

HENKILÖSTÖN HALUKKUUS LÄHTEÄ ULKOMAANKOMENNUKSELLE

Case: Stora Enso Packaging Group

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

Taloushallinto

Opinnäytetyö

Kevät 2008

Päivi Saalasti

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

SAALASTI, PÄIVI: Henkilöstön halukkuus lähteä ulkomaankomennukselle
Case: Stora Enso Packaging Group

Taloushallinnon opinnäytetyö, 52 sivua, 22 liitesivua

Kevät 2008

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee henkilöstön sisäistä liikkuvuutta maantieteellisesti kotimaan ulkopuolelle. Tavoitteena on löytää keinoja, joilla työnantaja voi edistää henkilöstönsä halukkuutta lähteä ulkomaankomennukselle. Empiirisessä osuudessa tutkitaan asiaa case-yrityksessä, Stora Enso Packagingissa.

Teoreettisessa viitekehyksessä selvitetään ensinnä uran, uralla liikkumisen, urasuunnittelun ja ulkomaankomennusten välistä yhteyttä. Toiseksi selvitetään tekijöitä, jotka vaikuttavat henkilön päätökseen lähteä ulkomaankomennukselle.

Henkilön ura kehittyy nykyään monimuotoisesti jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Ympäristön muuttuminen vaatii ammattitaidon jatkuvaa kehittämistä. Muutokset taas johtavat liikkumiseen uralla eri suuntiin ja tästä kokonaisuudesta muodostuu henkilön urakehitys. Hyvä työkalu muutoksen hallitsemiseen on työnantajan ja työntekijän yhdessä tekemä urasuunnittelu. Maantieteellinen liikkuminen ulkomaille osana henkilön urasuunnitelmaa on yksi tapa kehittää uraa.

Työntekijän halukkuuteen lähteä ulkomaankomennukselle vaikuttavat useat tekijät. Työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmat tulevat esiin erityisen voimakkaasti ulkomaankomennuksissa, koska pitkä komennus vaatii yleensä koko perheen muuttamista. Halu edistää omaa uraa ja lisätä ammattitaitoa on tärkeä motivaatiotekijä komennukselle lähtemiseen. Lisäksi moni haluaa kokea jotain uutta, erilaisen ympäristön ja kehittyä ihmisenä. Muita vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi ikä, aiempi ulkomaan kokemus ja kielitaito.

Opinnäytetyön empiriaosuudessa tehtiin kyselytutkimus osalle Stora Enso Packaging Groupin henkilöstöä kahdeksassa eri maassa. Kyselytutkimuksen tavoitteena oli löytää parhaita keinoja, joilla henkilöstön halukkuutta lähteä ulkomaankomennuksille voidaan lisätä.

Kyselyn perusteella voidaan todeta että tutkittu osa Stora Enso Packagingin henkilöstöstä on varsin kiinnostunut ulkomaankomennuksista. Urakehitys on tärkeä motivaatiotekijä lähtöön ja urasuunnittelu komennuksen yhteydessä koettiin tarpeelliseksi. Perheen sopeutuminen, työ- ja koulupaikkojen järjestelyt kohdemaassa olivat käytännönasioista tärkeimmät. Rahallinen korvaus, työn ja kohdemaan mielenkiintoisuus, urakehitysmahdollisuudet sekä käytännön järjestelyt muodostavat kuitenkin kokonaisuuden, jonka perusteella arvioidaan lähdetäänkö komennukselle vai ei.

Asiasanat: metsäteollisuus, sisäinen liikkuvuus, ulkomaankomennus, ekspatriaatti

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

SAALASTI, PÄIVI: Willingness of personnel to leave for an international assignment, Case: Stora Enso Packaging Group

Bachelor's thesis in Financial Management, 52 pages, 22 appendices

Spring 2008

ABSTRACT

This study deals with internal geographical mobility of personnel to abroad. The objective is to find ways for the employer to increase the willingness of personnel to leave for an assignment abroad. In the empirical part the issue is studied in the case-corporation, Stora Enso Packaging Group.

Theoretical background is the first part of the study. First, the relations between career, movements in career, career planning and foreign assignments are reviewed. Secondly, there is a review of the main factors that influence the decision to leave for an assignment.

An individual's career is nowadays developed in a constantly changing environment. The change demands constant developing of one's professional skills. These changes lead to movement to different directions in career and all of this constitutes career development. Career planning by the individual and his employer is a good way to control the development and geographical mobility can be a part of this plan.

The willingness to leave for an international assignment is affected by many factors. Issues related to combining work and family life are stressed because a long-term assignment abroad usually means that the whole family moves. Desire to advance one's career and improve professional skills are big motivators to leave for an assignment. Also many want to experience something new, see a new environment and develop as a person. Other affecting factors are for example age, prior foreign experience and language skills.

In the empirical part, a questionnaire survey was conducted to a part of personnel of Stora Enso Packaging in eight different countries. The objective of the survey was to find ways to increase the willingness of personnel to leave for an international assignment.

The results of the survey show that the studied part of personnel of Stora Enso Packaging is quite interested in assignments. Career development is a very important motivator and career planning was regarded necessary. Most important part of the practical arrangements was the adaptation of family, finding job and schools. Financial compensation, interest in the offered job and target country, career possibilities and practical arrangements constitute a package that is evaluated as a whole to make a decision whether to leave for the assignment or not.

Key words: forest industry, internal mobility, international assignment, expatriate

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	5
1.3	Opinnäytetyön rakenne	9
2	URA JA LIIKKUVUUS.....	10
2.1	Uratutkimus	11
2.1.1	Uran käsite	12
2.1.2	Urasuunnittelu	14
2.2	Liikkuvuus	15
2.3	Maantieteellinen liikkuvuus	16
3	ULKOMAILLE LIIKKUVUUTEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT.....	18
3.1	Työ/perhekonflikti	19
3.2	Ikä	21
3.3	Halu kasvattaa työkokemusta, urakehitys	22
3.4	Halu kokea uutta ja kehittyä ihmisenä.....	23
3.5	Aiempi ulkomaan kokemus	24
3.6	Kielitaito	24
3.7	Asettuminen ja sopeutuminen	25
4	CASE STORA ENSO PACKAGING	26
4.1	Metsäteollisuus, Stora Enso ja maantieteellinen liikkuvuus	27
4.2	Tutkimusympäristö Stora Enso Packaging.....	28
4.3	Tutkimusprosessi	30
4.3.1	Kyselylomake ja saate	31
4.3.2	Kohderyhmä	32
4.3.3	Vastaukset.....	33
4.4	Kyselytutkimuksen tulokset	34
4.5	Johtopäätökset kyselytutkimuksesta.....	44
5	YHTEENVETO.....	46
	Lähteet	48
	Liitteet.....	53

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne	9
Kuvio 2. Vertailu eri elämäalueiden vaiheiden päällekkäisyyksistä	20
Kuvio 3. Halukkuus lähteä komennukselle nykyistä ylempiin tehtäviin	35
Kuvio 4. Halukkuus lähteä komennukselle nykyisen tasoiisiin tehtäviin	35
Kuvio 5. Halukkuus lähteä komennukselle sukupuolittain	36
Kuvio 6. Halukkuus lähteä komennukselle maittäin	36
Kuvio 7. Halukkuus lähteä komennukselle aiemman ulkomaan kokemuksen mukaan.....	37
Kuvio 8. Halukkuus lähteä komennukselle lasten määrän mukaan	37
Kuvio 9. Halukkuus lähteä komennukselle ikäryhmittäin.....	38
Kuvio 10. Halukkuus lähteä komennukselle palvelusajan mukaan.....	38
Kuvio 11. Tärkeimmät ominaisuudet tarjottavassa työssä	39
Kuvio 12. Kohdemaan tärkeimmät ominaisuudet	40
Kuvio 13. Rahallinen tuki komennuksen aikana	41
Kuvio 14. Syyt kieltäytyä komennuksesta	42
Kuvio 15. Työnantajan tuki, joka helpottaisi eniten lähtemistä	43
Kuvio 16. Työnantajan toimet jotka motivoisivat lähtemään komennukselle	43

Taulukkoluetelo

Taulukko 1. Metsäteollisuuden tuoteryhmät	4
Taulukko 2. Stora Enso Packagingin laajentuminen	28
Taulukko 3. Vastausten määrä maittäin ja sukupuolittain.....	34
Taulukko 4. Suosituimmat kohdemaat	40

1 JOHDANTO

Työelämässä muutokset ovat arkipäivää meille jokaiselle. Muutokset ovat usein nopeita ja yllättäviäkin ja niihin sopeutuminen voi olla hankalaa. Keinoja sopeutua ja varautua näihin muutoksiin ovat jatkuva oppiminen ja itsensä kehittäminen, niistä on tullut osa normaalia toimintaa. (Ruohotie 2000, 17–34.) Yksilön ammatitaidon kehittyminen sekä muutokset työympäristössä ja organisaatiossa johtavat muutoksiin hänen työtehtävissä ja asemassaan. Yksilön ura joustaa ja kehittyä monimuotoisesti, tapahtuu liikkumista. (Ruohotie 2000, 206–207.)

