



GÖTEBORGS UNIVERSITET
SAMHÄLLSVETENSKAPLIGA FAKULTETEN

**Att återvända till hemorganisationen -
En kvantitativ studie om repatriering av expatriater på
SKF Göteborg.**

Examensarbete för kandidatexamen i personalvetenskap 15 hp,

Håkan Celik

Nils Ryberg

Handledare: Tomas Berglund

Juni, 2010

Sammanfattning

Expatriering är när en organisation tillfälligt placerar en medarbetare utomlands. Benämningen på medarbetaren under detta utlandsuppdrag är expatriat. Ett kritiskt moment vid expatriering är expatriatens anpassning till det nya värdlandet. Detta moment finns mycket forskning och studier kring och organisationen lägger ofta mycket resurser på denna anpassning. Ett annat kritiskt moment är repatrieringen vilket är benämningen för den process då expatriaten skall återanpassas till hemorganisationen och hemlandet. Denna process finns det inte lika mycket forskning om och studier kring och organisationer åsidosätter ofta denna process.

Genom en kvantitativ studie undersöktes upplevelser och förväntningar hos expatriater och repatriater på SKF Göteborg. Den kvantitativa studien bestod av en enkätundersökning som besvarades av 61 expatriater och repatriater som vid undersökningstillfället var anställda av SKF Göteborg.

Studien undersöker hur graden av stöd från hemorganisationen påverkar hur expatriatens förväntningar uppfylls vid repatrieringen. Vidare undersöks hur aktiviteter från hemorganisationen så som mentorskap, kontakt och karriärplanering påverkar repatrieringsprocessen.

I detta arbete presenteras de svar respondenterna givit på enkätfrågorna samt en analys av dessa svar. Därefter presenteras jämförelser av samband i svaren i statistikprogrammet SPSS. Följt av en avslutande diskussion och rekommendationer för utveckling av repatrieringsprocessen till HR-avdelningen på SKF Göteborg.

Resultatet som framkommit av studien är att när organisationen har bidragit med stöd till expatriaten har detta uppskattas, genom att erbjuda mer stödjande aktiviteter skulle expatriering- och repatrieringsprocessen därför kunna förbättras.

Nyckelord: Expatriering, repatriering, mentorskap, förväntningar, SPSS

Abstract

Expatriation is when an organization places a temporary employee abroad. The name of the employee during the overseas assignment is expatriate. A critical element in expatriation is when expatriates are adapting to the host country and organization. This step includes a lot of research and study, and organization puts a lot of resources into the adaptation. The name of the process by which expatriates must be adapted back to the home- organization is called repatriation. This process does not include a lot of research and study, so organizations often tend to override this process.

Through a quantitative study, experience and expectations of expatriates and repatriates at SKF Gothenburg was studied. The study consisted of a survey which was answered by 61 expatriates and repatriates. They were all employed by SKF Gothenburg at the time of the survey.

The study examines how the support of home organization affects the degree to which expectations are met at the expatriate's repatriation. It also examines how proactive activities from home organization such as mentorship, contact and career planning affect the repatriation process.

In this work, the answers that respondents gave in the survey as well as analysis of these answers are presented. The statistical program SPSS was used to compare the different answers. This is followed by a concluding discussion and some recommendations for the Human Recourse department at SKF Gothenburg on how to develop the repatriation process.

The results obtained by this study are that when the organization has provided support to expatriate it has been appreciated. Therefore, by providing more active support, the expatriation and repatriation process will be improved.

Keywords: expatriation, repatriation, mentoring, expectations, SPSS

Vi vill rikta stort tack till Lina Sandelin på SKF Göteborgs HR-avdelning som gav oss uppdraget, samt Carolin Lo Tran på samma avdelning som förmedlade kontakten. Vidare vill vi tacka alla respondenter som medverkat i undersökningen. Ett stort tack till vår handledare Tomas Berglund vid sociologiska institutionen på Göteborgs Universitet.

Håkan Celik och Nils Ryberg

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	1
ABSTRACT	2
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	4
TABELL OCH DIAGRAMFÖRTECKNING	5
BEGREPPSORDLISTA	6
1. INLEDNING.....	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Internationella anställningar på SKF	7
1.3 Syfte och frågeställning	8
1.4 Disposition.....	8
2. TEORI OCH TIDIGARE FORSKNING.....	9
2.1 Expatriering	9
2.2 Repatriering	11
2.3 Mentorskap	12
2.4 Sammanfattning av teorin.....	13
3. METOD	13
3.1 Urval	14
3.2 Distribution	14
3.3 Bortfallsanalys	14
3.4 Standardisering och strukturering.....	14
3.5 Operationalisering	15
3.6 Reliabilitet och validitet.....	15
3.7 SPSS	16
3.8 Etiska riktlinjer	16
3.9 Metodkritik	17
4. RESULTAT OCH ANALYS	17
4.1 Del 1 – Grundläggande om utlandsuppdraget	18
4.2 Del 2 - Expatriaters karriär	22
4.3 Del 3 – Repatriaters karriär	24
4.4 Del 4 - Mentorskap och kommunikation	27
4.5 Del 5 – Repatriering	29
4.6 Del 6 – Samband och analys.....	32
5. DISKUSSION.....	35
5.1 Slutsats.....	37
6. REFERENSLISTA	38

Tabell och diagramförteckning

Diagram

1 – Expatriatens familj situation under uppdraget	18
2.1 – Om utlandsuppdraget är integrerat i expatriaten karriärsplanering	21
2.2 – Om det finns en förberedd tjänst åt expatriaten	22
2.3 – Förväntningar på kommande tjänst	22
3.1 – Om utlandsuppdraget är integrerat i repatriatens karriärsplanering	23
3.2 – Om det finns en förberedd tjänst åt repatriaten	24
3.3 – Hur de repatriatens position förändrades efter utlandsuppdraget	24
3.4 – Repatriatens tjänst om denne inte antagit utlandsuppdraget	25

Tabeller

1.1 – Förväntningar på karriär, förväntningar uppfyllda	18
1.2 – Förväntningar på ekonomi, förväntningar uppfyllda	19
1.3 – Förväntningar på yrkesmässig utveckling, förväntningar uppfyllda	19
1.4 – Förväntningar personlig utveckling, förväntningar uppfyllda	20
1.5 – Om hemorganisationen bidragit positivt till att uppfylla förväntningar	20
4.1 – Hur många som haft mentor under utlandsuppdraget	26
4.2 – Om det hade varit önskvärt att ha en mentor för dem som inte har	26
4.3 – Hur ofta expatriaterna hade kontakt med hemorganisationen	27
5.1 – Hur repatriaternas kunskap har tagits tillvara	28
5.2 – Hur repatriaterna upplever att de fått hjälp av hemorganisationen	28
5.3 – Hur repatriaterna vill ha hjälp med aktiviteter	29
5.4 – Hur expatriaterna önskar hjälp med aktiviteter	30
6.1 – Hemorganisationen bidrag för att förväntningar skall uppfyllas karriär	31
6.2 – Hemorganisationen bidrag för att förväntningar skall uppfyllas ekonomi	31
6.3 – Jämförelse mellan karriärplanering och uppfyllda förväntningar karriär	32
6.4 – Jämförelse mellan dem som sökte och dem som blev tillfrågade	34

Begreppsordlista

I begreppsordlistan förtydligas innebörden av några i arbetet vanligt förekommande begrepp. Vissa av begreppen kan ha en lokal innebörd på SKF, då dessa är hämtade från deras policy dokument.

Expatriering – Att sända ut anställda på ett tidsbestämt utlandsuppdrag

Expatriat – Anställd som är ute på ett utlandsuppdrag.

Hemland – Benämning för det land där arbetstagaren senast var anställd på villkor som gäller för lokala medborgare.

Hemorganisation – Organisationen i hemlandet där expatriaten är garanterad tjänst efter utlandsuppdraget.

IA – Förkortning för International Assignment, dvs. internationellt uppdrag eller utlandsuppdrag.

Repatriering – Processen där expatriaten återvänder till hemlandet.

Repatriat – Person som återvänt till hemlandet efter utlandsuppdrag.

Värdland – Det land där det internationella uppdraget utförts.

Värdorganisation – Organisation som anställer expatriaten i värdlandet.

SKF Göteborg – Omfattar alla delar av SKF koncernen som är verksamma i Göteborg. Stora delar av SKF Sverige samt huvudkontoret och koncernledning.

1. Inledning

Dagens allt mer integrerade världsmarknader har medfört att många multinationella företag har spritt sina organisationer över världen. Många företag behöver av olika anledningar skicka sina medarbetare utomlands, det kan vara på grund av att man vill förankra företagets grundvärderingar och visioner i de olika organisationerna världen över. Det kan även vara i utbildande syfte för den medarbetare som skickas iväg eller för organisationen som tar emot. Många upplever utlandsuppdrag som en möjlighet till att utvecklas och uppleva något nytt.

SKF är ett stort multinationellt företag som främst verkar inom lager- och tättningsbranschen. SKF koncernen har ca 41000 anställda och har tillverkning på mer än 80 platser i världen. Därtill finns egna försäljningsbolag i över 70 länder (www.skf.se, 2001-05-14). SKF har verkat utanför Sveriges gränser i över 100 år och har under den tiden skickat många medarbetare på expatriering. På SKF i Göteborg, där även huvudkontoret ligger, sköter HR-avdelningen samordningen av expatriering.

Vår kontakt Lina Sandelin på SKF Göteborgs HR-avdelning, arbetar som country coordinator. Arbetet innefattar att sköta alla internationella anställningar för SKF Göteborg. Lina presenterade ett uppdrag som bestod av att undersöka vad expatriaterna förväntar sig vid repatrieringen, samt undersöka om vi kunde presentera några förslag på hur kontakten mellan hemorganisationen och expatriat bör fungera.

Vi fann denna uppgift mycket intresseväckande eftersom vi anser att detta är en mycket viktig och ofta åsidosatt del av expatrieringen. Uppgiften gav oss en möjlighet att få göra en kvantitativ undersökning som förhoppningsvis kommer SKF Göteborg och inte minst expatriaterna till nytta. Att frågeställningen är starkt kopplat till personalarbete och dessutom avser en global funktion gjorde uppdraget än mer intressant.

Kopplingen till personalarbetet kan förklaras med att det i takt med den ökande globaliseringen förmodligen kommer finnas fler som har anställningar som kräver att de under perioder vistas i ett annat land. Det kommer till stor del vara personalvetare som utformar och utarbetar personalstrategier kring expatriering. En viktig uppgift är att se till att både individens och organisationens intressen tas tillvara vid repatriering. Personalvetaren kommer även att ombesörja att expatriaten hålls uppdaterad och känner sig delaktig i organisationen, trots att denne befinner sig utanför organisationen.

1.1 Bakgrund

Likväl som att det är en omställning att åka utomlands och anpassa sig till en ny arbetsplats som expatriaten hamnar på, och den kultur som råder där, kan det vara komplicerat att återvända hem. Den här processen att återvända hem (repatrieringen) är inte lika utforskad som processen att åka iväg (expatrieringen).

1.2 Internationella anställningar på SKF

Med internationella uppdrag syftar SKF att:

- Utbyta och överföra kunskap inom organisationen.
- Sprida SKF:s kultur inom hela organisationen.
- Skapa en miljö av kulturell medvetenhet.
- Skapa ett internationellt nätverk mellan SKF-företag i hela världen
- Säkra karriärutvecklingen för anställda i olika positioner.

- Starta/utveckla verksamhet i ett nytt land eller affärsområdet .
- Överföring av specialkompetens.

För att sköta internationella anställningar finns inom SKF-koncernen en grupp som heter International Assignment Group. Gruppen består av tre personer på koncernnivå som ansvarar för kontrakt, policys och processer. Utöver dessa tre består gruppen av 16 Country Coordinators, dessa verkar i var sitt land där SKF bedriver verksamhet. Gruppens primära uppgift är att främja nödvändig rörlighet genom att underlätta för expatriaten, i samband med internationella uppdrag och repatriering. Utöver detta skall gruppen se till att de enhetliga regler som gäller internationella anställningar tillämpas konsekvent i hela koncernen. Dessutom skall gruppen se till att den internationellt anställda får en rättvis behandling, samt ge riktlinjer i juridiska och skattemässiga frågor.

Gruppens styrdokument heter International Assignment Group Policy Long Term Assignment. Policyn används i samtliga fall då en anställd utför arbete i annat land än hemlandet, under mer än sex månader i följd. Ett utlandsuppdrag kan maximalt vara i fem år i ett och samma land. Efter dessa maximalt fem år kan expatriaten utnyttja sin återinträdesgaranti och flytta till hemorganisationen, andra möjligheter är att expatriaten anställs av värdorganisationen, överförs till ett nytt internationellt uppdrag eller avslutar sin anställning.

De som åker på utlandsuppdrag utgör är en betydande investering och en viktig resurs för organisationen. Därför har det hög prioritet att säkra en anställning för den hemvändande expatriaten i hemlandet. Ansvaret för detta ligger på hemorganisationen. Om det finns återinträdesgaranti till hemorganisationen i kontraktet gäller denna i fem år. Denna överenskommelse upphandlas mellan expatriaten och hemorganisationen. Expatriaten uppmuntras att söka lediga tjänster på alla nivåer inom koncernen vid repatrieringen, dessa tjänster utannonseras internt. Hur repatrieringen skall gå till diskuteras mellan expatriaten och hemorganisationen med så stor framförhållning som möjligt. Målet är att det skall finnas en repatrieringsplan färdig sex månader innan hemkomst. Expatriaten skall få starkt stöd i att finna en ny tjänst.

