



Handelshøyskolen BI - campus Bergen

BTH 14111

Bacheloroppgave - Human Resource
Management

Bacheloroppgave

Navn: Adele Sin Jakobsen, Irmelin Stang

Utlevering: 08.01.2018 09.00

Innlevering: 04.06.2018 12.00

Ansatte på det globale arbeidsmarkedet

Prosessen rundt expatriates



Bacheloroppgave med HRM fordypning

BTH1411

Handelshøyskolen BI Bergen

Vår 2018

*"Denne oppgaven er gjennomført som en del av studiet ved Handelshøyskolen BI.
Dette innebærer ikke at Handelshøyskolen BI går god for de metoder som er
anvendt, de resultater som er fremkommet, eller de konklusjoner som er trukket"*

Sammendrag

I denne bacheloroppgaven har vi valgt å skrive om temaet internasjonal HRM. Vi synes det er et spennende tema som er aktuelt både i Norge og internasjonalt. Det er ikke gjort mye forskning på temaet internasjonal HR i Norge og vi vil derfor ha fokuset vårt med utgangspunkt i det norske organisasjonsperspektivet i det globale arbeidsmarkedet.

Problemstillingen vi har valgt å gå nærmere inn på i denne oppgaven er: “Hvilke utfordringer kan organisasjoner møte på i prosessen ved å ha en expatriate på det globale arbeidsmarkedet?”

En expatriate er en ansatt som reiser til et annet land for å jobbe, ofte sammen med familien. De blir omplassert av arbeidsgiver i en gitt periode før de returnerer tilbake til hjemlandet. Å drive virksomheten i flere land er ikke lenger et hinder for bedrifter og stadig flere benytter seg av expatriates. Om et expatriate oppdrag blir mislykket kan det føre til store økonomiske kostnader for organisasjoner. Renomméet, kunderelasjoner og forretningsmuligheter kan også bli tapt ved et mislykket oppdrag. I oppgaven vår har vi sett på prosessen en organisasjon har i møte med sine expatriates. Vi har dybdeintervjuet tre forskjellige organisasjoner som er etablert i Norge og som har ansatte på det globale arbeidsmarkedet for å kunne svare på problemstillingen vår. Vi drøfter funnene vi har gjort opp mot teori før vi til slutt presenterer det vi tror kan være viktig å ha med i prosessen med expatriates.

Forord

Denne bacheloroppgaven er en del av et treårig studium på Handelshøyskolen BI Bergen våren 2018. Oppgaven gir 15 studiepoeng og er skrevet av to studenter som studerer Økonomi og Administrasjon med Human Resource Management som fordypning.

På vårt femte semester valgte vi Human Resource Management som fordypning hvor vi lærte om HRM. Vi syntes dette var et spennende fag med mange muligheter for å finne et interessant tema til oppgaven vår. I dagens samfunn er det mange muligheter for bedrifter og hvor de ønsker å etablere seg på tvers av landegrenser. At markedet blir mer globalisert gjør at organisasjoner får nye utfordringer. Her kommer internasjonal HR inn og hjelper til med å løse disse utfordringene som det å ha ansatte på det globale arbeidsmarkedet gir.

Vi har lært mye under denne prosessen med å skrive en bacheloroppgave, vi har måtte utfordre oss selv, hatt god arbeidsmoral, struktur og innsats. På grunn av den gode hjelpen og informasjonen vi fikk fra organisasjonene vi har snakket med ble det mulig for oss å skrive denne bacheloroppgaven. Vi vil dermed få takke våre respondenter i Statoil, Siemens og Bedrift 1 (ønsker å være anonym) for deres kunnskap og tid. Vi ønsker også å takke veilederen vår Stig Berge Matthiesen for hjelpen vi har fått underveis.

I denne oppgaven har vi skrevet ut i fra et organisasjonsperspektiv og hvilke utfordringer som kan komme når en bedrift har ansatte på det globale arbeidsmarkedet. Vi har sett på prosessen med å ha en expatriate og hvordan organisasjoner selekterer og forbereder en ansatt som skal dra ut på et slikt oppdrag, hvordan de holder kontakt med dem når de er på oppdrag og hvordan de håndterer repatriation prosessen.

Vi håper dere vil finne denne oppgaven interessant.

Antall ord: 9380

Bergen, 30. mai 2018.

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG

FORORD

1.0 Innledning	6
1.1 Oppgavens formål	6
1.2 Avgrensninger	6
1.3 Oppgavens struktur	8
2.0 Arbeidsmarked og globalisering	9
3.0 Teori	11
3.1 Før avreise	11
3.1.1 Seleksjon	11
3.1.2 Rekruttering	12
3.1.3 Forberedelse	12
3.2 Under oppholdet	16
3.3 Repatriation	17
4.0 Metode	19
4.1 Problemstillingen	19
4.2 Undersøkellesdesign	20
4.3 Metodevalg og datainnsamlingsmetode	20
4.3.1 Dybdeintervju	21
4.3.2 Intervjuguide	21
4.3.3 Intervjuprosessen	22
4.4 Utvalg og utvalgsstørrelse	22
4.5 Analyse og analyseprosessen	23
4.6 Dataens kvalitet	23
4.7 Forskningsetikk	24
5.0 Funn	24
5.1 Før avreise	25
5.1.1 Seleksjon	25
5.1.2 Forberedelse	26
5.2 Under oppholdet	27
5.3 Repatriation	28
6.0 Analyse	29
6.1 Hvordan organisasjoner selekterer og forbereder expatriates?	29
6.1.1 Seleksjon	30
6.1.2 Forberedelse	30
6.1.3 Oppsummering forskningsspørsmål 1	32
6.2 Hvordan organisasjoner holder kontakt med expatriates?	32
6.2.1 Oppsummering forskningsspørsmål 2	32
6.3 Hvordan organisasjoner håndterer repatriation prosessen?	33
6.3.1 Oppsummering forskningsspørsmål 3	33
7.0 Oppsummering	34
8.0 Refleksjon	36

9.0 Videre forskning	36
10.0 Referanseliste	37

VEDLEGG:

VEDLEGG 1 INTERVJUGUIDE TRANSKRIBERT INTERVJU SIEMENS AG

1.0 Innledning

Global mobilitet vil si når ansatte, ofte i følge med familien, blir omplassert til et annet vertsland for en bestemt periode av arbeidsgiveren. Denne type ansatte kalles for expatriates (Caliguiri & Bonache, 2015). For virksomheter i dag er ikke landegrenser lenger noe barriere og stadig flere virksomheter benytter seg av expatriates. Mislykkede globale oppdrag kan medføre store økonomiske kostnader for organisasjonen og for individet som reiser samt skade omdømme og kunderelasjoner (Ashamalla, 1998).

1.1 Oppgavens formål

I denne bacheloroppgaven ønsker vi å ta for oss utfordringer organisasjoner kan møte på i prosessen ved å ha en expatriate og hvordan man håndterer at en expat avbryter oppdraget sitt før det er fullført. Vi har i oppgaven vår valgt å fokusere på organisasjoner som har sine ansatte utstasjonert i ett år eller mer. Vi ser på hvordan organisasjoner forbereder sine ansatte før de blir sendt ut på det internasjonale arbeidsmarkedet, vi belyser måten organisasjoner holder kontakten med sine expatriates under deres opphold og til sist hvordan organisasjoner håndterer repatriation prosessen. Når en expatriate returnerer hjem etter endt oppdrag kalles dette for repatriation (Dowling, Festing & Engle, 2013, s.189). Vi har valgt følgende problemstilling:

Hvilke utfordringer kan organisasjoner møte på i prosessen ved å ha en expatriate på det globale arbeidsmarkedet?

1.2 Avgrensninger

Vi har valgt følgende forskningsspørsmål for og kunne svare på problemstillingen:

1. Hvordan organisasjoner selekterer og forbereder expatriates?
2. Hvordan organisasjoner holder kontakt med expatriates?
3. Hvordan organisasjoner håndterer repatriation prosessen?

For å kunne svare på forskningsspørsmålene har vi samlet sammen teori om expatriates. Vi intervjuet ulike organisasjoner som har ansatte på

langtidskontrakter og hvordan de praktiserer prosessen og deretter sammenlignet svarene opp mot hverandre og teorien.

1.3 Oppgavens struktur

I Oppgaven vil vi først drøfte hva et globalt arbeidsmarked betyr. Videre kommer teoridelen hvor vi forklarer de ulike fasene ved å sende en expatriate ut internasjonalt. Videre presenterer vi vår metodedel som forklarer hvordan vi gikk frem for og løse problemstillingen. Etterfulgt kommer våre funn hvor vi ser på svarene vi fikk fra organisasjonene vi intervjuet. I analysedelen vil vi drøfte funnene våre opp mot teorien og til sist kommer en oppsummering og en konklusjon på elementer vi mener kan bidra til å håndtere prosessen på en positiv måte.