Tutkimuksessa uran kehittymistä ja liikkumista tarkasteltaessa puhutaan henkilöstön liikkuvuudesta. Yleisesti henkilöstön liikkuvuudella tarkoitetaan yksilön siirtymistä eri työtehtävään, toiseen työpaikkaan tai toiselle toimialalle. Tutkimuksessa liikkuvuus voidaan jakaa lajeiksi erottelemalla ensinnäkin organisaation sisäinen liikkuvuus ja organisaatioiden välinen eli ulkoinen liikkuvuus. Toiseksi voidaan erotella maantieteellinen liikkuvuus, jossa yksilö joutuu vaihtamaan paikkakuntaa työtehtävän vaihdoksen takia. Kolmantena on ammatillinen ja uraliikkuvuus, jolloin muutokseen voi liittyä myös ammatin vaihtaminen. Viimeisenä liikkuvuuden lajeista on sosiaalinen liikkuminen, jolla tarkoitetaan yksilön liikkumista sosiaaliluokasta toiseen. (Lähtenmäki 1995, 62–63.)

Liikkuvuuden lajeista maantieteellinen liikkuvuus yrityksen sisällä on noussut aina tärkeämpään asemaan, kun yritykset laajentavat toimintaansa ja kansainvälistyvät. Yrityksillä on tarve lähettää työntekijöitä pitkille komennuksille ulkomaille erilaisten projektien takia sekä uusien yksiköiden perustamisen tukemiseksi. Kansainvälisten komennusten katsotaan myös nostavan henkilön pätevyyttä kotimaan tehtävissä, kun liiketoimintaa harjoitetaan kansainvälisessä toimintaympäristössä. (Puranen 2007.) Ulkomaankomennuksella tarkoitetaan ajanjaksoa, jonka ajan yrityksen lähettämä työntekijä on töissä saman yrityksen toimipisteessä ulkomailla. Komennukset vaihtelevat työtehtävien ja pituuden mukaan. (Saviaro & Helaniemi 2005, 16.)

1.1 Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset

Maantieteelliseen liikkuvuuteen liittyy aina yksilön henkilökohtainen päätös liikkua. Toimintaympäristön kansainvälistyessä tarve lähettää työntekijöitä ulkomaankomennuksille lisääntyy ja varsinkin pitkäaikainen siirtyminen ulkomaille vaatii paljon harkintaa ja valmistelua. Tästä syystä tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan maantieteelliseen liikkuvuuteen ulkomaille. Yritysten intresseissä on tehdä liikkuminen houkuttelevaksi niille yksilöille, joiden työpanosta tarvitaan muualla. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää keinoja, joilla työnantaja voi lisätä henkilöstön halukkuutta maantieteelliseen liikkumiseen ulkomaille.

Pääongelma

Miten työnantaja voi edistää henkilöstönsä halukkuutta maantieteelliseen liikkuvuuteen ulkomaille?

Alaongelmat

Miten urakehitys ja halukkuus liikkumiseen ulkomaille liittyvät toisiinsa?

Mitkä asiat vaikuttavat eniten henkilöstön halukkuuteen lähteä ulkomaankomennukselle?

Alaongelmien selvittäminen auttaa hahmottamaan, millainen kokonaisuus vaikuttaa henkilön päätökseen lähteä ulkomaankomennukselle. Henkilön työuran muodostuminen, kehittyminen ja uralla liikkuminen liittyvät toisiinsa. Näiden yhteyksien selvittäminen auttaa selittämään, miksi henkilöt lähtevät ulkomaankomennuksille. Tekijöitä, jotka vaikuttavat halukkuuteen lähteä ulkomaankomennukselle, on urakehityksen lisäksi muitakin ja tässä opinnäytetyössä tutkitaan myös niiden vaikutusta. Ekspatriaatin henkilökohtaiset taustatekijät, kuten ikä, sukupuoli ja perhesuhteet, vaikuttavat ja lisäksi päätökseen vaikuttaa työnantajan tuki. Sanaa ekspatriaatti tai ekspatti käytetään yleisesti kirjallisuudessa sekä puhekielessä työntekijästä, joka siirtyy kotimaastaan ulkomaankomennukselle (Saviaro & Helaniemi 2005, 14). Opinnäytetyössä ongelmaa tarkastellaan työnantajan näkökulmasta.

Suomessa kaikista työllisistä noin 73 % prosenttia työskentelee yksityisellä sektorilla ja loput 27 % julkisella sektorilla (Tilastokeskus 2007, 408). Koska yksityisen sektori osuus on niin suuri, tässä opinnäytetyössä tutkitaan vain yksityisen sektorin henkilöstöä.

Yritykset voidaan jakaa tilastokeskuksen toimialaluokituksen mukaan 17 pääluokkaan liitteenä 1 olevan taulukon mukaisesti. Toimialoista teollisuudessa on eniten henkilöstöä. Vuoden 2005 tilaston mukaan kaikkien toimialojen henkilöstöstä noin 30 % on teollisuuden palveluksessa ja siksi tässä työssä keskitytään teollisuuden henkilöstöön (Tilastokeskus 2007, 188–190.)

Teollisuus voidaan jakaa edelleen viiteen osaan:

- Kulutustavarateollisuus
- Metsäteollisuustuotteiden ja huonekalujen valmistus
- Kustantaminen, painaminen sekä ääni-, kuva- ja atk-tallenteiden jäljentäminen
- Metalli- yms. teollisuus
- Muu teollisuus

Työllisiä metsäteollisuustuotteiden ja huonekalujen valmistamisessa Suomessa on 78 000, tämä on noin 17 % koko teollisuustoimialan työllisistä. (Tilastokeskus 2007, 408.) Metsäteollisuuden osuus Suomen teollisuustuotannosta vuonna 2006 oli 16,1 % ja osuus viennistä 20 % (Metsäteollisuus ry 2007). Tällä hetkellä suurimmat suomalaiset metsäteollisuusyritykset kuuluvat maailman kymmenen suurimman joukkoon. Vain kaksikymmentäviisi vuotta sitten suurin suomalainen yritys oli sijalla 38. Suomalaisten metsäteollisuusyritysten laajentuminen ja kansainvälistyminen alkoi 1980-luvun lopulla ja nyt yritysten liikevaihdosta noin puolet syntyy Suomessa sijaitsevissa tuotantolaitoksissa. (Käär 2007b.) Yrityksen kansainvälistyminen ja kasvaminen merkitsee myös henkilöstölle kansainvälistä työympäristöä sekä mahdollisuuksia ulkomaan työkomennuksiin. Tästä syystä metsäteollisuus on mielenkiintoinen kohde liikkuvuuden tutkimiselle.

Case-yritys Stora Enso Packaging on metsäteollisuuskonserni Stora Enso Oyj:n alakonserni, joka on valmistaa aaltopahvia ja aaltopahvituotteita. Stora Enso Packagingin pääkonttori on Suomessa, Lahdessa. Stora Enso Packagingilla on tehtaita tällä hetkellä 8 maassa. Se laajentaa toimintaansa jatkuvasti Itä-Euroopan kasvavilla markkinoilla ja uusia yksiköitä perustetaan nopealla tahdilla. (Stora Enso Packaging 2007.)

Metsäteollisuus voidaan jakaa tuoteryhmiin alla olevan taulukon 1 mukaisesti. Yksi osa kartonginjalostusta on aaltopahvin ja aaltopahvipakkausten valmistaminen. Paperin ja kartongin kysynnän kasvu on nopeinta itäisessä Euroopassa, Aasiassa ja erityisesti Kiinassa. Myös tuotanto kasvaa näillä alueilla ja se vähentää tarvetta viedä tuotteita Euroopan ja Pohjois-Amerikan kypsiltä markkinoilta. Nyt Euroopassa on suljettu kannattamattomia tuotantolaitoksia ja uusia on perustettu kasvaville markkinoille (Käär 2007a.) Paperin- ja kartonginjalostetehtaita itäisessä Euroopassa on Metsäteollisuus ry:n jäsenyrityksistä eniten Stora Ensolla ja lisäksi Stora Enso on suomalaisista metsäteollisuusyrityksistä suurin liikevaihdon määrällä mitattuna (Metsäteollisuus ry 2007). Tarvetta henkilöstön maantieteelliseen liikkumiseen on ollut enemmän kuin on ollut halukkaita lähtijöitä (Puranen 2007). Stora Enso Packaging konserni sopii siis hyvin case-yritykseksi opinnäytetyöhön.

Taulukko 1. Metsäteollisuuden tuoteryhmät

Tuoteryhmät	
Paperi	Sahatavara
Kartonki	Vaneri
Massa	Lastulevy
Markkinasellu	Kuitulevy

Yrityksen henkilöstö jaetaan aseman mukaan kolmeen ryhmään, työntekijöihin, toimihenkilöihin ja ylempiin toimihenkilöihin. Tässä opinnäytetyössä pääpaino on toimihenkilöillä ja ylempillä toimihenkilöillä, koska suurin osa ulkomaan kokennuksille lähetettävistä työntekijöistä on insinöörejä, diplomi-insinöörejä tai ekonomia ja he kuuluvat yleensä toimihenkilöihin tai ylempiin toimihenkilöihin. (Miestamo 2005.)

Henkilön peruskoulutus voidaan luokitella liitteenä 2 olevan taulukon mukaisiin luokkiin tilastokeskuksen koulutusluokituksen mukaan. Tutkimusten mukaan korkeammin koulutetut lähtevät todennäköisimmin ulkomaan komennuksille, joten tässä opinnäytetyössä keskitytään pääasiassa siihen ryhmään (Korhonen 2005).