1.3 Syfte och frågeställning

Den här undersökningen är utförd på SKF Göteborg på initiativ av deras personalavdelning då de ville ha större insikt i repatrieringsprocessen. Syftet med denna uppsats är att genomföra en undersökning om repatriering av expatriater, för att ta reda på hur denna process ser ut och därefter ge rekommendationer på hur den kan förbättras. För att ta reda på detta har vi valt följande frågeställning:

Kan organisationen påverka i vilken grad expatriaternas förväntningar uppfylls vid expatrieringen och repatrieringen?

Ger proaktiva åtgärder och aktiviteter under expatrieringstiden positiv inverkan på repatrieringsprocessen?

1.4 Disposition

Uppsatsen är upplagd på följande sätt. Först presenteras ett avsnitt där det redogörs för tidigare forskning som sedan går över i teoriavsnittet. I teoriavsnittet presenteras de teoretiska utgångspunkter som används i uppsatsen. Teoriavsnittet avslutas med en kortare sammanfattning av det viktigaste från teorin för uppsatsen.

Därefter följer metodavsnittet, där redogörs och motiveras för hur insamlingen av data har gått till och hur den har analyserats. Här presenteras även de etiska riktlinjer som uppsatsen följt och avsnittet avslutas med metodkritik.

Därefter följer resultat- och analysdelen. Resultatdelen har delats upp i sex olika delar som behandlar var sin del av undersökningen. Resultatet presenteras i form av diagram, tabeller och citat tagna från enkäten. Analysen löper genom hela resultatdelen.

Uppsatsen avslutas med en sammanfattande analys och diskussion. Här diskuteras de tolkningar av resultatet och analysen som framkommit. Delen avslutas med förslag på framtida forskningsfrågor.

2. Teori och tidigare forskning

I detta avsnitt presenteras teori. Dessa teorier och tidigare forskning har legat till grund för utformningen av enkätfrågorna och vid analysen av resultat och frågeställning. De ämnen vi valt att inrikta teorin på är expatriering, repatriering och mentorskap.

Det finns flera studier och mycket teori om expatriering. Främst handlar dessa om anpassningen till värdnationen och hur ett utlandsuppdrag har bäst chans att lyckas. Repatriering är något som ägnas förhållandevis liten uppmärksamhet. Det finns mycket begränsad litteratur på svenska i synnerhet om repatriering. De flesta studier, artiklar och litteratur utgår från USA och deras syn på expatriering. Den internationella studie som vi främst använt oss av i teoriavsnittet är Black (1992). De studier som gjorts i Sverige är ett tiotal kandidat- och magisteruppsatser. Det vanligaste är att en kvalitativ metod används. I de fall då en kvantitativ metod används har svarsfrekvensen varit lågt.

Här nedan presenteras de huvudsakliga resultat som framkommit i två av de svenska studier som handlar om repatriering. Dessa studier har vi i viss utsträckning använt oss av i arbetet, i första hand för att utforma våra enkätfrågor.

Stjernquist (2009) har skrivit en magisteruppsats om expatriering. Resultaten som framkom om repatriering var att repatrieringen upplevdes som svårare än anpassningen till värdlandet och att repatrieringsprocessen är något företag bör arbeta med för att ta tillvara på expatriaternas kompetens och för att de inte skall lämna företaget.

Elenius, Garvik & Nilsson(2003) har skrivit en magisteruppsats som handlade om repatriering på ett företag. Slutsatsen var att omvänd kulturchock, mentorskap, karriärutveckling, proaktiva handlingar, kommunikation och utvärdering är faktorer som påverkar repatrieringen.

2.1 Expatriering

Expatriering är då en medarbetare inom en organisation får ett tidsbegränsat uppdrag i ett annat land än hemlandet. Det handlar om en temporär placering och medarbetaren ifråga, som kallas expatriat, förväntas återvända till sin ursprungliga organisation i hemlandet. I dagens multinationella företag med kontor eller fabriker placerade i olika delar av världen är det inte ovanligt att önskad kompetens för en position redan finns inom organisationen fast i ett annat land. I dessa fall kan expatriering användas. Detta innebär att en medarbetare med önskad kompetens flyttas från en del av organisationen till en annan. Vanligast är flytt från huvudkontoret eller det land där huvudkontoret ligger och ut till en annan del av verksamheten (Briscoe 2009).

I takt med att globaliseringen fortsätter, så måste multinationella och globala företag utveckla sin internationella personalstrategi (Suutari & Va È limaa 2002). Att skicka ut anställda på internationella uppdrag är en av dessa strategier. Det finns många anledningar till att företag gör det men av dessa kan man säga att det finns två huvudanledningar.

Den första anledningen kan benämnas som integrations-skäl eller integrationsstyrkt. I takt med att företag växer och blir globala växer också behovet av att på något sätt förena och förankra företagets mål, policys och värderingar i hela organisationen. Ett sätt för företag att göra detta är att skicka ut medarbetare från huvudorganisationen för att arbeta en period inom andra delar av organisationer inom koncernen (Briscoe 2009). Expatriaten har då ofta någon form av chefsposition. Expatriatens specialkompetens används exempelvis till att starta upp projekt, sköta lanseringen av nya produkter, utbyte av teknik eller att implementera nya organisationsstrategier. Det kan också vara en strategi för huvudkontoret att utöva kontroll på andra delar av organisationen (Briscoe 2009).

Den andra anledningen är kunskapsstyrkt och syftar främst till att sprida eller cirkulera kunskap inom organisationen. Meningen är att kunskapsutbyte skall ske mellan de olika organisationsdelarna med expatriaten som förmedlare. Den nödvändiga kompetensen kanske inte går att få tag på i det aktuella landet varför expatriater blir en nödvändig del i företagets personalstrategi. En utlandstjänst ger expatriaten möjlighet att utveckla sin ledarskapsförmåga och återvända med ny kunskap som skall gynna organisationen (O'Sullivan 2002). Samtidigt ger en utlandstjänst medarbetare och huvudkontoret en chans att lära sig de olika företagskulturer som råder i andra delar av koncernen (Briscoe 2009).

Trenden idag går mot att företagen inriktar sig mot kortare utlandsuppdrag för sina medarbetare. Det beror på de höga kostnader som är förknippade med expatriering och repatrieringen. Dessutom har många svårt att bo utomlands under lång tid på grund av familjeförhållanden (Briscoe 2009).

Majoriteten bland expatriater är män och i störst utsträckning västerländska män. Majoriteten av de manliga expatriaterna reser med en partner. Den medföljande partnern är vanligtvis en kvinna (Briscoe 2009). Det är något som hittills präglat forskningen kring expatriering och repatriering. Kvinnliga expatriater utgör en mycket liten del av företagets utlandsanställda, detta trots att kvinnor är lika motiverade att söka sig utomlands som män och har lika stor sannolikhet att bli framgångsrika i sitt uppdrag (Briscoe 2009).

Expatriering är kostsamt för företagen, det läggs därför ner mycket arbete kring utflyttningen av expatriaten och anpassningen till värdlandet. Organisationen hjälper expatriaten i stor utsträckning med det mesta kring flytten. I vilken utsträckning hjälpen sker kan variera mellan olika organisationer. Exempel på vad organisationen kan bekosta är: migrationsprocessen, visum, arbetstillstånd, försäkringar, bostad i värdlandet, bostad i hemlandet, skola för medföljande barn, resor, transport av bohag och persedlar, sjukvård och tandvård.

Företaget brukar även erbjuda språkundervisning och information om värdlandet och dess kultur. Detta för att expatriaten, och i vissa fall medföljande familj skall anpassa sig till de nya förhållandena i värdlandet. Under flytten brukar man dela upp denna anpassning i tre delar (Black 1992).

1. Anpassning till arbetet
2. Samverka med lokalanställda medarbetare
3. Anpassning till livet utanför arbetet

Livet utanför arbetet, så som en bra bostad, kan förväntas ge positiv inverkan på arbetsrelaterade faktorer. Detsamma gäller på alla tre områdena. Om ett område är extra positivt förstärkt har det en tendens att påverka de andra områdena.

2.2 Repatriering

När utlandsuppdraget är avslutat är det vanligast att expatriaten antingen får ett nytt uppdrag i värdlandet, återvänder till hemlandet eller får ett nytt uppdrag i ett annat land (Briscoe 2009). Repatrieringen är den process när expatriaten och dennes eventuella familj återvänder och anpassar sig till hemlandet (Black 1992). Denna process har varken företag eller forskare ägnat särskilt mycket uppmärksamhet åt. Det beror på att repatrieringen har antagits vara enkel för expatriaten och eventuell medföljande familj (Briscoe 2009; Black 1992; Suutari & Va È limaa 2002).

För många expatriater är återanpassningen till hemlandet svårare än det var att flytta därifrån (Briscoe 2009). Ofta har expatriaten och dennes eventuella familj levt med högre standard i värdlandet än de gjorde hemma. Förväntningarna vid hemkomsten är ofta höga både vad gäller arbete och fritid. Det ligger i organisationens intresse att behålla tidigare expatriater så att dessa kan dela med sig av den kunskap och erfarenhet de fått utomlands (Briscoe 2009).

Trots alla inblandades goda vilja blir expatriatens repatriering ofta inte särskilt lyckad. Mycket av problematiken ligger i att expatriaten försvinner ur organisationens medvetande och de som arbetar där. En träffande beskrivning är: "Out of sight, out of mind" (Briscoe 2009:188). Det är svårt för expatriaten att hålla sig uppdaterad om vad som pågår hemma (Black 1992). Dessutom har både expatriaten och organisationen med största sannolikhet förändrats under tiden som uppdraget varat. Att organisationen förändras och att det är svårt att hålla sig kvar i organisationens medvetande, kan bidra till att utlandsuppdraget inte gynnar karriären i den utsträckningen expatriaten förväntat sig vid hemkomsten. Kollegor som stannat hemma kan i många fall ha större möjlighet till avancemang inom organisationen (Black 1991; Black 1992).

Black (1992) skriver också att expatriatens förväntningar spelar en stor roll i repatrieringsprocessen. Empirisk forskning visar på att när förväntningarna överensstämmer bra med exempelvis den nya tjänsten expatriaten får, blir resultatet som bäst såväl för individ som för organisation. Både när det gäller repatrieringsprocessen och arbetsprestationen. Att få en högre position än förväntat uppfattas oftare som positivt än en lägre position. Men en högre position än förväntat upplevs fortfarande sämre än en som stämmer med förväntningarna (Black 1992).

Vid repatriering är det möjligt att applicera samma anpassningsområden som under flytten (Black 1992). Det vill säga anpassning till arbetet, samverka med lokalanställda medarbetare och anpassning till livet utanför arbetet. Teorin om att ett område som upplevs extra positivt förstärkt, har en tendens att påverka de andra områdena, gäller även under repatrieringen.

Eftersom arbetsförhållandena och förhållandena utanför arbetet påverkar varandra borde det ligga i organisationens intresse att få förväntningar att stämma överens med verkligheten i så hög utsträckning som möjligt (Black 1992). En fråga är om företaget då skall försöka påverka förväntningarna eller verkligheten. Skall företaget försöka påverka förväntningarna på exempelvis expatriatens karriär med risk att färre vill anta utlandsuppdrag? Eller skall företaget försöka uppfylla expatriatens förväntningar på karriären? Genom att integrera hela uppdraget med en aktiv karriärsplanering och karriärshandledning skulle förväntningarna och verkligheten lättare kunna justeras efter varandra (Briscoe 2009; O'Sullivan 2002).

Om expatriaten har en ambition om att aktivt ta del i vad som sker i hemorganisationen blir repatrieringsprocessen enklare (Suutari & Va È limaa 2002). För att underlätta kontakten med hemorganisationen kan en mentor utses eller väljas, som förutom mentorskapet kan se efter expatriatens intressen inom organisationen (Briscoe 2009). Förutom kontinuerlig kontakt med mentorn skall det även finnas utrymme för resor till hemorganisationen (O'Sullivan 2002).

2.3 Mentorskap

För många utlandsanställda blir det en svår process att återvända till hemorganisationen, många upplever att deras karriär stannar av eller att de inte får användning för den kunskap de förvärvat utomlands (Suutari & Brewster 2003). Ett mentorskapsprogram för expatriater är ett sätt för organisationen att motverka denna konsekvens av repatrieringen. Ett mentorskapsprogram skulle kunna hjälpa expatriaterna både i processen när de lämnar hemorganisationen såväl som under repatrieringen (Harvey et al. 1999).

I dagens samhälle är det viktigt att vi tar till oss ny kunskap snabbt och att vi i lär oss av de misstag som gjorts innan så att vi inte gör om samma sak. En mycket effektiv metod för att förmedla den här typen av kunskap är genom mentorskap (Arhén 2007).