Funn og analyser baseres på våre egne tolkninger og transkriberte intervju med ulike organisasjoner.

2.0 Arbeidsmarked og globalisering

Grunnet en økende internasjonal handel og frie kapitalbevegelser over landegrensene har verden de siste tiårene blitt betraktelig mye mer globalisert enn det var tidligere. Den økende globaliseringen gjør ikke bare import billigere men den påvirker også det globale arbeidsmarkedet. Økt eksport gir bedrifter og organisasjoner adgang til nye markeder, dette gjør at den eksporterende bedriften kan utvide sine produksjoner og ansette flere (Sørbø, 2006).

Globaliseringen skaper et behov for et nytt perspektiv på samhandling, fra det internasjonale synspunktet. Bakgrunnen for det nye perspektivet er forskjellene mellom hjem kulturen og den kulturen som den ansatte kan oppleve når de reiser på et oppdrag i utlandet - disse ansatte kaller vi for expatriates. Alle kulturer har sine egne kjennetegn og egenskaper som er spesifikke for den regionen som eksempel mat, normer, skikker etc.

Kulturen påvirker også måten folk handler på, motivasjonen og tilpasningen til arbeidet. Det er derfor viktig at expatriates som er utstasjonert har gjort seg kjent med vertslandets kultur for og kunne forstå forskjellene fra sin egen kultur i hjemlandet.

På grunn av globaliseringen har verden nå blitt et stort marked hvor landegrenser og kontinenter ikke er en barriere for bedriftene. Human Resource Management (forkortet til HRM) er aktiviteter og tiltak som organisasjonene gjør for å kunne optimalisere menneskelige ressurser på en effektiv måte. HRM er noe ulikt International Human Resource Management (forkortet til IHRM), hvor IHRM er noe mer omfattende og tar for seg sysselsettingen av de ulike internasjonale arbeidstakerne. IHRM inkluderer også kompleksiteten av driften (Dowling, et al., 2013). I følge Morgan utgjør Internasjonal HRM tre dimensjoner. Den første dimensjonen tar for seg tre HRM aktiviteter som utnyttelse, tildeling og anskaffelse. Videre har vi den andre dimensjonen som tar for seg de 3 nasjonale kategorier som HRM aktivitetene består av. Kategoriene er: hjemlandet som hovedkontorene befinner seg i, vertslandet til datterselskapet og vertsland som kan være en kilde til arbeidskraften. Den tredje dimensjonen som består av de tre ulike typer ansatte som man finner i internasjonale organisasjoner. De ulike typene er: PCN, hvor man har ansatte som har samme nasjonalitet som den organisasjonen har, men som er ulikt fra nasjonaliteten i landet de jobber i. Videre

har vi HCN som består av ansatte med samme nasjonaliteten som landet har virksomheten sin i. Den siste er TCN som er ansatte med ulik nasjonalitet fra organisasjonens og landet de jobber i. (Morgan, 1986)

Morgan definerer videre samspillet mellom alle de tre dimensjonene (Aktivitet, land og ansatt) som IHRM. Siden arbeidskraften nå beveger seg over de nasjonale landegrensene kreves det dermed et større perspektiv på vanlige HRM aktivitetene. Man ser også at personlig involvering skiller IHRM fra vanlig HRM, fordi i IHRM er det nødvendig å hente opplysninger som angår den ansattes personlige liv og deres familie. Dette er nødvendig for og lykkes i seleksjons delen og treningen (Morgan, 1986). Videre defineres en annen forskjell mellom HRM og IHRM er at de ansatte reiser rundt i verden til nye land hvor organisasjonen har virksomheten sin i. Man benytter seg av expatriates som er midlertidig bosatt og jobber i utlandet (Dowling, et al., 2013)

Brookfield Global Relocation services fra 2016 konkluderte det at hovedårsaken til at organisasjoner valgte å bruke expatriates var manglende ferdigheter, deres survey viste at 24% av expatriates hadde et behov for og tilegne seg tekniske ferdigheter og 30% av expatriates hadde et behov for ledelse ferdigheter (Douissy & Aldred, 2016)

I dag blir store deler av organisasjoners aktiviteter utført på det internasjonale markedet. Mange opplever og ikke alltid mestre sine internasjonale ansatte. Oppdrag som mislykkes medfører store økonomiske kostnader og tap for både organisasjonen og vedkommende som er på oppdrag. Tapte forretningsmuligheter, svekkede relasjoner til viktige kunder og skade på organisasjonens omdømme er mulige konsekvenser ved mislykkede oppdrag. For en expatriate og deres familier oppleves konsekvensene ved et mislykket oppdrag å være store emosjonelle og karrieremessige tilbakefall (Ashamalla, 1998).

3.0 Teori

Tallet for norske bedrifter som har etablert virksomhet i det globale arbeidsmarkedet har økt veldig. Statistikken fra 1980 viser at i Norges 30 største bedrifter hadde 9 % av de ansatte sin arbeidsplass utenfor Norge og i 2000 var dette tallet steget til 59 % (Farooqui, M & Jordahl, A. 2007).

En expatriate er en som er ansatt i en bedrift og som blir sendt til et annet land for å utføre forskjellige arbeidsoppgaver (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2015). En expatriates kan deles inn i tre faser. Den første fasen handler om tiden før reisen og blir delt inn i seleksjon og forberedelser. Den andre fasen handler om tiden under oppholdet og hva organisasjoner gjør for å holde kontakten med expatriates når de er på reisen. Den tredje og siste fasen handler om tiden etter oppholdet når expatriates er kommet hjem (Ashamalla, 1998).

3.1 Før avreise

Tiden før avreisen er den første fasen i prosessen. Seleksjon og forberedelser av den ansatte som skal reise er en viktig del for IHRM. Det er viktig å ha nok informasjon om forskjeller mellom hjemland og landet expatriaten skal reise til i denne første fasen. For å avdekke hvilke lover, regler, politiske forhold samt hvilke kulturelle og sosiale forhold som gjelder i landet kan man bruke en situasjonsanalyse (Ashamalla, 1998).

3.1.1 Seleksjon

De fleste som jobber innen Internasjonal Human Resource Management, er enig i at det er knyttet bekymring rundt utvalget av kvalifiserte personer som skal jobbe med et internasjonalt oppdrag. De fleste som blir valgt til å dra ut å jobbe er allerede ansatt i bedriften. De har allerede den tekniske ekspertisen og de er kjent med kulturen i bedriften. En progressiv bedrift derimot, har funnet ut at en expatriates trenger mer enn bare tekniske ferdigheter for å lykkes med en jobb i utlandet. De mener at de også må ha global bevissthet, tro på bedriftens internasjonale filosofi og ha en forpliktelse til at bedriften går fremover.

Begrepet seleksjon blir beskrevet som prosessen hvor ledere og andre bruker

bestemte instrumenter for å kunne velge mellom et antall individer som er best egnet til og lykkes i oppdraget (Bloisi, 2007, s139).

3.1.2 Rekruttering

Rekruttering betyr at man fyller en ledig stilling i organisasjonen og man finner to ulike former for rekruttering, ekstern og intern rekruttering. Nyansettelser er ofte en millioninvestering for organisasjonen i den form at de bruker mye tid og penger på utsendelse og en god rekrutteringsprosess er derfor essensielt for å unngå feilansettelser. Man skiller mellom sosiale, økonomiske, teknologiske og politiske elementer som kan være med og påvirke rekrutteringen (Nordhaug, 2012, s 100).

Rekrutteringen blir definert som at man søker etter en kandidat som har den kunnskapen og de kvalitetene som egner seg til stillingen. Det er viktig og samle inn nok informasjon for kunne evaluere hvem som burde velges og dette gjøres i seleksjonsdelen. Når man forvalter internasjonale ansatte har man visse kriterier som er med på og påvirke hvordan man selekterer de ansatte. Dette er punkter som tekniske ferdigheter, kompetanse, kulturelle ferdigheter og innstillinger samt språk og oppholdstillatelse (Dowling, et al., 2013. s 124).

3.1.3 Forberedelse

Forskning viser at forberedelser før avreise er positivt knyttet til generell tilpasning og effektiv funksjon av expatriates i deres nye miljø. Amerikanske firmaer bruker den kortsiktige oppfatningen om at forberedelser ikke er garantert for et midlertidig oppdrag for en expatriates. Grunner til dette er at (1) de kan være skeptisk til effektiviteten av forberedelse før avreise, (2) tidsbegrensning mellom valg av expatriates og avreise, (3) upraktisk siden den valgte expatriaten er en leder som har bevist innenlands rekord og som er godt egnet for jobben og (4) kostnadseffektivitet fordi en expatriate reiser som regel ut alene og er vekke i relativt kort tid.

