>p</i>	<i>α</i>
Delo	18,78	2,40	0,183	0,000	0,80
Interakcija	24,02	4,18	0,171	0,000	0,90
Življenje	40,99	6,00	0,091	0,002	0,81

Opombe. K-S D - Kolmogorov-Smirnov D; α - Kronbachov alfa.

Kot je razvidno iz Tabele 19, se dimenzije Blackove lestvice prilagodljivosti ne porazdeljujejo normalno, koeficienti zanesljivosti pa so ustrezno visoki.

Tabela 20

Primerjava prilagoditev glede na spol udeležencev

		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	Mann-Whitney <i>U</i>	Wilcoxon <i>W</i>	<i>Z</i>	<i>p</i>
Delo	Moški	60	18,73	2,22	3087,0	4917,0	- 0,619	0,536
	Ženske	109	18,81	2,50				
Interakcija	Moški	60	23,87	3,57	2945,5	4775,5	- 1,079	0,280
	Ženske	109	24,10	4,50				
Življenje	Moški	60	41,08	5,00	3163,5	4993,5	- 0,351	0,726
	Ženske	109	40,95	6,50				

Primerjava ni pokazala statistično pomembnih razlik med spoloma (Tabela 20).

Tabela 21

Kruskal-Wallis H test za ugotavljanje razlik prilagoditev glede na izobrazbo

		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>
Delo	Srednješolska	28	18,14	2,89	3,920	4	0,417
	Višješolska	8	19,38	2,20			
	Diploma po bolonjski stopnji	14	18,07	2,43			
	Diploma (pred bolonjsko preno), magisterij po bolonjski stopnji	84	19,02	2,31			
	Znanstveni magisterij in doktorat	35	18,86	2,18			
Interakcija	Srednješolska	28	23,21	3,91	7,460	4	0,113
	Višješolska	8	26,75	2,05			
	Diploma po bolonjski stopnji	14	23,07	5,57			
	Diploma (pred bolonjsko preno), magisterij po bolonjski stopnji	84	23,96	4,19			
	Znanstveni magisterij in doktorat	35	24,54	3,97			
Življenje	Srednješolska	28	39,03	5,25	7,695	4	0,103
	Višješolska	8	43,88	5,08			
	Diploma po bolonjski stopnji	14	41,14	5,08			
	Diploma (pred bolonjsko preno), magisterij po bolonjski stopnji	84	40,86	6,36			
	Znanstveni magisterij in doktorat	35	42,17	5,93			

Kot lahko razberemo iz Tabele 21, se udeleženci glede na izobrazbo ne razlikujejo statistično pomembno pri prilagoditvah na *delo*, *interakcije* in *življenje* v novi državi.

Tabela 22

Kruskal-Wallis H test za ugotavljanje razlik prilagoditev glede na dolžino dela v tujini

		<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>
Delo	Nekaj mesecev	54	17,81	3,03	8,832	3	0,032
	Eno leto	26	19,12	2,27			
	Do pet let	50	18,98	1,99			
	Več kot pet let	39	19,64	1,39			
Interakcija	Nekaj mesecev	54	23,63	4,90	4,750	3	0,191
	Eno leto	26	24,50	4,08			
	Do pet let	50	23,42	3,90			
	Več kot pet let	39	25,00	3,38			
Življenje	Nekaj mesecev	54	39,35	6,03	10,666	3	0,014

Eno leto	26	42,42	4,86
Do pet let	50	40,62	5,89
Več kot pet let	39	42,79	6,25

Kot lahko razberemo iz Tabele 22, se udeleženci statistično pomembno razlikujejo v prilagoditvah glede na dolžino dela v tujini na dimenzijah *delo* (delovne naloge, vodenje) in *življenje* oziroma splošna prilagoditev (hrana, transportni sistem, zdravstveni sistem). Najbolj se za prilagojene na teh dveh dimenzijah ocenjujejo tisti, ki so bili na delu v tujini več kot pet let, najmanj tisti, ki so bili le nekaj mesecev. Pogledali smo tudi, ali se prilagoditve udeležencev razlikujejo tudi glede na starostne skupine in izkazalo se je, da statistično pomembnih razlik ni.

Tabela 23

Povezanost med dimenzijami Blackove lestvice prilagoditev s starostjo, izobrazbo in dolžino dela v tujini (Spearmanov ρ ; N = 169)

	Delo	Interakcija	Življenje
Starost	0,158*	0,202**	0,288**
Izobrazba	0,060	0,074	0,143
Dolžina dela v tujini	0,206**	0,058	0,208**

Opombe. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Kot je razvidno iz Tabele 23, je statistično pomembna pozitivna povezanost med starostjo in prilagoditvami na *delo*, *interakcijo* in *življenje*. Tako posamezniki, ki so starejši, ocenjujejo, da so se na delovni nalogi v tujini bolje prilagodili na *delo*, *interakcije* in *življenje* kot tisti, ki so mlajši. Prav tako je statistično pomembna pozitivna povezanost med dolžino dela v tujini in prilagoditvama na *delo* in *življenje* v tuji državi. Tako posamezniki, ki so bili na delu v tujini dlje časa, ocenjujejo, da so se bolje prilagodili na delo in življenje v novi državi kot tisti, ki so bili na delu v tujini manj časa. Med izobrazbo in prilagoditvijo na *delo*, *interakcije* in *življenje* v tuji državi statistično pomembne povezanosti ni. Rezultati v Tabeli 23 odgovarjajo na naše raziskovalno vprašanje.

3.5 POVEZANOST OSEBNOSTNIH LASTNOSTI IN PRILAGODITEV

Ljudje se različno hitro in dobro prilagodijo na delovno nalogo v tujini in s pomočjo vprašalnikov lahko ugotovimo, kakšna bo ta prilagoditev. Ugotavljali smo, ali se

posameznikove osebnostne lastnosti, določene z velikimi petimi faktorji, povezujejo s faktorji prilagoditve v tuji državi. Prav tako smo ugotavljali, ali se dimenzije medkulturne prilagodljivosti povezujejo s faktorji prilagoditve. Ugotavljali smo še, ali se osebnostne lastnosti povezujejo z dimenzijami medkulturnega prilagajanja.

3.5.1 POVEZANOST OSEBNOSTNIH LASTNOSTI S PRILAGODITVAMI NA DELO, INTERAKCIJE IN ŽIVLJENJE

V Hipotezi 3a smo predpostavili, da so *ekstravertnost*, *sprejemljivost*, *vestnost* in *odprtost* pri osebah, ki so že kdaj delale v tujini, pozitivno povezane s prilagoditvijo na *delo*, na nove *interakcije* in na splošno *življenjsko* prilagoditev, *nevroticizem* pa je s temi faktorji povezan negativno. Ker so Blackovo lestvico prilagodljivosti reševali samo tisti, ki so že bili na delu v tujini, je število udeležencev v tabelah nižje.

Tabela 24

Povezanost velikih pet dimenzij s faktorji Blackove lestvice prilagodljivosti (Spearmanov ρ ; $N = 168$)

	Delo	Interakcija	Življenje
Ekstravertnost	0,249**	0,257**	0,193*
Sprejemljivost	0,034	0,255**	0,245**
Vestnost	0,328**	0,309**	0,203**
Nevroticizem	-0,309**	- 0,190*	- 0,225**
Odprtost	0,164*	0,203**	0,189*

Opombe. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Kot je razvidno iz Tabele 24, se dimenzije *ekstravertnost*, *vestnost* in *odprtost* statistično pomembno pozitivno povezujejo z vsemi tremi faktorji Blackove lestvice prilagodljivosti. Dimenzija *sprejemljivost* se pozitivno povezuje s prilagoditvijo na *interakcije* in *življenje* v novi državi. *Nevroticizem* se negativno povezuje z vsemi tremi faktorji Blackove lestvice prilagodljivosti. Posamezniki, ki se ocenjujejo kot bolj *ekstravertni* (toplina, druženje, samozavest, aktivnost, iskanje vzburjenja, pozitivne emocije), *vestni* (kompetentnost, red, čut dolžnosti, storilnost, samodisciplina, odločnost) in *odprti* (domišljija, estetski čut, globoko

doživljanje, akcije, ideje, vrednote), ocenjujejo, da so se bolje prilagodili na *delo*, *interakcije* in splošno *življenje* v tuji državi kot tisti, ki se na omenjenih dimenzijah osebnostnih lastnosti ocenjujejo z nižjimi ocenami. Najbolj izstopa povezanost med *vestnostjo* in prilagoditvijo na *delo*, saj je korelacija med njima najvišja.

Posamezniki, ki se ocenjujejo kot bolj *sprejemljive* (zaupanje, odkritost, altruizem, prilagojenost, skromnost, blagost), ocenjujejo, da so se bolje prilagodili na *interakcije* in splošno *življenje* v tuji državi, ne pa tudi na *delo* (zahteve nove delovne naloge). Posamezniki, ki ocenjujejo, da imajo višji *nevroticizem* (tesnoba, sovražnost, depresivnost), ocenjujejo, da so se slabše prilagodili na *delo*, *interakcije* in splošno *življenje* v tuji državi.

Na podlagi dobljenih rezultatov lahko Hipotezo 3a potrdimo in sklepamo, da so *ekstravertnost*, *sprejemljivost*, *vestnost* in *odprtost* pozitivno povezani s prilagoditvijo na *delo*, *interakcije* in splošno *življenje*, *nevroticizem* pa je negativno povezan z vsemi tremi faktorji.

3.5.2 POVEZANOST DIMENZIJ MEDKULTURNE PRILAGODLJIVOSTI S PRILAGODITVAMI NA DELO, INTERAKCIJE IN ŽIVLJENJE

V Hipotezi 3b smo predpostavili, da so dimenzije *čustvena odpornost*, *prilagodljivost/odprtost*, *zaznavna natančnost* in *osebna avtonomija* pozitivno povezani s prilagoditvijo na *delo*, na nove *interakcije* in na splošno *življenje*. Ker so Blackovo lestvico prilagodljivosti reševali samo tisti, ki so že bili na delu v tujini, je število udeležencev v tabelah nižje.

Tabela 25

Povezanost velikih pet dimenzij s faktorji Blackove lestvice prilagodljivosti (Spearmanov ρ ; $N = 169$)

	Delo	Interakcija	Življenje
Čustvena odpornost	0,267**	0,362**	0,316**
Prilagodljivost/odprtost	0,174*	0,428**	0,372**
Zaznavna natančnost	0,091	0,315**	0,256**
Osebna avtonomija	0,180*	0,090	0,097

Opombe. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Iz Tabele 25 je razvidno, da se *čustvena odpornost* in *prilagodljivost/odprtost* povezujeta z vsemi tremi faktorji Blackove lestvice prilagoditev. *Zaznavna natančnost* se povezuje s faktorjema *interakcija* in *življenje*, ne pa tudi s faktorjem *delo*. *Osebna avtonomija* pa se povezuje le s faktorjem *delo*. Najvišja je povezanost med *prilagodljivostjo/odprtostjo* in prilagoditvijo na *interakcije*.

Posamezniki, ki se ocenjujejo kot bolj *čustveno odporne* (uravnavanje posameznikovih čustev, nadzorovanje težkih občutij, vzdrževanje pozitivne zunanje podobe) in *prilagodljive/odprte* (neobsojanje in tolerantnost do novih idej in pravil, uživanje ob srečanju z različnimi načini razmišljanja in vedenja drugih), ocenjujejo, da se bolje prilagajajo na *delo*, *interakcije* in *življenje* v tuji državi, kot tisti, ki se ocenjujejo nižje. Posamezniki, ki se ocenjujejo kot bolj *zaznavno natančne* (učinkovitost posameznika v zaznavanju drobnih besednih in nebesednih sporočil v kulturnem okolju, pozornost na detajle, občutljivost za počutje drugih, zmožnost prepoznavanja nians v odnosih), ocenjujejo, da so se bolje prilagodili na *interakcije* in *življenje*, kot tisti, ki se pri *zaznavni natančnosti* ocenjujejo nižje. Posamezniki, ki se ocenjujejo kot bolj *osebno avtonomne* (odvisnost od kulture pri oblikovanju identitete, moč posameznika za ohranjanje vrednot v kateremkoli okolju), ocenjujejo, da so se bolje prilagodili na zahteve delovne naloge kot tisti, ki se pri *osebni avtonomiji* ocenjujejo nižje.

Na podlagi rezultatov lahko Hipotezo 3b delno potrdimo in sklepamo, da se *čustvena odpornost* in *prilagodljivost/odprtost* povezujeta s prilagoditvijo na *delo*, *interakcije* in *življenje* v tuji državi, *zaznavna natančnost* se povezuje s faktorjem *interakcija* in *življenje*, *osebna avtonomija* pa s faktorjem *delo*.

