



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiantys veiksniai

Magistro baigiamasis projektas

Julita Skrebytė

Projekto autorė

Prof. Dr. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė

Vadovė

Kaunas, 2020



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiantys veiksniai

Magistro baigiamasis projektas

Žmonių išteklių vadyba (6211LX039)

Julita Skrebytė

Projekto autorė

**Prof. Dr. Vilmantė Kumpikaitė-
Valiūnienė**

Vadovė

Doc. Kęstutis Duoba

Recenzentas

Kaunas, 2020



Kauno technologijos universitetas

Ekonomikos ir verslo fakultetas

Julita Skrebytė

Savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiantys veiksniai

Akademinio sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad mano, Julitos Skrebytės, baigiamasis projektas tema „Savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiantys veiksniai“ yra parašytas visiškai savarankiškai ir visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

(vardą ir pavardę įrašyti ranka)

(parašas)

Skrebytė, Julita. Savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiantys veiksniai. Magistro studijų baigiamasis projektas vadovė prof. dr. Vilmantė Kupmikitė-Valiūnienė; Kauno technologijos universitetas, Ekonomikos ir verslo fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): Verslas ir viešojo vadyba, Žmonių išteklių vadyba.

Reikšminiai žodžiai: ekspatriacija, repatriacija, repatriantas, savarankiškas repatriantas, repatriacijos adaptacija.

Kaunas, 2020. 65 p.

Santrauka

Temos aktualumas. Didėjant tarptautiniam darbo jėgos mobilumui, repatriacijos adaptacija ir su ja susijusios problemos tapo viena pagrindinių žmonių išteklių vadybos problemų. Mokslinėje literatūroje didžiausias dėmesys skiriamas organizacijos siūstiems repatriantams, nors, kaip teigia mokslininkai ir rodo statistiniai duomenys, savarankiškų repatriantų populiacija pasaulyje yra didesnė nei organizacijos siūstų. Mokslininkų skiriamas nepakankamas dėmesys savarankiškų repatriantų adaptacijai organizacijose, ir jos veiksniams, kurie galimai skiriasi nuo organizacijos siūstų ir siunčiamų repatriantų yra pagrindinė šiame darbe nagrinėjama problema.

Projekto objektas – savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiantys veiksniai.

Projekto tikslas – atskleisti savarankiškų repatriantų adaptaciją lemiančius veiksnius organizacijoje.

Projekto uždaviniai:

1. remiantis moksline literatūra, teoriškai atskleisti savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančius veiksnius;
2. sudaryti savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančių veiksnių tyrimo modelį;
3. iširti savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančius veiksnius.

Pagrindiniai projekto rezultatai. Atlikus mokslinės literatūros analizę sudarytas teorinis savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančių veiksnių modelis, kuris apima trys etapus (fazės) – pasiruošimą repatriacijai, repatriaciją ir adaptaciją organizacijoje. Pirmoje fazėje didžiausias dėmesys skiriamas savarankiško repatrianto išankstiniams lūkesčiams, darant prielaidą, kad kuo lūkesčiai labiau atitiks tikrovę, tuo repatriantui bus lengvesnė adaptacija. Antroji fazė – repatriacija. Šioje fazėje savarankiškas repatriantas grįžta į gimtąją šalį ir susiduria su individualių (asmeninių), profesinių, organizacinių ir su darbu nesusijusių veiksnių dedamosiomis. Trečioji fazė – adaptacija organizacijoje tiesiogiai priklauso nuo pirmos ir antros fazių. Jei išankstiniai repatrianto lūkesčiai atitinka realybę t. y. pasireiškia per įvairius veiksnius ir veiksnių dedamąsias, tuomet galima teigti, kad įvyksta repatrianto adaptacija organizacijoje. **Atlikus kokybinį tyrimą, naudojant pusiau struktūruoto interviu metodą**, nustatyta, kad teoriniame modelyje išskirti individualūs (asmeniniai) veiksniai, profesiniai (darbiniai), organizaciniai ir su darbu nesusiję veiksniai, bei jų dedamosios sąveikaudami tarpusavyje lemia savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje.

Skrebyte, Julita. Factors Determining Self-Initiated Repatriates Adjustment in an Organisation. Master's Final Degree Project / supervisor prof. dr. Vilmantė Kumpikaitė-Valiūnienė; School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): Business and Public Management, Human Resource Management.

Keywords: expatriation, repatriation, repatriate, self-initiative repatriate, repatriation adjustment.

Kaunas, 2020. 65 pages.

Summary

The relevance of the topic. With increasing international labor mobility, repatriation adjustment and related issues have become one of the major human resource management challenges. The scientific literature focuses on repatriates sent by the organization, although, according to researchers and statistics, the global population of self-initiated repatriates is larger than repatriates sent by the organization. The researchers pay insufficient attention to the self-initiated repatriates adjustment in organizations, and its factors that may differ from the repatriates sent by the organization is the main issue addressed in this project.

The object of the project – factors determining self-initiated repatriates adjustment in an organisation.

The aim of the project – to reveal the factors determining self-initiated repatriates adjustment in an organisation.

The tasks of the project are as followed:

1. based on the scientific literature, to reveal the factors determining self-initiated repatriates adjustment in an organisation;
2. to create a theoretical research model of the factors determining self-initiated repatriates adjustment in an organisation;
3. to reveal and analyze the factors determining self-initiated repatriates adjustment in an organization.

Main results of the project. After the analysis of the scientific literature, a theoretical model of the factors determining self-initiated repatriates adjustment in an organisation was developed, which includes three phases – preparation for repatriation, repatriation and adjustment in an organization. The first phase focuses on expectations before the repatriation takes place of the self-initiated repatriate, assuming that the more the realistic expectations are, the easier repatriation adjustment will be. The second phase is repatriation. In this phase, the self-initiated repatriate returns to home country and repatriate is expected to affect the different dimensions of repatriates' adjustment to their home countries. The factors are classified into four categories: individual (personal) factors, job factors, organizational factors and non-work-related factors. The third phase – adaptation in an organisation directly depends on the first and second phases. If the prior expectations of the repatriate correspond to reality t. y. manifests itself through various factors and factor components, then it can be said that repatriation adjustment occurs in an organization. **Qualitative research using the semi-structured interview method** revealed that the theoretical model distinguishes between individual (personal), professional (job), organizational and non-work-related factors, and their components interact to determine self-initiated repatriates adjustment in an organisation.

Turinys

Lentelių sąrašas	7
Paveikslų sąrašas	8
Terminų sąrašas.....	9
Įvadas.....	10
1. Repatriantų adaptaciją lemiančių veiksnių problemos analizė	12
2. Repatriantų adaptaciją lemiančių veiksnių teoriniai sprendiniai.....	19
2.1. Savarankiškų ekspatriantų ir repatriantų samprata.....	19
2.2. Repatriantų adaptacijos samprata	25
2.3. Repatriantų adaptaciją lemiantys veiksniai	27
2.4. Repatriantų adaptacijos modeliai	32
2.5. Savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančių veiksnių tyrimo teorinis modelis..	37
3. Savarankiškų repatriantų adaptacijai organizacijoje įtaką darančių veiksnių tyrimo metodologija	39
4. Savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančių veiksnių tyrimo rezultatai ir diskusija	41
4.1. Savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančių veiksnių tyrimo rezultatų bendra apžvalga.....	41
4.2. Savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančių veiksnių tyrimo rezultatai	45
4.3. Savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančių veiksnių tyrimo diskusija	52
Išvados ir rekomendacijos	56
Literatūros sąrašas	58
Priedai.....	66
1 priedas. Pusiaus struktūruoto interviu klausimai	66
2 priedas. Kodų pasiskirstymo matrica	67
3 priedas. Kodų ir subkodų persidengimo matrica.....	68
4 priedas. Organizacinių veiksnių dedamųjų citatų santrauka	69
5 priedas. Su darbu nesusijusių veiksnių dedamųjų persidengimai	72

Lentelių sąrašas

1 lentelė. Populiariausios ekspatriacijos kryptys 2014–2019 metų laikotarpiu.....	13
2 lentelė. Savarankiškų ekspatriantų ir savarankiškų repatriantų sampratos	21
3 lentelė. Organizacijos paskirtiems ekspatriantams / repatriantams, savarankiškiems ekspatriantams / repatriantams ir migrantams / reemigrantams būdingi bruožai	24
4 lentelė. Repatriantų adaptaciją lemiantys veiksniai ir jų dedamosios	29
5 lentelė. Kodų dažnumas tyrime	43
6 lentelė. Tyrimo transkripcijų reikšminiai žodžiai.....	44
7 lentelė. Savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiantys veiksniai ir jų dedamosios	53

Paveikslų sąrašas

1 pav. Ekspatriantų skaičiaus kaita lyginant su pasaulio gyventojų skaičiumi ir migrantų skaičiumi 2013–2021 metais.....	13
2 pav. Ne šalies piliečių užimtumas ES valstybėse nuo visų užimtųjų skaičiaus	14
3 pav. Ekspatriacijos ciklas	19
4 pav. „U“ kreivės adaptacijos modelis.....	32
5 pav. Šešios gyvenimo sritys, kuriose būtina adaptacija	34
6 pav. Repatriantų adaptacijos modelis	36
7 pav. Savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančių veiksnių tyrimo teorinis modelis	38
8 pav. Kodų sistemos sandara.....	42
9 pav. Kodų dažnumas tyrimo transkripcijose	44
10 pav. Pirmos fazės kodų žemėlapis.....	46
11 pav. Dviejų atvejų modelis: skirtingas laikas praleistas priimančioje šalyje	46
12 pav. Profesinių (darbinių) veiksnių dedamosios.....	47
13 pav. Hierarchinė su darbu nesusijusių veiksnių kategorijos sandara.....	49

Terminų sąrašas

Adaptacija (angl. *adjustment*) – individo prisitaikymas prie aplinkos, sąlygų ar reikalavimų (Dabartinės lietuvių kalbos žodynas, n .d.)

Ekspatriantas (angl. *expatriate*) – tarptautinės įmonės darbuotojas, laikinai gyvenantis ir dirbantis užsienyje¹ (organizacijos paskirtas arba savarankiškai išvykęs).

Ekspatriacija (angl. *expatriation*) – darbuotojo darbas priimančioje šalyje tam tikrą laikotarpį.

Informantas (respondentas) – kokybiniame tyrime dalyvaujantis ir tyrėjui duomenis suteikiantis asmuo. Metodologinėje literatūroje vartojama ir respondento sąvoka, bet informantas kokybiniuose tyrimuose yra priimtinesnis (Rupšienė, 2018).

Repatriantas (angl. *repatriate*) – kai ekspatriantas įvykdo savo užduotį (paskyrimą) priimančioje šalyje ir grįžta atgal į gimtąją šalį jis tampa repatriantu (Arman, 2009; Vidal, Valle ir Aragon, 2010; Nery-Kjerfve, McLean 2012).

Savarankiškas repatriantas (angl. *self-initiated repatriate*) – asmuo, pasirinkęs savarankiškai, be organizacijos pagalbos repatrijuoti ir pats atsakingas už savo karjeros plėtojimą (Guo, Porschitz ir Alves, 2013).

Repatriacija (angl. *repatriation*) – grįžimas į gimtąją šalį, po darbo užsienyje tam tikrą laikotarpį (Meuer, Troster, Angstmann ir Backes-Gellner, 2019).

Repatriacijos adaptacija (prisitaikymas) (angl. *repatriation adjustment*) – fenomenas apimantis adaptaciją darbe, adaptaciją bendraujant su tautiečiais ir adaptaciją aplinkoje bei kultūroje (MacDonald, Arthur, 2005).

Priimančioji šalis (organizacija) (angl. *host country / organisation*) – priimančioji šalis (organizacija), į kurią vyksta dirbti ekspatriantas.

Siunčiančioji šalis (organizacija) (angl. *home country / organisation*) – gimtoji arba motininė šalis (organizacija).

¹ <http://www.vlkk.lt/konsultacijos/12342-2016-06-06-07-33-24>

Įvadas

Temos aktualumas. Šiandieniniame globaliame pasaulyje vis didesnę vaidmenį vaidinant tarptautinėms įmonėms ir organizacijoms, žmonių išteklių judumas tarp organizacijų ir valstybių darosi vis plačiau mokslininkų aptarinėjama problema. Apie 1970-sius metus aktyviai imta nagrinėti ekspatriacijos samprata ir su ja susijusios problemos (Black, Mendenhall ir Oddou, 1991). Ekspatriacija mokslinėje literatūroje suprantama, kaip organizacijos darbuotojo paskyrimas dirbti užsienio padalinyje ar organizacijoje tam tikram laikui. Atsiradus ekspatriacijai, mokslinėje literatūroje imta analizuoti ir repatriacija, kuri įvardijama, kaip grįžimas į gimtąją šalį po tarptautinio paskyrimo (Zou, Wildschut, Cable, ir Sedikides, 2018). Ekspatriacija ir repatriacija yra ne du atskiri procesai, o greičiau ekspatriacija yra to paties proceso pradžia, o repatriacija – to paties proceso pabaiga (Lazarova, Caliguri, 2001). Su repatriacija susijusias problemas mokslininkai nagrinėja keletą dešimtmečių, tačiau jų didesnę dėmesį repatriacija ir repatriacijos adaptacija patraukė tik apie 2000-ius metus, ir iki šių dienų šis procesas nėra iki galo išnagrinėtas (Knocke, Schuster, 2017).

Viena iš pagrindinių problemų, susijusių su darbuotojų tarptautiniais paskyrimais, yra didelė repatriantų kaita grįžus atgal į siunčiančiąją, kitaip vadinamą – motininę organizaciją. Tarptautinės žmogiškųjų išteklių vadybos specialistai skiria dėmesį repatriacijos veiksniams, kurie gali prisidėti prie sėkmingo organizacijos repatriantų išlaikymo. Mokslinėje literatūroje tai vadinama repatriantų adaptacija. Mokslininkai teigia, kad repatriantų adaptacija grįžus turi didžiulę įtaką tolimesnei repatriantų karjerai.

Kaip teigia autoriai (Black, Gregersen ir Mendenhall, 1992), iki tol buvo manyta, kad tai nėra problema, juk repatriantai grįžta namo, negi jiems gali reikėti adaptacijos grįžus? Nepaisant minėtos logikos, faktai rodo, kad repatriantų adaptacija nėra lengva. Black et al. (1992) mini, kad atliktų tyrimų rezultatai rodo, kad repatriacijos adaptacija yra sudėtingas procesas, galbūt net sudėtingesnis nei ekspatriacijos adaptacija bei dauguma repatriantų yra nepatenkinti repatriacijos procesu. Apie 25 proc. repatriantų per pirmuosius metus po repatriacijos palieka organizaciją (Black et al., 1992). Tai rodo didžiulę ne tik finansinę, bet ir žmonių išteklių netektį organizacijose.

Nors mokslinėje literatūroje didžiausias dėmesys skiriamas organizacijos paskirtiems ekspatriantams ir repatriantams, tačiau savarankiškai ar dar vadinami savanoriškai ekspatriantai ir repatriantai sudaro vis didesnę pasaulio ekonomikos dalį (Suutari, Brewster, 2000). Mokslininkų skiriamas nepakankamas dėmesys savarankiškų repatriantų adaptacijai organizacijose ir jos veiksniams, kurie galimai skiriasi nuo organizacijos atrinktų ir siunčiamų repatriantų, yra pagrindinė šiame darbe nagrinėjama problema.

Darbo problema – kokie veiksniai lemia savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje?

Tikslas – atskleisti savarankiškų repatriantų adaptaciją lemiančius veiksnius organizacijoje.

Objektas – savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiantys veiksniai.

Uždaviniai:

1. remiantis moksline literatūra, teoriškai atskleisti savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančius veiksnius;
2. sudaryti savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančių veiksnių tyrimo modelį;
3. iširti savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančius veiksnius.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros sisteminė ir lyginamoji analizė, kokybinis savarankiškų repatriantų tyrimas naudojant pusiau struktūruotą interviu.

Darbo naujumas – šis darbas naujas tuo, kad jame dėmesys krypsta ne tik į plačiai mokslininkų analizuojamus organizacijos atrinkus (siūstus) repatriantus ir jų adaptaciją lemiančius veiksnius organizacijoje ir aplinkoje, bet koncentruojamasi į savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje, jiems būdingus adaptacijos veiksnius įsidarbinus organizacijoje gimtojoje (motininėje) šalyje ir, savarankiškų repatriantų adaptacijai organizacijoje yra pritaikomas teorinis modelis sudarytas remiantis plačiai analizuojamais repatriacijos adaptacijos modeliais.

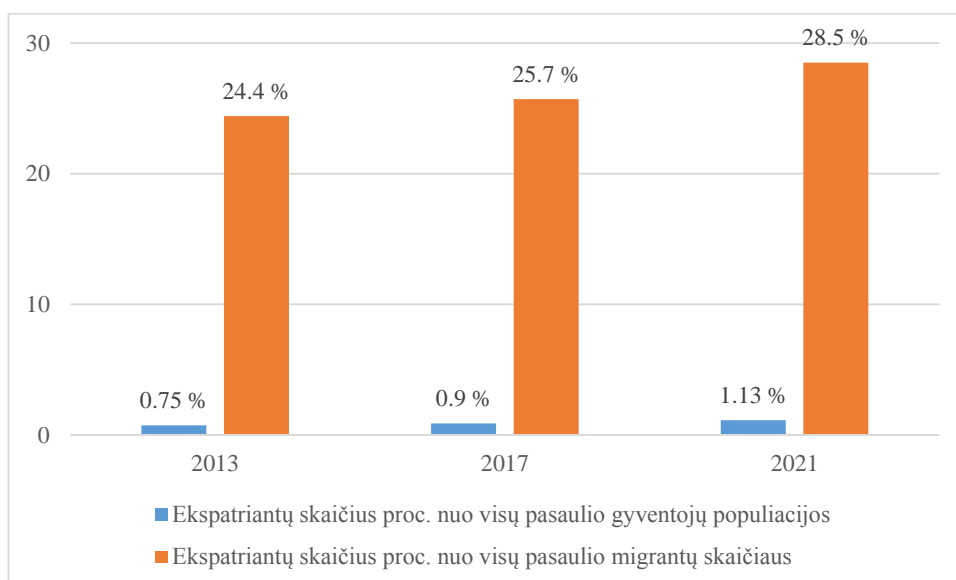
1. Repatriantų adaptaciją lemiančių veiksnių problemos analizė

Šioje darbo dalyje bus pateikiama repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančių veiksnių problemos analizė. Remiantis užsienyje ir Lietuvoje atliktų mokslinių tyrimų rezultatais, statistiniais duomenimis bei kitais argumentais, bus pagrindžiamas pasirinktos temos aktualumas bei empirinio tyrimo būtinumas.

Repatriaciją – grįžimą iš darbo užsienyje, mokslininkai įvardija kaip labai svarbų ir daugiausia iššūkių keliantį laikotarpį vystant tarptautinę karjerą (Herman ir Tetrick, 2009). Tiek mokslininkai, tiek praktikai vis labiau domisi ekspatriantų ir repatriantų karjera ir adaptacija grįžus (Jannesari, Sullivan, 2019). Pasak autorių Black'o, Mendenhall'o ir Oddou'o (1991) su ekspatriacija ir repatriacija susijusiomis problemomis aktyviai imta domėtis apie 1970-sius metus. Vienas pirmųjų autorių, apibrėžusių ekspatriacijos procesą, buvo Cohen'as, kuris 1977 metais ekspatriaciją įvardijo kaip darbuotojo laikiną išsiuntimą į užsienį, kuriam organizacija patiki atlikti tam tikrą užduotį per tam tikrą laiką (Feitosa, Kreutzer, Krampert, Kramer ir Salas, 2014). Ekspatriantai tam tikrame laiko tarpe, t. y. įvykdę užduotį užsienio valstybėje, tampa repatriantais ir grįžta į siunčiančiąją (motininę) šalį (Peng, 2018; Sussman, 2010).

Dar XX a. dešimtajame dešimtmetyje autoriai Black'as ir Gregersen'as (1999) pabrėžė, kad vis daugiau tarptautinių bei vietinių įmonių ekspatriantus laiko labai vertinga darbo jėga, o šiandieniniame globaliame pasaulyje, kai vis labiau juntamas senėjančios visuomenės fenomenas ir mažėjantys darbo jėgos mastai, darbo jėga tampa vis svarbesne ekonomikos ir politikos problema (International Labour Office, 2018), o ekspatriacija ir repatriacija tampa vis aktualesniu ir pasaulyje plačiai paplitusiu reiškiniu. Pasak Vaiman'o, Haslberger'io ir Vance'o (2015) nors tikslios ekspatriantų / repatriantų statistikos nėra, tačiau vien savarankiškų ekspatriantų šiandieniniame pasaulyje yra šimtai tūkstančių. Teigiama, kad apie 4,1 mln. JAV piliečių gyvena ekspatriacijoje, o ekspatriantų pasaulyje yra apie 30 milijonų (Van Vianen, De Pater ir Caligiuri, 2017). Kiti autoriai (Hussain ir Deery, 2018) įvardija, kad pasaulyje yra daugiau nei 50 milijonų savarankiškų ekspatriantų, vadinasi, savarankiškų repatriantų skaičius taip pat yra labai didelis.

Mokslininkai ir tyrėjai neturi vieningos nuomonės, koks yra tikslus ekspatriantų ir repatriantų paplitimas pasaulyje, nes skirtingi tyrimai ir duomenys rodo skirtingus rezultatus. Rinkos tyrimų agentūra „Finaccord“ atliktu tyrimu teigia, kad visame pasaulyje yra maždaug 50,5 mln. ekspatriantų, ir prognozavo, kad 2017 metus šis skaičius sieks 56,8 mln. – tai yra 0,77 procento visų pasaulio gyventojų (Paragon Relocation, n.d.). 2018 metais paskelbto naujausio tyrimo „Pasaulio ekspatriantai: pasaulinės rinkos dydis, segmentai ir prognozė“ rezultatai (Finaccord, 2018) rodo, kad ekspatriantų visame pasaulyje 2017 metais buvo daugiau nei tikėtasi – maždaug 66,2 mln. Šis skaičius nuo 2013 m. išaugo apie 5,8 proc. „Finaccord“ prognozuoja, kad ekspatriantų skaičius 2021 metais išaugs iki 87,5 mln. 1 paveiksle matyti, kad lyginant ekspatriantų skaičių 2013–2017 metais, ekspatriantų skaičius lyginant su pasaulio gyventojų populiacija – augo. „Finaccord“ tyrimo ataskaitoje prognozuojama, kad iki 2021 metų ekspatriantų visame pasaulyje bus apie 28,5 proc. visų pasaulio gyventojų skaičiaus.



1 pav. Ekspatriantų skaičiaus kaita lyginant su pasaulio gyventojų skaičiumi ir migrantų skaičiumi 2013–2021 metais (Finaccord, 2018)

InterNations nuo 2014 metų atliekamų „The Expat Insider“ ekspatriantų tyrimų rezultatai rodo (žr. **1 lentelė**), kad populiariausios ir daugiausiai ekspatriantų sulaukiančios / priimančios yra tos šalys, kurios gali pasiūlyti aukštą gyvenimo kokybę, puikias darbo sąlygas ir aplinką, palankias sąlygas asmeninių finansų kaupimui bei pasižymi lengvu prisitaikymu ir įsikūrimu priimančioje šalyje (*InterNations*, 2019). **1 lentelėje** matyti, kaip per 2014–2019 metus keitėsi populiariausios ekspatriacijos šalys. Puikus pavyzdys – Liuksemburgas, kuris 2014 m. buvo antroje vietoje pagal ekspatriacijos populiarumą, 2016 m. krito į devintąją populiarumo vietą, o 2017–2019 m. laikotarpiu nepateko į populiariausių šalių dešimtuką.

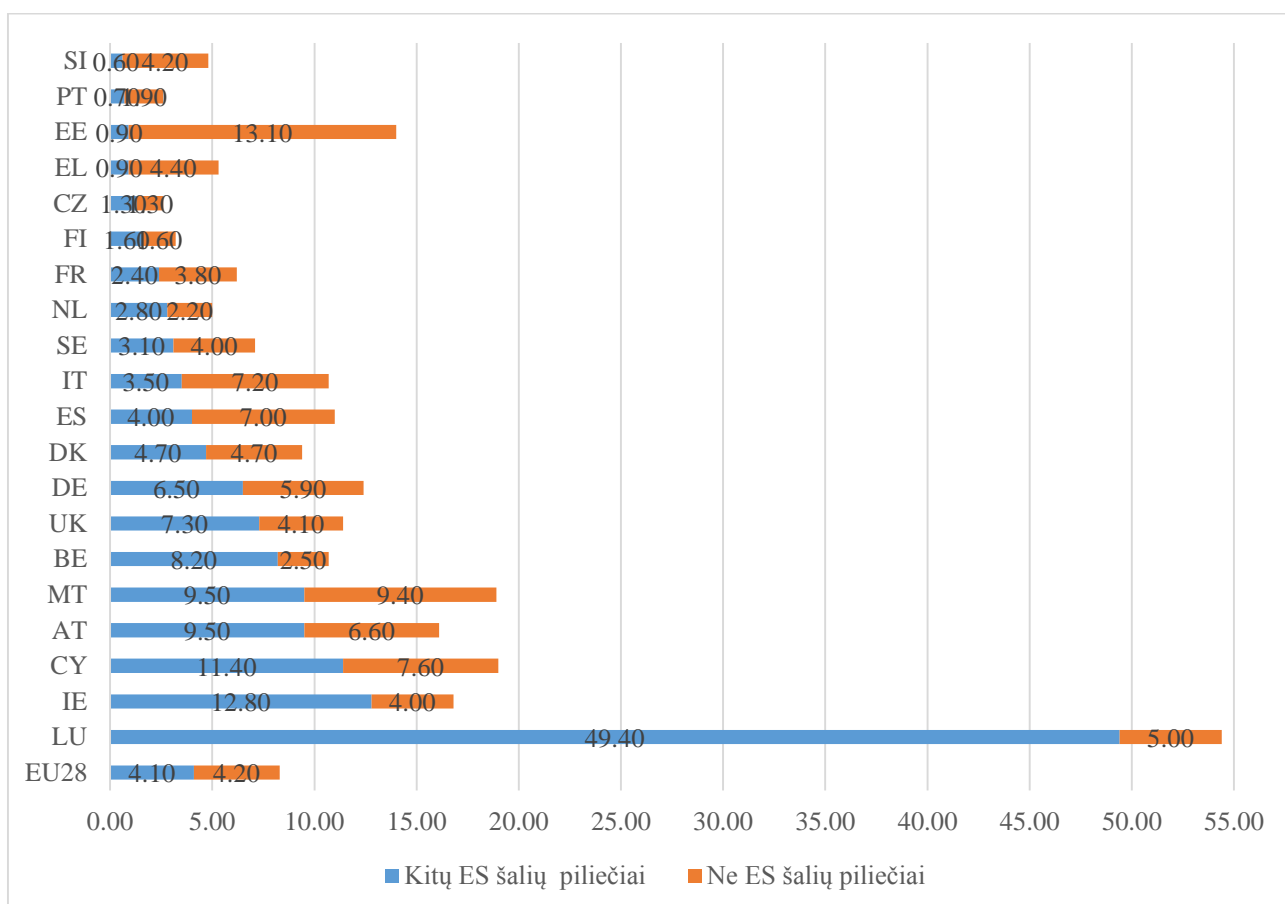
1 lentelė. Populiariausios ekspatriacijos kryptys 2014–2019 metų laikotarpiu

Eil. Nr.	Populiariausios ekspatriacijos kryptys					
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	Ekvadoras	Ekvadoras	Taivanas	Bahreinas	Bahreinas	Taivanas
2	Liuksemburgas	Meksika	Malta	Kosta Rika	Taivanas	Vietnamas
3	Meksika	Malta	Ekvadoras	Meksikas	Ekvadoras	Portugalija
4	Šveicarija	Singapūras	Meksika	Taivanas	Meksikas	Meksikas
5	JAV	Liuksemburgas	Naujoji Zelandija	Portugalija	Singapūras	Ispanija
6	Singapūras	Naujoji Zelandija	Kosta Rika	Naujoji Zelandija	Portugalija	Singapūras
7	Ispanija	Tailandas	Australija	Malta	Kosta Rika	Bahreinas
8	Filipinai	Panama	Austrija	Kolumbija	Ispanija	Ekvadoras
9	Australija	Kanada	Liuksemburgas	Singapūras	Kolumbija	Malaizija
10	Honkongas	Australija	Čekija	Ispanija	Čekija	Čekija

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Expat Insider (2014–2019 m.) tyrimų rezultatų duomenis.

InterNations 2014–2019 metais atliktų tyrimų ataskaitose išskiriama, kad daugiausia ekspatriantų ir repatriantų sudaro šių tautybių atstovai: amerikiečiai, britai, indai, vokiečiai, prancūzai, australai, italai, kanadiečiai ir olandai (*InterNations*, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019).

Remiantis Europos Sąjungos 2019 metų statistiniais duomenimis, europiečiai šiandieniniame pasaulyje juda daug labiau nei kada nors anksčiau (Eurostat, 2019). Europos Sąjungos šalių statistika rodo, kad ne tik studijos užsienyje, bet ir darbas užsienio šalyse įgauna vis didesnę populiarumą, o šią tendenciją pagrindžia tai, kad vidutiniškai Europos Sąjungos šalyse apie 8,3 proc. dirbančių asmenų yra kitos Europos Sąjungos šalies piliečiai ar ne Europos Sąjungos piliečiai (Eurostat, 2019) (žr. 2 pav.). 2 paveiksle pateikiami Eurostat 2018 m. surinkti statistiniai duomenys apie paslaugų, pramonės ir žemės ūkio sektoriuose dirbančių ekspatriantų skaičių nuo visų šalies dirbančiųjų. 2 pav. matyti, kad Liuksemburge net 54,4 proc. (iš kurių 49,4 proc. – kitų ES šalių narių piliečiai, o 5 proc. – ne ES šalių piliečiai) visų dirbančiųjų yra ne šalies piliečiai. Taip pat, pagal „Eurostat“ duomenis, Kipras (19 proc.), Malta (18,9 proc.), Airija (16,8 proc.) ir Estija (14 proc.) pasižymi dideliu ekspatriantų skaičiumi darbo rinkoje (žr. 2 pav.). Dėl labai mažo duomenų patikimumo Bulgarijos, Kroatijos, Vengrijos, Lietuvos, Latvijos, Lenkijos, Rumunijos ir Slovakijos duomenys neįtraukti į 2 pav. (Eurostat, 2019).



2 pav. Ne šalies piliečių užimtumas ES valstybėse nuo visų užimtųjų skaičiaus (Eurostat, 2019)

Svarbu pabrėžti, kad minėtoje statistikoje ir tyrimuose (*InterNations*, 2014–2019 ir „Finaccord“) ekspatrianto ir repatrianto sąvokos suprantamos plačiąja prasme. Šios sąvokos apima ne tik darbe nagrinėjamus organizacijos siunčiamus ir savarankiškus ekspatriantus (repatriantus), bet taip pat ir mokytis į užsienį išvykusius asmenis; asmenis ekspatrijavusius dėl sutuoktinio ar kitų šeimos narių; asmenis, kurie visada troško gyventi ir dirbti priimančioje šalyje; asmenis, kurie ieško nuotykių ir laikinai gyvena bei dirba šalyje (*InterNations*, 2015).