I motsetning til argumentene over viser fakta at med et oppdrag i utlandet endrer ikke lederen bare arbeid men også måten å leve på. De nye kravene som stilles til expatriates og familien må bli behandlet tilstrekkelig i forberedelsesfasen. Det er

derfor avgjørende at passende forberedelse strekker seg utover den realistiske jobbtilværelsen. Det er anbefalt at forberedelser før avreise inkluderer briefing, flerkulturell og fremmedspråk trening og familie orientering.

3.1.2.1 Briefing

En aktivitet som man bør være tidlig med i den første fasen før avreise er briefing. Det innebærer og gi expatriates den grunnleggende informasjonen de trenger i forhold til arbeidsrelaterte og bo relaterte problemstillinger. Den informasjonen de får i briefing bør dekke selskapets overføringspolitikk, kompensasjon og ytelses pakker, skatter, reise, bolig og skole i vertslandet, ferie og permisjon hjem og hjemreise etter at oppdraget er utført. I tillegg bør informasjonen ha med data som handler om levekår, sosioøkonomiske forhold, kulturelle verdier og hvilke sosiale normer og forretnings-normer som er gjelder i landet til skal på oppdrag i. Hvilke metoder som blir anbefalt å bruke under briefing varier. Det kan være lyd og video presentasjoner, møte med lokale rådgivere, møte med andre som tidligere har jobbet i samme område eller et besøk til vertslandet. Det kan også være viktig å ha realistiske forventninger til å jobbe og leve i det nye miljøet og denne kunnskapen kan være med på å hjelpe expatriates til å vurdere om han/henne er egnet for oppdraget (Ashamalla, 1998).

3.1.2.2 Trening

Etter briefing kommer trening. For at en bedrift skal være kostnadseffektive når de sender ut expatriates må de fokusere på trening rettet mot expatriates spesifikke behov og ikke bare briefing. Flerkulturell trening og trening på fremmedspråk er to måter som er antatt å være avgjørende i den første fasen. Denne treningen hjelper den som skal reise til å få kunnskap, ferdigheter og holdninger som er nødvendige for å kunne takle sjokket som kommer kort tid etter man har kommet frem til landet de skal på oppdrag i. Når det blir et problem å tilpasse seg det nye miljøet kan kultur og språkkunnskapene være med å gjøre overgangen lettere (Ashamalla, 1998).

Kultur og språk ferdigheter fremmer også verdsettelse av sosiale normer like mye som de forretningsmessige og etiske normene i landet. Disse normene hjelper expatriates med å unngå å gjøre feil samt å oppnå respekt og tillit fra lokale

partnere. Et av de viktigste utfallene som kommer av flerkulturell trening er kulturell bevissthet. Man har ulike fasiliteter som arbeider med mennesker som har forskjellige sosiale verdier og atferdsmønstre. En leder som er effektiv i selskapets hovedkontor vil ikke nødvendigvis være like effektiv i selskapets avdelinger i utlandet. De tekniske ferdighetene er like viktige men evnen til å jobbe med enkeltpersoner, grupper som er mangfoldige og som fungerer i henhold til ulike forretnings normer er spesielt viktig for en expatriate.

Det er ingen spesifikke metoder for flerkulturell trening som er anbefalt for å hjelpe bedrifter å trene sine expatriates, men det er noen ting som kan være nyttig å vurdere. Det kan være nyttig å se på (1) hvordan kulturen påvirker arbeidsforholdene, (2) hvordan det å forstå forskjeller kan føre til samarbeid og produktivitet, (3) en gjennomgang av amerikanske verdier og forutsetninger relatert til individualisme/kollektivism, makt/distanse, kommunikasjon/identitet og se hvordan disse verdiene og forutsetningene kan sammenlignes med landet de skal reise til, (4) et flerkulturelt treningsprogram kan også gi et forum for expatriates til å sette pris på deres egen rolle i firmaets globaliseringsprosess, (5) et flerkulturelt treningsprogram gir i tillegg grunnleggende informasjon om landets historie, arv, religion, sosiale normer, politisk ideologi, økonomiske forhold, demografi og sikkerhets og levekår. Flerkulturell trening bør kombineres med trening i fremmedspråk. Det er avgjørende at expatriates har kunnskap om språket til det landet de skal reise til for at oppholdet og arbeidet der blir vellykket. Språkkunnskaper gir en rask og jevn tilpasning til lokalmiljøet. Det øker også effektiviteten når de arbeider direkte med utenlandske kollegaer, samarbeidspartnere eller kunder i landet. Det reduserer potensialet for feil i kommunikasjonen og gjør forretningsforhandlinger mer nøyaktig og kjappere. Å kunne språket utstråler en interesse for kulturen og det hjelper å kunne forstå verdensperspektivet til de man skal jobbe og bo med. Dette er viktig både for expaten og familien for at de skal få en trivelig og produktiv opplevelse i utlandet. En undersøkelse utført på Fortune på 500 firmaer viser kun 30-45% av firmaene at de tilbyr en form for flerkulturell trening til sine ansatte før de flytter til utlandet. I tillegg har de fleste av firmaene som tilbyr en slik trening en tendens til å begrense seg til en smal briefing som gir begrenset informasjon om landets politiske, økonomiske og generelle levekår (Ashamalla, 1998).

3.1.2.3 Familie orientering

Den tredje aktiviteten som er viktig i før avreise fasen er rettet mot familien til expatriates. Det viser seg stadig at nøkkelen til suksess med expatriates påvirkes av hvor godt familien tilpasser seg det nye miljøet. En av de to største grunnene til at amerikanske expatriate oppdrag ikke blir vellykket er på grunn av familien sin evne til å tilpasse seg. Studier som så på problemer med familien fant ut at det bare var noen få bedrifter som tilbyr en form for før-avreise trening eller orientering for expatriates familie. Familiemedlemmer er ofte mer mottakelige for kulturelt sjokk. Det er familien som står overfor den mest vanskelige prosessen med å takle det nye ukjente sosiale og kulturelle livet mens expatriates er opptatt med sitt nye oppdrag. Det er ektemannen eller konen som følger med som må håndtere at barnas utdanning i hjemlandet blir avbrutt, at kontakten med familie og venner blir mindre og noen føler også tap av selv verdighet og identitet. Situasjonen kan også bli enda mer stressende om de må forlate jobben og gi opp karrieren for og reise. Mange av disse problemene som er relaterte til familien kan reduseres ved bruk av gjennomtenkte forberedelses programmer før avreise.

Ved å gi flerkulturell og fremmedspråkstrening, orienteringsarbeid og en forhåndsvisning av hvordan det nye livet vil bli er viktig. En intensiv forberedelse før avreise kan koste organisasjonen mye men kostnadene ved et mislykket oppdrag kan bli høyere (Ashamalla, 1998). Det har blitt vist at den direkte kostnaden med at bare én expatriate med familien avbryter og drar hjem fra et oppdrag, kan dekke alle kostnadene for å etablere et omfattende før-avreise forberedelses program som kan være nyttig for selskapet i mange av deres fremtidige internasjonale oppdrag. Flere forskere har understreket at uansett hvor tidkrevende og dyrt det er, er et før avreise forberedelses program for expatriate og familiene deres en forutsetning for suksess i utlandet. Omfattende forberedelses aktiviteter inkludert orientering, flerkulturell trening, språkopplæring og familie orientering kan gjøre overgangen lettere og bidra til å utvikle produktiv expatriation. Dette kan også redusere høye failure rates og høye kostnader forbundet med nederlag.

3.2 Under oppholdet

Det å ha et balansert fokus mellom vertsland og hjemland er viktig. Er det et overdrevent fokus på hjemlandet kan man risikere at dette går utover ytelsen under oppholdet i vertslandet. En annen konsekvens som kan medføre er at den ansatte bryter oppdraget før det er ferdig og returnerer til hjemlandet. Sett fra en annen side kan man oppleve at overdrevent fokus på vertslandet kan skape et mindre oversiktlig, og dårlig innblikk i situasjoner som er i hjemlandet, som kan føre til en økt sannsynlighet for at den ansatte opplever et kultursjokk ved returnering til hjemland. Man ønsker derfor og ha som mål og ha et balansert fokus mellom hjemland og vertsland slik at man lettere kan fullføre et suksessfullt oppdrag. (Dowling, et al., s.192)

For å kunne oppnå en effektiv ytelse av alle expatriates er støtte under oppholdet viktig. En bekymring noen expatriates opplever er tap av synligheten sin i hjemlandet sitt. Ansatte opplever internasjonale oppdrag som risikofylt og når ansatte føler slike bekymringer kan dette gå på bekostning av effektiviteten i arbeidet deres. Overordnede og HR-ansatte i hjemlandet må gi tilstrekkelig støtte og vise hensyn til viktigheten av den ansattes behov for og holde kontakten med sine familier (Ashamalla, 1998). Og ha gode kommunikasjonskanaler vil dermed være en viktig faktor for at den ansatte skal føle seg oppdatert på situasjonen som er i hjemlandet. Ved og tilby expatriates jevnlig hjemreiser og besøk av ansatte fra kontorer i hjemlandet kan dette medvirke at en expatriates på et internasjonalt oppdrag ikke føler seg isolert eller glemt.