3.5.3 POVEZANOST VELIKIH PET DIMENZIJ Z DIMENZIJAMI MEDKULTURNE PRILAGODLJIVOSTI

V Hipotezi 4 smo predpostavili, da osebnostne lastnosti - *ekstravertnost*, *nevroticizem* in *odprtost* - omogočajo boljše medkulturno prilagajanje. Predvideli smo, da se bo dimenzija *ekstravertnost* pozitivno povezovala z dimenzijo *zaznavna natančnost*, da se bo dimenzija *nevroticizem* negativno povezovala z dimenzijo *čustvena odpornost* in da se bo *odprtost* pozitivno povezovala s *prilagodljivostjo/odprtostjo*.

Tabela 26

Povezanost velikih pet dimenzij z dimenzijami medkulturne prilagodljivosti (Spearmanov ρ ; $N = 360$)

	Čustvena odpornost	Prilagodljivost/ odprtost	Zaznavna natančnost	Osebna avtonomija
Ekstravertnost	0,538**	0,374**	0,318**	0,204**
Sprejemljivost	0,266**	0,440**	0,381**	0,033
Vestnost	0,239**	0,207**	0,147**	0,198**
Nevroticizem	- 0,472**	- 0,344**	- 0,316**	- 0,151**
Odprtost	0,425**	0,416**	0,403**	0,292**

Opombe. * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Iz Tabele 26 je razvidno, da se vse dimenzije velikih pet povezujejo z dimenzijami medkulturne prilagodljivosti, z izjemo *sprejemljivosti*, ki se ne povezuje statistično pomembno z *osebno avtonomijo*. Dimenzije *ekstravertnost*, *sprejemljivost*, *vestnost* in *odprtost* se s *čustveno odpornostjo*, *prilagodljivostjo/odprtostjo*, *zaznavno natančnostjo* in *osebno avtonomijo* povezujejo pozitivno, *nevroticizem* se z vsemi dimenzijami povezuje negativno. Najvišja je povezanost med *ekstravertnostjo* in *čustveno odpornostjo*.

Osebe, ki se torej ocenjujejo kot bolj *ekstravertne* (tople, družabne, samozavestne), ocenjujejo, da so bolj čustveno odporne (znajo uravnati svoja čustva in razpoloženje), *prilagodljive/odprte* (tolerantne do novih idej), *zaznavno natančne* (dobro zaznavajo besedne in nebesedne detajle v komunikaciji) in *osebno avtonomne* (moč, da ohranjajo svoje vrednote ne glede na okolico), kot tiste, ki se ocenjujejo kot manj *ekstravertne*. Enako velja za osebe, ki se ocenjujejo za bolj *vestne* (kompetentni, samodisciplinirani, odločni), in bolj *odprte* (aktivni posamezniki, z veliko idejami). Enako, z izjemo povezanosti z *osebno avtonomijo*, velja tudi za osebe, ki se ocenjujejo za bolj *sprejemljive* (zaupljivi, prilagodljivi, odkriti). Za tiste, ki si pripisujejo več *nevroticizma* (tesnoba, sovražnost, depresivnost), velja, da so manj *čustveno odporni*, *prilagodljivi/odprti*, *zaznavno natančni* in *osebno avtonomni*.

Na podlagi rezultatov lahko v celoti potrdimo Hipotezo 4 in sklepamo, da se dimenzije velikih pet z dimenzijami medkulturne prilagodljivosti povezujejo pozitivno, z izjemo *nevroticizma*, ki se povezuje negativno.

3.6 LASTNOSTI, S KATERIMI LAHKO NAPOVEMO PRILAGODLJIVOST

Z multiplo regresijo napovedujemo vrednost kriterija (odvisne spremenljivke) na osnovi dveh ali več prediktorjev (neodvisnih spremenljivk) oziroma iščemo linearno kombinacijo prediktorjev, katere vrednosti bodo čim bližje vrednostim kriterija (Sočan, 2011).

3.6.1 REGRESIJSKI MODEL ZA NAPOVEDOVANJE REZULTATA DIMENZIJ MEDKULTURNE PRILAGODLJIVOSTI

Za postavitev regresijskega modela smo izbrali neodvisne spremenljivke: osebnostne lastnosti (*ekstravertnost, sprejemljivost, vestnost, nevroticizem, odprtost*). Odvisno spremenljivko so predstavljale posamezne dimenzije Vprašalnika medkulturne prilagodljivosti. Zanimalo nas je, katere osebnostne lastnosti vplivajo na različne dimenzije medkulturnega prilagajanja.

Z metodo *enter* smo opravili regresijo za Vprašalnik medkulturne prilagodljivosti. Vpeljali smo štiri regresije, za vsakega od dimenzij medkulturne prilagodljivosti - *čustvena odpornost, prilagodljivost/odprtost, zaznavna natančnost* in *osebna avtonomija*. Neodvisne spremenljivke, ki smo jih želeli vključiti v model, smo v model vstavili naenkrat. V nadaljevanju predstavljamo vse štiri regresije, saj se je izkazalo, da so vsi štirje modeli statistično pomembni.

V Hipotezi 5a smo predpostavili, da lahko s pomočjo dimenzij osebnostnih lastnosti napovedujemo dimenzije medkulturnega prilagajanja.

Prvi dobljeni regresijski model za napovedovanje dimenzije *čustvena odpornost* je smiseln, saj se statistično pomembno prilega podatkom. Determinacijski koeficient R^2 nam pove, da lahko z neodvisnimi spremenljivkami, ki smo jih vnesli v model, pojasnimo 45,9 % celotne variance odvisne spremenljivke. Statistično pomembni standardni regresijski koeficienti β so za neodvisne spremenljivke *ekstravertnost, nevroticizem* in *odprtost*. (Tabele 27-29).

Tabela 27

Multipla korelacija za napovedovanje dimenzije čustvena odpornost (prediktorji: dimenzije osebnostnih lastnosti)

<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>Popravljeni R</i> ²	<i>SE napovedi</i>
0,677	0,459	0,451	6,74

Tabela 28

Analiza variance za ugotavljanje statistične pomembnosti regresijskega modela

Vir variabilnosti	SS	df	MS	F	p
Regresija	13619,139	5	2723,828	60,034	0,000
Reziduali	16061,605	354	45,372		
Skupaj	29680,744	359			

Tabela 29

Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo pri napovedovanju dimenzije čustvena odpornost

	Nestandardizirani Koeficient		Standardizirani koeficient	t	p
	B	SE	β		
Konstanta a	56,157	5,747		9,771	0,000
Ekstravertnost	0,648	0,080	0,364	8,121	0,000
Sprejemljivost	- 0,006	0,085	- 0,003	- 0,070	0,944
Vestnost	0,079	0,081	0,041	0,977	0,329
Nevroticizem	- 0,505	0,088	- 0,283	- 5,720	0,000
Odprtost	0,414	0,068	0,250	6,093	0,000

Rezultati kažejo, da od vseh v model vnešenih neodvisnih spremenljivk rezultat na dimenziji *čustvena odpornost* lahko napovedujejo osebnostne lastnosti *ekstravertnost*, *nevroticizem* in *odprtost*. Pri *ekstravertnosti* in *odprtosti* je standardiziran regresijski koeficient pozitiven, kar pomeni, da so predvsem tisti, ki so bolj samozavestni, aktivni, imajo bujno domišljijo in veliko idej, bolj čustveno odporni. Pri *nevroticizmu* je standardiziran regresijski koeficient negativen, kar pomeni, da so predvsem tisti, ki niso tesnobni, depresivni in napeti, bolj čustveno odporni in obratno.

Drugi dobljeni regresijski model za napovedovanje dimenzije *prilagodljivost/odprtost* je smiseln, saj se statistično pomembno prilega podatkom. Determinacijski koeficient R^2 nam pove, da lahko z neodvisnimi spremenljivkami, ki smo jih vnesli v model, pojasnimo 33,0 % celotne variance odvisne spremenljivke. Statistično pomembni standardni regresijski koeficienti β so za neodvisne spremenljivke *ekstravertnost*, *sprejemljivost* in *odprtost*. (Tabele 30-32).

Tabela 30

Multipla korelacija za napovedovanje dimenzije prilagodljivost/odprtost (prediktorji: dimenzije osebnostnih lastnosti)

R	R^2	Popravljeni R^2	SE napovedi
0,575	0,330	0,321	6,64

Tabela 31

Analiza variance za ugotavljanje statistične pomembnosti regresijskega modela

Vir variabilnosti	SS	df	MS	F	p
Regresija	7693,010	5	1538,602	34,933	0,000
Reziduali	15591,539	354	44,044		
Skupaj	23284,549	359			

Tabela 32

Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo pri napovedovanju dimenzije prilagodljivost/odprtost

	Nestandardizirani Koeficient		Standardizirani koeficient	t	p
	B	SE	β		
Konstanta a	25,744	5,662		4,547	0,000
Ekstravertnost	0,308	0,079	0,196	3,917	0,000
Sprejemljivost	0,495	0,084	0,305	5,889	0,000

Vestnost	0,050	0,080	0,029	0,626	0,532
Nevroticizem	- 0,038	0,087	- 0,024	- 0,436	0,663
Odprtost	0,421	0,067	0,287	6,283	0,000

Rezultati kažejo, da od vseh v model vnešenih neodvisnih spremenljivk rezultat na dimenziji *prilagodljivost/odprtost* lahko napovedujejo osebnostne lastnosti *ekstravertnost*, *sprejemljivost* in *odprtost*. Vsi trije standardizirani regresijski koeficienti so pozitivni, kar pomeni, da so predvsem tisti, ki so bolj samozavestni in aktivni, zaupljivi in odkriti, ki imajo bujno domišljijo in veliko idej, bolj *prilagodljivi/odprti*.

Tudi tretji dobljeni regresijski model za napovedovanje dimenzije *zaznavna natančnost* je smiseln, saj se statistično pomembno prilega podatkom. Determinacijski koeficient R^2 nam pove, da lahko z neodvisnimi spremenljivkami, ki smo jih vnesli v model, pojasnimo 26,0 % celotne variance odvisne spremenljivke. Statistično pomembni standardni regresijski koeficienti β so za neodvisne spremenljivke *ekstravertnost*, *sprejemljivost* in *odprtost*. (Tabele 33-35).

Tabela 33

Multipla korelacija za napovedovanje dimenzije zaznavna natančnost (prediktorji: dimenzije osebnostnih lastnosti)

<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>Popravljeni R</i> ²	<i>SE napovedi</i>
0,510	0,260	0,249	4,15

Tabela 34

Analiza variance za ugotavljanje statistične pomembnosti regresijskega modela

Vir variabilnosti	<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Regresija	2137,643	5	427,529	24,850	0,000
Reziduali	6090,332	354	17,204		
Skupaj	8227,975	359			

Tabela 35

Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo pri napovedovanju dimenzije zaznavna natančnost

	Nestandardizirani koeficient		Standardizirani koeficient	<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>B</i>	<i>SE</i>	β		
Konstanta a	26,728	3,539		7,552	0,000
Ekstravertnost	0,128	0,049	0,137	2,603	0,010
Sprejemljivost	0,267	0,053	0,277	5,083	0,000
Vestnost	- 0,017	0,050	- 0,016	- 0,334	0,739
Nevroticizem	- 0,033	0,054	- 0,035	- 0,612	0,541
Odprtost	0,252	0,042	0,289	6,008	0,000

Rezultati kažejo, da od vseh v model vnešenih neodvisnih spremenljivk rezultat na dimenziji *zaznavna natančnost* lahko napovedujejo osebnostne lastnosti *ekstravertnost*, *sprejemljivost* in *odprtost*. Vsi trije standardizirani regresijski koeficienti so pozitivni, kar pomeni, da se predvsem tisti, ki so bolj samozavestni in aktivni, zaupljivi in odkriti, ki imajo bujno domišljijo in veliko idej, bolj *zaznavno natančni*.

Četrty dobljeni regresijski model za napovedovanje dimenzije *osebna avtonomija* je smiseln, saj se statistično pomembno prilega podatkom. Determinacijski koeficient R^2 nam pove, da lahko z neodvisnimi spremenljivkami, ki smo jih vnesli v model, pojasnimo 10,1 % celotne variance odvisne spremenljivke. Statistično pomembni standardni regresijski koeficienti β so za neodvisni spremenljivki *ekstravertnost* in *odprtost*. (Tabele 36-38).

Tabela 36

Multipla korelacija za napovedovanje dimenzije osebna avtonomija (prediktorji: dimenzije osebnostnih lastnosti)

<i>R</i>	R^2	Popravljeni R^2	<i>SE napovedi</i>
0,318	0,101	0,088	3,07

Tabela 37

Analiza variance za ugotavljanje statistične pomembnosti regresijskega modela

Vir variabilnosti	SS	df	MS	F	p
Regresija	374,331	5	74,866	7,961	0,000
Reziduali	3329,001	354	9,404		
Skupaj	3703,333	359			

Tabela 38

Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo pri napovedovanju dimenzije osebna avtonomija

	Nestandardizirani koeficient		Standardizirani koeficient	t	p
	B	SE	β		
Konstanta a	25,506	2,616		9,748	0,000
Ekstravertnost	0,049	0,036	0,078	1,340	0,181
Sprejemljivost	- 0,034	0,039	- 0,052	- 0,864	0,388
Vestnost	0,120	0,037	0,174	3,230	0,001
Nevroticizem	- 0,012	0,040	- 0,018	- 0,288	0,774
Odprtost	0,119	0,031	0,203	3,833	0,000

Rezultati kažejo, da od vseh v model vnešenih neodvisnih spremenljivk rezultat na dimenziji *osebna avtonomija* lahko napovedujeta osebnostni lastnosti *ekstravertnost* in *odprtost*. Oba standardizirana regresijska koeficienta sta pozitivna, kar pomeni, da se predvsem tisti, ki so bolj samozavestni in aktivni, in ki imajo bujno domišljijo in veliko idej, bolj *osebno avtonomni*.