Opinnäytetyön case-yritys on Stora Enso Packaging, jossa olen työskennellyt useita vuosia. Aiemmin, työskennellessäni henkilöstöhallinto-osastolla, olin tekemisissä myös yhtiön komennusasioiden kanssa. Tästä syystä minulla oli jo esikäsitys aihealueesta ja koin sen mielenkiintoiseksi. Työssä ohjaajinani toimivat yrityksen puolesta henkilöstönkehittämispäällikkö Johanna Puranen ja henkilöstöpäällikkö Jouko Kolu. He myös auttoivat minua tarpeellisen tiedon hankkimisessa.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Perinteisesti tutkimukselle valitaan tutkimusote, joka on joko kvalitatiivinen eli laadullinen tai kvantitatiivinen eli määrällinen. Näitä metodologioita ei tule kuitenkaan erottaa toisistaan liian ehdottomasti. On hyvä valita toinen pääasialliseksi tutkimusotteeksi, mutta ottaa myös toisesta piirteitä mukaan tutkimukseen. Pääasia on kuitenkin löytää tapa, jolla parhaiten päästään mahdollisimman lähelle totuutta. (Metsämuuronen 2003, 208–209.) Tässä opinnäytetyössä päämetodologiaksi valitaan kvalitatiivinen tutkimus, mutta varsinkin työn empiirisessä osuudessa käytetään myös kvantitatiiviseen tutkimukseen kuuluvia metodeja.

Tämä opinnäytetyö aloitetaan tutustumalla aiheeseen liittyvään aiempaan tutkimukseen. Kirjallisuuden, internet-sivujen ja aiempien tutkimusten perusteella muodostetaan kokonaiskuva aihealueesta ja sen perusteella tehdään tarvittavat rajaukset sekä päätökset tutkimusmenetelmistä. Lähdemateriaalista arvioidaan sen uskottavuutta ja asiantuntijuutta, pyritään valitsemaan tuoreita lähteitä ja hankkimaan tieto aina alkuperäisestä lähteestä. Lähdemateriaalien perusteella laaditaan opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, jossa esitellään tutkimusongelman kannalta olennaisin jo olemassa oleva tieto.

Yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmistä tiedonhankinnan strategioista on tapaustutkimus eli case study. Lähes kaikki kvalitatiivinen tutkimus on tapaustutkimusta. (Metsämuuronen 2003, 171.) Yin määrittelee tapaustutkimuksen empiriseksi tutkimukseksi, joka tutkii nykyistä ilmiötä sen todellisessa ympäristössä erityisesti kun rajat ilmiön ja asiayhteyden välillä ovat epäselvät. Tapaustutkimuksessa siis huomioidaan ympäristö ja oletetaan sen vaikuttavan ilmiöön. (Yin 2003, 13.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 155). Tässä opinnäytetyössä tutkittavana tapauksena on metsäteollisuusyritys ja sen henkilöstöstä kohderyhmäksi on valittu se osa, joka todennäköisimmin saa mahdollisuuden lähteä pitkälle ulkomaankomennukselle.

Laadullisessa tutkimuksessa ei tehdä hypoteeseja ja testata niitä, vaan tarkoituksena on paljastaa odottamattomia seikkoja. Tästä syystä pyritään suosimaan tiedonhankinnan metodeja, joissa tutkittavien oma näkökulma pääsee esille. (Hirsjärvi ym. 2004, 155.) Tämän opinnäytetyön empirisessä osuudessa tähän pyritään kyselytutkimuksella, jossa on mukana avoimia kysymyksiä. Kyselytutkimus sopii hyvin tutkimusmenetelmäksi kyseiseen tapaukseen, koska kohderyhmään kuuluu useita satoja henkilöitä eri maissa. Aineiston hankkiminen esimerkiksi haastatteluilla ei ole mahdollista. Kyselylomakkeen kysymyksiin annetaan erilaisia vastausvaihtoehtoja, joiden tarkoitus on auttaa tutkittavia miettimään asiaa eri näkökulmista. Kaikissa kysymyksissä on kuitenkin mahdollisuus kertoa myös omia ajatuksia.

Laadullisen tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettava, kun tutkimuksen tutkiskohde ja tutkittu materiaali ovat yhteensopivia eikä teorianmuodostukseen ole vaikuttaneet epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. Tutkijan tulee arvioida tutkimuksen luotettavuutta jokaisen tekemänsä valinnan kohdalla. Myös puolueettomuusnäkökulma on huomioitava luotettavuuden arvioinnissa. Tutkijan asema tutkittavassa yhteisössä, hänen ikänsä, sukupuolensa, omat mielipiteensä tai muut sellaiset seikat voivat vaikuttaa tehtäviin valintoihin. Tutkimuksen tekee arvopaaksi se, että tutkija paljastaa ne tekijät, jotka tutkimukseen vaikuttavat. (Vilkka 2005, 158–160.) Opinnäytetyön teksti on tutkijan tulkinta aineistoista ja lähteistä. Siltä edellytetään kuitenkin objektiivisuutta (Hirsjärvi ym. 2004, 280).

Tutkimusta voidaan arvioida myös tutkimuksen validiteetin ja reliiabiliteetin avulla. Tutkimuksen reliiabiliteetti tarkoittaa, että tutkimustulokset on toistettavissa eivätkä tulokset siis ole sattumanvaraisia. Reliabiliteetin voi todeta esimerkiksi, jos samaan tulokseen päästään kahdella tutkimuskerralla. (Hirsjärvi ym. 2004, 216–217.) Teoreettisen toistettavuuden periaatteen mukaan lukijan on päädyttävä samaan tulokseen kuin tutkimuksen tekijä. Tämä edellyttää tutkimusprosessin periaatteiden ja kulun tarkkaa kuvausta sekä päättelyn ja tulkinnan havainnollistamista. (Vilkkä 2005, 160.) Toinen luotettavuuden arviointiin liittyvä termi on validiteetti, jolla tarkoitetaan tutkimusmenetelmän tai mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi ym. 2004, 216.)

Tässä opinnäytetyössä menetelmät ja prosessi on kuvattu ja dokumentoitu tarkasti ja mahdollisiin luotettavuuteen liittyviin ongelmiin on kiinnitetty huomiota. Tutkimuksessa tehdyt valinnat, tulosten arviointi ja tulkinnat on perusteltu raportissa. Opinnäytetyön empiirinen osuus on tehty yrityksestä, joka on tutkijan työnantaja. Tulosten laskeminen, kokoaminen ja tulkinta on kuitenkin tehty itsenäisesti ilman työnantajan vaikutusta. Prosessin ja valintojen kuvaamisen lisäksi opinnäytetyön tulosten reliiabiliteettiä puoltaa se, että teoreettisen viitekehyksen tietoja on kerätty useista eri lähteistä, joissa tieto on samansuuntaista. Lisäksi aiemman tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia kuin empiirisen osan tutkimuksen tulokset. Teoreettisen viitekehyksen luotettavuutta nostaa lähteiden merkitseminen työhön tarkasti sekä lähdemateriaalin arviointi. Empiirisen osuuden kysely lähetettiin kohderyhmän jokaiselle henkilölle, tämä lisää tulosten luotettavuutta. Tutkimuksen validiteettiä nostaa se, että kyselylomake on käyty läpi henkilöstönkehittämispäällikön kanssa useaan kertaan ennen sen lähettämistä tutkittaville henkilöille. Lomakkeeseen liittyvät valinnat on selvitetty kappaleessa 4.3.1. Saatavan aineiston uskottavuutta vahvistettiin vakuuttamalla, että kyselyn vastaukset käsitellään nimettömänä ja halutessaan vastauksen voi palauttaa nimettömänä postitse. Tutkimuksen kulku ja käytettyjen menetelmien tarkempi kuvaus on kappaleessa 4.3.

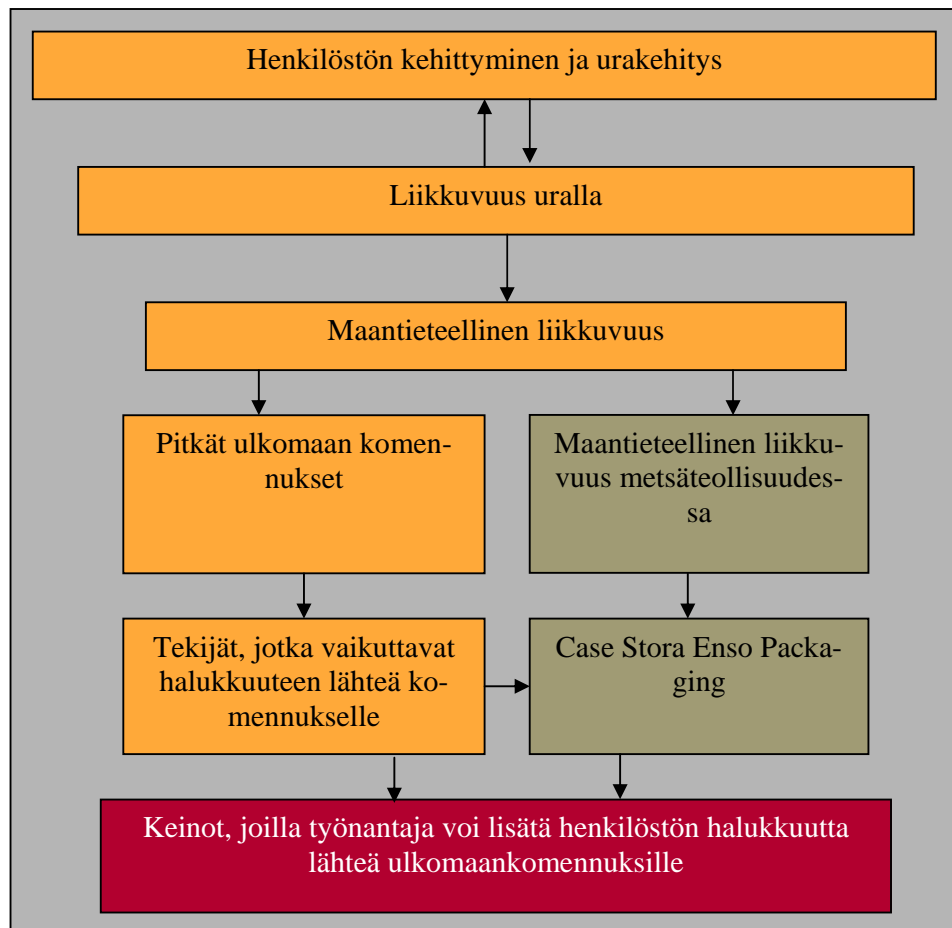
Uraa on tutkittu yleisesti aiemmin 1950-luvulta lähtien ja sisäistä liikkuvuutta 1970-luvulta lähtien. Tutkimus on aiemmin ollut lähinnä yksilölähtöistä, mutta myös organisaation näkökulmaa on tuotu esiin myöhemmässä tutkimuksessa. Maantieteelliseen liikkuvuuteen liittyvä kirjallisuus keskittyy lähinnä yksilön