Mentorprogrammer er en av hjelpemidlene som benyttes for og kunne opprettholde kontakten under oppdraget. Mentoren hjelper den ansatte med å tilpasse seg vertslandet og samtidig koble den ansatte til hjemlandet. Noen globale organisasjoner pålegger i tillegg HR avdelingen i hjemlandet til å holde regelmessig kontakt med familiene og pårørende til expatriates, for og redusere belastningene ved å flytte. Det er derfor i begynnelsen av et opphold spesielt viktig med sosial konsultering gitt av andre expatriates som har vært i vertslandet en periode. Dette inkluderer også familien. Meningen bak metodene er og kunne best mulig støtte og hjelp til expatriates og deres familier, slik at oppholdet blir mer behagelig i oppdragstiden (Ashamalla, 1998).

Ved at man tilbyr expatriates hjemreiser og tilstrekkelig arbeidsrelatert informasjon fortløpende vil man kunne gi den ansatte rette forventning og samtidig gjøre returnering av et oppdrag lettere. Ved hjemreiser kan den ansatte holde kontakt med familie, venner og kollegaer samt oppdatere seg på politiske og økonomiske situasjoner i hjemlandet. Når en expatriates reiser til et vertsland som har en kultur som er helt ulik hjemlandets, kan da returneringen oppleves å bli en vanskelig tilvenning. Derfor pålegger mange organisasjoner sine ansatte pliktige til jevnlig hjemreiser (Dowling, et al., 2013, s 191).

3.3 Repatriation

Den siste delen av prosessen er når oppdraget er fullført og expatriaten skal vende tilbake til hjemlandet for videre karriere. Denne fasen kalles repatriation og blir ofte litt glemt. Det å reise tilbake til hjemlandet kan oppleves å være like utfordrende som å reise ut. Likevel er det mange som har en oppfatning at denne fasen er mindre krevende. Hvor mange år man har vært utstasjonert i vertslandet, kvalifikasjoner hos den ansatte, alder, erfaringer og holdninger til ledelse, bidrar til å påvirke problemer som er knyttet til repatriation prosessen (Ashamalla, 1998). Akkurat som at et nytt miljø kan skape utfordringer når man starter et oppdrag i vertslandet, kan en overgang tilbake til hjemlandet også være vanskelig. En expatriate som har vært bosatt i vertslandet over en lengre periode vil kunne oppleve det som vanskelig og stressende å tilpasse seg tilbake til kulturen hjemme.

Typiske utfordringer man kan møte i en repatriation prosessen er som følgende: ofte blir repatriation sett som en enveis prosess og ansatte blir ofte sendt ut på oppdrag under forhold hvor det er et sterkt behov for en expatriate snarest. Grunnet tidspresset vil det i slike tilfeller legges lite vekt på hvordan repatriation prosessen burde foregå og hvilken type stilling den reisende vil vende tilbake til. For expatriaten vil dette kunne være demoraliserende og medføre at den ansatte forlater organisasjonen ved endt oppdrag. Andre utfordringer man kan møte i en repatriation er at den ansatte kan oppleve å miste kontakten med hjemlandet under oppholdet på grunn av dårlig kommunikasjon. Om organisasjonen har gjennomgått noen endringer under oppholdet vil expatriaten kunne oppleve og ikke kjenne seg igjen ved hjemkomst. Etter flere år i vertslandet kan expatriates

besitte kunnskaper som ikke oppleves at blir utnyttet, og den ansatte kan ha forventninger om f.eks. forfremmelser som ikke blir møtt. Til sist kan det og omstille seg tilbake til hjemlandets kultur og normer være vanskelig og expatriaten og deres familier kan oppleve et omvendt kultursjokk (Ashamalla, 1998). Om ikke den ansatte er riktig forberedt kan det oppstå traumatiske opplevelser. Ofte ser man at det er vanskeligere å tilpasse seg tilbake til hjemlandets kultur etter et endt oppdrag, enn det var å tilpasse seg til vertslandets (Dowling, et al., s. 189-190).

For organisasjoner som ønsker å maksimere fordelene ved å ha internasjonale oppdrag vil repatriation prosessen være viktig. Måten organisasjonen håndterer en repatriation prosess kan være avgjørende. Om den ansatte returnerer til en stilling hvor en opplever at internasjonal erfaring blir verdsatt, vil dette være assosiert som et positivt karrierevalg og virke oppmuntrende og organisasjoner vil kunne ha en større stab og velge mellom når internasjonale oppdrag blir nødvendig. På en annen side kan organisasjoner som ikke belønner internasjonale oppdrag ved returnering oppleve og ha en negativ effekt på den ansatte og internasjonale oppdrag kan dermed oppleves som risikofylt og en kan avstå fra fremtidige oppdrag (Dowling, et al., 2013, s. 200).

Historien om en senior ingeniør fra et elektronikkfirma, er typisk for mange expatriates. Mannen ble sendt til Saudi-Arabia på en fireårig kontrakt. I løpet av de fire årene lærte han seg flytende arabisk, anskaffet seg nye tekniske ferdigheter og knyttet bekjentskap med viktige forretningsfolk i det saudiske samfunnet. Etter å ha returnert hjem etter endt oppdrag ble han sjokkert over å oppleve tilsnakk fordi «måten ting gjøres i Saudi-Arabia har ingenting med måten vi gjør ting på hjemme». Han ventet deretter i ni måneder på en permanent stilling som også ga han mindre autoritet enn hva han hadde utenlands. Ingeniøren forlot selskapet noen måneder senere og endte opp med å bruke ferdighetene han hadde fått under utenlandsoppholdet i sin nye jobb (Gregersen, 1999).

Repatriation prosessen kan ende som en negativ opplevelse av flere årsaker. Først, selv om hovedkontoret i hjemlandet gir liten tanke på retur, mener expatriates at et vellykket utenlandsoppdrag er en prestasjon som fortjener anerkjennelse. De ønsker å bruke sine nye ferdigheter og kunnskaper ved hjemkomst og kan ofte bli

litt skuffet fordi forventningen om anerkjennelse ikke møtes. Skuffelsen kan være spesielt sterk for expatriates som har blitt til vandt til uavhengigheten under sitt utenlandsopphold og må returnere til en mindre autoritær stilling. Endringer internt og eksternt i virksomheten kan også gjøre hjemkomst vanskelig. Selskapet kan ha gjort endringer i toppledelse, omorganisert rapporteringsstrukturen eller til og med omformet sin kultur. Ting endres også i det personlige livet. Venner kan ha flyttet eller barna kan synes det er vanskelig og gå tilbake til skolen og forholde seg til gamle lekekamerater (Gregersen, 1999). Repatriation prosessen bør derfor foregå på samme måte som ved utreise og den ansatte bør forberedes minst 6 måneder før oppdraget i vertslandet er fullført. Man burde i tillegg gjennomføre en vurdering av den ansatte for og kunne finne en passende stilling som den hjemreisende kan returnere til ved endt oppdrag. Man burde også ha debrifing og reorienterings-programmer for og hjelpe den ansatte og deres familier å tilpasse seg til hjemlandet igjen (Ashamalla, 1998).

4.0 Metode

I kommende kapittelet tar vi for oss tilnærminger som vår kvalitative oppgave bygger på. Vi belyser valg av problemstilling, samt undersøkelsesdesign og deretter metodiske valg. Metoder er at man finner tydelige meninger og forklaringer til undersøkelsen som er foretatt og ofte blir informasjonen overført til data eller tekst. Vi vil se på vår metode for innsamlingen av data ved å se på dybdeintervju og intervjuguide. Vi vil videre presentere vårt utvalg og analyse hvor vi deretter avslutter med forskningens forskningsetikk og kvalitet.

4.1 Problemstillingen

I denne oppgaven har vi valgt problemstillingen «**Hvilke problemer kan organisasjoner møte på i prosessen ved å bruke en expatriate?**»

Ved hjelp av tre dimensjoner kan man i forskningsprosessen ta lettere valg ved å analysere problemstillingen. De tre dimensjonene handler om hvor klar eller uklar problemstillingen er, om den er forklarende eller beskrivende og til slutt om vi vil generalisere eller ikke. Vi valgte en åpen problemstilling på bakgrunn av at vi på forhånd visste lite om det fenomenet vi ville undersøke. Undersøkelsestypen vi

valgte var dermed eksplorerende. Vi ønsker i oppgaven og forklare prosessen og de ulike fasene ved å forvalte expatriates.