Na podlagi dobljenih rezultatov lahko Hipotezo 5a delno potrdimo, saj z nekaterimi dimenzijami osebnosti lahko napovedujemo dimenzije medkulturne prilagodljivosti. Izmed vseh jih najbolj napovedujeta dimenziji *ekstravertnost* in *odprtost*.

3.6.2 REGRESIJSKI MODEL ZA NAPOVEDOVANJE REZULTATA POSAMEZNIH FAKTORJEV BLACKOVE LESTVICE PRILAGODLJIVOSTI

Za postavitev regresijskega modela smo izbrali neodvisne spremenljivke: osebnostne lastnosti (*ekstravertnost, sprejemljivost, vestnost, nevroticizem, odprtost*), dimenzije medkulturnega prilagajanja (*čustvena odpornost, prilagodljivost/odprtost, zaznavna natančnost, osebna avtonomija*), starost in zadovoljstvo z življenjem. Odvisno spremenljivko predstavljajo posamezni faktorji Blackove lestvice prilagodljivosti. Zanimalo nas je, s katerimi osebnostnimi lastnostmi, dimenzijami medkulturne prilagodljivosti, starostjo in zadovoljstvom z življenjem lahko napovedujemo različne faktorje prilagoditev na Blackovi lestvici prilagodljivosti.

Z metodo *enter* smo opravili regresijo za Blackovo lestvico prilagodljivosti. Vpeljali smo tri regresije, za vsakega od faktorjev na lestvici - *delo, interakcija* in *življenje*. Neodvisne spremenljivke, ki smo jih želeli vključiti v model, smo v model vstavili naenkrat. V nadaljevanju predstavljamo vse tri regresije, saj se je izkazalo, da so vsi trije modeli statistično pomembni.

V Hipotezi 5b smo predpostavili, da lahko s pomočjo dimenzij osebnostnih lastnosti, dimenzij medkulturne prilagodljivosti, zadovoljstva z življenjem in starosti napovedujemo prilagoditve na faktorje *delo, interakcija* in *življenje* v tuji državi.

Prvi dobljeni regresijski model za napovedovanje prilagoditve na *delo* je smiseln, saj se statistično pomembno prilega podatkom. Determinacijski koeficient R^2 nam pove, da lahko z neodvisnimi spremenljivkami, ki smo jih vnesli v model, pojasnimo 27,4 % celotne variance odvisne spremenljivke. Statistično pomembni standardni regresijski koeficienti β so za neodvisni spremenljivki *vestnost* in *nevroticizem* (Tabele 39-41).

Tabela 39

Multipla korelacija za napovedovanje faktorja delo (prediktorji: dimenzije osebnostnih lastnosti, dimenzije medkulturnega prilagajanja, zadovoljstvo z življenjem in starost)

<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>Popravljeni R</i> ²	<i>SE napovedi</i>
0,523	0,274	0,222	2,12

Tabela 40

Analiza variance za ugotavljanje statistične pomembnosti regresijskega modela

Vir variabilnosti	SS	df	MS	F	p
Regresija	264,056	11	24,005	5,339	0,000
Reziduali	701,349	156	4,496		
Skupaj	965,405	167			

Tabela 41

Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo pri napovedovanju faktorja delo

	Nestandardizirani Koeficient		Standardizirani koeficient	t	p
	B	SE	β		
Konstanta a	12,731	3,397		3,747	0,000
Ekstravertnost	0,033	0,041	0,070	0,797	0,427
Sprejemljivost	- 0,096	0,047	- 0,192	- 2,043	0,043
Vestnost	0,120	0,038	0,233	3,121	0,002
Nevroticizem	- 0,114	0,044	-0,232	- 2,584	0,011
Odprtost	0,049	0,034	0,110	1,434	0,154
Čustvena odpornost	0,005	0,033	0,017	0,148	0,883
Prilagodljivost/odprtost	0,033	0,032	0,102	1,022	0,308
Zaznavna natančnost	- 0,046	0,047	- 0,090	-0,990	0,324
Osebna avtonomija	0,042	0,058	0,057	0,723	0,471
Zadovoljstvo z življenjem	0,049	0,030	0,126	1,626	0,106

Starost	0,041	0,028	0,111	1,493	0,137
---------	-------	-------	-------	-------	-------

Rezultati kažejo, da od vseh v model vnešenih neodvisnih spremenljivk na rezultat na faktorju *delo* vplivata osebnostni lastnosti *vestnost* in *nevroticizem*. Pri *vestnosti* je standardiziran regresijski koeficient pozitiven, kar pomeni, da se tisti, ki so bolj vestni, bolj disciplinirani in nagnjeni k redu, bolje prilagodijo na delovno nalogo v tujini. Pri *nevroticizmu* je standardiziran regresijski koeficient negativen, kar pomeni, da se tisti, ki niso tesnobni, depresivni in napeti, bolje prilagodijo na delovno nalogo v tujini in obratno.

Drugi dobljeni regresijski model za napovedovanje prilagoditve na *interakcije* je smiseln, saj se statistično pomembno prilega podatkom. Determinacijski koeficient R^2 kaže, da lahko z neodvisnimi spremenljivkami pojasnimo 23,3 % celotne variance odvisne spremenljivke. Za napovedovanje faktorja *interakcija* sta statistično pomembna standardizirana koeficienta β pri dimenziji *vestnost* in *prilagodljivost/odprtost* (Tabele 42-44).

Tabela 42

Multipla korelacija za napovedovanje faktorja interakcija (prediktorji: dimenzije osebnostnih lastnosti, dimenzije medkulturnega prilagajanja, zadovoljstvo z življenjem in starost)

R	R^2	Popravljeni R^2	SE napovedi
0,482	0,233	0,178	3,80

Tabela 43

Analiza variance za ugotavljanje statistične pomembnosti regresijskega modela

Vir variabilnosti	SS	df	MS	F	p
Regresija	681,522	11	61,957	4,299	0,000
Reziduali	2248,478	156	14,413		
Skupaj	2930,000	167			

Tabela 44

Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo pri napovedovanju faktorja interakcija

	Nestandardizirani Koeficient		Standardizirani koeficient	<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>B</i>	<i>SE</i>	β		
Konstanta a	4,548	6,083		0,748	0,456
Ekstravertnost	- 0,023	0,073	- 0,028	-0,310	0,757
Sprejemljivost	- 0,021	0,084	- 0,024	- 0,248	0,804
Vestnost	0,210	0,069	0,235	3,056	0,003
Nevroticizem	0,014	0,079	0,016	0,172	0,864
Odprtost	0,039	0,061	0,050	0,631	0,529
Čustvena odpornost	0,061	0,060	0,117	1,012	0,313
Prilagodljivost/ odprtost	0,181	0,058	0,319	3,113	0,002
Zaznavna natančnost	- 0,023	0,084	- 0,026	- 0,278	0,782
Osebna avtonomija	- 0,191	0,104	- 0,149	- 1,828	0,069
Zadovoljstvo z življenjem	0,017	0,054	0,025	0,311	0,757
Starost	0,029	0,050	0,044	0,582	0,561

Rezultati kažejo, da od vseh v model vnešenih neodvisnih spremenljivk prilagoditev na nove *interakcije* v tuji državi lahko napovedujeta dimenzija osebnostne lastnosti *vestnost* in dimenzija medkulturne prilagodljivosti *prilagodljivost/odprtost*. Standardiziran regresijski koeficient je pozitiven, kar pomeni, da se tisti, ki so bolj vestni, redoljubni in disciplinirani, in tisti, ki so tolerantni do novih idej, bolje prilagodijo na nove stike v tujini, na odnose z ljudmi iz lokalnega okolja.

Tudi tretji regresijski model za napovedovanje prilagoditve na *življenje* je smiseln, saj se odvisna spremenljivka *življenje* statistično pomembno prilega podatkom. Iz determinacijskega koeficienta R^2 lahko razberemo, da lahko z neodvisnimi spremenljivkami pojasnimo 16,4 % celotne variance odvisne spremenljivke. Standardizirani regresijski koeficient β ni statistično pomemben pri nobenem izmed prediktorjev (Tabele 45-47).

Tabela 45

Multipla korelacija za napovedovanje faktorja življenje (prediktorji: dimenzije osebnostnih lastnosti, dimenzije medkulturnega prilagajanja, zadovoljstvo z življenjem in starost)

R	R^2	Popravljeni R^2	SE napovedi
0,405	0,164	0,105	5,67

Tabela 46

Analiza variance za ugotavljanje statistične pomembnosti regresijskega modela

Vir variabilnosti	SS	df	MS	F	p
Regresija	982,830	11	89,348	2,783	0,002
Reziduali	5008,789	156	32,108		
Skupaj	5991,619	167			

Tabela 47

Nestandardizirani in standardizirani koeficienti za multiplo regresijo pri napovedovanju faktorja življenje

	Nestandardizirani koeficient		Standardizirani koeficient	t	p
	B	SE	β		
Konstanta a	20,244	9,079		2,230	0,027
Ekstravertnost	- 0,007	0,109	- 0,006	- 0,064	0,949
Sprejemljivost	0,026	0,125	0,021	0,210	0,834
Vestnost	0,126	0,103	0,099	1,230	0,221
Nevroticizem	- 0,083	0,118	- 0,067	- 0,700	0,485

Odprtost	0,077	0,091	0,069	0,841	0,402
Čustvena odpornost	0,062	0,090	0,083	0,692	0,490
Prilagodljivost/ odprtost	0,169	0,087	0,208	1,946	0,053
Zaznavna natančnost	- 0,015	0,125	- 0,012	- 0,119	0,905
Osebna avtonomija	- 0,182	0,156	- 0,100	-1,170	0,244
Zadovoljstvo z življenjem	0,021	0,080	0,022	0,258	0,797
Starost	0,104	0,074	0,112	1,409	0,161

Na podlagi dobljenih rezultatov Hipoteze 5b ne moremo potrditi, saj s pomočjo osebnostnih lastnosti in dimenzij medkulturne prilagodljivosti, pa tudi zadovoljstva z življenjem in starosti težko učinkovito napovedujemo prilagajanje na delo, interakcije in življenje.

4 RAZPRAVA

Količina dela v tujini se je v zadnjih letih povečala in trendi kažejo, da ga bo v prihodnje še več. Podjetja imajo zahtevno nalogo, da izberejo primerne kandidata za delo v tujini, zato se raziskovalci že vrsto let trudijo najti pravo formulo, kako izbrati ustreznega zaposlenega, ki se bo na odhod v tujino kar se da dobro prilagodil in ki bo delovno nalogo v tujini dokončal. Velik je namreč odstotek neuspešno in predčasno zaključenih delovnih misij na tujem.

Na prilagoditev in opravljanje delovne naloge v tujini vplivajo različni dejavniki. Eni najpomembnejših, ki vplivajo na prilagoditev zaposlenega na delu v tujini, so osebni dejavniki (Huang, Chi in Lawler, 2005). Če je mogoče najti specifične dejavnike osebnosti in druge, ki na prilagoditev vplivajo, bi bilo lažje oblikovati selekcijske kriterije za izbor primernih kandidatov za napotitev v tujino.

V magistrski nalogi nas je zato zanimalo, ali je mogoče s poznavanjem osebnostnih in drugih lastnosti zaposlenih napovedovati, kateri zaposleni se bodo v tujini bolje prilagodili in bodo bolj zadovoljni z življenjem. Za cilj magistrske naloge smo si tako zadali preučitev tega, ali bodo posamezniki, ki delajo ali so že delali v tujini, v primerjavi s tistimi, ki še niso in ki delajo doma, imeli drugače izražene osebne značilnosti in dimenzije medkulturnega prilagajanja, ali bodo posamezniki, ki so že delali v tujini, v primerjavi s tistimi, ki še niso, bolj zadovoljni z življenjem, ali so osebne značilnosti povezane z boljšo prilagoditvijo na mednarodno nalogo v tujini, ali osebne značilnosti omogočajo boljše medkulturno prilagajanje in ali na opravljanje delovne naloge v tujini vplivajo starost, spol, dosežena izobrazba in trajanje delovne izkušnje v tujini ter ali je mogoče s pomočjo nekaterih značilnosti, predvsem osebnostnih, napovedovati prilagoditev na delo, interakcije in življenje v novem okolju ter medkulturno prilagajanje.