Det finns olika typer av mentorskap och Mathisen (2009) beskriver två av de dominerande "skolorna" som att den ena är när mentorskapet uppstår spontant mellan en mentor och adept och den andra är ett mer formellt mentorskap som organiseras och iscensätts. Fördelen med det formella mentorskapet är att det är lättare att kontrollera och systematisera och kan på så sätt lättare ingå i organisationens plan för kompetensutveckling (Mathisen 2009). Mathisen (2009) skriver vidare att en fördel med det formella mentorskapet är att det synliggör att det är organisationen som "äger" processen och är ansvarig för den. Detta medför att skapandet av ett mentorskapsprogram legitimerar mentorn och visar att denne värdesätts av organisationen.

Crocitto et al. (2005) skriver att det kan vara bra med en mentor redan innan utlandstjänsten startar. Mentorer som har egen erfarenhet av utlandstjänst, kan på så sett förbereda adepten på vad som komma skall, vilka problem som kan uppstå och vad man ska tänka på. En erfaren mentor skulle även hjälpa adepten med att värdera den erbjudna utlandstjänsten och i samråd med adepten avgöra om det är ett bra karriärval att acceptera den.

Ett problem med att arbeta utomlands är att expatriaten inte bara ställs inför nya arbetsuppgifter utan också en ny kultur både på arbetsplatsen och på fritiden. Här finns en fördel med en mentor som varit på den aktuella platsen tidigare, nämligen att denne kan erbjuda goda kontakter i det värdland som adepten skall åka till. En annan lösning kan vara att man får en mentor i den nya organisationen som man kommer till, som hjälper en med det kulturella och inte minst de språkliga barriärer som kan finnas (Crocitto et al. 2005).

Det är viktigt att vårda relationerna med hemorganisationen under utlandsvistelsen. Omorganisationer kan ske medans expatriaten är iväg och det är lätt att bli bortglömd i processen. Under dessa förhållanden kan en mentor fungera som en extra informationskanal till adepten (Arhén 2007). En mentor i hemorganisationen under utlandsvistelsen skulle kunna förse expatriaten med viktig information om hur hemorganisationen förändras. Mentorn skulle även kunna informera om vilka tjänster som skulle kunna vara av intresse att söka inför återvändandet (Crocitto et al. 2005).

Ahrne och Papakostas (2002) menar att tillhörighet är det grundläggande bandet mellan människor och organisationer. Att få tillhöra en organisation medför att man får ta del av dess resurser, det ger en kontinuitet och förutsägbarhet. Motsatsen till tillhörighet är utestängning vilket kan drabba den som inte längre formellt omfattas av organisationen. Till exempel när en anställd åker på utlandsuppdrag under en begränsad tid. Däremot finns det även informella

sociala landskap som inte omfattas av organisationens kontroll. I dessa landskap kan människor behålla eller knyta nya kontakter trots att de inte formellt omfattas av organisationens sociala landskap (Ahrne & Papakostas 2002). Sådana informella sociala landskap skulle kunna vara egna nätverk som expatriaten har kvar, eller andra typer av kontakter som gör att expatriaten fortfarande får ta del av information från hemorganisationen.

2.4 Sammanfattning av teorin

Expatriering är en temporär placering av en medarbetare utomlands. Huvudanledning till expatriering är för att integrera olika delar av organisationen och/eller för att sprida och cirkulera kunskap. Ett kritiskt moment vid expatriering är anpassning till värdlandet. En annan viktig men ofta åsidosatt del är repatrieringen av den utlandsanställda, det vill säga då denne ska återanpassas till sin hemorganisation. När expatriaten återvänder har denne många förväntningar på arbetet och livet utanför arbetet.

Ett sätt för att få förväntningar att stämma överens med verkligheten är att bibehålla kontakt med hemorganisationen. För att undvika problemet som Briscoe (2009) beskriver som "out of sight, out of mind", är att bibehållen kontakt med hemorganisationen är av avgörande betydelse. För att som expatriat få ta del av formell och informell information när han eller hon befinner sig utanför hemorganisationen är användandet av mentorer en lösning. Mentorn kan ha en formell roll utsedd av hemorganisationen eller så kan mentorskapet uppstå informellt. Mentorn kan även se efter expatriatens intressen i hemorganisationen medans denne är utomlands.

3. Metod

I denna uppsats har vi använt oss av en kvantitativ metod för att besvara den frågeställning som utarbetades utifrån tidigare forskning och teori. Vi har främst genom att jämföra olika utfall i repatrieringsprocessen försökt hitta samband mellan dessa utfall och aktiviteter tidigare i expatrieringen.

Den kvantitativa forskningen definieras som ett försök att strukturera perceptioner i kvantifierbara kategorier. Den renaste formen av kvantitativ forskningsmetod är experimentet, där forskaren strävar efter att kontrollera variablerna och isolera effekterna (Alvesson & Deetz 2000). I kvantitativ forskning styrs mycket av en strävan efter objektivitet, detta kan leda till att det empiriska materialet blir artificiellt, de naturliga situationer man vill studera blir istället konstlade och förenklade (Alvesson & Deetz 2000).

Fördelen med en kvantitativ metod är att stora mängder data går att hantera genom kvantifiering. Inom samhällsvetenskaplig forskning handlar kvantitativ metod om att bevisa en hypotes eller komma fram till en slutsats genom att använda siffror (Thurén 2007). Allting går inte att mäta i siffror, men man kan också till exempel använda sig av jämförande ord såsom alltid, ofta eller sällan och översätta dessa till siffror. Dessa jämförande ord får sedan ett siffervärde. Ett vanligt sätt att göra en kvantitativ mätning inom samhällsvetenskaplig forskning är att använda sig av enkätformulär för att sedan presentera statistik och dra slutsatser med hjälp av beräkningar (Trost 2001).

Studien utfördes som ett led i att få mer kunskap om SKF Göteborg utlandsanställdas upplevelser kring repatrieringen. Eftersom många av respondenterna befann sig utomlands valdes en kvantitativ metod i form av en enkätundersökning för att underlätta distribueringen. En ytterligare anledning till att vi valde en kvantitativ metod är att vi vill kunna undersöka genomsnittliga, gemensamma eller representativa variabler och redovisa dessa.

Enkäten utformades i SurveyMonkey som är ett webbaserat enkätverktyg. I verktyget gavs möjligheten att utforma, distribuera, besvara, samla in samt analysera insamlad data. Enkäten utformades med fasta svarsalternativ men kompletterades också med öppna svarsalternativ där respondenten gavs möjlighet att uttrycka egna åsikter. Svaren från fasta och öppna frågor blandas inte utan redovisas separat. Frågorna i enkäten utformades med ledning av Enkätboken (Troost 2001). Efter att enkäten var utformad lät vi vår handledare vid sociologiska institutionen på Göteborgs Universitet Tomas Berglund och vår kontaktperson på SKF Göteborg Lina Sandelin läsa igenom den och komma med synpunkter för att få en så hög validitet som möjligt.

3.1 Urval

Definitionen av populationen är: Personer som vid undersökningstillfället var anställda av SKF Göteborg, som är ute eller har varit ute på utlandsuppdrag inom tjänsten. Denna studie är en totalundersökning vilket innebär att inget urval skett utav de som är ute eller har varit ute på utlandsuppdrag inom tjänsten. Undersökningen har alltså utförts på hela den möjliga populationen som består av 69 personer.

Ett register på expatriater och repatrierade expatriater fanns att tillgå. De som genomfört ett utlandsuppdrag och sedan avslutat sin anställning på SKF är en grupp som inte finns med i populationen. Vissa av dessa har istället fått anställning inom värdorganisationen, och andra har avslutat sin tjänst från SKF helt eller gått i pension. Vi inser att det hade varit värdefullt att ha med dessa i studien, men det var inte praktiskt genomförbart.

3.2 Distribution

Enkäten är webbaserad, beslutet att ha denna form av enkät grundar sig på att många av svarspersonerna befann sig utomlands när studien gjordes, vilket skulle gjort en enkät i pappersform svårare att distribuera. Distributionen skedde i samarbete med vår kontaktperson på SKF Göteborgs personalavdelning. Det var även personalavdelningen som förmedlade länken till webbenkäten tillsammans med ett missivbrev (se bilaga 1.1) från oss där vi förklarade meningen med den här studien och vikten av deras deltagande. Enkäten var öppen mellan 2010-04-15 och 2010-04-30.

3.3 Bortfallsanalys

Enkäten är utskickad till totalt 69 personer och av dessa svarade 61. Det ger en svarsfrekvens på ca 88 %. Enligt Troost (2001) är det vid enkätundersökningar vanligt med en svarsfrekvens på 50-70%, vilket svarsfrekvensen på den här enkäten överstiger med god marginal.

Ett försök till analys har ändå utförts på de åtta personer som inte svarat. Det som kan konstateras är att av de åtta som inte svarat är två stycken kvinnor, hälften är expatriater och den andra hälften är repatriater.

3.4 Standardisering och strukturering

Med standardisering menas till vilken grad frågorna och situationen är densamma i alla avseenden för alla intervjuade (Troost 2001). Formuläret är utformat likadant och distribuerat till alla på samma sätt. Formuläret är skickat till alla på samma tid vilket innebär att mottagaren fått formuläret vid olika tidpunkter på dygnet, beroende på vart i världen denna person befann sig.

Med strukturering menas i vilken grad det finns öppna eller låsta svarsalternativ (Troost 2001). När ett formulär innehåller fasta svarsalternativ har det en hög grad av strukturering. Är frågorna öppna och svarspersonen uppmanas att skriva svaren har formuläret en låg grad av

strukturering (Trost 2001). Enkäten i den här studien har en hög grad av strukturering eftersom fasta och öppna svarsalternativ inte blandas utan redovisas separat.

3.5 Operationalisering

Vad den här studien strävar efter är att mäta vilka aktiviteter SKF:s HR-avdelning kan utföra för att förbättra repatrieringsprocessen. För att kunna mäta detta har data samlats in om aktiviteter och upplevelser under hela expatrierings- och repatrieringsprocessen. Data har sedan analyserats för att finna samband. På detta sätt syftar studien till att se vilka parametrar som ger utfall i repatrieringsprocessen.

Studien utgår från ett individfokus och undersöker expatriatens förväntningar. En lyckad repatriering är när förväntningar och utfall stämmer överens. För att utforska detta ställdes i enkäten frågor om vilka förväntningar som expatriaten eller den repatriaten har eller hade kring karriär, ekonomi, yrkesmässig utveckling och personlig utveckling. Skalan som användes för att mäta detta var, I mycket hög grad, I ganska hög grad, I ganska låg grad och inte alls. Efter det fick respondenterna svara på frågan huruvida dessa förväntningar uppfyllts eller inte, samma skala användes för att besvara denna fråga.

För att försöka få klarhet i vad som avgjorde om respondenterna ansåg att deras förväntningar uppfyllts eller inte ställdes en fråga om i vilken utsträckning respondenterna ansåg att hemorganisationen bidragit positivt till att förväntningarna på ovanstående kategorier uppfyllts eller inte. Vidare ställdes frågor kring vilket stöd från hemorganisationen som upplevts som givande och vilket stöd som önskades. Även frågor kring huruvida det finns eller fanns en färdig tjänst i hemorganisationen för respondenten och hur hemorganisationen gett stöd i denna process ställdes.

För att undersöka vilka proaktiva åtgärder och aktiviteter under expatrieringstiden som skulle kunna påverka repatrieringsprocessen avhandlades en del av enkäten mentorskap, kommunikation och karriärplanering. Där ställdes frågor, exempelvis om respondenterna har haft någon mentor under sitt utlandsuppdrag eller inte. Om de haft det fick de svara på om de var nöjda med detta och om de inte haft det fick de svara på om det skulle varit önskvärt med en sådan.

Respondenterna fick också svara på hur ofta de var i kontakt med sin hemorganisation under utlandsuppdraget, utifrån en tidsskala. För att få svar på om mentorskap och kommunikation har positiv effekt på uppfyllda förväntningar gjordes en jämförelse bland de som haft mentor och eller mycket kontakt med hemorganisationen, mot de som inte haft detta. Samma jämförelse gjordes på dem som fått utlandsuppdraget integrerat i en karriärplanering.

3.6 Reliabilitet och validitet

Reliabilitet innebär att en mätning vid en viss tidpunkt skall ge samma resultat som vid en likadan mätning vid en annan tidpunkt (Trost 2001). Reliabiliteten i formulär delas upp i fyra komponenter som är kongruens, precision, objektivitet och konstans (Trost 2001).

Kongruensen innebär att frågor måste vara lika om de skall mäta liknande saker. För att få en hög precision i en enkätstudie gäller det att göra det enkelt att svara. Objektiviteten gäller för den som kodar data, att svaren läses in på samma sätt. Tidpunkten för att svara på enkäten skall inte inverka, konstans skall råda oavsett om du väljer att svara denna vecka eller nästa vecka. Att utforma frågorna enkelt så att alla förstår och minimera risken för missuppfattningar ökar reliabiliteten. För att få en hög kongruens har enkäten utformats med fasta frågor som i så hög grad som möjligt är standardiserade. Objektiviteten uppfylls genom att svaren kodas automatiskt av enkätverket.

Validitet innebär traditionellt att instrumentet i fråga mäter det den är avsedd att mäta (Trost 2001). Sakfrågor eller faktafrågor kan endast besvaras med hur det faktiskt förhåller sig. Dessa frågor har hög validitet eftersom de inte påverkas av den enskildes uppfattning. Attityd- och åsiktsfrågor påverkas däremot mer av den svarandes värderingar. Vid frågor när den svarande får svarsalternativ som: i mycket hög grad eller i ganska låg grad påverkas valet av den svarandes referensram av vad som är mycket hög respektive ganska låg.

