



Turun yliopisto
University of Turku

REPATRIAATTIEN SITOUTTAMINEN OR- GANISAATIOON PALUUPROSESSIN AIKA- NA

– Tukitoimien avulla kohti vaihtuvuuden vähentymistä

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:
Jenni Rannaste

Ohjaaja:
TkT Kirsi Liikamaa

17.4.2013
Pori



Sisällys

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset	6
1.2	Tutkimuksen rakenne.....	7
2	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	9
2.1	Tieteenfilosofiset valinnat.....	9
2.2	Metodologia	10
2.3	Tutkimuksen kulku	12
2.4	Aineiston analysointi	15
3	PALUU ULKOMAANKOMENNUKSEN HAASTEENA	18
3.1	Paluu prosessina	18
3.2	Repatriaattien vaihtuvuus.....	20
3.3	Repatriaattien organisatorinen sitoutuminen.....	24
4	PALUUN HAASTEISTA REPATRIAATTIEN PYSYVYYTTÄ EDISTÄVIIN TUKITOIMIIN.....	28
4.1	Paluun aikana ilmenevät haasteet.....	28
4.2	Tukitoimilla kohti onnistunutta paluuta.....	32
4.2.1	Urasuunnittelu	33
4.2.2	Kansainvälisen kokemuksen arvostaminen.....	36
4.2.3	Viestintä	37
4.2.4	Käytännön asioissa avustaminen	39
4.2.5	Paluuvalmennus.....	40
4.3	Tukitoimien merkitys repatriaattien sitouttamiseen ja vaihtuvuuteen.....	41
5	LOPUKSI.....	49
5.1	Johtopäätökset	49
5.2	Tutkimuksen luotettavuus	54
5.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	56
	LÄHTEET.....	58
	LIITE 1 TUTKIMUKSEEN OSALLISTUJAT	62
	LIITE 2 TEEMAHAASTATTELURUNKO	63

Kuviot

Kuvio 1	Paluuprosessin käyttäytymismallit.....	23
Kuvio 2	Kotiinpaluuta tukevien toimien vaikutus repatriaattien sitoutumiseen ja vaihtuvuuteen.....	42

Taulukot

Taulukko 1	Aineiston hankinnan suunnittelu.....	13
Taulukko 2	Repatriaattien vaihtuvuusasteet.....	21

1 JOHDANTO

Suuri osa suomalaisista yrityksistä toimii nykyään kansainvälisesti. Suomalaisen liikkeenjohdon nykyiseen työhön ja elämään sisältyy vahvasti kansainvälinen kanssakäyminen. (Tainio 2007, 15.) Yritysten tulisi hankkia kansainvälistä tietämystä ja ylläpitää globaalia näkökulmaa säilyttääkseen kilpailukykyä nykypäivän dynaamisessa liiketoimintaympäristössä. Tästä johtuen monikansalliset yritykset lähettävät yhä enemmän työntekijöitään ulkomaankomennuksille, mikä asettaa uusia haasteita yrityksen johdolle. (Stroh, Gregersen ja Black 1998, 111; Paik, Segaud & Malinowski 2002, 635.)

Ulkomaankomennuksella työskentelevää henkilöä kutsutaan ekspatriaatiksi. Tyypillisesti ulkomaankomennus kestää kahdesta viiteen vuoteen. (Stroh ym. 1998, 111.) Se voidaan karkeasti jakaa kolmeen vaiheeseen, jotka ovat valinta ja valmistautuminen, työskentely ja eläminen kohdemaassa sekä kotiinpaluu. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan ulkomaankomennuksen viimeistä vaihetta eli kotiinpaluuta. Paluu kotimaahan on yleensä ulkomaankomennusprosessin huonoiten hallittu vaihe eikä sitä pidetä organisaatioissa yleisesti ottaen haastavana. Kuitenkin kotiorganisaatioissa ja -yhteisössä on saattanut tapahtua merkittäviä muutoksia komennuksen aikana ja ekspatriaatti on mahdollisesti itsekin muuttunut kokemuksensa myötä. Näin ollen ekspatriaatti saattaa kokea paluun jopa yhtä haastavaksi kuin lähtemisen vieraaseen maahan. (Stroh ym. 1998, 111–112; Suutari ja Välimaa 2002, 617.)

Ulkomaankomennuksen kaikista vaiheista paluu on tutkijan mielestä mielenkiintoisin. Organisaatioissa sitä ei välttämättä pidetä komennuksen haastavimpana vaiheena. Miten paluuta hallitaan organisaatioissa? Miten paluun merkitys ymmärretään koko komennusprosessille? Paluussa ei ole kysymys vain ulkomaankomennuksen päättämisestä, vaan myös siitä, miten organisaatioissa voidaan jatkossa hyödyntää henkilön hankkimaa osaamista ja kokemusta. Näin ollen paluun vaikutukset ulottuvat mahdollisesti pitkällekin yrityksen tulevaisuuteen.

Ulkomaankomennukselta palaavaa henkilöä kutsutaan tässä tutkimuksessa repatriaatiksi, joka juontuu englannin kielen sanasta *repatriation* tai *repatriate*. Näillä tarkoitetaan kotiutumista ulkomailta tai kotimaahansa palaavaa henkilöä. Repatriaatit eroavat ekspatriaatista siinä, että he ovat suorittaneet ulkomaankomennuksensa loppuun ja ovat palanneet kotimaahansa (Lee & Liu 2005, 124). Repatriaatit kohtaavat usein erilaisia haasteita paluun yhteydessä. Jos organisaatioissa ei ole keinoja vastata näihin haasteisiin, syntyy ongelmia. Tutkimusten mukaan keskimäärin 10–25 % repatriaateista vaihtaa työpaikkaa vuoden sisällä kotiinpaluusta (ks. esim. Halpern 2005, 3; Suutari & Välimaa, 2002; Stroh ym. 1998, 112; 2000, 682). Tämä ei tietenkään ole eduksi organisaatioille, sillä ne ovat todennäköisesti tehneet merkittävän sijoituksen lähettäessään työntekijänsä ulkomaille, tarjotessaan tukea ja tuodessaan henkilön takaisin kotiin. Kotiinpaluuprosessia tulisi johtaa mahdollisimman tehokkaasti ja organisaatioiden pitäisi nähdä

ekspatriaatit merkittävänä resurssina myös paluun jälkeen. (Suutari & Välimaa, 2002; Stroh ym. 1998, 112; Vidal, Valle & Aragón 2008, 1683–85, 1692; Paik ym. 2002, 636.)

Jotta organisaatiot voisivat hyötyä repatriaateista, tulisi heidät pitää sitoutuneina organisaatioon vielä paluun jälkeenkin. Organisatorisesta sitoutumisesta on olemassa lukuisia määritelmiä, mutta yleisimmin sillä tarkoitetaan henkilön psykologista suhdetta organisaatioonsa. Kun henkilö on sitoutunut organisaatioonsa ja työhönsä, on todennäköisempää että henkilö jää organisaatioon kuin tilanteessa, jossa sitoutuminen on hyvin heikkoa. Sitoutumisen luominen ja ylläpitäminen ovat erityisen tärkeässä roolissa ulkomaankomennukselta palattaessa. (Stroh ym. 1998, 112; Jaros 2007, 7.) Repatriaatin irtisanoutuminen organisaatiosta paluun jälkeen määritellään tässä tutkimuksessa vaihtuvuutena. Organisaatioissa on mahdollista erilaisilla tukitoimilla vahvistaa henkilön sitoutumista ja vähentää vaihtuvuutta repatriaattien keskuudessa. Itse ulkomaankomennus ja sieltä palaaminen eivät ole kaksi erillistä prosessia, vaan lähteminen ja oleminen ulkomailla yhdessä ovat alku ja lopulta koko prosessi kulminoituu kotiinpaluuseen. Kansainvälisten yritysten tulisi tarjota tukea koko ulkomaankomennusprosessin ajan. (Lazarova & Galigiuri 2001, 395.)

Tutkimuksen aihe valikoitui tutkijan oman mielenkiinnon pohjalta sekä kiinnostuksesta työskennellä tulevaisuudessa kansainvälisten asioiden parissa. Erityisenä kiinnostuksen kohteena ovat haasteet, joita yritykset kohtaavat toimiessaan kansainvälisessä liiketoimintaympäristössä. Yritysten globaali liiketoiminta on hyvin moniulotteista ja siten mielenkiintoista. Paluu ulkomaankomennukselta on yleisesti koettu hyvin haasteelliseksi, joten se herättää paljon mielenkiintoisia kysymyksiä. Tutkimus toteutetaan haastatteleamalla suomalaisissa yrityksissä toimivia henkilöstöammattilaisia, jotka ovat vastuussa ulkomaankomennusten hallinnasta ja organisoinnista. Tarkoituksena on luoda ymmärrystä siitä, miten organisaatioissa voidaan vahvistaa ulkomaankomennukselta palaavien henkilöiden sitoutumista yritykseen vielä komennuksen jälkeenkin.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella organisaatioissa tarjottavien tukitoimien merkitystä repatriaattien sitouttamiseen ja vaihtuvuuteen. Lisäksi tavoitteena on ymmärtää paluun yhteydessä esiintyviä haasteita, jonka kautta voidaan tarkastella organisaatioiden tarjoamia tukitoimia. Tutkimuksen kohteena ovat ennalta valikoidut Suomessa toimivat kansainväliset yritykset ja niissä tapahtuvat paluuprosessit. Tarkoituksena on luoda ymmärrystä siitä, miten organisaatioissa voitaisiin hallita paluuprosessia niin, että ulkomaankomennukseen sijoitetut resurssit eivät menisi hukkaan.

Tutkimuksen pääongelmana on:

- *Miten organisaatioiden tarjoamilla tukitoimilla voidaan edistää repatriaattien sitouttamista ja vähentää vaihtuvuutta?*

Päätutkimusongelmaa lähestytään kahden alaongelman kautta:

- *Mitkä tekijät paluuprosessin aikana ovat haasteellisia organisaatioissa?*
- *Millaisilla tukitoimilla organisaatioissa vastataan paluun haasteisiin?*

Suutarin ja Brewsterin (2003) tutkimuksessa on tarkasteltu suomalaisten repatriaattien tyytyväisyyttä paluuseen. He toteavat, että tulokset eivät ole uniikkeja ja vastaavalliselle tutkimukselle olisi tarvetta. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan paluuprosessin aikana koettuja haasteita suomalaisten organisaatioiden näkökulmasta. Toisin sanoen tutkimuksen pääpaino ei ole repatriaattien tyytyväisyydessä organisaation tarjoamiin tukitoimiin, vaan tukitoimien merkityksessä sitouttamisen edistämiseen ja vaihtuvuuden vähentämiseen. Tutkimusongelmaa tarkastellaan nimenomaan yritysten johdon näkökulmasta.

Uusimmissa tutkimuksissa on noussut esille repatriaattien sitoutumiseen ja vaihtuvuuteen vaikuttavia seikkoja, jotka eivät ole organisaatioiden hallittavissa (Lazarova & Cerdin 2007, 424). Tässä tutkimuksessa oletuksena on, että yritysten johtajilla on käytössä jonkinlaisia keinoja sitouttamisen ja vaihtuvuuden hallintaan. Tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella olemassa olevien tukitoimien merkitystä.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus lähtee liikkeelle aiheen esittelyllä. Ensimmäinen kappale johdattelee lukijan aiheeseen esittelemällä tutkimuksessa käytettävät käsitteet lyhyesti ja avaamalla tutkimuksen merkitystä. Metodologiaa käsittelevässä kappaleessa tarkastellaan tutkielman tieteentilosophisia valintoja sekä tutkimuksen kulkua. Tämän jälkeen siirrytään teoreettisen viitekehyksen tarkasteluun.

Johdannon ja metodologian jälkeen luvussa kolme tarkastellaan paluuta prosessina ja tutkimuksessa käytettäviä käsitteitä syvemällä tasolla kuin johdannossa. Repatriaattien oletettavan korkeaa vaihtuvuutta käsitellään tässä luvussa. Lisäksi pohditaan, mitkä tekijät mahdollisesti vaikuttavat siihen. Vaihtuvuuden käsittelystä edetään repatriaattien organisatoriseen sitoutumiseen. Jotta voidaan tarkastella sitouttamista, pitää ensin ymmärtää, miten henkilöt sitoutuvat organisaatioihin. Kolmannen kappaleen tarkoituksena

on auttaa lukijaa ymmärtämään tutkielmassa käytettäviä käsitteitä ja teoreettista viitekehystä.

Tutkimus syventyy kappaleessa neljä, jossa vastataan tutkimuksen pää- ja alaongelmiin. Ensin tarkastellaan paluuprosessin aikana ilmeneviä haasteita. Tämän jälkeen määritellään, miten organisaatiot voivat erilaisin keinoin vaikuttaa henkilön sitoutumiseen ja haluun jäädä yritykseen paluun jälkeenkin. Toisin sanoen tässä luvussa käydään läpi tämän tutkimuksen haastatteluissa esille nousseet merkittävimmät tukitoimet paluun yhteydessä ilmenneisiin haasteisiin vastaamiseksi. Päättökysymykseen vastataan tarkastelemalla merkittävämpiä tukitoimia siitä näkökulmasta, miten näiden tukitoimien avulla voidaan edistää sitouttamista ja vähentää vaihtuvuutta.

Luvussa viisi käsitellään tutkimuksesta esille nousseita tuloksia. Johtopäätöksinä esitetään ensin vastaukset tutkimuksen alakysymyksiin, joiden pohjalta voidaan lopulta vastata tutkimuksen pääkysymykseen. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi tapahtuu vasta tutkielman lopussa johtopäätöksien jälkeen. Viimeisenä pohditaan vielä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

2.1 Tieteenfilosofiset valinnat

Tieteellinen tutkimus perustuu usein niin kutsutuille filosofisille taustaoletuksille. Tieteellä voidaan tarkoittaa joko tieteellisen tutkimuksen tuloksia tai tieteellistä tutkimusprosessia. Tiede on käsitteenä moniulotteinen, joten sitä on vaikea määrittellä yksiselitteisesti. Jotta tieteenfilosofiaa ja metodologiaa voidaan tarkastella syvällisemmin, on tärkeää ymmärtää ensin mitä tiede ja tutkimustyö ovat. Tieteenfilosofia on osa tiedettä tarkastelevaa metatiedettä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 117; Niiniluoto 1999, 13–15.) Tieteenfilosofia ottaa kantaa siihen, millaista tiede voi olla, millaisia kysymyksiä tiede voi tutkia ja mitä tiede voi saavuttaa. Teorian ja käytännön välinen suhde nousee tässä kohtaa esille. Tarkastelemalla tieteenfilosofiaa voidaan nähdä käytännöllisiä tutkimusmahdollisuuksia. Konkreettisiin tutkimusongelmiin ja teoreettisiin hahmotuksiin voidaan löytää vastauksia tieteenfilosofiasta. Ongelmat ovat yleensä käsitteellisiä, todistusteoreettisia ja metodisia menettelytapoja. (Salonen 2007, 111–114.)

Burrelin ja Morganin (1979, 1) mukaan tiedettä voidaan tarkastella ontologiaan, epistemologiaan, ihmisluonteeseen ja metodologiaan liittyvien perusolettamuksien kautta. Nämä koskevat osittain tiedostamattomia asioita ihmisistä, maailmasta ja tiedonhankinnasta. Filosofiset valinnat tehdään usein tiedostamatta (Hirsjärvi ym. 2000, 117). Tieteenfilosofiset taustaoletukset voidaan jakaa subjektivistiseen ja objektivistiseen lähestymistapaan. Subjektivistinen lähestymistapa yhdistetään usein kvalitatiiviseen tutkimukseen ja objektivistinen kvantitatiiviseen tutkimukseen. (Burrel & Morgan 1979, 3.) Tämä tutkimus edustaa subjektivistista lähestymistapaa.

Ontologia viittaa oletuksiin tutkittavan ilmiön keskeisimmästä olemuksesta. Ontologiaa edustavat nominalismi ja realismi. Nominalismi edustaa subjektivistista näkökulmaa, jonka mukaan ulkoinen maailma rakentuu ainoastaan nimistä ja konsepteista, jotka määrittävät todellisuutta. Nimien avulla voidaan kuvailla, selittää ja ymmärtää ulkoista maailmaa. Objektivistinen lähestymistapa eli realismi taas viittaa ajatukseen, jossa maailma koostuu konkreettisista ja muuttumattomista rakenteista. Realistisesta näkökulmasta maailma on olemassa riippumatta yksilöistä. Sosiaalisen maailman todellisuus ei ole jotain, mitä yksilöt luovat, vaan se on olemassa siitä riippumatta. (Burrel & Morgan 1979, 1, 4.) Tämä tutkimus edustaa nominalismia, sillä oletuksena on, että ulkoinen maailma on yksilöiden muokkaama. Yksilöiden toimilla voidaan muuttaa maailmaa haluttuun suuntaan.

Epistemologiset oletukset liittyvät tiedon luonteeseen eli kuinka yksilö alkaa ymmärtää maailmaa ja siirtää tätä tietoa eteenpäin muille yksilöille. Epistemologinen väittely jakautuu positivistiseen ja antipositivistiseen näkökulmaan. Positivismi edustaa objekti-

vistista näkökulmaa, joka selittää ja ennustaa sosiaalisen maailman tapahtumia etsimällä säännönmukaisuuksia ja kausaalisuhteita sen elementeistä. Positivistit tarkkailevat maailmaa sen ulkopuolelta. Antipositivismin epistemologia vastustaa positivismin periaatetta etsiä säännönmukaisuuksia sosiaalisista suhteista. Antipositivistin näkökulmasta sosiaalinen maailma on pääosin relativistinen ja sitä voidaan ymmärtää vain sellaisen yksilön näkökulmasta, jonka toiminta on tutkimuksen kohteena. Antipositivistit tarkastelevat maailmaa sen sisäpuolella. (Burrell & Morgan 1979, 1, 5.) Tämän tutkimuksen epistemologia on anti-positivistinen. Tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä tarkasteltiin yksilöiden kautta. Paluun haasteita ja tarjottavia tukitoimia etsittiin haastatteleamalla niiden parissa työskenteleviä henkilöitä.

Oletukset ihmisluonteesta viittaavat ihmisten ja heidän ympäristönsä väliseen suhteeseen. Ihmiset ja heidän kokemuksensa nähdään olevan ympäristönsä tuotteita. Objektivistisesta eli deterministisestä näkökulmasta tilanne tai ympäristö, jossa ihminen on, määrittää ihmistä ja hänen toimintaansa. Sen sijaan voluntaristi näkee ihmisen täysin itsenäisenä ja vapaatahtoisena. (Burrell & Morgan 1979, 1, 6.) Tässä tutkimuksessa on voluntaristisia piirteitä, sillä oletuksena on, että ihmiset päättävät itse toiminnastaan. Repatriaattien vaihtuvuus johtuu nimenomaan siitä, että he lähtevät yrityksestä, jos ympäristö ei ole heille miellyttävä. He ovat siis itsenäisiä ja vapaatahtoisia.

Metodologisen väittelyn keskipisteessä ovat ideografinen ja nomoteettinen lähestymistapa. Ideografisesta näkökulmasta sosiaalista maailmaa voidaan ymmärtää vain hankkimalla ensikäden tietoa tutkimuksen kohteesta. Objektivistinen eli nomoteettinen lähestymistapa korostaa systemaattisen tutkimuksen tärkeyttä. Työkaluina käytetään tieteellistä testausta ja kvantitatiivisia tekniikoita datan analysointiin. (Burrell & Morgan 1979, 6-7.) Tässä tutkimuksessa metodologisena lähtökohtana on ideografinen teoria. Tutkimuksen kohteesta hankittiin tietoa haastattelulla, jotka tutkija itse toteutti. Näin ollen tutkimuksen kohteesta saatiin ensikäden tietoa.

2.2 Metodologia

Tutkija on valintojen tekijä. Ennen tutkimuksen aloittamista tulisi tehdä tiettyjä valintoja, kuten mitä tutkitaan, minkälaista aineistoa pitää kerätä tai mitä lähestymistapaa käytetään. Tieteenfilosofiset valinnat tehdään joko tiedostaen tai tiedostamatta eikä niin sanotusti oikeita vastauksia ole olemassa. Näin ollen kaikki valinnat ja päätökset ovat tärkeitä. Nämä valinnat määrittävät lopulta tutkimuksen suunnan ja tekevät siitä uniikin. Tutkijan tulisi tehdä valintoja neljällä eri tasolla. Näitä ovat ongelmanasettelu, tieteenfilosofia, tutkimusstrategia ja teoreettinen ymmärtäminen. Kun valinnat näillä tasoilla ovat yhteensopivia, on tutkimukselle luotu vakaa pohja. (Hirsjärvi ym. 2000, 111–112.)

Tutkimusongelman määrittelemisen saattaa osoittautua jopa vaikeammaksi kuin sen ratkaiseminen. Perinteisesti tutkimuskysymys tulisi määritellä ennen varsinaisen aineiston keruun aloittamista. Tämä ei kuitenkaan ole aina ainoa oikea ratkaisu. (Hirsjärvi ym. 2000, 113.) Tässä tutkimuksessa tutkimusongelma muotoutui lopulliseen muotoonsa vasta, kun aineistoa oli jo hetken aikaa kerätty. Kerätystä aineistosta nousi esiin teemoja, joita ei ollut tutkimuksen alussa huomioitu. Näin ollen tutkimusongelma kehittyi ja eli koko aineistonkeruuprosessin ajan.

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Se sisältää ajatuksen siitä, miten tutkimus toteutetaan. Tutkimusstrategioita voidaan tyypitellä eri tavoin. Kolme perinteisintä strategiaa ovat kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus (*case study*). Kokeellisessa tutkimuksessa mitataan yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan. Survey-tutkimus on kyseessä silloin, kun kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Tapaustutkimuksessa kerätään yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tapaustutkimuksen tavoitteena on useimmiten kuvailla ilmiötä. (Hirsjärvi ym. 2000, 117, 119, 122–123.) Tämä tutkimus voidaan luokitella tapaustutkimukseksi.

Tapaustutkimus liitetään usein laadulliseen tutkimukseen. Tutkimuksen kohteena on ilmiö tai prosessi. Aineiston kerääjänä on pääasiassa itse tutkija ja se kerätään luonnollisissa tilanteissa, kuten haastattelemalla tutkimuksen kohteena olevia ihmisiä. Tapaustutkimus on kuvailevaa eikä aineistoa pyritä muuttamaan numeeriseen muotoon. Joissain tapauksissa voidaan myös pyrkiä löytämään ilmiölle selityksiä. Tarkoituksena ei ole testata hypoteeseja, vaan muodostaa niitä. Ajattelu on joko teoria- tai aineistolähtöistä. Tutkimuksen tarkoituksena on etsiä merkityksiä sekä olla joustavaa ja jatkuvasti muotoutuvaa. Tapaustutkimuksen kohteena on nykyisyys, mutta sen ymmärtämiseksi voidaan edellyttää myös menneisyyden tarkastelua. (Soininen 1995, 82.)