henkilökohtaisten kokemusten selvittämiseen ja onnistuneen komennuksen varmistamiseen. Kansainvälisessä ympäristössä selviytymiseen, muuttopäätöksen tekemiseen ja komennukseen valmistautumiseen löytyy monenlaista ohjemateriaalia. Samoin yritykselle löytyy ohjeita, miten valita sopivimmat henkilöt komennuksille ja miten varmistaa komennusten onnistuminen. Lisäksi Stora Enso Oyj:lle on tehty diplomityö, jossa selvitettiin kolmen suomen yksikön henkilöstön suhtautumista liikkuvuuteen.

Kirjallisuusosan lähteinä käytettyjen materiaalien luotettavuutta on arvioitu jatkuvasti. Yleisen tilastollisen tiedon lähteenä on käytetty Suomen tilastokeskuksen tilastoja. Metsäteollisuutta koskevia tarkempia tietoja on haettu Metsäteollisuus ry:n materiaaleista. Metsäteollisuus ry on Suomen metsäteollisuusyritysten keskusjärjestö, jonka jäseniä ovat kaikki Suomessa toimivat massa-, paperi- ja kartonkiteollisuuden yritykset sekä noin 80 prosenttia puutuoteteollisuudesta (Metsäteollisuus 2008b). Yhdistyksen kertomia tietoja metsäteollisuuden tilasta, tilastoista ja tulevaisuuden suunnitelmista voidaan pitää luotettavina. Case-yritykseen liittyviä tietoja on hankittu yrityksen itsensä julkaisemasta materiaalista, henkilöstön kehittämispäälliköltä sekä aiemmin yritykselle tehdystä diplomityöstä. Kirjallisuusosan tutkimustietoa on koottu usean tutkijan lähteistä. Satu Lähteenmäki on tutkinut uraa paljon ja julkaissut useita teoksia aiheesta. Tohtori Elisabeth Marx on kokenut tutkija ja luennoitsija, joka työskentelee itsekin monissa eri maissa. Työssä on käytetty myös paljon ihmisten henkilökohtaisista kokemuksista koottuja tietoja. Komennuksella olemiseen ja ulkomaille lähtemiseen liittyy hyvin paljon henkilökohtaisia tekijöitä, siksi yksilöiden kokemuksilla on myös merkittävä rooli kokonaisuuden hahmottamisessa. Komennukseen liittyvien käytännön asioiden hoitamista ja valmistautumista mahdollisiin ongelmiin neuvotaan useissa eri teoksissa. Näistä tässä työssä on esitelty yleisimpiä ja erityisesti niitä, joissa työnantaja voi olla ekspatriaatin apuna.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämän opinnäytetyön rakenteesta kertoo alapuolella oleva kuvio 1. Kuviossa on esitelty aiheeseen liittyvät olennaiset käsitteet sekä tämän työn osat. Aihetta lähdetään kartoittamaan kuvion ylhäältä pohtimalla henkilöstön kehittymistä ja urakehitystä yleensä. Siitä siirrytään pienempään kokonaisuuteen, uralla liikkumiseen. Siitä taas pienempään kokonaisuuteen, maantieteelliseen liikkumiseen. Nämä antavat pohjan lähteä tutkimaan tarkemmin ulkomaan komennuksia. Vasemmalla oransseissa laatikoissa näkyy teoreettisen viitekehyksen jatkuminen ulkomaankomennuksiin liittyvillä aiheilla. Oikealla tummemmissa laatikoissa on empiriseen osuuteen liittyvät osiot. Alimmaisena on tutkimuksen tavoite, johon päästään lopuksi tutkimuksen avulla.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Tämän raportin alussa on työn kirjallisuusosa, jossa perehdytään aiheesta käytyyn aikaisempaan tieteelliseen keskusteluun ja esitellään työn teoreettinen viitekehys. Luvussa 2 selvitetään, mitä uralla ja liikkuvuudella yleensä käsitetään ja millaista tutkimusta näihin käsitteisiin liittyy. Luvussa 3 perehdytään tarkemmin maantieteelliseen liikkuvuuteen, ulkomaankomennuksiin ja lähtöpäätökseen vaikuttaviin tekijöihin. Luvussa 4 on työn empiirinen osuus. Siinä perehdytään metsäteollisuuteen ja case-yritykseen sekä maantieteelliseen liikkuvuuteen näissä. Sen jälkeen esitellään tehty case-tutkimus, sen keskeisimmät tulokset sekä johtopäätökset. Viimeisenä luvussa 5 on yhteenveto koko työstä ja pohdintaa sen hyödynnettävyydestä.

2 URA JA LIIKKUVUUS

Henkilön työura muotoutuu siis monimuotoisesti ja joustavasti jatkuvan muutoksen keskellä. Työntekijät ottavat vastuun suorituksistaan ja sitoutuvat kehittämään itseään siten, että heidän suorituskykynsä pysyy yllä jatkuvassa muutoksessa. Yritys ei välttämättä pysty takaamaan työpaikkaa henkilön loppuiksi, mutta yritys ylläpitää jokaisen työllistymiskykyä mahdollistamalla taitojen ja osaamisen kehittämisen. Tätä kutsutaan uudeksi moraaliseksi sopimukseksi työntekijän ja työnantajan välillä. (Ruohotie 2000, 17–34.)

Uraa, sen kehittymistä ja siinä tapahtuvia muutoksia on tutkittu 1950-luvunpuolivälistä lähtien. On kehitetty erilaisia tarkastelumalleja, joiden avulla uraa pyritään jäsentämään. 1950-luvulta lähtien työelämässä on tapahtunut paljon muutoksia, niin myös uran tutkimuksessa. Uraliikkuvuus voidaan erottaa nykyään jo omaksi uratutkimuksen lohkokseen. (Lähteenmäki 1992, 20–29.) Liikkuvuuden tutkimus voidaan luokitella sen mukaan, tarkastellaanko sitä yksilön vai organisaation kannalta ja painotetaanko subjektiivisia vai objektiivisia näkökohtia (Lähteenmäki 1995, 62–63).

Vuosittain kahdesta kolmeen prosenttia koko maailman työikäisistä eli yli sata miljoonaa ihmistä liikkuu kansainvälisillä työmarkkinoilla. Osaajista on tullut yhä

kallisarvoisempia globaalissa taloudessa. Heitä houkutellaan eri puolille maailmaa vauraisiin suurkaupunkeihin hyvällä palkalla, optioilla ja verohelpoituksilla. (Ruckenstein 2004, 11, 18.) Suomalaisia lähetetään työskentelemään ulkomaille koko ajan enemmän. Eläketurvakeskuksen tilastojen mukaan vuonna 2005 ulkomailla työskenteli yli 5000 lähetettyä työntekijää. (Rissa 2005, 6.) Erityisesti korkeasti koulutettuja työtä ulkomailla houkuttaa. Asennetutkimuksen mukaan akateemisista kolmekymppisistä 61 % on valmiita muuttamaan ulkomaille työn perässä ja halutuin työpaikka on suomalainen yritys, joka toimii useassa eri maassa. (Korhonen, 2005.) Ja akavalaisille suunnatussa kyselyssä joka kahdeksas harkitsi ulkomaille lähtemistä seuraavan vuoden aikana (Virtanen 2003).

Ekspatriaatti maksaa yritykselle keskimäärin kolme tai neljä kertaa tavallisen palkan verran. Palkan lisäksi heille maksetaan erilaisia kompensatioita. (Ruckenstein 2004, 27.) Komennukselle lähetettävien henkilöiden valintaan ja komennukseen valmentautumiseen tulisi käyttää riittävästi aikaa, koska epäonnistunut komennus on aina iso menetys taloudellisesti. Onnistunut valinta edistää myös positiivista yrityskuvaa maailmalla. Komennukselle pitäisi aina valita sopivin henkilö useasta ehdokkaasta. Missään tapauksessa komennukselle ei saa lähettää hankalaksi koettua työntekijää eikä toisaalta komennusta saa käyttää palkintona hyvästä menestyksestä. (Saviaro & Helaniemi 2005, 18–20.)