4.1 PRIMERJAVA OSEBNOSTNIH LASTNOSTI IN DIMENZIJ MEDKULTURNE PRILAGODLJIVOSTI MED OSEBAMI, KI SO ŽE DELALE V TUJINI, IN TISTIMI, KI ŠE NISO

Predpostavili smo, da bodo posamezniki, ki delajo ali so že kdaj delali v tujini, v primerjavi s tistimi, ki ne delajo oziroma še niso delali v tujini, pokazali večjo odprtost, sprejemljivost, vestnost, ekstravertnost in nižji nevroticizem. Izkazalo se je, da se omenjeni skupini statistično pomembno razlikujeta le na dimenziji odprtost. Tisti, ki so že delali v tujini,

ocenjujejo, da so bolj odprti, kar pomeni, da imajo več domišljije, idej, so bolj za akcijo, izražen imajo estetski čut, stvari doživljajo bolj globoko.

Z rezultati nismo potrdili Hipoteze 1a, v kateri smo predpostavili razlike v osebnostnih lastnostih med skupino zaposlenih, ki že imajo mednarodno delovno izkušnjo in tistimi, ki je še nimajo. Zmotno smo predpostavljali, da bodo imeli tisti, ki so že delali v tujini, bolj izražene osebnostne lastnosti, ki naj bi jih imeli na mednarodnih nalogah najbolj uspešni zaposleni: da so ekstravertni, odprti, prijetni oziroma sprejemljivi, vestni in mirni, torej ne nevrotični posamezniki (Wildermuth, 2005). Za delo v tujini se namreč ne odločijo oziroma ga ne sprejmejo vedno najbolj optimalni zaposleni, kar ugotavljajo tudi raziskave - zaposleni se namreč pogosto ne prilagodijo dobro na razmere v novi državi (Caligiuri, 1997), med 20 do 50 odstotkov delovnih nalog se v tujini konča predčasno (Wildermuth, 2005). Sami denimo nismo preverjali, ali so tisti, ki so se vrnili z delovne naloge v tujini, to uspešno zaključili, ali so se vrnili predčasno.

Se pa dobljeni rezultati skladajo s predhodnimi raziskavami, kjer so raziskovalci (Albrecht idr., 2014) ugotavljali, da ima ključno vlogo pri odločitvi za odhod v tujino ravno odprtost posameznika, kjer so se v naši raziskavi razlike pokazale: tisti, ki delajo ali pa so že delali v tujini, so bolj odprti. Osebe z višje izraženo odprtostjo so bolj pripravljene sprejeti delo v tujini (Lievens, Decaestecker, Coetsier in Geirnaert, 2001; Ones in Viswesvaran, 1997). Odprtost naj bi bila tista dimenzija, ki najbolj razlikuje tiste, ki delajo v tujini, od ostale populacije, odprti posamezniki so običajno bolj sprejemljivi do drugih kultur (Kealey, 1996). Da se odprtost močno povezuje s tem, ali bo nekdo sprejel mednarodno nalogo v tujini, so ugotavljali Albrecht idr. (2014), ki svetujejo, da podjetje, ko izbira kandidate za delo v tujini, zato upošteva dosežke pri postavki odprtosti.

Ob tem, ali se zaposleni, ki so že delali v tujini in tisti, ki še niso, razlikujejo v osebnostnih lastnostih, smo pogledali, ali se osebnostne lastnosti pri tistih, ki so že delali v tujini, razlikujejo glede na dolžino dela, na obdobje, kako dolgo so bili v tujini. Statistično pomembno so se razlikovali pri vestnosti, pri čemer so imeli najbolj izraženo dimenzijo tisti, ki so v tujini delali več kot pet let, najmanj pa tisti, ki so v tujini delali nekaj mesecev. Osebe, ki so bile v tujini dlje časa, so se ocenile kot bolj kompetentne, nagnjene k redu, da imajo visoko izražen čut dolžnosti, so storilnostne, samodisciplinirane in odločne. Morebiti vestnost ne razlikuje toliko med osebami, ki se odločijo za delo v tujini, je pa morda razlog, da nekdo na delu v tujini vztraja dlje časa. To bi lahko sklepali tudi po korelaciji, ki se je izkazala za

statistično pomembno, in sicer, da dolžina dela v tujini napoveduje posameznikovo vestnost in obratno, bolj kot je posameznik vesten, dlje časa bo ostal v tujini. Zaposleni, ki so vestni, veljajo za take, da večinoma stalno veliko delajo, so nagnjeni k odgovornosti, naloge izvedejo urejeno in dobro načrtovano (Huang idr., 2005). Takšni zaposleni bodo naloge uspešno izpeljali.

Predpostavili smo tudi, da bodo posamezniki, ki so že kdaj delali v tujini, v primerjavi s tistimi, ki še niso delali v tujini, pokazali večjo čustveno odpornost, prilagodljivost/odprtost, zaznavno natančnost, osebno avtonomijo. Pri treh dimenzijah smo uspeli dokazati statistično pomembne razlike. Tisti, ki so že bili na delu v tujini, so se ocenili višje na dimenzijah čustvena odpornost, prilagodljivost/odprtost in zaznavna natančnost. To pomeni, da so se ocenili kot osebe, ki znajo bolje uravnnavati svoja čustva, nadzorovati težka občutja, vzdrževati pozitivno samopodobo, kar vsebuje dimenzija čustvena odprtost. Prav tako so osebe, ki so že bile na delu v tujini, ocenile, da manj obsojajo nove ideje in pravila, da bolj uživajo ob srečanju z različnimi načini razmišljanja in vedenja drugih, kar vsebuje dimenzija prilagodljivost/odprtost. Osebe, ki so že bile na delu v tujini, so menile, da so bolj učinkovite v zaznavanju drobnih besednih in nebesednih sporočil v kateremkoli kulturnem okolju, da so bolj pozorne na detajle in občutljive za počutje drugih, bolj prepoznavajo vse odtenke medsebojnih odnosov. Nismo pa pokazali statistično pomembnih razlik med skupinama pri dimenziji osebna avtonomija. Tisti, ki so že bili na delu v tujini, niso ocenjevali, da so bolj avtonomni, torej, da so bolj močni pri ohranjanju vrednot, ne glede na to, kje so.

Pričakovali smo, da se bosta skupini razlikovali v vseh štirih dimenzijah, saj so posamezniki, ki so močni na vseh štirih področjih, medkulturno bolj učinkoviti, visoko izražene dimenzije jim lahko pomagajo, da so v medkulturnih interakcijah bolj uspešni (Kelley in Meyers, 1995). A kot že rečeno prej, ni nujno, da so bili na delu v tujini najbolj primerni posamezniki oziroma tisti, ki bi lahko bili najbolj učinkoviti. Ne glede na to, je bilo razlike med posamezniki mogoče pričakovati tudi zato, ker je rezultat na dimenzijah, ki jih meri CCAI, mogoče povečati, bodisi s pomočjo treninga, bodisi z novimi izkušnjami v tujini, torej je bilo pričakovati, da se bodo zaposleni, ki so že delali v tujini, tudi na dimenziji osebna avtonomija ocenili višje kot tisti, ki v tujini še niso delali. Morebiti naše predvidevanje ni bilo napačno, ampak je rezultat odvisen tudi od tega, da je zanesljivost dimenzije osebna avtonomija v našem vzorcu nekoliko nižja. Podobno nižja je bila sicer tudi pri nekaterih drugih raziskovalcih (Nguyen idr., 2010). Lahko, da je bila katera od postavk manj razumljiva in bi morali iskati ustrežnejši prevod. Pri dimenziji osebna avtonomija, ki vsebuje sedem postavk,

se morajo posamezniki samooceniti na postavkah kot sta "Verjamem, da lahko tudi v nepoznanih okoljih dosežem, kar si zadam." in "Brez težav obdržim svoje vrednote tudi med tistimi, ki nimajo enakih vrednot." Razloge, da se zaposleni, ki so že delali v tujini, niso ocenjevali višje kot tisti, ki delajo v Sloveniji, je morda mogoče iskati tudi v kulturi Slovencev, ki na splošno nima tako izražene pripadnosti med državljani, kot je to značilno za ameriško kulturo. Hipotezo 1b, v kateri smo predvideli, da se bosta skupini razlikovali v dimenzijah medkulturne prilagodljivosti, lahko skoraj v celoti potrdimo, od naših pričakovanj odstopa le dimenzija osebna avtonomija.

4.2 PRIMERJAVA ZADOVOLJSTVA Z ŽIVLJENJEM MED TISTIMI, KI SO ŽE DELALI V TUJINI, IN TISTIMI, KI ŠE NISO

Predpostavili smo, da bodo posamezniki, ki so že delali v tujini, v primerjavi s tistimi, ki še niso delali v tujini, pokazali večje zadovoljstvo z življenjem. A izkazalo se je, da Hipoteze 2, v kateri smo to predvideli, ne moremo potrditi, saj se skupini med seboj nista statistično pomembno razlikovali. Udeleženci se niso statistično pomembno razlikovali v zadovoljstvu z življenjem niti glede na to, kako dolgo so delali v tujini, kar pomeni, da tudi to, da so se zaposleni prilagodili na novo delovno okolje in v tujini ostali tudi v daljšem časovnem obdobju, ni povečalo njihovega zadovoljstva. Prav tako dolžina dela v tujini ni bila statistično pomembno povezana z zadovoljstvom z življenjem.

Da bi lahko bili zaposleni v tujini bolj zadovoljni z življenjem, smo sklepali na podlagi tega, da se za delo v tujini odločajo posamezniki z bolj izraženo odprtostjo, taki pa naj bi uživali v širšem naboru izkušenj, ki vodijo do subjektivnega občutka blagostanja in splošnega zadovoljstva z življenjem (Costa in McCrae, 1980). A že v nekaterih drugih raziskavah so avtorji ugotavljali (Albrecht idr., 2014), da se zaposleni v tujini ne ocenjujejo kot bolj zadovoljne z življenjem, kar so pripisali vsem možnim spremembam, ki so jim priča zaposleni v tujini, ob tem so možni še razlogi kot to, da so zaposleni lahko v tem času oddaljeni od svoje družine, kar zagotovo ne veča njihovega zadovoljstva. Kot je ugotavljal že Konrad (1996), se je v primerjavi s preteklostjo povečala tudi povezanost kariere z drugimi življenjskimi področji, pomembne so interakcije med delom, osebno identiteto, družino, socialnim okoljem, statusom. Hipoteze 2 torej nismo mogli potrditi, so pa rezultati skladni z nekaterimi ugotovitvami drugih avtorjev.

4.3 POVEZANOST OSEBNOSTNIH LASTNOSTI IN DIMENZIJ MEDKULTURNE PRILAGODLJIVOSTI S PRILAGODITVAMI

V raziskavi smo predpostavili, da so ekstravertnost, sprejemljivost, vestnost in odprtost pri osebah, ki so že kdaj delale v tujini, pozitivno povezane s prilagoditvijo na delo, na nove interakcije in na splošno življenje, nevroticizem pa da je s temi faktorji povezan negativno. Izkazalo se je, da se dimenzije ekstravertnost, vestnost in odprtost statistično pomembno pozitivno povezujejo z vsemi tremi faktorji Blackove lestvice prilagodljivosti. Dimenzija sprejemljivost se je pozitivno povezovala s prilagoditvijo na interakcije in življenje v novi državi. Nevroticizem se je negativno povezoval z vsemi tremi faktorji Blackove lestvice prilagodljivosti.

Posamezniki, ki so se ocenili kot bolj ekstravertni, ki so torej bolj topli, taki, da se radi družijo, so samozavestni, aktivni, iščejo vzburjenje in pozitivne emocije, tisti, ki so se ocenili kot bolj vestni, torej kot kompetentni, nagnjeni k redu, z visokim čutom dolžnosti, storilnostni, samodisciplinirani in odločni, ter tisti, ki so se označili za odprte, torej da imajo domišljijo, estetski čut, da stvari globoko doživljajo, da so za akcijo, da imajo vedno nove ideje, se bolje prilagajajo na delo, interakcije in splošno življenje. Taki posamezniki se v tujini torej bolje znajdejo v novem delovnem okolju, od tega, da se prilagodijo novim odgovornostim, vodenju in da izpolnjujejo kriterije uspešnosti v tuji državi, do tega da se lažje prilagodijo na druženje in komunikacijske stike z domačini, prav tako pa se lažje prilagodijo na stanovanjske razmere, hrano, nakupovalne navade, zdravstveni sistem in druge vidike splošne prilagoditve. Izmed vseh povezav je najbolj izstopala povezanost med vestnostjo in prilagoditvijo na delovno nalogo, kar pomeni, da osebe, ki so bolj vestne, bolje sprejmejo nove izzive delovnega mesta, ki jih ponuja tujina.

Medtem pa osebna dimenzija sprejemljivost, ki jo premorejo več tisti, ki so bolj zaupljivi, odkriti, altruistični, prilagojeni, skromni in blagi, za samo delovno nalogo ni bila tako pomembna, pomembno pa se je povezovala s prilagajanjem na odnose v novi državi in splošno življenje. Nevroticizem, ki se je z vsemi faktorji Blackove lestvice prilagodljivosti povezoval negativno, pa prilagajanje na delo, druženje in splošno življenje ovira.