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä, joka ohjaa tutkimusstrategisia valintoja. Tutkimus voi olla joko kartoittava, kuvaileva, selittävä tai ennustava. Tarkoituksia saattaa olla useampia, jotka muuttuvat tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2000, 128.) Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tapaustutkimuksen lailla pyrkiä kuvailemaan ja selittämään ilmiötä. Tutkija etsi selitystä tilanteelle tai ongelmalle ja tunnisti todennäköisiä syy-seuraussuhteita, mutta esitti myös kuvauksia tapahtumista ja tilanteista sekä dokumentoi ilmiöstä keskeisiä piirteitä. Tutkittavana ilmiönä oli organisaation tarjoamien tukitoimien vaikutus repatriaattien vaihtuvuuteen. Aineiston keruuta varten kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti ja kerätty aineisto oli suhteellisen pieni, sillä haastatteluja tehtiin kuusi kappaletta. Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen, joka on tyypillistä selittävälle ja kuvailevalle tapaustutkimukselle.

Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan ja tutkittavan suhde on yleensä läheinen, tutkimus-

strategia strukturoimaton, aineiston luonne rikas ja syvä sekä teorian ja tutkimuksen suhde teoriaa luova. Kun tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla todellista elämää, on huomioitava, että tapahtumat ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja näin ollen voidaan löytää monenlaisia suhteita. Kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tiedon keruun instrumentteina suositaan ihmistä ja aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja, kuten teemahaastattelua. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineiston tulkinta tapahtuu sen mukaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen pääasiallisena tehtävänä on löytää tai paljastaa tosiasioita eikä niinkään todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi ym. 2000, 151–155.)

2.3 Tutkimuksen kulku

Tutkimus etenee usein vaiheittain. Tätä kuvataan tutkimusprosessiksi. Siihen kuuluu ensinnäkin ongelman asettaminen ja täsmentäminen, joka tehdään useimmiten tutkimuksen alkuvaiheessa. Seuraavaksi aloitetaan aineiston kerääminen ja sen kuvaaminen. Aineiston keruun jälkeen voidaan siirtyä analyysiin, jonka pojalta tehdään johtopäätökset. Tämän jälkeen laaditaan lopullinen tutkielma tai raportti tutkimuksesta. Nämä vaiheet eivät aina seuraa toisiaan edellä mainitussa järjestyksessä, sillä monesti tutkimuksessa joudutaan palaamaan taaksepäin korjaamaan aikaisemmissa vaiheissa tehtyjä olettamuksia ja ratkaisuja. (Niiniluoto 1999, 25.)

Tutkimusta varten tehtävä tiedonhaku aloitetaan yleensä tarkastelemalla aiempia tutkimuksia aiheesta. Tutkimuksen aikana tiedonhakua tehdään lähinnä tutkijan ajan tasalla pitämiseksi ja tutkimuksen jälkeen saatuja tuloksia verrataan muihin olemassa oleviin tutkimuksiin. Tutkimusaihetta käsittelevän kirjallisuuden läpi käyminen määrittää tutkimuksen suunnan ja siinä tehtäviä valintoja. Riittävän tiedonhaun jälkeen tutkija pystyy perustelemaan, miksi tutkimus tehdään niin kuin se metodisesti tai käsitteellisesti tehdään. (Hirsjärvi ym. 2000, 95.) Tässä tutkimuksessa tutkija perehtyi alussa hyvin tarkasti olemassa olevaan kirjallisuuteen aiheesta. Tutkimuksen aihe tarkentui ja syvenyi alustavan tiedonhaun yhteydessä. Vasta riittävän aiheeseen perehtymisen jälkeen tutkija aloitti empiirisen aineiston hankinnan suunnittelun ja keruun.

Tutkimus ei ole pelkästään teoreettista pohdintaa. Tutkimuksen tekemiseen kuuluu myös käytännön järjestelyjä ja toimia. Hirsjärvi ym. (2000, 164–165) ovat määritelleet muutamia tärkeitä käytännön asioita, jotka pitää ottaa huomioon aineiston hankinnan suunnittelussa. Taulukossa 1 havainnollistetaan, miten nämä asiat ilmenivät tässä tutkimuksessa.

Taulukko 1 Aineiston hankinnan suunnittelu (mukailen Hirsjärvi ym. 2000, 164–165.)

Aineiston hankinnan suunnittelussa huomioitavaa (Hirsjärvi ym. 2000, 164–165)	Toteutus tässä tutkimuksessa
Aineiston kerääminen	Teoreettinen pohja kerättiin olemassa olevasta kirjallisuudesta ja empiirinen osuus tutkijan toteuttamista haastatteluista.
Tutkimuksen kohteen määrittely	Tutkimuksen kohteena olivat kansainvälisesti toimivat organisaatiot sekä niissä työskentelevät henkilöstöammattilaiset.
Tutkimuksen aikaulottuvuus	Tutkimus toteutettiin suhteellisen lyhyessä ajassa, joten tämä oli poikkileikkaustutkimus.
Valittava metodi	Kvalitatiivinen tutkimus. Puolistrukturoitu teemahaastattelu empiirisen aineiston keruumenetelmänä.
Tutkittavien valinta	Haastateltavat henkilöt valittiin tarkoituksenmukaisesti Suomessa kansainvälisesti toimivista yrityksistä.
Tutkittavien tavoitettavuus	Tutkittaville lähetettiin saatekirje sähköpostitse, jossa kerrottiin lyhyesti tutkimuksen taustoista ja tiedusteltiin tutkittavien halukkuutta osallistua tutkimukseen. Yhteystiedot etsittiin yrityksen internet-sivuilta.

Empiirisen aineiston keruu tapahtui haastattelemalla tutkimuksen kohteena olevien yritysten työntekijöitä, joiden työtehtäviin liittyi läheisesti ulkomaankomennusten hallintaa (liite 1). Tutkittavat yritykset valikoituivat asemansa perusteella. Tutkija halusi tutkimukseen yrityksiä, joilla oli pitkät perinteet kansainvälisessä liiketoiminnassa. Tällä tavalla tutkija halusi varmistaa, että yrityksissä osattiin hallita ulkomaankomennusprosesseja. Ensin tutkija tutustui yrityksiin internet-sivujen avulla ja lähetti sen jälkeen valitsemiinsa kohdeyrityksiin saatekirjeen sähköpostitse, jossa pyydettiin ottamaan osaa tutkimukseen. Haastattelupyynnöjä lähetettiin yhteensä 18, joihin tuli 10 vastausta, joista kuusi henkilöä suostui haastatteluun. Tavoitteena oli saada vähintään kuusi haastateltavaa ja tässä tapauksessa määrä oli tutkijan mielestä riittävä.

Haastattelu on päämenetelmänä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Haastattelussa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa ja sen teko edellyttää huolellista suunnittelua. Useimmiten haastattelua pidetään joustavana tapana kerätä aineistoa. Tutkimushaastattelut voidaan tyypitellä niiden ominaisuuksien mukaan. Tavallisin erottelu tapahtuu sen perusteella, miten strukturoitu ja muodollinen haastattelu-tilanne on. Strukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan ennalta suunniteltua ja tietyn kaavan mukaan etenevää tutkimusta. Tällöin kysymykset on mietitty etukäteen ja haastattelu etenee tiukasti niiden mukaan. Toisessa ääripäässä on strukturoimaton haastattelu, jolla tarkoitetaan täysin vapaata tilannetta, jossa haastattelija ei ole miettinyt etukäteen tarkkoja kysymyksiä, vaan keskustelu etenee suhteellisen vapaasti tietyn aihepiirin ym-

pärillä. Tässä tutkimuksessa käytetty haastattelumenetelmä sijoittuu suurin piirtein edellä mainittujen ääripäiden väliin. Kyseessä on teemahaastattelu. Se on strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto. Teemahaastattelulle eli puolistrukturoidulle haastattelulle on tyypillistä, että tutkija on luonut tiettyihin teemoihin perustuvan haastattelurungon etukäteen. Kysymykset ovat enemmänkin suuntaa antavia, kuin yksityiskohtaisen tarkkoja ja niiden järjestys saattaa muuttua haastattelun aikana. (Hirsjärvi ym. 2000, 192–195.) Teemahaastattelun määritelmistä voidaan olla montaa mieltä, mutta yleisesti voidaan sanoa, että puolistrukturoiduille menetelmille ominaista on, että jokin haastattelun osa-alue on lyöty ennalta lukkoon, mutta ei kaikkia. Teemahaastattelu on määritelty puolistrukturoiduksi, koska haastattelun aihepiirit eli teemat ovat kaikille samat. Teemahaastattelusta puuttuu strukturoidun haastattelun muodollisuus ja strukturoimattoman haastattelun vapaus. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 47–48.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty haastattelumenetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Menetelmä valikoitui hyvin nopeasti haastattelumenetelmäksi eikä muita vaihtoehtoja ollut. Tutkija koki, että täysin strukturoitu lomakehaastattelu ei olisi sovelnut tähän tutkimukseen, jonka tarkoituksena oli pyrkiä kuvailemaan ja selittämään ilmiötä. Täysin avoimen eli strukturoimattoman haastattelun tutkija taas koki liian haasteelliseksi, sillä aiheeseen olisi pitänyt perehtyä hyvin syvällisesti ennen haastattelujen aloittamista. Puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla tutkija koki saavansa parhaan hyödyn irti haastateltavista. Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluina. Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 64) mukaan puhelinhaastattelu sopii melko strukturoituihin haastatteluihin paremmin kuin kvalitatiivisiin haastatteluihin. Ei ole kuitenkaan täysin poissuljettua käyttää puhelinhaastattelua puolistrukturoidun haastattelun menetelmänä. Niiden avulla voidaan helposti tavoittaa kiireisiä tai kaukana asuvia henkilöitä. Tämän vuoksi puhelinhaastattelu valikoitui tämän tutkimuksen haastattelumenetelmäksi. Haastattelutekniikka puhelimitse on hieman toisenlaista kuin esimerkiksi kasvotusten tehdyssä haastattelussa. Esitettävien kysymysten tulee olla lyhyempiä ja yksinkertaisempia ja artikuloinnissa on syytä kiinnittää huomiota selkeyteen. Tutkija laati etukäteen kysymyksiä tutkimuksen pääteemoihin liittyen (liite 2). Haastattelujen aikana tutkija esitti kysymyksiä myös ennalta laaditun haastattelurungon ulkopuolelta, jotta sai varmasti tarvitsemansa tiedon haastateltavilta. Joissakin tapauksissa kaikkia kysymyksiä ei tarvinnut kysyä, sillä haastateltava alkoi itse puhua aiheesta ennen kuin tutkija sitä ehti kysyä.

Kaikki haastattelut toteutettiin kahden kuukauden aikana. Tutkija suoritti puhelinhaastattelut kotoaan soittamalla omalla puhelimellaan ennalta sovittuna ajankohtana. Haastattelut nauhoitettiin matkapuhelimessa olevan sovelluksen avulla. Haastattelut kestivät noin 20–40 minuuttia, joka oli tutkijan mielestä sopiva aika teemojen läpi käymiseen. Tutkija ei kokenut puhelinhaastatteluja erityisen haasteellisina. Toki tutkija kiinnitti erityistä huomiota omaan ulosantiinsa ja siihen, että kysymykset esitettiin mah-

dollisimman selkeästi. Pääosin kaikki haastateltavat vastasivat kysymyksiin hyvin eikä väärinymmärryksiä tullut. Tutkija koki puhelinhaastattelu kaiken kaikkiaan hyvänä tapana toteuttaa teemahaastattelut ja näin ollen tutkija piti empiirisen aineiston keruuta onnistuneena.

Kun aineisto on kerätty ja tallennettu, tutkija voi joko kirjoittaa sen tekstiksi eli litteroida aineiston tai tehdä päätelmiä suoraan tallennetusta aineistosta. Tässä tutkimuksessa päädyttiin litterointiin, joka koettiin helpompana ja tavallisempana tapana käsitellä aineistoa. Päätelmien tekemisen pitäisi olla suhteellisen helppoa silloin, kun haastateltavia on ollut vähän ja haastattelut ovat kestoaltaan lyhyitä, kuten tässä tutkimuksessa oli. Litteroinnista ei ole mitään yksiselitteistä ohjetta. Litteroinnin tarkkuus riippuu täysin tutkimuksen luonteesta. Ennen litteroinnin aloittamista tutkijan tulisi päättää millä tarkkuudella hän purkaa aineistonsa. Sanasta sanaan kirjoittaminen on hidas ja työläs vaihe. Litterointi vie usein paljon aikaa riippuen haastattelujen pituudesta ja määrästä. Litteroinnissa voidaan tarvittaessa käyttää apuvoimia, sillä se on tutkimuksen ainoa paikoin rutiininomainen vaihe. Apua tulisi kuitenkin käyttää harkitusti, sillä paras tilanne on, jos tutkija pystyy itse litteroimaan aineistonsa haluttuun muotoon. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 138–140.)

Tutkija litteroi kaiken aineiston itse niin sanotusti kuin mahdollista, jotta purettu aineisto oli mahdollisimman täydellinen. Litterointivaiheessa haastateltavat nimettiin anonyymisti: H1, H2...H6 (liite1). Tutkimuksessa käytettäviä sitaatteja varten litteroidun aineiston kieltä muutettiin helpommin ymmärrettäväksi kuitenkin asiasisältöön puuttumatta. Litterointi oli erittäin työläs vaihe ja yhden nauhan litterointiin kului aikaa noin 2-3 tuntia. Litteroinnin jälkeen tutkija aloitti aineiston analyysin teemottelemalla ja ryhmittelemällä aineistoa.

2.4 Aineiston analysointi

Kvalitatiivinen tutkimus asettaa tiettyjä haasteita aineiston analysoinnille. Laadullinen tutkimus on pitkälti käsityötä, joka vaatii tutkijalta luovuutta. Tutkijan on päästävä todella syvälle omaan aiheeseensa ja ymmärrettävä aineiston potentiaali. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä, joten on erittäin tärkeää, että tutkija kykenee tulkitsemaan tutkimuksensa tuloksia. Tulkinnan tulisi olla oivaltavaa, joka syntyy teorian ja empirian vuoropuhelusta. Kvalitatiivisen tutkimuksen analyysivaihetta voidaan kuvailla ”palapeliksi” tai ”tilkkutäkiksi”, sillä se koostuu useista eri vaiheista ja niiden yhdistelystä. (Syrjäläinen, Eronen & Värri 2007, 8–9.)

Teemahaastattelun avulla kerätty aineisto on yleensä runsas. Analysoitavaa aineistoa saattaa kertyä valtava määrä, eikä sitä aina voida hyödyntää kokonaisvaltaisesti. Jotta kerätystä aineistosta olisi mahdollista saada kaikki irti, tulisi analysointitapaa miettiä jo

aineiston keruuvaiheessa. Jos analysointitapa on ennalta mietitty, sitä voidaan hyödyntää aineiston keruu- ja purkuvaiheissa. Tässä tutkimuksessa tutkija toimi päinvastoin, ja alkoi suunnitella ja toteuttaa aineiston keruuta ennen kuin analysointitapaa oli mietitty ollenkaan. Analyysivaihe voi olla samaan aikaan mielenkiintoista, ongelmallista ja työlästä. Analyysivaiheeseen pitäisi näin ollen varata riittävästi aikaa. Aineistoa tulisi alkaa purkaa ja tarkastella mahdollisimman pian sen keruun jälkeen. Mahdolliset epäselvyydet ovat tässä vaiheessa vielä helposti selvitettävissä, kun asiat ovat tuoreessa muistissa. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 135.)

Haastatteluaineistoa voidaan Hirsjärven ja Hurmeen (2006, 136) mukaan käsitellä ainakin kolmella eri tavalla. Yksikertaisin tapa on siirtyä suoraan aineiston purkamisen jälkeen analyysiin tutkijan intuitioon luottaen. Aineistoa voidaan myös koodata purkamisen jälkeen ja siirtyä vasta sitten analysoimaan sitä. Purkaminen ja koodaaminen voidaan lisäksi yhdistää, jonka jälkeen siirrytään analyysiin. Tässä tutkimuksessa aineiston analyysiin siirryttiin suoraan purkamisvaiheen jälkeen eli aineistoa käsiteltiin melko yksinkertaisella tavalla, joka oli tutkijan mielestä sopiva aloittelevan tutkijan käyttöön.

Laadullinen analyysi noudattaa usein tiettyjä pääpiirteitä. Analyysi voi alkaa jo haastattelutilanteessa. Tyypillistä on, että laadullinen tutkimus säilyttää aineistonsa sanallisessa muodossa, mikä on oleellinen ero kvantitatiiviseen tutkimukseen. Tutkija tekee päätelmiä joko induktiivisesti (*aineistolähtöisesti*) tai abduktiivisesti (*teorialähtöisesti*). Mitään tiettyjä standardoituja malleja analyysin tekemiseen ei ole, joten aloitteleva tutkija voi itse kehittää ja kokeilla erilaisia ratkaisutapoja. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 136.)

Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoitiin teorialähtöisesti. Tuomen ja Sarajärven (2002, 116–117) mukaan aineiston analyysin luokittelun perustuessa teoriaan analyysia ohjaavat tietyt teemat. Teorialähtöinen analyysi alkaa useimmiten analyysirungon luomisella. Analyysirunko sisältää erilaisia luokituksia tai kategorioita aineistosta. Analyysirunko voi olla väljä, jolloin aineistosta poimitaan asiat, jotka kuuluvat analyysirunkoon sekä asiat, jotka jäävät sen ulkopuolelle. Toinen vaihtoehto on tehdä analyysirungosta strukturoitu, jolloin analyysissa huomioidaan vain analyysirunkoon sopivia asioita. Analyysirunko voidaan yksinkertaisesti koota niin, että ilmiön ominaisuuksia tarkastellaan ilmiön ulottuvuuksien kautta. Luokittelun tai kategorioiden muodostamisen jälkeen aineisto voidaan kvantifioida. Tällöin aineistosta lasketaan esimerkiksi kuinka moni haastateltava mainitsee saman asian.

Tässä tutkimuksessa aineiston analysointi aloitettiin kokoamalla kaikki litteroitu aineisto yhteen tiedostoon. Aineisto jaoteltiin haastattelussa esitettyjen kysymyksien perusteella ja jokainen haastateltava merkittiin eri värillä niin, että esimerkiksi H1 oli punainen, H2 sininen ja niin edelleen (liite 1). Värien käyttö helpotti aineiston käsittelyä. Tämän jälkeen aineistoa tiivistettiin helpommin käsiteltäväksi eli huomioitiin vain tutkimuksen kannalta olennaisimmat asiat. Seuraavaksi luotiin taulukkolaskentatiedosto, johon kerättiin tutkittavan ilmiön eri ulottuvuudet, joiden perusteella lähdettiin kerää-

mään taulukkoon ilmiön ominaisuuksia. Esimerkiksi paluun haasteet olivat ilmiön ulottuvuus ja sopivan työtehtävän löytäminen oli ilmiön ominaisuus. Nämä toimenpiteet yhdessä muodostivat strukturoidun analyysirungon. Tiivistetystä ja selkeytetystä aineistosta lähdettiin etsimään pääteemoja ja ne ryhmiteltiin ilmiön ulottuvuuksien mukaan. Pääteemoja oli tämän jälkeen paljon ja osa oli yhteneväisiä toisten kanssa. Nämä päällekkäisyydet poistettiin kvantifioimalla, jolloin jäljelle jäivät lopulliset teemat. Näin saatiin kokonaisvaltainen käsitys tutkimuksen kannalta oleellisista teemoista ja käsitteistä, joita teorian avulla lähdettiin tutkimaan syvällisemmin. Tutkimuksen suunta vahvistui analyysin loppuvaiheessa. Tässä tutkimuksessa teoreettisen ja empiirisen aineiston välistä vuoropuhelua tukevat litteroidusta materiaalista lainatut haastateltavien sitaattit.

3 PALUU ULKOMAANKOMENNUKSEN HAASTEENA

3.1 Paluu prosessina

Ulkomaankomennusprosessin viimeinen vaihe on kotiinpaluu. Tässä vaiheessa henkilö palaa aiemmin tuttuun ympäristöön elettyään vieraassa ympäristössä tietyn ajan. Paluu-prosessiin liittyy merkittäviä ammatillisia ja henkilökohtaisia muutoksia. Yrityksen kannalta on erittäin tärkeää, että paluuprosessi johdetaan onnistuneesti, jotta yritys saisi käyttöönsä kaiken repatriaatin hankkiman tietotaidon. (Paik ym. 2002, 637; Halpern 2005, 17.)

Repatriaatit voivat auttaa yritystä laajentamaan kansainvälistä liiketoimintaansa. Heillä on ensi käden tietoa tietyistä kulttuurisista konteksteista sekä erityisistä markkinoista ja asiakkaista. Repatriaatit tietävät, miten yritys mielletään toisessa maassa ja he ovat osa maailmanlaajuista sosiaalista verkostoa, joka voi hyödyttää yrityksen liiketoimintoja ympäri maailman. Repatriaatti on korvaamaton linkki pääkonttorin ja ulkomaisen yksikön välisessä yhteydenpidossa ja voi edistää organisaation oppimista. Tästä johtuen monet yritykset näkevät ekspatriaatit merkittävänä inhimillisen pääoman sijoituksena. (Lazarova & Galigiuri 2001, 390.)

Ulkomaankomennus päättyy useimmiten silloin, kun komennussopimus päättyy. Komennus voidaan myös keskeyttää yrityksen toimesta, jolloin sitä ei suoriteta loppuun. Keskeyttämisen syitä voivat olla liiketoiminnan muutokset, ekspatriaatin epäonnistuminen työssä tai yrityskauppa. Tämä on kuitenkin melko harvinaista. Komennusta voidaan myös jatkaa ottamalla käyttöön niin sanottu optiovuosi. Yrityksissä, joissa sopimuksen jatkaminen on tavanomaista, sopimukset tehdään 2+1 vuodeksi, jossa yksi vuosi on optiovuosi. Komennuksen päättyminen tulisi vahvistaa viimeistään 3-6 kuukautta ennen kotiinpaluuta. (Sinkkonen 2009, 165–166.) Lähes kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä oli käytössä 2+1 sopimus eli komennukselle lähdetään lähtökohtaisesti kahdeksi vuodeksi, mutta vuoden jatkomahdollisuus on olemassa. Lisäksi jokainen haastateltavista mainitsi, että paluun valmistelu aloitetaan viimeistään puoli vuotta ennen komennuksen päättymistä.