3.7 SPSS

SPSS är ett analytiskt statistikprogram. Data som samlades in i enkäten kodades automatiskt och gjordes kompatibel med SPSS. De funktioner i SPSS som används i denna studie är att utföra bivariata analyser och räkna på samband. För att underlätta tolkningen i resultatdelen följer här en kort introduktion om hur dessa beräkningar går till.

Mycket av studien bygger på bivariata analyser, vilket innebär att analysera två variablers samband med varandra. De olika sambanden som kan förekomma är: saknar samband, samvariation (båda variablerna påverkar varandra), kausalitet (ena variabeln påverkar den andre) och skensamband.

Kausala samband är önskvärt när det gäller att testa och visa ett samband, men det kan vara svårt att urskilja denna mot samverkan. För att hitta kausala samband har vi bestämt att den aktivitet som inträffar först i tid är den oberoende variabeln (x). Den beroende variabeln (y) blir alltså den som inträffat senast i tid eller ännu inte inträffat.

Sambanden mäts i Gamma
$$\gamma = \frac{P_s - P_d}{P_s + P_d}$$

P_s = Par av celler som överensstämmer med en hypotes om ett positivt samband, vilket innebär att frekvenserna tenderar att samla sig diagonalt från övre vänstra hörnet till undre högra hörnet i en korstabell.

P_d = Par av celler som överensstämmer med en hypotes om ett negativt samband, dvs. frekvenser diagonalt från övre högra hörnet till undre vänstra.

Gamma (γ) måttet är symmetriskt och har en spännvidd mellan -1 till +1. Där -1 utgör ett perfekt negativt samband. +1 utgör ett perfekt positivt samband och 0 betyder inget samband. -0.5 och +0.5 brukar benämnas som ganska starka samband.

Formeln räknar sedan ut vilken av dessa diagonaler som är den dominanta. Exempel gamma värde +1 har en perfekt positiv diagonal från övre vänstra hörnet till undre högra.

I analyserna anger vi också om måtten är statistiskt säkerställda med följande beteckningar: +: $p < 0,10$; *: $p < 0,05$; **: $p < 0,01$; ***: $p < 0,001$. Den högsta graden av statistiskt säkerställande är ***: $p < 0,001$.

3.8 Etiska riktlinjer

Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet har utformat forskningsetiska principer som här är beaktade vid insamlandet av empirisk data i denna studie. Till att börja med måste ett övervägande ske mellan värdet av förväntade kunskaper studien kan ge och de risker för negativa konsekvenser som kan uppstå för uppgiftslämnare eller andra (HSFR 2002). För att skydda individen har Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet tagit fram fyra allmänna huvudkrav för att uppnå detta.

1. Informationskravet – ”Forskaren skall informera de av forskningen berörda om den aktuella forskningsuppdragets syfte” (HSFR 2002).

2. Samtyckeskravet – ” Deltagare i en undersökning har rätt att själva bestämma över sin medverkan” (HSFR 2002).
3. Konfidentialitetskravet – ” Uppgifter om alla i en undersökning ingående personer skall ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifterna skall förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem” (HSFR 2002).
4. Nyttjandekravet – ”Uppgifter insamlade om enskilda personer får endast användas för forskningsändamål” (HSFR 2002).

I missivbrevet som följde med utskicket med enkäten fanns information om institutionsanknytning, kontaktuppgifter och ett löfte om respondenterna kommer hållas anonyma (se missivbrevet i bilaga 1.1). Samtyckandekravet uppfylls genom att respondenterna skickar in ifylld enkät. Respondenterna garanteras anonymitet och ingen information som kan utpeka en enskild individ publiceras.

3.9 Metodkritik

Funderingar fördes också kring att göra kvalitativa intervjuer med vissa av expatriaterna för att få en djupare förståelse på individnivå, men eftersom vi ansåg att tiden inte räckte till valde vi bort detta. Istället försågs enkäten med öppna frågor där expatriaten gavs möjlighet att uttrycka sig fritt. Vi är medvetna om att detta inte ger en lika djup förståelse som vid en intervju. Ett annat intressant perspektiv skulle vara att intervjua chefer som skickat iväg eller har repatriater i sin organisation. Detta för att få reda på vad deras motiv varit för att använda sig av expatriering och vad de har för förväntningar på expatriaten.

4. Resultat och analys

Enkäten skickades ut till 69 personer och svar erhöles av 61 personer vilket ger en svarsfrekvens på ca 88 %. Vi kommer här nedan presentera resultatet uppdelade i sex olika delmoment. I de första fem kommer endast resultat och analys presenteras och i del 6 presenteras samband och analys.

1. Grundläggande om utlandsuppdraget
2. Expatriaters karriär
3. Repatriaters karriär
4. Mentorskap och kommunikation
5. Repatriering
6. Samband och analys

I varje delmoment redovisas resultatet från enkäten i form av diagram och tabeller. Alla värden i tabeller och diagram anges i procent (%) förutom (n) som står för antal. Under varje diagram och tabell finns en analys. I slutet av varje delmoment har respondenterna själva fått möjlighet att uttrycka sig i fritext kring frågorna i delmomentet. Vissa av dessa har vi valt att använda som citat. Viss redigering förekommer för att hålla respondenterna anonyma.

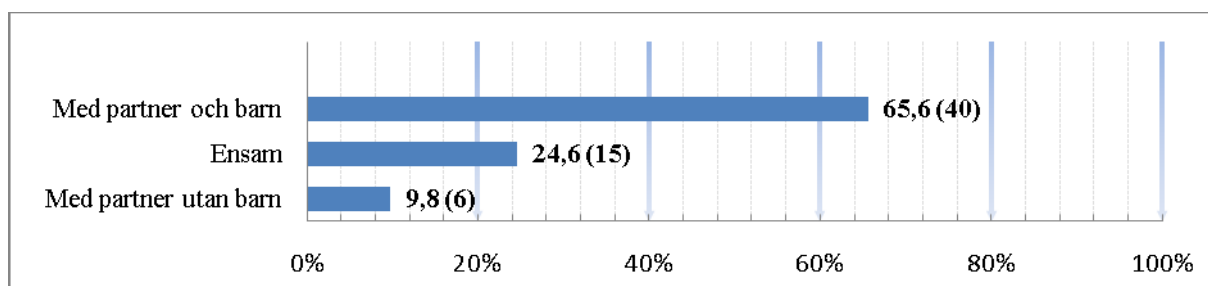
För att kunna jämföra olika delar av populationen har den delats upp i tre olika kategorier. Hela populationen är kategorin som innehåller alla respondenter. Expatriat-populationen är den delen av populationen som fortfarande är ute på utlandsuppdrag. Repatriat-population är den delen av populationen som är hemkommen från utlandsuppdrag.

1. Hela populationen består av 61 respondenter, 100 %
2. Expatriat-populationen består av 26 respondenter, ca 43 %
3. Repatriat-population består av 35 respondenter, ca 57 %

4.1 Del 1 – Grundläggande om utlandsuppdraget

I del 1 redovisas svar kring grundläggande frågor som kön, civilstatus, i vilket land utlandsuppdraget utförts och vilken befattning respondenten har eller haft. Vidare kommer förväntningar på faktorer som påverkade beslutet att anta utlandsuppdraget samt hur dessa förväntningar uppfyllts att presenteras.

Av hela populationen var 93.4% män och 6.6% kvinnor. Den ojämna könsfördelningen har inget att göra med svarsfrekvensen utan beror på att det finns få kvinnliga expatriater. Detta överensstämmer med vad Briscoe (2009) skriver om att kvinnliga expatriater fortfarande utgör en liten del av företagens utlandsanställda.



(Diagram 1.1) Diagrammet visar vilken familjesituation expatriaten har/hade under utlandsuppdraget. Procent. Antal inom parentes.

Av hela populationen åkte en klar majoritet tillsammans med en partner och barn. Enligt Briscoe (2009) spelar medföljande partner stor roll i expatriatens upplevelse av utlandsuppdraget. Inte minst kan det få ekonomiska konsekvenser då medföljande partner som yrkesarbetat i hemlandet ofta får svårare att hitta arbete i värdlandet.

Utlandsuppdragen har utförts i 24 olika länder över hela världen. Vanligast är uppdrag i USA och Kina. Utlandsuppdragens längd varierar mellan mindre än ett år till mer än tjugo år, i dessa fall med placering i olika länder.

Befattningarna under utlandsuppdraget är mestadels på högre tjänstemannanivå. Majoriteten är chefer inom olika områden. I likhet med vad Briscoe (2009) skriver om anledningar att använda sig av expatriater så är det främst chefer på olika nivåer som åker på utlandsuppdrag. Tekniska specialister som det finns ett behov för åker snarare på korta utlandsuppdrag.

I tabell 1.1 till 1.4 presenteras hela populationens svar på frågan om i hur stor grad förväntningar på faktorerna karriär, ekonomi, yrkesmässig utveckling, och personlig utveckling påverkat beslutet om att anta utlandsuppdraget. De tillfrågas också i hur stor utsträckning de anser att dessa förväntningar uppfyllts.

(Tabell 1.1) I vilken grad påverkade förväntningen om karriär ditt beslut att anta utlandsuppdraget? I vilken grad anser du dessa förväntningar hittills blivit uppfyllda? Procent. Antal inom parentes.

	I mycket hög grad	I ganska hög grad	I ganska låg grad	Inte alls	Total (n)
Förväntning karriär	19.7	55.7	23	1.6	100 (61)
Uppfylld karriär	26.2	42.6	19.7	11.5	100 (61)

Utfallet av tabell 1.1 visar att det för 75.4% av respondenterna var förväntningarna på karriär var i mycket hög grad eller i ganska hög grad anledningar att anta utlandsuppdraget. Medans det är 68.8% som fått dessa förväntningar uppfyllda i mycket hög grad eller i ganska hög grad. Det visar att dessa förväntningar i högre utsträckning inte blir uppfyllda än att de blir uppfyllda. Förväntningarna är koncentrerade i mitten av skalan medan utfallet polariseras. En tolkning är att förväntningarna är mer flytande medans gränserna i utfallet är skarpare det vill säga positivt överraskad eller missnöjd.

(Tabell 1.2) I vilken grad påverkade förväntningen om ekonomi ditt beslut att anta utlandsuppdraget? I vilken grad anser du dessa förväntningar hittills blivit uppfyllda? Procent. Antal inom parentes.

	I mycket hög grad	I ganska hög grad	I ganska låg grad	Inte alls	Total (n)
Förväntning ekonomi	6.6	45.9	41.0	6.6	100 (61)
Uppfylld ekonomi	16.4	37.7	41.0	4.9	100 (61)

För 52.5% av respondenterna var förväntningarna på ekonomi i mycket hög grad eller i ganska hög grad anledningar att anta utlandsuppdraget. Det var 54.1% som fått dessa förväntningar uppfyllda i mycket hög grad eller i ganska hög grad. Det visar att dessa förväntningar i högre utsträckning blir uppfyllda än att de inte blir uppfyllda.

(Tabell 1.3) I vilken grad påverkade förväntningen om yrkesmässig utveckling ditt beslut att anta utlandsuppdraget? I vilken grad anser du dessa förväntningar hittills blivit uppfyllda? Procent. Antal inom parentes.

	I mycket hög grad	I ganska hög grad	I ganska låg grad	Inte alls	Total (n)
Förväntning yrkesmässig utveckling	59.0	39.3	1.6	0	100 (61)
Uppfylld yrkesmässig utveckling	45.9	47.5	4.9	1.6	100 (61)

Vad som går att utläsa i tabell 1.3 är att yrkesmässig utveckling är en faktor som det finns höga förväntningar på. För 98.3% av respondenterna var förväntningarna i mycket hög grad

eller i ganska hög grad anledningar att anta utlandsuppdraget. Det var 93.4% som fått dessa förväntningar uppfyllda i mycket hög grad eller i ganska hög grad. Det visar att dessa förväntningar i högre utsträckning inte blir uppfyllda än att de blir uppfyllda.

(Tabell 1.4) I vilken grad påverkade förväntningen om personlig utveckling ditt beslut att anta utlandsuppdraget? I vilken grad anser du att dessa förväntningar hittills blivit uppfyllda? Procent. Antal inom parentes.

	I mycket hög grad	I ganska hög grad	I ganska låg grad	Inte alls	Total (n)
Förväntning personlig utveckling	70.5	29.5	0	0	100 (61)
Uppfylld personlig utveckling	75.4	21.3	3.3	0	100 (61)

Av tabell 1.4 går att utläsa att personlig utveckling är en faktor som det finns höga förväntningar på. För 100 % av respondenterna var förväntningarna i mycket hög grad eller i ganska hög grad anledningar att anta utlandsuppdraget. Det var 96.7% som fått dessa förväntningar uppfyllda i mycket hög grad eller i ganska hög grad. Det visar att dessa förväntningar i högre utsträckning inte blir uppfyllda än att de blir uppfyllda.

(Tabell 1.5) Hela populationen fick frågan om hur de anser hemorganisationen bidragit positivt till faktorer som tabell 1.1–1.4 beskriver. Procent. Antal inom parentes.