Naše ugotovitve se skladajo z nekaterimi ugotovitvami drugih raziskovalcev (Huang, Chi in Lawler, 2005), ki so v primeru ekstravertnosti ugotovili, da so takšni zaposleni bolj prilagodljivi, da ekstravertnost korelira z Blackovo tridimenzionalno lestvico prilagodljivosti, na podlagi ekstravertiranosti je mogoče napovedovati delovno uspešnost zaposlenega na

mednarodni nalogi (Mol, Born, Willemsen in Van Der Molen, 2005). Z vestnostjo in nevroticizmom je mogoče napovedati, kako bo delavec izvedel delo na mednarodni nalogi (Mol idr., 2005). Da odprtost korelira z Blackovo tridimezionalno lestvico prilagodljivosti in ima pozitiven vpliv na prilagoditev na delo in na splošno prilagoditev na življenje v novi državi, so ugotavljali Huang idr. (2005).

Sprejemljivost se pri nas ni povezovala s prilagoditvijo na delo, medtem pa raziskovalci (Caligiuri, 2000) ugotavljajo, da ima višja sprejemljivost vpliv na to, ali bodo zaposleni zaključili delovno nalogo. Morda nima največjega vpliva na samo delovno nalogo, ampak bolj na druge vidike življenja v novi državi. Bolj sprejemljivi se lažje prilagodijo na odnose z ljudmi in zahteve vsakdanjega življenja in to jim očitno omogoča, da se lažje prilagodijo na celotno delovno nalogo. Huang idr. (2005) so ugotovili, da sprejemljivost korelira s tremi dimenzijami Blackove lestvice prilagodljivosti, izpostavili so, da je bolj povezana z vidiki medosebnih odnosov, podobno so ugotovili Mol idr. (2005), da je sprejemljivost povezana predvsem na prilagajanje novim interakcijam. Huang idr. (2005) pravijo, da je sprejemljivost manj povezana s splošnimi vidiki prilagajanja na življenje, s čimer pa se sami ne moremo strinjati, saj smo to povezanost ugotovili. Nevroticizem je povezan z zmanjšano čustveno kontrolo in stabilnostjo (Mount in Barrick, 1995) in zaposleni, ki so zmožni bolje kontrolirati svoja čustva, bodo v interakciji z lokalnimi prebivalci in zaposlenimi v organizaciji v gostujoči državi, boljši, to pa lahko sklepamo tudi iz naših rezultatov.

Na podlagi dobljenih rezultatov lahko Hipotezo 3a, v kateri smo predvideli povezanost dimenzij osebnosti in prilagoditev na delo, interakcije in življenje, potrdimo in sklepamo, da so ekstravertnost, sprejemljivost, vestnost in odprtost pozitivno povezani s prilagoditvijo na delo, interakcije in splošno življenje, nevroticizem pa je negativno povezan z vsemi tremi faktorji.

V povezavi s prilagajanjem na delo, nove interakcije in na splošno življenje smo predpostavili, da so tudi dimenzije čustvena odpornost, prilagodljivost/odprtost, zaznavna natančnost in osebna avtonomija pozitivno povezani z vsemi tremi faktorji Blackove lestvice prilagodljivosti. Izkazalo se je, da se čustvena odpornost in prilagodljivost/odprtost povezuje z vsemi tremi faktorji, zaznavna natančnost se povezuje s faktorjema interakcija in življenje, ne pa tudi s faktorjem delo, osebna avtonomija pa se povezuje le s faktorjem delo. Najvišja je bila povezanost med prilagodljivostjo/odprtostjo in prilagoditvijo na interakcije.

Osebe, ki znajo bolje uravnavati svoja čustva in ki so tolerantne do novih idej, se bolje prilagajajo zahtevam dela, prav tako so bolj uspešne v družbenih in drugih dejavnostih z domačini v novi državi ter se uspešno prilagajajo na vse ostale vidike življenja v tujini -od hrane, do zabavnega življenja. Iz rezultatov lahko sklepamo, da to, kako učinkovit je posameznik pri zaznavanju drobnih nebesednih in besednih sporočil, pripomore pri komunikaciji z domačini in vseh vidikih življenja, medtem ko za samo delo ni tako pomembno. Za to pa je očitno pomembnejše, da zna posameznik stati za svojo odločitvijo, da stavi na svoje vrednote, da je odločen in avtonomen. Za to, da se osebna avtonomija ni povezovala s prilagoditvijo na interakcije in splošno življenje, bi lahko iskali vzroke tudi v tem, da mogoče udeleženci naše raziskave niso delali v takih kulturah, kjer bi za prilagoditev na druženje z domačini in splošno življenje potrebovali veliko osebne avtonomije. Udeležencev nismo spraševali, v katerih tujih državah so delali, veliko jih je najbrž delalo v državah Evropske unije, za nekatere vemo, da so delali oziroma delajo v ZDA, v Braziliji, na Novi Zelandiji. V morebitnih nadaljnjih študijah bi bilo verjetno smiselno vključiti tudi to vprašanje.

C. Kelley in J. Meyers (1995) sicer trdita, da so vse štiri dimenzije povezane z medkulturno učinkovitostjo v vseh kulturah, v našem primeru se je izkazalo, da na vse vidike prilagoditev vplivata čustvena odpornost in prilagodljivost/odprtost, medtem ko zaznavna natančnost in osebna avtonomija vplivata le na nekatere.

Hipotezo 3b, v kateri smo predvideli, da se dimenzije medkulturne prilagodljivosti povezujejo s prilagoditvami na delo, interakcije in življenje, lahko delno potrdimo in sklepamo, da se čustvena odpornost in prilagodljivost/odprtost povezujeta s prilagoditvijo na delo, interakcije in življenje v tuji državi, zaznavna natančnost se povezuje s faktorjem interakcija in življenje, osebna avtonomija pa s faktorjem delo.

4.4 POVEZANOST OSEBNOSTNIH LASTNOSTI Z DIMENZIJAMI MEDKULTURNE PRILAGODLJIVOSTI

Predpostavili smo, da osebnostne lastnosti - ekstravertnost, nevroticizem in odprtost - omogočajo boljše medkulturno prilagajanje. Na podlagi sorodnosti imen in opisov dimenzij smo predvideli, da se bo dimenzija ekstravertnost pozitivno povezovala z dimenzijo zaznavna

natančnost, da se bo dimenzija nevroticizem negativno povezovala z dimenzijo čustvena odpornost in da se bo odprtost pozitivno povezovala s prilagodljivostjo/odprtostjo.

Izkazalo se je, da se prav vse osebnostne značilnosti statistično pomembno povezujejo z dimenzijami medkulturne prilagodljivosti, z izjemo sprejemljivosti, ki se ni povezovala z osebno avtonomijo. Bolj kot je posameznik ekstraverten, sprejemljiv, vesten, čustveno stabilen (nasprotno od nevroticizma) in odprt, bolj je medkulturno prilagodljiv na vseh štirih dimenzijah vprašalnika. Najvišja je bila povezanost med ekstravertnostjo in čustveno odpornostjo, torej bolj kot je posameznik topel, pripravljen za druženje, samozavesten in aktiven, bolj je sposoben vzdrževati pozitivno naravnost, se soočati z močnimi občutki.

Statistično pomembno se nista povezovali le sprejemljivost in osebna avtonomija. Morda gre za to, da se dimenziji ne povezujeta, razloge iskati v vsebini obeh dimenzij. Če so sprejemljivi posamezniki bolj odkriti, altruistični, prilagojeni, skromni in blagi, morda ne morejo v tako veliki meri biti tudi taki z močnim občutkom identitete, čeprav je za osebe z visoko osebno avtonomijo značilno, da vedo, kako uveljavljati svoje odločitve in medtem spoštovati odločitve drugih. Sprejemljivi posamezniki se v odnosu do drugih ljudi skušajo držati norm oziroma pravil in hkrati v odnosu z drugimi iščejo sprejemanje in prijateljstvo, zelo sprejemljivi zaposleni na delu v tujini se skušajo naučiti, kako razmišljajo prebivalci v novem okolju, prilagodijo se njihovim občutkom in dejanjem, kadar je le možno (Barrett in Pietromonaco, 1997; Chatman in Barsade, 1995) in mogoče gre tukaj sklepati, da zato niso tudi visoko osebno avtonomni. Ko se soočijo s konfliktom, se zaposleni na delu v tujini z visoko izraženo sprejemljivostjo, spoprimejo z reševanjem težav na način, ki je običajen v državi gostiteljici.

Podobno kot mi, so povezovanje osebnostnih lastnosti in dimenzij medkulturne prilagodljivosti raziskovali denimo Nguyen idr. (2010), ki pa niso uspeli dokazati toliko različnih povezav obeh vprašalnikov, med ekstravertnostjo in zaznavno natančnostjo so celo ugotovili negativno povezavo, ki pa ni bila statistično pomembna. Se je pa čustvena odpornost pozitivno povezovala s čustveno stabilnostjo (obratno od nevroticizma), za fleksibilnost/odprtost so prav tako ugotovili pozitivno in statistično pomembno povezanost z dimenzijo odprtosti.

Ne le, da lahko na podlagi rezultatov v celoti potrdimo Hipotezo 4, v kateri smo predvideli, da se nekatere osebnostne značilnosti povezujejo z nekaterimi dimenzijami medkulturne

prilagodljivosti, izkazalo se je, da je povezav med osebnostnimi lastnostmi in dimenzijami medkulturne prilagodljivosti še več in sklepamo lahko, da se dimenzije velikih pet z dimenzijami medkulturne prilagodljivosti povezujejo pozitivno, z izjemo nevroticizma, ki se povezuje negativno.

4.5 NAPOVEDOVANJE PRILAGODITEV IN MEDKULTURNEGA PRILAGAJANJA

Na koncu smo želeli preveriti, ali je mogoče prilagajanje na mednarodno nalogo v tujini napovedovati s katerim od merskih inštrumentov, ki smo jih uporabili v raziskavi. Prilagajanje smo merili z Vprašalnikom medkulturne prilagodljivosti in Blackovo lestvico prilagodljivosti.

Preverili smo, ali je mogoče z osebnostnimi lastnostmi napovedovati dimenzije medkulturnega prilagajanja, s katerimi je mogoče videti, kako so se posamezniki prilagodili novi kulturi.

Rezultati so pokazali, da čustveno odpornost lahko napovedujejo ekstravertnost, nevroticizem in odprtost. Osebe, ki so bolj samozavestne, aktivne, imajo bujno domišljijo in veliko idej, so bolj čustveno odporne. Ker je bil standardiziran regresijski koeficient pri nevroticizmu negativen, to pomeni, da se predvsem tisti, ki niso tesnobni, depresivni in napeti, bolj čustveno odporni in obratno. Prilagodljivost/odprtost lahko napovedujejo osebnostne lastnosti ekstravertnost, sprejemljivost in odprtost, kar pomeni, da so tisti, ki so bolj samozavestni in aktivni, zaupljivi in odkriti, ki imajo bujno domišljijo in veliko idej, bolj prilagodljivi/odprti. Zaznavno natančnost lahko prav tako napovedujejo osebnostne lastnosti ekstravertnost, sprejemljivost in odprtost. Tisti, ki so bolj samozavestni in aktivni, zaupljivi in odkriti, ki imajo bujno domišljijo in veliko idej, so tudi bolj zaznavno natančni. Osebno avtonomijo pa lahko napovedujeta osebnostni lastnosti ekstravertnost in odprtost, kar pomeni, da so tisti, ki so bolj samozavestni in aktivni, in ki imajo bujno domišljijo in veliko idej, bolj osebno avtonomni.

Na podlagi dobljenih rezultatov lahko Hipotezo 5a, kjer smo predvideli, da lahko s pomočjo osebnostnih lastnosti napovedujemo medkulturno prilagodljivost, delno potrdimo, saj z nekaterimi dimenzijami osebnosti lahko napovedujemo dimenzije medkulturne

prilagodljivosti. Izmed vseh jih najbolj napovedujeta dimenziji ekstravertnost in odprtost, skupaj tvorita dimenzijo velikih dveh faktorjev imenovano plastičnost (Musek, 2015).

Ekstravertnost je povezana s kvantiteto družbenih stikov in značilnostmi posameznika kot so, da je rad v družbi, da je samozavesten, aktiven in zgovoren (Barrett in Pietromonaco, 1997), ekstraverti so zaznani kot družabni in taki, ki gredo radi med ljudi, kar gotovo vpliva na različne vidike medkulturnega prilagajanja. Zaposleni, ki so napoteni v tujino, si morajo želeli komuniciranja z domačini, tudi zato, da razumejo kulturo države gostiteljice (Black, 1990) in to, koliko razumejo kulturo, v kateri se nahajajo, med drugim tudi meri Vprašalnik medkulturne prilagodljivosti.