”Nämä on tyypillisesti tällaisia 2+1 sopimuksia, että sovitaan kahden vuoden komennus ja se vuosi on siinä optiona.” (H₂)

”Viimeistään 6 kuukautta ennen pitäisi avata keskustelu tämän palaavan ekspatriaatin kanssa.” (H₆)

Sinkkosen (2009, 172) mukaan jopa 5 % repatriaateista lähtee ulkomaankomennuksen jälkeen heti uudelle komennukselle. Henkilön ulkomaankomennukselta hankkima osaaminen on hyödyllistä seuraavassa kohdemaassa. On hyvin yleistä, että aiemmin ulkomaankomennuksella ollut henkilö on kiinnostunut jossain vaiheessa lähtemään komennukselle uudelleen. Kun on kerran jo asunut ulkomailla, kynnys muuttaa sinne uudelleen on madaltanut. Todennäköisemmin lähtö uudelle komennukselle tapahtuu melko lyhyen ajan kuluttua paluusta. Kun aikaa on kulunut runsaasti, on epätodennäköisempää, että henkilö enää lähtisi komennukselle uudestaan. Ajan lisäksi päätökseen lähteä komennukselle uudestaan vaikuttavat myös henkilön ikä ja edellisen paluun aikana koetut haasteet. Jos tarve vaatii, yritykset lähettävät mielellään pätevän ja tuloksia aikaansaavan repatriaatin komennukselle uudelleen. (Sinkkonen 2009, 172–173.) Haastatteluista ilmeni, että todennäköisesti repatriaatti siirtyy suoraan toiseen maahan komennukselle. Komennuksen päätyttyä ei välttämättä välillä palata kotimaahan ollenkaan. Tällöin kyseessä on tietysti erilainen tilanne kuin normaalissa paluussa kotimaahan.

”Ja ainahan he ei välttämättä palaa siihen maahan, mistä he ovat lähteneet, vaan he saattavat mennä johonkin seuraavaan maahan komennukselle.” (H₅)

Paluuprosessi voidaan jakaa neljään vaiheeseen, joita ovat valmistelu, muuttaminen, siirtymävaihe ja sopeutuminen. *Valmistelu* tapahtuu ekspatriaatin ollessa vielä ulkomailla. Kotiinlähtöä valmisteltaessa tehdään suunnitelmia tulevaisuutta varten ja kerätään tietoa uudesta asemasta yrityksessä. Paluun valmistelua ei yleisesti pidetä monikansallisissa yrityksissä yhtä tärkeänä kuin ennen komennukselle lähtöä tapahtuvaa valmistelua. *Muuttaminen* tarkoittaa kirjaimellisesti fyysistä siirtymistä ulkomailla takaisin kotimaahan. Tässä vaiheessa hyvästellään kollegat ja ystävät. *Siirtymävaiheella* tarkoitetaan asettumista väliaikaiseen asuntoon, erilaisten järjestelyjen ja hallinnollisten asioiden hoitamista. *Sopeutuminen* on paluun viimeinen vaihe, jolloin repatriaatti on asettunut kotimaahansa. Tässä vaiheessa henkilö joutuu käsittelemään paluushokista (*reverse culture shock*) ja uravaatimuksista aiheutuvia tuntemuksia. (Shen & Edwards 2004, 821.) Kaikista neljästä vaiheesta sopeutuminen on vähiten ymmärretty ja heikoiten hallittu vaihe (Stedham & Nechita 1997, 82).

Yleisesti on määritelty kolme tekijää, jotka vaikuttavat kotiinpaluun onnistumiseen. Näitä ovat työympäristöön, sosio-kulttuuriseen ympäristöön ja perheeseen liittyvät tekijät. Työympäristöön liittyvät tekijät korostavat pääasiassa repatriaatin, yrityksen ja repatriaatin urakehityksen välistä suhdetta. Kun repatriaatit palaavat kotiin, he palaavat usein yritykseen, jossa on ikään kuin unohdettu keitä he ovat. Yrityksessä ei välttämättä tiedetä, mitä he ovat saavuttaneet komennuksensa aikana eikä tiedetä, kuinka hyödyntää

heidän kokemustaan asianmukaisesti. Sosio-kulttuuriseen ympäristöön liittyvät tekijät liittyvät repatriaatin kykyyn sopeutua kotimaan kulttuuriin. Tehokas kulttuurienvälinen valmistautuminen on suotavaa sekä ennen että jälkeen komennuksen. Tällä voi olla merkittävä vaikutus komennuksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Perheeseen liittyvät tekijät viittaavat puolison ja lapsien sopeutumiseen. Perheen kokema kulttuurishokki voi vaikuttaa negatiivisesti repatriaatin kykyyn jatkaa työtään kotimaassa. Yritysten pitäisi olla tiiviissä yhteydessä ekspatriaatteihin ja heidän perheisiinsä paluun lähestyessä, jotta he olisivat tietoisia yrityksen odotuksista. (Paik ym. 2002, 638.) Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella paluuta yrityksen johdon näkökulmasta, tutkimus painottuu pääasiassa työympäristöön liittyviin tekijöihin.

Paluuprosessin onnistuminen määrittää koko ulkomaankomennusprosessin onnistumista. Jos paluu epäonnistuu, voidaan koko komennusta pitää epäonnistuneena. Paluuvaihe on merkittävä osa ulkomaankomennusprosessia. Repatriaatti perustaa arvionsa komennuksen onnistumisesta siihen, millainen vaikutus paluulla on ollut hänen urakehitykseensä ja miten hänen odotuksiinsa on vastattu. Arviointi onnistumisesta voidaan tehdä vasta, kun henkilö on suorittanut komennuksensa loppuun ja palannut kotimaahansa. (Yan, Zhu & Hall 2002, 378.) Kotiinpaluuta ei pitäisi ajatella yksittäisenä tapahtumana, vaan jatkuvana yksilön ja uran kehittämisen prosessina. Organisaatioilla pitäisi olla tarkkaan määritelty toimintaperiaate repatriaattien kotiinpaluuseen. Organisaatioiden pitäisi olla tietoisia paluushokin vaikutuksista, antaa aikaa uudelleensopeutumiselle sekä tukea tämän siirtymän aikana. (Hurn 1999, 228.) Paluun tarkoituksena on paitsi kotiuttaa, myös pitää komennuksella ollut henkilö organisaation palveluksessa paluun jälkeenkin (Menzies & Lawrence 2011, 214).

3.2 Repatriaattien vaihtuvuus

Olettaen, että yritykset lähettävät jatkossakin työntekijöitä ulkomaankomennuksille, on erittäin tärkeää kiinnittää yhä enemmän huomiota näiden lahjakkaiden työntekijöiden pitämiseen yrityksessä komennuksen jälkeen (Stroh 1995, 444). Huolimatta ekspatriaattien strategisesta ja taloudellisesta merkityksestä, on olemassa runsaasti todisteita siitä, että kansainväliset yritykset useimmiten epäonnistuvat näiden inhimillisten sijoitusten hyödyntämisessä. Monet palanneista ekspatriaateista vaihtavat työpaikkaa komennuksen päätyttyä. (Stroh ym. 1998, 112; 2000, 682.) Tuoreimman tutkimuksen (Brookfield Global Relocation Services 2012, 17) mukaan kaikista repatriaateista 12 % vaihtoi työpaikkaa joko komennuksen aikana tai sen jälkeen (taulukko 2).

Taulukko 2 Repatriaattien vaihtuvuusasteet (Brookfield Global Relocation Services 2012, 17.)

Komennuksen aikana	22 %
0-1 vuotta paluusta	24 %
1-2 vuotta paluusta	26 %
yli 2 vuotta paluusta	28 %

Taulukon 2 mukaan kaikista repatriaateista, jotka päätyivät vaihtamaan työpaikkaa komennuksen jälkeen, selvästi suurin osa (28 %) päätyi siihen vasta, kun paluusta oli kulunut yli kaksi vuotta. Työpaikkaansa vaihtaneista repatriaateista komennuksen aikana sitä vaihtoi 22 %, seuraavan vuoden aikana 24 % ja yli vuoden mutta alle kahden vuoden kuluttua paluusta 26 %. Huomattavaa on, että kaikista repatriaateista huomattavasti suurin osa (88 %) jäi komennuksen jälkeen edelleen työskentelemään organisaatioonsa. (Brookfield Global Relocation Services 2012, 17.)

Organisaatio menettää suuren kilpailuedun kansainvälisillä markkinoilla, kun työntekijä lähtee organisaatiosta. Se menettää ekspatriaattiin sijoittamansa investoinnin ja myös työntekijän ulkomailla ollessaan saavuttaman kansainvälisen kokemuksen ja tietämyksen, mikä on yksi tärkeimmistä syistä, joiden takia ihmisiä lähetetään ulkomaille. Lisäksi kansainvälisesti kyvykkään työntekijän menettäminen tarkoittaa yleensä edun tarjoamista kilpailijalle, sillä todennäköisesti repatriaatti löytää uuden työpaikan kilpailijalta tarjoamalla tälle arvokkaan resurssin. Yritykset sijoittavat ekspatriaatteihinsa keskimäärin miljoona dollaria (noin 800 000 euroa) eli kustannukset, jotka aiheutuvat ekspatriaattien menettämisestä muille yrityksille, ovat merkittäviä. (Stroh ym. 1998, 112; 2000, 682; Halpern 2005, 3; Tayeb 2005, 195; Vidal ym. 2008, 1683–85, 1692; Lazaro-va & Galigiuri 2001, 390.) Haastatteluissa nousi esille, että yritykset ovat tietoisia riskistä menettää työntekijä kilpailijalle, jos paluuta ei pystytä hoitamaan onnistuneesti. Repatriaatit nähdään yrityksissä arvokkaina resursseina, joita ei haluta menettää ainaakaan kilpailijalle.

”Sehän on pahin skenaario just. Samalla tavalla kun hän lähtee sinne, niin idea on se, että hän pystyy antamaan jotain paljon enemmän kuin se paikallinen henkilö.” (H₂)

Lisäksi ilmeni, että usein työpaikkaa vaihtavat repatriaatit päätyvät kilpailijalle töihin.

”Se on muuten myös mainittava, että liian usein ne sattuu menemään vielä niin, että mennään sen pahimman kilpailijan leiriin tai kuitenkin toi-

mialalla sellaisen firman palvelukseen, mikä voidaan jollain tavalla kokea meidän kilpailijaksi.” (H₂)

Haastatteluista nousi esille, että joissakin tapauksissa kilpailijat ovat olleet valmiita jopa maksamaan saadakseen repatriaatin palvelukseensa. Repatriaatti on saattanut sopimuksella sitoutua työskentelemään yrityksessä tietyn ajan paluun jälkeen, jolloin työpaikan vaihdosta on saattanut aiheutua sanktioita. Näitä sanktioita kilpailijat olivat joissain tapauksissa tarvittaessa halukkaita maksamaan.

”(...) joskus jopa niin, että jos joku kilpailija tai joku muu hänet kovasti haluaa, niin sittenhän voi tapahtua myös niinkin, että se toinen firma maksaa ikään kuin sanktiomaksun.” (H₄)

Epäonnistuneella paluuprosessin johtamisella on kielteinen vaikutus yrityksen toimintaan. Arvokasta kansainvälistä tietämystä omaavan henkilön menettäminen näkyy negatiivisesti yrityksen tuloksessa sekä yrityksen tehokkuudessa. Lisäksi repatriaattien korkea vaihtuvuus vaikuttaa negatiivisesti muiden työntekijöiden halukkuuteen ottaa vastaan tehtäviä ulkomailla. Kun potentiaaliset ekspatriaatit huomaavat, että repatriaateille ei löydy heidän palattuaan heti sopivaa työtehtävää eikä heidän tietotaitoaan hyödynnetä, he eivät välttämättä ole niin halukkaita lähtemään tulevaisuudessa ulkomaankomennuksille. Tästä johtuen yritysten tulisi kiinnittää erityistä huomiota korkeisiin vaihtuvuusasteisiin ja määritellä niiden syyt. (Stroh 1995, 453.) Haastateltavat kertoivat, että repatriaatit keskustelevat kokemuksistaan hyvin paljon paluun jälkeen. Repatriaattien kokemuksilla saattaa olla merkitystä potentiaalisten ekspatriaattien haluun lähteä komennukselle, kuten haastatteluista ilmeni.

”Komennuslaisethan keskustelevat näistä asioista yllättävän paljon yhdessä, niin jos jollain on huono kokemus siitä kotiinpaluusta, niin se saattaa saada valtavan suuret mittasuhteet.” (H₁)

Repatriaatin paluun aikana kohtaamat muutokset vaikuttavat negatiivisesti henkilön aikeisiin jäädä yritykseen. Osasyynä tähän saattaa olla, että henkilö ei itse täysin ymmärrä, mistä paha olo johtuu. (Sinkkonen 2009, 168.) Paluuprosessin aikana ilmenee tiettyjä käyttäytymismalleja, jotka voidaan jakaa neljään kategoriaan (kuvio 1) (Black, Gregersen & Mendenhall 1999, 238).

		Sitoutuminen organisaatioon	
		Vahva	Heikko
Sopeutuminen	Vahva	Functional retention Vahva suoriutuminen Vahva halu jäädä	Dysfunctional turnover Vahva suoriutuminen Heikko halu jäädä
	Heikko	Dysfunctional retention Heikko suoriutuminen Vahva halu jäädä	Functional turnover Heikko suoriutuminen Heikko halu jäädä

Kuvio 1 Paluuprosessin käyttäytymismallit (mukaiillen Black ym. 1999, 238.)

Kuviossa 1 havainnollistetaan repatriaattien sopeutumisen ja organisatorisen sitoutumisen suhdetta. Kuviossa esitetään neljä kategorialla, joiden avulla voidaan kuvailla repatriaattien käyttäytymistä paluun jälkeen. Tutkija ei ole suomentanut kuviossa esiintyviä käsitteitä, sillä niille ei löytynyt suomenkielisiä vastineita. Termien kääntäminen suomeksi olisi saattanut vääristää niiden merkitykset. *Functional retention* on strategisesti tärkein kategoria. Ekspatriaatit, jotka suoriutuvat erinomaisesti ulkomailla ja jatkavat sitä paluun jälkeenkin, ovat tulevaisuuden potentiaalisia kansainvälisiä johtajia. Harvemmin repatriaatit kuitenkaan sijoittuvat tähän kategoriaan. Suurin osa repatriaateista sijoittuu *dysfunctional turnover* -kategoriaan. Useimmiten hyvin suoriutuvat repatriaatit lähtevät organisaatiosta pian paluun jälkeen. Repatriaatit saattavat sopeutua hyvin työhönsä ja kotimaahansa, mutta eivät sitoudu organisaatioonsa. Tämä johtaa siihen, että yritykset menettävät tärkeitä resursseja. Näin ollen yrityksillä ei ole mahdollista saavuttaa ulkomaankomennuksen strategisia tavoitteita. Aina työntekijän menettäminen ei kuitenkaan ole pahaksi. *Functional turnover* saattaa jopa hyödyttää organisaatiota, sillä tässä kategoriassa repatriaatit eivät sopeudu eivätkä suoriudu hyvin paluun jälkeen, joten he eivät ole sitoutuneita yritykseen ja lähtevät. Jos suuri osa repatriaateista sijoittuu tähän kategoriaan, voidaan päätellä, että väärät ihmiset valittiin komennukselle. Neljäs kategoria eli *dysfunctional retention* viittaa henkilöihin, jotka ovat lojaleja yritystä kohtaan, mutta epäonnistuvat sopeutumisessa uuteen työhön ja sosiaaliseen ympäristöön. Tämä käyttäytymismalli ilmenee silloin, kun komennukselle on valittu väärä henkilö, häntä ei ole valmisteltu riittävästi eikä hänelle ole tiedossa töitä paluun jälkeen. (Black ym. 1999, 238–239.)

Useat tutkimukset ovat osoittaneet, että vaihtuvuus on suurempaa repatriaattien kuin kotimaan työntekijöiden keskuudessa (Stroh 1995, 444–45). Huolestuttavista vaihtuvuusasteista huolimatta yritykset eivät näytä kiinnittävän erityistä huomiota paluuvaiheeseen, vaikka on olemassa keinoja, joiden avulla vaihtuvuutta voidaan pienentää

(Paik ym. 2002, 636; Klaff 2002, 40). Jopa yli 30 %:ssa yrityksistä ei keskustella paluusta kansainvälisten työntekijöiden kanssa ja näistä yli 40 %:ssa keskustelu käydään vasta, kun komennusta on jäljellä alle puoli vuotta. Vain yhdellä kolmesta kansainvälistä yrityksestä on olemassa strategia, jonka avulla repatriaattien kohtaamia haasteita voidaan käsitellä. Repatriaateille tarjottavien tukitoimien puute edistää repatriaattien vaihtuvuutta. (Pattie, White & Tansky 2010, 360.)

3.3 Repatriaattien organisatorinen sitoutuminen

Repatriaattien korkeasta vaihtuvuudesta johtuen on syytä tarkastella työntekijöiden ja organisaatioiden välistä suhdetta (Chi & Chen 2007, 475), jossa sitoutuminen on merkittävässä roolissa. Sitoutuminen on moniulotteinen ilmiö, joka voidaan määritellä monin eri tavoin. Sitoutumisella tarkoitetaan henkilön psykologista suhdetta organisaatioonsa. Voidaan puhua psykologisesta sopimuksesta, jolla viitataan yksilön käsityksiin yrityksen ja työntekijän välisistä velvollisuuksista. Sitoutuminen on tasapainottava tai velvoittava voima, joka ohjaa käyttäytymistä. Miten sitoutuminen eroaa motivaatiosta tai asenteista? Sitoutuminen vaikuttaa käyttäytymiseen motiiveista ja asenteista riippumatta, ja saattaa itse asiassa johtaa pysyviin toimintatapoihin ristiriitaisista asenteista ja motiiveista huolimatta. Sitoutunut yksilö saattaa käyttäytyä jopa oman etunsa vastaisesti. (Meyer & Herscovitch 2001, 300–301; Lazarova & Galigiuri 2001, 391.)

Sitoutuminen jaetaan yleisesti asenteelliseen (*attitudinal*) ja käyttäytymiseen (*behavioral*) perustuvaan sitoutumiseen. Asenteellinen sitoutuminen viittaa siihen, kuinka yksilön arvot ja tavoitteet ovat linjassa organisaation kanssa. Käyttäytymiseen perustuva sitoutuminen taas kuvaa prosessia, jossa yksilön aiempi käyttäytyminen ja kokemukset sitovat hänet organisaatioon. (Meyer & Allen 1991, 62.) Ihmiset voivat sitoutua joko käyttäytymiseen tai entiteetteihin. Entiteeteillä tarkoitetaan esimerkiksi organisaatioita, ammatteja ja liittoja. Silloin kun sitoudutaan esimerkiksi tavoitteen saavuttamiseen tai toimintatapojen implementointiin, on sitoutumisen kohteena käyttäytyminen. Joissakin tapauksissa sitoutumisen kohteena voi olla sekä entiteetti että toimintatapa, jolloin toimintatapa nähdään merkityksellisenä entiteetille. (Meyer & Herscovitch 2001, 309.) Näin ollen työntekijä sitoutuu tiettyyn käyttäytymismalliin ja sitä kautta entiteettiin, kuten organisaatioon.

Paluun haasteet asettavat organisaatiot tilanteeseen, jossa pitää huomioida repatriaattien sitoutuminen organisaatioon eli entiteettiin. Organisaatioissa tulisi vahvistaa repatriaattien sitoutumista kotiorganisaatioon ja sitouttaa repatriaatit paluun jälkeiseen yksikköön estääkseen näiden tärkeiden resurssien menettämisen (Lee & Liu 2007, 126). Repatriaatin sitoutumisen taso kotiorganisaatiota kohtaan on saattanut laskea merkittävästi komennuksen aikana maantieteellisestä ja kulttuurisesta etäisyydestä johtuen. Li-

säksi repatriaatit eivät aina palaa samaan yksikköön kuin missä he ovat aiemmin työskennelleet. He eivät ole siis voineet sitoutua vielä uuteen yksikköönsä ja työhönsä. Vaikka henkilö palaisikin takaisin vanhaan yksikköönsä, on tuttu ympäristö saattanut muuttua vieraaksi henkilön ollessa poissa. Heikko sitoutuminen näkyy organisaatiossa korkeana vaihtuvuutena. (Gregersen 1992, 30.)

Adamsin¹ tasapainoteorian avulla voidaan selittää työntekijöiden sitoutumisen ja kiintymyksen välistä suhdetta. Tasapainoteorialla tarkoitetaan tilannetta, jossa suhteen toinen osapuoli vaihtaa suhteen panoksia, jolloin toinen osapuoli asettaa vastaavasti panoksia suhteen tasapainon ylläpitämiseksi. Esimerkiksi, jos organisaatio ei tarjoa repatriaatille riittävän haastavaa työtä paluun jälkeen, henkilö vastaa tähän lähtemällä organisaatiosta. Vastaavasti, jos organisaatio tarjoaa työtehtävää, jossa repatriaatti voi hyödyntää uusia taitojaan, vastaa hän jäämällä organisaatioon. Näin kahden osapuolen välinen suhde pysyy tasapainossa. (Stroh 1995, 446.) Kun työntekijät kokevat, että heidän psykologinen sopimuksensa on täytetty, on heidän ja organisaation välinen suhde tasapainossa (Chi & Chen 2007, 476). Silloin kun suhde on tasapainossa, työntekijät pystyvät antamaan panoksensa yrityksen liiketoiminnan hyväksi. Henkilöstöammattilaisten tehtävänä on tarkkailla, tukea ja edistää tätä tasapainoa. (Ulrich 2007, 166.)

Henkilöstön sitoutuminen on merkittävää yrityksen liiketoiminnan kannalta. Sitoutuminen on parhaimmillaan silloin, kun työntekijöillä on vapaus ideoida ja kun he tuntevat, että heitä arvostetaan. Henkilöstöhallinnolla on merkittävä rooli henkilöstön sitouttamisessa. Jos kukaan ei välitä tai huolehdi henkilöstön tarpeista, sitoutuminen kärsii. Henkilöstöjohdon tulisi toiminnallaan varmistaa, että henkilöstön sitoutumisen taso pysyy korkeana, sillä se heijastuu työntekijän tehokkuuteen ja hyvinvointiin. (Ulrich 2007, 160; Meyer & Herscovitch 2001, 299.)

Työtyytyväisyydellä on merkittävä rooli organisatorisessa sitoutumisessa. Sitoutuminen kehittyy parhaiten työssä, jossa henkilöllä on riittävästi päätäntävaltaa. Mitä enemmän henkilöllä on valtaa päättää mitä, miten ja milloin työ tehdään, sitä enemmän henkilö tuntee vastuuta päätöksistään ja toiminnastaan. Tällä saattaa olla merkitystä organisatorisen sitoutumisen näkökulmasta. Lisäksi työtehtävän rooli pitäisi olla mahdollisimman selkeä. Mitä selkeämpi työrooli henkilöllä on, sitä vahvemmin hän pystyy sitoutumaan organisaatioonsa. Työtehtävän pitäisi täyttää henkilön odotukset, jotta henkilö voisi sitoutua organisaatioon. (Gregersen 1992, 35.) Jos työhön liittyvät odotukset eivät toteudu, työntekijät eivät ole välttämättä vahvasti sitoutuneita organisaatioonsa, mikä lisää todennäköisyyttä heidän menettämiseensä. Huomattavaa on, että nykyään uralla kehittymistä ei enää välttämättä nähdä tapahtuvan vain yhden organisaation sisäl-

¹ Ks. Adams, J.S. (1963) Toward an Understanding of Inequality, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, 422-436.

lä, vaan sen sijaan siirrytään yrityksestä toiseen parempien uramahdollisuuksien perässä. (Cox, Khan & Armani 2012, 434.)