4.2 Undersøkellesdesign

Ressurser og tid kan avgrense forskeren til og undersøke kun det antallet enheter som er nødvendig for å kunne få en fullverdig oversikt. Vi har valgt en uklar og ikke generaliserende men beskrivende problemstilling, har vi derfor et mer intensivt undersøkelsesdesign. Det vil si at vi valgte å fokusere på et færre antall enheter. Fenomenet vi ønsker å undersøke vektlegges mer enn selve konteksten. Vi har i oppgaven undersøkt ulike bransjer og organisasjoner som forvalter expatriates. Vi foretar undersøkelsen med utgangspunkt om at de ulike respondentene har forskjellige oppfatninger.

Vi har valgt å samle inn data fra kortere og avgrensede perioder og kan sees som en tverrsnittsundersøkelse. En slik undersøkelse gir informasjon og variasjoner og man vil kunne se sammenhenger i de ulike fenomenene på et tidspunkt. I oppgaven sammenlignet vi dataene fra de ulike organisasjonene om hvordan de håndterte expatriates.

4.3 Metodevalg og datainnsamlingsmetode

Vi har i oppgaven valgt å bruke en problemstilling som er beskrivende og benyttet derfor en kvalitativ metode. Da samles data inn ved å bruke ord og få enheter (Jacobsen 2015, 145). Når man tar i bruk en metode handler det om at man går en bestemt vei mot et mål og når man ønsker å undersøke et fenomen som det tidligere er lite forsket på vil en kvalitativ metode være best egnet. Ønsker man å få en dypere forståelse av fenomenet vil dette også være den mest hensiktsmessige metoden. For og kunne besvare vår problemstilling valgte vi denne metoden (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2011, s.32)

Vi valgte å bruke intervju som datainnsamlingsmetode og benyttet oss av et semistrukturert intervju hvor vi hadde intervjuguiden som utgangspunkt i alle intervjuene vi utførte. I en slik metode har man spørsmålene forhåndsbestemt og man stiller de samme spørsmålene til samtlige kandidater, i den samme rekkefølgen. I noen tilfeller vil gjerne oppfølgings spørsmål være nødvendig men i

utgangspunktet får alle kandidatene det samme hovedspørsmålet, alle blir behandlet likt men intervjuet formes samtidig ut i fra kandidatens svar. Denne formen for intervju får ofte kandidaten til å føle seg trygg og intervjuene oppleves mer som en samtale enn et forhør.

For og kunne ha et sammenligningsgrunnlag mellom kandidatene valgte vi og bruke spørsmål med åpne svar. Når man gjennomfører intervju kan intervju effekt og kontekst effekter. Når tilstedeværelsen til intervjuer bidrar til å skape visse resultater kaller vi dette intervju effekt. Steder og omgivelser hvor man utfører intervjuet kan også bidra til og skape resultater (Jacobsen, 2015, s. 173).

4.3.1 Dybdeintervju

Dybdeintervju er en kvalitativ datainnsamlingsmetode. Innsamlingen av data foregår ved at man intervjuer en kandidat om gangen om et definert fenomen. Et dybdeintervju er best egnet når man ønsker og få informasjon og detaljer om et individs tanker og/eller adferd. Den mest brukte metoden for å hente inn kvalitativ data er ved å gjennomføre intervju (Johannessen, et al., 2011).

Om det er noen få enheten man ønsker å undersøke vil et individuelt intervju være best egnet. Man får frem personlige holdninger og meninger. De individuelle intervjuene er praktiske i forhold til det at man får fram kandidatens holdninger om et spesifikt fenomen og hvordan det blir tolket. Transkribering og forberedning av data kan være en tidkrevende prosess og skaper ofte en begrensning for hvor mange man kan intervjuer.

4.3.2 Intervjuguide

Samtalene bruker som oftest og foregå uten et fastlagt spørreskjema, dette er fordi man ønsker at kandidaten skal kunne snakke fritt om tema uten at intervjuers spørsmål skal være avgjørende for informasjonen som samles inn. I oppgaven vår har vi valgt å bruke en intervjuguide med et bestemt tema og rekkefølge på spørsmålene. Intervjuguiden er bygget på teorien som har blitt brukt i oppgaven og som samtlige av intervjukandidatene benyttet. For at kandidatene skulle kunne utdype sine svar slik de ønsket, har vi benyttet oss av åpne spørsmål (Jacobsen, 2015, s.150). For og kunne belyse prosessen og utfordringene en virksomhet kan

møte på i forvaltningen av expatriates har vi har stilt spørsmål med tre tema som utgangspunkt. Temaene som ble spurt om handlet om utreise, hvordan virksomheten holdt kontakten med sine expatriates under oppholdet i vertslandet og prosessen ved hjemreise (repatriation). Vi gjennomførte et ansikt-til-ansikt intervju samt to telefonintervju.

4.3.3 Intervjuprosessen

Under intervjuene brukte vi gjennomsnittlig 30-45 minutter per kandidat. Vi spurte på forhånd om vi kunne bruke båndopptaker under intervjuet for og gjøre transkriberingen lettere. En av kandidatene ønsket ikke opptak. I tillegg til båndopptaker tok vi notater under hele intervjuet. Vi opplevde at kandidatene ga oss utfyllende svar og at flere av spørsmålene ble besvart under samme spørsmål. Når selve intervjuene var gjennomført, transkriberte vi all data.

4.4 Utvalg og utvalgsstørrelse

Datainnsamlingsmetoden som ble benyttet i oppgaven var individuelle intervju, som var basert på et utvalg av enkeltpersoner. Kandidatene ble utvalgt på bakgrunn av informasjonen vi var ute etter. Vi har avgrenset ned målgruppen og rettet fokuset på etablerte virksomheter i Norge som sender sine ansatte ut til andre avdelinger på det internasjonale arbeidsmarkedet i en bestemt periode på ett år eller mer før de vendte tilbake til Norge. Målet våres var og få snakket med mennesker innenfor denne målgruppen som besatt informasjon om hvordan deres virksomhet forholdt seg til prosessen, hvordan de opprettholdt kontakten under deres opphold og hvordan repatriation prosessen ble håndtert. vi valgte å intervjué én representant fra virksomheten for og få et større bilde av funnene.

For og komme i kontakt med potensielle intervjukandidater brukte vi telefon og e-post. En fordel ved å kontakte dem over telefon er at man sparer tid og ekstra kostnader man ville brukt ved å møte opp personlig (Johannessen, et al., 2011, s.114).

Først ringte vi til kandidatene vi ønsket å intervjué og presenterte kort hva oppgaven skulle handle om og vi fikk deretter en e-post hvor vi sendte mer informasjon om oppgaven og tema vi ønsket å snakke om. Vi avtalte videre over

e-post dato for intervju og videresendte vår intervjuguide slik at kandidatene kunne få mulighet til og forberede seg til intervjuet.

4.5 Analyse og analyseprosessen

Dataanalysen i en kvalitativ metode tar utgangspunkt i den teksten som kommer fram av intervjuet (Johannessen, et al., 2011, s 100). Når man sammenligner intervjuene opp mot hverandre kan man finne mønstre og avvik. Detaljer fremheves og man kan få en helt ny innsikt i fenomenet.

Når intervjuene var gjennomført satt vi igjen med både lydopptak og notater som skulle transkriberes. Når vi var ferdig med å renskripe intervjudata lette vi etter elementer som var direkte relevant for problemstillingen og identifiserte videre fellestrekk samt ulikheter i dataene. Når vi var ferdig med å analysere intervjuene vurderte vi våre funn opp med den teorien og forskningen vi hadde funnet på forhånd

4.6 Dataens kvalitet

Dataen må være troverdig og bekreftbar. Validiteten forteller oss om vi faktisk måler det vi ønsker (Johannessen, et al., 2011). For og finne mer ut om fenomenet var vi nøye på hvilke kandidater vi kontaktet til intervju. Dette var fordi vi ønsket og komme i kontakt med personer som hadde den erfaringen og kunnskapen som var nødvendig for og kunne sikre oss realistiske data. Dataens reliabilitet forteller oss om resultatene vi finner er til å stole på. Vi har prøvd og styrke dataens validitet ved å transkribere intervjuene rett etter gjennomføring var fullført.

Siden vi i oppgaven valgte å benytte oss av en fenomenologisk tilnærming hvor vi ville forstå fenomenet gjennom andres oppfatning (Johannessen, et al., 2011, s82). Datainnsamling gjennom den kvalitative metoden tar for seg bred informasjon fra et fåtall analyseenheter. Informasjonen som blir hentet overføres deretter videre til tekst.

