

REPATRIACIJA – VRNITEV DOMOV PO DELU V TUJINI

Katka Koren, Peter Kovač Vujasinović in Nina Ropret

»Vratija se šime! Kaj pa sedaj z njim?«

V prispevku bodo predstavljeni različni vidiki in dejavniki repatriacije, vključno s praktičnimi napotki za ravnanje na strani delodajalcev in zaposlenih. Zaposleni napoteni na delo v tujino s strani delodajalcev so večinoma tam zgolj za določeno časovno obdobje. Ob zaključku dela v tujini pa se spremljanje in upravljanje teh zaposlenih ne zaključí. Sledi proces repatriacije, ki zajema tudi evalvacijo opravljenega dela v tujini, obenem pa se zaposlenega skuša ustrezno umestiti v novo delovno okolje. Dejavniki, ki vplivajo na to, kako uspešen bo proces repatriacije, se začnejo že pri samem začetku dela v tujini, oz. že pred samim odhodom v tujino. Na uspešnost repatriacije vplivajo naslednji dejavniki: dobra selekcija delavca napotnega v tujino, primerna socializacija ob prihodu na novo delovno mesto, jasno definirana vloga delavca, družinska prilagoditev, organizacijsko upravljanje delavčeve kariere in sama repatriacija – ponovna socializacija v okolju domačega podjetja.

Podjetje, ki napoti zaposlene v tujino, si lahko s tem zagotovi globalno usposobljene delavce, ki z opravljanjem mednarodnih nalog pridobijo nova znanja, izkušnje ter kompetence. Ta izkušnja lahko izboljša njihovo delovno uspešnost in prinaša dodano uporabno vrednost podjetju. Zadrževanje povratnikov in njihova uspešna repatriacija po vrnitvi iz tujine je zato ključnega pomena in pred-

stavlja enega izmed največjih izzivov za delodajalce (Kohont, 2011). Repatriacijo opredelimo kot proces vračanja in prilagajanja oseb v njihovo domače okolje. Ta proces velja za begunce, ekonomske migrante, vojaške delavce, delavce napotene v tujino, itd. Zadovoljstvo z repatriacijo je odvisno od mnogih faktorjev, mnogi od njih se začnejo že veliko pred samo vrnitvijo v domači kraj oz. lahko tudi že pred prihodom v novi kraj. Ravno zaradi tega pa v poglavju o uspešni vrnitvi domov po delu v tujini, ne moremo govoriti samo o času, ko se zaposleni že vrne, saj je takrat lahko že prepozno.

Mnoge raziskave so pokazale, da je za uspešno repatriacijo in zadrževanje zaposlenih v podjetju potrebno poskrbeti mnogo prej. V nadaljevanju se bomo osredotočili na repatriacijo pri zaposlenih napotnih v tujino, čeprav splošni principi repatriacije držijo in so lahko prenosljivi tudi na druge skupine (zaposlene v vojski, begunce ...). Zadovoljstvo posameznika z repatriacijo je tako odvisno od številnih faktorjev, ki so podrobneje predstavljeni v nadaljevanju.

Selekcija napotnega zaposlenega: Sprva mora biti izbrana primerna oseba za napotitev v tujino, saj so mnoge raziskave pokazale, da je na zadovoljitev potreb zaposlenih bolj vplivala njihova osebnotna struktura, kot pa različne oblike organizacijske podpore/pomoči (Suutari in Brewster,

2003). Izbor primerne osebe se lahko začne s tem, da skušamo ugotoviti za kakšne osebnostne strukture je manj verjetno, da bodo predčasno prekinile delo v tujini. Za zaposlene, ki izražajo visoko ekstravertnost, sprejemljivost in emocionalno stabilnost je manj značilna predčasna prekinitve. Visoko vestni posamezniki pa bolj pozitivno evalvirajo svoje delo (Caligiuri, 2000).

Primerna socializacija: Naslednji faktor je primerna socializacija v kulturo novega delovnega okolja, vendar ker se od zaposlenega napotena na delo v tujini pričakuje, da bo zastopal interese svoje prvotne organizacije, ne sme priti do »popolne« socializacije (Fisher, Wasserman in Palthe, 2007). Posameznik ne sme postati popolnoma absorbiran v novo delovno okolje, temveč mora ohranjati in zastopati interese svojega podjetja in države. Z izključitvijo potreb domačega podjetja je na dolgi rok na slabšem, tako zaposleni kot domače delovno okolje in država (Sanchez, Spector in Cooper, 2000). Idealni socializacijski vzorec za zaposlene napotene na delo v tujini naj bi bil tak, da se socializira v novo delovno okolje, vendar hkrati ohrani vlogo in članstvo iz domačega podjetja (Palthe, 2004). Tak način socializacije naj bi preprečeval stres povezan s kulturno socializacijo ali daljšo izoliranostjo, kar bi lahko vodilo do nefunkcionalnih vedenj (Tung, 2004).