2.1 Uratutkimus

Uraliikkuvuuden tutkimuksen pohjana oleva uratutkimus on sekin varsin nuori tutkimusalue, joka vilkastui vasta 1950-luvulla. Aluksi tutkimus keskittyi yksilön ominaisuuksien ja kasvatuksen merkitykseen ammatin valinnassa ja urakäyttäytymisessä. 1960-luvun lopulle asti kestävässä vaiheessa kehitettiin useita eri mallinnuksia työuran vaiheista. Yksilön oma panos sekä ympäristön ja organisaation vaikutus uran kehittämisessä painottui vasta 1970-luvun tutkimuksessa. Tätä kautta voidaan sanoa myös avoimien mallien kaudeksi. Sen jälkeen uraliikkuvuutta, johon myös henkilöstön sisäinen liikkuvuus kuuluu, on tutkittu omana alueenaan. (Lähtenmäki 1995, 19–20.)

Liikkuvuutta on tutkittu sekä suhteessa yksilön uran etenemiseen ja etenemisen muotoihin että suhteessa yksilön urakehitys- tai elämänvaiheeseen. 1980-luvulle tultaessa katsottiin yleisesti johtajien urakäyttämisen muuttuneen ja juppikulttuurin myötä alettiin puhua paitsi uraputkesta myös uran ongelmista. Tutkimuksen kohteeksi nousivat muun muassa urapysähdys, burnout, johtajien ahdistus sekä uraväsymys. 1980-luvun alun jälkeen uratutkimuksessa on tutkittu erityisryhmiä, kuten naisia, kahden uran perheitä ja ekspatriaatteja. (Lähtenmäki 1995, 20–22.)

Tarkastelu tapahtuu useimmiten yksilön näkökulmasta, mutta organisaation näkökulmaa on alettu painottaa entistä enemmän. Yksilön näkökulman yleisyydestä huolimatta, uraa tarkastellaan yleensä objektiivisesti ja subjektiivinen näkemys, eli yksilön oma näkemys urastaan, on jäänyt melko vähälle huomiolle. Uraa ja erilaisia siihen liittyviä ilmiöitä on tutkittu paljon, mutta tieto on edelleen sirpaleista. Yhtenäistä urateoriaa ei siis ole olemassa, mutta toisaalta universaalia teoriaa ei olekaan tarpeen muodostaa. Teoria pitää kuitenkin aina sopeuttaa yksilöllisiin tekijöihin, olosuhteisiin ja kansalliseen ympäristöön, jotka vaikuttavat uraan voimakkaasti. (Lähtenmäki 1995, 22–24.)

2.1.1 Uran käsite

Urasta puhutaan monilla käsitteillä, jotka ovat osittain toistensa synonyymejä, osittain erillisiä käsitteitä. Käsitteitä ovat ainakin ura, työura, elämänura, organisatorinen ura, ammatillinen ura, urapolku, urakehitys ja urakulku. Synonyymeinä voidaan pitää sanoja ura ja työura. Niiden käsitetään yleensä pitävän sisällään kaikki yksilön työpaikat, koko tämän elämän aikana. Työura voi siis koostua työtehtävistä yhden tai useamman työnantajan palveluksessa. Organisatorinen ura taas tarkoittaa uran kehittymistä yhden organisaation sisällä. Organisatorisen uran aikana liikkuvuutta voi tapahtua vertikaalisesti, säteittäisesti tai eri funktioiden ja yksiköiden välillä. Peräkkäiset toimet muodostavat urapolun ja jokainen työtehtävä on ura-askel. Urakulku ja urakehitys tarkoittavat etenemistä uralla ja ne liitetään yleensä objektiivisen uran tarkasteluun. Joskus elämänuraan sisällytetään yksi tai useampia työuria, jolloin työuralla tarkoitetaan yhdessä ammatissa tehtyä

uraa. Tällöin voidaan puhua myös ammatillisesta urasta. (Lähteenmäki 1995, 25–26.)

Uran käsitteet voidaan jakaa ainakin kolmeen eri ryhmään tarkastelun näkökulmasta riippuen. Työuraa voidaan tarkastella objektiivisesti, jolloin huomio kiinnitetään lähinnä liikkumiseen työtehtävästä toiseen. (Lähteenmäki 1995, 29.) Silloin joku ulkopuolinen arvioi urakehitystä, onko se ollut hyvä vai huono. Tärkeää on, miltä kehitys näyttää. Jokaisen työtehtävän pitäisi olla jollain tavalla edellistä parempi, näitä parannuksia ovat esimerkiksi vastuullisempi työ, hierarkiassa korkeampi asema tai suurempi palkka. (Kurtén 2001, 46.)

Subjektivisessa näkökulmassa työura on yksilön oppimisprosessi, jonka aikana hänen ammatillinen identiteettinsä ja osaamisensa kehittyy. Subjektivisen työuran kehitystä on vaikea seurata ulkoapäin, koska kehitys tapahtuu yksilön omalla kokemustasolla hänen motiivinsa, päämääriensä ja asenteidensa muutoksena. (Lähteenmäki 1995, 29–30.) Tärkeää on siis se, miten henkilö itse kokee uransa ja miten hän on yksilönä kehittynyt (Kurtén 2001, 46).

Kolmanneksi työuraa voidaan tarkastella organisatorisen tulkinnan kautta. Siinä yksilöiden työurat ovat prosesseja, joiden avulla organisaatio uudistaa itseään. Näkökulmia on kaksi, sekä yksilön että organisaation. Yksilön kannalta hän kehittyy ammatillisesti ja saa lisää arvoa organisaatiossa. Organisaation kannalta kyse on yksilön valintoihin vaikuttamisesta ja siitä miten yksilön urakehitys vahvistaa organisaatiota kokonaisuutena. (Lähteenmäki 1995, 30–31.)

Perinteisesti ura nähdään putkena, johon mennään sisään toisesta päästä ja edetään organisaation hierarkiassa ylöspäin. 90-luvulla organisaatiot ovat kuitenkin maldatuneet ja uraputki-ajattelu ei enää toimi samalla tavalla kuin ennen. Yritys ei enää lupaa huolehtia työntekijästään loppuelämää ja jokaisella työntekijällä onkin omat tavoitteet, joihin hän pyrkii. (Kurtén 2001, 37–38.) Uudempi näkemys urasta korostaa horisontaalista kasvua, jatkuvaa kehittymistä ammatissa. Tästä käytetään termiä monimuotoinen ura. Urat syntyvät tilanteissa, joissa on erilaisia siihen vaikuttavia tekijöitä, kuten ympäröivä yhteiskunta, organisaatio ja henkilön oma elämäntilanne. Uran kehittyminen onkin osaamisen kasvua, taitojen ja asiantunte-

muksen lisääntymistä sekä vuorovaikutusverkoston kehittymistä. Yksilön uran kehittymistä voi ohjata hänen oma valmius muutokseen, itseluottamus sekä käsitys siitä, miten paljon hän voi vaikuttaa muutoksiin. (Kattelus, Tammeaid & Jokinen 2002, 21, 27.)

2.1.2 Urasuunnittelu

Urasuunnittelu voidaan nähdä yksilön henkilökohtaisena prosessina, jossa hän etsii omaa suuntaansa ja paikkaansa työelämässä. Tähän voidaan myös yhdistää koko elämän suunnittelu. Osa tätä suunnitelmaa on varautuminen yllättäviin käänteisiin. Uusia haasteita ja mahdollisuuksia voi tulla eteen niin yksityiselämässä kuin työelämässäkin. Oman osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen on samalla työmarkkina-arvosta huolehtimista. (Kurtén 2001, 46–47.) Urasuunnittelun yksi tavoite on löytää jokaiselle ihmiselle oma paikkansa työelämässä (Kurtén 2001, 28).

Urasuunnittelua tehdään myös yrityksen näkökulmasta. Silloin pyritään hyödyntämään yhtiön organisaatorakennetta siten, että yksilön urapolku tarjoaa tälle riittävästi mahdollisuuksia kehittymiseen. Näin ollen organisaatioon karttuu tarvittavaa tietoa ja taitoa. Lisäksi tyydyttävät työtehtävät sekä tietoisuus omista urakehitysmahdollisuuksista sitouttaa henkilön kyseiseen organisaatioon, eikä tämä etsi mahdollisuuksia esimerkiksi kilpailijan palveluksesta. (Lähteenmäki 1995, 264.)

Parhaimmillaan urasuunnittelussa huomioidaan sekä yrityksen että yksilön näkökulmat. Silloin autetaan yksilöä löytämään hänen todelliset päämääränsä ja vahvuutensa sekä sovitetaan se organisaation tarpeisiin siten, että työntekijällä on realistinen käsitys hänen mahdollisuuksistaan etenemiseen. Lopputuloksena on tyytyväinen ja organisaatioon sitoutunut työntekijä, joka on sopivan haastavissa tehtävissä ja joka auttaa samalla organisaatiotaan uusiutumaan ja kehittymään. (Lähteenmäki 1995, 264–266.) On siis kaikkien edun mukaista, että jokaiselle yksilölle löytyy mielekästä työtä ja joustavaa urakehitystä organisaatiossa. Yksilön kehitys on edellytys myös organisaation kehitykselle. Tämän takia urasuunnit-

telua ei pitäisi tehdä ainoastaan kaikkein korkeimman potentiaalin omaavien yksilöiden kohdalla. (Salminen 2005, 85–86.)