Sparčiai augantys ekspatriantų, tuo pačiu ir repatriantų mastai verčia mokslininkus ir tyrėjus domėtis su ekspatriacija / repatriacija susijusiomis problemomis. Ekspatriacijos procesas ir su ja susijusios problemos nagrinėjamos tarptautiniu lygiu daugelio mokslininkų (Benson, Pattie, 2008; Cerdin, Pargneux, 2014; Feldman, Thomas, 1992; Ren, Bolino, Shaffer ir Kraimer, 2013; Selmer, 1999; Stahl, Miller ir Tung, 2002; Suutari, Brewster, 2003), tačiau repatriacija bei su ja susijusios problemos sulaukia mažiau mokslininkų dėmesio (Furuya, Stevens, Bird, Oddou ir Mendenhall, 2009). Kol vyravo tradicinis požiūris į tarptautinius paskyrimus, kad organizacija pati siunčia darbuotoją į priimančią šalį, vis daugiau darbuotojų patys radę darbą užsienio valstybėse, bei paskatinti laisvo darbo jėgos judėjimo tapo savarankiškais ekspatriantais (Harzing, Pinnington, 2011). Tyrėjai pastebi, kad organizacijos siunčiami ekspatriantai įmonėms ir organizacijoms yra brangus reiškinys, todėl savarankiški ekspatriantai tampa vis populiarešni globalioje darbo rinkoje (Martin, 2010).

Lazarova ir Caliguri (2001), Peng'as (2018), Welch'as, Steen'as ir Tahvanainen'ė (2009) įvardija, kad ekspatriacija yra puikus būdas sustiprinti karjerą organizacijoje, repatriacija yra sudedamoji dalis ir pasekmė. Autoriai (Vidal, Valle ir Aragon, 2010) repatriaciją įvardija kaip darbuotojo ekspatrianto tarptautinio paskyrimo pabaigą, ir pabrėžia, kad efektyvus repatriacijos proceso valdymas turi svarbią reikšmę. Peng'as (2018) pastebi, kad teoriškai idėja vystyti ilgalaikę karjerą pasitelkiant repatriaciją skamba gerai, bet praktikoje tai sunkiai įgyvendinama. Autorius kaip pavyzdį pateikia vadovų skatinimą darbuotojus ekspatriuoti pagrindine priežastimi įvardindami, kad tai bus labai naudinga tolimesnei darbuotojo karjerai. Tačiau dažnai repatriacijos procese grįžtančius darbuotojus lydi nerimas dėl darbo vietos, kuri jiems bus pasiūlyta grįžus (Nery-Kjerfve, McLean, 2012; Peng, 2018). Toks vadovo ir darbuotojo neformalus susitarimas dėl galimos naudos ateityje vadinamas „psichologiniu susitarimu“, kurį labai lengva pažeisti: vadovas gali tiesiog persigalvoti, pamiršti, ar vadovas gali būti pakeistas kitu (Peng, 2018). Jei repatriacijos procesas nėra tinkamai suvaldomas, tuomet tai gali turėti įtakos darbuotojų motyvacijai, darbo rezultatams bei darbuotojų kaitai (Vidal et al., 2010). Mokslinėje literatūroje pastebima, kad repatriantų darbuotojų kaita, kurie organizacijas palieka per pirmuosius metus po tarptautinės užduoties atlikimo, yra apie 20–50 proc. (Nery-Kjerfve, McLean, 2012). Peng'as (2018) papildoma autorių išsakyta mintis teiginiu, kad vienas iš keturių arba vienas iš trijų repatriantų palieka siunčiančiąją organizaciją per pirmuosius metus. Autoriai (Vidal et al., 2010) taip pat pabrėžia, kad organizacijos turėtų bandyti išlaikyti grįžusius repatriantus motyvuotus ir puikiai dirbančius norėdamos perimti ir integruoti repatriantų įgautas žinias užsienyje, tačiau grįžusių iš tarptautinių paskyrimų darbuotojų kaita įmonėse yra didelė. Dalis repatriantų lieka dirbti organizacijose, tačiau jie būna mažai motyvuoti, o darbo rezultatai prasti (Vidal, et al., 2010).

Autoriai (Martin, 2010; Nery- Kjerfve, McLean, 2012; Welch, et al., 2009) teigia, kad repatriacija yra problemiška tiek siunčiamiems asmenims, tiek organizacijoms. Tyrimai rodo, kad repatriantai dažnai jaučiasi nusivylę ir nepatenkinti savo darbdaviais grįžimo iš ekspatriacijos metu (Valk, Velde, Engen ir Szkudlarek, 2012) ir tik nedaugelis repatriantų gauna paaugštinimą darbo vietoje (Black et al., 1992). Asmenys, grįžtantys po tarptautinio paskyrimo į gimtąją (motininę) šalį, susiduria su netikėtomis grįžimo problemomis: paties asmens pasikeitimu (per ekspatriacijos laikotarpį prisitaikoma prie priimančios šalies kultūros) ir dėl prarasto ekspatrianto statuso (privilegijų) (Valk et al., 2012).

Autoriai (Arman, 2009; Kierner ir Suutari, 2018) pastebi, kad repatriantai po ekspatriacijos patirties turi nemažai lūkesčių dėl ateities: tikisi, kad jiems bus pasiūlytos viliojančios karjeros galimybės,

suteikiančios didesnę atsakomybę ir autonomiją; mano kad sugrįžus iš tarptautinio paskyrimo siunčiančioji organizacija, juos vertins kaip specialistus ir gerbs dėl išskirtinės jų patirties, įgytų žinių bei įgūdžių; tikisi, kad jų įmonė jiems suteiks gerą poziciją atitinkančią jų karjeros perspektyvas, o kolegos norės išgirsti istorijas susijusias su užsienyje įgyta darbine patirtimi. Repatriantai turi ne tik su darbu susijusių lūkesčių, bet ir su darbu nesusijusių lūkesčių: repatriantai mano, kad grįžus jiems lengvai seksis bendrauti su kitais žmonėmis, įskaitant jų draugus ir gimines; jie tikisi geresnių gyvenimo sąlygų nei prieš ekspatriaciją, nes jiems išvykus pokyčių šalyje turėjo atsirasti (Arman, 2009; Kierner, Suutari, 2018). Šiuos teiginius taip pat papildė autoriai (Vidal et al., 2010), kurie teigia, kad repatriacijos adaptacijos problemos pasireiškia ne tik įmonėje ar organizacijoje, bet ir santykiuose su kolegomis, draugais, artimaisiais.

Žvelgiant į repatriacijos problemas organizaciniu požiūriu, dažniausiai susiduriama su organizacijos nepakankamu pasiruošimu darbuotojo sugrįžimui, karjeros galimybių ir pareigybių, į kurias galėtų pretenduoti repatriantas bei panaudoti įgytas kompetencijas, trūkumu, repatrianto patirties supratimo trūkumu bei nesugebėjimu pritaikyti repatrianto įgytos patirties ir žinių organizacijoje (Szkudlarek, 2010). Peng'as (2018) teigia, kad nepatenkinti repatriantai organizacijose nelieka, vadinasi, organizacijai yra ne tik didelis finansinis praradimas, bet ir naudingų žinių praradimas. Autorius pažymi, kad blogiausias scenarijus, jei repatriantas išeina dirbti pas tiesioginį konkurentą. Autorius (Cox, 2004), kad organizacijos, išsiųsdamos ekspatriantus į užsienio valstybę, investuoja daug finansinių išteklių į darbuotoją, tačiau repatriantui grįžus, jie dažnai yra paskiriami į ankstesnę darbo vietą ir nieko nėra daroma su repatriantų įgūdžiais ir žiniomis, įgytomis svečioje šalyje. Dažnai tokie darbuotojai tiesiog palieka organizaciją, o jei darbuotojai nusprendžia pasilikti, tai dažniausiai jie nebūna įtraukiami į naujų ekspatriantų rengimo procesą ir jų įgautos žinios bei įgūdžiai lieka nepanaudoti (Cox, 2004). Repatriantų įgautų žinių dalinimosi svarbą pabrėžia autorius (Reiche, 2012), kuris mini, kad repatriantų įgautų žinių taikymas organizacijai gali būti naudingas. Autorius kaip pavyzdį pateikia, repatrianto siūlymus tobulinti naudojamas praktikas organizacijoje ar mokymo(si) galimybes grįžus (Reiche, 2012).

Mokslininkų atlikti tyrimai rodo, kad repatriantų adaptacijai įtakos turi ir organizacijoje taikomi žmonių išteklių vadybos principai bei politika (Furuya, Stevens, Oddou, Bird, ir Mendenhall, 2007). Autoriai pažymi, kad repatriantams pirmiausia reikia prisitaikyti prie motininės šalies aplinkos, bet tai nėra lengva, o tyrimų rezultatai rodo, kad organizacijose taikomų žmonių išteklių politikose koncentruojamasi į ekspatriantų adaptaciją, pamirštant repatriantų adaptacijos iššūkius (Furuya et al. 2007).

Pagrindiniais repatriacijos iššūkiais autoriai (Herman ir Tetrick, 2009) įvardija stresą su kuriuo susiduria repatriantas grįžęs į gimtąją šalį ir adaptaciją grįžus. Autorių mintis papildė kitas autorius (Cox, 2004), teigdamas, kad pagrindinė repatriacijos problema – siunčiančiosios organizacijos požiūris, kad grįžimas namo yra nesudėtingas procesas, tačiau daugelis mokslininkų tyrinėjantys repatriaciją pabrėžia, kad repatriacijos adaptacija yra ne tik sudėtinga, bet ir kelianti iššūkius. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad repatriacijos sunkumus labiau patiria jauni bei šeimyninių įsipareigojimų neturintys (vieniši) asmenys (Cox, 2004). Organizacijos gali paruošti grįžtančius repatriantus pasikeitimams ir galimiems iššūkiams, tai palengvintų adaptaciją grįžus (Cox, 2004, Martin, 2010). 2007 metais su Taivano repatriantais atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad didesnė pagalba gauta iš organizacijos repatriacijos adaptacijos metu skatina repatriantus įsipareigoti organizacijai ir joje pasilikti (Lee, Liu, 2007).

Autorės (MacDonald ir Arthur, 2005) teigia, kad repatriacijos procesas yra dažnai pamirštas globalaus darbo paskyrimuose tiek moksliniuose tyrimuose, tiek organizacijų žmonių išteklių vadybos politikoje bei karjeros planavimo procese. Autorės pabrėžia, kad repatriacijos procesas labai skiriasi nuo ekspatriacijos, todėl adaptacija repatriantui yra būtina norint sėkmingai suvaldyti procesą, kurio metu pasikeičia, nes pasikeičia daugelis veiksnių (MacDonald ir Arthur, 2005). Arman (2009) teigia, kad repatriacijos procesas apima dažnai sudėtingą adaptacijos procesą sugrįžus į gimtąją (siunčiančiąją (motininę) šalį). Nustatyta, kad repatriantų adaptacija motininėje šalyje dažniausiai yra labiau traumuojanti nei ekspatriantui išvykus į priimančiąją šalį (Arman, 2009).

XXI amžiaus tyrimai susiję su tarpkultūrinėmis studijomis, mokymais versle ir pramonėje pagrindinėmis ekspatriacijos ir repatriacijos problemomis laiko adaptaciją grįžus iš priimančios šalies (Potoker, 2011). Autoriai Black (1994), Furuya, et al., (2007), Gregersen ir Stroh, (1997), Lazarova ir Caligiuri, (2001) bei Suutari ir Valimaa, (2002) teigia, kad nepaisant pabrėžiamos repatriacijos adaptacijos svarbos, mokslinėje literatūroje šis reiškinys dar yra mažai išnagrinėtas lyginant su ekspatriacijos adaptacija. Minėti autoriai taip pat pastebi, kad repatriacija dažniausiai analizuojama organizaciniu požiūriu – per darbo autonomiją, kompensacijas, atsakomybių paskirstymą, žmonių išteklių vadybos politiką, taikomą organizacijose, šeimos prisitaikymo aspektus. Autoriai (Ho, Seet, Jones, ir Hoang, 2018) papildoma, kad vis dar labai trūksta tyrimų, kuriuose būtų bandoma suprasti, su kuo susiduria repatriantai, įgavę darbinės patirties dažniausiai labiau išsivysčiusiose ir kultūriškai kitokiose priimančiose šalyse ir grįžus į gimtąją (motininę) šalį. Akademinėje literatūroje labai trūksta tyrimų, kuriuose būtų analizuojamos problemos, susijusios su asmenimis, pasirinkusiais savarankiškai vystyti tarptautinę karjerą ir pasirinkusiems savarankiško ekspatrianto / repatrianto kelią (Doherty, 2013; Dabic, Gonzalez-Loureiro ir Harvey, 2015; Kraimer et al., 2016; Martin, 2010; Shaffer, Kraimer, Chen ir Bolino, 2012; Vaiman et al. 2015; Wechtler, 2018). Nepaisant savarankiškų ekspatriantų ir repatriantų paklausos globalaus pasaulio darbo rinkoje, palyginti mažai tyrimų, susijusių būtent su savarankiškos ekspatriacijos / repatriacijos adaptacijos problemomis, yra atlikta (Baruch, Altman ir Tung, 2016; Doherty 2013; Kraimer, Bolino ir Mead, 2016; Jannesari, Wang, Brown ir McCall, 2016). Tolesni savarankiškų repatriantų tyrimai turėtų identifikuoti nemažai esminių problemų (Doherty, 2013).

Hussain ir Deery (2018) pabrėžia, kad savarankiški repatriantai dažniausiai yra puikūs išsilavinimo, turintys darbdavių pageidaujamos tarptautinės darbo patirties bei aukštos motyvacijos. Autoriai (Hussain, Deery, 2018) mini, kad repatriantams nėra taip lengva pritaipyti organizacijose gimtojoje šalyje. Savarankiškų repatriantų kaita gimtosios šalies organizacijose yra didelė, jie linkę dažniau keisti darbus. Todėl būtina išnagrinėti pagrindinius veiksnius, lemiančius savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijose grįžus.

Lietuvoje repatriacijos adaptacija yra mažai tyrinėtą reiškinys, – Lietuvos mokslininkai Ročkė, Šarkiūnaitė (2015) domisi ekspatriantų tarptautinių paskyrimų sėkme, Kumpikaitė-Valiūnienė, Duoba, Duobienė ir Žičkutė (2014) orientuojasi į ekspatriantų judumą bei jų adaptaciją (Vaišnoraitė, 2015). Tyrimų, kuriuose būtų nagrinėjama savarankiškų repatriantų adaptacija organizacijose, rasti nepavyko.

Apibendrinant pateiktas autorių mintis ir statistinius duomenis, galima teigti, kad ekspatriacija ir repatriacija pasaulyje yra sparčiai populiarėjantis reiškinys, kuris ateityje turėtų pasireikšti dar didesniais mastais. Tyrimų, nagrinėjančių ekspatriacijos procesą ir problemas yra daug, tačiau repatriacijos problemomis, ypač repatriacijos adaptacijos iššūkiais, imta domėtis tik maždaug prieš

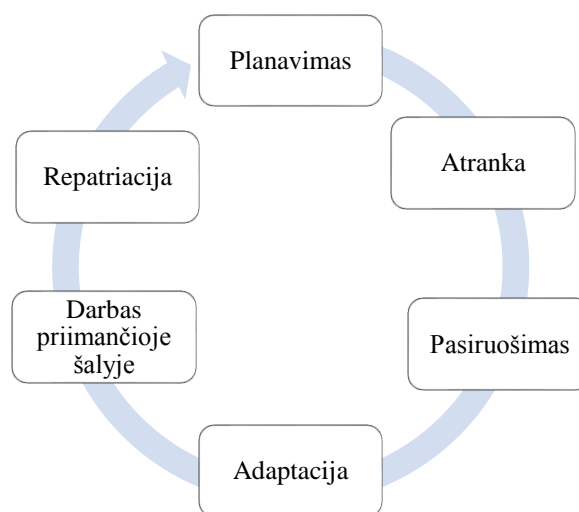
dvidešimt metų. Mokslinėje lieteratūroje tyrimų, kuriuose būtų analizuojama svarankišku repatriantų adaptacija kiekis yra labai ribotas. Lietuvoje šia tema informacijos taip pat yra dar pakankamai mažai. Šiame darbe orientuojamasi į savarankišku repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančius veiksnius, nes tai yra mažai tirta, bet labai aktuali tema šiandieniniame pasaulyje ir Lietuvoje.

2. Repatriantų adaptaciją lemiančių veiksnių teoriniai sprendiniai

Pirmoje darbo dalyje atlikta problemos analizė leido suprasti, kodėl yra aktualu ir būtina nagrinėti savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančius veiksniai. Šioje darbo dalyje siekiama suprasti pagrindines su repatriacija ir jos adaptacija susijusias sąvokas, sudaryti savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančių veiksnių tyrimo modelį, kuriuo remiantis būtų galima atlikti tyrimą ir nustatyti pagrindinius savarankiškų repatriantų adaptaciją lemiančius veiksniai organizacijoje. Minėtus uždavinius bus siekiama įgyvendinti šioje darbo dalyje, atliekant mokslinės literatūros ir kitų informacijos šaltinių analizę.

2.1. Savarankiškų ekspatriantų ir repatriantų samprata

Norint suprasti savarankiškų ekspatriantų ir savarankiškų repatriantų sampratas būtina pirmiausia aptarti ekspatrianto, ekspatriacijos, repatrianto ir repatriacijos sąvokas. Sąvoka „repatriantas“ kildinama iš lotyniško žodžio „repatriatio“ reiškiančio – sugrįžimas į tėvynę (Žilinskas, Gaidys, 2020). Pagal bendrinės lietuvių kalbos žodyną „repatriantas, repatriantė – žmogus, iš kitos šalies grįžtantis, grįžęs gyventi į tėvynę“, „ekspatriantas, ekspatriantė – asmuo, laikinai išvykęs iš tėvynės į kitą šalį dirbti ar studijuoti“ (Lietuvių kalbos institutas, 2020). Mokslinėje literatūroje nagrinėjančioje ekspatriantų ir repatriantų adaptaciją, repatriacija arba dar vadinama „tarpkultūriniu sugrįžimu“ suprantamas kaip ekspatrianto grįžimas iš užsienio valstybės (priimančios šalies) į gimtąją šalį ir / ar organizaciją (Arman, 2009; Vidal, Valle ir Aragon, 2010; Mutsuddi, 2011; Nery-Kjerfve, McLean 2012). Ekspatriacija yra laikinas asmens persikėlimas dirbti į užsienio valstybę (McNulty, Brewster, 2019). Kaip teigia autorės (Lazarova, Caliguri 2001) ekspatriacija ir repatriacija yra ne du atskiri procesai, o greičiau ekspatriacija yra to paties proceso pradžia, o repatriacija to paties proceso pabaiga. Šį teiginį iliustruoja 3 pav., kuriame pavaizduotas ekspatriacijos ciklas. Autoriai (McNulty, Brewster, 2019) įvardija, kad ekspatriacijos ciklas susideda iš paskyrimo (išvykimo) planavimo, darbuotojų atrankos ir darbo sąlygų užsienyje aptarimo, darbuotojo pasiruošimo, adaptacijos naujoje šalyje, darbo (užduoties / paskyrimo) atlikimo priimančioje šalyje ir repatriacijos bei kas vyksta po to (žr. 3 pav.). Autoriai (McNulty, Brewster, 2019) pastebi, kad savarankiškiems ekspatriantams „atrankos“ etapas nėra aktualus, nes jie patys pasirenka ir nusprendžia ekspatriuoti, priešingai nei organizacijos siunčiamiems ekspatriantams.



3 pav. Ekspatriacijos ciklas (McNulty, Brewster, 2019)

Repatriacijos procesas prasideda, kai ekspatriantas užbaigia tarptautinį paskyrimą ir ruošiasi grįžimui į gimtąją (motininę) šalį (Osman-Gani & Hyder, 2008). Autoriai (Knocke, Schuster, 2017) repatriaciją įvardija, kaip paskutinę tarptautinio paskyrimo ar darbo etapą, kuris gali būti sudėtingas darbuotojui. Peng'as (2018) repatriaciją supranta kaip grįžimą į ekspatrianto gimtąją šalį, po užduoties užsienyje. Autorius (Mutsuddi, 2011) įvardija repatriacijos procesui būdingus keturis etapus:

- **Pasiruošimo etapas.** Šis etapas apima ateities planų kūrimą ir informacijos apie naudos darbo vietas, kuri repatriantui bus paskirta grįžus, rinkimą. Šiame etape turėtų būti suteikiami repatriacijos mokymai bei konsultacijos apie repatriacijos adaptacijos veiksmus ir ko galima tikėtis grįžus.
- **Persikėlimas.** Šiame etape atsisveikinama su kolegomis, draugais ir fiziškai grįžtama į gimtąją (motininę) šalį.
- **Pereinamasis laikotarpis.** Šiuo laikotarpiu pasirūpinama gyvenamąja vieta, tvarkomi dokumentai (pvz., atnaujinamas gyvybės draudimas, pakeičiami nebegaliojantys leidimai ar kt.), visiškai įsikuriama gimtojoje (motininėje) šalyje.
- **Adaptacijos etapas.** Šiame etape bandoma įveikti pasikeitimus darbe, asmeniniame gyvenime, atbulinį kultūrinį šoką ir kt.

Autoriai (Osman-Gani, Hyder, 2008) pastebi, kad dėl praleisto laiko priimančioje šalyje ir įgautos patirties, repatriantas laikomas pasikeitusia asmenybe. Dėl šios priežasties tikėtina, kad repatriantas patirs adaptacijos sunkumų gimtojoje šalyje dėl pasikeitusių darbo ir gyvenimo sąlygų (Osman-Gani, Hyder, 2008). Autoriai pastebi, kad grįžimo metu repatriantai dažnai patiria problemų, panašių kaip atvykdami į užsienio šalį. Tai apima: prisitaikymą darbinėje ir ne darbinėje aplinkoje bei bendravimą su gimtosios šalies piliečiais (Mutsuddi, 2011).

Mokslinėje literatūroje įvardijama, kad tarptautinio darbo patirtis gali būti įgyta dviem būdais: būnant organizacijos, kurioje dirbate, siunčiamuoju (paskirtuoju) ekspatriantu arba savarankiškai apsisprendus išvykti dirbti į užsienio valstybę. Ekspatriantai ir repatriantai mokslinėje literatūroje analizuojami iš žmonių išteklių vadybos perspektyvos ir yra išskiriami du pagrindiniai ekspatriantų ir repatriantų tipai:

1. Organizacijos siunčiami ekspatriantai ir repatriantai (angl. *organisation sent expatriates / repatriates*);
2. Savarankiškai ekspatriantai ir repatriantai (angl. *self-initiated expatriates / repatriates*).

2 lentelėje susistemintai pateikiami mokslininkų tyrinėjančių savarankišką ekspatriaciją ir savarankišką repatriaciją sąvokų apibrėžimai. Organizacijos siunčiami ekspatriantai, dar mokslinėje literatūroje įvardinami kaip organizacijos paskirti (atrinkti) ekspatriantai – darbdavio išsiunčiami į užsienį laikinam darbui (Meuer, Tröster, Angstmann, Backes-Gellner, Pull, 2019; Makkonen, 2017). Sussman'as (2011) organizacijos siunčiamus ekspatriantus ir repatriantus supranta kaip įmonės (organizacijos) darbuotojus, kurie turi aiškią darbinę užduotį ir laikinai dirba bei gyvena užsienio šalyje, ir planuoja grįžti į siunčiančiąją organizaciją. Savarankiškai ekspatriantai – išvyksta dirbti į užsienį savo iniciatyva (Meuer et al., 2019). Autoriai pabrėžia, kad tarptautinės įmonės yra vis labiau linkusios samdyti savarankiškus ekspatriantus dėl didėjančio kvalifikuotų ir kompetentingų darbuotojų stygiaus. Savarankiškai ekspatriantai ir repatriantai yra linkę lengviau adaptuotis (prisitaikyti) prie priimančios šalies, rečiau patiria kultūrinį ar atvirkštinį kultūrinį šoką (Sussman, 2011). Pasak autorės (Makkonen, 2017), savarankiškai ekspatriantai ir repatriantai dažnai darbdavių

suprantami kaip patraukli ir ekonomiškai efektyvi alternatyva organizacijos siunčiamiems ekspatriantams ir repatriantams, kurie taip pat yra tinkami technologijų ir komercinių žinių perdavimui (įsisavinimui). Autorė savo darbe mini, kad yra sunku nustatyti tikslų savarankiškų ekspatriantų ir repatriantų skaičių, tačiau pastebi, kad savarankiškų ekspatriantų ir repatriantų skaičius viršija organizacijos siunčiamus ekspatriantų ir repatriantų kiekius.

2 lentelė. Savarankiškų ekspatriantų ir savarankiškų repatriantų sampratos

	Autorius, metai	Apibrėžimas
Savarankiški ekspatriantai	Andresen, 2018	asmenys, kurie išvyksta į užsienį savarankiškai be organizacijos pagalbos ir ieškosi darbo naudodamiesi išorine darbo rinka, įskaitant ir vietinius (tos šalies į kurią vykstama) darbdavius.
	Doherty, 2013	Asmenys, kurie savo iniciatyva, nepriklausomai nuo darbdavio, persikelia gyventi ir dirbti į užsienio valstybę dėl karjeros galimybių, kelionių ir gyvenimo būdo.
	Froese ir Peltokorpi, 2013	Asmenys, kurie savo valia persikelia gyventi ir dirbti į užsienį.
	Hussain ir Deery, 2018	Asmenys, kurie pasinaudodami patraukliomis tarptautinėmis karjeros galimybėmis patys inicijuoja savo išvykimą.
	Kim et al., 2018	Asmenis, kurie pasirenka savarankiškai išvykti dirbti į užsienį.
	Makkonen, 2017	Asmenys, kurie siekia savarankiškai inicijuoti savo persikėlimą į užsienį turėdami tikslą laikinai ten dirbti ir gyventi.
	Meuer et al., 2019	Asmenys, kurie laisvai renkasi šalį į kurią nori ekspatrijuoti.
	Shaffer, et al., 2012	Asmenys, kurie inicijuoja ir patys finansuoja savo ekspatriaciją.
	Sussman, 2011	Asmenys, savo srities profesionalai, kurie nėra organizacijos siunčiami ar perkeltami dirbti į užsienio valstybę, bet patys pasirenka išvykti dirbti į užsienį.
	Suutari ir Brewster, 2000	Asmenys, kurių motyvacija darbui siejasi su kelionėmis, nuotykiiais ir tarptautinės karjeros vystymu.
	Wechtler, 2018	Asmenys, išvykstantys dirbti į užsienį, be jokios organizacijos pagalbos.
Savarankiški repatriantai	Andresen, 2018	Asmenys, kurie palieka savarankiškai susirastą darbą ir grįžta į gimtąją šalį ieškotis darbo, be jokio darbdavio pagalbos.
	Andresen, Al Ariss ir Walther, 2013	Asmenys, kurie repatrijuoja savarankiškai, be organizacijos pagalbos.
	Begley, Collings ir Scullion, 2008	Asmenys, kurie grįžta į savo gimtąją šalį savo noru ir be darbdavio pagalbos, ypatingą dėmesį skirdami reintegracijai į gimtosios šalies darbo rinką.
	Doherty, 2013	Asmenys, kurie grįžta į gimtosios šalies darbo rinką, po tarptautinio darbo patirties.
	Guo, Porschitz ir Alves, 2013	Nepriklausomi asmenys, pasirinkę savarankiškai, be organizacijos pagalbos repatrijuoti ir patys atsakingi už savo karjeros plėtojimą.
	Hussain ir Deery, 2018	Asmenys, pasinaudoję patraukliomis tarptautinėmis karjeros galimybėmis patys inicijuoja savo grįžimą.
	McNulty ir Brewster, 2019	Asmenys, savarankiškai nusprendę grįžti į dirbti gimtąją šalį.

Šaltinis: sudaryta autorės.

Kaip teigia autoriai (Suutari, Brewster, 2000), savarankiški ekspatriantai yra pakankamai neseniai išpopuliarėjęs mobilios darbo jėgos šaltinių, kurių motyvacija darbui siejasi su kelionėmis, nuotykiiais ir tarptautinės karjeros vystymu. Savarankiški ekspatriantai ir repatriantai nuo organizacijos siunčiamų ekspatriantų ir repatriantų skiriasi savo asmenine laisve rinktis, kurioje šalyje ir kiek laiko nori dirbti (Andresen, Bergdolt, Margenfeld ir Dickmann, 2014). Autoriai pastebi, kad savarankiški

ekspatriantai, išvykdami į užsienio šalį, dažnai neturi nusimatę konkretaus laiko kiek jie planuoja pasilikti priimančioje šalyje. Savarankiški ekspatriantai ir repatriantai yra vertinami darbdavių dėl tarptautinės patirties ir įgūdžių, lengvesnio prisitaikymo organizacijoje ir šalyje. Dar vienas savarankiškų ekspatriantų ir repatriantų skirtumas nuo organizacijos siunčiamų – savarankiški ekspatriantai ir repatriantai dažniau užima žemesnes pareigas organizacijose, lyginant su organizacijų siunčiamais ekspatriantais. Autoriai (Shaffer et al., 2012) pastebi, kad vietoje to, kad asmuo būtų išsiųstas organizacijos, savarankiškas ekspatriantas išvyksta į paties pasirinktą šalį vedamas asmeninių, kultūrinių, darbinių patirčių.

Savarankiškais ekspatriantais ir repatriantais apibrėžia tuos asmenis, kurie pasinaudodami patraukliomis tarptautinėmis karjeros galimybėmis patys inicijuoja savo išvykimą (Hussain, Deery, 2018). Autoriai pažymi, kad savarankiškas ekspatriantas patiria daugiau adaptacijos sunkumų priimančioje šalyje ir organizacijoje. Tokie ekspatriantai atvykę į priimančiąją šalį ir organizaciją turi išgyventi vien iš savo turimų santaupų ir resursų, ekspatriacija jiems yra finansiškai labiau rizikinga nei organizacijos siunčiamam ekspatriantui. Savarankiški repatriantai dažniausiai negauna pagalbos adaptuojantis priimančioje šalyje, kai lyginant su organizacijos siūstu ekspatriantu, jam suteikiama visokeriopa pagalba adaptuojantis (Hussain, Deery, 2018).

Tyrėjai (McNulty, Brewster, 2019) pabrėžia, kad savarankiški repatriantai dažnai savo darbdavio priimančioje šalyje prašo suteikti karjeros galimybes (surasti darbo vietą organizacijos padalinyje gimtojoje šalyje), tačiau dažniausiai savarankiškiems repatriantams tenka grįžti į gimtosios šalies darbo rinką. Pastebima, kad savarankiški repatriantai, dėl savo įgytos patirties ir kompetencijų, greitai randa darbą gimtojoje šalyje (Makela, Suutari, Brewster, Dickmann ir Tornikoski, 2016). Kita vertus, autorius (Doherty, 2013) pažymi, jog savarankiškų repatriantų grįžimas į gimtąją šalį dažnai būna lydimas streso ir nežinios, nes jie repatriuoja neturėdami konkrečios darbo vietos šalyje ir turi įsilieti į gimtosios šalies darbo rinką, atkurti ryšius su gimtąja šalimi, prisitaikyti prie vietinių patirties ir reikalavimų.