Definirana vloga zaposlenega: Jasna opredelitev vlog je pomemben dejavnik za posameznikovo zadovoljstvo z repatriacijo in lahko močno vpliva na celotno izkušnjo in potek dela osebe v tujini (Fisher idr., 2007). Sprva je potrebno zelo jasno definirati vloge, da oseba ve, kaj se od nje pričakuje. Potrebno se je tudi prepričati, da ne bo prihajalo do konflikta

med vlogami, ki jih od zaposlenega hkrati pričakuje domače in gostujoče podjetje. V kolikor vloga zaposlenega ni jasno definirana, lahko to upočasni ali ustavi celoten proces socializacije, če pa so se pojavljali konflikti med pričakovanji obeh podjetij, je lahko zaposleni v hudi skušnjavi in morda celo v nevarnosti za podkupitev ali ponudbe zaposlitve pri gostujočem delodajalcu. Jasnejši opredelitvi različnih, a zahtevanih vlog se lahko približamo tudi s predhodno simulacijo dela v tujini.

Družinska prilagoditev: Družina se mora prav tako pomembno privaditi na odhod enega izmed njenih članov zaradi napotitve v tujino. V kolikor zaposleni v tujini nima primerne podpore v družini, je zelo velika verjetnost, da bo neuspešno zaključil svojo nalogo (Caligiuri, Hyland, Joshi in Bross, 1998). Domače organizacije lahko pomagajo zaposlenim napotenim v tujino z nudenjem jezikovnih tečajev njim in njihovim družinam, pomaganjem pri iskanju službe njihovim partnerjem, namestitve, šol za otroke in podobno (Caligiuri in sod., 1998).

Organizacijsko upravljanje kariere zaposlenega: Pri organizacijskem upravljanju kariere zaposlenega je pomembna primerna kompenzacija, nudenje možnosti kariernega razvoja ter podobne storitve. Pogosta napaka, ki se lahko tu zgodi je, da se zaposlenemu ne dodelijo naloge, ker ga ni blizu in se ga ne upošteva pri določenih odločitvah ali izbirah (Gregersen in Black, 1992). To lahko pripelje do tega, da ko se zaposleni vrne v domače podjetje ima zelo malo delovnih nalog. Kraimer in Wayne (2004) sta ugotovila, da zaposleni, ki zaznavajo slabše možnosti kariernega razvoja in napredovanja v domačem podjetju kažejo nizke znake za-

vezanosti in delovne vneme domačemu podjetju. Takrat tudi veliko pogosteje menjajo zaposlitev. Pomembno je, da se zagotovi stalna komunikacija s sodelavci v domačem kraju, kar zaposlenemu v tujini omogoča, da je sproti seznanjen z delovnim dogajanjem v domačem podjetju. Ob tem se zaposlenemu v tujini lahko ponudi mentorja, ki ga obvešča o vsem, kar bi lahko bilo koristno za njegovo kariero po vrnitvi iz tujine. Načrtovanje razvojnih aktivnosti in kariere mora potekati pred vrnitvijo, saj s tem dobi zaposleni občutek varnosti glede prihodnjega sodelovanja s podjetjem (Kohont, 2011).

PROCES REPATRIACIJE

50

Proces repatriacije je za povratnika lahko vir osebnih in profesionalnih težav in skrbi. Lahko je zahteven proces tudi pri tem, ko se mora vrnjena oseba ponovno navaditi na stari način dela oz. morebitne spremembe v času, ko ga ni bilo (Fisher idr., 2007). Večina se ob vrnitvi sreča s povratnim kulturnim šokom, zaradi česar je lahko sama vrnitev še bolj stresna od odhoda v tujino. Zaposleni namreč pričakujejo, da se v domačem okolju v času njihove odsotnosti ni nič spremenilo. Pričaka pa jih spremenjena politična, ekonomska, družbena in kulturna klima, spremenili so se tudi sami. Vse to vodi v razkorak med pričakovanji in realnostjo (Kohont, 2011). Vrnitev v domače okolje prinaša še druge posledice, kot so izguba statusa, moči, prestiža, neodvisnosti, avtoritete. Ena izmed največjih težav je lahko ta, da so podjetja in sodelavci nezmožni uporabiti njihove izkušnje, imajo pomanjkanje spoštovanja in kažejo hiter upad zanimanja za te izkušnje, ki jih je v tujino napoteni zaposleni pridobil (Kohont, 2011).