Eri tekijät vaikuttavat repatriaattien organisatoriseen sitoutumiseen. Näitä ovat Lazarovan ja Galigiurin (2001, 390) mukaan sijoittuminen työtehtävään, jota ei koeta riittävän haastavana, ylennyksen epätodennäköisyys, aseman ja itsenäisyyden menettäminen, urasuunnittelun ja -ohjauksen puute, esimiesten ja työkavereiden tarjoaman tuen puute sekä hidas urakehitys. Organisaatioiden tulisi olla työntekijöidensä mielestä luotettavia ja tukea antavia. Jos yritykset eivät pysty turvaamaan repatriaatin urapolkua tai edes työpaikkaa, joutuvat repatriaatit arvioimaan sitoutumisensa ja antamansa panoksen yritykseen uudelleen. Yrityksien pitäisi pystyä pitämään kiinni sovitusta, jonka perustana on ollut työpaikkaturva ja etenemismahdollisuudet. Jos työntekijä menettää luottamuksensa työnantajaan, hän vastaa samalla mitalla takaisin. Työntekijä saattaa lähteä yrityksestä, vaikka se olisikin hänelle epäedullisempi vaihtoehto, sillä henkilöllä ei ole tämän jälkeen innostusta ylittää työn perusvaatimuksia tai panostaa yrityksen liiketoimintaan kaikkia voimavarojaan. Luottamus on suuressa roolissa koko ulkomaankomennusprosessin ajan. (Gregersen 1992, 36; Ulrich 2007, 159; Chi & Chen 2007, 477.)

Työntekijät, jotka kokevat, että organisaatioissa ollaan kiinnostuneita työntekijöiden hyvinvoinnista ja ollaan valmiita käyttämään resursseja työntekijöiden tukemiseen, osallistuvat positiivisesti organisaation toimintaan ja vastavuoroinen suhde kehittyy ja vahvistuu ajan myötä. Työntekijät kokevat velvollisuudekseen parantaa organisaation toimintaa ja auttaa sitä saavuttamaan tavoitteitaan, mikä saattaa tutkimusten mukaan parantaa organisatorista sitoutumista ja vähentää vaihtuvuutta. Jos työntekijä kokee, että organisaatiossa välitetään ja tuetaan työntekijöitä, saattaa hän jäädä yritykseen, vaikka lähteminen olisi hänelle edullisempi vaihtoehto. Ilmiö vaikuttaa yhtä lailla repatriaattien toimintaan. (Pattie ym. 2010, 361; Chi & Chen 2007, 477.)

Organisatorisen sitoutumisen avulla voidaan ennustaa vaihtuvuutta melko hyvin. Vaihtuvuuden näkökulmasta ei riitä, että työntekijä pitää tekemästään työstä, vaan hänen pitää olla myös sitoutunut organisaatioonsa. Sitoutuminen liittyy merkittävällä tavalla motivaatioon sekä haluun jäädä tai lähteä. (Caldarola 2010, 40–43.) Motivoiva työympäristö edistää osaltaan työntekijöiden sitoutumista. Jos taas työntekijät kokevat, että he eivät kykene motivoitumaan riittävästi, saattaa se johtaa irtisanoutumisiin. Henkilöstön vaihtuvuuteen saattaa vaikuttaa henkilöstön motivaatio. Työntekijöiden motiivointia pidetään tehokkaana keinona vähentää vaihtuvuutta. (Niermeyer & Seyffert 2004, 111.) Haastatteluista nousi esille, että työntekijän motivoitumista pidettiin tärkeänä osana sitoutumisessa. Haastateltavien mielestä erityisen tärkeää olisi löytää sellainen työ, jonka henkilö kokisi motivoivaksi.

”Ihmiset kuitenkin motivoituu siinä työssä, niin kuin me kaikki motivoitutaan sen työn sisällön mukaan. Se työn sisältö kiinnostaa ja se työ

motivoi ja jos se työn sisältö on sellainen, että se ei kiinnosta, niin aika vähän on tehtävissä.” (H₂)

Motivaatioprosessin ytimessä on tavoitteen asettaminen. Oletettavasti kaikki tietoisesti motivoitunut käyttäytyminen on tavoitehakuista, huolimatta siitä ovatko tavoitteet itse asetettuja tai muiden asettamia. Tavoitteen saavuttamiseen tarvitaan jokin voima, joka ajaa yksilöä kohti tavoitettaan. Sitoutuminen voidaan nähdä juuri tällaisena voimana osana motivaatiota. Kun työntekijä on motivoitunut, on hän todennäköisesti myös sitoutunut organisaatioonsa. (Meyer, Becker & Vandenberghe 2004, 992–995.)

Organisatorisella sitoutumisella on vahva yhteys repatriaattien vaihtuvuuteen. Tässä tutkimuksessa vaihtuvuuden oletetaan olevan seurausta sitoutumisesta siinä mielessä, että heikko sitoutumisen taso johtaa suureen vaihtuvuuteen, kun taas vahva sitoutuminen on yhteydessä vähäiseen vaihtuvuuteen. (Lee & Liu 2007, 126). Organisaatioissa kohdataan erilaisia haasteita paluun aikana, joihin tulisi vastata tietyillä tukitoimilla. Seuraavaksi tarkastellaan empiirisessä tutkimuksessa esille nousseita haasteita sekä organisaation tarjoamia tukitoimia niihin vastaamiseksi. Tukitoimet tukevat osaltaan repatriaattien sitoutumista ja linkittyvät sitä kautta vaihtuvuuteen.

4 PALUUN HAASTEISTA REPATRIAATTIEN PYSYVYYTTÄ EDISTÄVIIN TUKITOIMIIN

4.1 Paluun aikana ilmenevät haasteet

Tässä luvussa tarkastellaan paluun yhteydessä esiintyviä haasteita. Kotiinpaluu saattaa vaikuttaa ensi silmäyksellä yhtä helpolta kuin lomalta kotiin palaaminen. Henkilöhän palaa takaisin kotimaahansa ja työpaikkaansa. Asia ei ole kuitenkaan ihan näin mustavalkoinen. (Tayeb 2005, 195.) Paluuvaihe on haastava ja vaatii vähintään yhtä paljon huomiota kuin komennuksen muut vaiheet. Organisaatioissa ei täysin ymmärretä haasteita, joita repatriaatit kohtaavat palatessaan kotimaahansa eikä näin ollen osata täysin hyödyntää repatriaatin kallisarvoista kokemusta. Paluuseen liittyvät haasteet vaikuttavat suoraan repatriaattiin ja itse yritykseen. (Paik ym. 2002, 636–637; Wittig-Berman & Beutell 2009, 79.)

Repatriaatit palaavat maailmaan, joka eroaa siitä, minkä he jättivät taakseen (Adler 1997, 243). Ainoastaan repatriaatti ei ole muuttunut ulkomailla ollessaan, vaan myös hänen yhteisönsä ja työpaikkansa ovat muuttuneet. Ystävät ja sukulaiset ovat eläneet elämäänsä, jotkut työtoverit ovat saattaneet lähteä yrityksestä ja uusia on tullut tilalle sekä paikallinen yhteisö on saattanut läpikäydä muutoksia. Repatriaateista saattaa tuntua siltä, että heidän kokemuksiaan ei arvosteta, he eivät saakaan odotettua ylennystä ja heitä saatetaan verrata negatiivisella tavalla muihin kollegoihin, jotka eivät ole olleet komennuksella ulkomailla. Näistä muutoksista johtuen repatriaatti saattaa löytää itsensä oudosta ja uudesta ympäristöstä. (Tayeb 2005, 195; Paik ym. 2002, 636.)

On luonnollista, että joutuessaan uuteen ympäristöön ja tilanteeseen, ihminen kehittää niitä koskevia odotuksia. Muuttaessaan vieraaseen maahan ekspatriaatit odottavat kohtaavansa uusia ja outoja tilanteita, kun taas kotiin palatessaan he odottavat paluun työpaikkaan ja entiseen elämään olevan helppoa. Tästä johtuen repatriaattien odotukset eivät yleensä kohtaa todellisuuden kanssa. Ilmiötä kutsutaan paluushokiksi. Odotuksista muodostuu helposti epärealistisia, koska repatriaateilla ei ole täydellistä tietoa ja ymmärrystä kotimaan, pääkonttorin tai työpaikan tilanteesta paluun hetkellä. Johtuen palaajien epärealistisista odotuksista, paluu useimmiten yllättää ja hämmentää palaajia. Paluushokin yleisimpinä oireina voidaan pitää pettymystä, turhautumista, hermostuneisuutta tai masennusta. On melko yleistä, että paluumuuttajat käyvät läpi merkittävän henkisen ja emotionaalisen sopeutumisen ennen kuin he pystyvät toimimaan jälleen normaalisti uudessa ympäristössä. Yritysten näkökulmasta on huomattavaa, että siinä vaiheessa kun repatriaatti on omaksunut niin sanotun normaalin toimintatavan, on hän todennäköisesti jo vaihtanut työpaikkaa. Repatriaattien epärealistiset odotukset asettavat organisaatiot haasteen eteen. (Suutari & Brewster 2003, 1133–35; Halpern 2005, 5.)

Haastatteluista nousi selkeästi esille ajatus, että repatriaattien odotukset paluun yhteydessä olivat haasteellisia organisaatioille. Useimmiten odotukset olivat epärealistisia.

”Varmaan ne odotukset on yksi, mikä tekee siitä haastavan.” (H₃)

”Ne ei aina ole todenperäisiä ne odotukset.” (H₅)

Repatriaattien ja yritysten erilaiset näkemykset paluuvaiheessa johtavat ristiriitatilanteisiin. Repatriaateille saattaa kehittyä epärealistisia odotuksia, jos ulkomaankomennuksen vaikutuksia työntekijän uralle ei määritellä riittävän selkeästi ennen komennusta. (Wittig-Berman & Beutell 2009, 78–79.) Jos ekspatriaattien motiivit lähtee ulkomaankomennukselle eroavat yrityksen motiiveista lähettää henkilö ulkomaille, saattaa tämä aiheuttaa merkittäviä ongelmia paluuvaiheessa. Repatriaattien ja yritysten motiivit ja odotukset saattavat erota toisistaan, mikä johtaa siihen, että yritys tarjoaa repatriaatille jotain sellaista, joka ei vastaa hänen odotuksiaan. (Paik ym. 2002, 637.)

Repatriaattien odotukset ovat usein liian optimistisia. Repatriaatit kuvittelevat saavansa ylennyksen ja mahdollisuuksia hyödyntää uusia taitojaan. He myös olettavat, että heidän esimiehensä ja kollegansa ovat kiinnostuneita heidän kansainvälisistä kokemuksistaan ja tukevat heitä koko paluuprosessin ajan. Suurelta osin odotukset liittyvät kuitenkin paluun jälkeiseen työtehtävään (Suutari & Brewster 2003, 1133–35; Halpern 2005, 5, 23). Tämä korostui myös haastatteluissa. Haastateltavat korostivat, että repatriaatit ovat saattaneet ajatella komennuksen edistävän heidän uraansa ja ovat olettaneet näin ollen saavansa ylennyksen tai entistä paremman tehtävän paluun jälkeen. Kotimaan organisaatiossa haasteeksi on muodostunut näihin odotuksiin vastaaminen, sillä haluttua tehtävää ei välttämättä ole ollut tarjolla.

”Suurin haaste on se, että yleisesti ottaen komennukselle lähtijät olettaa, että se on heidän uraa nostattava tekijä ja sitten se miten siihen pystytään vastaamaan, niin kun täyttämään ne kaikki odotukset siinä paluuvaiheessa.” (H₁)

Paluu saattaa tulla yritykselle yllätyksenä, jos mitään erityisiä valmisteluja ei ole tehty. Repatriaatit saattavat kohdata poissa silmistä, poissa mielestä -ilmiön, jolla tarkoitetaan, että organisaatiossa ollaan ikään kuin unohdettu henkilön olemassaolo. Tästä johtuen repatriaatille ei välttämättä löydy heti sopivaa työtehtävää, vaan hän jää epämiellyttävään odotustilaan (*holding pattern*), kunnes sopiva työ löytyy. Tämä on osittain seurausta siitä, että organisaatiossa ei ole osattu riittävän tarkkaan arvioida komennuksen pituutta eikä seuraajasuunnittelu ole ollut asianmukaista. (Harvey 1982, 54; 1989, 133; Andreason & Kinneer 2004, 16.) Organisaatiossa on saatettu tehdä työtehtäviin liittyviä

päätöksiä, joissa ekspatriaattia ei ole huomioitu tämän ollessa poissa (Martin & Anthony 2006, 624). Kysyttäessä haastateltavilta paluuprosessin aikana ilmenevistä haasteista, sopivan työtehtävän löytäminen nousi vahvasti esille. Tämä koettiin haasteena lähinnä siksi, että avoimia paikkoja on tarjolla rajattu määrä, jolloin sopivaa työtehtävää ei välttämättä ole tarjolla heti paluun yhteydessä. Uuden työtehtävän löytymistä saatetaan jopa joutua odottelemaan, joka viittaa holding pattern -ilmiöön.

”Kyllä siinä niitä haasteita on just tässä paikkojen löytymisessä.” (H₁)

”Tosiaan joskus voi olla niinkin, että ei ole sitä konkreettista tehtävää vielä siinä kun palaa, että siinä täytyy sitten muutamia kuukausia odotella, ettei ole niin selkeää tilannetta.” (H₃)

Uusi tai väliaikainen työtehtävä saattaa jopa kyllästyttää repatriaattia, jos työ koetaan vähemmän tyydyttäväksi kuin komennuksella ollut työ. Usein komennuksella tehty työ on ollut paljon jännittävämpää ja haastavampaa kuin työ johon kotimaassa palataan. Repatriaatit tuntevat itsensä aliarvostetuiksi, jos he joutuvat palaamaan työhön, jossa heillä on vähemmän auktoriteettia kuin ulkomaankomennuksen aikana eivätkä pysty hyödyntämään täysin karttuneita taitojaan. Repatriaatit kaipaavat erityisesti suurempaa vastuuta, korkeampaa asemaa, itsenäistä päätöksentekoa ja ulkomaankomennuksen aikana koettua vaihtelua. Palaajat tuntevat itsensä usein lannistetuiksi, pettyneiksi ja vihaaisiksi, kun he huomaavat, että heidän uusi asemansa yrityksessä ei vastaakaan heidän odotuksiaan. (Adler 1997, 245.) Haastatteluista ilmeni, että erityisen haasteellisenä koettiin tilanteet, joissa henkilö on ikään kuin saanut ylennyksen komennukselle lähdettyään. Todellisuudessa paluun jälkeen tarjottu työtehtävä ei aina ole yhtä haastavaa kuin komennuksella tehty työ. Aina ei ole mahdollista edes tarjota tällaista tehtävää.

”Varsinkin sellaiset tilanteet, jossa se henkilö on ollutkin haastavammassa tehtävässä siellä komennuksella kuin mitä se hänen lähtöpositionsa oli. Nehän on tosi haastavia, että jos täällä odottaisikin se vanha tehtävä.” (H₃)

”On siinä tietysti sellaisia haasteita, että onko sitä paikkaa sitten tarjota. Voi olla, että sitä kyseistä työtä ei ole enää olemassakaan. Se on organisaatiolle haaste, että mistä löydetään tälle palaavalle, taitavalle kaverille häntä motivoiva uusi tehtävä.” (H₅)

Repatriaatit kohtaavat samoja kulttuuriin sopeutumiseen liittyviä haasteita kuin mitä he kohtasivat komennuksensa alkuvaiheessa. Suomalaisista ekspatriaateista jopa kaksi

kolmesta on kokenut jonkinasteisen kulttuurishokin kotiin palatessaan. (Black ym. 1999, 203.) Työntekijät omaksuvat komennusmaansa kulttuurinormit ja toimintatavat, jotka kuitenkin eroavat kotimaan kulttuurista. Myös pääkonttorin kulttuuri on saattanut muuttua työntekijän poissa ollessa. Tällaiset eroavaisuudet hankaloittavat entisestään repatriaatin sopeutumista maan tai yrityksen kulttuuriin. Organisaatioissa ei välttämättä ymmärretä, missä määrin repatriaatti on omaksunut komennusmaan kulttuurin, jolloin on mahdotonta auttaa riittävästi henkilön kulttuurisessa sopeutumisessa. (Stedham & Nechita 1997, 82; Paik ym. 2002, 638–639.) Kulttuurishokki saattaa olla kotiinpaluun yhteydessä jopa voimakkaampi kuin komennukselle lähdettäessä (Black ym. 1999, 203).

Sopeutuminen paluun jälkeen vaatii aikaa. Erityisesti ensimmäinen vuosi on erittäin kriittistä aikaa repatriaatille. (Sinkkonen 2009, 168.) Repatriaatit käyvät usein läpi samankaltaisia vaiheita palattuaan kuin alun perin komennukselle lähdettyään. Ensin repatriaattien mieliala on korkealla, mutta se laskee hyvin pian. Tämän jälkeen henkilön mieliala alkaa pikkuhiljaa palata normaaliin tilaan. Mieliala paluun jälkeen on korkealla yleensä alle kuukauden, joskus jopa vain muutaman tunnin. Alakulon vaihe alkaa paluun yhteydessä aikaisemmin kuin komennuksella. Se kestää yleensä pari kuukautta. Vasta puolen vuoden jälkeen repatriaatit alkavat tuntea olonsa normaaliksi eli eivät paremmaksi tai huonommaksi kuin yleensä. (Adler 1997, 244–245.)

Kulttuurishokki ja sopeutuminen ilmiöinä eivät nousseet mitenkään vahvasti esille haastatteluisissa. Kukaan haastateltavista ei suoraan maininnut, että repatriaatin kokema kulttuurishokki olisi nähty jollain tavalla haasteena yrityksen näkökulmasta. Sopeutuminen nähtiin haasteena siinä mielessä, että jos henkilöllä on suuria sopeutumisvaikeuksia, saattaa repatriaatti vaihtaa työpaikkaa paluun jälkeen.

”Mutta siinä onkin sitten niitä isompia sopeutumisvaikeuksia, kun ajattelee, että sä olet tottunut ehkä parempaan liksaan, korkeampaan elintasoon ja sitten tää ilmasto mikä meillä on ja vähän muutenkin kaikki on ankeaa, että jos ei heti löydy kaikille perheenjäsenille sitä oikeaa paikkaa, heti ei kaikki loksahda, niin siinä on tosi suuret riskit sitten, että vaihtaa vaikka firmaa.” (H₁)

Paluuprosessin aikana organisaatioissa koetaan useat tekijät haasteellisina. Haastatte-
luissa esille nousseiden teemojen perusteella voidaan todeta, että suurimmat haasteet liittyvät pääasiassa *sopivan työtehtävän löytymiseen ja epärealististen odotusten hallintaan*. Paluun jälkeisen työtehtävän pitäisi olla sellainen, jossa repatriaatti pääsee hyödyntämään kartuttamaansa osaamista ja vastaa repatriaatin odotuksia. Tarjoamallaan tukitoimilla organisaation pitäisi pystyä vastaamaan näihin haasteisiin.

Yrityksissä ollaan tietoisia kansainvälisten työntekijöiden valinnan ja kehittämisen tärkeydestä, mutta kuitenkin usein aliarvioidaan tukitoimien merkitys paluuvaiheessa. Yritykset eivät tue palaajia riittävästi paluuprosessin aikana. Valtaosalla yrityksistä ei ole minkäänlaisia virallisia tukitoimia, vaikka usein onnistunut komennuksen suorittaminen niitä vaatisi. Yrityksissä ei ymmärretä tukitoimien tärkeyttä, koska yleisesti ajatellaan, että repatriaatit eivät kohtaa ongelmia kotiin palatessaan. (Osman-Gani & Hyder 2008, 458.) Tämä taas johtaa siihen, että repatriaatti hakeutuu helpommin organisaation kannalta ei-toivottua muutosta kohti (Sinkkonen 2009, 169).

4.2 Tukitoimilla kohti onnistunutta paluuta

Tässä luvussa tarkastellaan millaisia tukitoimia kohdeyrityksillä oli käytössään paluun yhteydessä. Tukitoimien tarjoaminen on avain onnistuneen paluun suorittamiseen (Menzies & Lawrence 2011, 216). Riittävien tukitoimien avulla organisaatioissa on mahdollisuus välttää turhia repatriaattien irtisanoutumisia (Sinkkonen 2009, 169). Tärkein syy tukitoimille on ekspatriaattiin sijoittaman investoinnin turvaaminen (Klaff 2002, 40). Haastatteluista ilmeni, että repatriaatit nähdään arvokkaina resursseina, joita ei haluta missään nimessä menettää. Tämän vuoksi yrityksissä ollaan valmiita tukemaan heitä.

”Koska me lähetetään henkilö ulkomailla ja satsataan häneen paljon, niin totta kai me halutaan, että ne resurssit on käytössä meillä myös jatkossa.” (H₁)

Paluujärjestelyt tulisi aloittaa hyvissä ajoin ennen repatriaatin paluuta (Klaff 2002, 40). Aikaa järjestelyihin tulisi varata mielellään vähintään puoli vuotta, mikä toteutuu käytännössä melko hyvin, sillä noin puolet GRTS 2012² kyselyyn vastanneista yrityksistä aloittaa valmistelun viimeistään puoli vuotta ennen repatriaatin paluuta. Vain yhdessä viidestä tutkimukseen osallistuneesta yrityksestä valmistelu aloitetaan jo ennen komennuksen alkua. (Hellsten 2009, 56; Brookfield Global Relocation Services 2012, 16). Kaikissa haastatteluissa ilmeni, että paluun valmistelu aloitetaan viimeistään noin puoli vuotta ennen paluuta. Lisäksi osa haastateltavista mainitsi, että jonkinlainen keskustelu paluuseen liittyen käydään jo ennen komennusta.

² Global Relocation Trends 2012 Survey Report (GRTS 2012) on Brookfield Global Relocation Servicesin toteuttama tutkimus, jossa tutkittiin maailmanlaajuisesti kansainvälisten yritysten ulkomaankomennusprosesseja (<http://www.brookfieldgrs.com/>).

”Ihan siinä vaiheessa jo kun henkilö lähtee komennukselle, niin sitä lyhykäisyydessään mietitään, että miten tämä komennus tulee hyödyttämään sitä henkilön uraa sitten jatkossa, kun se palaa kotimaahansa ja myös mitä firman kannalta. (...) Mutta sitten kun tarkemmalla tasolla, niin sanotaanko että joku puolisen vuotta ennen kuin komennus on päätymässä.” (H₄)

Paluun onnistuminen ei ole riippuvainen ainoastaan organisaation tukitoimista, vaan myös siitä, kuinka hyvin nämä tukitoimet vastaavat mahdollisiin paluuseen liittyviin haasteisiin (Yan ym. 2002, 373). Vastataksaan paluun haasteisiin ja pitääkseen repatriaattit sitoutuneena, organisaatioiden tulisi tukea heidän urasuunnittelua, olla tiiviisti yhteydessä koko komennuksen ajan ja arvostaa henkilön hankkimaan kokemusta tarjoamalla paluun jälkeen työtehtäviä, jossa repatriaatti voi hyödyntää hankkimaansa osaamista. (Klaff 2002, 40.) Haastatteluissa merkittävimmit tukitoimiksi paluun haasteisiin vastaamiseksi nousivat *urasuunnittelu, viestintä, kansainvälisen kokemuksen arvostaminen, paluuvalmennus ja käytännön asioissa avustaminen*. Kaikki tukitoimet kokonaisuutena vastasivat paluun yhteydessä koettuihin haasteisiin, jotka liittyivät pääasiassa sopivan työtehtävän löytämiseen ja epärealististen odotusten hallintaan. Haastatteluissa esille nousseiden tukitoimen erityispiirteitä tarkastellaan seuraavaksi lähemmin.