Autoriai (Kim, Halliday, Zhao, Wang ir Von Glinow 2018) savarankiškus ekspatriantus skirsto į tris tipus:

- *Žemos kvalifikacijos savarankiškus ekspatriantus*. Šiam tipui priskiriami savarankiški ekspatriantai pasižymi įgūdžiais reikalingais atlikti nesudėtingus darbus. Kitaip tariant, žemos kvalifikacijos ekspatriantai – migrantai paprastai laikomi mažiau išsilavinusiais. Autoriai pažymi, kad žemos kvalifikacijos ekspatriantai pasižymi žemesniais pragyvenimo standartais, jų noras yra patenkinti apatinius Maslow'o poreikių piramidės poreikius, o tokių darbuotojų pagrindinė motyvavimo priemonė – finansiniai apdovanojimai.
- *Vidutinės kvalifikacijos savarankiškus ekspatriantus*. Autoriai (Kim et al., 2018) vidutinės kvalifikacijos ekspatriantais laiko asmenis turinčius vieną techninį ar koleginių išsilavinimą. Autoriai šiam tipui priskiria didžiąją dalį gamybos ir aptarnavimo sektorių darbuotojų, dalį medicinos sektoriaus darbuotojų (slaugės ir pan.), informatikus ir kt. Autoriai pastebi, kad šios kvalifikacijos darbuotojams yra svarbu ne tik finansinė nauda, bet ir nefinansinė nauda.
- *Aukštos kvalifikacijos savarankiškus ekspatriantus*. Pasak autorių (Kim et al., 2018), aukštos kvalifikacijos savarankiški ekspatriantai pasižymi puikiu išsilavinimu ir turi nemažai darbinės patirties savo srityje. Tokie savarankiški ekspatriantai siekia ne tik tobulinti savo darbinius įgūdžius organizacijoje, bet ir siekia patenkinti smalsumą, nori asmeninio augimo, pripažinimo ir įvertinimo.

Autorių (Kim et al., 2018) įvardinti savarankiškų ekspatriantų tipai taikomi ir savarankiškų repatriantų klasifikacijai, nes remiantis ekspatriacijos ciklu (žr. 3 pav.), kiekvienas ekspatriantas tam tikrame laiko tarpe tampa repatriantu.

Dažnai šnekamojoje kalboje, žiniasklaidoje, ar net mokslinėje literatūroje, galima išgirsti ekspatriacijos ir repatriacijos sąvokas vartojamas kalbant apie migrantus ir reemigrantus. Autoriai (Andresen, Bergdolt, ir Margenfeld, 2012; Ravasi, Salamin ir Davoine, 2015) pabrėžia, kad aiškaus skirtumo tarp ekspatrianto / repatrianto ir migranto / reemigranto nėra, tačiau tai nėra tapačios sąvokos. Autoriai (Cerdin, Selmer, 2014) pateikia keturis bruožus, kurie savarankiškus ekspatriantus ir savarankiškus repatriantus skiria nuo organizacijos siunčiamų ekspatriantų / repatriantų bei migrantų / reemigrantų. Savarankiški ekspatriantai / repatriantai savarankiškai ir laisvai renkami išvykimą (grįžimą) į šalį; jie turi arba ieškosi pastovaus darbo; jie planuoja grįžti į gimtąją šalį, nors neturi konkrečios grįžimo datos; jie dažniausiai yra aukštos kvalifikacijos darbuotojai, nors kaip įvardijo autoriai (Kim et al., 2018) savarankiški ekspatriantai / repatriantai dar gali būti žemos bei vidutinės kvalifikacijos. 3 lentelėje pateikiami esminiai bruožai būdingi organizacijos siunčiamiems ekspatriantams / repatriantams, savarankiškiems ekspatriantams/ repatriantams ir migrantams / reemigrantams. Savarankiški ekspatriantai daugiau laiko praleidžia priimančioje šalyje, nei organizacijos siunčiami (Baruch, Dickmann, Altman ir Bournois, 2013). Autoriai (Selmer, Lauring, 2012) pastebi, kad organizacijos siunčiamų ekspatriantų paskyrimai priimančiose šalyse svyruoja nuo 6 mėnesių iki 5 metų, priešingai nei savarankiškų ekspatriantų, kurie patys nusprendžia kiek laiko praleisti priimančioje šalyje. Dar vienas skirtumas tarp organizacijos siunčiamų ir savarankiškų ekspatriantų yra tai, kad savarankiški ekspatriantai nėra remiami organizacijos ir jiems tikimybė pagerinti savo karjerą ekspatriacija yra mažesnė (Andresen et al., 2012). Autoriai (Froese, Peltokorpi, 2013; Harzing, Pinnington, 2011) įvardija keletą esminių bruožų, kuriais pasižymi savarankiški ekspatriantai / savarankiški repatriantai ir skiriasi nuo organizacijos siunčiamų ekspatriantų / repatriantų:

- šiek tiek jaunesni, vieniši asmenys ir dažniausiai moterys;
- dirba nebūtinai tarptautinėse įmonėse (organizacijose), dažniau turi laikinas darbo sutartis ir užima prastesnes pareigas lyginant su organizacijos siunčiamais / repatriantais;
- motyvuoti vykti dirbti į užsienį dėl tarptautinės patirties ir dažnai dėl prastos darbo rinkos situacijos gimtojoje šalyje;
- neturi nusimatę tikslios grįžimo datos, išvyksta ilgesniam laikui bei turi didesnę tarptautinę patirtį nei organizacijos siunčiami ekspatriantai.

Esminį skirtumą tarp savarankiško ekspatrianto ir migranto autoriai (Baruch et al., 2013) įvardija pilietybės ar leidimo nuolat gyventi šalyje gavimą. Minėti autoriai teigia, kad ekspatriantas, gaudamas priimančios šalies pilietybę ar nuolatinį leidimą gyventi šalyje, tampa migrantu. Vienu pagrindinių skiriamųjų bruožų tyrėjai (Ravasi et al., 2015) įvardija migrantų kvalifikaciją, pabrėždami, kad migrantai dažnai būna prastesnės kvalifikacijos nei savarankiški ekspatriantai / repatriantai, bei migrantai neplanuoja grįžti į gimtąją šalį. Kiti autoriai (McNulty, Brewster, 2019) pastebi, kad migrantai ir ekspatriantai yra panašūs tuo, kad jie gyvena ir dirba užsienio valstybėje, o mokslinėje literatūroje aukštos kvalifikacijos migrantai dažnai yra maišomi su aukštos kvalifikacijos ekspatriantais bei dar dažniau žemos kvalifikacijos migrantai su žemos kvalifikacijos savarankiškais ekspatriantais. Autoriai (McNulty, Brewster, 2019) pabrėžia, kad migrantai atitinka tik tris kriterijus iš keturių, kurie ekspatriantus išskiria iš kitų: buvimas priimančioje šalyje, darbas priimančioje šalyje, dirbama legaliai ir neplanuojama pasilikti šalyje visam laikui (McNulty, Brewster, 2019).

3 lentelė. Organizacijos paskirtiems ekspatriantams / repatriantams, savarankiškiems ekspatriantams / repatriantams ir migrantams / reemigrantams būdingi bruožai

Būdingi aspektai (bruožai)	Priimančioji šalis			Gimtoji (motininė šalis)		
	Organizacijos paskirti ekspatriantai	Savarankiški ekspatriantai	Migrantai	Organizacijos paskirti repatriantai	Savarankiški repatriantai	Reemigrantai
Trukmė	Laikiniai išsiunčiami į užsienį. Dažniausiai aiški paskyrimo trukmė.	Savarankiškai pasirenka išvykti, planuoja trukmę patys.	Savarankiškai pasirenka išvykti arba išvykti priverčia aplinkybės, planuoja pasilikti ilgą laiką.	Grįžimas priklauso nuo užduoties trukmės.	Savarankiškai pasirenka kada grįžti į gimtąją šalį.	Savarankiškai pasirenka kada grįžti į gimtąją šalį arba priverčia grįžti susiklostę aplinkybės.
Ketinimas likti / grįžti	Žinoma konkreti grįžimo data.	Planuoja sugrįžti į gimtąją šalį; Konkreti grįžimo data priklauso nuo jų pačių.	Neplanuoja grįžti į gimtąją šalį.	Žinoma konkreti grįžimo data.	Planuoja sugrįžti į gimtąją šalį; Konkreti grįžimo data priklauso nuo jų pačių.	Grįžimas priklauso nuo susiklosčiusių aplinkybių.
Darbo rinka	Vidinė darbo rinka.	Išorinė darbo rinka.	Išorinė darbo rinka.	Vidinė darbo rinka.	Išorinė darbo rinka	Išorinė darbo rinka
Karjera	Maža tikimybė susidurti su karjeros pokyčiais.	Didelė tikimybė susidurti su karjeros pokyčiais.	Didelė tikimybė susidurti su karjeros pokyčiais.	Vidutinė tikimybė susidurti su karjeros pokyčiais; Grįžtama į pareigas motininėje organizacijoje.	Didelė tikimybė susidurti su karjeros pokyčiais. Grįžtama neturint organizacinių įsipareigojimų.	Didelė tikimybė susidurti su karjeros pokyčiais. Grįžtama neturint organizacinių įsipareigojimų.
Kvalifikacija	Aukštos kvalifikacijos darbuotojai.	Žemos, vidutinės ir aukštos kvalifikacijos darbuotojai.	Dažnai žemos kvalifikacijos darbuotojai.	Aukštos kvalifikacijos darbuotojai.	Žemos, vidutinės ir aukštos kvalifikacijos.	Dažnai žemos kvalifikacijos darbuotojai.
Finansinė rizika	Maža rizika	Didelė rizika	Didelė rizika	Maža rizika	Didelė rizika	Didelė rizika
Kiti	Apmokomi ir paruošiami pasikeitimams	<i>Informacijos nėra.</i>	Pagrindinis tikslas kurti gyvenimą svečioje šalyje, gauna neterminuotą leidimą gyventi šalyje.	Motininės organizacijos pagalba adaptuojantis grįžus.	<i>Informacijos nėra.</i>	Pagrindinis tikslas kurti gyvenimą gimtojoje šalyje.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Andresen (2018), Cerdin ir Selmer (2014), Kim et al., (2018), Meuer et al., (2019)

Migrantai neatitinka paskutinio kriterijaus – „laikinas buvimas šalyje“, nes jie atvyksta turėdami tikslą įsikurti šalyje bei galbūt gauti pilietybę ir pasilikti visam laikui (McNulty, Brewster, 2019).

Kalbant apie migrantus ir reemigrantus galima sakyti, kad jie yra labai panašūs į autorių Kim et. al (2018) apibrėžtus žemos kvalifikacijos savarankiškus ekspatriantus ir repatriantus, kurie skiriasi vieni nuo kitų tik tuo kad, emigrantai išvykdami į užsienį – neplanuoja grįžti į gimtąją šalį, kitaip nei žemos kvalifikacijos ekspatriantai, kurie išvyksta dirbti tik tam tikram laikotarpiui.

Apibendrinant išdėstytas autorių mintis, didžiausias skirtumas tarp savarankiško ekspatrianto, savarankiško repatrianto ir organizacijos siunčiamų ekspatriantų ir repatriantų yra tas, kad organizacijos ekspatriantams darbo vietos ieškoti nereikia, jie nuvyksta į jau iš anksto žinomą darbo vietą (darbo vietą suderina siunčiamos organizacijos žmonių išteklių ar personalo skyrius). Organizacijos siunčiami ekspatriantai iš anksto žino tikslų užduoties laikotarpį. Siunčiančiosios organizacijos pasirūpina grįžtančių repatriantų integracija į organizaciją ir tai dažniausiai būna vidinėje organizacijos darbo rinkoje. Savarankiški repatriantai dažniausiai grįžta neturėdami organizacinių įsipareigojimų, tenka naudotis gimtosios šalies darbo rinka norint susirasti darbą, tenka prisitaikyti prie pasikeitusios šalies kultūros, politinės, ekonominės situacijos ir pan. Šis procesas mokslinėje literatūroje vadinamas repatriacijos adaptacija.

2.2. Repatriantų adaptacijos samprata

Kiekvienas globalios darbo rinkos darbuotojas, nepriklausomai ar jis ekspatriantas, repatriantas, ar migrantas, turi prisitaikyti prie šalies, kurioje dirba ir gyvena (Haslberger, Brewster ir Hippler, 2013). Minėti autoriai šį reiškinį įvardija „adaptacija“ (angl. *adjustment*). Dabartinės lietuvių kalbos žodyne sąvoka „adaptacija“ suprantama, kaip „organizmo ar individo prisitaikymas prie aplinkos, sąlygų ar reikalavimų“. Mokslininkai, tyrinėjantys ekspatriaciją ir repatriaciją bei su tuo susijusias problemas, „adaptaciją“ dar vadina „tarpkultūrine adaptacija“, kuri suprantama kaip žmogaus psichologinio komforto ir žinių apie svetimą kultūrą santykis (Black, 1988; Waxin, Panaccio, 2005). Nagrinėjamoje literatūroje išskiriamos dvi pagrindinės adaptacijos rūšys – ekspatriacijos adaptacija ir repatriacijos adaptacija.

Ekspatriacijos cikle (žr. 3 pav.) matyti, kad ekspatriacijos adaptacija prasideda atvykus į priimančiąją šalį, o ekspatriacijos ciklas baigiasi ties repatriacijos etapu. Panašiai yra ir su repatriacijos adaptacija – ji prasideda grįžus į gimtąją šalį (Mutsuddi, 2011). Repatriacijos adaptacijos sampratą labai gerai atspindi autorės Terry Pratchett (2004) citata: „*grįžimas atgal ten, kur pradėjote, nėra tas pats, kaip niekada nebūtumėte palikę*“ iš knygos „Skrybėlė pilna daungaus, 2004“ Mokslininkai (Black et al., 1992; MacDonald, Arthur, 2005) papildė išsakytas mintis ir pabrėžia, kad repatriantų adaptacija susideda iš dviejų pagrindinių etapų – pasirengimo adaptacijai prieš grįžtant į gimtąją šalį ir adaptacijos jau grįžus į šalį.

Kaip teigia autoriai (Black, Gregersen ir Mendenhall, 1992), mokslinėje literatūroje ilgą laiką vyravo požiūris, kad repatriantų adaptacija nėra problemiška, nes repatriantai grįžta į gimtąją šalį, jiems neturi reikėti adaptacijos. Nepaisant minėtos logikos, autoriai (Black et al., 1992; Herman, Tetrick, 2009; Nery-Kjerfve, McLean, 2012) pastebi, kad repatriacijos adaptacija yra sudėtingas procesas, galbūt net sudėtingesnis nei ekspatriacijos adaptacija, bei dažnai lydimas nerimo ir nežinomybės. Organizacijos gali paruošti grįžtančius repatriantus pasikeitimams ir galimiems iššūkiams, ir taip palengvinti adaptaciją grįžus (Cox, 2004). Autoriaus mintis pagrindžia, tyrimai, kurie rodo, kad tinkama pagalba repatriantams adaptacijos periodu gali ženkliai sumažinti šių darbuotojų kaitą organizacijose (Lazarova, Caliguri 2001).

Autoriai (MacDonald, Arthur, 2005) repatriacijos adaptaciją apibrėžia kaip fenomeną, apimančią adaptaciją darbe, adaptaciją bendraujant su tautiečiais ir adaptaciją aplinkoje bei kultūroje. Autoriai (Haslberger et al., 2013) repatriacijos adaptaciją supranta kaip asmens ir aplinkos santykį, kuris gali turėti tiek išorinių (reikalavimai), tiek vidinių (poreikiai) elementų. Tinkamus išorės reikalavimų standartus nustato aplinka, o adekvačius vidinius poreikius – repatriantas. Autoriai (Haslberger et al., 2013) pabrėžia, kad šie poreikiai ir reikalavimai yra tarpusavyje susiję. Vieni iš pirmųjų darbų, kuriuose pabrėžiama repatriantų adaptacijos svarba, buvo Black'as, Stephens'as (1989), kurie pateikia, kad repatriantų adaptacija susideda iš trijų aspektų: bendrosios adaptacijos, darbo adaptacijos ir bendravimo adaptacijos. Ryškių skirtumų tarp išvardintų elementų autoriai nenurodo, tačiau šis suskirstymas vėliau papildytas (Black et al., 1992) išskiriant repatriantų adaptacijos keturias dedamąsias – individualius veiksnius, darbo veiksnius, organizacinius veiksnius ir su darbu nesusijusius veiksnius, kurie yra naudojami repatriantų adaptacijos modelyje. Repatriacijos adaptaciją autoriai (Baruch, Altman ir Tung, 2016) aiškina per supratimą, kad grįžimas į gimtosios šalies visuomenę ir kultūrą po tam tikro laiko praleisto priimančioje šalyje gali sukelti šoką (vadinamą atgaliniu kultūriniu šoku), nes per buvimo priimančioje šalyje laikotarpį, priimančios šalies kultūra ir visuomenė tapo artimesnė nei gimtosios šalies.

Mokslinėje literatūroje **nesėkminga adaptacija** aiškinama dviem aspektais – per organizacijos perspektyvą ir repatrianto asmeninių išgyvenimų perspektyvą. Nesėkmingas repatriacijos adaptacijos procesas repatriantui sukelia stresą, motyvacijos stygių (Black et al., 1992; Lazarova, Caligiuri, 2001), atitolimą ar susvetimėjimą (James, Azungah, 2019), netikrumo jausmą ir kontrolės praradimą (Black et al., 1992). Nesėkminga repatriacijos adaptacija įtakoja repatrianto profesinę sėkmę ir tolimesnės karjeros galimybes, kaip teigia autoriai (Herman, Tetrick, 2009), repatriantas dėl nesėkmingos adaptacijos gali nesugebėti panaudoti užsienyje įgytų kompetencijų ir įgūdžių, tai gali lemti darbo vietų kaitą, bei finansinius praradimus.

Jeigu adaptuotis repatriantui gimtojoje šalyje sekasi prastai, jis pradeda svarstyti re-ekspatriacijos galimybes. Pasak autorių (Ho, Seet, Jones, ir Hoang, 2018) re-ekspatriacija yra procesas, kai asmuo nesijaučia gerai motininėje (gimtojoje) šalyje ir nusprendžia išvykti dirbti į užsienio valstybę (nebūtinai į tą pačią iš kurios repatriavo). Tiriant repatriantų norą re-ekspatriuoti, autoriai (Ho et al., 2018) įvardija neigiamą repatriantų adaptaciją (neįgyvendinti lūkesčiai, atvirkštinis kultūrinis šokas, prastas prisitaikymas prie kultūros, asmenybės pasikeitimas).

Tyrėjai pastebi, kad jei organizacijos paskirti repatriantai negali padidinti pasitenkinimo darbu ar motyvacijos darbui, tai dažniausiai lemia, kad darbuotojai palieka organizaciją (James, Azungah, 2019). Kitaip tariant, kuo geresnė (sėkmingesnė) repatriantų adaptacija, tuo mažesnė tikimybė, kad repatriantas paliks organizaciją (Suutari, Brewster, 2003; Vidal et al., 2007). Šiuos teiginius patvirtino autorių (Lee, Liu, 2007) atlikto tyrimo rezultatai, kad repatriacijos adaptacijos sunkumai stipriai įtakoja repatriantų kaitą organizacijoje. Pabrėžiama, kad repatriacijos adaptacijos problemos organizaciniu požiūriu, lemia didesnę darbuotojų kaitą, naudingų kontaktų ir žinių praradimus (Herman, Tetrick, 2009; Suutari, Brewster, 2003).

Prasta repatriantų adaptacija organizacijoms reiškia svarbių resursų (tiek žmogiškųjų, tiek finansinių) praradimą, o repatriantams prasta adaptacija – jų lūkesčiai ir poreikiai nėra patenkinami, veda į asmeninius, šeimyninius ir profesinius sunkumus, o tai kelia stresą (Herman, Tetrick, 2009).

Mokslinėje literatūroje organizacijos paskirtų **repatriantų adaptacija laikoma sėkminga**, jei atitinka šiuos autorių (James, Azungah, 2019; Leiba O'Sullivan, 2002) įvardijamus aspektus:

- repatriantui suteikiamos tinkamos darbo pareigos, tokios, kuriose gali pritaikyti priimančioje šalyje įgytus įgūdžius ir žinias, bei atitinka tolesnės karjeros vystymo lūkesčius;
- repatriantas patiria minimalius tarpkultūrinės adaptacijos skirtumus, t. y. pozityvus požiūris į darbą ir minimalus streso lygis;
- repatrianto kėsinimai palikti darbą organizacijoje yra labai žemi;
- repatrianto lūkesčių atitikimas organizacijos lūkesčiams veda į sėkmę.

Savarankiškų repatriantų adaptacijai organizacijoje įvardinti sėkmingos repatriacijos adaptacijos aspektai taip pat gali būti taikomi, nes savarankiškų repatriantų adaptacija organizacijoje priklauso ne tik nuo paties repatrianto, bet ir nuo to, kaip jį priima organizacija ir kolegos (Peng, 2018).

Norint, kad repatriantai adaptuotųsi kuo geriau, mokslinėje literatūroje yra įvardijami svarbiausi veiksniai, lemiantys repatriantų adaptaciją.

2.3. Repatriantų adaptaciją lemiantys veiksniai

Mokslinėje literatūroje, nagrinėjančioje ekspatriacijos adaptaciją ir repatriacijos adaptaciją, galima išskirti pagrindinius veiksnius, lemiančius adaptaciją šalyje. Nagrinėtoje literatūroje autoriai įvairiai skirsto veiksnius į kategorijas, tačiau 4 lentelėje pateikiami pagrindiniai repatriantų adaptaciją lemiantys veiksniai ir jų dedamosios. Reikia pastebėti, kad didžioji dalis autorių remiasi Black'o ir kolegų (1992) pateiktais repatriacijos adaptacijos veiksniais, dėl šios priežasties lentelėje pateikti veiksniai atitinka minėtų autorių grupavimą (skirstymą): individualūs veiksniai, profesiniai veiksniai, organizaciniai veiksniai ir su darbu nesusiję veiksniai.

Autorius (MacDonald, Arthur, 2005; Mutsuddi, 2011) įvardija **asmeninius arba individualius adaptacijos veiksnius**, kurie pasireiškia ruošiantis repatriacijai arba jau repatrijavus į gimtąją šalį. Individualūs veiksniai repatriantų adaptacijoje prieš grįžtant į gimtąją šalį pasireiškia per laiką praleistą svetur, pokyčius, kurie atsirado gimtojoje šalyje kol buvo išvykę, apsilankymų gimtojoje šalyje skaičius ir trukmę. Tyrimais įrodyta, kad kuo daugiau pokyčių atsirado organizacijoje, tuo sunkiau repatriantui adaptuotis. Mokslininkai teigia (MacDonald, Arthur, 2005), kad kuo labiau organizacija nustebina darbuotoją neigiamais pasikeitimais organizacijoje, tuo mažiau efektyvus bus darbuotojas. Autorius (Mutsuddi, 2011) papildo, kad individualiems repatriacijos adaptacijos veiksniams didelę įtaką daro repatrianto *lūkesčiai*. Autorius pabrėžia, kad dažnai repatriantų lūkesčiai neatitinka tikrovės, nes būna paremti prisiminimais, kitų žmonių pasakojimais ir kt. Lūkesčių neatitikimas tarsi sukuria dviejų rūšių atotrūkį nuo tikrovės: atotrūkis tarp to, kaip viskas buvo prieš išvykstant ir to, kaip yra dabar; atotrūkis tarp idealizuotų prisiminimų ir tikrovės. Repatriantai patiria didžiausią nusivylimą, kai tikrovė neatitinka jų lūkesčių (Mutsuddi, 2011). Taip pat prie asmeninių adaptacijos veiksnių yra priskiriamas patiriamas šokas, kai tenka atsisakyti ekonominių ir asmeninių privalumų (privilegijų) turėtų dirbant užsienio šalyje (Mutsuddi, 2011). Mokslinėje literatūroje pastebima, kad asmeninės charakteristikos, tokios kaip amžius, lytis, išsilavinimas, šeimyninė padėtis, taip pat turi įtakos repatriantų adaptacijai (Arman, 2009; Suutari, Valimaa, 2002). Tyrimais įrodyta, kad jaunesni ir vieniši asmenys, bei dažniau moterys su aukštuoju išsilavinimu patiria daugiau adaptacijos sunkumų, tačiau, kaip patys autoriai pastebi, yra nemažai tyrimų įrodančių priešingai, ypač dėl amžiaus (Andreason, Kinneer, 2005; Cox, 2004; Gregersen, Stroh, 1997). Autoriai pabrėžia, kad bendrojo supratimo apie gimtąją šalį trūkumas gali lemti repatriantų

problemišką adaptaciją (Black, 1994, Hyder, Lovblad, 2007; MacDonald, Arthur, 2005; Mutsuddi, 2011; Szkudlarek, Sumpter, 2015).

Autorius (Mutsuddi, 2011) nurodo, kad *profesiniai (darbiniai) repatriacijos adaptacijos veiksniai* gali būti reikšmingesni repatrianto adaptacijai nei asmeniniai veiksniai. Profesinėje adaptacijoje repatriantas turi adaptuotis (prisitaikyti) prie darbo, kurį jis dirbs gimtojoje šalyje. Dažnai repatriantams nepasiūlomas tikėtasis darbas, arba pasiūlomos pareigos, kuriose yra daug mažiau autonomijos nei ekspatriacijoje. Tyrėjai (MacDonald, Arthur, 2005) taip pat pabrėžia lūkesčių svarbą darbinuose repatriacijos adaptacijos veiksmuose teigdami, kad repatrianto darbo pareigų atitikimas lūkesčiams lemia repatrianto adaptacijos sėkmę. Dažnai repatriantai jaučiasi neįvertinti profesinėje veikloje, todėl jų kaita yra didelė. Dar vienas veiksnys, turintis įtakos repatrianto adaptacijos sėkmei – pareigų aiškumas ir laisvė veikti, kuris sumažina konfliktų ir nepasitenkinimo tikimybę (MacDonald, Arthur, 2005). Minėti mokslininkai pastebi, kad repatriantui sudarius galimybes laisvai veikti organizacijoje, tai labai prisideda prie teigiamos repatrianto adaptacijos bei įsipareigojimo organizacijai. Pabrėžiama, kad repatrianto adaptacijos sėkmę lemia repatrianto gautų žinių užsienyje panaudojimas grįžus ir profesinio tobulėjimo galimybės (Black et al., 1992, Peng, 2018). Autorius (Peng, 2018) įvardija, kad dažnai repatrianto kolegoms gimtojoje šalyje repatrianto parsivežtos žinios yra menkavertės, nes yra priimta, kad informacija keliauja iš pagrindinės būstinės į padalinius, o ne atvirkščiai. Dėl šios priežasties repatriantas dažnai lieka neišgirstas. Tai repatriantą verčia galvoti, kad jo tarptautinė patirtis yra nevertinama, o repatriantas galvoja apie darbo vietos pakeitimą.

Per tarptautinį paskyrimą yra svarbūs trys pagrindiniai *organizaciniai veiksniai*: repatriacijos mokymai, mentorius iš siunčiančiosios organizacijos ir bendravimas (MacDonald, Arthur, 2005; Suutari, Valimmaa, 2002; Wu, Zhuang ir Hung, 2014). Pradedant repatriacijos mokymus dar būnant priimančioje šalyje labai palengvina repatrianto adaptaciją, nes jo lūkesčiai būna realūs ir pamatuoti. Mokslininkų įrodyta, kad mentoriaus (asmens atsakingo už repatrianto grįžimą į organizaciją) turėjimas teigiamai veikia repatriantų prisitaikymą (Suutari, Valimmaa, 2002). Per ekspatriacijos ir repatriacijos procesą mentoriai gali padėti su kontaktų užmezgimu, informacijos gavimu, mokymais, patarimais ar kita. Naudojantis technologijomis bendravimas su mentoriais yra paprastesnis nei kada nors anksčiau. Efektyvaus bendravimo palaikymas tiek ekspatriacijos, tiek repatriacijos metu yra svarbus repatriantams realių lūkesčių susiformavimui ir turi įtakos adaptacijos procesui (MacDonald, Arthur, 2005). Mokslininkai teigia, kad reguliarus bendravimas su repatriantu padidina adaptacijos sėkmės galimybes. Taip pat išskiriamas organizacijos požiūris ir repatriantų adaptacijos vykdoma politika organizacijoje. Jei repatriantas yra laukiamas organizacijoje ir jam sudaromos visos darbo sąlygos bei stengiamasi jį ir jo žinias integruoti organizacijoje, tai labai prisideda prie repatrianto adaptacijos sėkmės. Pastebima, kad mokymai ir organizacijos pagalba repatriantui yra būtini norint sėkmingai įveikti repatriacijos adaptacijos kliūtis (Hyder, Lövblad, 2007). Pastebima, kad repatriantų motyvacija ir pasitenkinimas repatriacijos procesu yra didesnis, kai organizacija repatriantams repatriacijos adaptacijos metu suteikia mokymus ir taip iškreikia savo palaikymą. Repatriantų mokymai ne tik padeda organizacijai susigrąžinti darbuotoją, bet ir padaro repatriantų gyvenimą lengvesnį adaptacijos metu. Autorius (Peng, 2018) pabrėžia, kad norint sumažinti repatriantų kaitą, būtina naudoti karjeros planą ir kuratorių (mentorių). Dažnai repatriantams skiriamas kuratorius atsakingas už karjeros plano sudarymą ir įgyvendinimą.