4.7 Forskningsetikk

«Etikk handler om prinsipper, retningslinjer og regler for vurdering av om handlinger er riktige eller gale» (Johannessen, et al., 2011, s 89). Samtlige kandidater har samtykket til å delta i intervju og all informasjon som kommer frem i intervjuene brukes kun i forbindelse med oppgaven. Før vi satte i gang intervjuene ble alle kandidater spurt om tillatelse til båndopptak. Deretter avklarte vi med kandidatene individuelt om vi fikk lov til å bruke organisasjonens navn samt kontaktpersonen vi intervjuet i oppgaven eller om de ville være anonyme. I ettertid sendte vi ferdig transkriberte intervjuet tilbake til kandidatene for godkjenning.

5.0 Funn

Funnene våre baseres på intervjuene som er gjennomført med organisasjonene. Vi har i oppgaven lagt inn et transkribert intervju som vedlegg i oppgaven.

Samtlige organisasjoner vi utførte intervju med, benyttet expatriates som reiste ut og hadde ulike årsaker for hvorfor de benyttet seg av expatriates, se tabell 5.1.

Tabell 5.1 årsaker for å benytte expatriates.

	Ledig stilling	Leder utvikling	Organisasjonsutvikling
Bedrift 1		x	x
Siemens	x	x	
Statoil	x	x	x

Bedrift 1 hadde behov for tilknytning til hovedkontoret. De vektlegger og ha ledere som har erfaring samt kunnskaper om kultur og globalt arbeidsmarked. De anser global kompetanse som viktig. Hos Siemens står karriereutvikling og personlig utvikling i fokus og hovedgrunnen til at de benytter expatriates er for og fylle en spesifikk stilling i vertslandet. Når Statoil sender sine ansatte ut er det også enten for en spesifikk stilling eller for opplæring. Tanken er at man ønsker og ha en skandinavisk lederkultur i organisasjonen.

5.1 Før avreise

Perioden før avreise gjennomfører samtlige organisasjoner en situasjonsanalyse. De funnene vi har gjort er basert på de organisasjonene vi har intervjuet. vi har lagt ved et vedlegg hvor det ligger et transkribert intervju vi har gjort og de resterende transkriberte intervjuene våre kan fås ved forespørsel.

5.1.1 Seleksjon

Bedrift 1 ser etter ansatte som har et eget ønske om å reise og som har forståelse for andre kulturer. De velger en person de ønsker å utvikle videre. For å gjøre det bruker de adferdstester og psykologi tester. Det er stor variasjon i forhold til hvem som reiser, det er alt fra opplæringsstillinger til lederstillinger.

Statoil legger ut ledige stillinger de har i andre land på det interne arbeidsmarkedet deres hvor ansatte selv kan søke om det er av interesse for de. De bruker holdnings tester for å finne ut om kandidaten er kvalifisert og egnet for det oppdraget de søker på. De ser etter ansatte som har en internasjonal tankegang og personer de tror kan dra på oppdrag i forskjellige land. Det er viktig at den ansatte som skal reise har en åpen tankegang. De fleste i Statoil vil ikke bli en expatriate men for å kunne bli en leder på et høyt nivå er det forventet at man har hatt et oppdrag utenfor Norge som en del av karrieren.

Siemens har som en forutsetning at utstasjonering kan være aktuelt for alle som blir ansatt i bedriften. De gjør alle oppmerksom på dette i ansettelseskontrakten. Det er noen jobber som innebærer at man må jobbe i utlandet. De ser etter kandidater til å reise som kan den interne kulturen i firmaet godt. De bruker tester når de rekrutterer ansatte. De har tre typer for expatriates, først er det rene

forretningsreiser, de som er ute på oppdrag og jobber med installasjoner, montering osv og så er det de som blir sendt ut på mer tradisjonelle expat oppdrag som gjerne skal ta en høyere administrativ stilling.

Tabell 5.2 seleksjonskriterier.

	Eget ønske om reise	Bruk av tester	Fremtidige jobber
Bedrift 1	x	x	
Statoil	x	x	x
Siemens		x	x

5.1.2 Forberedelse

Samtlige av organisasjonene vi utførte intervju med tilbydde pakkeløsninger til sine utreisende expatriates. Hva pakkene inneholder varierer fra organisasjon til organisasjon og er veldig situasjonsavhengig. De har forskjellige måter å løse hvordan de forbereder sine ansatte før de skal reise ut på et expat oppdrag. De har også forskjellige måter å forberede familiene som skal være med på.

Hos bedrift 1 blir de ansatte og eventuelt familie invitert til orienteringsmøte hvor ordningene blir gjennomgått. De gir tilbud om å reise ut å se landet og stedet de skal på oppdrag til, her kan også familien bli med. Når de er på oppdrag vil helseforsikring bli dekket av bedriften. Familiene får tilbud om konsulent, de får brosjyrer og om de ønsker det kan de få kurs i språk. Om familien velger å bli værende i hjemlandet tilbyr bedriften reiser slik at de kan dra å besøke expatriates i vertslandet.

Statoil har gjort det litt annerledes enn bedrift 1 i forberedelsesfasen, de har en separat avdeling som er ansvarlig for global mobilitet. De ansatte som jobber i denne avdelingen har et innledende møte med expatriaten som forteller om prosessen med expatriate, hva som er forventet og hva som vil bli gjort for den som skal reise. De får en kontaktperson fra denne avdelingen som skal følge de opp under hele prosessen. Statoil gir også språktrening og kulturell trening for de som skal flytte, dette gjelder også familiene. For at ektefellen og barna skal ha mulighet til å være med på disse treningene er det lagt opp til å være i en helg. Dette er det eksterne bedrifter som Statoil har samarbeid med som gjennomfører. De snakker generelt om hvordan det er å bo i et land contra et annet. For de familiene som ikke følger med er det ikke noe spesielt som blir gjort bortsett fra at den ansatte som reiser kan pendle hjem oftere enn om familien hadde blitt med.

Siemens gjør ting litt mer likt som Statoil. De har tre egne delegation sentre i verden som de sender ansatte til for å forberede de på et oppdrag i et annet land. Disse delegation sentrene har veldig mye kompetanse. De har briefinger og oppfølging av de ansatte både før de drar ut og når de kommer hjem. Dersom familiene skal være med legger de det opp på en måte som gjør at de blir inkludert og forberedt på oppholdet. Om familiene ikke følger med er det ikke en spesiell oppfølging når den ansatte er ute, i så fall er det den nærmeste lederen som har en rolle.

5.2 Under oppholdet

For å holde kontakt med den ansatte under oppholdet har bedrift 1 konsulenter som besøker utekontorene, de organiserer også konferanser en til to ganger i året, ellers holder de kontakt med epost og telefon. For familiene tilbyr de mentorer. Før den ansatte skal reise hjem utfører Bedrift 1 analyser av den ansatte og prøver å finne en egnet stilling ved hjemkomst.

Statoil har en ordning der de ansatte som er på oppdrag vil få en verts leder og en verts HR, men de vil fremdeles ha kontakt med lederen og HR avdelingen i hjemlandet. Kontaktpersonen deres fra den globale mobilitets avdeling vil også ha kontakt med expatriaten og gi oppdateringer underveis i oppholdet. Det er også et

lokalt samspill, videomøter og intern mail. Statoil gir ingen mentor til familien under oppholdet slik som Bedrift 1 gjør, men det de gjør for familien er å tilby karriereveiledning og pensjon støtte om ektefellen har måtte si opp jobben for å følge med den ansatte på oppdraget. De gir også pengestøtte til å bruke på karriereråd og utdanning på universitet. Seks måneder før oppdraget er ferdig skal de begynne å arbeide mot den neste jobben, de må begynne å søke på ledige stillinger som ligger på det interne jobbmarkedet til Statoil. De jobber sammen med HR lederen og lederen som har hovedansvaret for å finne den neste stillingen deres.

I Siemens får du en lokal kontrakt som gjør at du blir en del av den lokale Siemens avdelingen dit du sendes. Personallederen i hjemlandet har også ansvar for å holde kontakt med vedkommende når de er ute på oppdrag. Oppfølgingen fra selve HR avdelingen i hjemlandet har ingen spesiell oppfølging av den ansatte før det nærmer seg retur hjem. Før den ansatte reiser hjem har de briefinger i regi av delegation sentrene.

5.3 Repatriation

Vi spurte kandidatene om hvordan organisasjonene håndterte ansatte som avsluttet deres opphold før det var ferdig. Svarene vi fikk av samtlige kandidater var at dette var noe som ble håndtert gjennom kontraktene og at slike tilfeller vanligvis var uproblematisk. Ingen av organisasjonen vi har intervjuet forteller at de måler avkastning på investering eller turnover.