4.2.1 Urasuunnittelu

Yrityksissä pitäisi keskustella repatriaattien kanssa heidän uratavoitteistaan hyvissä ajoin ennen kotiinpaluuta (Stroh 1995, 454). Urasuunnittelun tarkoituksena on osoittaa repatriaatille, että hänen tulevaisuutensa yrityksessä on turvattu (Lazarova & Galigiuri 2001, 396). Organisaation tarjoamista tukitoimista kysyttäessä haastateltavat korostivat nimenomaan urasuunnittelun merkitystä. Se on yleensä ensimmäinen toimi, johon ryhdytään paluun lähestyessä. Yrityksissä oli tiedostettu myös kommunikoinnin tärkeys tulevaa työtehtävää suunniteltaessa.

”Esimerkiksi se kotiyksikön HR ja bisnes HR voisi yrittää olla säännöllisemmin yhteydessä siihen komennuksella olevaan komennuksen aikana, että olisi sellaisia follow up –keskusteluja, missä tarkistettaisiin missä mennään.” (H₃)

Henkilöstö- ja linjajohto voivat yhdessä kartoittaa mahdollisia repatriaatin tulevia työtehtäviä. Suunnitteluun voivat osallistua esimerkiksi henkilöstöpäällikkö, repatriaatin esimies ja liiketoimintayksikön johtaja. Aiemmista kehityskeskusteluista ja seuraaja-

suunnittelusta voi olla tässä vaiheessa hyötyä. (Hellsten 2009, 56; Lazarova & Galigiuri 2001, 396.) Haastatteluista nousi esille, että henkilöstöosasto toimi useimmiten tukifunktiona tukemassa linjaorganisaation päätöksentekoa. Repatriaatin esimies ja liiketoimintayksikön johtaja vastasivat yleensä paluun jälkeisen työtehtävän löytymisestä ja palkkaukseen liittyvistä kysymyksistä.

”Tämä palkka-asia ja ne asiakkuudet ja tämän tyyppiset asiat, niin ne on yleensä se Suomessa oleva esimies lähtökohtaisesti ja komennuslainen. HR on tukifunktiona siinä.” (H₄)

Repatriaateille voidaan antaa kirjallinen takuu tai sopimus kotiinpaluusta, joka saattaa lieventää repatriaatin tulevaisuuteen liittyvää epävarmuutta. Tämän sopimuksen tarkoituksena on osoittaa työtehtävän tyyppi, johon repatriaatti sijoitetaan komennukselta palattuaan. (Lazarova & Galigiuri 2001, 396.) Ulkomaankomennussopimuksissa on usein kirjattuna lauseke siitä, että paluun jälkeinen työtehtävä on vähintään samantasoinen kuin mitä se on ollut ennen komennukselle lähtöä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että oikean työtehtävän löytymiselle annetaan aikaa. Näin ollen henkilö ei joudu epämiellyttävään odotustilaan, joka viittaa holding pattern -ilmiöön. (Sinkkonen 2009, 173.) Haastatteluista ilmeni, että useimmiten komennussopimuksissa oli luvattu, että repatriaatin paluun jälkeinen tehtävä oli vähintään samantasoinen kuin ennen komennusta.

”Kun paluun aika tulee, niin sopimuksessahan me ei luvata muuta kuin että hän saa vastaavan työn kuin mitä hänellä lähtiessään on ollutkin.” (H₂)

Urasuunnittelun avulla on tarkoitus löytää tehtävä, jossa henkilö voisi kehittää taitojaan ja osaamistaan (Pattie ym. 2010, 362) sekä hyödyntää komennukselta saatua kokemusta (Black ym. 1999, 250). Paluun jälkeisen ensimmäisen työtehtävän pitäisi olla tasoltaan vaativampi kuin työ ennen komennusta, joten tätä tehtävää suunniteltaessa pitäisi ottaa huomioon henkilön asema komennuksen aikana. Jos mahdollista, paluuposition pitäisi olla vähintään yhtä haastava tai haastavampi kuin komennuksella ollut työ. Jos tällaista työtehtävää ei ole saatavilla, tulisi organisaation ilmoittaa tästä hyvissä ajoin repatriaatille. Näin pystytään vaikuttamaan myös henkilön odotuksiin. (Black ym. 1999, 250.) Paluu lopullisesti vanhaan työtehtävään saatetaan kokea alennuksena, joten sitä tulisi välttää (Sinkkonen 2009, 173). Haastatteluista kuitenkin ilmeni, että jos sopivaa työtehtävää ei ollut löytynyt heti paluun jälkeen ja henkilö oli joutunut odottelemaan sitä, saattoi hän hetkellisesti palata vanhaan työtehtäväänsä. Näiden todettiin olevan kuitenkin lähinnä yksittäistapauksia.

”Se on varmaan ikään kuin palaisi siihen vanhaan tehtävään tai vanhaan yksikköön, että kyllä varmaan jotain tehtäviä löytyisi, mutta toki voi olla ettei ne ole niin haastavia tai silleen että odottelua hiukan siinä.” (H₃)

Useimmiten repatriaatti palasi uuteen avoimena olevaan tehtävään. Haastateltavat korostivat, että paluuposition hankkimisen ei tulisi olla ainoastaan yrityksen vastuulla, vaan repatriaattien pitäisi olla oma-aloitteisia. Haastateltavat totesivat, että repatriaatteja rohkaistiin itse hakemaan avoimena olevia paikkoja.

”Sitten kun tällainen paluussa oleva henkilö palaa, niin ensisijaisesti pyritään sijoittamaan näihin avoinna oleviin paikkoihin.” (H₂)

”Me kehotetaan heitä aktiivisesti hakemaan, koska kaikki meidän avoimet paikat on myös auki, että ne on kaikki nähtävillä.” (H₆)

Lisäksi haastateltavat korostivat, että repatriaatille on haluttu löytää mahdollisimman kiinnostava ja motivoiva tehtävä, mikä ei kuitenkaan aina ole ollut mahdollista. Avoimia paikkoja on auki rajallisesti.

”Toki yritetään etsiä sellaista työtä mikä henkilöä kiinnostaisi, että hän olisi motivoitunut, mutta aina sitä ei pystytä tarjoamaan.” (H₅)

Paluun jälkeisen työtehtävän huolellinen suunnittelu ja valinta viestivät repatriaatille, että yrityksessä arvostetaan hänen kansainvälistä kokemustaan (Black ym. 1999, 250). Haastateltavista jokainen nosti esille urasuunnittelun paluun yhteydessä tarjottavaksi tukitoimeksi. Tämä tukee myös tuoreimman tutkimuksen tuloksia, jossa lähes kaikki tutkimukseen osallistuneet yritykset tarjoavat urasuunnitteluun tukea (Brookfield Global Relocation Services 2012, 17). Sopivan paluuposition löytäminen nähdään haastattelujen perusteella yhtenä merkittävimmistä tukitoimista paluun yhteydessä. Tärkeintä paluun jälkeisen työtehtävän suunnittelussa oli löytää mahdollisimman pian paluun jälkeen työtehtävä, jossa repatriaatti pääsi hyödyntämään komennuksella hankkimaansa osaamista. Haastateltavat kertoivat, että urasuunnittelu tulisi aloittaa hyvissä ajoin. Näin voitaisiin välttää tilanne, jossa henkilö joutuu odottamaan sopivan työtehtävän löytymistä tai päätyy tekemään työtä, jossa ei pääse hyödyntämään hankkimaansa osaamista.

4.2.2 *Kansainvälisen kokemuksen arvostaminen*

On ilmiselvää, että repatriaatit haluavat yritysten arvostavan heidän kansainvälistä kokemustaan (Lazarova & Galigiuri 2001, 391). Yrityksissä pitäisi osoittaa repatriaateille, että heidän komennukselta hankkimaa kansainvälistä osaamista arvostetaan ja sitä halutaan hyödyntää yrityksessä. Blackin ym. (1999, 247) mukaan kansainvälisen kokemuksen arvostaminen ja hyödyntäminen on yksi tärkeimmistä tekijöistä sitouttamisen näkökulmasta. Ulkomaankomennus edellyttää henkilökohtaisia uhrauksia, joten yritysten tulisi varmistaa, että näitä uhrauksia kunnioitetaan.

Kansainvälisen kokemuksen arvostamista voidaan viestittää muun muassa paluun jälkeisen työtehtävän, asenteiden, palkitsemisjärjestelmien ja urakehityksen kautta. Nämä tekijät viestivät repatriaatille, arvostetaanko hänen kokemustaan organisaatiossa vai ei. Tärkeintä olisi kehittää organisaatiokulttuuri, jossa arvostetaan kansainvälistä kokemusta. Tämä ehkäisee repatriaatteja lähtemästä yrityksestä paluun jälkeen. (Black ym. 1999, 245.)

Organisaatioiden pitäisi yhdessä repatriaatin kanssa suunnitella hyvissä ajoin ennen paluuta, kuinka komennukselta kertynyt kokemus hyödyttäisi kumpaakin osapuolta. Organisaation näkökulmasta repatriaatin hankkiman kokemuksen arvostaminen on melko edullinen tapa kunnioittaa ja palkita repatriaatteja. (Stroh 1995, 453; Pattie ym. 2010, 363.) Haastatteluista ilmeni, että organisaatioissa ei haluta heittää hukkaan komennukselta kertynyttä tietotaitoa ja sitä pidetään erittäin tärkeänä. Käytännössä kansainvälisen kokemuksen arvostaminen ilmeni useimmiten repatriaatille tarjottavan työtehtävän kautta. Haastateltavat korostivat, että repatriaatille haluttiin löytää sellainen työ, jossa voitiin hyödyntää henkilön kerryttämää osaamista.

”Se on ilman muuta yrityksen tavoite, että henkilölle löytyy sopiva tehtävä, missä hän voi käyttää hyväksi sitä osaamistaan.” (H₃)

Ulkomaankomennuksella karttuneen osaamisen avulla yrityksissä voidaan kehittää kansainvälisiä toimintatapoja, mikä on aiemmin ollut rajallisen tiedon ja kokemuksen varassa. Lisäksi repatriaatit voivat auttaa kehittämään strategioita monimuotoisen henkilöstön rekrytoimiseksi ja pitämiseksi. Hyödyntämällä palanneiden ekspatriaattien kokemuksia yritykset osoittavat, että repatriaatteja ja heidän kartuttamaansa tietämystä arvostetaan. Se saattaa myös osoittaa, että ulkomaankomennus nähdään yrityksessä positiivisena uralla etenemisenä. (Lazarova & Galigiuri 2001, 394.)

4.2.3 Viestintä

Jatkuva yhteydenpito yrityksen ja ekspatriaatin välillä on edellytys onnistuneelle komennuksen suorittamiselle. Tehokas yhteydenpito kotimaan ja komennusmaan yksiköiden välillä auttaa repatriaattia luomaan realistisia odotuksia. Säännöllinen yhteydenpito ehkäisee stressiä ja vähentää epärealistisia odotuksia paluun yhteydessä. Ekspatriaatile pitäisi tarjota mahdollisuuksia vierailta kotona komennuksen aikana. (Lazarova & Galigiuri 2001, 395; MacDonald & Arthur 2005, 150.) Ekspatriaatit pitäisi säilyttää yrityksen sähköpostilistoilla, lähettää heille kaikki yrityksen tiedotteet ja aktiivisesti rohkaista heitä kommunikoimaan työkavereiden ja mentoreiden kanssa (Stroh 1995, 454).

Helpottaakseen repatriaatin sopeutumista paluun jälkeen henkilöstöammattilainen voi keskustella hänen kanssaan yrityksessä tapahtuneista muutoksista, kuten uusista toimintaperiaatteista, henkilöstöstä ja strategiasta. Tämän tulisi tapahtua mahdollisimman pian paluun jälkeen. Yritysten tulisi lisäksi varmistaa, että repatriaatin ensimmäiset viikot eivät olisi kovin hektisiä, mikä edesauttaisi osaltaan sopeutumista (Lazarova & Galigiuri 2001, 396). Yhteydenpito repatriaattiin komennuksen loppuvaiheessa oli haastattelujen perusteella pääasiallisesti ulkomaankomennuksista vastaavan henkilön vastuulla. Myös repatriaatin omaa aktiivisuutta yhteydenpidossa korostettiin.

”Tiivistetään sitä tiedottamista sitten, kun se lähestyy se paluu.” (H₂)

”Me myös korostetaan sitä, että on myös itse tärkeää olla aktiivinen ja olla yhteydessä sinne kotiorganisaatioon.” (H₃)

Haastatteluista kävi ilmi, että yhteydenpito oli usein hyvin tiivistä paluun lähestyessä. Ensimmäkin tiedusteltiin ekspatriaatilta, oliko hän palaamassa takaisin vai jatketaanko komennusta. Haastateltavat korostivat, että henkilön palatessa kotimaahansa, keskusteltiin lähinnä käytännön asioiden hoitamisesta ja tulevaan työtehtävään liittyvistä kysymyksistä.

”Täältä HR:stä lähtee tälle palaavalle ekspatriaatille tällainen niin sanottu paluusähköposti, mihin on kuvattu nämä kaikki käytännön asiat, mitä hänen pitää tehdä, ihan muutoista ja tällaisia käytännön asioita, pitää ilmoittaa nimet ja muistilistaa ja tällaista.” (H₆)

Palaajalle tulisi tarjota riittävästi tietoa kotiinpaluusta ja mahdollisista muutoksista yrityksessä (Stedham & Nechita 1997, 82). Viestinnällä on tärkeä rooli repatriaatin odotuksien hallitsemisessa ja ymmärtämisessä (Hyder & Lövblad 2007, 272). Kotiinpaluuta varten aletaan valmistautua ennakoivasti jo ennen komennuksen alkua vaikuttamalla

henkilön odotuksiin. Organisaatioiden pitäisi selventää repatriaateille mitä odottaa kotiin palatessaan. (Lazarova & Galigiuri 2001, 396.) Riittävän viestinnän avulla voidaan odotuksiin vaikuttaa alentavasti, jolloin ne ovat todennäköisesti realistisempia. Organisaatioiden on helpompi vastata alhaisiin kuin korkeisiin odotuksiin. (Louis 1980, 227.)

Paluuprosessin aikana pitäisi valmistella repatriaattia paluushokin käsittelemiseen ja auttaa häntä luomaan uusia sosiaalisia kontakteja (Hyder & Lövblad 2007, 267; Suutari & Brewster 2003, 1133). Kaikki mahdollinen apu ja tieto ovat tärkeitä repatriaateille, jotta heidän odotuksensa vastaisivat mahdollisimman paljon kotimaassa odottavaa todellisuutta. Jos repatriaatti on tietoinen ulkomaankomennuksen vaikutuksista hänen tulevaisuuteensa, odotukset voivat olla paljon realistisemmat. Odotuksilla on merkitystä myös paluun jälkeisessä henkilön sopeutumisessa ja suoriutumisessa. (Halpern 2005, 22–23.) Haastatteluissa korostui, että yrityksissä vaikutetaan henkilön odotuksiin pääasiassa selventämällä heti komennuksen alussa, mikä häntä odottaa tulevaisuudessa. Komennukselle lähtijöille ei luvata mitään sellaista, jota ei voida myöhemmin lunastaa.

”Kuitenkin komennukselle lähtiessä nykyään ei luvata mitään konkreettista, että ne tietää sen, kun ne lähtee.” (H₆)

Työntekijöiden pitäisi olla itse aktiivisia realististen odotusten luomisessa, kuten ottamalla selvää avoimista tehtävistä kotimaan organisaatiossa. Organisaatiossa taas voidaan edistää realististen odotusten muodostamista kertomalla avoimesti tulevista työtehtävistä. (MacDonald & Arthur 2005, 153.) Haastatteluista nousi esille, että yrityksissä yritetään vaikuttaa henkilön odotuksiin korostamalla, että ulkomaankomennus ei automaattisesti tarkoita uralla kehitystä eteenpäin.

”Tehdään selväksi, ettei tämä tarkoita mitään sellaista automaattista polkua, että meillä tarjottaisi jotain.” (H₃)

Eräs tehokas tapa ylläpitää jatkuvaa kommunikointia ekspatriaatin kanssa, on asettaa hänelle mentori. Mentorit ovat yleensä kotiorganisaation ylemmän johdon henkilöitä. He ovat tärkeässä roolissa ekspatriaatin sopeutumisessa komennuksen aikana. Yhteydenpidon tulisi olla läheistä ja hoitua nykyaikaisen viestintäteknologian välityksellä sekä henkilökohtaisten vierailujen kautta. (Klaff 2002, 43; Martin & Anthony 2006, 622.) Haastatteluista ei noussut esille, että yhdessäkään kohdeyrityksessä olisi käytössä mentori tai mentor-ohjelma.

Odotuksilla on merkittävä rooli paluun onnistumisessa (Halpern 2005, 22–23). Näin ollen on tärkeää, että repatriaatin odotukset ovat mahdollisimman todenmukaisia paluun yhteydessä. Tärkeintä organisaation näkökulmasta on rehellisesti selvittää jo komennuksen alussa työntekijälle, miten komennus vaikuttaa henkilön tulevaisuuteen ja erityi-

sesti, mitä se tarkoittaa henkilön uran kannalta. Haastattelujen perusteella yhteydenpidossa tärkeintä näyttäisi olevan säännöllisyys. Yhteydenpidon ei tulisi ajoittua vain komennuksen loppuvaiheeseen, vaan sen pitäisi olla säännöllistä ja tiivistä koko komennuksen ajan. Paluun lähestyessä yhteydenpidon pitäisi kuitenkin tiivistyä entisestään puolin ja toisin. Säännöllisen yhteydenpidon tarkoituksena on pitää repatriaatti ajan tasalla, jotta hän tietää mitä odottaa palatessaan. Avoimen viestinnän avulla voidaan välttää vääринymmärryksiä tai epärealistisia odotuksia (Chi & Chen 2007, 484).

4.2.4 Käytännön asioissa avustaminen

Käytännön asioiden hoitaminen paluun yhteydessä voidaan nähdä yhtenä organisaation tarjoamana tukitoimena (Sinkkonen 2009, 167). Monet organisaatiot tarjoavat käytännön apua fyysiseen siirtymiseen maasta toiseen. Organisaatiot saattavat tarjota apua asunnon etsimiseen, muuttamiseen ja perheen siirtymiseen. (Pattie ym. 2010, 364.) Haastateltavat nostivat selkeästi esiin käytännön asioiden hoitamisen yhtenä paluun yhteydessä tarjottavana tukitoimena. Yrityksillä on käytössään yhteistyökumppaneita, jotka hoitavat osan käytännön asioiden järjestelyyn liittyvät asiat kuten muuton ja tavaroiden kuljettamisen.

”Jos miettii tällaisia käytännön asioita, joku muutto esimerkiksi, niin meillä on olemassa olevat kumppanit, jotka hoitaa.” (H₃)

Haastateltavat kertoivat, että paluuta tuetaan lisäksi taloudellisesti eli yritys maksaa vähintään matkustamisesta ja muutosta aiheutuneet kustannukset.

”Näissä meidän komennussopimuksissa on sovittu, että me maksetaan se paluu Suomeen ja siitä ei tule mitään kustannuksia henkilölle.” (H₂)

Organisaatioissa voi olla erillinen henkilö tai osasto, joka huolehtii ulkomaankomennuksiin liittyvistä käytännön asioista (Pattie ym. 2010, 364). Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä käytännön asioissa avustivat ulkomaankomennuksista vastaavat henkilöt, jotka auttavat ja muistuttavat repatriaatteja maasta toiseen muuttamiseen liittyvien käytännön asioiden hoitamisessa.

”Me tuetaan hyvin kaikki nämä muutot ja tällaiset fyysiset asiat ja ne saa aika selkeän paketin ja ne tietää, miten kaikki pitäisi tehdä ja ne saa apua ihan käytännön asioihin.” (H₆)

Kaikki organisaatiot eivät tarjoa tällaista tukea, sillä oletetaan, että kotiin päin muutto ei aiheuta suuria haasteita (Pattie ym. 2010, 364.) Kaikki haastateltavat mainitsivat, että he tarjoavat paluun yhteydessä jonkinlaista tukea käytännön asioiden hoitamiseen ja se koettiin jollain tapaa jopa itsestään selvyytenä.

4.2.5 *Paluvalmennus*

Valmentamalla repatriaattia yritys voi auttaa häntä selviytymään paluuseen liittyvistä haasteista. Paluvalmennus alkaa usein jo ennen komennukselle siirtymistä. Mentoreilla on yleensä merkittävä rooli paluvalmennuksessa. Mentorin tehtävänä on auttaa ekspatriaattia asettamaan uratavoitteita sekä sijoittaa hänet uuteen työtehtävään hänen palatesa. Mentori voi lisäksi avustaa repatriaattia uusien toimintatapojen, teknologioiden tai tuotteiden kanssa. (Osman-Gani & Hyder 2008, 458, 485; Martin & Anthony 2006, 621–622; Klaff 2002, 43.)

Työntekijät kokevat valmennuksen lisäävän heidän motivaatiotaan ja yleistä tyytyväisyyttä paluuprosessia kohtaan. Valmennuksen avulla ei vain estetä henkilöä lähtemästä yrityksestä, vaan myös autetaan tekemään hänen elämästään helpompaa paluun jälkeen. Valmennuksen avulla voidaan vähentää epävarmuutta ja lisätä psykologista mukavuudentunnetta. Tästä huolimatta vain noin kolmasosalla kansainvälisistä yrityksistä on käytössään minkäänlaista paluvalmennusta repatriaateille. (Osman-Gani & Hyder 2008, 458.) Yhdestäkään haastattelusta ei noussut esille, että yrityksissä olisi käytössä minkäänlaista virallista paluuhjelmaa. Joissakin yrityksissä oli mietitty paluuhjelman mahdollisuutta tulevaisuudessa, mutta haastatteluhetkellä sitä ei ollut käytössä.

”Meillä ei ole mitään sellaista, että ulkopuolinen konsultti esimerkiksi kävisi läpi jotain haastatteluja tai mitään.” (H₁)

”On sekin ollut mietinnässä, että olisi sellainen päivän workshop-tyyppinen, jossa vois itse vähän reflektoida sitä paluuta ja käydä läpi siihen liittyviä asioita.” (H₃)

Virallisen paluvalmennuksen puutteelle voi olla useita syitä. Organisaatioissa, joissa tällaista ohjelmaa ei ole käytössä, syyt voivat löytyä kokemuksen puutteesta perustaa ohjelmia, paluvalmennuksen aiheuttamista kustannuksista tai sitä ei koeta tarpeelliseksi. (Harvey 1989, 139.) Haastatteluista nousi esille paluvalmennuksen puuttumisen syyksi sen tarpeettomuus. Kohdeyrityksissä ei ollut kysyntää viralliselle ohjelmalle.