Zadovoljstvo z repatriacijo je večinoma visoko, če je zaposlenemu ob prihodu nazaj zagotovljeno

dobro delovno mesto, ki je predhodno dogovorjeno (Tung, 2004). Slab občutek zezanosti organizaciji je zelo povezan z zapuščanjem te organizacije in iskanje zaposlitve drugje, kar pomeni, da podjetje nima priložnosti integrirati osebe z izkušnjami in dodatnim znanjem v svoje delovanje (Gregersen in Black, 1992). Prav tako lahko nejasnost zaradi naslednje morebitne napotitve v tujino negativno vpliva na proces repatriacije. Vodstvo podjetja lahko pomaga izboljšati proces repatriacije z repatriacijskimi intervjuji, da posameznik lažje ponovno vstopi v proces dela v domačem okolju. V teh intervjujih lahko posameznika obvestijo o možnih kariernih poteh, delovnih mestih in nalogah. Prav tako lahko presodijo, ali bi zaposleni potreboval dodatno podporo ali mentorstvo. Vodstvo naj zaposlenemu omogoči čas za prilagoditev na nove razmere, pri tem pa naj jasno pokaže, da ceni njihove v tujini pridobljene izkušnje in jim omogoči da le-te tudi uporabi (Kohont, 2011).

REPATRIACIJA – DA ALI NE?

Uspešna repatriacija ima torej pozitivne učinke za podjetje. Ugotovili smo, da na proces repatriacije vplivajo različni faktorji, na katere se da vplivati že pred samo napotitvijo zaposlenega v tujino. V prispevku smo našli področja, na katera velja paziti in omenili precej praktičnih in konkretnih nasvetov. Na tem mestu želimo poudariti, da se po našem mnenju v Sloveniji še vedno premalo zavedamo pomembnosti sistematične priprave celotnega procesa napotitve zaposlenega v tujino in predvsem njegove repatriacije. Zaposleni, ki se vrne iz tujine obogati svojo domačo delovno organizacijo, s svojimi novimi idejami, znanjem ter kompetencami, ki jih je pridobil v tujini. V Sloveniji se velikokrat do-

gaja, da so podjetja in sodelavci nezmožni uporabiti izkušnje v tujino napotenega sodelavca, imajo pomanjkanje spoštovanja in kažejo hiter upad zanimanja za te izkušnje. To predstavlja veliko izgubo za podjetje oz. organizacijo, saj bi prav z novimi idejami, izkušnjami ter kompetencami, v tujino napotenega zaposlenega, lahko ta organizacija pridobila konkurenčno prednost pred ostalimi podjetji oz. organizacijami na trgu dela. Zato menimo, da bi bilo v slovenskem prostoru zelo pomembno informiranje kadrovnikov in zaposlenih o pomembnosti samega načrtovanja ter o vseh dodatnih prednostih, ki bi jih lahko posledično iztržili od v tujino napotenega zaposlenega, če bi bila repatriacija izpeljana čimbolj načrtno po navodilih opisanih v tem prispevku.

Literatura

- Baruch, Y. in Altman, Y. (2002). Expatriation and repatriation in MNC: a taxonomy. *Human Resource Management*, 41(2), 239–259.
- Suutari, V. in Brewster, C. (2003). Repatriation: empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1132–1151.
- Caligiuri, P., Hyland, M., Joshi, A. in Bross, A. S. (1998). Testing a theoretical model for examining the relationship between family adjustment and expatriates' work adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 83, 598–614.
- Caligiuri, P. M. (2000). The Big Five characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *Personnel psychology*, 53, 67–88.
- Gregersen, H. B. in Black, J. S. (1992). Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation. *Academy of Management Journal*, 35, 65–90.
- Fisher, S., Wasserman, M. in Palthe J. (2007). Management Practices for On-Site Consultants: Lessons Learned From the Expatriate Experience. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(1), 17–29.
- Kohont, A. (2011). Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije (Doktorska disertacija). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Kraimer, M. in Wayne, S. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30, 209–237.

- Palthe, J. (2004). The relative importance of antecedents to cross-cultural adjustment: Implications for managing a global workforce. *International Journal of Intercultural Relations*, 28, 37–59.

- Sanchez, J. I., Spector, P. E. in Cooper, C. L. (2000). Adapting to a boundaryless world: A developmental expatriate model. *Academy of Management Executive*, 14, 96–106.

- Tung, R. (2004). Female expatriates: The model global manager? *Organizational Dynamics*, 33, 243–253.