I Bedrift 1 er det ikke et stort problem at en expatriate avbryter oppholdet, 9 av 10 håndterer å være utstasjonert til oppdraget er ferdig. Det hender også at den ansatte ikke får brukt sine nye kunnskaper som gjør at de velger å slutte innen et par år.

I avtalen Statoil har for en expatriate står det at de har rett på en oppsigelsestid på 3 måneder, så om den ansatte vil søke en ny jobb et annet sted eller om de vil dra tidligere hjem er det fullt mulig og noe som skjer. De opplever veldig sjeldent at et oppdrag blir avbrutt fordi familien ikke klarer og tilpasse seg noe de tror skyldes de gode forberedelsen de gir før avreise.

Siemens har med i policyen deres at en expatriate som avbryter oppholdet før tiden er et scenario som kan inntreffe. Det er mulig å avbryte delegation kontrakten og man har da rett på retur til hjemlandet men ikke nødvendigvis den stillingen man hadde før man dro. Det er gjerne familieforhold som gjør at en ansatt ønsker å avbryte oppdraget. Etter et lengre opphold er du ikke garantert å komme tilbake til samme stilling som før avreise men man er garantert å komme tilbake til Siemens. Det er en prosess som delegation sentrene vil avklare senest 6 måneder før hjemreise. Noen velger også å bli ansatt lokalt der de har vært på oppdrag. En expatriate opparbeider seg ny erfaring og kompetanse når de er ute så de aller fleste får en annen stilling når de kommer tilbake.

6.0 Analyse

For å kunne svare på forskningsspørsmålene våre har vi drøftet funnene våre opp mot teorien og vil for hvert forskningsspørsmål gi en kort oppsummering.

6.1 Hvordan organisasjoner selekterer og forbereder expatriates?

På bakgrunn av kandidatenes svar virker det som at det er tiden før avreise som prioriteres og vektlegges mest. Vi begrunner dette med at kandidatene svarte mye mer og utfyllende på denne delen av prosessen. Dette ser vi også samsvarer med den teorien vi har funnet.

I en organisasjon kan behovet for og sende ut en expatriate oppstå veldig raskt og faren er da at en sender den ansatte ut til vertslandet uten og være helt sikker på at vedkommende er best kvalifisert og egnet til oppdraget og man øker da risikoen for og velge ut ansatte som ikke fyller seleksjonskriteriene slik at oppdraget blir mislykket. For å redusere risikoen kan det og se etter ansatte tidlig i rekrutteringen som tilfredsstillende de kvalifikasjonene når utenlandske oppdrag skal utføres.

Utfordringer med familie er av de vanligste årsakene til at et internasjonalt oppdrag mislykkes. Dette er fordi når familiene følger med så er det litt flere og ta hensyn til og det oppleves at familiesituasjonen ikke alltid passer sammen med de internasjonale oppdragene (Ashamalla, 1998).

Etter å ha gjennomført intervjuene ser vi i funnene våre at samtlige organisasjoner utfører en situasjonsanalyse av vertslandet expatriaten skal utføre oppdraget. Det er viktig at en kjenner til de ulike lovene samt de politiske og kulturelle forskjellene mellom vertsland og hjemlandet (Ashamalla, 1998).

6.1.1 Seleksjon

Alle organisasjonene vi intervjuet vektla kompetanse som et viktig element i seleksjonsfasen. Og ha riktig kompetanse er essensielt for og kunne utføre et vellykket oppdrag og samtlige av organisasjonene vi snakket med valgte sine expatriates basert på et utvalgt av ansatte som allerede jobbet i organisasjonen. Organisasjonene vektla også personlige egenskaper som interkulturelle kommunikasjonsevner og den ansattes evne til å tilpasse seg de ulike kulturene som viktige kriterier. Fordelen ved å ha en ansatt som har de riktige personlige egenskapene er at personen lettere tilpasser seg den nye kulturen og samtidig ha de nødvendige språkkunnskapene som behøves. Dette fører til expaten kan prestere bedre samt utføre oppdraget mer effektivt. Dersom en ansatt mangler de personlige egenskapene kan overgangen til vertslandet oppleves mer utfordrende fordi misforståelser forårsaket av språk og kultur. Dette fører til en lavere effektivitet og større sannsynlighet for mistriivsel hos den ansatte. Ved hjelp av ulike tester og analyser kan men lettere vurdere om kandidatene har evnene til og for eksempel kunne tilpasse seg nye kulturer (Dowling, et al., 2013, s. 129). Organisasjonene vi intervjuet brukte slike tester under seleksjonsfasen.

6.1.2 Forberedelse

I alle organisasjonene blir den ansatte forberedt før utreise. Måten forberedelsene foregår på varierer fra organisasjon til organisasjon. For å gjøre overgangen enklere for den ansatte som reiser og familien som følger med til vertslandet er forberedelsene viktig. Dette bidrar også med å begrense risikoen for at den ansatte ikke klarer tilpasningen til vertslandet og returnerer før det er ferdig (Ashamalla, 1998).

6.1.2.1 Briefing

Alle organisasjonene tilbyr forberedelsesmøter og samtlige av alle organisasjonene vi intervjuet tilbød sine expatriates ulike pakker. Hvilken type pakker som blir tilbudt varierer men inneholder for eksempel nødvendig informasjon om reisen, lønn, skatt, bolig, skoler etc. I tilfeller hvor den ansattes familie ikke følger med tilbyr alle organisasjonene familien jevnlig besöksreiser og pre assignments reiser til vertslandet. Briefingen hjelper expatriaten og den familie til og få et realistisk inntrykk av hvordan den nye tilværelsen vil bli slik at tilpasningen lettere. Om ikke briefing ikke er tilstrekkelig kan den ansatte få forventninger til vertslandet som ikke samsvarer med virkeligheten. Andre viktige utfordringer kan bli oversett eller nedprioritert som medfører at oppholdet avsluttes tidligere (Ashamalla, 1998).

6.1.2.2 Trening

Før utreise bør den som reiser trenes i kulturforståelser og språk. Alle organisasjonene tilbyr kurs og en rekke brosjyrer hvor den ansatte kan lære om språkbarrierer samt kultur seminarer. I funnene våre ser vi at bedrift 1 ikke vektlegger denne delen av prosessen på samme måte som Siemens og Statoil. Treningen bidrar til og styrke den ansattes evne til og kommunisere bedre med andre mennesker. I tillegg bidrar dette til og styrke språkkunnskapene og evnen til å håndtere de kulturelle forskjellene bedre (Ashamalla, 1998).

6.1.2.3 Familie orientering

Alle organisasjonene tilbyr expatriaten familier kurs og besöksreiser. I mange tilfeller er det familiene som er mest utsatt for kultursjokk og at familien klarer tilpasningen i vertslandet er dermed essensielt for og lykkes. At familien gjennomgår forberedelser i språk og kultur er et viktig tiltak for å redusere risikoen for mislykkede oppdrag (Ashamalla, 1998).

6.1.3 Oppsummering forskningsspørsmål 1

For organisasjonen kan seleksjonsprosessen og forberedelsene være kostbart og kreve mye tid. Man anser likevel dette som en viktig investering fordi kostnadene ved et oppdrag som mislykkes er veldig stor (Ashamalla, 1998). Gode investeringer i tiden før avreise reduserer risikoen for mislykkede oppdrag. Ved tilstrekkelig trening og informasjon vil den ansatte og dens familie være bedre egnet til og håndtere ulike utfordringer som kan oppstå.

6.2 Hvordan organisasjoner holder kontakt med expatriates?

For både den ansatte som reiser og organisasjonen er tett kontakt og oppfølging viktig. På bakgrunn av intervjuene ser vi at denne delen kunne vært bedre. Hovedkontoret i hjemlandet er som oftest den som holder kontakten men det hender at ansvaret faller på den ansatte. Dersom hovedkontoret i hjemlandet ikke følger opp sine ansatte tilstrekkelig kan frykten for og bli glemt i hjemlandet påvirke kvaliteten på arbeidet (Ashamalla, 1998).

Noen av organisasjonene tilbyr sine expatriates veiledere i vertslandet som kan hjelpe. Vi ser ut i fra teorien at dette er viktig i begynnelsen av oppholdet for å gjøre overgangen til den nye hverdagen lettere (Ashamalla, 1998).

6.2.1 Oppsummering forskningsspørsmål 2

Vi ser fra teorien at å ha balansert kontakt mellom hjemland og vertsland er viktig.

Nødvendig støtte og kommunikasjon fra ledere i hovedkontoret hjemme fører til færre bekymringer og feilaktige bilder av hjemmekontoret. For at et oppdrag skal være vellykket er derfor gode kommunikasjonskanaler og hjemreiser en viktig faktor.