Ekstravertnost vpliva na to, koliko je posameznik sposoben, da vzpostavi nove vezi z novimi sodelavci (Wildermuth, 2005), nove socialne vezi so zaposlenemu seveda v pomoč, da se spopade z novostmi in zahtevami nalog, kar lahko najbrž tudi poviša rezultat na dimenzijah medkulturne prilagodljivosti. Dobre socialne vezi naj bi bile zelo povezane z uspehom zaposlenega v tujini, trdi Wildermuth (2005). Ekstravertnost tudi napoveduje verjetnost, ali bo delavec vztrajal v nalogi oziroma, ali jo bo predčasno zaključil. Če ekstravertnost dobro napoveduje dimenzije medkulturne prilagodljivosti, te pa, če so visoko izražene, pomenijo boljšo uspešnost na mednarodnih nalogah v tujini (Kelley in Meyers, 1995), je za delo v tujini vsekakor dobro izbrati osebo, ki ima visoko izraženo ekstravertnost.

Odprtost predstavlja posameznikovo zmožnost sprejemanja pogledov oziroma mnenj drugih. Točke pri tej postavki se povezujejo tudi z domišljijo osebe, kompleksnostjo in željo oziroma pripravljenost po spremembah. Vse tri lastnosti so povezane s tem, kako posameznik reagira v novih, nepoznatih situacijah. Nekateri raziskovalci odprtost povezujejo tudi z inovativnostjo na delovnem mestu, pojasnjuje Wildermuth (2005). Vse to so očitno primerne lastnosti za delo v tujini, če napovedujejo višje rezultate na dimenzijah medkulturne prilagodljivosti. Posamezniki, ki so bolj odprti za izkušnje, so širokega duha, radovedni, izvirni, inteligentni, imajo bujno domišljijo in ne obsojajo, takšni zaposleni pa so odprti za izkušnje in se z veseljem učijo novih stvari (Mount in Barrick, 1995). V državo gostiteljico vstopajo z manj stereotipnimi predstavami in z manj napačnimi pričakovanji, kar posledično omogoča boljšo prilagoditev. Osebe, ki so odprte do nove kulture, se bolje vklopijo v okolje, ugotavljajo tudi drugi raziskovalci (Teagarden in Gordon, 1995). Odprti posamezniki so se zmožni prilagajati različnim kontekstom spreminjajočih se nalog (Le Pine, Colquitt in Erez, 2000), naporne naloge in situacije pa zaznavajo bolj kot izziv in ne kot grožnjo (Penley in Tomaka, 2002),

prav zato je odprtost del pozitivnega medkulturnega odnosa, kar se odraža tudi v napovedovanju dimenzij medkulturne prilagodljivosti. Verjetno se odprti posamezniki na novo kulturo prilagodijo prej, ker zaradi svojih lastnosti zmanjšujejo možnosti za morebitne konfliktna situacije.

Predpostavili smo, da lahko s pomočjo dimenzij osebnostnih lastnosti, dimenzij medkulturne prilagodljivosti, morda pa tudi zadovoljstva z življenjem in starosti napovedujemo prilagoditve na faktorje delo, interakcija in življenje v tuji državi.

Izkazalo se je, da na rezultat na faktorju delo vplivata osebnostni lastnosti vestnost in nevroticizem. Tisti, ki so bolj vestni, bolj disciplinirani in nagnjeni k redu, se bolje prilagodijo na delovno nalogo v tujini. Pri nevroticizmu je bil standardiziran regresijski koeficient negativen, kar pomeni, da se tisti, ki niso tesnobni, depresivni in napeti, bolje prilagodijo na delovno nalogo v tujini in obratno. Rezultati so tudi pokazali, da prilagoditev na nove interakcije v tuji državi lahko napovedujeta dimenzija osebnostne lastnosti vestnost in dimenzija medkulturne prilagodljivosti prilagodljivost/odprtost. Tisti, ki so bolj vestni, redoljubni in disciplinirani, in tisti, ki so tolerantni do novih idej, se bolje prilagodijo na nove stike v tujini, na odnose z ljudmi iz lokalnega okolja. Nobeden od prediktorjev se ni povezoval s prilagoditvijo na splošno življenje.

Na podlagi dobljenih rezultatov Hipoteze 5b, v kateri smo predvideli, da lahko s pomočjo nekaterih dejavnikov napovedujemo prilagoditev na delo, interakcije in življenje, ne moremo potrditi, saj s pomočjo osebnostnih lastnosti in dimenzij medkulturne prilagodljivosti, pa tudi zadovoljstva z življenjem in starosti, težko učinkovito napovedujemo prilagajanje na mednarodno delovno nalogo. Vseeno pa lahko predlagamo, da, kadar izbiramo kandidate za delo v tujini in želimo, da se najbolje prilagodijo na delovno nalogo in interakcije v novi državi, izberemo osebo, ki se ocenjuje kot vestna, nagnjena k redu. Bolje se bo oseba prilagodila če bo ob tem izkazovala nižji nevroticizem in pa večjo prilagodljivost/odprtost pri Vprašalniku medkulturne prilagodljivosti.

Vestnost pojasnjuje, kako posameznik spoštuje družbena pravila in kaže na stopnjo zaupanja, ki jo pri osebi doživljajo drugi (Mount in Barrick, 1995), zato morda ni presenetljivo, da vestnost napoveduje tudi, kako uspešno se bodo zaposleni prilagodili na interakcije v novi državi. Zaposleni, ki so vestni, večinoma stalno veliko delajo, so nagnjeni k odgovornosti, naloge izvedejo urejeno in dobro načrtovano (Huang idr., 2005), zato ni presenetljivo, da

vestnost napoveduje prilagoditev na delo. Takšni zaposleni bodo naloge namreč uspešno izpeljali in se bodo hitreje prilagodili na delovno nalogo. Je pa pri izbiri vestne osebe za mednarodno nalogo v tujini dobro imeti v mislih, da se vestni ljudje ne počutijo vedno udobno, ko se morajo prilagoditi na novo dnevno rutino, zato je smiselno preveriti, kakšne so še druge lastnosti zaposlenega.

Nevroticizem je povezan z zmanjšano čustveno kontrolo in stabilnostjo (Mount in Barrick, 1995). Zaposleni, ki so zmožni bolje kontrolirati svoja čustva, bodo v interakciji z lokalnimi prebivalci in zaposlenimi v organizaciji v gostujoči državi, boljši. Zaradi boljše komunikacije in sposobnosti uravnavanja svojih čustev bodo torej bolj čustveno stabilni posamezniki lažje vzpostavljali odnose z domačini v podjetju. Naloge zaposlenega v tujini so že same po sebi lahko zelo stresne, ko lahko delavec izgubi orientacijo zaradi vseh sprememb, ki jih je deležen naenkrat. Nekdo, ki postane vodja v podjetju v tujini, mora hitro osvojiti način reševanja problemov v novi kulturi. Prav tako pa se mora biti sposoben zadržati, da ne reagira prehitro na zaznane grožnje. Za delo v tujini so primernejši kandidati, ki so mirnejši od običajnih ljudi, pravi tudi Wildermuth (2005), kar je skladno z našimi rezultati.

Prilagodljivost/odprtost je pokazatelj tega, kako neobsojajoč in toleranten je lahko posameznik do novih idej in pravil, prav tako meri, kako posameznik uživa ob srečevanju z različnimi načini razmišljanja in vedenja drugih, zato tudi ni presenetljivo, da napoveduje uspešnost prilagoditev na nove interakcije.

4.6 VPLIV SPOLA, STAROSTI, IZOBRAZBE IN DOLŽINE DELOVNE IZKUŠNJE NA MEDKULTURNO PRILAGAJANJE

Zanimalo nas je, ali se prilagoditev na mednarodno nalogo razlikuje glede na starost, spol, doseženo izobrazbo in trajanje delovne izkušnje v tujini. Raziskovalci o neposrednih študijah razlik in povezav demografskih značilnosti z dimenzijami medkulturnega prilagajanja in prilagoditev na delo, interakcije in življenje v tujini ne poročajo. Le za dolžino delovne izkušnje so raziskovalci od eni izmed raziskav (Shaffer in Harrison, 2001) ugotovili, da dolžina delovne naloge ne vpliva na prilagoditev. Pri razlikah med spoloma pa so raziskovalci bolj spremljali, ali ta vpliva na sprejetje naloge v tujini (Dupuis, Haines, Saba, 2008).

Primerjava dimenzij medkulturne prilagodljivosti glede na spol udeležencev v našem vzorcu je pokazala na statistično pomembne razlike med moškimi in ženskami. Ženske so se v

primerjavi z moškimi višje ocenile na dimenzijah prilagodljivost/odprtost in zaznavna natančnost. To pomeni, da so se ženske v našem vzorcu izkazale kot bolj tolerantne do novih idej in pravil, da bolj uživajo ob različnih načinih razmišljanja, pripisale pa so si tudi večjo učinkovitost pri zaznavanju drobnih besednih in nebesednih sporočil v kulturnem okolju, bolj so pozorne na detajle in občutljive za to, kako se počutijo drugi. Nismo pa zaznali statistično pomembnih razlik med spoloma pri prilagodljivosti na delo, interakcije in življenje v tujini.

Rezultati so pokazali, da se udeleženci pri dimenzijah medkulturne prilagodljivosti po stopnji dosežene izobrazbe statistično pomembno ne razlikujejo, prav tako se ne razlikujejo pri prilagoditvah na delo, interakcije in življenje v novi državi. Je pa bila izobrazba pozitivno povezana z dimenzijo zaznavna natančnost. Posamezniki, ki so bolj izobraženi, so ocenili, da so bolj učinkoviti v zaznavanju drobnih besednih in nebesednih sporočil v kulturnem okolju, bolj pozorni na detajle in občutljivi za počutje drugih.

Ko smo pogledali razlike glede na dolžino dela v tujini, smo ugotovili, da pri dimenzijah medkulturne prilagodljivosti ni statistično pomembnih razlik, so se pa te pokazale pri dimenzijah Blackove lestvice prilagodljivosti. In sicer so razlike pokazale pri dimenziji delo in življenje, kot bolj prilagojeni so se ocenili tisti, ki so bili v tujini več kot pet let. Osebe, ki so bile v tujini več kot pet let, so se torej bolje prilagodile na delovne naloge, na način vodenja v novi državi, prav tako pa na splošne vidike življenja, kot so hrana, transportni, zdravstveni sistem. Med dolžino dela v tujini in faktorjema delo in življenje, se je pokazala tudi povezava, kar pomeni, da dlje kot bo posameznik v tujini, bolj uspešno se bo prilagodil na delovne naloge in na življenje tam. Povezanost z dolžino dela pa smo izračunali tudi z dimenzijo čustvena odpornost. Posamezniki, ki so dlje časa delali v tujini, so ocenili, da znajo bolje uravnavati svoja čustva in nadzorovati težka občutja.

Starostne skupine se v prilagodljivosti niso razlikovale med seboj. Starost se ni povezovala z dimenzijami medkulturne prilagodljivosti, se je pa povezovala s prilagoditvami na delo, interakcijo in življenje. Bolj kot je bil zaposleni star, bolj uspešno se je prilagodil na zahteve delovne naloge, tudi na druženje z novimi ljudmi v tuji državi in splošno življenje, od hrane do vseh sistemov v tuji državi. Ob tem je treba izpostaviti, da morebiti osnovni vzrok za boljšo prilagoditev ni nujno starost sama, ampak se lahko za tem skriva, da so imeli tisti, ki so starejši, več možnosti za delo v tujini in s tem tudi več izkušenj.

Na raziskovalno vprašanje (Ali se prilagoditev na mednarodno nalogo razlikuje glede na starost, spol, doseženo izobrazbo in trajanje delovne izkušnje v tujini?) lahko odgovorimo, da se moški in ženske razlikujejo v dimenziji prilagodljivost/odprtost in zaznavna natančnost, dosežena izobrazba na prilagajanje in prilagoditve ne vpliva, prav tako ne, v katerem starostnem obdobju se oseba nahaja, se pa starost povezuje s prilagoditvami na delo, interakcije in življenje. Dolžina dela, ki so ga osebe opravile v tujini, se povezuje s prilagoditvijo na delo in splošne vidike življenja, pri teh dveh dimenzijah se tudi razlikujejo skupine udeležencev, kjer so se najbolje prilagodili tisti, ki so bili na delu v tujini več kot pet let.

4.7 OMEJITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Pri napovedovanju prilagodljivosti na mednarodno delovno nalogo in posledično pri izboru primernih kandidatov za delovno mesto v tujini, je vsekakor smiselno imeti v mislih nekatere ugotovitve raziskave, pri tem pa upoštevati tudi nekatere omejitve.