4 lentelė. Repatriantų adaptaciją lemiantys veiksniai ir jų dedamosios

Adaptacijos veiksniai	Autoriai	Arman, 2009	Black, Gregersen, 1991	Black et al., 1992	Black, 1994	Herman, Tetric, 2009	Hyder, Lovblad, 2007	James, 2018	MacDonald, Arthur, 2005	Mutsuddi, 2011	Nery-Kjerfve, McLean, 2012	Peng, 2018	Shen, Hall, 2009	Stroh, Gregersen ir Black, 1998	Sussman, 2011	Suutari, Valimaa, 2002	Szkudlarek, Sumpter, 2015	Vival et al., 2010	Wu, Zhuang ir Hung, 2014
	Dedamosios																		
Individualūs (asmeniniai) veiksniai	Laikas praleistas priimančioje šalyje			+	+	+	+	+	+						+	+		+	
	Supratimas apie pokyčius atsiradusius gimtojoje šalyje per ekspatriacijos laikotarpį		+	+	+				+	+							+		
	Vizitų skaičius ir trukmė į gimtąją šalį ekspatriacijos laikotarpiu								+										
	Amžius	+			+		+	+								+			
	Lytis	+						+								+			
	Šeimyninė padėtis	+							+							+			
	Išsilavinimas	+														+			
Lūkesčių išsipildymas	+								+	+				+		+			
Profesiniai (darbiniai) veiksniai	Pareigų atitikimas lūkesčiams			+		+			+	+			+						
	Užsienyje įgytos patirties pritaikymas			+		+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	
	Atsakomybių aiškumas			+		+			+		+							+	
	Laisvė veikti					+			+		+							+	
	ŽIV politika					+								+					

4 lentelės tęsinys. Repatriantų adaptaciją lemiantys veiksniai ir jų dedamosios

Adaptacijos veiksniai		Aukštoji mokykla																		
		Autoriai																		
		Arman, 2009	Black, Gregersen, 1991	Black et al., 1992	Black, 1994	Herman, Tetric, 2009	Hyder, Lovblad, 2007	James, 2018	MacDonald, Arthur, 2005	Mutsuddi, 2011	Nery-Kjerfve, McLean, 2012	Peng, 2018	Shen, Hall, 2009	Stroh, Gregersen ir Black, 2009	Sussman, 2011	Suutari, Valimaa, 2002	Szkudlarek, Sumpster, 2015	Vival et al., 2010	Wu, Zhuang ir Hung, 2014	
Dedamosios																				
Organizaciniai veiksniai	Repatriacijos mokymai			+					+							+		+		
	Kontaktai su mentoriumi		+	+					+							+			+	
	Bendravimas su organizacija ir kolegomis		+	+					+							+			+	
Su darbu nesusiję veiksniai:	Kultūriniai veiksniai	Kultūriniai pokyčiai							+											
		Atvirkštinis kultūrinis šokas						+		+	+				+		+		+	
	Finansiniai veiksniai	Pasikeitusios finansinės galimybės (garantijos)					+			+										
	Psichologiniai veiksniai	Psichologinė adaptacija (savijauta)								+										
		Vertybių ir asmenybės pokyčiai								+	+			+					+	
		Socialinio bendravimo pokyčiai (su tautiečiais ir priimančio šalies žmonėmis)		+								+		+		+	+			
	Kiti veiksniai	Šeimos (sutuoktinio) prisitaikymas	+							+	+		+		+				+	
		Statuso praradimas / pasikeitimas	+							+	+		+	+						

Prie *su darbu nesusijusių veiksnių* galima priskirti *kultūrinius, finansinius, psichologinius* ir kitus *veiksnius*. Autoriai (MacDonald, Arthur, 2005) išskiria, kad su darbu nesusijusius veiksnius apima kultūrinis nutolimas, statuso kaita bei apgyvendinimo sąlygos ir sutuoktinio (šeimoms) prisitaikymas grįžus. Repatriantams gali būti sunku prisitaikyti, prie gimtosios šalies kultūros ir organizacijos. Pasak autoriaus (Mutsuddi, 2011), tikėtina, kad per praleistą laikotarpį priimančioje šalyje, gimtojoje šalyje pasikeitė technologinės, socialinės, kultūrinės ar kitos sąlygos prie kurių repatriantams adaptuotis gali būti sudėtinga. Mokslininkai išskiria atvirkštinio kultūrinio šoko svarbą (Lee, Liu, 2007; Presbitero, 2016). Atvirkštinis kultūrinis šokas pasireiškia repatriantui grįžus į gimtąją šalį, kai jam tenka adaptuotis prie gimtojoje šalyje pasikeitusių sąlygų (Mutsuddi, 2011; Presbitero, 2016). Autoriai (MacDonald, Arthur, 2005) pabrėžia, kad yra skirtingų strategijų, kurios lemtų sėkmingesnę repatriantų prisitaikymą ne darbinėje aplinkoje. Viena iš strategijų – tiesiog duoti repatriantui laisvo laiko, kad jis galėtų adaptuotis pasikeitusioje aplinkoje. Kita iš strategijų – repatriantą supažindinti su kitais repatriantais, kad jiems būtų lengviau adaptuotis. Taip pat gimtoji organizacija turėtų skatinti repatriantą ir jo šeimą įsitraukti į organizacijos kultūrinius renginius, kurie prisidėtų prie sėkmingesnės adaptacijos. Autorius (Mutsuddi, 2011) pastebi, kad asmuo būdamas ekspatriacijoje turi geresnes finansines galimybes, aukštesnį statusą, tačiau grįžus į gimtąją šalį viso to netenkama. Tyrimai rodo, kad repatriantai patiria finansinį ir psichologinį šoką. Šis šokas gali paveikti repatriantą taip, kad jis ieškos darbo kitoje organizacijoje ar net šalyje. Autorius (Peng, 2018) papildoma autoriaus mintis teigdamas, kad ekspatriantas, ekspatriacijoje jautęsis stambia žuvimi mažame tvenkinyje (bendraudamas su vietos svarbiais žmonėmis politikais, visuomenės veikėjais), sugrįžęs dažnai pasijaučia maža žuvimi dideliame tvenkinyje, nes grįžęs iš ekspatriacijos repatriantas praranda ekspatrianto garantijas (pvz., gražų butą, automobilį, kurie jam buvo suteikti ekspatriacijos laikotarpiu) bei labai dažnai negauna tikėtojo paaugstinimo. Mokslininkai (Arman, 2009; MacDonald, Arthur, 2005; Mutsuddi, 2011; Peng, 2018; Stroh, Gregersen ir Black, 1998; Szkudlarek, Sumpter, 2015) įvardija repatriantų šeimos, sutuoktinio ir artimųjų svarbą adaptacijos procese. Minėti autoriai, teigia, kad repatriantų artimieji (žmona, vaikai), kurie buvo kartu išvykę į užsienio šalį, ten jautęsi kaip aukštesniosios klasės nariai, grįžę į siunčiančiąją šalį ir į realybę dažnai susiduria su prisitaikymo adaptacijos problemomis. Grįžus į namus, dažnai gyvenimas atrodo nykus ir nuobodus. Vaikams sunku prisitaikyti prie švietimo sistemos. Autorius pamini, kad yra atvejų, kai japonų paaugliai, grįžę iš užsienio šalies negalėjo adaptuotis savo šalyje, todėl nusižudė (Peng, 2018). Dažnai repatriantai iš repatriacijos grįžta su šeimomis. Repatrianto adaptacija labai priklauso nuo šeimos adaptacijos. Autorius (Mutsuddi, 2011) pabrėžia, kad užsienio šalyje repatriantas ir jo šeima dažniausiai turi aukštesnį statusą (puikios gyvenimo sąlygos, privačios mokyklos ir kt.), o grįžus į gimtąją šalį toks statusas prarandamas. Šeimos nariams tenka prisitaikyti prie visiems įprastų gyvenimo sąlygų.

Su darbų nesusijusių veiksnių dar viena dedamoji yra pasikeitusios repatriantų vertybės, bendravimas ir psichologiniai veiksniai. Psichologiniai pokyčiai repatriantui atsiranda dėl darbo ir gyvenimo užsienyje (MacDonald, Arthur, 2005). Ką repatriantas įvardina išoriniais pasikeitimais, dažniausiai tai būna pasikeitimai pačiuose repatriantuose. Autoriai mini, kad repatriantų psichologinė adaptacija yra tiesiogiai susijusi su repatrianto emocine gerove. Psichologinė adaptacija priklauso ir nuo vadinamo psichologinio kontrakto (sutarties). Psichologine sutartimi laikoma psichologinis repatrianto nuosavybės supratimas: jei repatriantai jaučiasi, kad iš jų organizacijos atlygis ir pripažinimas yra teisingas, lyginant su repatrianto gautomis naudomis užsienyje, tuomet labai tikėtina, kad repatriantas įmonėje pasiliks, nes jo poreikiai tenkinami. Vertybių ir asmenybės

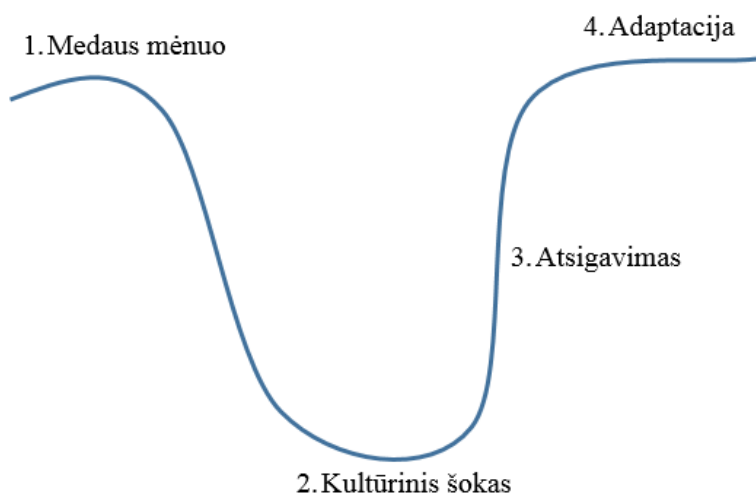
pokyčiai. Repatriantų sugebėjimas lengvai adaptuotis į ankstesnį gyvenimo būdą gali būti sutrukdytas dėl to, kad per repatriacijos laikotarpį svečioje šalyje pasikeitė tam tikri individo aspektai (pvz., vertybės, įpročiai). Mokslininkai pastebi, kad sugrįžę repatriantai, nėra tie patys asmenys. Gyvenimas kitoje šalyje ilgą laiką yra svarbus veiksnys asmenybės pasikeitimui, ir tikėtina, kad repatriantai perima kai kurias priimančiosios kultūros vertybes.

Visi aptartieji veiksniai gali būti taikomi tiek per organizacijos siųstą repatriantą, tiek ir savarankišką repatriantą. Tik savarankiško repatrianto atveju adaptuotis repatriantui turėtų pagelbėti valstybinės įstaigos, su kuriomis repatriantas susiduria pirmiausia (pvz., užimtumo tarnyba), nes organizacijos vaidmens savarankiško repatrianto adaptacijoje nėra.

2.4. Repatriantų adaptacijos modeliai

Analizuojant repatriacijos adaptacijos sampratą bei veiksnius, mokslinėje literatūroje pateikiama keletas adaptacijos modelių, kurie padeda geriau suprasti sudėtingą repatriantų adaptaciją.

Repatriacijos adaptacijai paaiškinti gali būti naudojamas „U“ kreivės adaptacijos modelis, kuris pasak Vaištoraitės (2015), sukurtas autoriaus Gullahorn'o dar 1963 metais, o pradėtas taikyti apie 1982 metus, norint suprasti ekspatriacijos ciklo adaptaciją. Modelio esmė – kreivė (žr. 4 pav.), kuri prasideda aukštu pasitenkinimo lygiu („medaus mėnuo“ etapas), lydima psichologinės krizės („kultūrinio šoko“ etapas) krenta žemyn, o tada po truputi vėl kyla į viršų (atsigavimo ir adaptacijos etapai) (Sussman, 2011; Vaištoraitė, 2015; Ward, Okura, Kennedy ir Kojima, 1998).



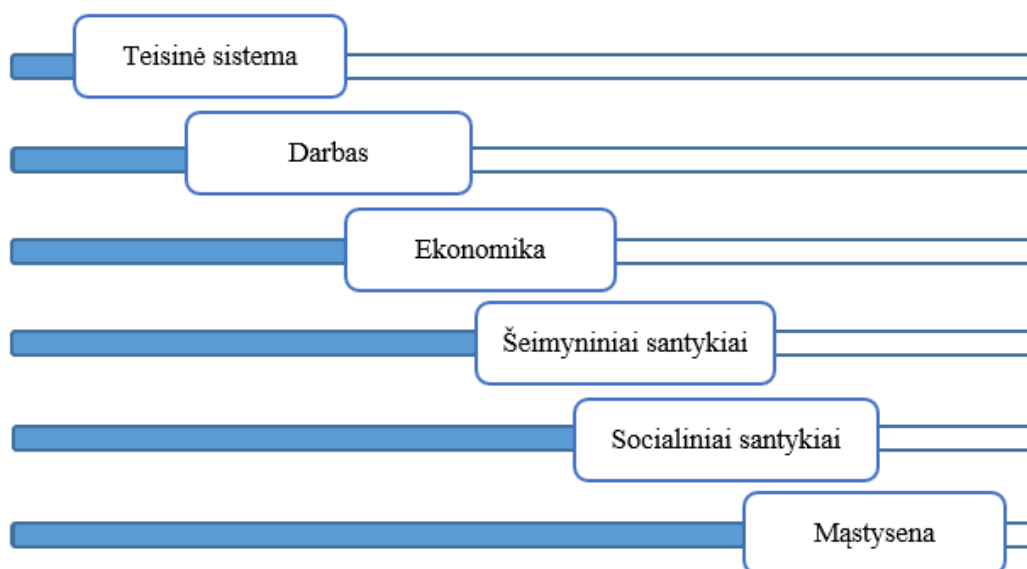
4 pav. „U“ kreivės adaptacijos modelis

Pasak Vaištoraitės (2015), pirmas etapas vadinamas „medaus mėnesiu“, nes ekspatriantams atvykus į priimančiąją šalį viskas yra nauja ir žavi. Ekspatriantai jaučiasi pakylėti, o maži nesklaidumai priimami kaip iššūkiai. Kiek vėliau, susižavėjimas dingsta, susiduriama su kalbos barjeru, kitokia priimančios šalies kultūra. Ši būseną įvardijama „kultūrinis šokas“ (Vaištoraitė, 2015). Autorė pabrėžia, kad šis etapas yra kritinis – ekspatriantai arba po truputį pradeda atsigaivinti ir prisitaikyti, arba viską palieka ir grįžta į gimtąją šalį. Atsigavimo etape asmuo apsipranta su esama kultūra ir aplinka bei pasiekia adaptacijos etapą. Mokslinėje literatūroje „U“ kreivės adaptacijos modelis dažniausiai naudojamas ekspatriacijos adaptacijai, tačiau nagrinėjant repatriacijos adaptaciją, minėtas modelis taip pat gali būti naudojamas. Repatriantas, grįžęs į gimtąją šalį jaučiasi pakylėtas ir laimingas („medaus mėnesio“ etapas), iki tam tikro laiko kol susiduria su realybe ir įvyksta

atvirkštinis kultūrinis šokas (antras etapas). Atvirkštinis kultūrinis šokas pasireiškia stresu ir iššūkiams grįžus į gimtąją šalį (Presbitero, 2016). Šiame etape dažnas repatriantas svarsto apie galimybę grįžti į priimančią, ar išvykti į kitą valstybę t. y. re-ekspatriuoti. Jei repatriantas įveikia atvirkštinio kultūrinio šoko iššūkius, jis po truputį atsigauna ir adaptuojasi gimtojoje šalyje. Svarbu pastebėti, kad „U“ kreivės modelis gali būti taikomas analizuojant savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje. „Medaus mėnuo“ etapas atitiktų savarankiško repatrianto įsidarbinimą ir iš anksto susikurtus darbinius lūkesčius, kreivės kritimas iki „kultūrinio šoko“ etapo atspindi savarankiško repatrianto darbo organizacijoje pradžią, kai susiduriama su bendravimu naujais kolegomis, organizacija, organizacijos kultūra, atsakomybių aiškumu, laisve veikti – dažnai savarankiškas repatriantas patiria sunkumų. Jei su jais susidoroja, pereinama į trečią etapą – atsigavimą, o galiausiai ir į adaptaciją.

Aptartasis „U“ kreivės adaptacijos modelis, mokslininkų yra kritikuojamas, tačiau jo populiarumas moksliniuose tyrimuose, publikacijose ir mokymuose nemažėja (Sussman, 2011). Mokslininkai (Ward et al., 1998) tyrimais įrodė priešingą reiškinį pateiktam modeliui, kad atvykus į šalį pasireiškia depresija, o laikui bėgant kreivė kyla į viršų.

Autorius (Sussman, 2011) patvirtina „U“ kreivės adaptacijos modelio trūkumus teiginiu, kad repatriantų adaptacija susideda iš kelių aspektų, kurie pasireiškia skirtingais laikotarpiais. Autoriaus mintis papildo tyrėjai (McNulty, Brewster, 2019) teigdami, kad adaptacija suprantama kaip sudėtingas procesas, kurią autoriai vaizduoja pasitelkdami 3-D modelį. 3-D modelis apima repatrianto adaptaciją skirtingais aspektais (angl. *dimensions*), skirtingose sferose (angl. *domains*) ir per tam tikrą laiką (angl. *dynamically*). Autoriai (Haslberger et al., 2013) įvardija, kad adaptacija skirtingais aspektais (angl. *dimensions*) susideda iš repatrianto žinių (gebėjimų), jausmų (emocijų) ir elgesio. Minėti autoriai daro prielaidą, kad kai kurie dalykai bus pamiršti, o reikalui esant vėl išmokti (prisiminti), turimos žinios apie visuomenę ir kultūrą, kurioje šiuo metu esama – pagilės, kaip ir pagerės kalbos įgūdžiai grįžus į šalį. Jausmai, priklausomai nuo to, kaip aplinkiniai žmonės priims grįžusius repatriantus bus permainingi, bet laikui bėgant viskas nusistovės. Autoriai (Haslberger et al., 2013) teigia, kad repatriantų elgesys bus susijęs su praradimais, bet kuo daugiau repatriantas žinos ir išmoks, tuo lengviau jam seksis prisitaikyti ir pasiekti ko nori. Adaptacija skirtingose sferose (angl. *domains*) arba, kaip autoriai (Haslberger et al., 2013) įvardija gyvenimo srityse tai yra, prie kurių reikia prisitaikyti. Autoriai pastebi, kad kai kuriose srityse prisitaikyti yra lengviau, nei kitose. Mokslinėje literatūroje vyrauja skirtingos gyvenimo sričių prie kurių reikia adaptuotis, klasifikacijos, tačiau vienas populiariausių skirstymų yra autorių (Navas, et al., 2005), kurie išskiria šešias gyvenimo sritis, kuriose būtina adaptacija (žr. 5 pav.). 5 paveiksle mėlyna spalva žymi adaptacijos sudėtingumą. Pirmoji gyvenimo sritis – teisinė sistema, kurioje sąlyginai lengva adaptuotis (pvz., vairavimas tinkamoje kelio pusėje). Antroji – darbinė sritis, kurioje, kaip pastebi autoriai (McNulty, Brewster, 2019), lengviau adaptuotis organizacijos siūstiems repatriantams. Autoriai (Navas, et al., 2005) įvardija, kad savarankiškiems repatriantams adaptuotis šioje srityje yra sunkiau, nes jie savarankiškai turi rasti darbo vietą gimtojoje šalyje. Trečiojoje – ekonominėje srityje (bankai, parduotuvės ir kt.) adaptuotis nėra labai sudėtinga. Kaip pastebi autoriai (Haslberger et al., 2013), su šios srities adaptacija daugiau ir dažniau susiduria ne dirbantys asmenys – repatriantai, bet repatriantų šeimos nariai.



5 pav. Šešios gyvenimo sritys, kuriose būtina adaptacija (Navas et al., 2005)

Ketvirtoji sritis – adaptacija šeimyniniuose santykiuose yra sudėtingesnė, nes tai nuolat kintantis procesas, priklausomai nuo repatrianto tarptautinio judėjimo. Autoriai (McNulty, Brewster, 2019) pastebi, kad šeimyninių santykių adaptacijos srityje dažnai būna daug įtampos dėl vieno iš sutuoktinių visą dieną dirbančio, o kito – užsiėmusio šeimos priežiūra, vaikų auklėjimu, buities reikalais ir pan. Šeštoji – socialinių santykių sritis yra pagrindinė adaptacijos sfera (McNulty, Brewster, 2019), kurioje svarbu išlaikyti, ir senus draugus ir užmegzti naujus santykius. Autoriai (Navas et al., 2005) pastebi, kad yra tokių valstybių, kuriose palaikyti gerus socialinius santykius yra pakankamai sunku. Paskutinioji sritis, kurioje repatriantai adaptuojasi mažiausiai – mąstysena. Kaip pastebi autoriai (Navas et al., 2005), per ilgą laiką mąstysena gali pasikeisti bei gali perimti dalį kitos šalies kultūros, tačiau repatriantai nekeis savo religijos ar įsitikinimų tik dėl to, kad yra kitoje šalyje.

Paskutinė 3-D modelio dedamoji – laikas (angl. *dynamically*), kurią autoriai (Hippler, Brewster ir Haslberger, 2015) įvardija pagrindine adaptacijos sudedamąja dalimi. Pabrėžiama, kad adaptacija labai priklauso nuo laiko, tačiau dėl tyrimų imlumo laikui ir sudėtingumo, tyrimų įrodančių šiuos teiginius nėra daug.

Apibendrinant aptartą adaptacijos 3-D modelį, matyti, kad repatriantų adaptacija priklauso nuo žinių, jausmų ir elgesio, taip pat nuo to, kaip greitai ir lengvai sekasi prisitaikyti prie pasikeitusių gyvenimo sričių.

Dar vienas mokslinėje literatūroje labai dažnai analizuojamas repatriantų adaptacijos modelis, aprašytas autorių Black'o, Gregersen'o ir Mendenhal'o (1992). Kaip teigia autoriai (Vidal et al., 2010) Black'o et al., (1992) sukurtas modelis yra labai plataus masto ir sunkiai pritaikomas, todėl repatriacijos adaptacijos procesą autoriai analizuoja per Black'o et al. (1999) metais sudarytą modelį, kuriame repatriacijos adaptacijos procesas padalintas į dvi fazes: laikotarpį prieš repatriantui grįžtant į gimtąją šalį (t. y., repatrianto lūkesčiai prieš grįžtant) ir repatrianto adaptaciją sugrįžus į gimtąją šalį (t. y., kai darbuotojas fiziškai grįžta į šalį) (žr. 6 pav.). 6 pav. matyti, kad abiejose fazėse išskiriamos trys dimensijos (aspektai):

- darbo adaptacija (kalbama apie darbą ar organizaciją gimtojoje šalyje);
- bendravimo adaptacija (apima santykių kokybę ir bendravimą su žmonėmis gimtojoje šalyje);

- bendroji adaptacija (apima laisvalaikį, kultūrą, gyvenimo kokybę gimtojoje šalyje ir kt.).

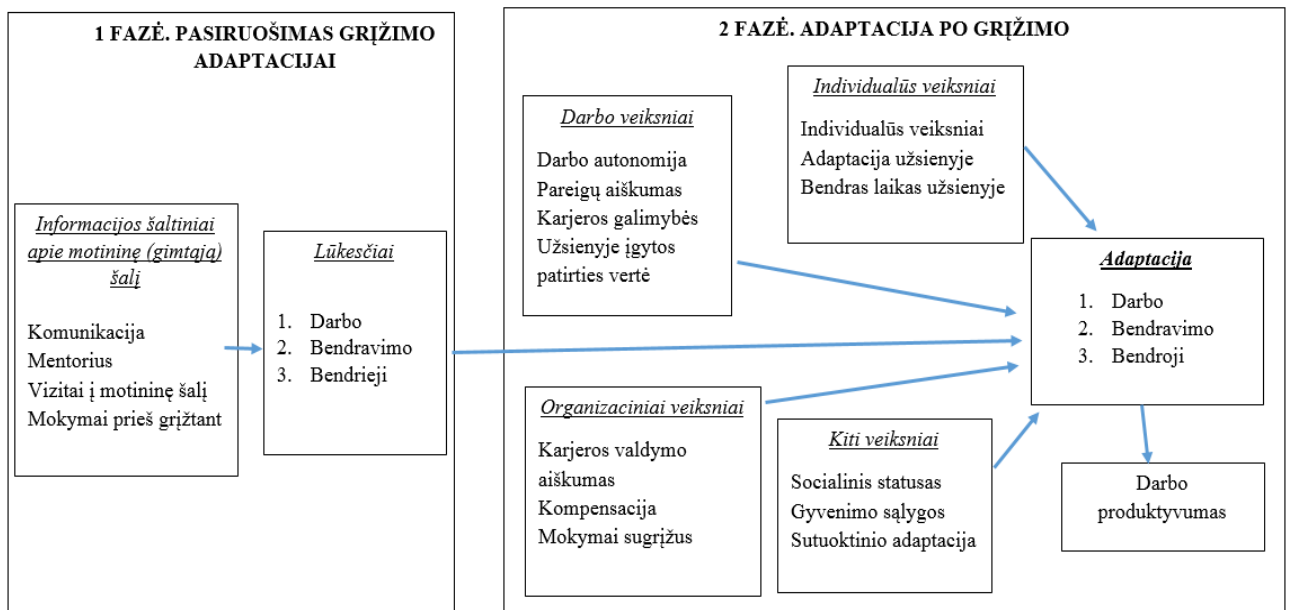
Repatriantų adaptacijos modelio (6 pav.) pirmoje pasiruošimo grįžimo adaptacijai fazėje (etape) grįžtantis asmuo nerimauja, kas jo laukia grįžus, ar turimi lūkesčiai atitiks realybę grįžus į gimtąją šalį (Furuya et al., 2007). Norint, kad repatriantų lūkesčiai būtų kuo mažiau nutolę nuo realybės, autoriai (Black et al., 1992; Vidal et al., 2010) rekomenduoja organizacijoms kuo dažniau planuoti repatrianto apsilankymus gimtojoje šalyje, skatinti bendravimą su gimtosios šalies kolegomis, skirti kuratorių (mentorių), kuris bendrautų su repatriantu, taip pat skirti darbinių užduočių repatriantui, susijusių su pareigomis grįžus į gimtąją šalį, bei vykdyti mokymus, kuriais darbuotojas būtų parengiamas repatriacijos iššūkiams (Hyder, Lovblad, 2007). Autoriai (Black et al. 1992; Black, Mendenhall ir Oddou, 1991) pabrėžia, kad repatriantas pasiruošimo repatriacijai stadijoje turi susidaryti tinkamus lūkesčius, įvertinant pagrindines dedamąsias:

- Darbo lūkesčiai. Repatriantas turėtų realistiškai vertinti įsidarbinimo galimybes grįžus; domėtis darbo rinkos tendencijomis, iš anksto pradėti darbo pasiūlymais dar būnant repatriacijoje. Labai svarbu, kad repatriantas suvoktų kiek laiko gali užtrukti norimo darbo paieškos.
- Bendravimo lūkesčiai. Tikėtina, kad ekspatriavus gali atšalti santykiai su artimaisiais ir pažystamais, todėl repatriantui būtų klaidinga manyti, kad jam grįžus visi bendraus lygiai taip pat kaip ir prieš ekspatriaciją.
- Bendrieji lūkesčiai. Bendrieji lūkesčiai apima visus kitus repatrianto lūkesčius tokius kaip finansinius, socialinius, šeimos adaptacijos, gyvenimo sąlygų lūkesčius, susiformavusių (pasikeitusių) vertybių ir įpročių, kultūrinius, technologinius, politinius ir kt. lūkesčius. Tinkamas bendrųjų lūkesčių suformavimas prieš repatriaciją lemia repatriacijos adaptacijos sudėtingumą arba paprastumą.

Mokslininkų pateiktos rekomendacijos atvaizduotos Black'o et al. (1999) sudarytame repatriacijos adaptacijos modelyje (6 pav.), kuriame įvardinti veiksniai suteikia informacijos apie padėtį gimtojoje šalyje prieš grįžtant bei padeda numatyti, ko repatriantai turėtų tikėtis grįžę. Šie veiksniai parodo komunikacijos ir informacijos lygį tarp repatrianto ir siunčiančiosios organizacijos (Vidal et al., 2010).

Antroji repatriacijos adaptacijos modelio fazė – adaptacija grįžus, yra veikiama keturių pagrindinių veiksnių (Black et al., 1992) ir turi įtakos repatriantų adaptacijos dimensijoms (aspektams) grįžus į gimtąją šalį. Veiksniai suskirstyti į keturias kategorijas:

- Individualūs (asmeniniai) veiksniai. Apima repatrianto kai kurias savybes, socialinius gebėjimus, užsienyje įgytą patirtį, tiek ir bendrą laikotarpį, praleistą užsienio šalyje, turėsiantį įtakos repatrianto adaptacijai. Autoriai (Black et al., 1992) tyrimais įrodė, kad kuo daugiau laiko repatriantas yra praleidęs užsienio šalyje, tuo mažiau repatrianto lūkesčiai atitinka tikrovę, tuo yra sudėtingesnė repatriacijos adaptacija. Teiginį papildo autoriai (Vidal et al., 2010), kad repatriantai ilgą laiką praleisdami priimančioje šalyje, perima dalį kultūros ir papročių, todėl adaptacija grįžus yra problemiška.



6 pav. Repatriantū adaptācijas modelis (Black et al., 1999)

- Darbo veiksnīai. Organizācija gaus didesnē naudā ī grīžusio darbuotojo jei suteiks jam pakankamai laisvēs, aiškīai īvardins jo karjēros galimībēs ir pripažins darbuotojo īgytā patirtī (Black et al. 1992). Tuomet darbuotojas jausīs īvertintas ir dirbs organizācijai produktīvai.
- Organizācinīai veiksnīai. Autorīai (Black et al. 1999) teigīa, kad yra teigīamas rīšys tarp repatriācijas procesa aiškuma ir repatrianto adaptācijas darbe. Taip pat modelyje nurodoma, kad repatrianto adaptācijas sēkmē grīžus prieklauso ir nuo mokymū, kuriuos jis gauna ir nuo kompensavimo sistēmos.
- Su darbu nesusijē (kiti) veiksnīai. Tai veiksnīai, turintys tiesioginēs ītakos repatrianto adaptācijai, susijē su artimujū, sutuoktinīū repatriācijas adaptācija, gyvenimo sāļygomis bei socialinīu statusu (Vidal et al., 2010).

Modelyje pateikti veiksnīai daro ītakā repatrianto adaptācijai, darbo produktīvumui bei atlikimui (Furuya et al., 2007). Pasak autoriū (Vidal et al., 2010), jei repatriantas nesiadaptuoja darbo aspektu, tuomet jo darbo rezultatai sumažēja, toks darbuotojas jaučīa psihologinī stresā. Pasak autoriū (MacDonald, Arthur, 2005), Black'o ir kolegū sudarytas repatriācijas adaptācijas modelis labai aiškīai parodo, kokia yra sudētinga repatriantū adaptācija.

Aptartasis Black'o et al. (1999) modelis yra skirtas ir aprašytas tik īs organizācijas siunčiamū ekspatriantū ir repatriantū pusēs. Pakeitus keletā veiksnīū, minētājī repatriācijas adaptācijas modelī būtū galīma pritaikyti savarankīškū repatriantū adaptācijai. Eliminavus veiksnīus, skirtus organizācijas siūstiesiems repatriantams ir īvedus naujus būdingus savarankīškiems repatriantams (pvz., darbo paieškū sklandumas). Įs priēš tai aptarto Black'o et al. (1999) modelio eliminavus mentoriaus turējimā bei mokymus, o palikus tik komunikavimā, kuris suprantama, kad priēš grīždamas ī gimtājā šālī, savarankīškas repatriantas turi pasidomēti ir pabendrauti su gimtojoje šālīje esančīais draugais ar artimaisiais bei apsilankyti šālīje, kad nesusidarytū klaidingū lūkesčīū, kurie tik pablogintū repatrianto adaptācijā. Savarankīškiems repatriantams skirtame modelyje individualūs veiksnīai lieka nepakitē nuo originalaus modelio. Repatriantū gebėjimas bendrauti, užsienyje īgyta patirtis gali puikīai pasitarnauti priē repatrianto prisitaikymo gimtojoje šālīje.

Savarankiškiems repatriantams labai svarbūs tampa darbo veiksniai. Repatriantas, grįždamas į gimtąją šalį, dažniausiai neturi darbo, todėl prie darbo veiksnių atsiranda svarbus elementas „darbo paieškų sklandumas“, tačiau repatriantui siūloma dar pasiruošimo repatriacijai fazėje domėtis įsidarbinimo galimybėmis ar net bandyti susirasti darbą dar būnant užsienyje. Tai labai palengvintų repatriacijos adaptacijos procesą, nes dažnai darbo paieškos nebūna lengvos, užtrunka, o sudalyvavus keliuose nesėkminguose darbo pokalbiuose repatriacijos adaptacijos tikimybė mažėja. Taip pat prie darbo veiksnių lieka originaliame modelyje pateikti elementai (karjeros galimybės ir užsienyje įgytos patirties vertė), tai reiškia kad repatriantas, galėdamas panaudoti užsienyje sukauptas žinias naujoje darbo vietoje, jausis labiau motyvuotas ir įsipareigojęs organizacijai, darbo našumas bus didesnis.