6.3 Hvordan organisasjoner håndterer repatriation prosessen?

Bedriftene har forskjellige måter å løse repatriation prosessen. En bedrift har delegation sentre som tar seg av denne delen av prosessen med expatriates, de har briefing før avreise og etter hjemkomst. Denne prosessen blir startet seks måneder før hjemreise. En annen bedrift gjør analyser av den ansatte og deres muligheter for en ny egnet stilling ved hjemkomst. I en av bedriftene er det den ansatte selv som må starte prosessen med og søker på det interne jobbmarkedet. Denne prosessen kan være vanskelig for den ansatte, hjemreisen kan oppleves som et stort kultursjokk på samme måte som ved utreise. Den ansatte har endret seg, firmaet kan ha endret seg og kulturen kan ha endret seg. Kommunikasjon og validering er to nøkkelord for å hjelpe den ansatte i denne overgangsprosessen. Når disse punktene er på plass vil det bidra til at den ansatte føler seg anerkjent og verdsatt og problemene ved hjemkomst vil være mindre enn hos bedrifter som ikke er flink i denne prosessen. Det er viktig å fokusere på ferdigheter, personligheter, ektefeller og at oppdraget vil gi karriereutvikling, det er viktig at det er opplæring både før og etter oppdraget (Noe, et al., 2015).

6.3.1 Oppsummering forskningsspørsmål 3

Den mest effektive løsningen for en god repatriation er å starte med forberedelser minst et halvt år før oppdraget er utført. Hovedkontoret hjemme har ansvaret for og finne en egnet stilling den ansatte kan komme tilbake til ved hjemkomst. Det vil være en fordel og finne en stilling som en kan få brukt den nye kunnskapen man har tilegnet seg i for og motivere til at flere ønsker utenlandske oppdrag.

7.0 Oppsummering

For at bedrifter skal lykkes med å ha ansatte på det globale arbeidsmarkedet er det viktig at de har en god prosess med expatriates. I denne oppgaven har vi gått igjennom utfordringer bedrifter kan treffe på når de har expatriates. Vi håper denne oppgaven vil hjelpe bedrifter å få et bedre perspektiv på prosessen med expatriates, hva som er viktig og hvordan løse dette på en god måte. Videre kommer de punktene vi synes er viktig å ha med i denne prosessen.

I den første fasen som handler om tiden før avreise er det lurt å utføre en situasjonsanalyse som forteller hva som er annerledes i vertslandet bedriften skal sende expatriates til. Når man forbereder expatriates kan situasjonsanalysen hjelpe dem med hvordan den nye tilværelsen vil bli med tanke på kulturforskjeller, lover, regler, sosiale og politiske forhold. Det er viktig å tenke på hvem som vil reise, hvilken kompetanse og egenskaper de har og familien når man skal i seleksjonsfasen. Forskjellige tester kan hjelpe i denne fasen for å kunne gjøre en bedre vurdering av kandidatenes evner og kompetanse for et oppdrag i utlandet.

Når bedriftene skal forberede den ansatte til å reise er det lurt å inkludere briefing, trening og familie orientering. Her er det også lurt at familien får bli med slik at de lettere skal klare å tilpasse seg den nye tilværelsen og. Under briefing er det viktig at de får all den grunnleggende informasjonen de vil trenge angående arbeids- og bo relaterte problemstillinger som kan oppstå. I land hvor kulturforskjellene er store kan det være lurt å sende expatriates og familien på et besøk til landet slik at de får et realistisk bilde av den nye hverdagen. For at det skal bli lettere å tilpasse seg burde man å gi språktrening og kulturell trening til den ansatte og familien. Kulturell trening vil være med på å gjøre expatriates mer kulturell bevisst og med språktrening vil språkbarrieren bli mindre og feil i kommunikasjonen kan bli unngått. Med å inkludere familien i disse punktene vil det være større sjanse for at alle tilpasser seg bedre og at oppdraget lykkes og ikke avbrytes før tiden.

Under oppholdet er det viktig at kontoret i hjemlandet holder god kontakt med den ansatte som er på reise, det er viktig at de føler seg ivaretatt og sett gjennom hele oppholdet. Organisasjonene kan gi en mentor og en lokal veileder som vil gjøre det lettere å bli integrert i vertslandet. Permisjon hjem er viktig slik at den

ansatte kan oppdatere seg på arbeidssituasjonen hjemme og holde kontakt med familie og venner.

Etter hjemkomst er det lurt at den ansatte blir forberedt på lik linje som ved før avreise. Det er lurt å begynne prosessen med hjemreise seks måneder før oppdraget skal avsluttes. Her er implementering i hjemlandet viktig. Kompetansen og erfaringen til expatriates er blitt større etter et slikt oppdrag og det er derfor viktig at organisasjonen legger til rette for at de skal få en stilling som passer den nye kunnskapen den ansatte har fått. Det er viktig at den ansatte føler at et expatriates oppdrag har en positiv virkning på karrieren. Om familien også har vært med vil det være lurt å gi de råd og veiledning om karriere eller utdanning.

8.0 Refleksjon

Vi understreker at funnene våre er hentet fra organisasjonens perspektiv og gjør derfor oppmerksom på at expatriates kan ha en annen personlig oppfatning enn hva organisasjonen har.

Forskningsprosessen var et nytt område og vi hadde ikke den nødvendige kunnskapen da vi startet med oppgaven. Vi har derfor via selvstudie og oppgaver kontinuerlig tilegnet ny kunnskap om emnet. Vi ønsket og ta for hele prosessen ved å sende ut globale ansatte men på grunn av oppgavens størrelse valgte vi og gi de tre fasene en generell belysning. Siden temaet er lite forsket på var det til tider utfordrende og finne riktig litteratur som kunne besvare forskningsspørsmålene. Mye av forskningen vi klarte og finne om emnet var forskning utført i utlandet, noe som kunne komplisere resultatenes overførbarhet. Ved bruk av kvalitativ metode gjøres en oppmerksom på at feilkilder kan oppstå men metoden kan gi bedre forståelse og informasjon om emnet.

Grunnet tidsbegrensninger var det viktig for oss å begynne med intervjuene snarest. intervjuguiden ble derfor utformet veldig tidlig i prosessen og vi merket at det ikke var alle spørsmål som var like relevant i ettertid men vi mener vi fikk dekket problemstillingen. Utvalget vårt består av 3 organisasjoner som er etablert i Norge og vi benyttet ansikt til ansikt intervju, telefon og e-mail som intervjumetode.

9.0 Videre forskning

For videre forskning kunne det vært interessant og undersøke emnet sett fra en kvantitativ metode fordi man kan da undersøke større utvalg og få et bedre grunnlag for å generalisere funnene. Et annet forslag til videre forskning er og utføre undersøkelsen sett fra en expatriate sin side.

10.0 Referanseliste

- Ashamalla, Maali H. (1998). «Internasjonal human resource management practices: The challenge of expatriation.»
- Askheim, O, Aas, G & Grennes, T. (2008). Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag. Oslo: Universitetsforlaget
- Bloisi, W. (2007). *An introduction to Human Resource Management*. McGraw-Hill Education
- Caligiuri, P., & Bonache, J. (2015). «Evolving and enduring challenges in global mobility.» *Journal of World Business*
- Douiyssi, D., & Aldred, G. (2016). Breakthrough to the Future of Global Talent Mobility, 2016 GLOBAL MOBILITY TRENDS SURVEY. Brookfield Global Relocation Services
- Dowling, P., Festing, M., & Engle, Sr. A D. (2013). *International Human Resource Management* (6th ed.). Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Sørbø, J. (2006). *Globalisering og arbeidsmarkedet*. Rapport om arbeidsmarkedet (Nr. 3-2006), Retrieved from https://www.nav.no/Forsiden/_attachment/805317213?_ts=10dc5f32180
- (Nav.no. Globalisering og arbeidsmarkedet. Lesedato: 06.3.2018: https://www.nav.no/Forsiden/_attachment/805317213?_ts=10dc5f32180)
- Morgan, P. (1986). «International Human Resource Management: Fact or Fiction.» 43-47
- Black, J S & Gregersen, H. (1999). The right way to manage expats (From the march-april 1999 issue).

- Jacobsen, D I. (2015). Hvordan gjennomføre undersøkelser? 3. utgave. Latvia: Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, A., Tufte, P A., & Christoffersen, L. (2010). Introduksjon Til Samfunnsvitenskapelig Metode (4. Utgave). Oslo: Abstrakt forlag.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gehart, B., & Wright, P. (2015). Human Resource Management (9th ed.). Berkshire: McGraw-Hill Education.
- (Farooqui, M & Jordahl, A. (2007). utfordringer knyttet til ledelses- og organisasjonsutvikling i norske multinasjonale selskaper. <https://www.magma.no/utfordringer-knyttet-til-ledelses-og-organisasjonsutvikling-i-norske-multinasjonale-selskaper>