Ugotovili smo, da se osebe, ki so že bile na delu v tujini, od tistih, ki še niso bile, razlikujejo v odprtosti, to imajo višje izraženo, razlikujejo se tudi v dimenzijah čustvena odpornost, prilagodljivost/odprtost in zaznavna natančnost. Pri zadovoljstvu z življenjem med osebami, ki so že bile v tujini, in tistimi, ki še niso bile, razlik ni bilo. Dimenzije ekstravertnost, sprejemljivost, vestnost, nevroticizem in odprtost so se povezovale s prilagoditvami na delo, interakcijo in življenje na Blackovi lestvici prilagodljivosti. Te so bile povezane tudi s čustveno odpornostjo, prilagodljivostjo/odprtostjo in zaznavno natančnostjo (z izjemo dela), osebna avtonomija pa se je povezovala le z delom. Ugotovili smo tudi, da so se prav vse dimenzije osebnostnih lastnosti povezovale z dimenzijami medkulturne prilagodljivosti (z izjemo osebne avtonomije in sprejemljivosti, ki nista bili povezani). Ugotovili smo, da vestnost dobro napoveduje prilagoditve na delo in interakcije, pri tem sta v pomoč še nevroticizem in prilagodljivost/odprtost. Ekstravertnost in odprtost dobro napovedujeta vse štiri dimenzije medkulturne prilagodljivosti, nevroticizem je v pomoč pri čustveni odpornosti, sprejemljivost pa pri prilagodljivosti/odprtosti in zaznavni natančnosti, smo ugotovili. Med demografskimi spremenljivkami sta za prilagoditve na delo, interakcije in življenje najpomembnejši dolžina dela v tujini in starost, saj smo tu našli največ povezav med spremenljivkami.

Čeprav lahko na podlagi selekcijskega postopka izberemo najboljšega možnega kandidata za delo v tujini, ni nujno, da bo pri mednarodni delovni nalogi uspešen. Tudi najbolj mirna oseba lahko v neugodnih razmerah podleže stresu, tudi najbolj vesel posameznik, lahko ima slab dan. Po drugi strani pa je lahko nekdo daleč od tega, da bi bil idealen kandidat, pa še vedno uspe. So pa osebnostne značilnosti gotovo hvaležne za selekcijski izbor, saj gre za trajne značilnosti, ki se po tridesetem letu ne spreminjajo več veliko (Musek, 2015; Wildermuth, 2005). Ker se dimenzije medkulturne prilagodljivosti povezujejo z osebnostnimi dimenzijami, so najbrž podobno hvaležen napovedovalec tega, kateri zaposleni bo v tujini uspešen.

Da bi lahko vse to trdili z gotovostjo, bi bilo smiselno raziskavo ponoviti. V ta namen bi bilo dobro zajeti še večje število udeležencev raziskave, prav tako pa udeležence, ki so že bili na delu v tujini, povprašati, ali so delovno nalogo opravili do konca, ali so se vrnili predčasno. Prav tako bi jih morali povprašati, v kateri državi delajo in morebiti še o tem, kak poklic opravljajo. Nekatere značilnosti so morebiti vezane na določene poklicne skupine. V našem primeru je bil vzorec kar precej heterogen (od psihologov, računalničarjev, do pilotov, športnikov).

V nadaljnjih študijah bi lahko udeležence povprašali še kaj o specifičnih značilnostih podjetja, v katerem delajo, o količini podpore, ki jo dobi zaposleni pred, med in po odhodu v tujino (Freitag, 2002), o lokalnih značilnostih (razlika med domačo in novo kulturo je lahko velika ali pa majhna), o delovnih nalogah, ki jih opravljajo v tujini, o številu mednarodnih nalog, ki so jih že opravili, o načinih spoprijemanja s stresom (Stahl in Caligiuri, 2005), motivaciji, prilagoditvah družine (Cho, Hutchings in Marchant, 2013).

Za nadaljnje študije bi bilo dobro še enkrat pregledati oba merska inštrumenta, ki smo ju prevedli iz angleščine, še posebej postavke dimenzije osebna avtonomija Vprašalnika medkulturne prilagodljivosti. Morda katera od postavk ni bila dovolj razumljiva. Ob interpretaciji rezultatov je smiselno imeti v mislih tudi to, da morebiti do nekaterih razlik med tistimi, ki so že bili na delu v tujini in tistimi, ki še niso bili, prihaja ali pa ne prihaja zaradi specifičnosti slovenske kulture. V našem okolju, ki je rasno in kulturno bolj homogeno kot ameriško ali azijsko, od koder je največ raziskav s tega področja, je manj priložnosti za neposredne izkušnje s predstavniki drugih kultur.

5 ZAKLJUČKI

Poklicne oziroma karierne poti posameznikov so dandanes precej drugačne kot so bile še pred leti, veliko več je priložnosti za delo v tujini, od skupnih služb Evropske unije, tujih podjetij, ki iščejo strokovnjake pri nas, do domačih podjetij, ki se širijo na mednarodne trge. Zaposlovalne agencije že opažajo povečevanje števila oglasov za zaposlitev v tujini, v prihodnjih letih pa naj bi bili priča še večjim spremembam na področju mobilnosti zaposlenih.

Zaradi tega, ker so stroški napotitve zaposlenega v tujino visoki, je ključen pravilen izbor zaposlenega. Raziskave kažejo, da se zaposleni pogosto ne prilagodijo dobro na razmere v novi državi in da na svojem položaju niso uspešni, med 20 do 50 odstotkov nalog naj bi se končalo predčasno. Zaradi pomembnosti ustrezne napotitve pravega oziroma najprimernejšega kandidata za delo v tujini, se z iskanjem formule izbora ukvarjajo mnogi raziskovalci. Tudi mi smo želeli osvetliti nekatere vidike primerne izbora kandidatov, osredotočili smo se predvsem na osebnostne lastnosti in dimenzije medkulturnega prilagajanja, zadovoljstvo z življenjem ter prilagoditve na delo, interakcije in življenje v tujini.

Za ekstravertnost, ki opisuje ljudi s toplino, smislom za druženje, s samozavestjo, aktivnostmi, nagnjenostjo k iskanju vznburjenja, se je izkazalo, da je pomembno povezana s prilagoditvami na delo, interakcije in življenje v novi državi. Prav tako je pomembno povezana z dimenzijami čustvena odpornost, prilagodljivost/odprtost, zaznavna natančnost in osebna avtonomija. S pomočjo regresijske analize smo ugotovili, da lahko z njo napovedujemo rezultat na dimenzijah medkulturne prilagodljivosti z izjemo osebne avtonomije. Po rezultatih sodeč so za delo v tujini osebe z visoko izraženo ekstravertnostjo primerne.

Sprejemljivost pri posamezniku vključuje lastnosti kot so zaupanje, odkritost, altruizem, prilagojenost, skromnost, blagost in kot se je izkazalo v naši raziskavi, so te lastnosti povezane s prilagoditvijo na interakcije in življenje v novi državi, ter s čustveno odpornostjo, prilagodljivostjo/odprtostjo in zaznavno natančnostjo, zadnji dve dimenziji tudi dobro napoveduje. Osebe, ki so sprejemljive, se lahko lažje prilagodijo na nekatere vidike mednarodne naloge v tujini.

V vestnosti, ki se izraža kot smisel za red, s kompetentnostjo, samodisciplino in odločnostjo, se razlikujejo posamezniki glede na to, kako dolgo so bili v tujini, najbolj imajo izraženo tisti,

ki so bili v tujini več kot pet let, najmanj pa tisti, ki nekaj mesecev, vestnost se tudi povezuje z dolžino dela v tujini. Vestnost je povezana tako s prilagoditvami na delo, interakcije in življenje, kot tudi s čustveno odpornostjo, prilagodljivostjo/odprtostjo, zaznavno natančnostjo in osebno avtonomijo. Z njo je mogoče napovedovati rezultate prilagoditve na delo in interakcije ter osebno avtonomijo. Tudi vestnost je primerna lastnost zaposlenih v tujini.

Nevroticizem, za katerega je značilna tesnoba, sovražnost, depresivnost, pretirana samokritičnost, impulzivnost in ranljivost, se povezuje negativno s prilagoditvijo na delo, interakcije in življenje ter s čustveno odpornostjo, prilagodljivostjo/odprtostjo, zaznavno natančnostjo in osebno avtonomijo, napoveduje pa rezultat prilagoditev na delo in čustveno odpornost. Za zaposlene, ki gredo v tujino, je najbolje, da imajo nevroticizem nizko izražen.

V odprtosti, torej domišljiji, estetskih čutih, globini doživljanja, akcijah in idejah, se razlikujejo tisti, ki so že bili na delu v tujini od tistih, ki še niso bili. Odprtost je povezana s prilagoditvijo na delo, interakcije in življenje ter vsemi štirimi dimenzijami medkulturne prilagodljivosti, te lahko z odprtostjo tudi napovedujemo. Odprtost je lastnost, ki je za kandidata za napotitev v tujini dobra, od nje je tudi odvisno, ali bo delovno nalogo v tujini sprejel ali ne.

Čustvena odpornost, za katero je značilno, da je oseba sposobna vzdrževati pozitivno naravnost, se soočati z močnimi občutki in spoprijemati z nejasnimi situacijami, kar lahko vključuje tudi pogum, nagnjenost k tveganju in potrebo po pustolovščinah, se razlikuje med osebami, ki so že bile na delu v tujini in tistimi, ki še niso bile. Prav tako je povezana z dolžino dela v tujini, kot prilagoditvami na delo, interakcije in življenje. Zanja veljajo vse že zgoraj omenjene razlike in povezave z dimenzijami osebnostnih lastnosti.

V prilagodljivosti/odprtosti, ki vključuje različne načine razmišljanja in reagiranja, odprtost za drugačne ideje, tolerantnost, željo po spoznavanju raznoraznih ljudi, se razlikujejo moški in ženske in tudi tisti, ki so že bili in ki še niso bili v tujini. Povezana je s prilagoditvami na delo, interakcije in življenje, hkrati pa napoveduje prilagoditev na interakcije. Prav tako za to dimenzijo veljajo razlike in povezanosti z osebnostnimi lastnostmi, ki smo jih opisali že zgoraj.

Zaznavna natančnost, ki je ključ za uspešno sporazumevanje v novih okoljih, saj vključuje pozornost v medosebnih odnosih na kontekst komunikacije, prebrati občutja drugih, natančno komuniciranje, se razlikuje med moškimi in ženskami, ter med tistimi, ki so že bili v tujini in

tistimi, ki še niso bili. Več jo je med ženskami in tistimi, ki so že bili v tujini. Povezana je tudi z izobrazbo in prilagoditvijo na interakcije in življenje v novi državi ter že zgoraj omenjenimi osebnostnimi značilnostmi.

Osebna avtonomija je poleg zgoraj omenjenih povezav z osebnostnimi lastnostmi povezana s prilagoditvami na delo. Bodisi to, da ima posameznik močan občutek identitete, zmožnost vzdrževanja osebnih vrednot, ni v tolikšni meri povezano z drugimi vidiki opravljanja mednarodne naloge, bodisi je razloge smiselno iskati v manjši zanesljivosti vprašalnika pri tej dimenziji. Pri morebitnem ponavljanju študije bi bilo vsekakor smiselno postavkam pri tej dimenziji posvetiti večjo pozornost.

Za zadovoljstvo z življenjem smo ugotovili, da se tisti, ki so že bili na delu v tujini in tisti, ki še niso bili, ne razlikujejo v njem, prav tako zadovoljstvo z življenjem ni bilo povezano z nobenim od dejavnikov, ki so nas v raziskavi zanimali.

Za prilagoditve na delo, interakcije in življenje je že poleg zgoraj omenjenih značilnosti značilno še to, da se pokažejo razlike med skupinami, ki so bile v tujini različno časa, najbolj so se prilagodili tisti, ki so bili v tujini več kot pet let, prilagoditev na delo se povezuje z dolžino dela v tujini, prav tako pa s starostjo. S slednjo se povezuje prilagoditev na nove interakcije, prav tako pa tudi prilagoditev na življenje v tujini, za katero je značilno, da se povezuje tudi z dolžino dela v tujini.

Kot je mogoče razbrati, so vse osebnostne lastnosti, kot tudi dimenzije medkulturne prilagodljivosti, povezane s tem, kako se bo na mednarodni delovni nalogi obnesel zaposleni oziroma vse so lahko vir informacij o zaposlenem. Lahko se strinjamo z raziskovalci, ki pravijo, da če je posameznik močan na področjih, ki jih zajemajo dimenzije medkulturne prilagodljivosti, mu to lahko pomaga k uspehu v medkulturnih interakcijah in da bodo na mednarodnih nalogah najbolj uspešni mirni, ekstravertni, odprti, prijetni in vestni posamezniki.

Za napotitev zaposlenih na mednarodno nalogo v tujini se zdi uporaba Vprašalnika velikih pet in Vprašalnika medkulturne prilagodljivosti smiselna. Blackovo lestvico prilagodljivosti pa je prav tako smiselno uporabljati za merjenje prilagoditev posameznikov, ki so ali pa so že bili na delu v tujini. Uporaba Lestvice zadovoljstva z življenjem se nam v morebitnih selekcijskih postopkih ne zdi smiselna.