Savarankiškiems repatriantams pritaikytame repatriacijos adaptacijos modelyje organizacinių veiksnių nėra, nes repatriantai atvyksta į gimtąją šalį be įsipareigojimų konkrečiai institucijai. Tačiau kiti veiksniai (socialinis gyvenimas, gyvenimo sąlygos, artimojo adaptacija, finansinė situacija ir kt.) turi labai didelę įtaką repatrianto adaptacijai. Jei pvz., sutuoktiniui nesiseka gauti atitinkamo darbo, santaupos baigiasi, tuomet repatriantų adaptacija tampa sudėtinga ir kartais būna taip, kad repatriantai, pabandę adaptuotis šalyje kurį laiką, bet patyrę nesėkmių, grįžta į šalį, iš kurios repatrijo.

Reikia pastebėti, kad šiame poskyryje aptarti modeliai („U“ kreivės adaptacijos modelis, 3-D adaptacijos modelis ir Black'o et al. repatriantų adaptacijos modelis) yra labiau pritaikyti ir orientuoti organizacijos paskirties ekspatriantams / repatriantams, tačiau lengvai gali būti pritaikomi analizuojant savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje.

2.5. Savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančių veiksnių tyrimo teorinis modelis

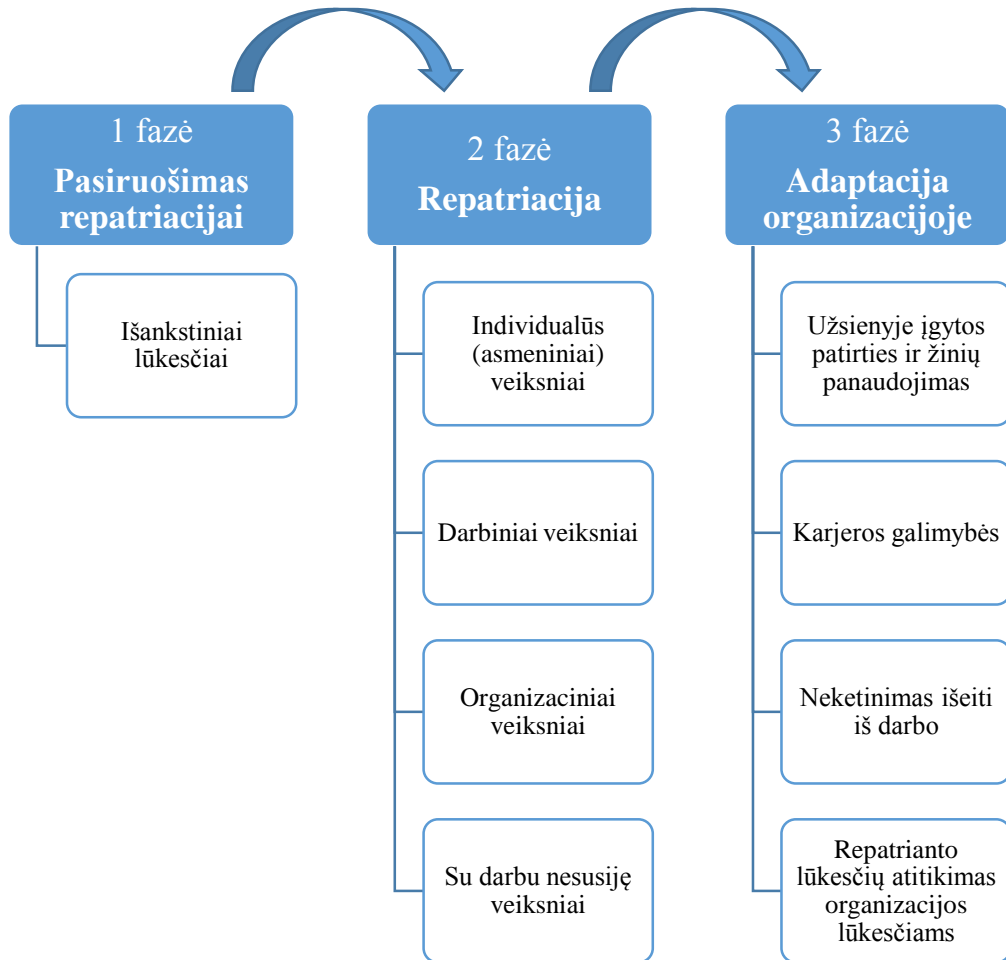
Šiame poskyryje pateikiamas „Savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančių veiksnių tyrimo teorinis modelis“, kuriuo remiantis bus atliekamas kokybinis tyrimas. Modelio suformavimui prielaidas davė mokslinės literatūros ir šaltinių analizė, aptartieji („U“ kreivės adaptacijos modelis, 3-D adaptacijos modelis ir Black'o et al.) repatriacijos adaptacijos modeliai.

7 paveiksle pateiktas teorinis savarankiškų repatriantų adaptacijos modelis yra sudarytas remiantis autorių (Black et al., 1999; McNulty, Brewster, 2019) aptartaisiais repatriacijos adaptacijos modeliais. Remiantis Black'o et al. (1999) modeliu, sudarytas teorinis modelis (žr. 7 pav.), repatrianto adaptacijos procesas padalintas į 3 fazes: laikotarpį prieš repatriantui grįžtant į gimtąją šalį (t. y., pasiruošimas repatriacijai), repatriaciją (t. y., kai darbuotojas fiziškai grįžta į šalį) ir adaptaciją organizacijoje.

1 fazė – pasiruošimas repatriacijai. Apima savarankiško repatrianto išankstinius lūkesčius prieš grįžtant į gimtąją šalį, tai dažniausiai susiję su gimtosios šalies darbo rinka, atlygiu, gyvenimo sąlygomis ir pan. (Stroh, Gregersen ir Black, 1998). Mokslinėje literatūroje pabrėžiama, kad repatriantai patiria didžiausią nusivylimą, kai tikrovė neatitinka jų lūkesčių (Mutsuddi, 2011).

2 fazė – repatriacija. Tyrimo teoriniame modelyje (žr. 7 pav.) reparacijos etape, kai savarankiški repatriantai grįžta į gimtąją šalį, jie susiduria su daugeliu veiksnių, kurie įtakoja repatriacijos adaptaciją. Remiantis autorių (Black et al., 1992) repatriacijos adaptacijos veiksnių klasifikacija (individualūs veiksniai, darbiniai veiksniai, organizaciniai veiksniai ir su darbu nesusiję veiksniai)

bei mokslinėje literatūroje įvardijamomis veiksniais dedamosiomis (žr. 4 lentelė), analizuojami pagrindiniai veiksniai, turintys įtakos savarankiškų repatriantų adaptacijai organizacijai.



7 pav. Savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančių veiksnių tyrimo teorinis modelis

3 fazė – adaptacija organizacijoje. Šis etapas tiesiogiai priklauso nuo 1 ir 2 fazių. Jei išankstiniai repatrianto lūkesčiai atitinka realybę, t. y., pasireiškia per įvairius veiksniai ir veiksnių dedamąsias, tuomet galima teigti, kad įvyksta repatrianto adaptacija organizacijoje. Autoriai (James, Azungah, 2019; Leiba O'Sullivan, 2002) įvardija, kad sėkminga savarankiško repatrianto adaptacija organizacijoje pasireiškia per užsienyje įgytos darbinės patirties pritaikymą, aiškias karjeros galimybes, repatrianto neketinimą išeiti iš darbo bei repatrianto lūkesčių atitikimą organizacijos lūkesčiams. Jei savarankiško repatrianto patirtis. Jei adaptacija organizacijoje nesėkminga repatriantas gali svarstyti re-ekspatriacijos galimybę.

Empiriškai pritaikius pateiktą savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančių veiksnių tyrimo teorinį modelį, bus siekiama nustatyti pagrindinius veiksniai, lemiančius savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje.

3. Savarankiškų repatriantų adaptacijai organizacijoje įtaką darančių veiksnių tyrimo metodologija

Šiame skyriuje pateikiama tyrimo metodologija apimanti: tyrimo problemos apibūdinimą, tyrimo tikslo apibrėžimą, pasirinkto tyrimo metodo ir analizės vienetų pagrindimą, duomenų rinkimo metodus, atranką, transkribavimo principus, tyrimo etiką ir tyrimo eigos aprašymus.

Tyrimo problema. Savarankiškų repatriantų adaptacija organizacijoje yra aktuali, tačiau mokslinėje literatūroje nepakankamai dėmesio sulaukianti tema. Remiantis sudarytu savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančių veiksnių tyrimo teoriniu modeliu ir atliekamu empiriniu tyrimu norima išsiaiškinti, kokie veiksniai lemia savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje. Pagrindinis probleminis tyrimo klausimas – kokie veiksniai lemia savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje? Papildomas tyrimo klausimas – su kokiais sunkumais (veiksnių dedamosiomis) susiduria vidutinės ir aukštos kvalifikacijos savarankiški repatriantai grįžę dirbti į gimtąją šalį?

Tyrimo tikslas – empiriškai atskleisti savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančius veiksnius.

Duomenų rinkimo metodai. Tyrimui atlikti pasirinktas kokybinis tyrimo metodas – pusiau struktūruotas interviu. Autoriai (Kardelis, 2002; Morkevičius, Telešienė ir Žvaliauskas, n. d.; Tideikis, 2003) teigia, kokybiniai tyrimai taikomi kai tema labai jautri ir specifinė, dirbama su žodinėmis išraiškomis ir gilumine konceptualine atvejų analize. Dažniausiai pusiau struktūruotas interviu taikomas siekiant gauti atsakymus į jautrius klausimus vienintelio individo ar nedidelės individų grupės gyvenimo patirtis (Morkevičius et al., n. d.), kaip šiuo atveju – norint išanalizuoti savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančius veiksnius. Pusiau struktūruoto interviu klausimai buvo sudaromi remiantis Adaptacijos veiksnių lentele (žr. 4 lentelė), o interviu klausimynas planas) pateiktas 1 priede.

Analizės vienetai. Planuojant atlikti kokybinį tyrimą analizės vienetais pasirinkti vidutinės ir aukštos kvalifikacijos savarankiški repatriantai. Kaip aprašyta 2.1 poskyryje, autoriai (Kim et al., 2018) savarankiškus repatriantus skirsto į žemos, vidutinės ir aukštos kvalifikacijos repatriantus, priklausomai nuo jų išsilavinimo ir poreikių. Kadangi minėti autoriai žemos kvalifikacijos savarankiškus repatriantus beveik sutapatina su migrantais, todėl norint išvengti tyrimo dviprasmybių, pasirinkta į atliekamą tyrimą žemos kvalifikacijos savarankiškų repatriantų neįtraukti.

Tyrimo imties parinkimas. Tyrimu siekta duomenų prisotinimo, todėl informantų (dar vadinamų respondentų) skaičius koreguotas tyrimo eigoje. Tyrimas atliktas apklausiant 13 respondentų, tyrimo metu pasiektas duomenų prisotinimas. Tyrimui atlikti naudota patogioji atranka, pasirinkti lengvai prieinami informantai (Rupšienė, 2018). Vykiant informantų atranką taikyti reikalavimai: minimalus praleistas laikas ekspatriacijoje – 1 metai, repatrianto išsilavinimas – ne žemiau profesinio, vidutinės ar aukštos kvalifikacijos darbas užsienyje ir grįžus.

Transkribavimo principai. Vykiant pusiau struktūruotus interviu su informantais, visų pokalbių metu buvo daromas garso įrašas. Prieš atliekant interviu, informantai buvo informuoti, kad pokalbis bus įrašomas. Klausant garso įrašų, transkribavimas atliktas pasirinkus pažodinę transkripcijos strategiją, t. y., transkribuotojas užrašo visą interviu tekstą (Morkevičius et al., n. d.; Rupšienė, 2018). Autoriai (Morkevičius et al., n. d.) išskiria du pažodinio transkribavimo būdus: kai užrašomas kiekvienas žodis bei garsas, antrasis – ištarti žodžiai užrašomi literatūrine kalba, garsai (ištiktukai,

jaustukai, dalelytės ir kt.) praleidžiami. Atliekant transkripcijas, pasirinktas antras pažodinio transkribavimo būdas.

Tyrimo etika. Siekiant užtikrinti informantų anonimiškumą, analizėje neatskleidžiami tyrime dalyvavusių asmenų vardai ar kita tapatybę galinti atskleisti informacija. Kiekvienas respondentas tyrime dalyvavo laisva valia, pusiau struktūruoto interviu pradžioje gavus leidimą, kad pokalbio metu būtų daromas garso įrašas informantai buvo informuoti, kad tyrimo metu gauti duomenys bus naudojami tik moksliniais tikslais. Norint užtikrinti informantų anonimiškumą, tyrimo metu gautos transkripcijos užkoduotos suteikiant kiekvienai transkripcijai numerį (pagal interviu atlikimo datą) nuo „Respondentas 1“ iki „Respondentas 13“.

Tyrimo eiga. Pusiau struktūruoti interviu buvo atliekami 2020 m. balandžio 23–26 d. informantams patogiu laiku. Planuojant tyrimo interviu norėta vykdyti pokalbius susitikus (angl. *face to face*), kad būtų galima fiksuoti informaciją ne tik iš informanto sakomų žodžių, bet ir kūno kalbos. Tačiau atsižvelgiant į Lietuvoje šiuo metu esamą situaciją dėl koronaviruso (COVID-19), interviu buvo atliekami pasitelkiant išmaniąsias technologijas – „Skype“, „Zoom“ ir „Messenger“ programas. Pokalbių garso įrašai atlikti „Sound Recorder“ programa. Atliekant tyrimą remtasi pusiau struktūruoto interviu planu, kuriame numatyti konkretūs klausimai ir iš anksto apgalvota jų pateikimo seka (žr. 1 priedas) bei naudota adaptaciją lemiančių veiksnių lentelė (žr. 4 lentelė), tačiau numatyta, kad tyrimo eigoje tyrėjas gali papildomai užduoti plane neįtrauktų klausimų, jeigu mano, kad taip galima būtų praturtinti tyrimą.

Tyrimo rezultatų interpretavimas. Tyrimo metu gautų pusiau struktūruotų interviu transkripcijų kodavimas, analizavimas ir vizualizavimas atliekamas kokybinių duomenų analizės programinės įrangos paketo „Maxqda Analysis Pro 2018“ versija.

4. Savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančių veiksnių tyrimo rezultatai ir diskusija

Šioje dalyje pateikiami atlikto kokybinio tyrimo rezultatai bei jų interpretacija, pagrindžiamas rezultatų patikimumas. Pateikiama tyrimo rezultatus apibendrinanti diskusija, argumentuojami tyrimo apribojimai bei tolesnės tyrimo kryptys ir perspektyvos, pateikiami siūlymai, susiję su savarankiškų repatriantų adaptaciją lemiančiais veiksniais problema.

4.1. Savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančių veiksnių tyrimo rezultatų bendra apžvalga

Kokybiniuose tyrimuose demografiniai klausimai (amžius, išsilavinimas, lytis ir kt.) neturi įtakos tyrimų rezultatams (Rupšienė, 2018), nes informantai yra atrenkami paties tyrėjo, kaip šiuo atveju, patogiosios atrankos būdu. Tačiau analizuotoje mokslinėje literatūroje ir pagal tai sudarytoje 4 lentelėje, individualių (asmeninių) repatriacijos adaptacijos veiksnių dedamosios yra demografiniai duomenys – repatrianto amžius (Arman, 2009; Black, 1994; Hyder, Lovblad, 2007; James, 2018; Suutari, Valimaa, 2002), lytis (Arman, 2009; James, 2018; Suutari, Valimaa, 2002), išsilavinimas (Arman, 2009; Suutari, Valimaa, 2002), šeimyninė padėtis (Arman, 2009; James, 2018; Suutari, Valimaa, 2002) (žr. 4 lentelė). Atliekant bendrą kokybinio tyrimo – pusiau struktūruotų interviu rezultatų apžvalgą, trumpai pateikiama pagrindinė informantų demografinė informacija. Apklausta 13 informantų, iš kurių – 6 vyrai, 7 moterys. Informantų amžius svyruoja nuo 22 iki 36 metų, amžiaus vidurkis – 31 metai. Ekspatriacijos laikotarpiu 7 informantai užsienyje gyveno vieni, 4 informantai vyko su sutuoktiniu (partneriu), 2 informantai ekspatriacijos laikotarpiu užsienyje buvo vieni, o gimtojoje šalyje jų laukė antrosios pusės. Apklaustieji respondentai priskiriami vidutinės ir aukštos kvalifikacijos savarankiškiems repatriantams, nes jų išsilavinimas svyruoja nuo profesinio iki aukštojo. 9 iš 13 apklaustų respondentų turi įgiję aukštąjį (universitetinį arba koleginių) išsilavinimą, 3 iš apklaustųjų – profesinį, o 1 informantas šiuo metu yra studentas (nebaigtas aukštasis).

„Maxqda“ programa analizuojant 13 tyrimo transkripcijų sudaryta bendra kodų sistema, kuri pavaizduota 8 paveiksle. Sudarant kodų sistemą vadovautasi repatriantų adaptaciją lemiančių veiksnių ir jų dedamųjų lentelė (žr. 4 lent.) ir laikytasi Black'o et al. (1992) repatriacijos adaptacijos veiksnių klasifikacijos. Kodų sistema apima 4 kategorijas (individualūs veiksniai, profesiniai veiksniai, organizaciniai veiksniai, su darbu nesusiję veiksniai), 16 kodų ir 9 subkodus, kurie atitinka veiksnių dedamąsias iš 4 lentelės, bei 282 užkoduotas citatas (žr. 8 pav.). Svarbu pabrėžti, kad kodavimo metu, 4 lentelėje „Repatriantų adaptaciją lemiantys veiksniai ir jų dedamosios“, ne visų veiksnių dedamosios panaudotos analizuojant savarankiškų repatriantų adaptaciją. Individualių (asmeninių) veiksnių dedamųjų „amžius“, „lytis“, „šeimyninė padėtis“ ir „išsilavinimas“ atsisakyta dėl galimo kodų nereikšmingumo interpretuojant kokybinio tyrimo duomenis. Koduojant profesinius (darbinius) veiksnius įtraukta nauda dedamoji – „kalbos barjeras“, kuris išryškėjo interviu metu. Analizuojant organizacinius veiksnius atsisakyta visų dedamųjų susijusių su organizacijos siūstais repatriantais („repatriacijos mokymai“, „kontaktai su mentoriumi“), tačiau interviu metu išryškėjo nauja veiksnio dedamoji – „biurokratija“ (žr. 8 pav.). Su darbu nesusiję veiksniai papildyti „pasikeitusios gyvenimo sąlygos“ dedamąją, kurios svarba nebuvo akcentuojama atliekant mokslinės literatūros analizę.

Code System		282
283	INDIVIDUALŪS (ASMENINIAI) VEIKSNIAI	0
67	Laikas praleistas priimančioje šalyje	13
66	Supratimas apie pokyčius atsiradusius gimtojoje šalyje	14
37	Vizitų skaičius į gimtąją šalį ir trukmė	15
113	Lūkesčių išsipildymas	25
	PROFESINIAI (DARBINIAI) VEIKSNIAI	0
	Kalbos barjeras	7
	Pareigų atitikimas lūkesčiams	12
	Užsienyje įgytos patirties pritaikymas	24
	Atsakomybių aiškumas	1
	Laisvė veikti	3
	ŽIV politika	19
	ORGANIZACINIAI VEIKSNIAI	0
	Biurokratija	5
	Bendravimas su organizacija ir kolegomis	32
	SU DARBU NESUSIJĘ VEIKSNIAI	0
	Kultūriai veiksniai	0
	Atvirkštinis kultūrinis šokas	0
	Kultūriniai pokyčiai	28
	Finansiniai veiksniai	0
	Pasikeitusios finansinės galimybės	16
	Psichologiniai veiksniai	0
	Socialinio bendravimo pokyčiai	18
	Vertybių ir asmenybės pokyčiai	6
	Psichologinė adaptacija (savijauta)	21
	Kiti veiksniai	0
	Pasikeitusios gyvenimo sąlygos	16
	Statuso praradimas (pasikeitimas)	1
	Šeimos (sutuoktinio) prisitaikymas	6

8 pav. Kodų sistemos sandara

Analizuojant gautus tyrimo duomenis būtina apžvelgti, ar visi naudoti kodai ir subkodai pasireiškė analizuotuose interviu transkripcijose. **Error! Reference source not found.**je pateiktas kodų d ažnumas, kurioje matyti, kaip kodai ir subkodai pasiskirstę dokumentuose. Vienas subkodas – „atvirkštinis kultūrinis šokas“ nebuvo paminėtas nei vienoje tyrimo transkripcijoje.

Kodų pasiskirstymo matricoje (žr. 2 priedas) vizualiai pateikiamas kodų pasiskirstymas analizuojamose transkripcijose. Kuo didesnis kvadratis, tuo daugiau kartų pasireiškė kodas (subkodas) konkrečioje transkripcijoje. Šuo atveju, analizuojant savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančius veiksnius, „Respondentas 3“ transkripte dažniausiai buvo koduojamas „Lūkesčių išsipildymas“ (žr. 2 priedas). Ši kodų pasiskirstymo matrica taip pat parodo, kiek kodų (subkodų) yra kiekviename dokumente („sum“ eilutė apačioje) ir koks kodų pasiskirstymas bendrai per visus analizuotus dokumentus („sum“ stulpelis dešinėje). Matrica parodo, kuriame šaltinyje, kuria kuris veiksnys ar dedamoji pasireiškia daugiausiai, tai palengvina tyrėjo darbą, nereikia skaityti viso transkripcijos nuo pradžių iki galo.

Kodų persidengimo matricoje vaizduojami kodai ir subkodai, kurie persidengia tarpusavyje (žr. 3 priedas). 3 priede matyti, kad „Socialinio bendravimo pokyčiai“ persidengia su „Bendravimas su organizacija ir kolegomis“ ir su „Kultūriniais pokyčiais“; „Pasikeitusios gyvenimo sąlygos“ persidengia su „Pasikeitusios finansinės galimybės“; „Kultūriniai pokyčiai“ persidengia su „socialinio bendravimo pokyčiais“. Persidengimas tyrėjui nurodo, kad tame pačiame fragmente kalbama apie persidengiančius veiksmų dedamąsias ir galima ieškoti sąsajų.

5 lentelė. Kodų dažnumas tyrime

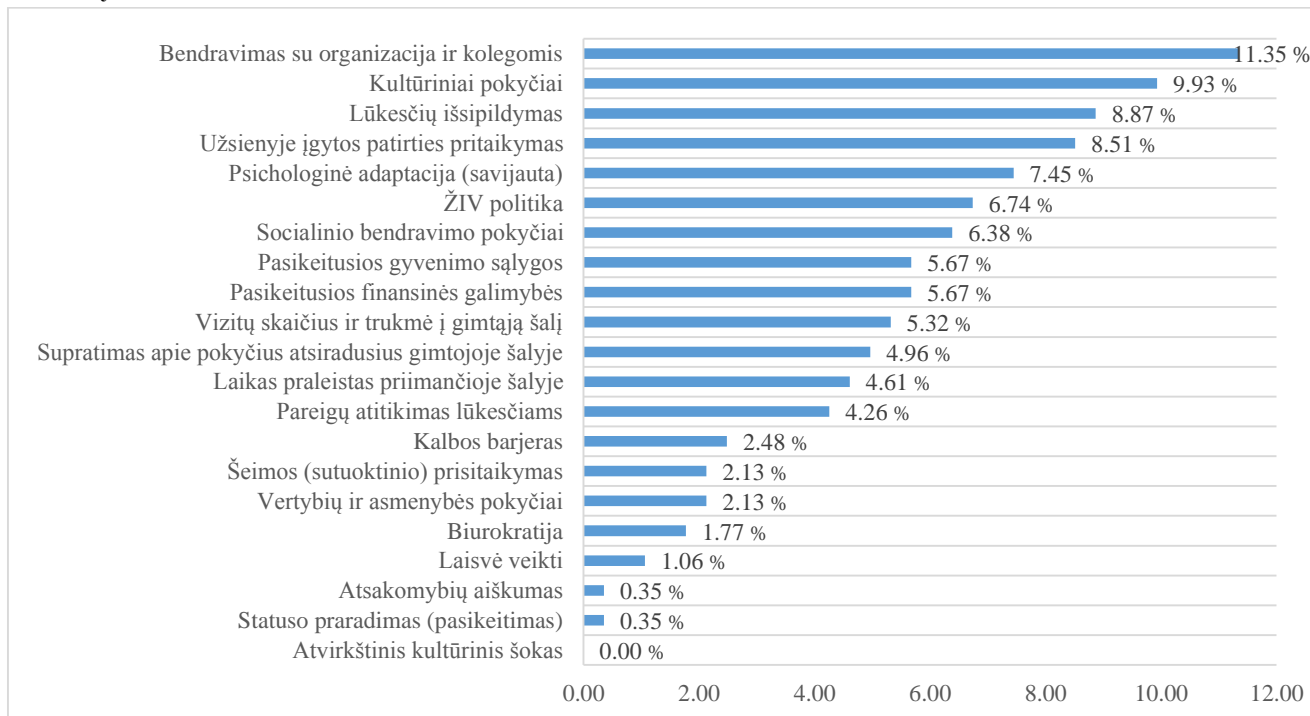
Veiksniai	Dažnis	Procentai
Vizitų skaičius į gimtąją šalį ir trukmė	13	100,00
Laikas praleistas priimančioje šalyje	13	100,00
Užsienyje įgytos patirties pritaikymas	12	92,31
Bendravimas su organizacija ir kolegomis	12	92,31
Kultūriniai pokyčiai	12	92,31
Supratimas apie pokyčius atsiradusius gimtojoje šalyje	12	92,31
Pasikeitusios gyvenimo sąlygos	11	84,62
Socialinio bendravimo pokyčiai	11	84,62
Psichologinė adaptacija (savijauta)	11	84,62
Lūkesčių išsipildymas	10	76,92
ŽIV politika	10	76,92
Pareigų atitikimas lūkesčiams	8	61,54
Kalbos barjeras	6	46,15
Pasikeitusios finansinės galimybės	6	46,15
Šeimos (sutuoktinio) prisitaikymas	4	30,77
Vertybių ir asmenybės pokyčiai	4	30,77
Biurokratija	3	23,08
Laisvė veikti	3	23,08
Atsakomybių aiškumas	1	7,69
Statuso praradimas (pasikeitimas)	1	7,69
Atvirkštinis kultūrinis šokas	0	0,00
DOCUMENTS with code(s)	13	100,00
DOCUMENTS without code(s)	0	0,00

Norint suprantamai pavaizduoti atliktų interviu esmę naudojama reikšminių žodžių lentelė (žr. 6 lentelė), kurioje nurodyti dažniausiai pasikartojantys žodžiai analizuotuose tekstuose. 63 kartus pavartotas žodis „darbo“, 61 kartą – „buvo“, 45 kartus – „Lietuvoje“, 32 kartus – „darbą“, 26 kartus – „Anglijoje“ (žr. 6 lentelė). Tyrimo transkripcijų reikšminiai žodžių lentelės nauda šiame tyrime – kad neskaičius transkripcijų galima numanyti, jog tyrimo metu buvo nagrinėjama iš užsienio grįžusių asmenų patirtis dirbinantis Lietuvoje, norint nustatyti veiksnius lemiančius savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje.

6 lentelė. Tyrimo transkripcijų reikšminiai žodžiai

Žodis	Pasikartojimo dažnis	Pasikartojimas transkripcijose (%)
darbo	63	92,31
buvo	61	92,31
Lietuvoje	45	92,31
darbą	32	92,31
Anglijoje	26	76,92
užsienyje	22	76,92
mano	21	69,23
sunku	19	53,85
buvau	18	53,85

9 paveiksle pavaizduoti daugiausia citatų turintys kodai. Jame pateikiami ne tik išrikiuoti dažniausiai pasitaikantys kodai tyrimo transkripcijose, bet ir procentinė išraiška. Tiriant savarankiškų repatriantų adaptaciją lemiančius veiksnius daugiausia citatų ir dažniausiai pasitaikantys kodai: „Bendravimas su organizacija ir kolegomis“ (11,3 proc.), „Kultūriniai pokyčiai“ (9,93 proc.), „Lūkesčių išsipildymas“ (8,87 proc.) ir „Užsienyje įgytos patirties pritaikymas“ (8,51 proc.) (žr. 9 pav.). Mažiausiai pasireiškę kodai – „Atvirkštinis kultūrinis šokas“, kuris nebuvo paminėtas nei vieno respondento, „Statuso praradimas“ (0,35 proc.) ir „Atsakomybių aiškumas“ (0,35 proc.) (žr. 9 pav.). Dažniausiai pasitaikantys kodai tyrimo transkripcijose atitinka labiausiai pasireiškusių veiksnių dedamąsias.



9 pav. Kodų dažnumas tyrimo transkripcijose

Šiame poskyryje pateikti pagrindiniai atlikto kokybinio tyrimo – pusiau struktūruoto interviu analizės dedamosios, pateikta pagrindinė informacija, kas sudaro kodų sistemą, kokie kodai reikšmingiausi.

Toliau analizuojami savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiantys veiksniai pagal 2.5 poskyryje aptartą teorinį modelį.

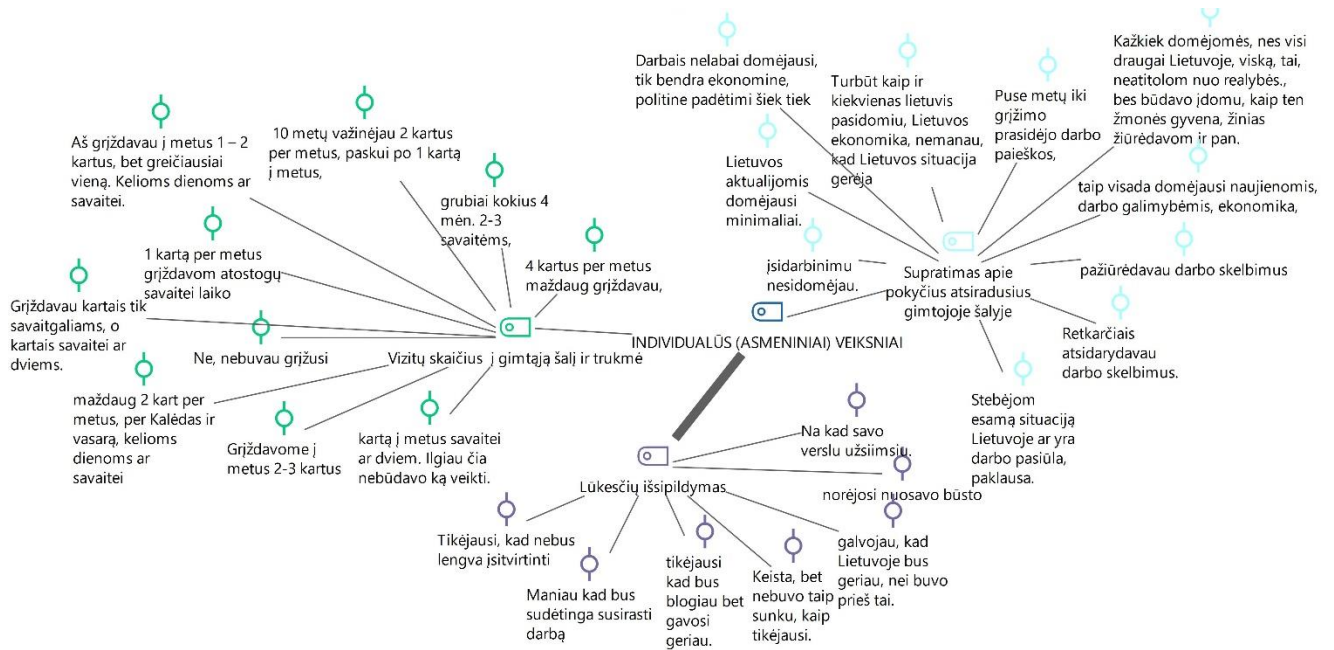
4.2. Savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančių veiksnių tyrimo rezultatai

Šiame poskyryje aptariai gauti kokybinio tyrimo rezultatai remiantis savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančių veiksnių tyrimo teoriniu modeliu (žr. 7 pav.).