Haastateltavat totesivat, että jos repatriaatit alkaisivat itse aktiivisesti pyytää jotain virallista menettelytapaa, oltiin organisaatioissa valmiita vastaamaan kysyntään.

”Ei ole hirveen voimakkaasti tullut tänne asti tätä feedbackia tai kysyntää, että moni kaipaisi. Toki jos sitä alkaisi enemmän tulla, niin harkittaisiin ilman muuta.” (H₃)

Haastattelujen tulokset tukevat aiempaa tutkimusta, sillä paluuvaimennus ei ole laajassa käytössä organisaatioissa. Paluuvaimennuksella organisaatio osoittaa sitoutumistaan repatriaattiin ja ymmärtämistään paluuseen liittyvistä haasteista. Vaimennuksen avulla repatriaattia voitaisiin valmistaa tuleviin haasteisiin ja tulevaan työtehtävään. (Pattie ym. 2010, 364.)

4.3 Tukitoimien merkitys repatriaattien sitouttamiseen ja vaihtuvuuteen

Edellisessä luvussa esiteltyjä *organisaatioiden tarjoamia tukitoimia* tarkastellaan *sitouttamisen ja vaihtuvuuden* näkökulmasta. Tukitoimien tarkoituksena on paitsi vastata paluun yhteydessä koettuihin haasteisiin, myös edistää repatriaattien sitouttamista organisaatioon ja vähentää vaihtuvuutta. Onnistunut repatriaattien vaihtuvuuden vähentäminen saattaa parantaa organisaation kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla. (Martin & Anthony 2006, 629.) Mitä paremmin repatriaatti on sitoutunut organisaatioon paluun jälkeen, sitä todennäköisemmin hän jää yritykseen tulevaisuudessakin (Osman-Gani & Hyder 2008, 458). Turhia irtisanoutumisia voidaan välttää hoitamalla paluu suunnitelmallisesti yrityksen ja repatriaatin yhteistyöllä (Sinkkonen 2009, 169).

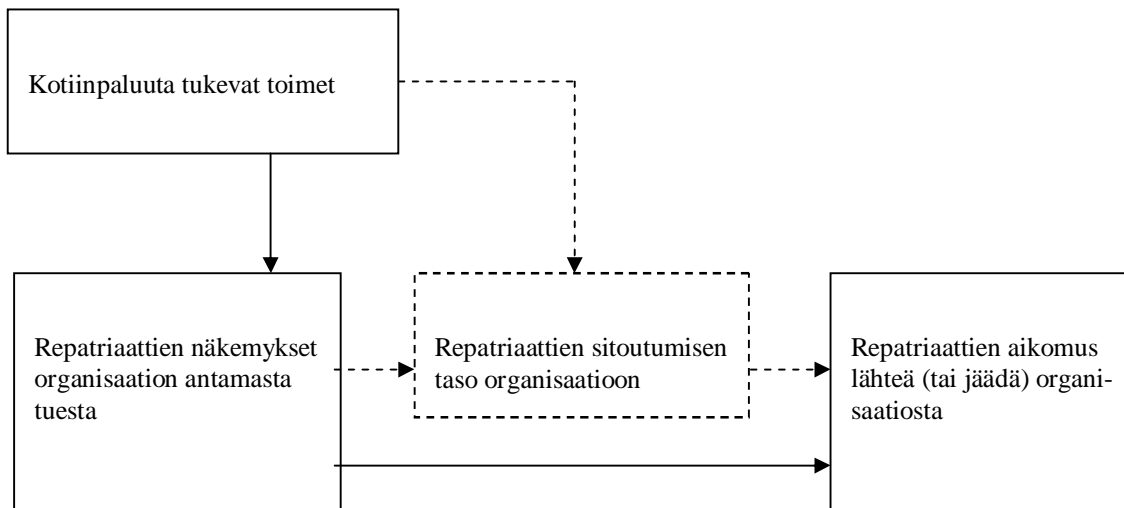
Organisaation tarjoamilla tukitoimilla voidaan vaikuttaa repatriaatin sitoutumiseen. Lähtöä edeltävällä vaimennuksella, asianmukaisella ja systemaattisella valintaprosessilla sekä organisaatiokulttuurilla, joka arvostaa positiivisesti ulkomaankomennusta on todistetusti positiivinen vaikutus ekspatriaatin sopeutumiseen ja haluun suorittaa komennus loppuun. Niin ikään organisaation tarjoamilla tukitoimilla saattaa olla positiivinen vaikutus repatriaatin sopeutumiseen ja haluun jäädä yritykseen paluun jälkeen. (Stroh 1995, 445.) Myös haastatteluista nousi esille ajatus siitä, että organisaation tarjoamat tukitoimet ovat merkittävässä roolissa paluuprosessin aikana ja niiden puuttuminen saattaa pahimmassa tapauksessa johtaa henkilön menetykseen.

”Koko ajan ollaan ehkä enemmän heräämässä siihen, että niillä toimilla mitä tehdään, niin on merkitystä just sen kannalta, että se ihminen haluaa edelleen olla meillä eikä just heti rupea katsomaan ympärilleen.” (H₄)

Kun repatriaatit palaavat kotimaahansa, organisaatioiden pitäisi joko kehittää tai ylläpitää repatriaattien kokonaisvaltaista sitoutumista organisaatioon (Black ym. 1999, 240). Oletetaan, että jos yrityksessä huomioidaan mahdolliset kotiinpaluuseen liittyvät ongelmat etukäteen, todennäköisyys repatriaatin menettämiselle toiselle yritykselle on pienempi kuin tilanteessa, jossa paluun haasteet on jätetty huomioimatta (Lazarova & Galigiuri 2001, 390). Haastatteluista kävi ilmi, että organisaatioissa pohditaan komennuksen vaikutuksia henkilön uraan hyvissä ajoin ennen komennusta. Se on luonnollinen osa ulkomaankomennuksen valmistelua, sillä ihmisiä ei lähetetä maailmalle satunnaisesti syistä, vaan peruste on aina liiketoiminnallinen.

”Ihan siinä vaiheessa jo kun henkilö lähtee komennukselle, niin sitä lyhykäisyydessään mietitään, että miten se tulee hyödyttämään sitä henkilön uraa sitten jatkossa kun se palaa kotimaahansa.” (H₄)

Repatriaattien sitouttamista voidaan edistää tarjoamalla riittävästi tukitoimia paluun aikana, jolloin myös vaihtuvuutta voidaan vähentää. Organisaatioiden tulisi kuitenkin huomioida, että paluun jälkeiseen sitoutumiseen ja vaihtuvuuteen vaikuttaa tukitoimien määrän lisäksi repatriaattien näkemykset niistä (kuvio 2). (Lazarova & Galigiuri 2001, 390–391.)



Kuvio 2 Kotiinpaluuta tukevien toimien vaikutus repatriaattien sitoutumiseen ja vaihtuvuuteen (mukaillen Lazarova & Galigiuri 2001, 392).

Lazarovan ja Galigiurin (2001, 394) mukaan on ilmeistä, että yritysten tarjoamat kotiinpaluuta tukevat toimet linkittyvät suoraan repatriaattien haluun jäädä yritykseen tai lähteä siitä (kuvio 2). Repatriaatit, jotka kokevat saavansa riittävästi tukea, eivät todennäköisesti lähe yrityksestä. Kansainvälisen kokemuksen arvostamista ja urasuunnitte-

lua pidetään kahtena tärkeimpänä elementtinä kansainvälisten yritysten kotiinpaluuta tukevissa toimissa. Näiden puute saattaa aiheuttaa huonoja asenteita yritystä kohtaan, joka loppujen lopuksi johtaa henkilön irtisanoutumiseen.

Organisaation tukitoimien, jotka viestivät organisaation halukkuudesta sijoittaa työntekijöihinsä ja heidän kehittymiseensä, pitäisi vähentää vaihtuvuutta. Tukitoimet, joilla voidaan vaikuttaa työntekijän kehittymiseen tai motivaatioon, edistävät sitouttamista ja vähentävät vaihtuvuutta. Toisaalta tukitoimien suoraa yhteyttä sitoutumiseen ja vaihtuvuuteen saattaa olla vaikea osoittaa, sillä luotettavia todisteita tästä suhteesta on olemassa rajoitetusti. (Allen, Shore & Griffeth 2003.) Coxin ym. (2012, 433) mukaan paluuta tukevilla toimilla ei olisi minkäänlaista suhdetta repatriaattien organisatoriseen sitoutumiseen tai vaihtuvuuteen.

Organisaation tarjoamien tukitoimien tarkoituksena on paitsi vastata paluun aikana koettuihin haasteisiin, myös edistää repatriaattien sitouttamista ja vähentää vaihtuvuutta. Organisaatioissa, joissa on käytössä useita tukitoimia, repatriaattien vaihtuvuus on tutkitusti vähentynyt (Pattie ym. 2010, 370). Tässä tutkimuksessa merkittäviksi nousseita tukitoimia olivat urasuunnittelu, kansainvälisen kokemuksen arvostaminen, viestintä, käytännön asioissa avustaminen ja paluuvalmennus. Näitä tukitoimia tarkastellaan seuraavaksi sitouttamisen ja vaihtuvuuden näkökulmasta eli miten organisaatioiden tarjoamilla tukitoimilla voidaan *edistää sitouttamista ja vähentää vaihtuvuutta*.

Ammattimainen *urasuunnittelu* on yhteydessä repatriaattien vaihtuvuuteen (Cox ym. 2012, 435). Repatriaatit eivät todennäköisesti lähde organisaatioista, joissa arvostetaan repatriaatteja ja käytetään resursseja palaajien urasuunnitelmien laatimiseen (Stroh 1995, 452). Suurin osa repatriaateista pitää urasuunnittelua tärkeänä paluun tukitoimena (Osman-Gani 2008, 458). Urasuunnitteluun pitäisi sisällyttää mahdollisuus hyödyntää repatriaatin karttuneita taitoja, kuunnella repatriaatin mielipiteitä paluun jälkeisestä tehtävästä sekä tukea repatriaatin uran kehittymistä. Rakentamalla urasuunnittelu näistä komponenteista voidaan edistää repatriaatin sitouttamista. (MacDonald & Arthur 2004, 154.)

Korkea repatriaattien vaihtuvuus viittaa usein huonoon urasuunnitteluun. Viitteitä huonosta urasuunnittelusta on, jos organisaatioissa ei ole osattu hyödyntää repatriaatin osaamista riittävästi, työtehtävä ei ole ollut riittävän itsenäinen, sopivaa työtehtävää ei ole ollut ollenkaan paluun jälkeen, paluun jälkeinen työtehtävä on ollut asemaltaan alempi kuin komennuksella tai muualla on ollut houkuttelevammat työtarjoukset. (Pattie 2010, 370.) Nämä ovat olennaisia asioita sitouttamisen näkökulmasta, sillä on todettu, että työtyytyväisyys vaikuttaa osaltaan henkilön organisatoriseen sitoutumiseen. Jotta repatriaatti voisi sitoutua yritykseen ja irtisanoutumisia voitaisiin välttää, tulisi paluun jälkeisen työtehtävän olla selkeästi määritelty. Mitä selkeämpi repatriaatin rooli tulevas- sa työssä on, sitä vahvemmin hän kykenee sitoutumaan organisaatioon. Jos repatriaatti ei pääse hyödyntämään lisääntyntä osaamistaan paluun jälkeen, saattaa se aiheuttaa

pettymyksiä ja johtaa sitä kautta henkilön irtisanoutumiseen. (Wittig-Berman & Beutell 2009, 79.) Haastatteluista ilmeni, että sopivan työtehtävän löytäminen on yrityksissä olennaisessa osassa sitouttamisessa ja vaihtuvuuden vähentämisessä.

”Se riski meillä on, että me voidaan menettää tämä henkilö, jos talon sisältä ei nopealla aikataululla löydy sellaista työtehtävää, mihin hän omasta mielestään sopisi vielä paremmin ja olisi entistä motivoituneempi.” (H₂)

Paluun jälkeisellä työtehtävällä on tärkeä rooli repatriaatin sitoutumisessa ja halussa lähteä yrityksestä tai jäädä sinne. Ekspatriaatit työskentelevät useimmiten merkittävässä rooleissa komennuksella ollessaan. He saattavat tottua suureen vastuuseen ja itsenäisyyteen työssään. Kotiinpaluun jälkeen repatriaatit saattavat kohdata tilanteen, jossa selkeää työtehtävää ei ole täysin määritelty, jolloin he joutuvat mahdollisesti odottamaan hetken ennen kuin sopiva tehtävä löytyy. Odottelun aikana he saattavat palata tehtävään, jossa he eivät täysin pääse hyödyntämään karttuneita taitojaan. Tämä saattaa johtaa pahimassa tapauksessa työpaikan vaihtamiseen. Jos repatriaatille voidaan tarjota heti paluun jälkeen työ, jonka hän kokee riittävän haastavaksi ja kiinnostavaksi, henkilön sitoutuneisuus kasvaa ja vaihtuvuus pienenee. (Black ym. 1999, 243–244.) Haastatteluissa myönnettiin holding pattern -ilmiön ongelmallisuus paluun yhteydessä. Yrityksissä tiedostettiin siitä aiheutunut riski menettää työntekijä kokonaan.

”Jos ei heti pystytä tarjoamaan jotain kauhean mielenkiintoista, niin kyllä meistä varmaan jokainen ymmärtää, että siinä vaiheessa tulee helposti se, että rupeaa kattelemaan ympärilleen.” (H₄)

Repatriaatin sitoutumista edistävät työtehtävän sisältämä päätävävalta suhteessa työn vaatimukseen sekä työtehtävän selkeys. Molemmat tekijät vaikuttavat siihen, kuinka vastuunalaiseksi repatriaatti tuntee itsensä. (Gregersen 1992, 34–35.) Työ, jossa repatriaatti pääsee hyödyntämään kykyjään ja osaamistaan, vähentää tutkitusti vaihtuvuutta. Paluun jälkeen tapahtuva ylennys saattaa vaikuttaa positiivisesti vaihtuvuuteen. Ylennyksen saaneet repatriaatit todennäköisemmin jäävät yritykseen, kuin ylentämättömät henkilöt. Kuitenkaan yrityksissä ei aina tarjota repatriaateille tällaisia työtehtäviä. (Cox ym. 2012, 434; MacDonald & Arthur 2004, 154.) Haastatteluista ilmeni, että yrityksissä ymmärretään erittäin hyvin urasuunnittelun tärkeys repatriaatin sitouttamiseksi. Paluun jälkeisen työn pitää olla riittävän haastavaa ja motivoivaa, jotta henkilö olisi siihen tyytyväinen ja sitoutuisi organisaatioon.

”Siinä on mahdollisuus mokata pahasti ja sijoittaa henkilö sellaiseen tehtävään, että hän ei ole motivoitunut ja aloittaa sitten saman tien työhaun talon ulkopuolelta.” (H₂)

Ennen paluuta tapahtuva urasuunnittelu vaikuttaa positiivisesti repatriaatin halukkuuteen jäädä yritykseen (Lazarova & Galigiuri 2001, 396). Sitouttamisen edistämisen näkökulmasta yrityksissä tulisi kiinnittää huomiota sopivan työtehtävän löytämiseen ja suunnitella sitä etukäteen hyvissä ajoin. Yritysten tulisi välttää sijoittamasta repatriaattia sellaiseen tehtävään, jossa hän ei pääse hyödyntämään lisääntyntä osaamistaan. (Gregersen 1992, 47.) Itsenäisyyden ja kehittymismahdollisuuksien puute työssä johtaa usein tyytymättömyyteen, jolloin repatriaatti saattaa irtisanoutua vapaaehtoisesti (MacDonald & Arthur 2004, 153). Yrityksissä, joissa ei tarjota urasuunnittelua repatriaateille, vaihtuvuusasteet ovat korkeammat kuin yrityksissä, joissa suunnitteluapua on saatavissa (Osman-Gani 2008, 458).

Repatriaatin hankkiman *kansainvälisen kokemuksen arvostaminen* on yksi osatekijä, joka vaikuttaa repatriaattien vaihtuvuuteen (MacDonald & Arthur 2004, 153) ja sitouttamiseen (Black ym. 1999, 245). Kansainvälisen kokemuksen arvostaminen ja hyödyntäminen nähdään yrityksissä yhtenä tärkeimmistä keinoista repatriaattien vaihtuvuuden vähentämiseen (Brookfield Global Relocation Services 2012, 17). Jos repatriaatin hankkimaa kokemusta ei arvosteta yrityksessä paluun jälkeen, saattaa se aiheuttaa pettymyksiä ja johtaa sitä kautta henkilön irtisanoutumiseen (Wittig-Berman & Beutell 2009, 79). Tutkittavissa yrityksissä tunnustetaan kansainvälisen kokemuksen arvostamisen merkitys vaihtuvuudelle.

”...jotta sille henkilölle itselle tulee sellainen fiilis, että täällä ymmärtään se arvo siitä, että mä oon ollut ulkomailla ja hankkinut sen kokemuksen ja mulle halutaan parempia, hyviä uramahdollisuuksia siitäkin eteenpäin, ettei kävisi just niin, että se jäisi ihan tyhjän päälle, jolloin tulee se fiilis, että joku muu tarjoaa parempaa.” (H₄)

Luomalla organisaatiokulttuuri, jossa arvostetaan repatriaatin hankkimaa kansainvälistä kokemusta, voidaan edistää sitouttamista. Kansainvälistä kokemusta arvostavalla yrityskulttuurilla voi olla merkittävä rooli työntekijän halukkuudessa lähteä organisaatiosta tai jäädä siihen. (Black ym. 1999, 247.) Haastatteluissa pohdittiin sitä, että mahdollisesti yrityskulttuurilla saattaa olla merkitystä vaihtuvuuteen.

”Ehkä jostain talon kulttuurista tai jostain muusta johtuen, niin ei ole mikään hirveen suuri vaihtuvuus.” (H₃)

Kansainvälisen kokemuksen arvostamisella on tutkitusti vaikutusta repatriaattien sitoutumiseen. Mitä paremmin yrityksessä osoitetaan, että repatriaatin kokemusta arvostetaan, sitä todennäköisemmin henkilö sitoutuu yritykseen. (Gregersen 1992, 48.) Jos repatriaattien ura saa ikään kuin takapakkia paluun jälkeen, he saattavat kokea, että heitä ei arvosteta organisaatiossa. Tällöin repatriaatit kokevat, että heidän psykologista sopimustaan organisaatiota kohtaan on rikottu. (Cox ym. 2012, 434–435.)

Riittävä yhteydenpito on tärkeää paluun aikana. Tutkimukset ovat osoittaneet, että toimiva *viestintäjärjestelmä* kotimaan ja komennusmaan yksikön välillä vähentää repatriaattien vaihtuvuutta ja edistää sitouttamista. (Cox ym. 2012, 432.) Koska repatriaattien sitoutuminen on saattanut heiketä komennuksen aikana maantieteellisen ja kulttuurisen etäisyyden vuoksi, voitaisiin säännöllisellä yhteydenpidolla kaventaa tätä etäisyyttä (Gregersen 1992, 30). Kysyttäessä sitouttamiseen liittyvistä tukitoimista, haastatteluista nousi esille, että yhteydenpito nähtiin olennaisena osana paluuprosessin hallinnassa.

”Kommunikointi on ehkä se mitä halutaan korostaa.” (H₁)

Organisaatioissa voidaan käyttää viestinnän tukena mentoria, joka on säännöllisesti yhteydessä komennuksella olevaan henkilöön. Tutkimukset mentorin mukanaolosta ja repatriaattien vaihtuvuuden vähentymisestä ovat ristiriitaisia. Toisissa tutkimuksissa väitetään, että mahdollisesti vaihtuvuusasteet pienenevät, jos mentor-ohjelma koetaan onnistuneeksi (Osman-Gani & Hyder 2008, 485.) Joissakin tutkimuksissa taas ei ole löydetty yhteyttä mentorin mukanaolon ja repatriaattien vaihtuvuuden vähentymisen välillä (Cox ym. 2012, 433). Tämä tutkimus mukailee viimeksi mainittua, sillä haastattavista kukaan ei maininnut mentoria osana viestintäjärjestelmää. Yhteydenpito tuntui hoituvan muutenkin tehokkaasti.

Jos repatriaattien uramahdollisuuksiin liittyviin odotuksiin ei pystytä vastaamaan, riskinä on, että henkilö päätyy etsimään töitä muualta. Vapaaehtoinen vaihtuvuus on aiemmissa tutkimuksissa yhdistetty epärealistisiin odotuksiin, joihin organisaatioissa ei ole vastattu. Näin ollen työhön liittyvien odotusten realistisuudella voidaan olettaa olevan merkitystä vaihtuvuuteen. (Cox ym. 2012, 434–435; Louis 1980, 228.) Jos odotukset eivät kohtaa paluun yhteydessä, repatriaatit saattavat tuntea olonsa pettyneiksi. Tämä aiheuttaa helposti turhautumista ja saattaa johtaa henkilön irtisanoutumiseen. (Sinkkonen 2009, 170.) Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että odotuksiin vastaaminen on tärkeää, jotta voitaisiin välttää pettymyksen tunteet.

”Se on nimenomaan näin, kun se tehtävä ei ole mitä ollaan toivottu ja haluttu, niin kyllähän siinä nopeasti lähdetään hakemaan uutta työtä talon sisältä ja talon ulkopuolelta.” (H₂)

”Jos siihen vanhaan tehtävään palataan, niin ollaan monta kertaa pettyneitä, että urakehitys sai tavallaan tällaisen takapakin.” (H₂)

Sitoutumisen taso kasvaa sitä mukaa kuinka hyvin odotuksiin on pystytty vastaamaan (Martin & Anthony 2006, 625.) Odotukset vaikuttavat myös repatriaattien tyytyväisyyteen. Mitä realistisemmat odotukset ovat, sitä tyytyväisempiä repatriaatit ovat paluun jälkeen. Repatriaattien tyytyväisyydellä on todettu olevan yhteys vaihtuvuuteen ja sitoutumiseen. (MacDonald & Arthur 2004, 153.) Haastateltavat totesivat, että epärealistiset odotukset saattavat johtaa tilanteeseen, jossa repatriaatti kohtaa tyytymättömyyttä paluun jälkeen, kun odotukset eivät vastaakaan todellisuutta.

”Ja sitten se monelle aiheuttaa vähän tällaista tyytymättömyyttä sitten siinä paluun yhteydessä.” (H₃)

Organisaatioiden antama apu käytännön asioiden hoitamiseen paluun yhteydessä saattaa vähentää merkittävästi stressiä paluun aikana. Stressaava tilanne saattaa vaikeuttaa paluuta ja näin ollen johtaa vaihtuvuuden lisääntymiseen. Tarjoamalla tällaista apua organisaatioissa voidaan vähentää vaihtuvuutta. (Pattie ym. 2010, 371; Lee & Liu 2005, 124.) Haastatteluista nousi esiin ajatus, että käytännön tuki on merkittävä osa paluun yhteydessä, sillä paluu kotimaahan on henkisesti ja fyysisesti raskas prosessi.