2.2 Liikkuvuus

Liikkuvuus on laaja käsite ja se jaetaan useisiin lajeihin tutkimuksessa ja usein keskitytään tietyn liikkuvuuden lajin tutkimiseen. Liikkuvuutta voidaan jaotella usealla eri tavalla, tässä kappaleessa esitellään yleisimpiä tapoja jakaa liikkuvuutta.

Liikkuvuuden lajeja

- Ulkoinen
- Sisäinen
 - Vertikaalinen
 - Horisontaalinen
 - Suhteessa valtakeskukseen
- Maantieteellinen
- Ammatillinen ja uraliikkuvuus
- Sosiaalinen

Ulkoisesta liikkuvuudesta puhutaan, kun henkilön työsuhde tiettyyn organisaatioon katkeaa tehtävän muutoksen yhteydessä. Sisäisellä liikkuvuudella tarkoitetaan taas saman työnantajan palveluksessa tapahtuvia työtehtävien muutoksia. Sisäistä liikkuvuutta voi tapahtua eri suuntiin. Vertikaalisella liikkuvuudella tarkoitetaan henkilön liikkumista pystysuunnassa organisaation tasolta toiselle. Tämä on siis perinteistä uralla etenemistä korkeampaan asemaan. Horisontaalisella liikkuvuudella tarkoitetaan siirtymistä samantasoisiin tehtäviin. Horisontaalinen liikkuminen laajentaa henkilön näkemystä organisaation toiminnasta ja usein tukee myös siirtymistä hierarkiassa ylöspäin. Lisäksi henkilö voi liikkua organisaatiossa lähemmäs tai kauemmas organisaation valtakeskuksesta. (Ruoranen 2007, 19.) Esimerkiksi osastosihteeri voi olla lähempänä valtakeskusta kuin häntä ylemmällä tasolla oleva johtaja, koska sihteeri voi olla läheisissä tekemisissä päätöksenteki-

jöiden kanssa ja hänellä voi olla siten pääsy tärkeisiin tietoihin (Salminen 1989, 56).

Maantieteellisestä liikkuvuudesta puhutaan kun henkilö siirtyy työskentelemään toiselle paikkakunnalle. Ammatillinen liikkuvuus tarkoittaa ammatin vaihtamista ja osittain termiä uraliikkuvuus käytetään samasta asiasta. Laajemman tulkinnan mukaan uraliikkuvuudella tarkoitetaan kaikkia työtehtävän ja työpaikan muutoksia henkilön koko uran aikana. Sosiaalisella liikkuvuudella tarkoitetaan henkilön liikkumista sosiaaliluokasta toiseen. Henkilön sosiaalinen asema ja arvostus organisaation sisällä muuttuvat työtehtävien muutoksen myötä, ja tämä heijastuu myös hänen sosiaaliseen asemaan organisaation ulkopuolella. (Ruoranen 2007, 19.) Sosiaalista liikkuvuutta voidaan seurata vertaamalla henkilön asemaa hänen vanhempiensa sosiaaliluokkaan tai voidaan seurata yksilön etenemistä sosiaalihierarkiassa tämän koko uran aikana (Lähteenmäki 1992, 58).

2.3 Maantieteellinen liikkuvuus

Yksi liikkuvuuden lajeista on maantieteellinen liikkuvuus. Paikkakunnan vaihdos voi johtua työtehtävien muutoksesta tai nykyisen tehtävän suorituspaikan muutoksesta. Maantieteellinen liikkuvuus voidaan vielä jakaa muuttoliikkuvuuteen ja työmatkaliikkuvuuteen. Näistä muuttoliikkuvuudessa henkilö muuttaa asuinpaikkaansa pysyvästi. (Ruoranen 2007, 19.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään liikkuvuuden lajeista sisäiseen maantieteelliseen liikkuvuuteen ja maantieteellistä liikkuvuutta rajataan vielä nimenomaan liikkuvuuteen kotimaan ulkopuolelle, koska siirtyminen ulkomaille on isompi muutos ja vaatii enemmän valmistautumista. Kyse on siis siitä, että työnantaja lähettää työntekijänsä komennukselle ulkomaille, jolloin työntekijä yleensä pysyy saman yhtiön palveluksessa, mutta hänen työtehtävänsä todennäköisesti muuttuu ja hän muuttaa ulkomaille määrätyn ajaksi.

Ulkomaankomennus itsessään on useille mielenkiintoinen uraliike. Lisäksi kokemus ulkomailla, uusi ympäristö ja uudet työtehtävät laajentavat henkilön ammattitaitoa ja parantavat hänen työmarkkina-arvoaan. (Ruckenstein 2004, 220–222.) Tohtori Elisabeth Marx on haastatellut komennuksella olleita kansainvälisen kokemuksen vaikutuksista heidän uraansa ja persoonallisuuteensa. Näistä 82 % kertoi positiivisista vaikutuksista uraan ja 29 % negatiivisista. Osa kertoi näiden yhdistelmästä. Positiivisia vaikutuksia olivat muun muassa nopeampi urakehitys ja parempi asema komennuksen jälkeen, sekä oman arvon kasvaminen työmarkkinoilla. Vaikutuksia oli myös ammattitaidon, kansainvälisten taitojen, neuvottelutaitojen ja strategisen ajattelun kehittymiseen. Lisäksi koettiin että joustavuus ja itsevarmuus olivat parantuneet. Negatiivinen vaikutus uraan ilmeni esimerkiksi siten, että asema palattaessa olikin alempana tai kehitys oli hitaampaa kuin kotimaassa, joissain tapauksissa henkilöt vaihtoivat työnantajaa. Aina kansainvälistä kokemusta ei arvostettu eikä siitä ollut mitään hyötyä. Kotimaisten kontaktien häviäminen, kehityksestä sivussa oleminen ja henkinen väsymys komennuksen jälkeen ovat myös mahdollisia negatiivisia vaikutuksia. (Marx 1999, 139–140.)

Komennus ulkomaille on haaste yksilölle, hänen perheelleen sekä lähettävälle organisaatiolle. Useista organisaatioista puuttuu kokonaisvaltainen urasuunnittelu ja komennus nähdään vain yksittäisenä hyppäyksenä yksilön uralla. Ulkomaankomennus on yleensä ylennys, joka tuo mukanaan lisää itsenäisyyttä, vastuuta ja suuremman statuksen. Kotiin palatessa työntekijä palaa usein samaan tehtävään, mistä hän lähti, eikä kokemusta ja lisääntyntä ammattitaitoa osata hyödyntää. Palaaja voi pettyä, jos hänen kokemustaan ulkomailta ei arvostetakaan riittävästi. Tämä voi johtaa siihen, että työntekijä etsii uramahdollisuuksia muualta. Erään amerikkalaisen tutkimuksen mukaan 25 % komennuksilta palaajista jättää emoyrityksen vuoden sisällä kotiinpaluunsa jälkeen. Tämän takia yritysten olisi tärkeää huomioida urasuunnittelun tärkeys myös ulkomaankomennusten yhteydessä. (Kattelus ym. 2002, 94–95.)

3 ULKOMAILLE LIIKKUVUUTEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Yksilön haluun ja mahdollisuuksiin lähteä ulkomaille komennukselle vaikuttaa useat eri tekijät. Työntekijän motiivit vaikuttavat paljon komennuksen onnistumiseen, siksi työnantajan on syytä olla selvillä niistä. Yrityksen, työntekijän ja hänen perheensä tulisikin kaikkien mieltä komennuksen tavoitteita jo ennen komennussopimuksen tekemistä. (Saviaro ja Helaniemi 2005, 23.) Mitä tarkemmin motiiveja on mietitty ja lähtöä suunniteltu, sitä todennäköisempää on, että komennus onnistuu (Junkkari ja Junkkari, 2003, 25). Tässä luvussa esitellään tärkeimpiä ulkomaankomennuksille lähtemiseen vaikuttavia tekijöitä.

Tyypillinen suomalaisen yrityksen palveluksessa oleva ekspatriaatti on 30–40-vuotias avo- tai avioliitossa elävä mies, jolla on yksi tai kaksi pientä lasta. Henkilökohtaiset uratavoitteet painottuvat puhdasta rahaa enemmän ja perheen hyvinvoinnilla on suuri merkitys muuttopäätöstä tehtäessä. Motivaation lähteä ulkomaille vaikuttavat ainakin elämäntilanne, vaikutus urakehitykseen, kielitaidon parantuminen, kansainvälisen kokemuksen saaminen, lasten ”kansainvälistäminen”, palkka ja muut taloudelliset edut, matkustamismahdollisuus, perhesuhteet, maailmankuvan avartuminen, nykyisestä elämäntilanteesta pakeneminen (Saviaro & Helaniemi 2005, 23–24). Yleisimmät syyt ulkomaille muuttoon ovat mielenkiintoisemmat ja kehittävämmät työtehtävät sekä urakehitys. Lisäksi päätökseen vaikuttavat palkka sekä verotus. Muuttointoon vaikuttaa lisäävästi aiempi ulkomaan kokemus, nuoruus ja korkea koulutus. Myös sukupuolella on merkitystä, miehet lähtevät naisia herkemmin. (Taloussanomat 15.1.2004.) Myös kahden uran ekspatriaattiperheet ovat yleistyneet, mutta heillä komennukset jäävät usein korkeintaan muutaman vuoden pituisiksi, jos puoliso ei löydä kohdemaasta mielekkästä työtä (Ruckenstein 2004, 22).