V raziskavi smo želeli ugotoviti, ali bodo posamezniki, ki so že delali v tujini, v primerjavi s tistimi, ki še niso, imeli drugače izražene osebnostne značilnosti in dimenzije medkulturne prilagodljivosti. Ugotovili smo, da se razlikujejo, predvsem v odprtosti, čustveni odpornosti, prilagodljivosti/odprtosti in zaznavni natančnosti. Zanimalo nas je, ali bodo posamezniki, ki so že delali v tujini, v primerjavi s tistimi, ki še niso, bolj zadovoljni z življenjem in ugotovili smo, da med skupinami ni razlik. Ali so osebnostne značilnosti in dimenzije medkulturne prilagodljivosti povezane z boljšo prilagoditvijo na mednarodno nalogo v tujini, torej s prilagoditvami na delo, interakcije in življenje, nas je zanimalo, in ugotovili smo, da v večji meri so povezani. Pritrdilno smo odgovorili tudi na vprašanje ali osebnostne značilnosti omogočajo boljše medkulturno prilagajanje. Preverjali smo, ali na opravljanje delovne naloge v tujini vplivajo starost, spol, dosežena izobrazba in trajanje delovne izkušnje v tujini, in ugotovili, da sta pomembna dejavnika predvsem starost in dolžina dela v tujini.

6 LITERATURA

Albrecht, A. G., Dilchert, S., Deller, J. in Paulus, F. M. (2014). Openness in cross-cultural work settings: A multicountry study of expatriates. *Journal of Personality Assessment*, 96(1), 64–75.

Allport, G. W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Arthur, M. B. in Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a few organizational era*. New York: Oxford University Press.

Avsec, A. in Sočan, G. (2007). Vprašalnik petih velikih faktorjev BFI. V A. Avsec (ur.), *Psihodiagnostika osebnosti* (str. 171–178). Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.

Aycan, Z. (1997). Acculturation of expatriate managers. V Z. Aycan (ur.), *Expatriate management: Theory and research* (str. 1–41). Greenwich, CT: JAI Press.

Barrett, L. F. in Pietromonaco, P. R. (1997). Accuracy of the five-factor model in predicting perceptions of daily social interactions. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(11), 1173–1187.

Baruch, Y. (2004). *Managing careers: Theory and practice*. Glasgow, England: Pearson Education.

Bennett, M. J. (2004). Becoming interculturally competent. V J. Wurzel (ur.), *Toward multiculturalism: A reader in multicultural education* (str. 62–77). Newton, MA: Intercultural Resource Corporation.

Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., in Luk, D. M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Metaanalytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, 48(2), 257–281.

- Bhawuk, D. P. S. in Brislin, R. (1992). The measurement of intercultural sensitivity using the concepts of individualism and collectivism. *International Journal of Intercultural Relations*, 16(4), 413–436.
- Black, J. S. (1988). Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 277–294.
- Black, J. S. (1990). The relationship of personal characteristics with the adjustment of Japanese expatriate managers. *Management International Review*, 30(2), 119–134.
- Black, J. S. in Gregersen, H. B. (1991). Antecedents to cross-cultural adjustment for expatriates in Pacific Rim assignments. *Human Relations*, 44(5), 497–515.
- Black, J. S. in Stephens, G. K. (1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. *Journal of Management*, 15(4), 529–544.
- Black, J. S., Gregersen, H. B. in Mendenhall, M. (1992). *Global assignment: successfully expatriating and repatriating international managers*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Black, J. S., Mendenhall, M. E. in Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16(2), 291–317.
- Caligiuri, P. M. (1997). Assessing expatriate success: Beyond just being there. V D. M. Saunders, Z. Aycan (ur.), *New Approaches to Employee Management* (str. 117–140). Greenwich, CT: JAI Press.
- Caligiuri, P. M. (2000). The five big personality characteristics as predictors of expatriates desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel Psychology*, 53(1), 67–88.
- Carver, C. S., Sutton, S. K. in Scheier, M. F. (2000). Action, emotion, and personality: Emerging conceptual integration. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 741–751.
- Cattell, R. B. (1965). *The scientific analysis of personality*. Baltimore: Penguin Books.

Chang, W. W., Yuan, Y. H. in Chuang, Y. T. (2013). The relationship between international experience and cross-cultural adaptability. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2), 268–273.

Chatman, J. A. in Barsade, S. G. (1995). Personality, organizational culture, and cooperation: Evidence from a business simulation. *Administrative Science Quarterly*, 40, 423–443.

Cho, T., Hutchings, K. in Marchant, T. (2013). Key factors influencing Korean expatriates' and spouses' perceptions of expatriation and repatriation. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(5), 1051–1075.

Costa, P. T. in McCrae, R. R. (1995). Solid grounds in the wetlands of personality: A replay to Block. *Psychological Bulletin*, 117(2), 216–220.

Costa, P. T. in McCrae, R. R. (1980). Influence of extraversion and neuroticism on subjective well-being: Happy and unhappy people. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(4), 668–678.

Davis, S. L. in Finney, S. J. (2006). A factor analytic study of the cross-cultural adaptability inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 66(2), 318–330.

Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. in Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75.

Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41(1), 417–440.

Dupuis, M. J., Haines, V. Y. in Saba, T. (2008). Gender, family ties, and international mobility: Cultural distance matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 274–295.

Earley, P. C. in Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Palo Alto: Stanford University Press.

Eysenck, H. J. (1991). Dimensions of personality: 16, 5, or 3? - Criteria for a taxonomic paradigm. *Personality and Individual Differences*, 12(8), 773–790.

- Freitag, A. (2002). Ascending cultural competence potential: An assessment and profile of U.S. public relations practitioners' preparation for international assignments. *Journal of public relations research*, 14(3), 207–227
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The big five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229.
- Goldberg, L. R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), 26–34.
- Gregersen, H. B. in Black, J. S. (1990). A multifaceted approach to expatriate retention in international assignments. *Group and Organization Studies*, 15(4), 461–485.
- Hall, D. T. in Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 155–176.
- Hall, D.T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of management Executive*, 10(4), 8–15.
- Hammer, M. R., Bennett, M. J. in Wiseman, R. (2003). Measuring intercultural sensitivity: The intercultural development inventory. *International Journal of Intercultural Relations*, 27(4), 421–443.
- Harrison, N. (2012). Investigating the impact of personality and early life experiences on intercultural interaction in internationalized universities. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(2), 224–237.
- Huang, T. J., Chi, S. C. in Lawler, J. (2005). The relationship between expatriates' personality traits and their adjustment to international assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 19(6), 1656–1670.
- Joe, V. C., Jones, R. N. in Ryder, S. (1977). Conservatism, openness to experience and sample bias. *Journal of Personality Assessment*, 41(5), 527–531.
- John, O. P. (1990). The "big five" factor taxonomy: Dimensions of personality in the natural language and in questionnaires. V L. A. Pervin (ur.), *Handbook of personality: Theory and research* (str. 66–100). New York: Guilford.

John, O. P. in Srivastava, S. (1999). The big-five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. V L. A. Pervin in O. P. John (ur.), *Handbook of personality: Theory and research* (str. 102–138). New York: Guilford Press.

John, O. P., Donahue, E. M. in Kentle, R. L. (1991). *The »Big five« inventory – Versions 4a and 54*. Berkeley: University of California, Institute for Personality and Social Research.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V. in Welbourne, T. M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 107–122.

Kanten, P., Kanten, S., Yesiltas, M. (2015). New perspectives in career management: Boundaryless career and dual ladder career path. *Proceedings of the multidisciplinary academic conference*, 319–327.

Kealey, D. J. (1996). The challenge of international personnel selection. V D. Landis in R. S. Bhagat (ur.), *Handbook for intercultural training* (str. 81–105). Thousand Oaks, CA: Sage.

Kelley, C. in Meyers, J. (1995). *The cross-cultural adaptability inventory manual*. Minneapolis: National Computer System.

Kelley, C. in Meyers, J. (2015). *Cross-cultural adaptability inventory: Theory background*. Pennsylvania: HRDQ.

Kling, K. C., Ryff, C. D., Love, G. in Essex, M. (2003). Exploring the influence of personality on depressive symptoms and self-esteem across a significant life transition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(5), 922– 932.

Konrad, E. (1996). *Delovne kariere*. Ljubljana: Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani, Oddelek za psihologijo.

Le Pine, J. A., Colquitt, J. A. in Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel Psychology*, 53(3), 563–593.

Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P. in Geirnaert, J. (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants: A person-organisation fit perspective. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 30–51.

Lievens, F., Harris, M. M., Van Keer, E. in Bisqueret, C. (2003). Predicting cross-cultural training performance: The validity of personality, cognitive ability, and dimensions measured by an assessment center and a behavior description interview. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 476–89.

Matsumoto, D., LeRoux, J. A., Ratzlaff, C., Tatani, H., Uchida, H., Kim, C. in Araki, S. (2001). Development and validation of a measure of intercultural adjustment potential in Japanese sojourners: The intercultural adjustment potential scale (ICAPS). *International Journal of Intercultural Relations*, 25(5), 483–510.

McCrae, R. R. (1990). Traits and trait names: How well is openness represented in natural languages? *European Journal of Personality*, 4(2), 119–129.

McCrae, R. R. (1993). Openness to experience as a basic dimension of personality. *Imagination, Cognition and Personality*, 13(1), 39–55.

McEvoy, G. in Parker, B. (1995). Expatriate adjustment: Causes and consequences. V J. Selmer (ur.), *Expatriate management: New ideas for international business* (str. 97–114). Westport, CT: Quorum Books.

Mendenhall, M. E. in Stahl G. K. (2000). Expatriate training and development: Where do we go from here. *Human Resource Management*, 39(2–3), 251–265.

Mendenhall, M. E., Kühlmann, T. M., Stahl, G. K. in Osland, J. (2002). Employee development and expatriate assignments. V M. J. Gannon in K. L. Newman (ur.), *Handbook of cross-cultural management* (str. 155–183). Oxford, England: Blackwell.

Mol, S. T., Born, M. P., Willemsen, M. E. in Van Der Molen, H. T. (2005). Predicting expatriate job performance for selection purposes: A quantitative review. *Journal of CrossCultural Psychology*, 36(5), 590–620.

Mount, M. K. in Barrick, M. R. (1995). The big five personality dimensions: implications for research and practice in human resources management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13(3), 153–200.

Musek, J. (1999). *Psihološki modeli in teorije osebnosti*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.

Musek, J. (2015). *Osebnost, vrednote in psihično blagostanje*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.

Nguyen, T., Biderman, M. D. in McNary, L. D. (2010). A validation study of the Cross cultural adaptability inventory. *International Journal of Training and Development* 14(2), 112–129.

Ones, D. S. in Viswesvaran, C. (1997). Personality determinants in the prediction of aspects of expatriate job success. V D. M. Saunders (ur.), *New approaches to employee management* (str. 63–92). Greenwich, CT: JAI.

Parker, B. in McEvoy, G. M. (1993). Initial examination of a model of intercultural adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 17(3), 355–379.

Penley, J. A. in Tomaka, J. (2002). Associations among the big five, emotional responses and coping with acute stress. *Personality and Individual Differences*, 32, 1215–1128.

Selmer, J. (2002). Practice makes perfect? International experience and expatriate adjustment. *Management International Review*, 41(1), 71–87.

Shaffer, M. A. in Harrison, D. A. (2001). Forgotten partners of international assignments: Development and test of a model of spouse adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 238–254.

Shaffer, M. A., Harrison, D. A. in Gilley, K. M. (1999). Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 557–581.

Shin, Y. J. in Kelly, K. R. (2015). Resilience and decision-making strategies as predictors of career decision difficulties. *Career Development Quarterly*, 63(4), 291–305.

Simkhovich, D. (2009). The relationship between intercultural effectiveness and perceived project team performance in the context of international development. *International Journal of Intercultural Relations*, 33(5), 383–390.

Sočan, G. (2011). *Postopki klasične testne teorije*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.

Stahl, G. K. in Caligiuri, P. (2005). The effectiveness of expatriate coping strategies: The moderating role of cultural distance, position level, and time on the international assignment. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 603–615.

Sullivan, S. N. in Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1452–1571.

Teagarden, M. B. in Gordon, G. D. (1995). Corporate selection strategies and expatriate manager success. V Selmer, J. (ur.) *Expatriate Management: New Ideas for International Business* (str. 17–36). Westport, CT: Quorum Books.

Tencer, D. (2013). Cross-cultural competencies for 2020 and beyond. *Mobility magazine*.

Sneto z naslova

<http://www.worldwideerc.org/Resources/MOBILITYarticles/Pages/1113Tencer.aspx>
(30.8.2015).

Trstenjak, A. (1965). *Problemi psihologije*. Ljubljana: Slovenska Matica.

Vinson, G. A., Connelly, B. S. in Ones, D. S. (2007). Relationships between personality and organization switching: Implications for utility estimates. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(1), 118–133.

Weigl, R. C. (2009). Intercultural competence through cultural self-study: A strategy for adult learners. *International Journal of Intercultural Relations*, 33(4), 346–360.

Wildermuth, C. (2005). The effect of personality on international assignment success.

Mobility magazine. Sneto z naslova

<http://www.worldwideerc.org/Resources/MOBILITYarticles/Pages/1205wildermuth.aspx>
(30.8.2015).

Williams, P. G., Rau, H. K., Cribbet, M. R. in Gunn, H. E. (2009). Openness to experience and stress regulation. *Journal of Research in Personality*, 43(5), 777–784.

Žišt, F. in Stepišnik, M. (2015). Vedno več jih odhaja iz Slovenije - kdo, kam in zakaj. *Večer*, 70(186), 2.