	I mycket hög grad	I ganska hög grad	I ganska låg grad	Inte alls	Total (n)
Karriär	15	20	28.3	36.7	100 (60)
Ekonomi	6.7	11.7	48.3	33.3	100 (60)
Yrkesmässig utveckling	11.7	15	45	28.3	100 (60)
Personlig utveckling	8.3	8.3	50	33.3	100 (60)

I tabell 1.5 undersöks på vilket sätt respondenterna anser att hemorganisationen bidragit positivt till hur förväntningarna uppfylldes. Det finns en tydlig majoritet som anser att hemorganisationen i ganska låg grad eller inte alls bidragit positivt. Värt att betänka är hur mycket hemorganisationen egentligen kan påverka den personliga utvecklingen. Faktorerna påverkas möjligen i större utsträckning av värdorganisationen. En mer genomgående analys presenteras i tabell 6.1.

Nedan presenteras några citat som är tagna från de svar som respondenterna gav till de öppna frågor som ingick i del 1 i enkäten.

“Kanonkul och lärorikt att åka utomlands ett par år. Jag gör det gärna igen!”.

“Engagemanget från HR är primärt koncentrerat till själva utflyttningen, och i viss mån vid hemflytt [...] SKF som företaget är exceptionellt bra att hantera utlandstjänstgöring [...] I

grunden handlar det dock om att söker man ett utlandsuppdrag måste man vara inställd på att kunna ta hand om sig själv och lösa de problem som dyker upp. Uppsidan av utlandsuppdraget är en fantastisk livserfarenhet och många spännande intryck från främmande miljöer”.

“Rekommenderar alla att åka på utlandsuppdrag om möjligheten finns. Skulle själv göra om det, fast då med familj”.

“Mitt utlandsuppdrag gav inte mig några fördelar för min karriär. Däremot gav det mig en enorm kunskap och kompetensutveckling”.

“Det är främst inom kategorin "personlig utvecklingen" som IA verkligen ger något. Inom SKF Göteborg anses det inte som någon fördel om man har jobbat utomlands varken ekonomiskt eller karriärmässigt. Man kan få intrycket att den allmänna uppfattningen är att i Sverige är vi bäst och därför är det ingen större sak att man har jobbat utomlands. Kan kanske ha något med den svenska avundsjukan att göra”.

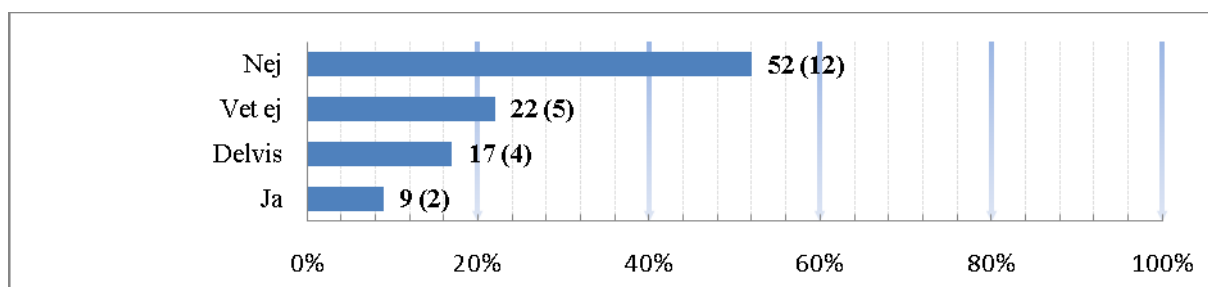
“Jag har inte träffat någon eller haft någon kontakt med HR sedan jag kom hem”.

“Har inte hört något från hemorganisationen så jag vet inte vad jag ska säga riktigt”.

I svaren finns en genomgående positiv inställning till själva upplevelsen med utlandsuppdraget. De flesta ser det som en personlig utveckling och att upplevelsen bidragit positivt till deras yrkesmässiga utveckling. Den kritik som riktas handlar i stort om den bristfälliga kommunikationen med hemorganisationen och att SKF Göteborg inte tar till vara på den kompetens som expatriaterna tar med sig hem. Citaten kan också kopplas till det som Briscoe (2009) beskriver som "Out of sight, out of mind". Alltså att expatriaten upplever det som att denne har försvunnit ur organisationens medvetande.

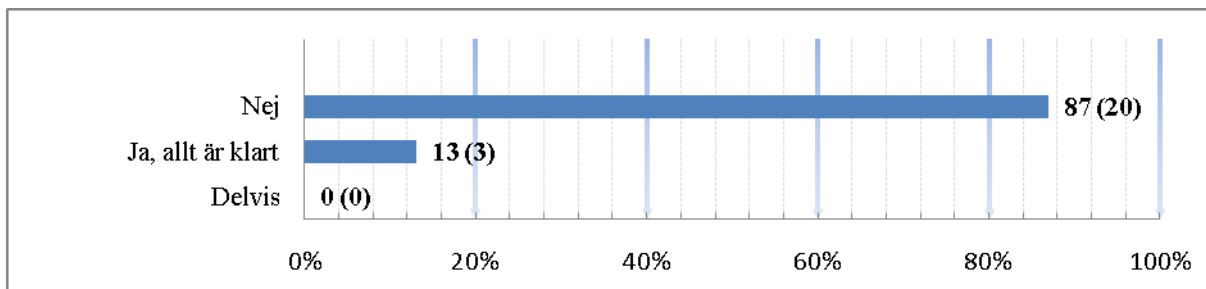
4.2 Del 2 - Expatriaters karriär

I del 2 undersöks nuvarande expatriaters karriär. Denna del besvaras endast av nuvarande expatriater, denna population består av 24 respondenter.



(Diagram 2.1) Diagrammet visar om organisationen integrerat utlandsuppdraget i expatriatens karriärplanering. Procent. Antal inom parentes.

Karriärplanering är inget som rutinmässigt utförs på SKF vilket kan förklara resultatet. Att så många inte vet tyder troligtvis på osäkerhet på vad begreppet innebär.

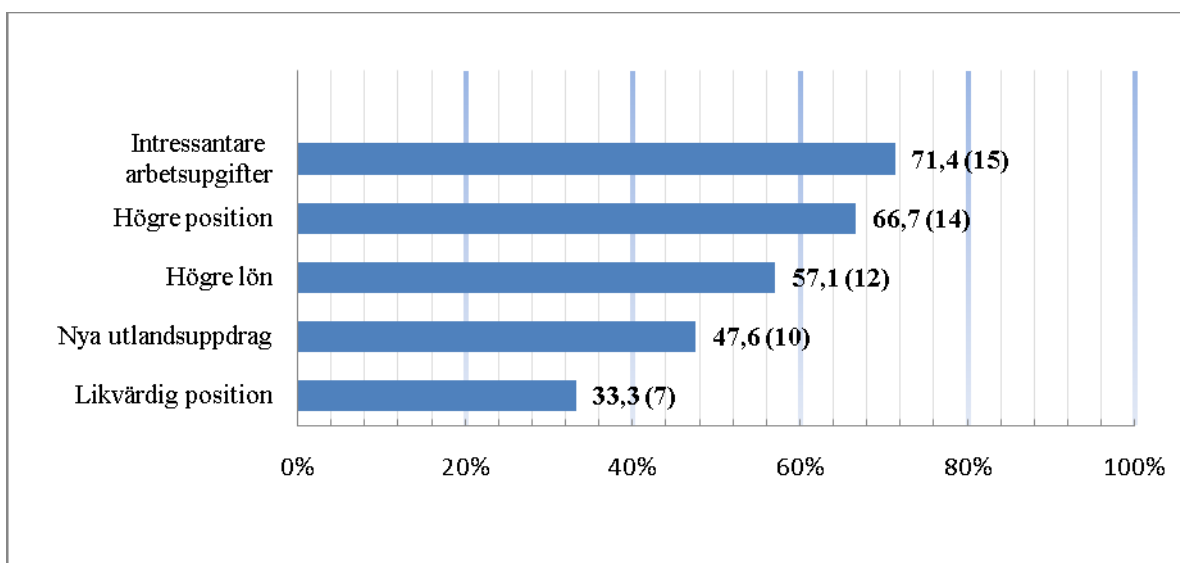


(Diagram 2.2) Diagrammet visar om det finns en förberedd tjänst för expatriaten när denne återvänder hem. Procent. Antal inom parentes.

De som svarat nej på denna fråga är de som har mer än ett år kvar av utlandsuppdraget. De som svarat ja är de som inom närmsta framtid skall avsluta utlandsuppdraget.

I anslutning till föregående fråga fick respondenterna svara på vilka känslor de förknippade med sitt svar. De möjliga känslorna att välja på var: förväntan, stress, glädje, osäkerhet, missnöje och frustration. Respondenten hade möjlighet att fylla i flera svarsalternativ.

Bland de tre som svarade JA var förväntan och glädje de två känslor som starkast förknippades med frågan. Av de 20 som svarade NEJ, valde 14 att svara på vilka känslor som de förknippade med frågan. Av de 14 var förväntan och osäkerhet de känslor som starkast förknippades med frågan.



(Diagram 2.3) Diagrammet visar vad expatriaterna har för förväntningar på sin kommande tjänst. Det var möjligt att ange flera alternativ. Procent. Antal inom parentes.

Expatriaterna kunde välja flera alternativ eftersom det ena inte utesluter det andra. Intressantare arbetsuppgifter var det flest hade förväntningar på men det är också det mest subjektiva alternativet. Vad intressantare arbetsuppgifter innebär beror i stor utsträckning på individen.

Respondenterna fick en öppen fråga om vad de skulle vilja ha för stöd av hemorganisationen, angående processen att få en ny tjänst efter utlandsuppdraget. Nedan presenteras några citat från den frågan.

"Efter en tid i utlandstjänst tycker jag att man kan sitta ner och skapa en karriär/befattningsprofil. [...] Utifrån den kan HR Swe söka efter möjliga arbeten. Sedan finns frågan att få familjen på plats men det kanske finns en process för det?"

"Vid lämplig tidpunkt en kontakt med HR för att diskutera alternativ. Jag kan tänka mig att anpassa längden på uppdraget lite för att underlätta i returen. Jag kan förmedla mina önskemål och prioritera olika alternativ. Har förståelse för att det inte är helt lätt att hitta en "perfekt" matchning. Är dock övertygad att det ordnar sig så småningom".

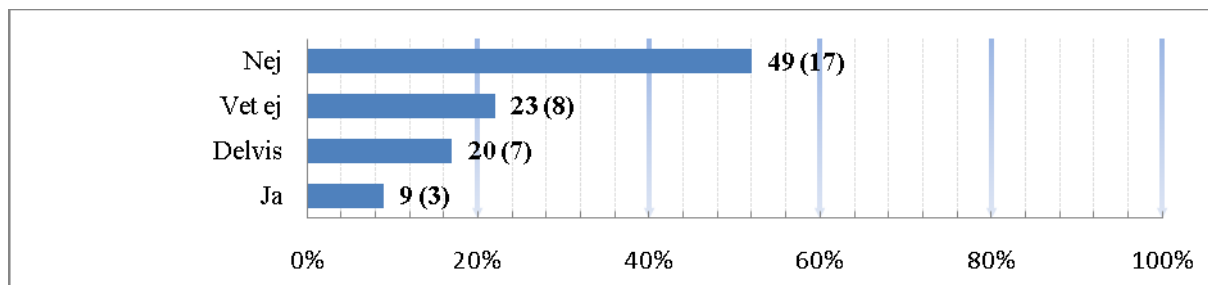
"Proaktivt följa upp IA hemvändare. Jag hörde inget från hemorganisationen utan fick själva ta kontakt och söka jobbmöjligheter. Har SKF karriärplanering? Eller kanske är jag inte en toppkandidat man håller ögonen på?"

Svaren ger en bild av att expatriaten gärna skulle vilja ha stöd med att hitta en tjänst när de kommer hem eller helst innan. Förväntningarna varierar från att hemorganisationen ska hitta den perfekta tjänsten till att få en passande tjänst att söka. De flesta uttrycker önskemål om en dialog med hemorganisationen innan hemkomsten. Ett sätt att tillgodose dessa önskemål skulle kunna vara att förse expatriaten med en mentor eller en sponsor. Denne skulle då som Crocitto (2005) beskriver förse expatriaten med viktig information om vad som händer i hemorganisationen.

4.3 Del 3 – Repatriaters karriär

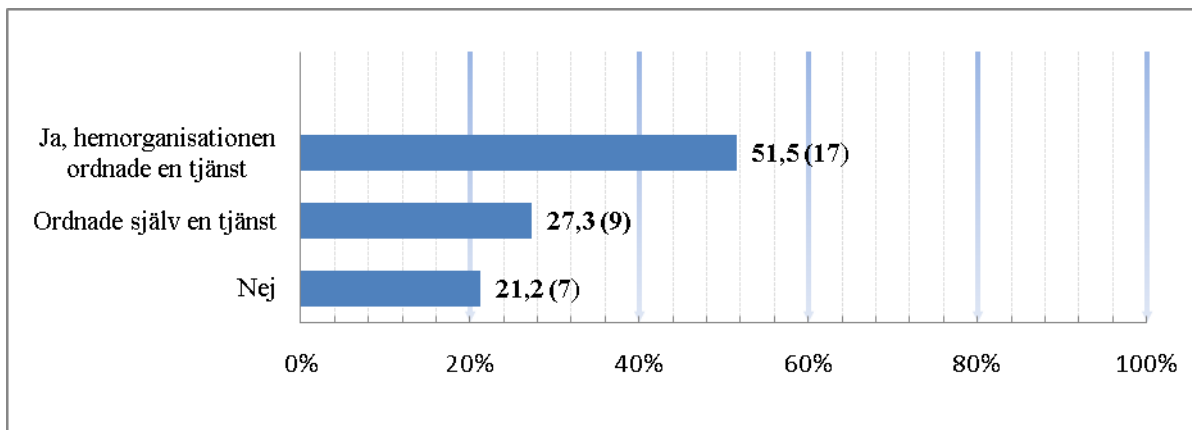
I del 3 undersöks repatrierade expatriaters karriär. Denna del besvaras endast av hemkomna expatriater, denna population består av 35 respondenter.