3.1 Työ/perhekonflikti

Onnistunut ulkomaankomennus vaatii perheen tukea (Kokko 2007). Sukulaisten ja ystävien jääminen kotimaahan vähentää sosiaalisia kontakteja. Suurin syy ennenaikaisiin ulkomaan komennusten keskeytyksiin on perheen sisällä muodostuneet ongelmat ja sopeutumisvaikeudet. (Junkkari & Junkkari 2003, 21–27.)

Etenkin puolison sopeutumisongelmat ovat suuri syy epäonnistuneisiin ulkomaankomennuksiin (Kattelus ym. 2002, 97). Usein puolisoilla ei ole mahdollisuutta työntekoon uudessa maassa ja hän jää kotiin huolehtimaan perheestä. Jos hän on ollut kotimaassa työelämässä, on muutos suuri. Taloudellisen itsenäisyyden sekä työn tarjoamien sosiaalisten kontaktien ja arvostuksen menettäminen ovat asioita joihin puolison pitää valmentautua. Jos tätä ei ole mietitty hyvin, voi tulla vaikeuksia, jotka saattavat johtaa jopa komennuksen keskeyttämiseen. (Tanner 2002, 14–16.) Puolison asema pitäisi siis huomioida jo komennusta suunniteltaessa. Nykyään komennukselle lähtemisestä saatetaan jo kieltäytyä, jos puolisoille ei löydy mielekästä tekemistä kohdemaassa. Komennuksen jälkeen työn löytäminen kotimaassa voi olla hankalaa, jos puoliso on ollut useita vuosia ulkomailla ja pois työelämästä. (Joensuu 2005.)

Yksin ulkomaille muuttavan ongelmat ovat erilaisia kuin perheen kanssa lähtevän. Käytännön järjestelyt ovat helpompia, mutta henkinen paine on vastaavasti suurempi. Uudessa maassa lähin tukihenkilö, jonka kanssa hankaliakin asioita voi käydä läpi, on yleensä puoliso. Uusien kontaktien solmiminen voi olla hankalaa ja kotimaassa olevat ystävät ovat kaukana. (Saviaro & Helaniemi 2005, 35.)

Yksilön mahdollisuuksia vastaanottaa erilaisia työtarjouksia tai toteuttaa uraansa haluamallaan tavalla, rajoittaa hänen oma elämäntilanteensa. Uran ja perheen yhteensovittamista on tutkittu erityisesti naisten urakehityksen kannalta. Tutkimuksessa on noussut esiin lähinnä ongelmatilanteita, mutta käyttökelpoisia ratkaisumalleja ei ole löytynyt. Uran ja persoonallisuuden kehityksestä on kehitetty useita vaihemalleja, jotka perustuvat henkilön biologiseen ikään. Tapahtumat eri elämäntilanteilla eivät seuraa toisiaan kiinteän aikataulun mukaan, mutta elämäntilanteen kehittymisessä nähdään silti selkeästi aikasidonnaisia ketjuja. Uravaiheet

voidaan paikantaa karkeasti tiettyyn ikään ja sen mukaan voidaan ennakoida yksilön käyttäytymistä. Aikarajat vaihtelevat kuitenkin yksilöllisesti ja tätä vaihtelua selittää suuresti perhetilanne. (Lähtenmäki 1995, 275–276.)

PERHEEN ELINKAAREN VAIHE	SOSIAALINEN AIKATAULU	TYÖURAN VAIHE	AMMATILLISEN KEHITYSKAAREN VAIHE
Parisuhteen va- kiinnuttaminen/ avioliiton solmi- minen Lapseton aviopari	25 v	Kokeiluvaihe/ vahvistamisvaihe	Juniori tai oppipoika- vaihe
Nuori lapsiperhe, jossa alle kou- luikäisiä lapsia	30 v	30'sen kriisi	Itsenäistynyt partneri
Perhe, jossa kou- luikäisiä lapsia	35 v	Etenemisvaihe	Arvostettu ammatti- lainen eli seniori
Perhe, josta lapset irtautumassa	40 v	Keskiuran kriisi	
Perhe, josta lapset lähteneet	45 v	Säilyttämismuutosvaihe	Asteittain omaa aktii- vistä rooliaan vähen- tävä mentori
	55 v		
	65 v	Vetäytymismuutosvaihe	Aktiivisesta roolista vetäytynyt suurlähet- tiläs

Kuvio 2. Vertailu eri elämänaikavaiheiden päällekkäisyyksistä (Lähtenmäki 1995, 277).

Edellisellä sivulla olevassa kuviossa 2 selvitetään, miten perheen elinkaari, työuran vaiheet ja ammatillinen kehityskaari tapahtuvat ajallisesti päällekkäin. Ammatillisen kehityskaaren vaihe vaikuttaa uramahdollisuuksien määrään ja perheen elinkaaren vaihe vaikuttaa mahdollisuuksiin tarttua näihin tilaisuuksiin. Pääsääntöisesti nämä menevät paljolti ristiin. Juniorivaiheessa mahdollisuuksia liikkumiseen ei ole tarjolla kokemuksen puutteesta johtuen. Silloin esimerkiksi muuttoon ulkomaille olisi kuitenkin parhaat mahdollisuudet, koska lapsia ei vielä ole. Perheen elinkaaren toisessa vaiheessa mahdollisuudet liikkuvuuteen kaventuvat pienten lasten ja kodin perustamisen myötä kiristyvän taloudellisen tilanteen takia. Silloin juuri yksilön pyrkimys uransa edistämiseen on suurimmillaan ja ammatillinen kasvu tarjoaa uusia työtilaisuuksia. Elämän keskivaiheilla perhe- ja taloudelliset syyt antavat taas mahdollisuuden liikkuvuuteen. Kuitenkin työmahdollisuuksia saattaa olla tässä vaiheessa entistä vähemmän. (Lähtenmäki 1995, 277–281.)

Uran oletetaan etenevän nousujohteisesti, mutta jos henkilö on aiemmin kieltäytynyt tarjotuista uramahdollisuuksista, hän ei ole ehtinyt saavuttaa tarvittavan korkeaa asemaa ja etenemismahdollisuudet tukkeutuvat. Perhe- ja työroolien yhteensovittamisen on todettu häiritsevän voimakkaammin naisten kun miesten urakehitystä. Naiset tinkivät helpommin työstään perheen ongelmien takia. Miehillä taas työn hoitaminen häiritsee perheenisän roolista selviytymistä. Usein perheen sisäisissä järjestelyissä miehen uran edistäminen nähdään tärkeämpänä kuin naisen. (Lähtenmäki 1995, 277–281.)

3.2 Ikä

Perhekaaren vaiheiden lisäksi yksilön biologinen ikä vaikuttaa hänen mahdollisuuksiin tarttua tarjottaviin uratilaisuuksiin sekä tarjoutuvien tilaisuuksien määrään. Nuorille lapsettomille naisille on tarjolla vain vähän tilaisuuksia, koska heidän pelätään jäävän äitiyslomalle ja sitoutuvan perheeseen miehiä enemmän. Tasaväkiseksi kilpailu miesten ja naisten välillä muodostuu vasta perheen paineiden helpottaessa, yleensä keski-iässä. Siinä vaiheessa sekä miehiin että naisiin saattaa

alkaa kohdistua ikädiskriminaatiota, eikä ylenemismahdollisuuksia tarjoutu yhtä paljon kuin aiemmin. (Lähtenmäki 1995, 282.)

Ikänormit tuovat yksilölle ulkoisia saavutuspaineita uran ja perheen suhteen varsinkin alku- ja keskivaiheissa. Keskiuran kriisin jälkeen ikänormien vaikutus heikkenee, kun yksilön arvot, motiivit ja arvostukset muuttuvat. Tämä näkyy usein varovaisuutena, joka johtuu paitsi arvojen muuttumisesta, myös uramahdollisuuksien vähenemisestä. (Lähtenmäki 1995, 282 – 284.) Myös akavalaisia tutkittaessa on huomattu iän merkitys, nuoremmat ovat innokkaampia lähtemään ulkomaille kuin vanhemmat (Virtanen, 2003).

3.3 Halu kasvattaa työkokemusta, urakehitys

Nuorille työntekijöille ulkomaan kokemus antaa usein uusia mahdollisuuksia uran kehittymisessä kotimaassa ja kansainvälinen ura on monen mielestä itsessään tavoittelemisen arvoinen. Jo kohdemaassa olevat työtehtävät voivat tarjota uusia mahdollisuuksia menestyä ammatillisesti eri tavalla kuin kotimaassa. Kuitenkin jo johtoasemassa oleville ulkomailla työskentely voi olla myös pysähdyksen aikaa, jolloin oma ura ei etene samaan tahtiin kuin muilla kotimaassa. Heille kokemuksen tuoma hyöty voi konkretisoitua vasta pidemmällä tähtäimellä. (Junkkari ja Junkkari 2003, 17.) Esimerkiksi Teollisuuden ja Työnantajain keskusliiton tekemän tutkimuksen mukaan uran eteneminen on kuitenkin yksi merkittävimmistä syistä hakeutua ulkomaankomennukselle (Kullas 2003).