Pasiruošimas repatriacijai (1 fazė). Atliekant tyrimą informantui buvo užduoti klausimai orientuoti į pasiruošimą repatriacijai repatriantui vis dar esant priimančioje šalyje. 1 priede „Pusiau struktūruoto interviu klausimai“ 4–7 klausimai būtent orientuoti į pasiruošimą repatriacijai. Koduojant informantų pateiktą informaciją, vadovautasi 4 lentele „Repatriantų adaptaciją lemiantys veiksniai ir jų dedamosios“. Informantų atsakymai užkoduoti trimis individualių veiksnių dedamosiomis – „Vizitų skaičius į gimtąją šalį“, „Supratimas apie pokyčius atsiradusius gimtojoje šalyje“ ir „Lūkesčių išsipildymas“ (žr. 10 pav.). 10 paveiksle pateikti kodai ir konkrečios informantų citatos (kuo storesnė linija, tuo citatų daugiau), kurie daro įtaką repatriantų išankstiniams lūkesčiams prieš repatrijuojant. Tyrime dalyvavę informantai pakankamai dažnai grįždavo į gimtąją šalį (1 informantas nebuvo grįžęs, tačiau repatriacijoje jis praleido tik metus laiko) 1–4 kartus per metus (Respondentas 1: *„2-3 kartus į metus, savaitei ar dviem“*, Respondentas 2: *„į 2-3 mėnesius kartą, kokiai savaitei“*, Respondentas 3: *„maždaug kas 3 mėn., nes mano draugas gyvena Lietuvoje. Grįždavau dažnai vien savaitgaliams ar savaitei atostogų.“*). Didžioji dalis informantų domėjosi gimtosios šalies darbo rinka (Respondentas 2: *„dairiausi skelbimų CV banke, agentūrų, kurios siūlo, ieškojau oficialiuose puslapiuose“* Respondentas 3: *„domėjausi darbo rinka, kur būtų galima įsidarbinti“*, Respondentas 9: *„Stebėjom esamą situaciją Lietuvoje ar yra darbo pasiūla, paklausa“*, Respondentas 10: *„Retkarčiais atsidarydavau darbo skelbimus“*) ekonomine bei politine situacija (Respondentas 5: *„Turbūt kaip ir kiekvienas lietuvis pasidomiu, Lietuvos ekonomika“*, Respondentas 12: *„visada domėjausi naujienomis, darbo galimybėmis, ekonomika“*, Respondentas 13: *„Kažkiek domėjomės, nes visi draugai Lietuvoje, viską, tai, neatitolom nuo realybės, nes būdavo įdomu, kaip ten žmonės gyvena, žinias žiūrėdavom ir pan.“*), bei turėjo realistiškus lūkesčius, kad grįžus lengva nebus (Respondentas 2: *„Tikėjausi, kad nebus lengva“*, Respondentas 3: *„galvojau, kad kaip kiti čia gyvena ir gan neblogai, tai galbūt ir man pasiseks“*, Respondentas 6: *„Na tikėjausi, kad nebus lengva“*, Respondentas 10: *„Tikėjausi, kad nebus lengva įsitvirtinti“*, Respondentas 11: *„Maniau kad bus sudėtinga susirasti darbą“*).

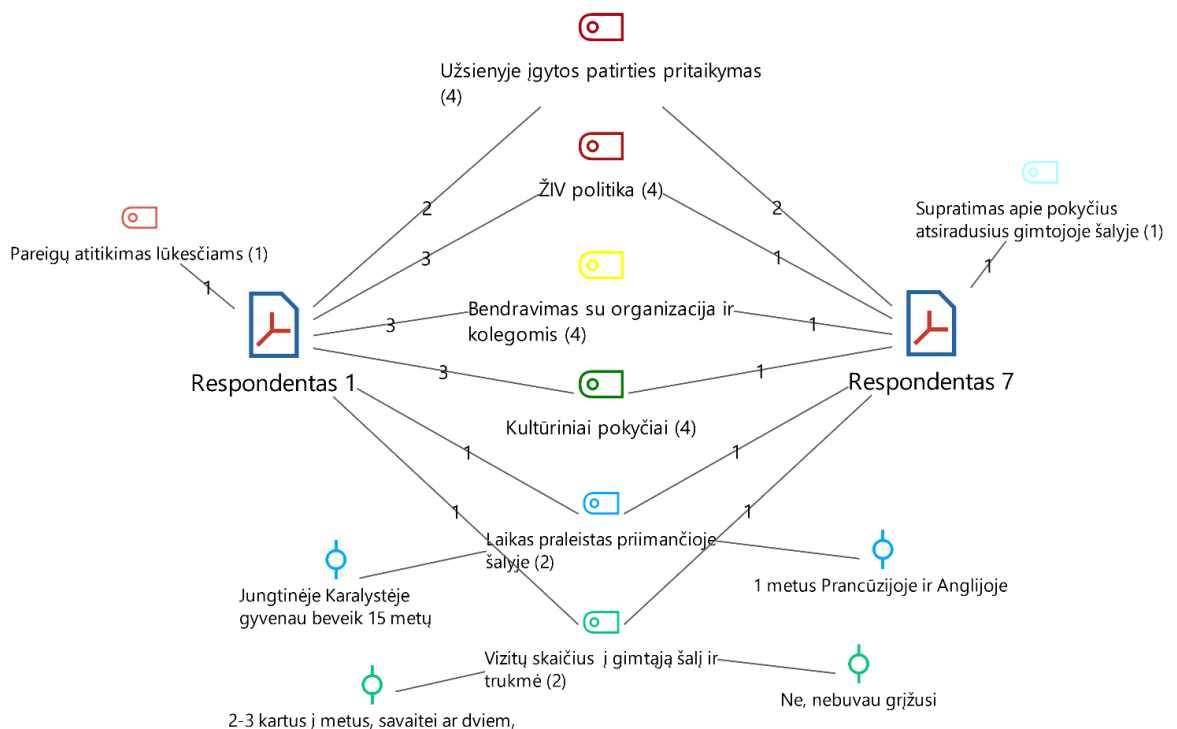
Remiantis atlikto kokybinio tyrimo duomenimis, kuo savarankiškas repatriantas yra mažiau nutolęs nuo draugų, šeimos ir gyvenimo aktualijų gimtojoje šalyje, tuo repatriacijos adaptacija organizacijoje lengvesnė, nes repatrianto lūkesčiai iki repatrijavimo bus realistiškesni.

Repatriacija (2 fazė). Teoriniame tyrimo modelyje daryta prielaida, kad savarankiškų repatriantų adaptacijai organizacijoje reikšmingos yra visos 4 veiksnių kategorijos. Aptartoje pasiruošimo repatriacijai fazėje analizuotos individualių veiksnių dedamosios yra reikšmingos repatriantų adaptacijai.



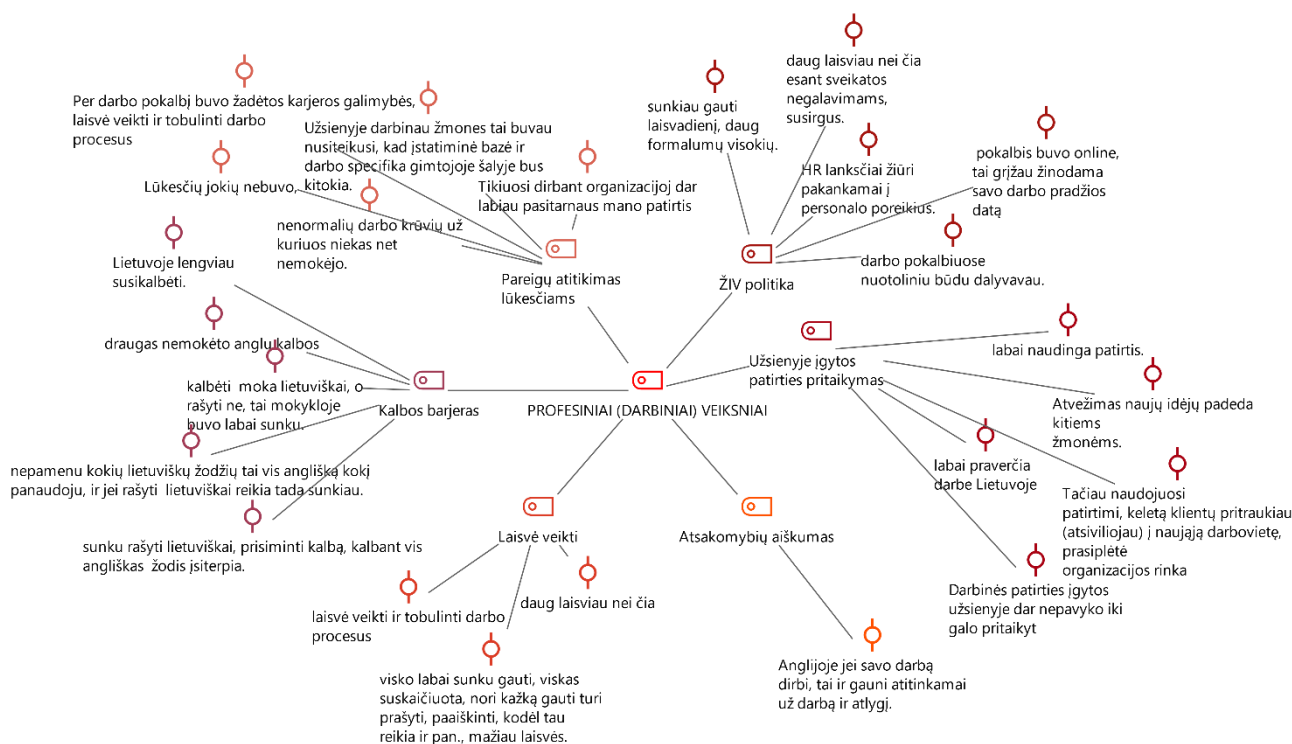
10 pav. Pirmos fazės kodų žemėlapis

Individualių (asmeninių) veiksmių dedamoji – „Laikas praleistas priimančioje šalyje“ (atitinka 1 priedo 1 klausimą). Apklaustų informantų praleistas laikas priimančioje šalyje svyruoja nuo 1 iki 15 metų, vidurkis yra apie 6 metus repatriacijoje (respondentas 13: „*Anglijoje paskutinius 13 metų. 10 metų važinėjau 2 kartus per metus, paskui po 1 kartą į metus*“; Respondentas 12: „*6 metai Norvegijoje, grubiai kas kokius 4 mėn. 2-3 savaitėms*“). Dviejų atvejų modelis (žr. 11 pav.), kuriame lyginamos ilgiausiai („Respondentas 1“) ir trumpiausiai („Respondentas 7“) repatriacijoje praleidusių informantų interviu transkripcijos, norint įvertinti, ar laikas praleistas priimančioje šalyje gali turėti sąryšį su savarankiškų repatriantų adaptacija organizacijoje.



11 pav. Dviejų atvejų modelis: skirtingas laikas praleistas priimančioje šalyje

Tyrimo metu, *profesinių (darbinių) veiksmų* dedamųjų svarba savarankiškų repatriantų adaptacijai organizacijoje atspindėjo pusiau struktūruoto interviu 9–12 ir 15 klausimuose (žr. 1 priedas). Koduojant profesinių veiksmų dedamąsias įtraukta mokslinėje literatūroje neminėta dedamoji (kodas) – „Kalbos barjeras“. Profesinių (darbinių) veiksmų dedamosios pavaizduotos 12 paveiksle. Informantai pabrėžė, kad repatrijavus į gimtąją šalį ir įsidarbinus, dėl kalbos barjero kilo adaptacijos organizacijoje sunkumų, tai atspindi citatos: Respondentas 10: „*sunku rašyti lietuviškai, prisiminti kalbą, kalbant vis angliškas žodis įsiterpia*“; Respondentas 8: „*nepamenu kokių lietuviškų žodžių tai vis anglišką kokį panaudoju, ir jei rašyti lietuviškai reikia tada sunkiau*“; Respondentas 3: „*Pradžiai buvo sunku sudėlioti mintis lietuviškai, nes viskas atrodo vyko sklandžiau anglų kalba*“. Analizuojant profesinių veiksmų dedamosios „Užsienyje įgyta patirtis“ informantų repatriacijos adaptacijos patirtis buvo dvejopa – vieni džiaugėsi galėję pritaikyti įgytą patirtį gimtosios šalies organizacijoje (Respondentas 2: „*labai praverčia darbe Lietuvoje*“, Respondentas 1: „*naudojuosi patirtimi, keletą klientų pritraukiau (atsiviliojau) į naująją darbovietę, prasiplėtė organizacijos rinką*“, Respondentas 6: „*Anglų kalbos žinios praverė, gaunant būtent tą darbą pagal specialybę, kitaip nebūčiau gavęs*“), kiti truputį jautėsi nusivylę, negalintys tinkamai pritaikyti patirties (Respondentas 3: „*darbinės patirties įgytos užsienyje dar nepavyko iki galo pritaikyti, užsimindavau apie patirtį užsienyje, potencialiems darbdaviams mano patirtis nepasirodė reikalinga*“, Respondentas 1: „*Tikiuosi dirbant organizacijoje dar labiau pasitarnaus mano patirtis*“) (žr. 12 pav.).



12 pav. Profesinių (darbinių) veiksmų dedamosios

Tyrimo metu, profesinių (darbinių) veiksmų dedamoji „ŽIV politika“ gimtosios šalies organizacijoje taip pat atskleidė įvairių informantų patirtį. Dalis informantų džiaugėsi ir teigė, kad žmonių išteklių vadybos politika yra palanki repatriantui (Respondentas 1: „*darbo pokalbiuose nuotoliniu būdu dalyvavau*“, „*HR lanksčiai žiūri pakankamai į personalo poreikius ir būtent dar prieš repatrijuojant pavyko įsidarbinti.*“; Respondentas 7: „*pakankamai lanksčiai žiūrėjo, stengėsi pritaikyti pamainas*“). Kita dalis informantų pabrėžė, kad jų organizacijoje taikoma ŽIV politika yra sudėtingesnė lyginat su organizacija, kurioje dirbo priimančioje šalyje (Respondentas 2: „*sunku gauti laisvadienį, daug*

visokių formalumų“, „ant krašto vaikščiojanti sistema, jei vienas pasitraukia iš darbo, nėra kas užpildo jo vietą“; Respondentas 8: „į darbo pokalbį atėjus į tave žiūri ,kaip iš aukšto, maždaug ko tau čia reikia, jei tu buvai išvykęs tai ko čia grįžai. HR nenori padėti, 6 mėn. neatidirbus, sunku gauti laisvadienį jei reikia. Na sudėtinga“; Respondentas 13: „nenori naujovių įsinešti į verslą“ (žr. 12 pav.).

Tyrimo metu pastebėta, kad profesinių (darbinių) veiksmų dedamoji „Pareigų atitikimas lūkesčiams“ informantų dažniau buvo minima neigiama patirtimi (Respondentas 3: „Per darbo pokalbį buvo žadėtos karjeros galimybės, laisvė veikti ir tobulinti darbo procesus. Na sukūrė labai patrauklius lūkesčius, kurie nevirto realybe“; Respondentas 6: „Buvo nelengva rasti darbą, nes norėjau didelės algos ir kad darbas būtų pagal specialybę. Bet radau darbą pagal specialybę, bet neužvisai tenkino lūkesčius, nes sutartis nebuvo ilgalaikė“), tačiau tyrimo transkriptuose yra perteikiama ir teigiama patirtis (Respondentas 12: „Lūkesčiai virto realybe tik daug lėčiau nei planavau ir įsivaizdavau, bet virto realybe“). Iš tyrimo rezultatų matyti, kad savarankiškų repatriantų adaptacijai organizacijoje pareigų atitikimas lūkesčiams gali turėti įtakos.

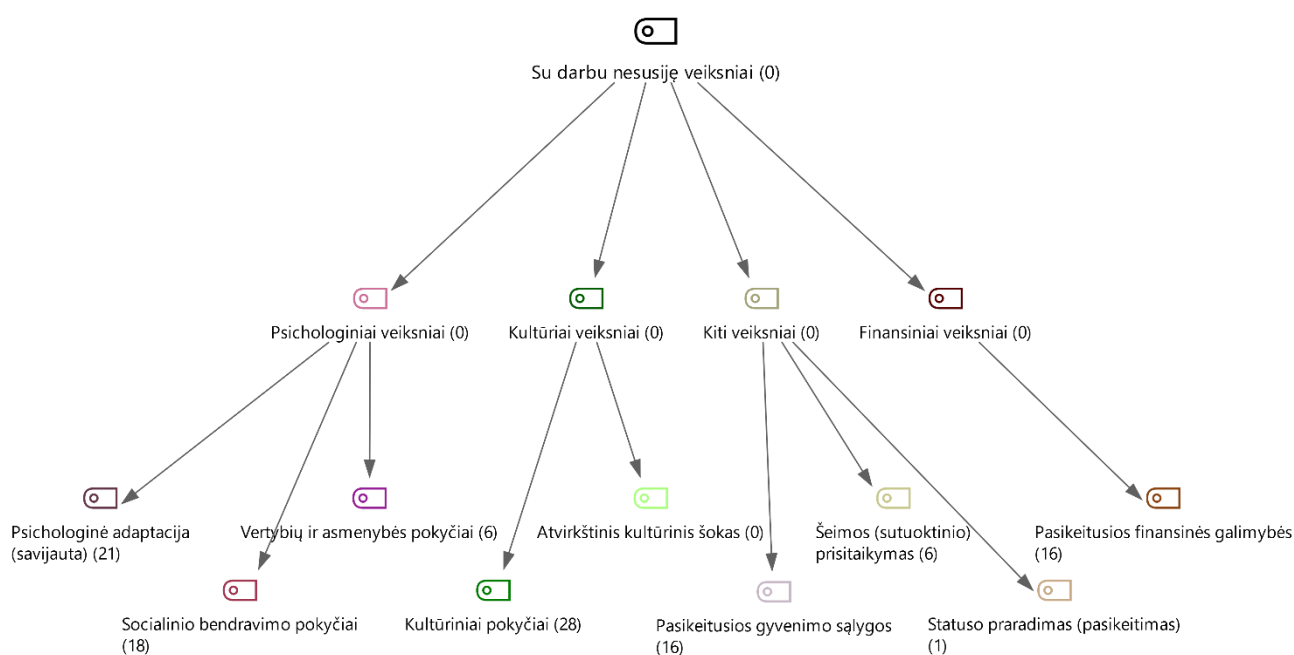
Profesinių (darbinių) veiksmų dedamosios „Laisvė veikti“ ir „Atsakomybių aiškumas“ tyrimo metu minimos atitinkamai 3 ir 1 kartą (žr. 12 pav.) ir labiau atspinti neigiamą informantų patirtį gimtosios šalies organizacijoje (Respondentas 4: „visko labai sunku gauti, viskas suskaičiuota, nori kažką gauti turi prašyti, paaiškinti, kodėl tau reikia ir pan., mažiau laisvės“; Respondentas 2: „daug laisviau nei čia“; Respondentas 13: „Anglijoje jei savo darbą dirbi, tai ir gauni atitinkamai už darbą ir atlygį“). Šių dedamųjų pasireiškimas yra mažas, todėl galima teigti, kad jos mažiau lemia savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje nei prieš tai įvardintos profesinių (darbinių) veiksmų dedamosios.

Apibendrinant profesinių (darbinių) veiksmų dedamąsias, būtina paminėti, kad „Užsienyje įgyta patirtis“ (8,5 proc. arba 24 citatos), „ŽIV politika“ (6,7 proc. arba 19 citatų) ir „Pareigų atitikimas lūkesčiams“ (4,3 proc. arba 12 citatų) yra vienos dažniausiai koduotų dedamųjų interviu transkripcijose (žr. 9 pav.).

Tiriant savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje organizaciniai veiksniai apėmė tik vieną dedamąją „Bendravimas su organizacija ir kolegomis“, tačiau analizuojant ir koduojant gautus tyrimo duomenis įtraukta nauja dedamoji „Biurokratija“. Tyrimo rezultatai rodo, kad biurokratijos gausa organizacijoje gali turėti įtakos savarankiškų repatriantų adaptacijai organizacijoje (Respondentas 2: „daug formalumų visokių, biurokratija didesnė“; Respondentas 4: „nori kažką gauti turi prašyti, paaiškinti, kodėl tau reikia ir pan., turi eiti pildyti viską rašyti“; Respondentas 10: „mažiau biurokratijos buvo“). 9 paveiksle matyti, kad „Bendravimas su organizacija ir kolegomis“ labiausiai pasireiškusi dedamoji atlikto tyrimo transkripcijose (11,3 proc. arba 32 citatos). 4 priede „Organizacinių veiksmų dedamųjų citatų santrauka“ pateikiamos visos dedamosios „Bendravimas su organizacija ir kolegomis“ citatos, kuriose perteikta informantų patirtis bendraujant su organizacija ir kolegomis. Atlikto tyrimo rezultatai rodo (žr. 4 priedas), kad bendravimas tiek su organizacija, tiek su kolegomis gali būti įvairus: arba gerai priima darbe (Respondentas 1: „darbdaviai organizavo darbo vakarėlį, kurio metu labai puikiai susibendravau su kolektyvu“, „draugiški santykiai“; Respondentas 4: „Draugiški santykiai, turėjau labai gerą vedėją“; Respondentas 8: „pakankamai gerai bendrauti sekėsi“), arba nepriima (Respondentas 3: „tokio nedraugiškumo ir savitarpio pagalbos nebūvimo nesitikėjau“, „nusprendžiau išeiti iš darbo dėl kolektyvo“; Respondentas 8: „Iš kolegų jautėsi kažkoks pavydas, nepadedą, nes turiu patirties ir laisvai kalbu angliškai“;

Respondentas 10: „Santykiai nėra draugiški, nesmagu eiti į darbą vien dėl kolegų, nepadedą,“), arba pats repatriantas stengiasi atlikti savo pareigas ir nesikoncentruoja į bendravimą (Respondentas 2: „Stengiuosi atlikti savo darbą ir nesileisti į asmeniškumą“). Atlikto tyrimo rezultatai rodo, jei organizacija ir kolegos repatriantą priima draugiškai bei noriai, tuomet tikėtina, kad repatriacijos adaptacija organizacijoje bus sėkminga, jei neigiamai darbuotojas gali išeiti iš darbo.

Tiriant savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje su darbu nesusiję veiksniai apima daugiausiai dedamųjų. Norint geriau suprasti kategorijos „Su darbu nesusiję veiksniai“ sandarą pateikiamas 13 pav., kuriame matyti, kad kategoriją „su darbu nesusiję veiksniai“ sudaro 113 citatų, 4 kodai „Psichologiniai veiksniai (savijauta)“, „Kultūriniai veiksniai“, „Kiti veiksniai“ ir „Finansiniai veiksniai“, bei 9 subkodai. Skaičius skliaustuose rodo, kiek citatų yra užkoduota su kiekvienu sub kodu. Subkodas arba veiksnio dedamoji „Kultūriniai pokyčiai“ tyrimo transkripcijose pasireiškė daugiausiai (žr. 13 pav.).



13 pav. Hierarchinė su darbu nesusijusių veiksnų kategorijos sandara

Kultūriniai veiksniai. Informantai interviu metu įvardijo du pagrindinius kultūros pokyčių aspektus: vieni pabrėžė bendrus kultūrinius pokyčius (Respondentas 3 „buvo sunku susitaikyti su kultūra, paniurusiais veidais ir stumdymusi prekybos centruose“; Respondentas 8: „Žmonių požiūris, žmonės labai nemandagūs, „pasikėlė“ mano, kad yra geresnis už tavę“; Respondentas 4: „parduotuvėse lipimas ant galvos Lietuvoje tai tikrai šokiravo“; Respondentas 13: „Mandagumo labai daug trūksta, kad čia neužleidžia, mašina invalido vietoje pasistato ir pan.“), kiti įvardijo darbo kultūros skirtumus (Respondentas 4: „labai didelis skirtumas jautėsi, apskritai darbo požiūriu“; Respondentas 8: „į darbo pokalbį atėjus į tavę žiūri, kaip iš aukšto, maždaug ko tau čia reikia, jei tu buvai išvykęs tai ko čia grįžai“; Respondentas 3: „Didžiausias smūgis buvo grįžus ir nuėjus į darbo biržą užsiregistruoti, kai paklausė apie mano darbinę patirtį, aš papasakojau ką buvau dirbusi, o darbo biržos atstovė pareiškė „ai tai gerai užrašysime, kad neturite darbinės patirties“). Tyrimo rezultatai atspindi, kad kultūriniai pokyčiai įvykę savarankiško repatrianto gyvenime turi didelę įtaką bendrajai repatrianto adaptacijai ir adaptacijai organizacijoje.

„Atvirkštinis kultūrinis šokas“ nebuvo užkoduotas nei vienoje tyrimo transkripcijoje, nors informantai minėjo žodį „šokas“, tačiau atliekant duomenų analizę tai buvo labiau priskirta prie kultūrinių pokyčių.

Psichologiniai veiksniai. Tyrimo duomenys rodo (žr. 13 pav.), kad „psichologinė adaptacija (savijauta)“ yra svarbi dedamoji savarankiškų repatriantų adaptacijai (apima 21 citatą.) Tai įrodo tyrimo metu gauti atsakymai: „*nėra įtampos gyvenant, nes gali būti savimi, Lietuvoje jautiesi savas*“ (Respondentas 2), „*buvau žiauriai laiminga vien dėl to, kad grįžau į savo šalį, buvo labai gera*“ (Respondentas 7), „*užsienyje jautiesi svetimas, realiai ilgesys Lietuvos. Kaip sako visur gerai, bet namuose geriausia*“ (Respondentas 12). „Vertybių ir asmenybės pokyčiai“ (apima 6 citatas) tokias kaip: „*jautėsi kultūrinis skirtumas labai, visose gyvenimo srityse*“ (Respondentas 3), „*visi mes žmonės skirtingi*“ (Respondentas 2), „*įgyta gyvenimiška patirtis, pasitikėjimo savimi, nebijojimas rizikuoti*“ (Respondentas 5). Mažesnis citatų pasireiškimas rodo, kad ši dedamoji yra mažiau svarbi už prieš tai aptartąją. „Socialinio bendravimo pokyčiai“ (apima 18 citatų) (žr. 13 pav.) taip pat svarbi ir dažnai transkripcijoje pasireiškusi dedamoji. Informantai tyrimo metu minėjo, kad repatrijavus į gimtąją šalį bendravimas pasikeitė dažnai į neigiamą pusę (Respondentas 4: *žmonės labiau uždaresni*; Respondentas 10: „*ko paklausi to negausi*“; Respondentas 13: „*mandagumo labai daug trūksta*“). Iš tyrimo rezultatų ir 5 priede pateiktos informacijos, galima teigti, kad psichologinių veiksnių dedamosios siejasi ir su kultūrinių veiksnių dedamosiomis. Įvardintos psichologinių veiksnių dedamosios sąveikauja tarpusavyje ir turi įtakos savarankiškų repatriantų repatriacijos adaptacijai organizacijoje.

Finansiniai veiksniai. Dedamoji „Pasikeitusios finansinės galimybės“ atlikto tyrimo rezultatuose apima 16 citatų ir daro įtaką repatriantui grįžus į gimtąją šalį. 5 priede matyti, kaip „Pasikeitusios finansinės galimybės“ koreliuoja su „Pasikeitusiomis gyvenimo sąlygomis“, tai pagrindžia citatos: „*už daug mažesnę atlyginimą nei Anglijoje*“ (Respondentas 6), „*manęs netenkina kelis kartus mažesnis atlyginimas*“ (Respondentas 10), „*labai brangu viskas Lietuvoje, o atlyginimas labai mažas. Jei reikia drabužių ar kažko kito beveik viską siunčiuosi iš Anglijos nes ten žymiai pigiau*“ (Respondentas 8). Taip pat, turi šiek tiek įtakos dedamajai „psichologinė adaptacija (savijauta)“ (Respondentas 6: „*dažnai keikiasi, kad turiu dirbti pamainomis po 12 val. ir už daug mažesnę atlyginimą*“). Tyrimo rezultatai atskleidė, kad neigiamai pasikeitusios repatrianto finansinės galimybės gali paveikti repatrianto adaptaciją organizacijoje ir paskatinti repatriantą re-ekspatriuoti. Tai atspindi citata „*bet šiaip tų pajamų stygius verčia galvoti apie grįžimą į JK*“ (Respondentas 10).

Kiti veiksniai. Kiti veiksniai, lyginant su aptartais „Su darbu nesusijusių veiksnių“ kategorijos veiksniais, pasireiškė mažiausiai. Dedamoji „Pasikeitusios gyvenimo sąlygos“ (apima 16 citatų) (žr. 13 pav.) mokslinės literatūros analizėje (žr. 4 lentelė) nebuvo išskirta, ji įtraukta analizuojant gautus kokybinio tyrimo rezultatus. Informantai pabrėžė, kad didžiajai daliai apklaustųjų gyvenimo sąlygos pagerėjo: „*Gyvenimo sąlygos pagerėjo, nes gyvenome ne kaip bendrabutyje, o nuomavomės butą, ir su ateities perspektyva kad pavyks nusipirkti nuosavą butą, plius artimuosius galėjai bet kada aplankyti*“ (Respondentas 6), „*Lietuvoje pasikeitė gyvenimo kokybė į labai gerą pusę*“ (Respondentas 13), tačiau dalis informantų pasisakė už tai, kad jiems grįžus gyvenimo kokybė pablogėjo – „*dar vienas sunkumas čia buvo susisiekimas, blogai išvystyta sistema, o ten viskas kitaip. Čia būtinai reikia automobilio*“ (Respondentas 11). Šios citatos patvirtina, dedamoji „Pasikeitusios gyvenimo sąlygos“ gali turėti įtakos savarankiško repatrianto adaptacijai organizacijoje. Dedamoji „Šeimos (sutuoktinio) prisitaikymas“ tyrime apima 6 citatas, tam įtakos galėjo būti dėl to, kad didžioji dalis informantų

ekspatriacijoje buvo vieni. Tie, kurie vyko su sutuoktiniu ar kitu šeimos nariu įvardijo, kad vaikams buvo sudėtinga rasti tinkamą mokyklą dėl kalbos barjero (Respondentas 8: „*kalbėti moka lietuviškai, o rašyti ne, tai mokykloje buvo labai sunku. Dar ir mokyklos paieškos užtruko*“). Dedamoji „Statuso praradimas (pasikeitimas)“ tyrimo metu pasireiškė tik 1 kartą (Respondentas 11: „*su automobilio teisėmis buvo sunkiau. Ten Anglijoje aš jas laikiausi, tai Lietuvoje kol patikrina kol ką, tai teko pasikeiti į lietuviškas*“). Iš tokio mažo pasireiškimo galima teigti, kad dedamoji „Statuso praradimas (pasikeitimas)“ yra labiau sietina su organizacijos siūstais repatriantais, o ne savarankiškų repatriantų adaptacija ir galima teigti, kad ši dedamoji įtakos savarankiško repatrianto adaptacijai organizacijoje nedaro.