Det är vanligast att utlandsuppdraget avslutas när uppdragstiden är slut. Av den repatrierade populationen svarade 77.4% att de åkt hem när uppdragstiden gått ut, 16.1% avslutade uppdraget i förtid på eget initiativ och 6.5% blev hemkallade av sin hemorganisation.



(Diagram 3.1) Diagrammet visar om företaget integrerat utlandsuppdraget i expatriatens karriärplanering. Procent. Antal inom parentes.

Karriärplanering är inget som rutinmässigt utförs på SKF detta kan förklara resultatet. Att så många inte vet tyder troligtvis på osäkerhet på vad begreppet innebär. Fördelningen är nästan identisk med nuvarande expatriaters svar på samma fråga.



(Diagram 3.2) Diagrammet visar om det fanns en förberedd tjänst för expatriaten när denne återvänder hem. Procent. Antal inom parentes.

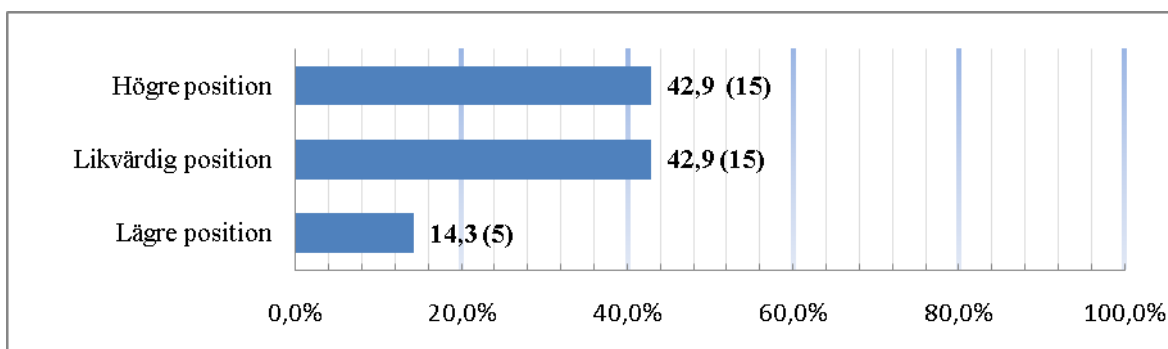
Det var ca 50 % som angav att organisationen hade ordnat en tjänst åt dem i hemorganisationen efter avklarad utlandsuppdrag. Denna låga siffra skulle teoretiskt kunna förklaras av att expatriaten försvinner ur organisationens medvetande (Briscoe 2009; Black 1991; Black 1992). En annan förklaring är att det just saknas karriärplanering eller proaktiva aktiviteter som förbereder en tjänst innan repatrieringen.

I anslutning till att föregående fråga ställdes fick respondenterna svara på vilka känslor de förknippade med sitt svar. De möjliga känslorna att välja på var: förväntan, stress, glädje, osäkerhet, missnöje och frustration. Respondenten hade möjlighet att fylla i flera svarsalternativ.

Av de 17 som svarade JA valde 14 att svara på vilka känslor som de förknippade med frågan. Av de 14 var förväntan den starkast förknippade känslan, ca 70 % angav detta. Mellan 25 - 35 % angav även osäkerhet, stress och glädje som känslor förknippade med svaret. 20 % upplevde även frustration.

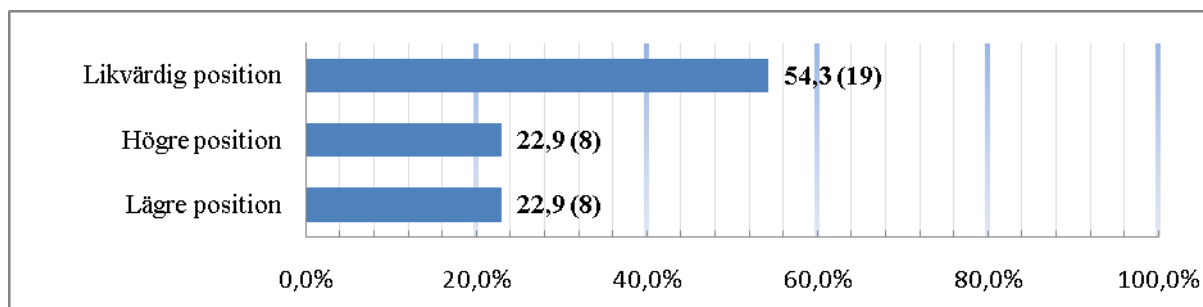
Av de 9 som svarade att de ordnat en tjänst på egen hand valde alla att svara på vilka känslor de förknippade med frågan. Ca 65 % av dem upplevde förväntan, ca 45 % upplevde stress och osäkerhet.

Av de 7 som svarade att de inte fanns en förberedd tjänst åt dem valde alla att svara på vilka känslor de förknippade med frågan. Ca 70 % förknippade missnöje med svaret.



(Diagram 3.3) Diagrammet visar hur repatriatens position förändrades efter utlandsuppdraget. Procent. Antal inom parentes.

I diagram 3.3 framgår att det är lika många som har en högre position efter utlandsuppdraget som de med en likvärdig position som innan. Jämfört med nuvarande expatriater där 66.7% angav att de förväntade sig en högre position (se diagram 2.3).



(Diagram 3.4) Diagrammet visar vad de repatrierade tror deras position hade varit idag om de inte antog utlandsuppdraget. Procent. Antal inom parentes.

Expatriering kan ibland hämma karriären, expatriaten tenderar att försvinna ur organisationens medvetande och istället är det kollegor som stannat hemma som avancerar (Black 1991; Black 1992). De flesta repatriater tror att de skulle haft en likvärdig position om de inte antog utlandsuppdraget. De som tror att de skulle haft en högre position kan vara de som försvunnit ur organisationens medvetande och eventuellt blivit kvar på samma position medans kollegor som stannat hemma avancerat. De som tror att de skulle ha en lägre position har haft hjälp av utlandsuppdraget vid avancemang. Respondenterna fick en öppen fråga om vad hemorganisationen gjorde bra respektive mindre bra i processen med att få en ny tjänst. Nedan presenteras några citat som är tagna från de svar som respondenterna gav till denna fråga.

"Tycker som innan att det skulle funnits en dialog med mig hemifrån istället för att jag skulle söka och kontakta en massa personer"

"Det var inte bra alls, ingen tjänst, ingen utveckling fick söka mig ifrån avdelningen"

"De gjorde överhuvudtaget ingenting. Jag ordnade allt själv"

"Hemorganisationen tog hand om det rent administrativa (kontrakt, etc.) men mkt litet stöd i att hitta en ny tjänst. Eftersom tiden för hemkomsten är fast har man en dålig förhandlingsst"

"En mer proaktiv roll från HR-funktionen att "support" återinträdet skulle bidra till ett bättre betyg från min mig"

Svaren är genomgående kritisk mot HR- organisationen, främst mot att de svarande inte upplever att de fått någon hjälp med att få en ny tjänst. Den positiva kritik som kommer fram är främst riktad mot chefer som expatriaterna har i sina nätverk.

4.4 Del 4 - Mentorskap och kommunikation

I del 4 undersöks mentorskap och kommunikation på hela populationen. Denna population består av 61 respondenter.

(Tabell 4.1) Tabellen visar hur många som haft en mentor under utlandsuppdraget. Procent. Antal inom parentes.

	Ja	Nej	Vet ej	Total (n)
Haft mentor	13.6	86.4	0	100 (59)

Det är få expatriater som haft en mentor under utlandsuppdraget. SKF har inget mentorskapsprogram. Ett mentorskapsprogram skulle kunna hjälpa expatriaterna både i processen när de lämnar hemorganisationen såväl som under repatrieringen (Harvey et al. 1999).

Av de åtta expatriater som haft mentor var det tre stycken som fått denne förmedlad genom SKF. Hur de andra fem kommit i kontakt med sina mentorer framgår inte utifrån svaren, men en möjlig förklaring kan vara att de kommit i kontakt på egen hand. Även om expatriaten har en informell mentor som fungerar bra finns det fördelar med att formellt utse en mentor. Det formella mentorskapet är lättare kontrollera och systematisera och kan på ett bra sätt ingå i organisationens plan för kompetensutveckling. Ett formellt användande av mentorer legitimerar mentorskapet och visar att det värdesätts av organisationen (Mathisen 2009).

Av de åtta expatriater som haft mentor angav sex stycken att mentorn själv haft erfarenhet av utlandsuppdrag. Att mentorn själv har erfarenhet av utlandsuppdrag innebär en större insikt om vad en utlandstjänst innebär. Framförallt skulle det innebära många fördelar om mentorn varit på den aktuella platsen innan. Mentorn kan då ge goda råd och förmedla kontakter. Det finns också ett värde i att ha en mentor i värdorganisationen (Crocitto et al. 2005).

Av de åtta expatriater som haft mentor angav sju att de tyckte att mentorskapet var givande. En av expatriaterna som haft mentor har valt att inte svara på frågan. Om mentorskapet är givande eller inte beror till stor del på det personliga planet, men genom att formellt utse en mentor och systematisera det kan inverkan på det personliga planet minskas. En mentor i hemorganisationen under utlandsvistelsen skulle kunna förse expatriaten med viktig information om hur hemorganisationen förändras samt hjälpa till med jobsökandet vid återvändandet (Crocitto et al. 2005).

(Tabell 4.2) Tabellen visar om det hade varit önskvärt med mentor bland dem som inte hade en. Procent. Antal inom parentes.

	Ja	Nej	Vet ej	Total (n)
Nej, Önskar mentor	49.1	20.8	30.1	100 (53)

En majoritet av alla som inte har/har haft mentor önskar en. Det är en relativt hög andel som svarat, vet ej på frågan. Det kan bero på att ingen vidare precisering med vad som avsågs med mentor presenterades i frågan.

(Tabell 4.3) Nedan visar en sammanslagning mellan hur ofta expatriaterna hade kontakt med hemorganisationen under utlandsuppdraget och hur mycket kontakt de hade önskat. Procent. Antal inom parentes.

	Kontakt	Önskad kontakt
Dagligen eller nästan dagligen	8.5	10.2
Någon gång i veckan	16.9	16.9
Någon gång i månaden	20.4	22.1
Någon gång i kvartalet	8.5	28.8
Någon gång om året	23.7	20.3
Mer sällan	22.0	1.7
Total (n)	100 (59)	100 (59)

Resultatet tyder på att de som hade kontakt med hemorganisationen mer sällan än en gång om året ville ha en tätare kontakt. Att ha kontakt med hemorganisationen ökar känslan av tillhörighet både formellt och i form av informella sociala landskap. Utan kontakt och tillhörighet är risken stor att bli utestängd (Ahrne och Papakostas 2002).

Vid en fråga till hela populationen om hur de upplever att sitt kontaktnätverk påverkats under utlandsuppdraget, uppger 40.7% att det försämrats, 35.6% att det är oförändrat och 18.6% att det förbättrats. Ahrne och Papakostas (2002) skriver om de informella sociala landskap som inte omfattas av organisationens kontroll. Att vara en del av dessa kan vara oerhört viktigt för att exempelvis få ta del av formell och informell information från hemorganisationen.

Respondenterna fick en öppen fråga där de fick tillfälle att uttrycka egna åsikter om mentorskap och kommunikation. Nedan presenteras några citat som är tagna från de svar som respondenterna gav till denna fråga.

"Kommunikationen med hemmaorganisationen måste spegla behovet vilket varierar beroende på hur nära slutet av kontraktet är. Att ha kommunikation med någon central HR resurs som inte kan facilitera nytt jobb vid hemkomsten hade varit ganska meningslöst.

Kommunikationen måste vara med någon som har operativt mandat och intresse av att hitta bra jobb för hemvändande".

"Det är lätt att man hamnar lite off - side när man är ute och jobbar. Man får lägga manken till att ta kontakt med hemorganisationen. Man tänker dock inte alltid på det".

Svaren visar att kontakten med hemorganisationen tenderar att bli mer av jobbkaraktär och att de sociala nätverken minskar. Ingen av respondenterna svarar att de varit i kontinuerlig kontakt med HR under utlandsvistelsen, ingen uttrycker heller någon önskan om detta förutom inom området att hitta en ny tjänst.

4.5 Del 5 – Repatriering

I del 5 undersöks repatriering. Vissa frågor besvaras av hela populationen och vissa endast av den repatrierade populationen. Vilka som svarar på frågan redogörs i varje resultat.

(Tabell 5.1) Tabellen visar i vilken grad de repatrierade expatriaterna ansåg att den kunskap de tillgodogjort sig under utlandsuppdraget tagits tillvara. Procent. Antal inom parentes.