”Se on aikamoinen rumba, nimittäin maasta toiseen muuttaminen, se vaatii aikamoisia ponnistuksia.” (H₅)

Jotta voitaisiin edistää repatriaattien sitouttamista ja vähentää vaihtuvuutta, pitäisi organisaatioissa luoda ymmärrystä tilanteista, jotka laukaisevat stressin paluun yhteydessä. Organisaatioissa pitäisi tukea repatriaattia stressaavissa tilanteissa, kuten auttamalla käytännön asioiden hoitamisessa maasta toiseen muuttamisessa. Näin voitaisiin ennaltaehkäistä repatriaattien kokemaa stressiä. Vähentämällä stressiä voidaan olennaisesti parantaa repatriaattien halua jäädä yritykseen. (Herman & Tetric 2009, 70–75.)

Paluuvalmennuksella voidaan edesauttaa repatriaattien sopeutumista, mutta myös viestittää, että henkilöä ei ole unohdettu komennuksen aikana (Black ym. 1999, 244). Martinin ja Anthonyn (2006, 621) mukaan virallinen paluuohjelma auttaa vähentämään repatriaattien vaihtuvuutta. Kuitenkaan paluuvalmennuksen vaikutuksesta sitoutumiseen ja vaihtuvuuteen ei ole selkeää tieteellistä näyttöä, sillä vain harvoissa yrityksissä on käytössä virallinen paluuohjelma. Paluuvalmennuksen ja sitoutumisen välistä heikkoa suhdetta voidaan mahdollisesti selittää myös sillä, että valmennusta ei pidetä tehokkaana tukikeinona, vaikka sitä suositellaankin käytettäväksi yrityksissä. (Black ym. 1999, 244; Gregersen 1992, 48.) Tämä tutkimus myötäilee aiempia tutkimustuloksia, sillä

yhdessäkään tutkimuskohteena olevista organisaatioista ei ollut käytössä minkäänlaista virallista paluuvaimennusta. Huomattavaa on, että yhdessäkään yrityksessä vaihtuvuutta ei koettu ongelmaksi ja jokaisessa haastattelussa ilmeni, että vaihtuvuus on ollut hyvin pientä.

”Täällä ei hirveästi tarvitse mitään perehdytysohjelmia lähtee pyörittämään, kun kaveri tuntee talon jo entuudestaan. (...) Ei voi sanoa, että meillä olisi yleistä ongelmaa, että paluumuuttajat lähtisivät talosta.”

(H₂)

Organisaatioissa tulisi ottaa huomioon, että jotkin repatriaattien vaihtuvuuteen vaikuttavat tekijät eivät ole organisaatioiden hallittavissa. Uusimmissa tutkimuksissa on alettu kiinnittää huomiota seikkaan, että repatriaattien vaihtuvuus ei välttämättä aina johdu pelkästään siitä, että organisaatioissa ei olisi riittävästi tukitoimia käytössään. Näin ollen paluun jälkeinen vaihtuvuus ei välttämättä selity vain ja ainoastaan repatriaattien turhautumisella, vaan rationaalisella halulla kehittyä urallaan työskentelemällä myös muissa organisaatioissa. Tällaiset henkilöt ovat yleensä vähemmän sitoutuneita organisaatioihinsa, mikä lisää todennäköisyyttä heidän irtisanoutumiselleen. (Lazarova & Cerdin 2007, 407, 424; Cox ym. 2012 434.)

Haastatteluissa nousi esille seikka, jonka ajateltiin vaikuttavan repatriaattien vahvaan sitoutumiseen ja vähäiseen vaihtuvuuteen. Haastatteluissa korostui ajatus siitä, että repatriaattien vaihtuvuuteen saattaa vaikuttaa tukitoimien lisäksi yrityksen asema Suomessa. Haastateltavat työskentelivät Suomen mittakaavassa suhteellisen suurissa yrityksissä, joiden asema Suomessa on merkittävä. Haastateltavat pohtivat sitä, että repatriaattit olivat sitoutuneita sen vuoksi, että he kokivat työskentelevänsä yrityksessä, joka voi tarjota heille hyviä mahdollisuuksia tulevaisuudessa.

”Voi olla, että se syy, miksi meillä ei ole sitä vaihtuvuutta kauheesti, niin me ollaan Suomen mittakaavassa aika iso yritys, niin täällä on ihan hyvät nämä mahdollisuudet mitä yrityksellä on tarjota.” (H₃)

Organisaatioiden pitäisi aktiivisesti tukea repatriaattia eri osa-alueilla, jotta paluu koettaisiin molemmiin puolin onnistuneeksi. Tarjoamalla kokonaisvaltaisia tukitoimia voitaisiin vähentää vaihtuvuutta repatriaattien keskuudessa nopeasti muuttuvassa ja kilpailuhenkisessä globaalissa ympäristössä. (Lazarova & Cerdin 2007, 424.)

5 LOPUKSI

5.1 Johtopäätökset

Ulkomaankomennukset ovat arkipäivää nykyisessä globaalissa liiketoimintaympäristössä. Silti niiden hallinta koetaan haastavana. Erytisen haastavaksi koetaan paluu ulkomaankomennukselta. Kun henkilö on viettänyt ulkomailla aikaa keskimäärin kolme vuotta, hän joko palaa kotimaahansa tai jatkaa suoraan uudelle komennukselle. Tässä tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan paluuta kotimaahan. Erytisen haasteellisen paluusta tekee repatriaattien oletettavan suuri vaihtuvuus. Organisaatioilla tulisi olla käytössään tukitoimia, joiden avulla voitaisiin vähentää paluun yhteydessä ilmenevää vaihtuvuutta.

Tämä tutkimus aloitettiin tarkastelemalla aiheesta olemassa olevaa kirjallisuutta. Empiirinen osuus toteutettiin haastattelemalla kuutta kansainvälisessä yrityksessä työskentelevää henkilöä. Haastateltavat vastasivat työssään ulkomaankomennusten hallinnasta. Haastattelujen jälkeen aloitettiin aineiston analysointi, jolloin saatiin lopulliset tutkimuksen tulokset. Analysointivaiheessa huomattiin melko pian teoreettisen aineiston satureituminen. Aiheesta kirjoitetut artikkelit ovat pitkälti samojen tutkijoiden kirjoittamia. Tutkimuksen loppuvaiheessa tämä osoittautui ongelmaksi, sillä uutta lähdemateriaalia ei enää löytynyt. Suurin osa repatriaatteihin liittyvistä tutkimuksista on tehty Yhdysvalloissa ja suomalaisia tutkimuksia aiheesta on olemassa melko vähän. Vastaavalle tutkimukselle näyttäisi näin ollen olevan vielä tilaa etenkin Suomessa ja myös muissa Euroopan maissa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella, miten organisaatioiden tarjoamien tukitoimien avulla voitaisiin edistää sitouttamista ja vähentää vaihtuvuutta. Jotta voitiin tarkastella organisaatioissa tarjottavia tukitoimia, oli ensin selvítettävä organisaatioissa ilmenevät haasteet paluuprosessin aikana. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään vastaus alaongelmaan, *mitkä tekijät paluuprosessin aikana ovat haasteellisia organisaatioissa*. Haastatteluiden mukaan suurimmat haasteet organisaatioissa liittyivät sopivan työtehtävän löytämiseen ja repatriaattien odotusten hallintaan. Näiden lisäksi teoriasta nousi haasteeksi sopeutuminen, joka ei kuitenkaan korostunut haastatteluissa.

Repatriaatti palaa komennukselta usein muuttuneeseen ympäristöön, joka saattaa tuntua repatriaatista oudolta, sillä hän on todennäköisesti kehittänyt odotuksia paluustaan kotimaahan. Haastatteluissa korostui, että useimmiten nämä odotukset eivät ole yhteneväisiä todellisuuden kanssa. Lisäksi haastateltavat totesivat, että organisaatioon kohdistuvat epärealistiset odotukset koetaan haasteena. Epärealistiset odotukset johtuvat siitä, että organisaatiossa ei ole määritelty riittävän selkeästi ennen komennusta miten se tulee vaikuttamaan yöntekijän uraan. Haastatteluissa nousi esiin, että useimmiten repat-

riaattien odotukset liittyvät komennuksen jälkeiseen työtehtävään ja erityisesti sen vaativuustasoon. Odotukset ovat usein liian optimistisia ja repatriaatit kuvittelevat komennuksen auttavan heitä etenemään urallaan. Organisaatioiden haasteeksi muodostui löytää keino vastata näihin odotuksiin.

Jos organisaatioissa ei ole valmistauduttu paluuseen riittävän aikaisin, saattaa repatriaatti joutua epämiellyttävään odotustilaan. Tätä kutsuttiin tässä tutkimuksessa holding pattern -ilmiöksi, joka ilmenee silloin kun sopivaa työtehtävää ei löydy heti paluun jälkeen. Repatriaatti joutuu näin ollen odottelemaan työtehtävän löytymistä ja saattaa joutua vastoin tahtoaan työskentelemään tehtävissä, joita ei koe kovin haastaviksi ja innostaviksi. Haastatteluiden mukaan tarjottu työtehtävä ei välttämättä aina ole yhtä haastava kuin komennuksella tehty työ, sillä riittävän haastavia tehtäviä ei aina ole tarjolla. Haastatteluista ilmeni, että holding pattern -ilmiö on todellisuutta, sillä repatriaatit pyritään sijoittamaan pääsääntöisesti avoimina oleviin tehtäviin ja niitä on tarjolla rajattu määrä. On ymmärrettävää, että yrityksissä ei voida räätälöidä sopivaa työtehtävää jokaiselle työntekijälle erikseen. Paluun jälkeisen position löytäminen on todennäköisesti haaste joka tapauksessa. Vaikka yrityksellä olisikin tarjota valmis työtehtävä repatriaatille, kysymys työn mielekkyydestä nousee aina esille. Ovatko tarjolla olevat työtehtävät repatriaatin mielestä riittävän motivoivia? Onko yrityksen kannalta mielekästä tarjota työtehtävää, joka ei täysin vastaa repatriaatin osaamista vai antaa hänen odottaa kunnes sopivampi tehtävä löytyy? Yksiselitteisiä vastauksia ei ehkä ole olemassa. Haastatteluiden perusteella tutkija uskoo, että näitä kysymyksiä mietitään yrityksissä paluun läheisyydessä. Sopivan työtehtävän löytäminen nousi haastattelujen perusteella merkittäväksi haasteeksi.

Repatriaatit kohtaavat paluun yhteydessä samankaltaisia sopeutumiseen liittyviä haasteita kuin komennukselle lähdeettäessäkin. Kulttuurishokki saattaa paluun yhteydessä olla jopa voimakkaampi kuin komennukselle lähdeettäessä, sillä kotiinpaluuta ei entuudestaan koeta haastavana. Organisaatioissa ei välttämättä täysin ymmärretä repatriaatin kohtaamaa kulttuurishokkia eikä siihen osata varautua. Haastatteluissa kulttuurishokkia ja sopeutumista ei erityisesti mainittu haasteena, mikä saattaa viitata siihen, että organisaatioissa ei täysin ymmärretä niiden merkitystä paluun yhteydessä. Toisaalta haastateltavien olisi ollut hyvin hankala arvioida sopeutumisesta aiheutuneita haasteita, sillä he eivät voineet tarkkaan tietää, kuinka suuria sopeutumisvaikeuksia repatriaatit olivat kohdanneet paluun jälkeen. Haastatteluista ei myöskään noussut esille sellaisia paluun yhteydessä esiintyviä ongelmia, jotka voisi suoraan yhdistää kulttuurishokista ja sopeutumisvaikeuksista johtuviksi. Näin ollen sopeutumisesta ei haastattelujen perusteella pidetty tässä tutkimuksessa merkittävänä haasteena.

Organisaatioiden pitäisi pystyä vastaamaan paluun yhteydessä ilmeneviin haasteisiin. Haasteiden tarkastelun jälkeen pyrittiin löytämään vastaus toiseen alaongelmaan, *millaisilla tukitoimilla organisaatioissa vastataan paluun haasteisiin*. Haastatteluissa merkit-

tävimmiksi tukitoimiksi haasteisiin vastaamiseksi nousivat urasuunnittelu, kansainvälisen kokemuksen arvostaminen, viestintä, käytännön asioissa avustaminen ja paluupalennus. Tukitoimet tulisi aloittaa hyvissä ajoin ennen varsinaista paluuta.

Urasuunnittelu tukitoimena korostui sekä teoreettisessa että empiirisessä aineistossa. Sitä voidaan pitää paluun tärkeimpänä tukitoimena, sillä pelkästään hyvän urasuunnittelun avulla voidaan vastata sopivan työtehtävän löytämiseen ja odotusten hallintaan liittyviin haasteisiin. Se on yleensä ensimmäinen toimi, johon ryhdytään paluun lähestyessä. Haastatteluista ilmeni, että urasuunnittelussa mukana ovat usein henkilöstö- ja linjajohto. Henkilöstöosaston roolina on olla tukifunktio tässä suunnittelussa. Paluuposition löytämisestä vastaavat yleensä repatriaatin esimies ja liiketoimintayksikön johtaja. Paluun jälkeinen työtehtävä voidaan turvata etukäteen tehtävällä sopimuksella. Tämän tarkoituksena on välttää tilanne, jossa repatriaatti joutuisi odottelemaan, kunnes sopiva työtehtävä löytyy. Haastattelujen mukaan tämä ilmeni käytännössä niin, että sopimuksissa luvataan henkilölle vähintään samantasoinen tehtävä kuin mitä hänellä oli ennen komennukselle lähtemistään. Komennussopimuksen avulla voidaan hallita repatriaatin odotuksia. Jos repatriaatti tietää palatessaan millainen työtehtävä häntä odottaa, muodostuvat odotukset realistisiksi, jolloin mahdolliset pettymyksen tunteet vältetään. Suositeltavaa olisi, että paluupositio vastaisi haastavuudeltaan komennuksella tehtyä työtä. Jos repatriaatti sijoitetaan vanhaan työtehtävään, se saatetaan kokea alennuksena, joten sitä tulisi välttää. Haastateltavat totesivat, että joskus joudutaan kuitenkin toimimaan näin, jos riittävän haastavaa työtehtävää ei ole heti tarjolla. Haastatteluista ilmeni, että yleensä repatriaatit pyritään sijoittamaan organisaatiossa avoimna oleviin tehtäviin. Näin ollen mahdollisimman kiinnostavaa ja motivoivaa tehtävää ei aina voida tarjota, sillä avoimia paikkoja on auki rajallisesti. Haastateltavat kokivat urasuunnittelun yhtenä tärkeimmistä paluun yhteydessä tarjottavista tukitoimista.

Kansainvälisen kokemuksen arvostaminen on erittäin tärkeää repatriaateille. Se liittyy läheisesti urasuunnitteluun, sillä sellaisen työtehtävän tarjoaminen, jossa repatriaatti voi hyödyntää hankkimaansa kokemusta, osoittaa organisaation arvostavan repatriaatin hankkimaa kokemusta. Näin ollen kansainvälisen kokemuksen arvostamisen avulla voidaan vastata sopivan työtehtävän löytämiseen liittyviin haasteisiin. Haastatteluista korostui nimenomaan se, että kokemusta arvostetaan tarjottavan työtehtävän kautta. Lisäksi organisaatiot voivat osoittaa arvostuksensa ottamalla repatriaatin mukaan organisaation toiminnan kehittämiseen. Näin voidaan hyödyntää käytännössä repatriaatin osaamista ja uusia näkemyksiä. Organisaatioiden pitäisi yhdessä repatriaatin kanssa suunnitella, miten molemmat osapuolet voisivat hyötyä komennukselta kertyneestä kokemuksesta.

Merkittävin keino odotusten hallintaan on toimiva viestintä organisaation ja repatriaatin välillä. Sen avulla voidaan auttaa repatriaattia luomaan mahdollisimman realistia odotuksia. Haastatteluista ilmeni, että viestinnästä vastaa yleensä ulkomaankomennuksien parissa työskentelevä henkilö, mutta myös repatriaatin omaa aktiivisuutta yhtey-

denpidossa korostettiin. Odotuksiin voidaan vaikuttaa jo ennen komennukselle lähtöä varmistamalla, että ei luvata mitään konkreettista, jota ei tulevaisuudessa voida lunastaa. Tärkeää olisi rehellisesti kertoa ulkomaankomennuksen vaikutuksista henkilön uralle. Tämä nousi esille haastatteluissa niin, että hyvissä ajoin tehdään selväksi, että komennus ei automaattisesti tarkoita etenemistä uralla. Teoriasta nousi vahvasti esille mentorin rooli viestinnässä. Mentorin tulisi olla tiiviisti yhteydessä komennuksella olevaan henkilöön koko komennuksen ajan ja erityisesti paluun yhteydessä. Tässä tutkimuksessa teoria ja empiria eroavat toisistaan huomattavasti, sillä kukaan haastateltavista ei maininnut mentoria missään yhteydessä. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että yhteydenpito hoituu onnistuneesti ilman virallista mentoriakin. Mielenkiintoista olisi selvittää, käytetäänkö mentoreita muissa yrityksissä ja millainen rooli heillä käytännössä olisi. Voidaanko mentoreiden avulla konkreettisesti parantaa viestintää repatriaattien ja organisaatioiden välillä? Haastattelujen perusteella tärkeintä viestinnässä näyttäisi olevan säännöllisyys ja avoimuus, jotta vältettäisiin väärinymmärrykset ja epärealististen odotusten muodostuminen.

Käytännön asioissa avustaminen nousi haastattelujen perusteella yhdeksi tärkeäksi tukitoimeksi tässä tutkimuksessa. Monet organisaatiot tarjoavat tukea käytännön asioiden hoitamiseen, kuten paperiasioiden hoitamiseen ja fyysiseen maasta toiseen siirtymiseen. Haastatteluista ilmeni, että nämä asiat hoidetaan yleensä yhteistyökumppaneiden avulla. Lisäksi organisaatiot tukevat muuttoa taloudellisesti eli siitä ei aiheudu repatriaatille mitään kuluja. Ulkomaankomennuksista vastaavat henkilöt auttavat repatriaatteja hoitamaan maasta toiseen muuttoon liittyviä käytännön asioita. Käytännön asioissa avustaminen koettiin haastatteluissa ehkä jopa itsestäänselvytenä. Ilman muuta organisaatioissa halutaan auttaa näissä asioissa. Repatriaatin sopeutuminen saattaa helpottaa, kun ei tarvitse itse huolehtia kaikesta.

Organisaatiot voivat tarjota repatriaatille virallista paluvalmennusta. Sen tarkoituksena on auttaa repatriaattia selviytymään paluuseen liittyvistä haasteista. Paluvalmennus ei ole laajassa käytössä organisaatioissa, mikä ilmeni hyvin myös haastatteluista. Kohdeyrityksissä ei ollut käytössä minkäänlaista virallista paluuohjelmaa, vaan paluuseen liittyvät järjestelyt hoidettiin yksittäisten tukitoimien avulla. Haastatteluista nousi esiin, että paluvalmennuksen puuttuminen saattaa johtua siitä, että sille ei ole kysyntää repatriaattien keskuudessa. Teorian ja empirian välinen ristiriita on varsin mielenkiintoinen, sillä teoriassa korostetaan paluvalmennuksen tärkeyttä paluun yhteydessä, kun taas tässä tutkimuksessa empiirinen aineisto ei tue tätä väitettä. Tämän tutkimuksen pohjalta heräsi ajatus, että miksi paluvalmennuksen merkitystä korostetaan muissa tutkimuksissa, vaikka samalla todetaan, että se ei ole yleisessä käytössä yrityksissä eikä sille ole suurta kysyntää. Mielenkiintoista olisi tutkia tarkemmin yrityksiä, joissa on käytössä jonkinlainen paluuohjelma tai -valmennus. Eroaisivatko niiden käytännöt tässä tutkimuksessa esille tulleista käytännöistä? Voisiko virallinen paluuohjelma tuoda jotain

lisäarvoa paluun tukemiselle? Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että paluuvaihtuvuudesta ei nähdä tärkeänä tukitoimena tässä tutkimuksessa.

Tukitoimien tarkoituksena ei ole vain vastata organisaatioissa koettuihin paluun haasteisiin, vaan myös auttaa repatriaatteja sitoutumaan organisaatioon paluun jälkeen. Tämän tutkimuksen päätutkimusongelmana oli, *miten organisaation tarjoamalla tukitoimilla voidaan edistää sitouttamista ja vähentää vaihtuvuutta*. Haastatteluissa todettiin tukitoimien olevan merkityksellisiä vaihtuvuuden kannalta siinä mielessä, että niiden puuttuminen saattaa johtaa henkilön irtisanoutumiseen. Joissakin tutkimuksissa väitetään, että tukitoimilla, sitoutumisella ja vaihtuvuudella ei olisi minkäänlaista yhteyttä keskenään. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin noussut esille useita asioita, jonka vuoksi voidaan olettaa, että sitoutumisella, vaihtuvuudella ja organisaation tarjoamalla tukitoimilla on yhteys toisiinsa.

Tehokkaan viestinnän, urasuunnittelun ja kansainvälisen kokemuksen arvostamisen avulla organisaatioissa voitaisiin edistää sitouttamista ja vähentää vaihtuvuutta. Vaihtuvuus on joissakin tutkimuksissa yhdistetty epärealistisiin odotuksiin, joita voidaan hallita tehokkaan viestinnän avulla. Sitoutumisen taso kasvaa sitä mukaa kuinka hyvin odotuksiin on pystytty vastaamaan. Kansainvälisen kokemuksen arvostaminen on liitetty vahvasti repatriaattien sitouttamiseen. Haastatteluissa korostui, että sitä voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä keinoista vaihtuvuuden vähentämiseen. Kansainvälistä kokemusta halutaan arvostaa ja hyödyntää organisaatioissa juuri sen vuoksi, että repatriaatti ei lähtisi pois heti paluun jälkeen. Organisaatiokulttuuri pitäisi luoda sellaiseksi, jossa tätä kokemusta arvostetaan. Haastateltavista osa arvioi, että vaihtuvuus saattaa olla vähäistä nimenomaan organisaation kulttuurin vuoksi. Repatriaattien korkea vaihtuvuus viittaa usein huonoon urasuunnitteluun. Haastateltavat pitivät urasuunnittelua merkittävänä tukitoimena ja sen puuttuminen saattaa ilmetä korkeana vaihtuvuutena. Repatriaatille pitäisi löytää sopiva työtehtävä nopeasti paluun jälkeen, jotta organisaatio ei menettäisi arvokasta resurssiaan. Haastatteluissa nousi esille, että sitoutuminen kasvaa ja vaihtuvuus vähenee, jos paluun jälkeen voidaan tarjota heti riittävän haastava ja motivoiva työtehtävä. Muutoin repatriaatti kohtaa holding pattern -ilmiön, joka saattaa johtaa henkilön irtisanoutumiseen.