Apibendrinat teorinio modelio 2 fazę iš atlikto kokybinio tyrimo rezultatų matyti, kad visos veiksmų kategorijos (individualūs veiksniai, organizaciniai veiksniai, profesiniai veiksniai ir su darbu nesusiję veiksniai) įvardintos autorių (Black et al., 1999) gali turėti įtakos savarankiškų repatriantų adaptacijai organizacijoje, priklausomai nuo veiksmų dedamųjų pasireiškimo.

Adaptacija organizacijoje (3 fazė). Teoriniame tyrimo modelyje (žr. 7 pav.) nurodyta, kad 3 fazė – repatrianto adaptacija organizacijoje tiesiogiai priklauso nuo 1 ir 2 fazių. Jei išankstiniai repatrianto lūkesčiai atitinka realybę, t. y., pasireiškia per įvairius veiksmus, veiksmų dedamąsias ir įvairias dedamųjų kombinacijas, tuomet galima teigti, kad įvyksta repatrianto adaptacija organizacijoje.

Reikia pabrėžti, kad kokybiniu tyrimu siekta nustatyti veiksmus lemiančius savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje, o ne pačią jų adaptaciją ir tyrimo metu nebuvo reponduota klausima „Ar jaučiatės adaptavęsi organizacijoje?“. Visgi, tyrimo transkripcijose matyti, kad dalis respondentų nuo grįžimo į gimtąją šalį iki tyrimo atlikimo dienos, buvo pakeitę organizacijas, kuriose dirbo nuo pat repatriacijos pradžios. Ši informacija leidžia teigti, kad dalis respondentų (ar jų sutuoktiniai) patyrė neigiamą repatriacijos adaptaciją organizacijoje pasireiškusį per teoriniame savarankiškų repatriantų adaptacijos organizacijoje įvardintas dedamąsias:

- Repatrianto lūkesčių atitikimas organizacijos lūkesčiams (Respondentas 3: „*nusprendžiau išeiti iš darbo dėl kolektyvo ir nenormalių darbo krūvių už kuriuos niekas net nemokėjo*“; Respondentas 8: „*Dirbu, bet ieškau kito darbo, nes labai brangu viskas Lietuvoje, o atlyginimas labai mažas*“; Respondentas 13: „*darbuotojos užguitos, bijo kažką pasakyti, nes nei viena neturi pakankamai santaupų, kad viską pasakytų valdžiai ir išeitų. Tarpusavyje kalbasi, kaip čia blogai, o veiksmų jokių nedaro. Mano žmona viską tiesiai šviesiai sakė, taip kaip yra darbe, tai jai teko išeiti iš darbo*“; Respondentas 6: „*radau darbą pagal specialybę, bet nevisai tenkino lūkesčius, nes sutartis nebuvo ilgalaikė*“).
- Neketinimas išeiti iš darbo (Respondentas 8: „*Dirbu, bet ieškau kito darbo, nes labai brangu viskas Lietuvoje, o atlyginimas labai mažas*“).
- Užsienyje įgytos patirties ir žinių panaudojimas (Respondentas 3: „*užsimindavau apie patirtį užsienyje, darbdaviams mano patirtis nepasirodė reikalinga*“)

Atlikto kokybinio tyrimo rezultatų analizė leidžia identifikuoti, kad kita dalis tyrime dalyvavusių respondentų, sėkmingai adaptavosi organizacijoje, o tai tam įtakos turėjo:

- Užsienyje įgytos patirties ir žinių panaudojimas (Respondentas 6: „*Anglų kalbos žinios pravertė, gaunant būtent tą darbą pagal specialybę, kitaip nebūčiau gavęs*“; Respondentas: 12: „*Pavyko pritaikyti patirtį, kas buvo išmokta užsienyje tai čia sėkmingai pritaikyta grįžus. Labai pravertė įgyta patirtis. Na aš dirbu būtent toje srityje tai ką išmokau užsienyje tą ir naudoju*“; Respondentas 7: „*patobulinta anglų kalba pasitarnavo, čia darbinantis labai*

pravertė“; Respondentas 9: „Anglų kalbos žinios pravertė, nes darbo pokalbyje buvo prašoma pakalbėti angliškai, ir dėl to gavau administratorės darbą“; Respondentas 1: „Darbinės patirties įgytos užsienyje dar nepavyko iki galo pritaikyti, tačiau naudojuosi patirtimi, keletą klientų pritraukiau (atsiviliojau) į naująją darbovietę, prasiplėtė organizacijos rinka“).

- Repatrianto lūkesčių atitikimas organizacijos lūkesčiams (Respondentas 13: „Jau turėjau darbo vietą susiradęs, kai grįžau, žinojau kur dirbsiu. Bendradarbių lūkesčiai buvo, kad grįžęs iš kito pasaulio, angliškai kalba tai jau geresnis nei mes. Va šitas tai jau uždirbs įmonei pinigų“; Respondentas 12: „Lūkesčiai virto realybe tik daug lėčiau nei planavau ir įsivaizdavau, bet virto realybe“).
- Neketinimas išeiti iš darbo (Respondentas 1: „Darbinės patirties įgytos užsienyje dar nepavyko iki galo pritaikyti, tačiau naudojuosi patirtimi, keletą klientų pritraukiau (atsiviliojau) į naująją darbovietę, prasiplėtė organizacijos rinka“).

„Respondentas 1“ citatą galima pritaikyti ne tik neketinimui išeiti iš darbo, užsienyje įgytos patirties panaudojimui bet ir karjeros galimybėms (jei neplanuotų karjeros organizacijoje, nesistengtų pritraukti naujų klientų).

Apibendrinat teorinio adaptacijos organizacijoje modelio 3 fazę, galima teigti, kad visos 3 fazės dedamosios vienaip ar kitaip pasireiškė atlikto tyrimo rezultatuose ir pagal jų pasireiškimą galima spręsti ar savarankiško repatrianto adaptacija organizacijoje yra sėkminga ar ne.

4.3. Savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančių veiksnių tyrimo diskusija

Šiuo kokybiniu tyrimu buvo siekiama atskleisti savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančius veiksniai. Norėta empiriškai patikrinti, ar mokslinėje literatūroje išskiriami repatriantų adaptaciją lemiantys veiksniai ir jų dedamosios (žr. 4 lent.) atitinka savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančius veiksniai ir patvirtinti arba paneigti sudarytą teorinį savarankiškų repatriantų adaptacijos organizacijoje modelį (žr. 7 pav.).

Remiantis atlikto tyrimo rezultatų analize, sudaryta lentelė, kurioje pateikiami savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiantys veiksniai ir jų dedamosios pagal pasireiškimo dažnį (žr. 7 lentelė). Minėtą lentelę lyginat su 2.3 poskyryje pateikta repatriantų adaptacijos veiksnių lentele (žr. 4 lentelė) galima išskirti šiuos pagrindinius veiksnių skirtumus: analizuojant savarankiškus repatriantus nebuvo nustatytas „kultūrinis šokas“ dedamoji ir atsiskleidė du nauji veiksniai, tokie kaip „biurokratija“, priskirtas organizaciniams veiksniams ir „pasikeitusios gyvenimo sąlygos“ priskirtas kitų veiksnių grupei. Taip pat reikia pastebėti, kad kokybiniame tyrime atsisakyta tokių asmeninių veiksnių kaip „amžius“, „lytis“, „išsilavinimas“ ir „šeimyninė padėtis“, nes per maža imtis tokia analizei ir atsisakyta veiksnių, kurie būdingi organizacijos siunčiamiems repatriantams: „repatriacijos mokymai“, „kontaktai su mentoriumi“.

Nors mokslininkai (Arman, 2009; James, 2018; Suutari, Valimaa, 2002) pabrėžia, kad šios individualių veiksnių dedamosios gali turėti įtakos repatriantų adaptacijai, pvz., autorius (Cox, 2004) pastebi, kad jauni bei šeimyninių įsipareigojimų neturintys (vieniši) asmenys dažniau patiria adaptacijos sunkumų, atliekant kokybinių tyrimų duomenų analizę demografiniai veiksniai neįtraukiami (Rupšienė, 2018). Dar vienas 4 ir 7 lentelių skirtumas – atliekant mokslinės literatūros analizę neminėti, tačiau tyrimo metu išgrynintos veiksnių dedamosios („biurokratija“ ir „pasikeitusios gyvenimo sąlygos“) galinčios turėti įtakos savarankiškų repatriantų adaptacijai (žr. 7

lentelė, pažymėta mėlyna spalva). Aptiriamos lentelės skiriasi dar ir tuo, kad atlikus tyrimą, kai kurių veiksmų dedamosios nepasireiškė („atvirkštinis kultūrinis šokas“) arba pasireiškė labai silpnai („statuso praradimas (pasikeitimas)“, „atsakomybių aiškumas“).

7 lentelė. Savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiantys veiksniai ir jų dedamosios

Repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiantys veiksniai		Dedamosios	Pasireiškimo dažnis
Organizaciniai veiksniai		Bendravimas su organizacija ir kolegomis	32
		Biurokratija	5
Profesiniai (darbiniai) veiksniai		Užsienyje įgytos patirties pritaikymas	24
		ŽIV politika	19
		Pareigų atitikimas lūkesčiams	12
		Kalbos barjeras	7
		Laisvė veikti	3
		Atsakomybių aiškumas	1
Individualūs (asmeniniai) veiksniai		Lūkesčių išsipildymas	25
		Laikas praleistas priimančioje šalyje	13
		Vizitų skaičius ir trukmė į gimtąją šalį	15
		Supratimas apie pokyčius atsiradusius gimtojoje šalyje	14
Su darbu nesusiję veiksniai	Kultūriniai veiksniai	Kultūriniai pokyčiai (atvirkštinis kultūrinis šokas)	28
	Psichologiniai veiksniai	Psichologinė adaptacija (savijauta)	21
		Socialinio bendravimo pokyčiai	18
		Vertybių ir asmenybės pokyčiai	6
	Finansiniai veiksniai	Pasikeitusios finansinės galimybės	16
	Kiti veiksniai	Pasikeitusios gyvenimo sąlygos	16
		Šeimos (sutuoktinio) prisitaikymas	6

Svarbu pabrėžti teorinio savarankiškų repatriantų adaptacijos organizacijoje modelio svarbą, kad savarankiško repatrianto adaptacijai labai didelę įtaką daro **pasiruošimo repatriacijai etapas**, kurio metu yra suformuojami repatrianto lūkesčiai. Šis etapas daugiausiai apima *individualius (asmeninius) veiksmus*. Kaip teigia autorius (Mutsuddi, 2011) atotrūkis tarp to kaip viskas buvo prieš išvykstant ir to kaip yra dabar, ir atotrūkis tarp idealizuotų prisiminimų ir tikrovės svarbus repatriantų realių lūkesčių suformavimui. Pasak autorių (Black et al., 1992; Vidal et al., 2010), kuo daugiau laiko repatriantas yra praleidęs užsienio šalyje, tuo yra sudėtingesnė repatriacijos adaptacija. Autorių teiginius pagrindžia atlikto kokybinio tyrimo rezultatai.

Savarankiškų repatriantų adaptacijai organizacijoje **repatrijavus** vienas svarbiausių *organizacinių veiksmų* dedamųjų – efektyvaus bendravimo su organizacija ir kolegomis. Autoriai (MacDonald, Arthur, 2005) teigia, kad efektyvaus ir reguliaraus bendravimo su repatriantu palaikymas padidina repatriacijos adaptacijos sėkmės galimybes. Mokslininkų teiginius pagrindžia ir atlikto tyrimo rezultatai, bei papildoma, kad organizaciniai veiksniai gali apimti ir organizacijoje taikomas procedūras (įvardijamas kaip biurokratija). Kuo procedūros aiškesnės repatriantui (t. y. kuo mažiau biurokratijos), tuo didesnė tikimybė, kad repatriantas sėkmingiau adaptuosis organizacijoje.

Remiantis mokslinės literatūros analize ir atliko tyrimo rezultatais *profesiniai (darbiniai) veiksniai* taip pat nemaža dalimi gali lemti savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje. Savarankiško repatrianto užsienyje įgytos patirties ir žinių negebėjimas pritaikyti organizacijoje, gali sukelti adaptacijos organizacijoje problemas (Szkudlarek, 2010). Organizacijoje taikoma žmonių išteklių vadybos politika, pareigų atitikimas lūkesčiams, kalbos barjeras, laisvė veikti ir atsakomybių aiškumas taip pat gali lemti savarankiško repatrianto adaptaciją organizacijoje.

Autorius (Sussman, 2011) akcentuoja, kad savarankiški repatriantai yra linkę lengviau adaptuotis (prisitaikyti) prie priimančios šalies, rečiau patiria kultūrinį ar atvirkštinį kultūrinį šoką nei organizacijos siūsti repatriantai, tačiau atliko tyrimo duomenys patvirtina, kad iš visų su darbu nesusijusių veiksmų kultūrinių pokyčių dedamoji pasireiškė dažniausiai (žr. 7 lentelė). Tyrimo duomenys įrodo, kad kultūriniai pokyčiai repatriantui yra nemažiau svarbūs nei bendravimas su organizacija ir kolegomis. *Kiti su darbu nesusiję veiksniai*, tokie kaip psichologinė adaptacija, socialinio bendravimo pokyčiai, pasikeitusios finansinės galimybės ir gyvenimo sąlygos, sutuoktinio prisitaikymas įtakoja savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje.

Atlikta mokslinės literatūros analizė ir kokybinio tyrimo rezultatų analizė, leidžia patvirtinti savarankiškų repatriantų adaptacijos organizacijoje modelį, kuris apima 3 fazes repatrianto pasiruošimą grįžimui, repatriaciją ir adaptaciją organizacijoje. **Adaptacija organizacijoje** priklauso nuo 1 ir 2 fazių. Atlikus tyrimo rezultatų ir mokslinės literatūros palyginimą galima teigti, kad savarankiškų repatriantų adaptacija priklauso nuo lūkesčių, veiksmų ir jų dedamųjų tarpusavio sąveikos. Sėkminga repatriacijos adaptacija organizacijoje pasireiškia per užsienyje įgytos darbinės patirties pritaikymą; aiškias karjeros galimybes; repatrianto nekesinimą išėiti iš darbo, bei repatrianto lūkesčių atitikimą organizacijos lūkesčiams (James, Azungah, 2019; Leiba O'Sullivan, 2002). Jei adaptuotis savarankiškam repatriantui gimtosios šalies organizacijoje sekasi prastai, jis gali pasirinkti re-ekspatriacijos galimybes. Pasak autorių (Ho, et al., 2018) neįgyvendinti savarankiškų repatriantų lūkesčiai, kultūriniai pokyčiai, prastas prisitaikymas prie organizacijos ir pasikeitusių gyvenimo sąlygų gali turėti įtakos neigiamai savarankiškų repatriantų adaptacijai organizacijoje ir tai gali paskatinti mintis apie re-ekspatriacijos galimybes.

Tyrimo metu nebuvo siekta nustatyti ar respondentas yra adaptavęsis organizacijoje, tačiau iš turimų tyrimo rezultatų galima teigti, kad teorinio modelio 3 fazės („adaptacija organizacijoje“) visos dedamosios „Neketinimas išėiti iš darbo“, „Repatrianto lūkesčių atitikimas organizacijos lūkesčiams“, „Užsienyje įgytos patirties pritaikymas“ ir „Karjeros galimybės“ pasireiškė ir gali sąlygoti sėkmingą ar nesėkmingą savarankiško repatrianto adaptaciją organizacijoje.

Apibendrinat diskusijoje pateiktas mokslininkų mintis ir tyrimų rezultatus, galima teigti, kad repatriacijos adaptaciją lemiantys organizaciniai, profesiniai, individualūs ir su darbu nesusiję veiksniai ir jų dedamosios sąveikaudami tarpusavyje lemia savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje.

Tyrimo apribojimai. Atliekant tyrimą – pusiau struktūruotus interviu susidurta su problema, kad dėl COVID-19 visi interviu buvo atlikti nuotoliniu būdu ir nebuvo tiesioginio fizinio kontakto. Šių interviu metu dalis informantų pareiškė nenorintys, kad pokalbio metu būtų daromas garso įrašas. Tokiu atveju interviu buvo vykdomas, tačiau informanto buvo paprašyta mintis dėstyti lėčiau, kad būtų spėjama sakomą informaciją užrašyti. Dar vienas apribojimas, kuris išryškėjo pokalbių metu, dalies informantų nenoras bendrauti per vaizdo skambutį. Pokalbiai buvo vykdomi „be vaizdo“,

tačiau kūno kalbos stebėjimas nebuvo galimas. Nenoras atsiverti bei dalinimasis asmenine patirtimi – dar vienas ribotumas išryškėjęs pokalbių metu. Norint išvengti nenoro dalintis asmenine patirtimi, buvo bandoma užduoti papildomus klausimus, ar pasidalinama sava asmenine patirtimi, kad informantas jautųsi laisviau ir galėtų atsiverti. Kaip apribojimą galima įvardinti, klausimo formuluotės nesupratimą, daliai informantų klausimas buvo pateiktas kitais žodžiais tuomet jiems pasidarė aiškiau ir pasidalino patirtimi. Apribojimu taip pat galima įvardinti informantų atranką, rinktasi iš riboto pažįstamų kiekio, kurių didžioji dalis repatriacijos patirtį įgijo Jungtinėje Karalystėje. Tyrimo rezultatų ribotumui įtakos galėto turėti pasirinktų respondentų laikas praleistas repatriacijoje, jei visi respondentai būtų repatriacijoje praleidę, bet 5 metus, galbūt tyrimo rezultatai būtų kitokie. Dar vienas ribotumas – respondentų išsilavinimas ir kvalifikacija. Tirti pasirinkti vidutinės ir aukštos kvalifikacijos savarankiški repatriantai, jei būtų buvę tirti tik aukštos arba, tik vidutinės kvalifikacijos respondentai galbūt tyrimo duomenys būtų kitokie. Taigi, įvardinti apribojimai atskleidžia galimas tolimesnių tyrimų perspektyvas.

Tolimesniuose tyrimuose būtų galima vykdyti griežtesnę respondentų atranką, pagal aukštesnius atrankos kriterijus: ilgesnis laikas praleistas repatriacijoje (pvz. 5 metai užsienyje ir daugiau), aukštos kvalifikacijos respondentai, atrinkti vienodo išsilavinimo respondentes, respondentes pasirinkti iš įvairių pasaulio šalių ir pan. Tolimesniuose tyrimuose būtų įdomu taikyti tiek kokybinio, tiek kiekybinio tyrimų metodus įtraukiant ir veiksnių dedamąsias susijusias su demografiniais duomenimis. Būtų tikslinga atlikti tyrimą pasirenkant skirtingų kartų atstovus ir palyginti ar veiksniai lemiantys repatriacijos adaptaciją organizacijoje skirtingoms kartoms pasireiškia panašiai.

Išvados ir rekomendacijos

Išvados

1. Remiantis mokslinės literatūros analize, savarankiškų repatriantų adaptacija organizacijose yra labai aktuali tema šiandieniniame pasaulyje, dėl išaugusio žmonių išteklių judumo tarp organizacijų ir valstybių, tačiau vis dar nėra pakankamai mokslinių tyrimų įrodančių, kokie veiksniai lemia savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje grįžus į gimtąją šalį. Atlikus mokslinės literatūros analizę, teoriškai suformuluota, kad savarankiškų repatriantų adaptaciją lemiančių veiksnių klasifikacija gali būti tokia pati, kokia yra taikoma tiriant organizacijos siūstų repatriantų adaptaciją. Išskiriamos pagrindinės keturios savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančių veiksnių kategorijos:
 - individualūs veiksniai, kurie apima repatrianto kai kurias savybes, socialinius gebėjimus, užsienyje įgytą patirtį, tiek ir bendrą laikotarpį prateistą užsienio šalyje turėsiantį įtakos repatrianto adaptacijai;
 - profesiniai veiksniai, kurie susideda iš laisvės veikti, aiškiai įvardintų karjeros galimybių ir repatrianto užsienyje įgytos patirties taikymo;
 - organizaciniai veiksniai, kurie apima mokymus, repatrianto bendravimą su organizacija ir kolegomis;
 - su darbu nesusiję veiksniai, kurie susiję su artimųjų, sutuoktinių repatriacijos adaptacija, gyvenimo sąlygomis, kultūriniais pokyčiais bei socialiniu statusu.
2. Apibendrinus mokslinės literatūros analizę, sudarytas teorinis savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančių veiksnių modelis, kurio sudarymui remtasi pačiais populiariausiais ir plačiausiai mokslinėje literatūroje aptarinėjamais organizacijos siūstų repatriacijos adaptacijos modeliais. Sudarytas savarankiškų repatriantų adaptacijos organizacijoje teorinis modelis apima tris etapus (fazes):
 - pirmoji fazė – pasiruošimas repatriacijai, kur didžiausias dėmesys skiriamas savarankiško repatrianto išankstiniams lūkesčiams, darant prielaidą, kad kuo lūkesčiai labiau atitiks tikrovę, tuo repatriantui bus lengvesnė adaptacija;
 - antroji fazė – repatriacija. Šioje fazėje savarankiškas repatriantas grįžta į gimtąją šalį ir susiduria su individualių (asmeninių), profesinių, organizacinių ir su darbu nesusijusių veiksnių dedamosiomis;
 - trečioji fazė – adaptacija organizacijoje tiesiogiai priklausanti nuo pirmos ir antros fazių. Jei išankstiniai repatrianto lūkesčiai atitinka realybę t. y. pasireiškia per įvairius veiksnus ir veiksnių dedamąsias, tuomet galima teigti, kad įvyksta repatrianto adaptacija organizacijoje. Sėkminga savarankiško repatrianto adaptacija organizacijoje pasireiškia per užsienyje įgytos darbinės patirties pritaikymą; aiškias karjeros galimybes; repatrianto nekėsinimą išeiti iš darbo bei repatrianto lūkesčių atitikimą organizacijos lūkesčiams. Jei adaptacija organizacijoje nesėkminga savarankiškas repatriantas gali svarstyti re-ekspatriacijos galimybę.
3. Norint pagrįsti sudarytą teorinį savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančių veiksnių modelį, atliktas kokybinis tyrimas, taikant pusiau struktūruoto interviu metodą. Tyrimo imtis – 13 vidutinės ir aukštos kvalifikacijos savarankiškų repatriantų, atrinkti patogiosios atrankos būdu. Atlikus savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje lemiančių veiksnių kokybinį tyrimą nustatyta, kad teoriniame modelyje išskirti individualūs (asmeniniai) veiksniai, profesiniai (darbiniai), organizaciniai ir su darbu nesusiję veiksniai, bei jų dedamosios

sąveikaudami tarpusavyje lemia savarankiškų repatriantų adaptaciją organizacijoje. Tyrimo rezultatai rodo, kad didžiausią įtaką savarankiško repatrianto adaptacijai organizacijoje daro minėtų veiksnių dedamosios: bendravimas su organizacija ir kolegomis, kultūriniai pokyčiai, lūkesčių išsipildymas, užsienyje įgytos patirties pritaikymas, psichologinė adaptacija (savijauta), žmonių išteklių vadybos politika, socialinio bendravimo pokyčiai, pasikeitusios finansinės galimybės, pasikeitusios gyvenimo sąlygos, vizitų skaičius ir trukmė į gimtąją šalį, supratimas apie pokyčius atsiradusius gimtojoje šalyje, laikas praleistas priimančioje šalyje, pareigų atitikimas lūkesčiams, kalbos barjeras, vertybių ir asmenybės pokyčiai, šeimos (sutuoktinio) prisitaikymas, biurokratija ir laisvė veikti.

Rekomendacijos

Atlikta mokslinės literatūros analizė ir empirinio tyrimo rezultatai leidžia pateikti keletą praktinių rekomendacijų organizacijų vadovams ir žmonių išteklių vadybos specialistams susiduriantiems su savarankiškų repatriantų adaptacijos problemomis organizacijose:

1. Priimant savarankišką repatriantą į darbą išskaiaškinti ir aptarti repatrianto lūkesčius bei informuoti apie jų išpildymo galimybes organizacijoje, sudaryti karjeros planą, kad savarankiškas repatriantas aiškiai suvoktų savo karjeros galimybes organizacijoje ir užsienyje įgytos patirties pritaikymą.
2. Organizacijoje sukurti ir taikyti žmonių išteklių vadybos sistemą, kurioje būtų aiškiai apibrėžtos taisyklės ir reikalavimai naujai įsidarbinusiems savarankiškiems repatriantams. Įsidarbinus repatriantui galėtų būti skirtas patyręs kuratorius (mentorius), kuris padėtų savarankiškam repatriantui apsiprasti su naujomis pareigomis ir nauja organizacija.
3. Savarankiškam repatriantui organizacijoje turėtų būti sudaroma mokymosi ir kvalifikacijos kėlimo galimybės (pvz., lankstus darbo grafikas ar kartą per savaitę suteikiama laisva diena, kad repatriantas galėtų lankyti kalbos kursus).
4. Organizacijoje turėtų būti užtikrinta, kad kiekvienas darbuotojas organizacijoje, o ypač savarankiškas repatriantas, būtų supažindinti su pareigybių aprašymais ir aiškiai suvoktų savo pareigų atsakomybes.
5. Organizacijos švenčių ir renginių organizavimas, įtraukiant organizacijos darbuotojų ir savarankiško repatrianto artimuosius. Darbuotojų ir repatriantų artimųjų įtraukimas į organizacijos renginius prisidėtų prie palankios organizacinės kultūros ir bendravimo sukūrimo ir sudarytų sąlygas savarankiško repatrianto sutuoktinių (šeimos narių) lengvesnei adaptacijai.

Literatūros sąrašas

1. Andreason, A. W., & Kinneer, K. D. (2005). Repatriation Adjustment Problems and the Successful Reintegration of Expatriates and Their Families. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 6(2), 109-126.
2. Andresen, M. (2018). When at home, do as they do at home? Valuation of self-initiated repatriates' competences in French and German management career structures. *The International Journal of Human Resource Management*. doi:10.1080/09585192.2018.1511612.
3. Andresen, M., Al Ariss, A., & Walther, M. (2013). *Self-Initiated Expatriation: Individual, Organizational, and National Perspectives*. New York: Routledge. [žiūrėta 2020-04-02]. Prieiga per internetą <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.ktu.edu/lib/ktu-ebooks/reader.action?docID=1075163>.
4. Andresen, M., Bergdolt, F., Margenfeld, J., & Dickmann, M. (2014). Addressing international mobility confusion - developing definitions and differentiations for self-initiated and assigned expatriates as well as migrants. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(16), 2295-2318. doi:10.1080/09585192.2013.877058.
5. Arman, G. (2009). Repatriation Adjustment: Literature Review. *Journal of European Psychology Students*, 1, 1-6. [žiūrėta 2019-05-05]. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/272714957_Repatriation_Adjustment_Literature_Review
6. Baruch, Y., Altman, Y., & Tung, R. L. (2016). Career Mobility in a Global Era: Advances in Managing Expatriation and Repatriation. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 841-88. doi:<https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1080/19416520.2016.1162013>.
7. Baruch, Y., Dickmann, M., Altman, Y., & Bournois, F. (2013). Exploring international work: Types and dimensions of global careers. *International Journal of Human Resource Management*, 24(12), 2369-2393. doi:10.1080/09585192.2013.781435.
8. Begley, A., Collings, D., & Scullion, H. (2008). The cross-cultural adjustment experiences of self-initiated repatriates to the Republic of Ireland labour market. *Employee Relations*, 30(3), 264-282. doi:10.1108/01425450810866532.
9. Benson, G. S., & Pattie, M. (2008). Is expatriation good for my career? The impact of expatriate assignments on perceived and actual career outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(9), 1636-1653. doi: 10.1080/09585190802295058.
10. Black J. S., Gregersen H. B., & Mendenhall M. E. (1992). Toward a Theoretical Framework of Repatriation Adjustment. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 737-760. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490286.
11. Black, J. S., & Gregory K. S. (1989). The Influence of the Spouse on American Expatriate Adjustment and Intent to Stay in Pacific Rim Overseas Assignments. *Journal of Management*, 15(4), 529-544. [žiūrėta 2019-06-09] Prieiga per internetą: <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1177/014920638901500403>
12. Black, J. S. (1994). O kaerinasai: Factors related to Japanese repatriation adjustment. *Human Relations*, 47(12), 1489-1508. doi:10.1177/001872679404701203.
13. Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspective. *The Academy of Management Review*, 16, 291-317. doi:10.2307/258863.

14. Black, J. S. (1988). Work Role Transitions: A Study of American Expatriate Managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19, 247-291. doi:<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490383>.
15. Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1999). The Right Way to Manage Expats. *Harvard Business Review*, 77(2), 52-63.
16. Cerdin, J. L., & Selmer, J. (2014). Who is a self-initiated expatriate? Towards conceptual clarity of a common notion. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(9), 1281-1301. doi:10.1080/09585192.2013.863793.
17. Cerdin, J., & Le Pargneux, M. (2014). The impact of expatriates' career characteristics on career and job satisfaction, and intention to leave: An objective and subjective fit approach. *The International Journal of Human Resource Management: New Analyses of Expatriation*, 25(14), 2033-2049. doi:10.1080/09585192.2013.870291.
18. Cox, J. B. (2004). The role of communication, technology, and cultural identity in repatriation adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 28(3-4), 201-219. doi:10.1016/j.ijintrel.2004.06.005.
19. Dabic, M., Gonzalez-Loureiro, M., & Harvey, M. (2015). Evolving research on expatriates: What is 'known' after four decades (1970-2012). *International Journal of Human Resource Management*, 26(3), 316-337. doi:10.1080/09585192.2013.845238.
20. Doherty, N. (2013). Understanding the Self-initiated Expatriate: A Review and Directions for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 447-469. doi:10.1111/ijmr.12005
21. Eurostat. (2019). *People on the move – statistics on mobility in Europe*. [žiūrēta 2020-03-08]. Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/eumove/bloc-2b.html?lang=en>
22. Feitosa, J., Kreutzer, C., Krampert, A., Kramer, W., & Salas, E. (2014). Expatriate Adjustment: Considerations for Selection and Training. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-2. doi:10.5465/AMBPP.2014.16465abstract.
23. Feldman, D. C., & Thomas, D. C. (1992). Career Management Issues Facing Expatriates. *Journal of International Business Studies*, 23, 271–293. doi:<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490268>.
24. Finaccord. (2018). *Global Expatriates: Size, Segmentation and Forecast for the Worldwide Market*. London. [žiūrēta 2020-03-08]. Prieiga per internetą: https://www.finaccord.com/getattachment/Home/About-Us/Press-Releases/Global-Expatriates-Size,-Segmentation-and-Forecas/press_release_global_expatriates_size_segmentation_forecast_worldwide_market.pdf.aspx?lang=en-US
25. Finaccord. (2018). *Global Expatriates: Size, Segmentation and Forecast for the Worldwide Market Report Prospectus*. Paris. [žiūrēta 2020-03-08]. Prieiga per internetą: http://www.finaccord.com/BlankSite/media/Catalog/Prospectus/report_prospectus_APG_GEP.pdf
26. Froese, F., & Peltokorpi, V. (2013). Organizational expatriates and self-initiated expatriates: Differences in cross-cultural adjustment and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 1953-1967. doi:10.1080/09585192.2012.725078.