	I mycket hög grad	I ganska hög grad	I ganska låg grad	Inte alls	Total (n)
Av organisationen	9.1	30.3	45.5	15.2	100 (33)
Av kollegor	9.7	38.7	38.7	12.9	100 (31)
Av dig själv	38.7	58.1	3.2	3.2	100 (31)

Av tabellen går det att utläsa att av de repatrierade expatriaterna upplever ca 60 % att deras kunskaper från utlandsuppdraget i ganska låg grad eller inte alls tillvaratagits av organisationen. Samtidigt upplever ca 97 % att de kunskaper de fått från utlandsuppdraget tillvaratagits i mycket eller ganska hög grad av dem själva.

(Tabell 5.2) Tabellen visar i vilken grad de repatriater upplevde att hemorganisationen gav dem den hjälp de behövde under repatrieringen. Procent. Antal inom parentes.

	I mycket hög grad	I ganska hög grad	I ganska låg grad	Inte alls	Total (n)
Med en förberedd tjänst	21.2	30.3	21.2	27.3	100 (33)
Kontakt med blivande chef	28.1	18.8	31.3	21.9	100 (32)
Kontakt med personalavdelning	0.0	21.2	45.5	33.3	100 (33)
Träffa andra i samma situation	0	0	18.2	81.8	100 (33)
Boende	6.5	6.5	16.1	71	100 (31)
Flytten	19.4	29	29	22.6	100 (31)
Folkbokförings process	0	6.5	22.6	71	100 (31)
Utvärdering	0	0	12.1	87.9	100 (33)

(Tabell 5.3) Tabellen visar i vilken grad den repatrierade populationen skulle vilja ha hjälp med följande aktiviteter. Procent. Antal inom parentes.

	I mycket hög grad	I ganska hög grad	I ganska låg grad	Inte alls	Total (n)
Med en förberedd tjänst	48.5	48.5	0	3	100 (33)
Kontakt med blivande chef	53.1	37.5	3.1	6.3%	100 (32)
Kontakt med personalavdelning	24.2	66.7	6.1	3	100 (33)
Träffa andra i samma situation	3	39.4	45.5	12.1	100 (33)
Boende	19.4	29.0	22.6	29	100 (31)
Flytten	43.8	37.5	12.5	6.3	100 (32)
Folkbokförings process	12.9	45.2	25.8	16.1	100 (31)
Utvärdering	28.1	59.4	9.4	3.1	100 (33)

Vad som går att utläsa vid en jämförelse av båda tabellerna är att repatriaterna önskade mer hjälp i alla aktiviteter. Genom att lägga ihop i mycket hög grad och i ganska hög grad syns trenderna ännu tydligare.

81.3% vill ha hjälp i mycket hög grad eller ganska hög grad med flytten.

87.5% vill ha hjälp i mycket hög grad eller ganska hög grad med att få utvärdera utlandsuppdraget. Jämför med 100 % som ansåg de fick hjälp i ganska låg grad eller inte alls med utvärderingen.

90.6% vill ha hjälp i mycket hög grad eller ganska hög grad med kontakt med blivande chef.

90.9% vill ha hjälp i mycket hög grad eller ganska hög grad med kontakt med personalavdelningen.

97 % vill ha hjälp i mycket hög grad eller ganska hög grad med en förberedd tjänst.

(Tabell 5.4) Tabellen visar i vilken grad expatriat populationen (dem som fortfarande är på utlandsuppdrag) skulle vilja ha hjälp med följande aktiviteter. Procent. Antal inom parentes.

	I mycket hög grad	I ganska hög grad	I ganska låg grad	Inte alls	Total (n)
Med en förberedd tjänst	63.6	27.3	4.5	4.5	100 (22)
Kontakt med blivande chef	50	27.3	18.2	4.5	100 (22)
Kontakt med personalavdelning	40.9	31.8	18.2	9.1	100 (22)
Träffa andra i samma situation	5	20	35	40	100 (20)
Boende	4.5	31.8	22.7	40.9	100 (22)
Flytten	68.2	18.2	13.6	0	100 (22)
Folkbokförings process	40.9	27.3	9.1	22.7	100 (22)
Utvärdering	13.6	45.5	31.8	9.1	100 (22)

Det finns skillnader mellan vad den repatrierade populationen och nuvarande expatriater vill ha hjälp med. Önskan om hjälp följer expatrieringsprocessen sekventiellt där de nuvarande expatriater önskar mer hjälp med flytten och folkbokföringsprocessen. Det är aktiviteter som är mest aktuella för denna population. Den repatrierade populationen vill i högre grad ha hjälp i kontakt med personalavdelningen, träffa andra i samma situation, boendet och utvärdering. Det tyder på att expatriater i efterhand önskar mer stöd än vad de trodde de skulle behöva.

Hela populationen fick en öppen fråga om hur de anser att repatrieringsprocessen kan förbättras. Nedan presenteras några citat som är tagna från de svar som respondenterna gav till denna fråga.

”Jag anser att det är mycket upp till individen, HR skall stödja vid frågor - men ett uppdukat smörgåsbord blir en utopi.”

”Formell utfrågningsprocess om erfarenheterna”

”Mer strukturerad kontakt med hem-org. Utvärdering bör göras.”

”Mer aktivitet från HR där man bättre förutser att personer kan vara på väg hem och pss hjälper till att hitta en lämplig position, men det kanske är en medveten strategi att skapa osäkerhet hos individen för att pss hålla ned löner etc.”

4.6 Del 6 – Samband och analys

I del 6 presenteras samband och analys. Först analyseras resultat som direkt är kopplat till frågeställningarna därefter analyseras resultat som indirekt kan påverka utfallet i frågeställningarna. För att se samband och korrelationer i insamlad data har SPSS använts och vissa av dessa samband presenteras nedan.

(Tabell 6.1) En jämförelse gjordes på hur hela populationen ansåg att deras förväntningar på karriären blivit uppfyllda och i vilken utsträckning hemorganisationen bidragit till detta. Procent. Antal inom parentes.

Uppfyllda Förväntningar karriär	I vilken grad hemorganisationen bidragit positivt till karriären				
	I mycket hög grad	I ganska hög grad	I ganska låg grad	Inte alls	Total (n)
I mycket hög grad	88.9	33.3	5.9	13.6	26.7 (16)
I ganska hög grad	0	58.3	64.7	36.4	43.3 (26)
I ganska låg grad	11.1	8.3	29.4	22.7	20 (12)
Inte alls	0	0	0	27.3	10 (6)
Total	100 (9)	100 (12)	100 (17)	100 (22)	100 (60)

Gamma= 0.636 ***

Genom att göra denna jämförelse ser vi att stöd från hemorganisationen har positiva effekter på uppfyllda förväntningar vid repatriering. Det finns ett starkt samband mellan det upplevda stödet och de uppfyllda förväntningarna på karriären.

(Tabell 6.2) En jämförelse gjordes på hur hela populationen ansåg att deras förväntningar på ekonomi blivit uppfyllda och i vilken utsträckning hemorganisationen bidragit till detta. Procent. Antal inom parentes.

Uppfyllda Förväntningar ekonomi	I vilken grad hemorganisationen bidragit positivt till ekonomi				
	I mycket hög grad	I ganska hög grad	I ganska låg grad	Inte alls	Total (n)
I mycket hög grad	100	28.6	10.3	5	16.7 (10)
I ganska hög grad	0	57.1	44.8	30	38.3 (23)
I ganska låg grad	0	14.3	44.8	50	40 (24)
Inte alls	0	0	0	15	5 (3)
Total	100 (4)	100 (7)	100 (29)	100 (20)	100 (60)

Gamma= 0.645 ***

Samma jämförelse på hur stöd från hemorganisationen har positiva effekter på uppfyllda förväntningar på ekonomi. Det finns ett starkt samband mellan det upplevda stödet och de uppfyllda förväntningarna på ekonomi.

Samma jämförelse är gjord på hur stöd från hemorganisationen har positiva effekter på uppfyllda förväntningar på personlig- och yrkesmässig utveckling. Mellan dessa variabler finns inga samband. Vid samma jämförelse får yrkesmässig utveckling ett gamma värde på 0.054⁺ och personlig utveckling ett gamma värde på -0.302⁺. Hemorganisationen påverkar alltså inte uppfyllda förväntningar på personlig- och yrkesmässig utveckling genom ökat eller minskat stöd.

I tabell 1.5 redovisas för hur hemorganisationen bidragit positivt till dess fyra faktorer. Den procentuella majoriteten anser att hemorganisationen bidragit positivt i ganska låg grad eller inte alls. Vad tabell 6.1 visar är att de som vill ha hjälp och fått det i högre utsträckning fått sina förväntningar uppfyllda än de som varken ville eller fick hjälp.

För att besvara frågeställningen har sambandsanalys utförts mellan proaktiva aktiviteter och utfall rörande expatriatens tjänst och karriär. De proaktiva aktiviteterna kan ge utfall i andra faktorer men det primära målet är utfall i just tjänst och karriär. Det är även vad hemorganisationen primärt erbjuder repatriaten.

Jämförelsen utfördes på den delen av populationen som deltagit i de proaktiva aktiviteterna mentorskap och karriärplanering under expatrieringstiden. Samma sambandsanalys har även gjorts för att se om tätheten i kontakt med hemorganisationen påverkar. Det är endast repatriater som har kunnat besvara dessa frågor.

(Tabell 6.3) En jämförelse gjordes på om organisationen integrerat utlandsuppdraget i en karriärplanering och om repatriaternas förväntningar på karriären uppfylldes. Procent. Antal inom parentes.

Uppfyllda Förväntningar karriär	Har organisationen integrerat utlandsuppdraget i en karriärplanering?				
	Ja	Delvis	Nej	Vet ej	Total (n)
I mycket hög grad	66.7	57.1	5.9	37.5	28.6 (10)
I ganska hög grad	0	28.6	41.2	37.5	34.3 (12)
I ganska låg grad	33.3	14.3	29.4	25	25.7 (9)
Inte alls	0	0	23.5	0	11.4 (4)
Total	100 (3)	100 (7)	100 (17)	100 (8)	100 (35)

Gamma= -0.183⁺

Tabell 6.3 visar att det inte finns något statistiskt samband mellan om organisationen integrerat utlandsuppdraget i en karriärplanering och om repatriaternas förväntningar på karriären uppfylldes. Det är viktigt att observera att det är en procentuell låg andel som fått uppdraget integrerat i en karriärplanering.

Då samtliga jämförelser mellan proaktiva aktiviteter och utfall inte gav några samband presenteras resterande i löpande text istället för i tabellform.

Sambandsanalys gjordes på om organisationen integrerat utlandsuppdraget i en karriärplanering och om repatriaten fick en högre tjänst efter repatrieringen. Denna jämförelse gav ett värde för gamma på -0.119^+ . Vilket innebär att det inte finns något statistiskt samband. Att det är en procentuell låg andel som fått uppdraget integrerat i en karriärplanering är viktigt att observera även här.

Sambandsanalys gjordes även på om organisationen integrerat utlandsuppdraget i en karriärplanering och om repatriaten fått en förberedd tjänst vid repatrieringen. Denna jämförelse gav ett värde för gamma på 0.139^+ . Vilket innebär att det inte finns något statistiskt samband. Även här är det viktigt att observera den låga procentuella andel av repatriater som haft karriärplanering.

För att analysera om det finns något samband mellan den proaktiva aktiviteten mentorskap, utfördes en likadan jämförelse som i tabell 6.2. Denna gick ut på om repatriaten haft en mentor under utlandsuppdraget och om repatriaternas förväntningar på karriären uppfylldes. Denna jämförelse gav ett värde för gamma på 0.401^+ . Detta innebär att det fanns ett litet samband men inte tillräckligt starkt för att statistiskt kunna dra några slutsatser. Det är en procentuell låg andel av respondenterna som haft en mentor.

Sambandsanalys gjordes på om repatriaten haft en mentor under utlandsuppdraget och om repatriaten fick en högre tjänst efter repatrieringen. Denna jämförelse gav ett värde för gamma på -0.278^+ . Vilket innebär att det inte finns något statistiskt samband. Att det är en procentuell låg andel som fått uppdraget integrerat i en karriärplanering är viktigt att observera även här. Likadant var det för jämförelsen om repatriaten haft en mentor under utlandsuppdraget och om repatriaten fått en förberedd tjänst vid repatrieringen. Denna jämförelse gav ett gamma värde på -0.231^+ .

En jämförelse gjordes för att se om repatriatens kontakt med hemorganisationen som redovisas i tabell 4.6. Denna jämförelse gav gamma värdet 0.020^+ i för sambandet med repatriatens uppfyllda förväntningar på karriär. Jämförelsen för sambandet mellan kontakt och att repatriaten fick en högre tjänst efter repatrieringen gav gamma värdet -0.279^+ . Jämförelsen för sambandet mellan kontakt och att repatriaten fick en förberedd tjänst vid repatrieringen fick gamma värdet 0.094^+ .

Det går inte att statistiskt bevisa att det finns ett samband mellan proaktiva aktiviteter under utlandsuppdraget och utfall rörande tjänst och karriär. Vad som bör tilläggas är att det procentuellt är en låg andel av respondenterna som har haft mentor eller ingått i karriärplanering. Dessutom ser vi från diagram 2.3 att förväntningar på högre position inte är det viktigaste för expatriaterna och inte utgör ett mått för en lyckad repatriering. Att insamlad data är så skiftande gör det svårt att vidare analysera samband. När det inte gick att statistiskt bevisa att hemorganisationens proaktiva aktiviteter, hade ett samband med utfallet i repatriatens tjänst och karriär, undersökte vi om det var individuella aktiviteter som påverkade utfallet. Ett exempel på ett sådant samband presenteras i tabellen nedan.