Haastatteluista nousi esille, että jos viestinnässä, urasuunnittelussa tai kansainvälisen kokemuksen arvostamisessa epäonnistutaan, riskinä on menettää työntekijä. Tutkimuksen kohteena olevissa yrityksissä nämä tukitoimet olivat käytössä ainakin jossain muodossa ja vaihtuvuus oli vähäistä eikä sitä koettu ongelmaksi. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että tarjoamalla apua urasuunnitteluun, arvostamalla kansainvälistä kokemusta ja viestimällä aktiivisesti voitaisiin pitää repatriaatit yrityksessä paluun jälkeenkin. Erityisesti urasuunnittelun rooli sitouttamisen edistäjänä ja vaihtuvuuden vähentäjänä korostui tässä tutkimuksessa. Siitä huolimatta muiden tukitoimien roolia ei missään nimessä haluta vähäksyä.

Joidenkin tukitoimien merkitys vaihtuvuuteen ja sitouttamiseen oli vähäinen tässä tutkimuksessa. Käytännön asioissa avustaminen nousi vahvasti esille empiirisessä tutkimuksessa. Paluu kotimaahan koetaan stressaavana, joten on tärkeää olla tukena siinä vaiheessa. Tässä tutkimuksessa ei voitu kuitenkaan todeta sen merkitystä vaihtuvuudelle. Haastatteluista ilmeni, että käytännön asioissa avustaminen on ikään kuin itsestäänselvyys. Tästä johtuen organisaatioissa ei välttämättä osata ajatella sen merkitystä sitouttamiseen ja vaihtuvuuteen. Myös paluuvaimennuksen merkitys sitouttamiselle ja vaihtuvuudelle jäi tässä tutkimuksessa arvoitukseksi. Empiirisen tutkimuksen perusteella yhteyttä ei näyttäisi olevan, mutta kuitenkin suuressa osassa repatriaatile tarjottavia tukitoimia koskevissa tutkimuksissa korostetaan paluuvaimennuksen tärkeyttä. Aiempien tutkimusten perusteella paluuvaimennuksella on vaihtuvuutta vähentävä vaikutus paluun yhteydessä. Joissakin tutkimuksissa taas todetaan, että paluuvaimennuksen ja vaihtuvuuden välisestä yhteydestä ei ole olemassa selkeää tieteellistä näyttöä. Haastattelujen perusteella ei voida ottaa kantaa kumpaankaan väitteeseen, sillä kukaan haastateltavista ei maininnut paluuvaimennusta tukitoimena tai muuten merkittävänä osana paluuprosessin hallintaa. Haastatteluiden perusteella voidaan kuitenkin todeta, että paluuprosessi voidaan hoitaa onnistuneesti myös ilman virallista paluuvaimennusta.

Haastatteluiden perusteella yrityksissä tiedostetaan melko hyvin paluun yhteydessä ilmenevät haasteet. Jos organisaatioissa onnistutaan vastaamaan repatriaattien odotuksiin ja sopivan työtehtävän löytämiseen liittyviin haasteisiin, ollaan jo melko pitkällä repatriaattien sitouttamisessa. Haastatteluissa esille nousseet tukitoimet saattavat osaltaan edistää sitouttamista ja vähentää vaihtuvuutta. Tutkimuksen kvalitatiivisen luonteen vuoksi ei voitu osoittaa näiden tekijöiden välistä todellista kausaliteettia. Kuitenkin voidaan todeta, että tukemalla repatriaattia eri osa-alueilla paluun aikana organisaatio osoittaa arvostuksensa työntekijäänsä kohtaan. Repatriaatti vastaa tähän arvostukseen jäämällä yritykseen ja antamalla arvokkaan osaamisensa organisaation yhteiseksi hyväksi. Onnistunut paluu muovaa repatriaateista tulevaisuuden kansainvälisiä johtajia.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Yksittäisessä tutkimuksessa on arvioitava tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetti viittaa siihen, että tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä alun perin on luvattu. Reliabiliteetti taas liittyy tutkimustulosten toistettavuuteen eli tutkittaessa samaa ilmiötä tai henkilöä uudelleen saadaan aikaiseksi sama tulos kuin ensimmäisellä kerralla. Luotettavuutta arvioitaessa tutkimusta tulisi tarkastella kokonaisuutena. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 131–135.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabelius ja validius eivät välttämättä ole hyviä vaihtoehtoja luotettavuuden arvioinnissa. Niiden käytöstä kvalitatiivisessa tutkimukses-

sa on esitetty paljon kritiikkiä ja niiden käyttöä pitäisikin välttää. (Hirsjärvi ym. 2000, 214.) Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa luotettavuus käsitteenä voidaan korvata uskottavuuden käsitteellä. Uskottavuutta arvioidessa tutkijan tulisi kiinnittää huomiota tutkimuksensa totuusarvoon, sovellettavuuteen, pysyvyyteen ja neutraalisuuteen. Totuusarvoa arvioitaessa tulisi pohtia kysymystä siitä, miten voidaan luottaa tietyn tutkimuksen tulosten todenmukaisuuteen. Sovellettavuus ilmenee tarkasteltaessa kuinka sovellettavia tulokset ovat toiseen asetelmaan ja toiseen ryhmään. Pysyvyydellä arvioidaan sitä, miten hyvin tulokset pysyisivät samana, mikäli tutkimus toistettaisiin uudelleen samanlaisissa olosuhteissa samanlaisille yksilöille. Neutraalisuutta voidaan arvioida pohtimalla tutkimuksen objektiivisuutta eli sitä miten tulokset selittyvät tutkittavien ominaisuuksista ja konteksteista eivätkä tutkijan omista näkökulmista. (Soininen 1995, 122–123.)

Tutkimuksessa tulisi antaa riittävästi tietoa tutkimuksen tekemisestä, jotta tuloksien luotettavuutta voidaan arvioida (Tuomi & Sarajärvi 2004, 138). Luotettavuus paranee aina sitä mukaa, mitä tarkemmin tutkija on selostanut tutkimuksen toteuttamista. Tutkimuksen kaikki vaiheet tulisi kuvailla mahdollisimman tarkasti. Tärkeimpiä asioita laadullisissa tutkimuksissa on henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Validius merkitsee tässä kohtaa kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten yhteensopivuutta. Haastatteluista pitäisi mainita ainakin olosuhteet ja paikat, joissa haastattelut toteutettiin sekä niihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, haastatteluissa ilmi tulleet vääринymmärrykset ja tutkijan oma arviointi tilanteesta. (Hirsjärvi ym. 2000, 214.) Pelkkä kuvaus aineiston kokoamisesta ei vielä riitä, vaan sen on oltava myös uskottava (Tuomi & Sarajärvi 2004, 138). Tutkija on pyrkinyt kuvailemaan tässä tutkimuksessa käytetyt menetelmät mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jotta niiden toistaminen olisi mahdollista. Tutkija on arvioinut itse omaa ja haastateltavien suoriutumista haastattelutilanteessa. Selvityksessä tulee ilmi, että käytettävät menetelmät ovat olleet melko helposti toistettavissa, joten tutkijan oman arvion mukaan selvitys on riittävä ja uskottava.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tulisi kiinnittää huomiota erityisesti haastattelujen laatuun ja luotettavuuteen. Haastattelun laadukkuuteen voidaan vaikuttaa laatimalla etukäteen riittävän hyvä haastattelurunko. Haastattelutilanteiden aikana laatua voi parantaa varmistamalla tekniikan toimivuus. Litterointi olisi suositeltavaa suorittaa mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Laadun tarkkailu on tärkeää, sillä haastattelun luotettavuus riippuu sen laadusta. Kaikki haastattelut tulisi toteuttaa samalla tavalla, tallenteiden tulisi olla hyvälaatuisia, litteroinnin tulisi noudattaa samoja sääntöjä koko prosessin ajan ja aineiston luokittelun tulisi olla systemaattista, jotta haastatteluaineistoa voitaisiin kutsua luotettavaksi. Nämä ovat vähintään minimivaatimukset luotettavuuden arvioinnille. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 184–185.)

Tässä tutkimuksessa tutkija laati ennen haastatteluja haastattelurungon, jonka toinen henkilö arvioi ja totesi sen hyväksi. Ennen haastatteluja tutkija varmisti joka kerta nau-

hoittamiseen tarkoitetun laitteen toiminnan. Välittömästi haastattelun jälkeen aineisto siirrettiin tietokoneelle ja testattiin sen toimivuus ja äänenlaatu. Joka kerta nauhat toimivat moitteettomasti eikä äänenlaadussakaan ollut puutteita. Kaikki haastattelut toteutettiin samoissa olosuhteissa soittamalla tutkijan kotoa haastateltaville, jotka olivat haastattelutilanteessa työpaikallaan rauhallisessa huoneessa. Litterointia ei aloitettu välittömästi haastattelujen jälkeen, mutta tutkija ei koe, että se olisi jollain tavalla vaikuttanut aineiston laatuun tai luotettavuuteen. Litterointi tapahtui samoin periaattein jokaisen haastateltavan kohdalla.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa mitään yksiselitteistä käytäntöä (Tuomi & Sarajärvi 2004, 131–135). Se saatetaan kokea jopa jollain tavalla ongelmalliseksi. Kvalitatiivisten tutkimusten luotettavuuden arvioinnissa saataan törmätä tilanteeseen, jossa tutkija ei ole käsitellyt tutkimuksen luotettavuuskysymyksiä eikä ole selkeästi perustellut metodejaan, tuloksiaan ja johtopäätöksiään. Ongelmallisuus saattaa johtua osittain siitä, että tutkijat eivät täysin ymmärrä kuinka kvalitatiivisen tutkimuksen tarkasteluun tulisi suhtautua. (Soininen 1995, 122.)

5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin organisaatioiden tarjoamien tukitoimien merkitystä repatriaattien sitouttamiseen ja vaihtuvuuteen. Aihetta voisi varmasti tutkia monesta erilaisesta näkökulmasta. Tutkimuksen aikana nousi esiin muutamia mielenkiintoisia kysymyksiä, jotka jätettiin tässä tutkimuksessa esittämättä tai muutoin huomioimatta.

Suurin osa aihetta käsittelevistä tutkimuksista on tehty Yhdysvalloissa. Niiden perusteella voidaan todeta, että vaihtuvuus paluun yhteydessä on melko suuri ongelma. Tämä tutkimus toteutettiin tarkastelemalla Suomessa toimivia suuria yrityksiä, joista lähtee ekspatriaatteja maailmalle. Tutkimusta voisi laajentaa ottamalla huomioon kulttuurinäkökulma. Vaikuttaa suomalainen kulttuuri jollain tavalla työntekijöiden sitoutumiseen? Mitä sellaisia elementtejä suomalaisessa kulttuurissa on, jotka voisivat vaikuttaa repatriaatin organisatoriseen sitoutumiseen? Samoja kysymyksiä voisi tietysti esittää mille tahansa muulle kulttuuriselle kontekstille. Samoin voisi vertailla Suomessa ja muissa maissa käytettäviä tukitoimia ja niiden merkitystä vaihtuvuuteen. Eroavatko muiden maiden yritysten tarjoamat tukitoimet merkittävästi Suomessa tarjottavista ja miten se näkyisi repatriaattien vaihtuvuudessa?

Moni haastateltavista totesi vaihtuvuudesta kysyttäessä, että luultavasti organisaation koko ja sen tuomat mahdollisuudet hillitsivät repatriaatin haluja lähteä yrityksestä. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt työskentelivät kaikki Suomen mittakaavassa suhteellisen suurissa ja arvostetuissa yrityksissä. Olisikin mielenkiintoista toteuttaa vastaava tutkimus erikokoisissa yrityksissä. Jos mukaan otettaisiin vain pieniä tai pieniä ja suuria

yrittäjiä, tulokset voisivat olla erilaisia. Tässä tutkimuksessa pieni vaihtuvuus ei välttämättä riipu yksinomaan organisaatioiden tarjoamista tukitoimista, vaan osittain myös yritysten koosta ja sen suomista mahdollisuuksista.

Aihetta olisi voinut tutkia myös repatriaatin näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa keskityttiin pääasiassa vain organisaatioiden johdon näkökulmaan, joten repatriaattien näkökulma rajautui pois. Tutkimustulokset voisivat olla erilaisia, jos huomioitaisiin vain repatriaattien näkemykset haasteista, tukitoimista sekä niiden merkityksestä sitoutumiseen ja vaihtuvuuteen.

Mielenkiintoista olisi myös tutkia henkilön siirtymistä suoraan komennukselta toiselle komennukselle. Tällöin ekspatriaatti ei palaisi ollenkaan välillä kotimaahansa, joka varmasti aiheuttaisi uusia haasteita organisaatioille. Millaisia tukitoimia organisaatioilla on tällaisessa tilanteessa käytössä? Millaisia haasteita repatriaatit ja organisaatiot kohtaavat siirryttäessä toiselta komennukselta suoraan toiselle? Tällaisia siirtymiä tapahtuu varmasti paljon, mikä tuli tässäkin tutkimuksessa esille, joten varmasti vastaavalle tutkimukselle olisi tilaa.

LÄHTEET

- Adler, N. (1997) *International dimensions of organizational behaviour*, 2. uud. p. South-Western College Publishing, Cincinnati.
- Allen, D. – Shore, L. – Griffeth, R. (2003) The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, Vol. 29 (1), 99-118. <<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.utu.fi:2048/science/article/pii/S0149206302002222>>, haettu 19.2.2013.
- Andreason, A. - Kinneer, K. (2004) Bringing Them Home Again. *Industrial Management*, Vol. 46 (6), 13-19.
- Black, J. – Gregersen, H. – Mendenhall, M. – Stroh, L. (1999) *Globalizing people through international assignments*. Addison-Wesley, New York.
- Brookfield Global Relocation Services (2012) *Global Relocation Trends 2012 Survey Report*. USA.
- Burrell, G. – Morgan, G. (1979) *Sociological paradigms and organizational analysis: Elements of sociology of corporate life*. Heinemann, London.
- Caldarola, N. (2010) *The effects of organizational and occupational commitment on job embeddedness and the individual's intent to stay*. Dissertation. TUI University, Cypress.
- Chi, S. – Chen, S. (2007) Perceived psychological contract fulfillment and job attitudes among repatriates. An empirical study in Taiwan. *International Journal of Manpower*, Vol. 28 (6), 474-488.
- Cox, P. – Khan, R. – Armani, K. (2012) Repatriate adjustment and turnover: the role of expectations and perceptions. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, Vol. 7 (2), 431-443.
- Gregersen, H. (1992) Commitments to a parent company and a local work unit during repatriation. *Personnel Psychology*, Vol. 45 (1), 29.
- Halpern, J. (2005) *The dilemma of repatriation: Managing expatriate expectations*. Dissertation. New York University, New York.
- Harvey, M. (1982) The other side of foreign assignments: dealing with the repatriation dilemma. *Columbia Journal of World Business*, Vol. 17 (1), 53–59.
- Harvey, M. (1989) Repatriation of corporate executives: An empirical study. *Journal of International Business Studies*, Vol. 20 (1), 131-144
- Hellsten, K. (2009) *Ulkomaantyö*. CC Lakimiesliiton kustannus.
- Herman, J. – Tetrick, L. (2009) Problem-focused versus emotion-focused coping strategies and repatriation adjustment. *Human Resource Management*, Vol. 48 (1), 69–88.

- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2006) *Tutkimushaastattelu: Tteemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki University Press, Helsinki.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2000) *Tutki ja kirjoita*, 6. uud. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hurn, B. J. (1999) Repatriation – the toughest assignment of all. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 31 (6), 224–228.
- Hyder, A. S. – Lövblad, M. (2007) The repatriation process – a realistic approach. *Career Development International*, Vol. 12 (3), 264-281.
- Jaros, S. (2007) Meyer and Allen model of organizational commitment: Measurement issues. *The Icfai Journal Of Organizational Behavior*, Vol. 6 (4), 7-25.
- Klaff, L. (2002) The right way to bring expats home. *Workforce*, Vol. 81 (7), 40-44.
- Lazarova, M. – Caligiuri, P. (2001) Retaining repatriates: The role of organizational support practices. *Journal of World Business*, Vol. 36 (4), 389-402.
- Lazarova, M. – Cerdin, J.-L. (2007) Revisiting repatriation concerns: organizational support versus career and contextual influences. *Journal of International Business Studies*, Vol. 38 (3), 404–429.
- Lee, H. – Liu, C. (2007) An examination of factors affecting repatriates' turnover intentions. *International Journal of Manpower*, Vol. 28 (2), 122-134.
- Louis, M. (1980) Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, 226-251.
- MacDonald, S. – Arthur, N. (2005) Connecting career management to repatriation adjustment. *Career Development International*, Vol. 10 (2), 145-160.
- Martin, D. – Anthony, J. (2006) The repatriation and retention of employees: Factors leading to successful programs. *International Journal of Management*, Vol. 23 (3), 620-631.
- Menzies, J. – Lawrence, A. (2011) Do repatriate support practices influence repatriate experience, organizational commitment, turnover intentions and perceptions of career success? Teoksessa: *Emerging Themes in International Management of Human Resources*, toim. Philip G. Benson, 213-234. Information Age Pub, Greenwich.
- Meyer, J. P. – Allen, N. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Vol. 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P. – Becker, T. – Vandenberghe, C. (2004) Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 (6), 991-1007.
- Meyer, J. P. – Herscovitch, L. (2001) Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, Vol. 11 (3), 299-326.

- Niermeyer, R. – Seyffert, M. (2004) *Motivaatio*. Oy Rastor Ab, Masku.
- Niiniluoto, I. (1999) *Johdatus tieteenfilosofiaan: Käsitteen- ja teorianmuodostus*. Kustannusosakeyhtiö Otava, Keuruu.
- Osman-Gani, A. – Hyder, A. (2008) Repatriation readjustment of international managers: An empirical analysis of HRD interventions. *Career Development International*, Vol. 13 (5), 456-475.
- Paik, Y. – Segaud, B. – Malinowski, C. (2002) How to improve repatriation management: Are motivations and expectations congruent between the company and expatriates? *International Journal of Manpower*, Vol. 23 (7), 635-648.
- Pattie, M. – White, M. M. – Tansky, J. (2010) The homecoming: a review of support practices for repatriates. *Career Development International*, Vol. 15 (4), 359-377.
- Salonen, T. (2007) *Tieteenfilosofia*. Lapin yliopistokustannus, Rovaniemi.
- Shen, J. – Edwards, V. (2004) Recruitment and selection in Chinese MNEs. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15 (4)/(5), 814-835.
- Sinkkonen, R. (2009) *Onnistu ulkomaankomennuksissa*. WSOY, Juva.
- Soininen, M. (1995) *Tieteellisen tutkimuksen perusteet*. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, Turku.
- Stedham, Y. – Nechita M. (1997) The Expatriate Assignment: Research and Management Practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, Vol. 35 (1), 80-89.
- Stroh, L. (1995) Predicting turnover among repatriates: can organizations affect retention rates? *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 6 (2), 443-456.
- Stroh, L., Gregersen, H. – Black, J. (1998) Closing the gap: Expectations versus reality among repatriates. *Journal of World Business*, Vol. 33 (2), 111-124.
- Stroh, L., Gregersen, H. – Black, J. (2000) Triumphs and tragedies: expectations and commitments upon repatriation. *International Journal of Human Resource management*, Vol. 11 (4), 681-697.
- Suutari, V. – Brewster, C. (2003) Repatriation: empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14 (7), 1132-1151.
- Suutari, V. – Välimaa, K. (2002) Antecedents of repatriation adjustment: New evidence from Finnish repatriates. *International Journal of Manpower*, Vol. 23 (7), 617-634.
- Syrjäläinen, E. – Eronen, A. – Värri, V. (2007) *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampere University Press, Tampere.

- Tainio, R. (2007) *Suomalainen johtajuus puntarissa*. WS Bookwell Oy, Helsinki
- Tayeb, M. H. (2005) *International human resource management – A multinational company perspective*. Oxford University Press Inc., New York.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2002) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Jyväskylä.
- Ulrich, D. (2007) *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. Talentum, Helsinki.
- Vidal, E. S. – Valle, R. S. - Aragón, I. B. (2008) International workers' satisfaction with the repatriation process. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19 (9), 1683–1702.
- Wittig-Berman, U. – Beutell, N. J. (2009) International assignments and the career management of repatriates: The boundaryless career concept. *International Journal of Management*, Vol. 26 (1), 77-88.
- Yan, A. – Zhu, G. – Hall, D. T. (2002) International assignments for career building: a model of agency relationships and psychological contracts. *Academy of Management Review*, Vol. 27 (3), 373-391.

LIITE 1 TUTKIMUKSEEN OSALLISTUJAT

	Asema*	Työkokemus nykyisessä tehtävässä	Ulkomaankomennuskokemus	Suomalaisten ekspatriaattien määrä tutkimushetkellä
H₁	Manager	yli 1 vuosi	kyllä	alle 40
H₂	Manager	yli 4 vuotta	kyllä	noin 40
H₃	Manager	yli 1 vuosi	ei	noin 50
H₄	Manager	alle 1 vuosi	ei	alle 20
H₅	Manager	noin 1 vuosi	ei	alle 10
H₆	Manager	yli 2 vuotta	ei	noin 70

Haastateltavat henkilöt työskentelivät yrityksissä, jotka ovat henkilöstömääriltään 750–35 000 henkilöä. Yritysten ulkomaankomennukset suuntautuivat ympäri maailman Amerikkaan, Aasiaan, Afrikkaan, Eurooppaan ja Australiaan. Haastateltavat olivat työskennelleet yrityksissään muutamasta vuodesta yli 30 vuoteen. Komennukset kestivät keskimäärin 2-3 vuotta.

* Haastateltavien asemat tutkittavissa yrityksissä olivat samantasoisia. Kaikkien haastateltavien työtehtävät liittyivät ulkomaankomennuksien hallintaan. Tunnistamisen estämiseksi henkilöiden titeileitä ei ole yksilöity.

LIITE 2 TEEMAHAASTATTELURUNKO

Taustatietoja

- Asema yrityksessä?
- Kauanko olet työskennellyt yrityksessä ja nykyisessä tehtävässäsi?
- Oletko itse ollut ulkomaankomennuksella?
- Paljonko Suomen toimipisteistä lähtee henkilöitä ulkomaankomennukselle esim. vuosittain ja mihin maihin?
- Kuinka pitkiä komennukset keskimäärin ovat?

Organisaation tukitoimet paluuprosessin aikana

- Missä vaiheessa (ulkomaankomennusprosessia) kotiinpaluuta aletaan valmistella?
- Ketkä yleensä osallistuvat paluun valmisteluun ja henkilön kotiuttamiseen? Millainen rooli heillä on?
- Miten paluuta valmistellaan (miten siihen valmistaudutaan)? Miten henkilöä tuetaan paluun jälkeen?
- Minkälaisia tukitoimia yrityksessä on käytössä paluumuuttajien pitämiseksi talossa?
- Miten nämä toimenpiteet ovat tuottaneet tulosta?
- Miksi paluumuuttajaa tuetaan paluuprosessin aikana?
- (Jos erityisiä valmisteluja tai tukitoimia ei ole, miksi?)

Kotiinpaluuprosessi haasteena

- Kuinka suuri osa paluumuuttajista työskentelee yrityksessä vielä esim. vuoden jälkeen kotiinpaluusta?
- Mitkä seikat tekevät kotiinpaluuprosessista haastavan? Miksi?
- Mitkä asiat hoituvat sujuvasti?

Muuta lisättävää