27. Furuya, N., Stevens, M. J., Oddou, G., Bird, A., & Mendenhall, M. E. (2007). The effects of HR policies and repatriate self-adjustment on global competency transfer. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(1), 6-23. doi:10.1177/1038411107073595.
28. Furuya, N., Stevens, M., Bird, A., Oddou, G., & Mendenhall, M. (2009). Managing the Learning and Transfer of Global Management Competence: Antecedents and Outcomes of Japanese Repatriation Effectiveness. *Journal of International Business Studies*, 40, 200-215. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400416.
29. Gregersen, H. B., & Stroh, L. K. (1997). Coming home to the Arctic cold: Antecedents to Finnish expatriate and spouse repatriation adjustment. *Personnel Psychology*, 50(3), 635-654. doi:https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00708.x.
30. Guo, C., Porschitz, E. T., & Alves, J. (2013). Exploring career agency during self-initiated repatriation: a study of Chinese sea turtles. *Career Development International*, 18, 34-55. doi:https://doi.org/10.1108/13620431311130.
31. Harzing, A.-W., & Pinnington, A. (2011). *International Human Resource Management (3rd ed.)*. Los Angeles: SAGE.
32. Haslberger, A., Brewster, C., & Hippler, T. (2013). The Dimensions of Expatriate Adjustment. *Human Resource Management*, 52(3), 333-351. [žiūrēta 2020-04-03]. Prieiga per internetą: https://onlinelibrary-wiley-com.ezproxy.ktu.edu/doi/epdf/10.1002/hrm.21531
33. Herman, J. L., & Tetrick, L. E. (2009). Problem-focused versus emotional-focused coping strategies and repatriation adjustment. *Human Resource Management*, 48(1), 69-88. doi:10.1002/hrm.
34. Hippler, T., Brewster, C., & Haslberger, A. (2015). The elephant in the room: The role of time in expatriate adjustment. *The International Journal of Human Resource Management: Expatriation and Performance Management*, 26(15), 1920-1935. doi: 10.1080/09585192.2015.1041762.
35. Ho, N., Seet, P. S., & Jones, J. (2016). Understanding re-expatriation intentions among overseas returnees - an emerging economy perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(17), 1938-1966. doi:10.1080/09585192.2015.1088884.
36. Ho, N., Seet, P., Jones, J., & Hoang, H. (2018). Managing the Re-Entry Process of Returnee Government Scholars in an Emerging Transition Economy – An Embeddedness Perspective. *Australian Journal of Public Administration*, 77(2), 154-171. doi:10.1111/1467-8500.12284.
37. Hussain T., D. S. (2018). Why do self-initiated expatriates quit their jobs: The role of job embeddedness and shocks in explaining turnover intentions. *International Business Review*, 27(1), 281-288. [žiūrēta 2019-06-15]. Prieiga per internetą: https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.08.002
38. Hyder, A. S., & Lövblad, M. (2007). The repatriation process – a realistic approach. *Career Development International*, 12(3), 64-281. doi:https://doi.org/10.1108/13620430710745890.
39. International Labour Office. (2018). *ILO Global Estimates on International Migrant Workers – Results and Methodology. 2nd ed.* [žiūrēta 2020-03-20]. Prieiga per internetą: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_652001.pdf
40. InterNations. (2014). *Expatriate Insider 2014*. [žiūrēta 2020-03-08]. Prieiga per internetą: https://inassets1-internationsgmbh.netdna-ssl.com/static/bundles/internationalsexpatinsider/pdf/report_v2.pdf

41. InterNations. (2015). *Expatriate Insider 2015*. [žiūrėta 2020-03-08]. Prieiga per internetą: https://inassets1-internationalgmbh.netdna-ssl.com/static/bundles/internationalsexpatriateinsider/pdf/expatriate_insider_2015_the_international_survey.pdf
42. InterNations. (2016). *Expatriate Insider 2016*. [žiūrėta 2020-03-08]. Prieiga per internetą: https://inassets1-internationalgmbh.netdna-ssl.com/static/bundles/internationalsexpatriateinsider/pdf/expatriate_insider_2016_the_international_survey.pdf
43. InterNations. (2017). *Expatriate Insider 2017*. [žiūrėta 2020-03-08]. Prieiga per internetą: https://cms-internationalgmbh.netdna-ssl.com/cdn/file/cms-media/public/2018-03/Expatriate_Insider_2017_The_International_Survey.pdf
44. InterNations. (2018). *Expatriate Insider 2018*. [žiūrėta 2020-03-08]. Prieiga per internetą: https://cms-internationalgmbh.netdna-ssl.com/cdn/file/cms-media/public/2018-09/Expatriate-Insider-2018_The-International-Survey.pdf
45. *InterNations*. (2019), *Expatriate Insider 2019*. [žiūrėta 2020-03-08]. Prieiga per internetą: https://cms-internationalgmbh.netdna-ssl.com/cdn/file/cms-media/public/2019-09/Expatriate-Insider-2019_The-International-Survey_0.pdf
46. James, R. (2018). Repatriation of Academics: A Study on Sri Lankan University Lecturers. *South Asian Journal of Human Resource Management*, 5(1), 96-116. doi:10.1177/2322093718769216
47. James, R., & Azungah, T. (2019). Repatriation of academics: Organizational support, adjustment and intention to leave. *Management Research Review*, 43(2), 150-165. doi:10.1108/MRR-04-2019-0151.
48. Jannesari, M., & Sullivan, S. E. (2019). Career adaptability and the success of self-initiated expatriates in China. *Career Development International*, 331-349. doi: 10.1108/CDI-02-2019-0038
49. Jannesari, M., Wang, Z., Brown, P., & McCall, J. (2016). Knowledge transfer between expatriate and host country nationals: The role of self-construal. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 44(3), 369-382. doi:<https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.3.369>.
50. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis leidimas*. Šiauliai. [žiūrėta 2020-05-02]. Prieiga per internetą: <https://www.scribd.com/doc/37948910/K-Kardelis-Mokslinių-tyrimų-metodologija-ir-metodai>
51. Kierner A., & Suutari, V. (2018). Repatriation of international dual-career couples. *Thunderbird International Business Review*, 60(6), 885–895. doi:<https://doi.org/10.1002/tie.21947>.
52. Kim, K., Halliday, C., Zhao, Y., Wang, C., & Von Glinow, M. (2018). Rewarding Self-Initiated Expatriates: A Skills-Based Approach. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 89-104. doi:10.1002/tie.21832
53. Knocke, J., & Schuster, T. (2017). Repatriation of international assignees: Where are we and where do we go from here? A systematic literature review. *Journal of Global Mobility*, 5(3), 275-303 [žiūrėta 2020-05-02]. Prieiga internetu: <https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1108/JGM-01-2017-0001>
54. Kraimer, M., Bolino, M., & Mead, B. (2016). Themes in Expatriate and Repatriate Research over Four Decades: What Do We Know and What Do We Still Need to Learn? *Annual Review of*

- Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 83-109. doi:<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062437>
55. Lazarova, M., & Caligiuri, P. (2001). Retaining Repatriates: The Role of Organizational Support Practices. *Journal of World Business*, 36(4), 389-401. doi:[https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(01\)00063-3](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(01)00063-3).
 56. Lee, H., & Liu, C. (2007). An examination of factors affecting repatriates' turnover intentions. *International Journal of Manpower*, 28(2), 122-134. doi:10.1108/01437720710747956.
 57. Leiba O'Sullivan, S. (2002). The protean approach to managing repatriation transitions. *International Journal of Manpower*, 23(7), 597-616. doi:10.1108/01437720210450789.
 58. Lietuvių kalbos institutas. (n. d.). *Bendrinės lietuvių kalbos žodynas. Repatriantas* [žiūrėta 2020-04-30]. Prieiga per internetą: <http://bkz.lki.lt/?id=13262>
 59. Lietuvių kalbos išteklių informacinė sistema. (2015). *Dabartinės lietuvių kalbos žodynas*. [žiūrėta 2020-04-30]. Prieiga per internetą: <http://lkiis.lki.lt>
 60. MacDonald, S., & Arthur, N. (2005). Connecting career management to repatriation adjustment. *Career Development International*, 10(2), 145-159. doi: 10.1108/13620430510588338.
 61. Makela, L., Suutari, V., Brewster, C., Dickmann, M., & Tornikoski, C. (2016). The Impact of Career Capital on Expatriates' Perceived Marketability. *Thunderbird International Business Review*, 58(1), 29-40. doi:10.1002/tie.21742.
 62. Makkonen, P. (2017). The employability of newcomer self-initiated expatriates in China: an employers' perspective. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(4), 489-515. doi:10.1111/1744-7941.12112.
 63. Martin, J. (2010). *Key Concepts in Human Resource Management*. London, Thousand Oaks, New Delhi and Singapore: Sage Publications.
 64. McNulty, Y., & Brewster, C. (2019). *Working internationally: Expatriation, migration and other global work*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
 65. Meuer, J., Tröster, C., Angstmann, M., Backes-Gellner, U., & Pull, K. (2019). Embeddedness and the repatriation intention of assigned and self-initiated expatriates. *European Management Journal*, 37(6), 784-793. doi: 10.1016/j.emj.2019.03.002.
 66. Morkevičius, V., Telešienė, A., & Žvaliauskas, G. (n.d.). Kompiuterizuota kokybinių duomenų analizė su Nvivo ir Text Analysis Suite. *Lietuvos HSM duomenų archyvas* [žiūrėta 2020-04-20]. Prieiga per internetą: http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/NVivo/nvivo.html&course_file=nvivo_II_1.html
 67. Mutsuddi, I. (2011). Chapter-6 Managing Repatriation. Esantis I. Mutsuddi, *Managing human resources in the global context* (p. 113-122). New Age International Ltd. [žiūrėta 2020-04-02]. Prieiga per internetą: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.ktu.edu/lib/ktu-ebooks/detail.action?docID=3017442>.
 68. Navas, M., Garcia, M., Sanchez, J., Rojas, A., Pumares, P., & Fernandez, J. (2005). Relative Acculturation Extended Model (RAEM): New contributions with regard to the study of acculturation. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(1), 21-37. doi:10.1016/j.ijintrel.2005.04.001.

69. Nery-Kjerfve, T., & McLean, G. N. (2012). Repatriation of expatriate employees, knowledge transfer, and organizational learning: What do we know? *European Journal of Training and Development*, 36(6), 614-629. doi: 10.1108/03090591211245512.
70. Osman-Gani, A. M., & Hyder, A. S. (2008). Repatriation readjustment of international managers: An empirical analysis of HRD. *Career Development International*, 13(5), 456-475. doi:https://doi.org/10.1108/13620430810891473.
71. *Paragon Relocation*. (n.d.). *New report shows record number of expats worldwide* [žiūrēta 2020-03-28]. Prieiga internete: <https://paragonrelocation.com/new-report-shows-record-number-of-expats-worldwide/>
72. Peng, M. W. (2018). *Global 4. Global Business*. Cengage Learning. [žiūrēta 2019-06-09] Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=PHc5DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=mike+w.+peng+global+repatriates&ots=NJWNiBNZEB&sig=RL7S2JRW2b4y8zzFPb5pFuqZD-A&redir_esc=y#v=onepage&q=repatriation&f=false
73. Potoker, E. S. (2011). *International Human Resource Development: A Leadership Perspective*. Routledge.
74. Presbitero, A. (2016). Culture shock and reverse culture shock: The moderating role of cultural intelligence in international students' adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 53, 28-38. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2016.05.004.
75. Ravasi, C., Salamin, X., & Davoine, E. (2015). Cross-cultural adjustment of skilled migrants in a multicultural and multilingual environment: an explorative study of foreign employees and their spouses in the Swiss context. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(10), 1335-1359. doi:10.1080/09585192.2014.985328.
76. Reiche, S. B. (2012). Knowledge Benefits of Social Capital upon Repatriation: A Longitudinal Study of International Assignees. *Journal of Management Studies*, 49(6), 1052-1077. doi:10.1111/j.1467-6486.2012.01050.x.
77. Ren, H., Bolino, M., Shaffer, M., & Kraimer, M. (2013). The influence of job demands and resources on repatriate career satisfaction: A relative deprivation perspective. *Journal of World Business*, 48(1), 149-159. doi:10.1016/j.jwb.2012.06.015.
78. James, R. (2018). Repatriation of Academics: A Study on Sri Lankan University Lecturers. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(1), 96-116. doi: 10.1177/2322093718769216.
79. Rupšienė, L. (2018). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija* [žiūrēta 2020-05-01]. Prieiga per internetą: <https://epale.ec.europa.eu/en/node/53710>
80. Selmer, J. (1999). Career issues and international adjustment of business expatriates. *Career Development International*, 4(2), 77-87. doi:10.1108/13620439910254687.
81. Selmer, J., & Luring, J. (2012). Reasons to expatriate and work outcomes of self-initiated expatriates. *Personnel Review*, 41(5), 665-684. doi:10.1108/00483481211249166.
82. Shaffer, M., Kraimer, M., Chen, Y., & Bolino, M. (2012). Choices, Challenges, and Career Consequences of Global Work Experiences: A Review and Future Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 1282-1327. doi:10.1177/0149206312441834.
83. Shen, Y., & Hall, D. T. (2009). When expatriates explore other options: Retaining talent through greater job embeddedness and repatriation adjustment. *Human Resource Management*, 48(5), 793-816. doi: 10.1002/hrm.20314.

84. Stahl, G., Miller, E., & Tung, R. (2002). Toward the boundaryless career: A closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. *Journal of World Business*, 37(3), 216-227. doi:10.1016/S1090-9516(02)00080-9.
85. Stroh, L. K., Gregersen, H. B., & Black, J. S. (1998). Closing the gap: Expectations versus reality among repatriates. *Journal of World Business*, 33(2), 111-124. doi:10.1016/S1090-9516(98)90001-3.
86. Sussman, N. M. (2010). Returning home: Cultural transitions and the identity model. In *Return Migration and Identity: A Global Phenomenon, A Hong Kong Case* (pp. 59-90). Hong Kong: Hong Kong University Press.
87. Sussman, N. M. (2011). Working Abroad and Expatriate Adjustment: Three Disciplinary Lenses for Exploring the Psychological Transition Cycle of International Employees. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(7), 393-409. doi:10.1111/j.1751-9004.2011.00361.x.
88. Suutari, V., & Brewster, C. (2000). Making their own way: International experience through self-initiated foreign assignments. *Journal of World Business*, 35(4), 417-436. doi:10.1016/S1090-9516(00)00046-8.
89. Suutari, V., & Brewster, C. (2003). Repatriation: Empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1132-1151. doi:10.1080/0958519032000114200.
90. Suutari, V., & Valimaa, K. (2002). Antecedents of repatriation adjustment: New evidence from Finnish repatriates. *International Journal of Manpower*, 23(7), 617-634. doi:10.1108/01437720210450798
91. Suutari, V., Brewster, C., Makela, L., Dickmann, M., & Torkinoski, C. (2018). The Effect of International Work Experience on the Career Success of Expatriates: A Comparison of Assigned and Self-Initiated Expatriates. *Human Resource Management*, 57(1), 37-54. doi:https://doi.org/10.1002/hrm.21827.
92. Szkudlarek, B. (2010). Reentry - A review of the literature. *International Journal of Intercultural Relations*, 34(1), 1-21. doi:10.1016/j.ijintrel.2009.06.006.
93. Szkudlarek, B., & Sumpter, D. M. (2015). What, When, and with Whom? Investigating Expatriate Reentry Training with a Proximal Approach. *Human Resource Management*, 54(6), 1037-1057. doi:10.1002/hrm.21647
94. Tideikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas. [žiūrėta 2020-04-30]. Prieiga per internetą: <https://www.scribd.com/doc/36462514/Tidikis-Socialiniu-Moksliniu-Tyrimu-Metodologija>
95. Vaiman, V., Haslberger, A., & Vance, C. M. (2015). Recognizing the important role of self-initiated expatriates in effective global talent management. *Human Resource Management Review*, 25(3), 280-286. doi: 10.1016/j.hrmr.2015.04.004.
96. Vaištoraitė, I. (2015). Ekspatriantų adaptacija priimančiojoje institucijoje. *Tiltas į Ateitį*, (1), 482-486. doi:10.5755/e01.20299346.
97. Valk, R., Velde, M. v., Engen, M. v., & Szkudlarek, B. (2012). International assignment and repatriation experiences of Indian international assignees in The Netherlands. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 335-356. doi:10.1108/IJOA-Jan-2012-0544.

98. Van Vianen, A. E., De Pater, I. E., & Caligiuri, P. M. (2017). Expatriate Selection: A Process Approach. In A. Evers, N. Anderson, & O. Voskuijl, *The Blackwell Handbook of Personnel Selection* (p. 458). Blackwell Publishing Ltd.
99. Vidal, M. S., Valle, R. S., & Aragon, M. B. (2010). Analysis of the repatriation adjustment process in the Spanish context. *International Journal of Manpower*, *31*(1), 21-41. doi: 10.1108/01437721011031676
100. Ward, C., Okura, Y., Kennedy, A., & Kojima, T. (1998). The U-Curve on trial: a longitudinal study of psychological and sociocultural adjustment during Cross-Cultural transition. *International Journal of Intercultural Relations*, *22*(3), 277-291. doi:https://doi.org/10.1016/S0147-1767(98)00008-X.
101. Waxin, M., & Panaccio, A. (2005). Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: It works. *Personnel Review*, *34*(1), 51-67. doi:10.1108/00483480510571879.
102. Wechtler, H. (2018). "Life if elsewhere": A diary study of female self-initiated expatriates' motivations to work abroad. *Career Development International*, *23*(3), 291-311. doi:https://doi-org.ezproxy.ktu.edu/10.1108/CDI-06-2017-0103.
103. Welch, D., Steen, A., & Tahvanainen, M. (2009). All pain, little gain? Reframing the value of international assignments. *The International Journal of Human Resource Management: Global Staffing*, *20*(6), 1327-1343. doi:https://doi.org/10.1080/09585190902909855.
104. Wu, M., Zhuang, W. L., & Hung, C. C. (2014). The effects of mentoring functions on repatriate adjustment – Moderating role of core self-evaluations. *International Journal of Intercultural Relations*, *43*, 177–188. doi:10.1016/j.ijintrel.2014.08.004.
105. Žilinskas, J., & Gaidys, A. (n. d.). *Repatriacija* [žiūrėta 2020-04-28]. Prieiga internetu: <https://www.vle.lt/Straipsnis/repatriacija-79345>
106. Zou, X., Wildschut, T., Cable, D., & Sedikides, C. (2018). Nostalgia for host culture facilitates repatriation success: The role of self-continuity. *Self and Identity: The Self across Time*, *17*(3), 327-342. doi: 10.1080/15298868.2017.1378123.

Priedai

1 priedas. Pusiau struktūruoto interviu klausimai

1. Papasakokite, kiek laiko praleidote (gyvenote/dirbote) užsienio šalyje?
2. Ar vykote vienas, ar su šeima?
3. Įvardinkite, kokios priežastys lėmė, kad nusprendėte grįžti į gimtąją šalį?
4. Kaip dažnai grįždavote į gimtąją šalį?
5. Papasakokite ar gyvendami užsienyje domėjotės įsidarbinimo galimybėmis? Kaip?
6. Papasakokite, kaip ruošėtės grįžimui į gimtąją šalį?
7. Papasakokite, kokie buvo jūsų darbiniai lūkesčiai prieš grįžtant į gimtąją šalį?
8. Papasakokite, kaip sekėsi grįžus? Ar buvo taip, kaip tikėjotės prieš grįžtant?
9. Papasakokite, kaip sekėsi darbo paieškos grįžus? Su kokiais sunkumais susidūrėte?
10. Per kiek laiko įsidarbinote?
11. Prašau papasakokite, kaip sekėsi įsidarbinus?
12. Papasakokite, kaip organizacija jus priėmė?
13. Papasakokite, kaip jūs jautėtės naujoje darbo vietoje?
14. Papasakokite, kaip sekėsi bendrauti su kolegomis?
15. Papasakokite, kaip pavyko pritaikyti užsienyje įgytą patirtį Lietuvos darbo rinkoje?

2 priedas. Kodų pasiskirstymo matrica

Code System	Respo...	Respo...	Respo...	Respo...	Respo...	Respo...	Respo...	Respo...	Respo...	Respo...	Respo...	Respo...	Respo...	Respo...	SUM
Individualūs (asmeniniai) veiksniai															0
Laikas praleistas priimančioje šalyje															13
Supratimas apie pokyčius atsiradusius gimtojo:															14
Vizitų skaičius ir trukmė į gimtąją šalį															15
Lūkesčių išsipildymas															25
Profesiniai (darbiniai) veiksniai															0
Kalbos barjeras															7
Pareigų atitikimas lūkesčiams															12
Užsienyje įgytos patirties pritaikymas															24
Atsakomybių aiškumas															1
Laisvė veikti															3
ŽIV politika															19
Organizaciniai veiksniai															0
Biurokratija															5
Bendravimas su organizacija ir kolegomis															32
Su darbu nesusiję veiksniai															0
Kultūriniai veiksniai															0
Atvirkštinis kultūrinis šokas															0
Kultūriniai pokyčiai															28
Finansiniai veiksniai															0
Pasikeitusios finansinės galimybės															16
Psichologiniai veiksniai															0
Socialinio bendravimo pokyčiai															18
Vertybių ir asmenybės pokyčiai															6
Psichologinė adaptacija (savijauta)															21
Kiti veiksniai															0
Pasikeitusios gyvenimo sąlygos															16
Statuso praradimas (pasikeitimas)															1
Šeimos (sutuoktinio) prisitaikymas															6
SUM	18	31	41	24	10	15	10	17	16	29	21	14	36	282	

3 priedas. Kodų ir subkodų persidengimo matrica

Code System	INDIV...	Laikas...	Supra...	Vizitų...	Lūkes...	PROF...	Kalbo...	Parei...	Užsie...	Atsak...	Laisvė...	ŽIV p...	ORGA...	Biuro...	Bendr...	SU D...	Kultūr...	Atvir...	Kultūr...	Finan...	Pasik...	Psich...	Social...	Verty...	Psich...	Kiti ve...	Pasik...	Status...	Šeim...	SUM
▶ INDIVIDUALŪS (ASMENINIAI) VEIKSNIAI									9						19						9									4
▶ PROFESINIAI (DARBINIAI) VEIKSNIAI																														0
Kalbos barjeras																														1
Pareigų atitikimas lūkesčiams									9		5	8			19															5
Užsienyje įgytos patirties pritaikymas					4						5	8			19		1			16										9
Atsakomybių aiškumas																														0
Laisvė veikti									9		5	8		2																5
ŽIV politika									9		5			2						16		9								8
▶ ORGANIZACINIAI VEIKSNIAI																														0
Biurokratija											5	8																		2
Bendravimas su organizacija ir kolegomis					4				9			8							16					15						19
▶ SU DARBU NESUSIDĖ VEIKSNIAI																														0
▶ Kultūriai veiksniai									9																					1
Atvirštinis kultūrinis šokas																														0
Kultūriniai pokyčiai									9			8			19									15	3					16
▶ Finansiniai veiksniai																														0
Pasikeitusios finansinės galimybės					4						8																8			9
▶ Psichologiniai veiksniai																														0
Socialinio bendravimo pokyčiai															19					16										15
Vertybių ir asmenybės pokyčiai																				16										3
Psichologinė adaptacija (savijauta)					4			1							19					16		9			15					11
▶ Kiti veiksniai																														0
Pasikeitusios gyvenimo sąlygos																					16									8
Statuso praradimas (pasikeitimas)																														0
Šeimos (sutuoktinio) prisitaikymas																														2
Σ SUM	0	0	0	0	4	0	1	5	9	0	5	8	0	2	19	0	1	0	16	0	9	0	15	3	11	0	8	0	2	118

4 priedas. Organizacinių veiksmų dedamųjų citatų santrauka

Code	Coded segments
Organizaciniai veiksniai\Biurokratija	daug formalumų visokių. Respondentas 2: 1: 1466 - 1: 1489 (0)
	biurokratija didesnė Respondentas 2: 2: 36 - 2: 55 (0)
	nori kažką gauti turi prašyti, paaiškinti, kodėl tau reikia ir pan., Respondentas 4: 1: 2034 - 1: 2103 (0)
	turi eiti pildyti viską rašytis, Respondentas 4: 2: 344 - 2: 375 (0)
	mačiau biurokratijos buvo Respondentas 10: 2: 319 - 2: 343 (0)
Organizaciniai veiksniai\Bendravimas su organizacija ir kolegomis	darbdaviai organizavo darbo vakarėlį, kurio metu labai puikiai susibendravau su kolektyvu. Respondentas 1: 1: 2102 - 1: 2193 (0)
	Draugiški santykiai Respondentas 1: 2: 4 - 2: 23 (0)
	Laisviau į tai žiūri darbdavys. Respondentas 2: 1: 1401 - 1: 1434 (0)
	Jei kažkas nepatinka stengiesi ignoruoti. Respondentas 2: 1: 1542 - 1: 1582 (0)
	Stengiuosi atlikti savo darbą ir nesileisti į asmeniškumas Respondentas 2: 1: 1695 - 1: 1752 (0)
	Didžiausias smūgis buvo grįžus ir nuėjus į darbo biržą užsiregistruoti, kai paklausė apie mano darbinę patirtį, aš papasakojau ką buvau dirbusi, o darbo biržos atstovė pareiškė „ai tai gerai užrašysime, kad neturite darbinės patirties“. Respondentas 3: 1: 2084 - 1: 2324 (0)
	Tačiau pradėjus dirbti pasijaučiau kaip būčiau svetima, darbe išskilus darbiniam klausimams kolegos nenorėjo padėti ar atsakyti į klausimą nors ir žinojo atsakymus. Respondentas 3: 2: 364 - 2: 532 (0)
	Buvo jaučiamas nenoras bendrauti iš kolektyvo ar kažkoks pavydas dėl mano darbinės patirties. Respondentas 3: 2: 533 - 2: 627 (0)
	tokio nedraugiškumo ir savitarpio pagalbos nebūvimo nesitikėjau. Respondentas 3: 2: 743 - 2: 806 (0)
	nusprendžiau išeiti iš darbo dėl kolektyvo ir nenormalių darbo krūvių už kuriuos niekas net nemokėjo. Respondentas 3: 2: 1062 - 2: 1168 (0)

žmonės labiau uždaresni,
Respondentas 4: 1: 1958 - 1: 1981 (0)

žmonės uždaresni.
Respondentas 4: 1: 2122 - 1: 2141 (0)

Darbo požiūriu labai skyrėsi darbas, jei turi idėją ir gauni visas priemones jai įgyvendinti, ir žmonės uždaresni,
Respondentas 4: 2: 4 - 2: 121 (0)

Draugiški santykiai, turėjau labai gerą vedėją
Respondentas 4: 2: 127 - 2: 172 (0)

Nesu konfliktiškas žmogus tai nesunkiai kol susipažįsti, su vienu gerai su kitais nelabai, kurie yra tokie "pasikėlę".
Respondentas 6: 1: 1291 - 1: 1412 (0)

draugiški santykiai
Respondentas 7: 1: 1077 - 1: 1095 (0)

pakankamai gerai bendrauti sekėsi
Respondentas 8: 1: 1433 - 1: 1465 (0)

Iš kolegų jautėsi kažkoks pavydas, nepadedą, nes turiu patirties ir laisvai kalbu angliškai.
Respondentas 8: 1: 1716 - 1: 1811 (0)

Naujas kolektyvas, kol susipažįsti, kol išmoksti viską. Taip pat kaip ir užsienyje pradžioje sunkiau.
Respondentas 9: 1: 1438 - 1: 1541 (0)

Nesu konfliktiškas žmogus tai nesunkiai kol susipažįsti, su vienu gerai su kitais nelabai, kurie yra tokie "pasikėlę"
Respondentas 9: 1: 1547 - 1: 1667 (0)

ko paklausi to negausi
Respondentas 10: 1: 967 - 1: 988 (0)

Skyrėsi kultūra bendravimo,
Respondentas 10: 1: 1397 - 1: 1425 (0)

Darbdaviai manimi patenkinti
Respondentas 10: 1: 1512 - 1: 1539 (0)

Santykiai nėra draugiški, nesmagu eiti į darbą vien dėl kolegų, nepadedą, nes turiu patirties ir laisvai kalbu angliškai.
Respondentas 10: 1: 1886 - 1: 2008 (0)

pasijautė skirtumas su kolegomis, kitoks požiūris, labiau neatsakingai į viską čia žiūrima
Respondentas 11: 1: 1613 - 1: 1703 (0)

Kultūra, bendravimo niuansai, turi pažinti žmogų, susidirbti, kai apsišlifuoja tada lengviau ir dirbti.
Respondentas 12: 1: 944 - 1: 1047 (0)

darbuotojos užguitos, bijo kažką pasakyti, nes nei viena neturi pakankamai santaupų kad viską pasakytų valdžiai ir išeitų.

Respondentas 13: 2: 284 - 2: 410 (0)

tarpusavyje kalbasi, kaip čia blogai, o veiksmy jokių nedaro.

Respondentas 13: 2: 415 - 2: 476 (0)

žmona viską tiesiai šviesiai sakė, taip kaip yra darbe, tai jai teko išeiti iš darbo.

Respondentas 13: 2: 484 - 2: 571 (0)

Bendradarbių lūkesčiai buvo, kad grįžęs iš kito pasaulio, angliškai kalba tai jau geresni nei mes.

Respondentas 13: 2: 577 - 2: 676 (0)

Va šitas tai jau uždirbs įmonei pinigų.

Respondentas 13: 2: 736 - 2: 778 (0)

5 priedas. Su darbu nesusijusių veiksmų dedamųjų persidengimai

Code System	Su ...	Kul...	Atv...	Kultūriniai pokyčiai	Fin...	Pasikeitusios finansinės galimybės	Psi...	Socialinio bendravimo poky...	Vertybių ir asmenybės pok...	Psichologinė adaptacija...	Kiti...	Pasik...	Status...	Šeimos (sutuokt...	SUM
☑ Su darbu nesusiję veiksniai															0
☑ Kultūriniai veiksniai															0
☑ Atvirkštinis kultūrinis šokas															0
☑ Kultūriniai pokyčiai								8	3	7		8			11
☑ Finansiniai veiksniai															7
☑ Psichologiniai veiksniai															0
☑ Socialinio bendravimo pokyčiai				11						7				2	8
☑ Vertybių ir asmenybės pokyčiai				11											3
☑ Psichologinė adaptacija (savijauta)				11				8				8		2	7
☑ Kiti veiksniai															0
☑ Pasikeitusios gyvenimo sąlygos				11		7				7					8
☑ Statuso praradimas (pasikeitimas)															0
☑ Šeimos (sutuoktinio) prisitaikymas														2	2
Σ SUM	0	0	0	11	0	7	0	8	3	7	0	8	0	2	46