(Tabell 6.4) I förhållande till vilken position repatriaten fick efter repatrieringen, gjordes en jämförelse mellan repatriater som sökte utlandstjänst och dem som blev tillfrågade. Procent. Antal inom parentes.

	Sökte uppdrag	Blev tillfrågad
Högre position	75.0	33.3
Likvärdig position	12.5	51.9
Lägre position	12.5	14.8
Total (n)	100 (7)	100 (27)

Gamma= 0.556*

Jämförelsen visar att de som sökte utlandstjänst i högre grad har en högre tjänst efter repatrieringen. Även om sambandet inte är så stark kan det vara en indikation på att expatriatens egna engagemang påverkar utfallet rörande tjänst och karriär.

Att förväntningar på karriär är uppfyllda har istället starkare samband med faktorer som repatriaten själv påverkar. I vilken grad förväntningarna på personlig utveckling och i vilken grad förväntningarna på karriär uppfylls har ett samband på gamma=0.559. Ett ännu starkare samband finns mellan i vilken grad förväntningarna på yrkesmässig utveckling och i vilken grad förväntningarna på karriär uppfylls har ett samband på gamma=0.672 ***. Analysen av detta är att expatriaten genom att själv uppfylla förväntningarna under expatrieringen kan påverka hur förväntningarna på karriären uppfylls.

5. Diskussion

Vad vi har märkt under studiens gång, både när vi läst teori och under insamlandet av empiri, är att organisationer lägger mer arbete på utskickandet av expatriater än på återvändandet till organisationen. Det går emot teorin att inte vilja ha avkastning på investerade resurser. Om organisationen bär kostnaderna som det innebär att skicka ut en expatriat, borde samma organisation vara intresserad av att få avkastning på dessa kostnader.

Ur ett personalvetenskapligt perspektiv är resultatet från denna undersökning intressant eftersom det ger en indikation på hur viktigt det är med en utarbetad och fungerande personalstrategi kring expatriering. I takt med att globaliseringen ökar kommer förmodligen fler och fler ha anställningar som kräver att de under perioder vistas i ett annat land. Då kommer personalvetaren ha en viktig roll att fylla. Detta eftersom det är denne som ska se till att expatriaten hålls uppdaterad och känner sig delaktig i organisationen, trots att denne befinner sig utanför organisationen. Vi antar att det också kommer att ligga på personalavdelningen och personalvetarens ansvar att utforma personalstrategier som i det här fallet innehåller ett bra arbetssätt vid repatriering.

Resultaten visar att det finns ett starkt samband för att stöd från hemorganisationen har effekter på att vissa av expatriatens förväntningar blir uppfyllda. Detta belyser vikten av att företaget tar expatriatens förväntningar på allvar. Detta för att minska risken att den dyra investering som ett utlandsuppdrag innebär för företaget inte ska tas till vara, och för att expatriaten skall uppleva expatrieringen som en bortkastad investering. Både i teorin och i resultatet framkommer det att förväntningarna oftast är höga på att utlandsuppdraget ska ge effekt på karriären.

Resultaten pekar också på vikten av förväntningar på utlandsuppdraget. Organisationen har en viktig uppgift att inte ge expatriaten fel förväntningar, genom att ge expatriaten information om vilka förväntningar som kan vara rimliga. Vi anser att organisationen bör dra nytta av repatriater som kunskapskälla för att lära sig mer om expatriaters situation. På så sätt kan informationen som ges till blivande expatriaten bli mer realistisk. Det kan också bidra till att organisationens förväntningar och expatriatens förväntningar i större utsträckning stämmer överens. En annan positiv effekt av att samla information av repatriater är att deras önskemål om att få utvärdera utlandsuppdraget tillgodoses. Vare sig expatriaten eller företaget vinner på att någon av parterna har för höga förväntningar på den andre. Expatriaternas ekonomi är en typisk sådan förväntning. Den ekonomiska kompensationen under ett utlandsuppdrag kan verka hög, men då kanske personen som åker inte har räknat med alla de extra utgifter som kan tillkomma eller bortfall av andra inkomster. Exempelvis för barnpassning och andra utgifter som i Sverige inte utgör lika stor belastning på ekonomin. Eller att den medföljande partnern inte får något arbete.

Att proaktiva aktiviteter så som mentorskap, kontakt och karriärplanering påverkar repatrieringsprocessen kan vi inte visa några statistiska samband för. Däremot kan vi se att de expatriater som inte har någon mentor oftast även saknar karriärplanering. Anledningen kan vara att det är en liten del av populationen som ingått i någon av dessa aktiviteter. Det finns heller inga rutiner om att aktiviteterna skall utföras eller hur de är utformade. Istället är det upp till expatriaten själv att söka någon av aktiviteterna vilket gör dem mer individuellt utformade.

Att utlandsuppdraget i så låg grad är inkluderad i karriärplanering är något som vi tycker är värt att notera. Om personen som skall åka och företaget vore mer överens om vart uppdraget skall leda skulle mycket av det missnöje och frustrations som uttrycks kunna undvikas.

Att en majoritet av de som inte har mentor skulle vilja ha en tolkar vi som att det finns ett behov av ett mentorskapsprogram. Ett förslag är att skapa ett mentorskapsprogram med repatriater som mentorer och expatriater som adepter. Efter avslutat utlandsuppdrag sker en förfrågan om den repatriaten är intresserad av att ingå i ett officiellt mentorsprogram. Om intresse finns läggs personen i en grupp av tänkbara mentorer. Sedan paras mentorn ihop med en lämplig adept med avseende på stationering, befattning och eventuellt andra kriterier. Ett mentorskapsprogram, utformat på detta sätt skulle inte bara tillgodose expatriaternas önskemål om en mentor, utan även repatriaternas önskemål om att få utvärdera utlandsuppdraget.

En svaghet i frågan om mentorskap i enkäten är att mentorskap inte är definierat. Mentorskap kan ha olika betydelse för olika personer. Även en utveckling av frågan hade varit önskvärd för att på så sett få reda på mer vad mentorn bidragit med. Det skulle även vara önskvärd att få reda på vad de som uttryckt önskan om en mentor förväntar sig av denne.

En viktig aspekt i resultatet är att så många uttrycker missnöje över utebliven hjälp från hemorganisationen men sedan som helhet är mycket nöjda med sitt utlandsuppdrag. I princip alla som varit på utlandsuppdrag skulle rekommendera andra till att åka på utlandsuppdrag. Detta tolkar vi som att de flesta som åker på utlandsuppdrag är förhållandevis driftiga personer som själva ansvarar för sin situation.

Genom att analysera indata i form av enkätsvar och öppna svar kan vi säga att då expatriaterna fått stöd från hemorganisationen har det uppfattats som något bra. Däremot kritiserar bristen på stöd i vissa fall. HR-avdelningen på SKF Göteborg bedriver ingen uppsökande verksamhet när det gäller stöd till expatriater. Att som expatriat be om stöd från en hemorganisation kan vara svårare än att acceptera erbjudet stöd. Genom att inta en mer

stödande roll skulle HR-avdelningen kunna få nöjdare expatriater och underlätta repatrieringen. Detta eftersom det finns ett samband mellan vilket stöd hemorganisationen gett och hur förväntningarna på utlandsuppdraget uppfyllts.

Som förslag på vidare forskning skulle vi vilja undersöka vad organisationerna som skickar ut expatriater tjänar på detta. Hur tar organisationen som skickar ut expatriaten vara på eventuellt mervärde denne för med sig?

Ett annat förslag på forskning är att göra en mer kvalitativ undersökning kring användandet av mentorskap. Detta för att få en mer insikt i vad en mentor i hemorganisationen kan bidra till under både expatrieringen och repatrieringen.

5.1 Slutsats

Det finns ett starkt samband för att stöd från hemorganisationen har effekter på att vissa av expatriatens förväntningar uppfylls under utlandsuppdraget. Organisationen har här en viktig uppgift att inte ge expatriaten orimliga förväntningar. Vi anser att organisationen bör dra nytta av repatriater som kunskapskälla för att lära sig mer om expatriaters situation.

Vi har inte statistiskt kunnat bevisa att proaktiva aktiviteter har positiv inverkan på repatrieringsprocessen. Däremot pekar undersökningen mot att expatriaterna önskar ingå i proaktiva aktiviteter så som mentorskapsprogram, karriärsplanering och ökad kontakt med hemorganisationen. Sammanfattningsvis kan vi säga att när organisationen har bidragit med stöd till expatriaten har detta uppskattas, genom att erbjuda mer stödande aktiviteter skulle expatriering- och repatrieringsprocessen därför kunna förbättras.

6. Referenslista

- Ahrne, G& Papakostas, A (2002) ”*Organisationer, samhälle och globalisering: tröghetens mekanismer och förnyelsens förutsättningar*” Lund: Studentlitteratur
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000) ”*Kritisk samhällsvetenskaplig metod*” Lund: Studentlitteratur
- Arhén, G. (2007) ”*Mentor – komplett handbok för adepter och mentorer*” Schibsted Förlagen AB: Uddevalla
- Black, J.S.; Mendenhall, M.E., Oddou, G. (1991) ”*Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives*”, *Academy of Management Review*, Vol. 16 pp.291-317
- Black, J.S. (1992) ”*Coming home: the relationship of expatriate expectations with repatriation adjustment and job performance*” *Human Relations*, Vol. 45 No. 2, pp. 177-92.
- Briscoe, D, R. Schuler, Randell S. Claus, L (2009) ”*International Human Resource Management: Policies and practices for multinational enterprises*” Oxon: Routledge
- Crocitto, M., Sullivan, S., Carraher, S. (2005) ”*Global mentoring as a means of career development and knowledge creation*” *Career Development International*, Vol 10.pp 522-535.
- Elenius, J. Garvik, L & Nilsson, F (2003) ”*An evaluation of the repatriation process at Company X*” Magisteruppsats. Göteborgs universitet. Göteborgs University. School of Business, Economics and Law. <http://hdl.handle.net/2077/2324>
- Harvey, M., Buckley, M., Novicevic, M., Wiese, D. (1999), ”*Mentoring dual-career expatriates: a sense-making and sense-giving social support process*” *International Journal of Human Resource Management*, Vol 19.pp.808-27.
- HSFR (2002) Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning Stockholm: Vetenskapsrådet, 2002 - 17 s <http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>
- Mathisen, P. (2009) ”*Mentor: I teori och praktik*” Studentlitteratur: Lund
- O’Sullivan, S.L., (2002). ”*The protean approach to managing repatriation transitions*” *International Journal of Manpower*. Vol. 23. pp. 597-616.
- SKF (2010) Hämtad 2010-05-14 från http://www.skf.com/portal/skf_se/home/omskf?contentId=056873&lang=sv
- Stjernquist, S. (2009) ”*Expatriater: överbetalda lyxlirare eller utsatt personal? – En fenomenologisk studie på fyra svenska multinationella företag*” Magisteruppsats. Lunds universitet. Institutionen för pedagogik. <http://www.lu.se/o.o.i.s?id=19464&postid=1529734>
- Suutari, V. & Brewster, C. (2003), ”*Repatriation: empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates*”, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14. pp.1132-51.

Suutari, V. & Va È lima, K. (2002) "*Antecedents of repatriation adjustment: new evidence from Finnish repatriates*" *International Journal of Manpower* 23, 7

Trost, J. (2001) "*Enkätboken*" Lund: Studentlitteratur

Thurén, T. (2007) "*Vetenskapsteori för nybörjare*" Malmö: Liber

7. Bilaga 1.1 Missivbrev



Göteborgs Universitet
Sociologiska institutionen

Upplevelse vid repatriering

Hej

Vi är två studenter från personalvetarprogrammet på Göteborgs universitet. Vi skriver en kandidatuppsats om repatriering i samarbete med HR-avdelningen på SKF. Repatriering innebär den process när en medarbetare återvänder från en utlandstjänst. Vi önskar att du som är iväg eller är hemkommen från ett utlandsuppdrag (IA) svarar på denna webbenkät om dina upplevelser. Avsikten med den är att dina svar tillsammans med alla de andras skall ligga till grund för en kartläggning om upplevelser innan, under och efter ett utlandsuppdrag (IA). Alla som är iväg på utlandsuppdrag (IA) eller har varit iväg får en länk till webbenkäten. Eftersom studien endast innefattar SKF anställd är det viktigt för oss att så många som möjligt av er deltar i undersökningen.

Webbenkäten tar ca 10 min och är helt anonym och det är endast vi två studenter som kommer ta del av dina svar. När svaren kommit in sammanställs de i statistiska tabeller och ligger till grund för vår fortsatta studie.

Vi är tacksamma om du kunde svara på enkäten innan den 30:e april.

Om du har några frågor kan du höra av dig till:

Håkan Celik **tel:** 0730-433137
eller

Nils Ryberg **tel:** 0734-042628

e-post: gusceliha@student.gu.se

e-post: gusrybni@student.gu.se

Tack på förhand för din medverkan

Göteborg i april 2010

Håkan Celik & Nils Ryberg