Kotimaahan ja työhön palaamista on syytä suunnitella etukäteen. Usein paluuta seuraavista tehtävistä on sovittu hyvin väljästi ja työntekijä saattaa joutua tilanteeseen, jossa hänelle ei olekaan mietitty sopivaa tehtävää ajoissa. Uusi asema kotimaassa voi olla pettymys työntekijälle, jos yritys ei osaa hyödyntää hänen saamaansa kansainvälistä kokemusta riittävästi. Vaikka työtehtävä kotimaassa olisi-kin hyvä, silti paluu kotimaahan on suuri muutos ja sopeutuminen vaatii aikansa. Pahimmassa tapauksessa työntekijän tilanne muodostuu niin hankalaksi, että tämä

pyrkii vaihtamaan työnantajaa. Silloin yrityksen investointi ulkomaankomennukseen menee osittain hukkaan. (Alanko ja Rousku 1998, 128.)

Kokonaisvaltainen urasuunnittelu on avain sekä yrityksen että yksilön kannalta onnistuneeseen komennukseen. Parhaimmillaan urasuunnittelu lähtee sekä yksilön että organisaation tarpeista ja se voidaan katsoa osaksi koko elämän suunnittelua. Suunnitelman avulla sekä molemmilla on käsitys siitä, miten ulkomailta saatua kokemusta voidaan hyödyntää jatkossa ja millaiseen asemaan työntekijä sijoittuu kun hän palaa kotimaahansa. Näin työntekijällä on selvä tavoite komennuksen aikana ja yritys käyttää henkilöstöressurssinsa tehokkaasti. (Saviaro ja Helaniemi 2005, 139–140).

3.4 Halu kokea uutta ja kehittyä ihmisenä

Henkilön identiteetti ja tavoitteet määrittyvät yleensä kokemusten, perhetaustan, uran ja sosiaalisen ympäristön perusteella. Organisaatio, jonka osana henkilö on, vaikuttaa siis siihen, millainen hän on ihmisenä. Niinpä myös kokemus uudessa organisaatiossa ja uudessa maassa vaikuttaa henkilön persoonaan. (Marx 1999, 62–63.) Ulkomaankomennukselle lähteneiden motiiveista yksi on usein juuri halu kehittyä ihmisenä ja kokea jotain uutta. Halutaan kokea monikulttuurisuutta sekä kokea ja ymmärtää elämää laajemmin kuin kotimaassa asumalla voi. Uteliaisuus ja seikkailunhalu tai vain kyllästyminen kotimaan oloihin motivoivat myös ihmisiä hakeutumaan ulkomaille töihin. (Junkkari ja Junkkari 2003, 15 -21.)

Tohtori Elisabeth Marxin haastatteluissa 91 % kertoi positiivisista vaikutuksista persoonallisuuteen. Tärkeimpiä näistä olivat parantunut itseluottamus, avarakatseisuus ja lisääntynyt kärsivällisyys. Vain muutamat olivat kokeneet negatiivisia vaikutuksia, kuten lisääntynyttä kärsimättömyyttä, kyynisyyttä, vakavuutta, tuomitsevuutta tai levottomuuden tunnetta. (Marx 1999, 137)

3.5 Aiempi ulkomaan kokemus

Ekspatriaattien haastatteluista käy ilmi tiettyjä taustatekijöitä, jotka helpottavat henkilöiden lähtemistä ulkomaille. Kun henkilöllä on aiempaa kokemusta ulkomailta elämisestä opiskelun tai työn kautta, hänen on yleensä helpompi lähteä uudelleenkin. Lisäksi taloudellisesti turvattu tilanne helpottaa lähtemistä. (Junkkari ja Junkkari 2003, 14.) Kaikki kokemus ulkomailta helpottaa lähtemistä, myös lyhyt oleskelu tai matkustelu lisää halukkuutta lähteä (Tanner 2002, 12).

Aiemmin ulkomaankomennuksella ollut tietää jo, millaisia valmiuksia ulkomailta eläminen ja työskentely vaativat häneltä itseltään sekä perheeltä. Näiden ominaisuuksien arviointi on tärkeä osa lähtöpäätöksen tekemistä. Henkilökohtaiset ominaisuudet, jotka helpottavat sopeutumista uuteen ympäristöön, edesauttavat koko komennuksen onnistumista. Aiempi kokemus ulkomailta asumisesta helpottaa myös kotimaahan paluuta. Kotimaahan sopeutumiseen liittyviä ongelmia on helppompi käsitellä, kun sen on kokenut jo aiemmin ja siihen osaa varautua. (Kattelus ym. 2002, 96–101.)

3.6 Kielitaito

Kielitaito voi olla syynä komennukselle lähtemiseen, mutta se voi olla myös este. Joka tapauksessa kysymystä kielitaidosta ja kielen opiskelusta kannattaa miettiä ennen komennukselle lähtemistä. Jos kotona puhutaan suomea ja töissä englantia, mutta paikallinen kieli onkin joku muu kieli, kannattaako uutta kieltä opetella ollenkaan? Kokemuksen mukaan jo vähäisestäkin kielitaidosta on hyötyä. Se edesauttaa sopeutumista ja tutustumista paikalliseen väestöön. Henkilön kiinnostus paikalliseen kieleen ja kulttuuriin on samalla kunnioitusta uutta asuinmaata kohtaan. (Junkkari ja Junkkari 2003, 59.)

Lapset oppivat usein kieliä nopeammin kuin aikuiset. Kansainvälisissä kouluissa opetetaan useaa kieltä ja heillä on usein kontakteja muihin lapsiin, opettajiin ja hoitajiin, joiden kieltä he oppivat. Pitkään ulkomailta asuvien lasten äidinkielen

taitoa tulee myös pitää yllä. Ihmisen kyky ajatella käsitteellisesti on sidoksissa äidinkieleen. Jos lapsen äidinkielen taito jää puutteelliseksi, se voi heijastua vaikeutena ilmaista sisimpiä tunteita. Kieleen on myös sidottu osa kulttuurista perimää: historia, runot, laulut, vitsit. Kielen mukana voi siten menettää myös osan juuristaan. Jos ulkomaille jäädytään pysyvästi, lasten vahvimaksi kieleksi ei ehkä tulekaan sama kieli kuin vanhemmilla. Vanhemmat kuitenkin pystyvät ilmaisemaan äidinkielellään parhaiten tunteitaan ja kokemuksiaan, siksi äidinkielen taitoa kannattaa pitää yllä. (Junkkari ja Junkkari 2003, 63–65.)

3.7 Asettuminen ja sopeutuminen

Komennuksen aikana sekä lähetetty työntekijä että hänen perheensä tarvitsevat tukea. Kotimaassa on tehty päätös lähtemisestä ja järjestelty käytännön asiat, sen jälkeen alkaa vasta varsinainen komennusaika. Se pitää sisällään sopeutumista uuteen ympäristöön, uusiin työtehtäviin ja uusiin sosiaalisiin verkostoihin. Liian usein lähetetty yritys ei aseta komennukselle selkeitä tavoitteita eikä seuraa, miten komennus sujuu tai tue työntekijää perheineen riittävästi onnistuneen komennuksen varmistamiseksi. (Saviaro ja Helaniemi 2005, 94.)

Ulkomailla elämiseen tuo helpotusta monet erilaiset tekijät. Aiemman kokemuksen lisäksi myös kohdemaan kansainvälinen ympäristö helpottaa sopeutumista uuteen maahan ja lisäksi moniin paikkoihin on muodostunut ”pikku-suomia” eli pieniä yhteisöjä, joissa Suomesta muuttaneet perheet auttavat toisiaan ja järjestävät yhteistä toimintaa. Näin perheen ei tarvitse selvitä kaikista vastaan tulevista tilanteista yksin. (Junkkari & Junkkari 2003, 14–15, 18.)

Maisteri Salli Lindströmin tutkimuksen mukaan suomalaisten ekspatriaattien sopeutuminen uuteen kulttuuriin riippuu yhdeksästä tekijästä. Nämä ovat riittävän pitkä valmistautumisaika ja valmennus lähtemiseen, tukitoimet asioiden hoitamisessa, kuten palkat, luvat jne., työsopimuksen yksiselitteisyys, selkeä työnkuva, tunne omasta tarpeellisuudesta, kielitaidon karttuminen sekä ekspatilla että vas-

taanottavalla työyhteisöllä, ystävyysuhteet uudessa maassa, perheen sopeutuminen sekä paluuseen vaikuttavat tekijät. (Junkkari & Junkkari 2003, 26)

Ulkomailla työskennellessä tulee aina muutoksia verotukseen, sosiaaliturvaan ja vakuutuksiin. Sosiaaliturvakäytännöt ja erilaisten yhteiskunnan tukien saaminen vaihtelee maittain sekä työsopimuksen pituuden mukaan. Myös sillä on merkitystä onko henkilö työsuhteessa kotimaiseen vai ulkomaiseen yksikköön. Samoin verotukseen ja vakuutuksiin liittyy paljon yksityiskohtia, joita henkilön on hankala selvittää itse. Näissä asioissa työnantajan tuki on tärkeää. Jo sopimusta tehtäessä on syytä selvittää käytännön järjestelyt sekä sopimuksen yksityiskohdat tarkasti. Sopimuksessa on hyvä olla kirjattuna myös sisältyykö palkkaan joitain ylimääräisiä etuja, kuten autoetu, asuntoetu, matkoja kotiin jne. (Tanner 2002, 18–23).

4 CASE STORA ENSO PACKAGING

Tässä luvussa on opinnäytetyön empiirinen osuus. Ensin esitellään metsäteollisuutta yleensä sekä yhtä metsäteollisuusyritystä, Stora Enso Oyj:tä. Henkilöstön maantieteellisen liikkuvuuden tarpeeseen liittyy alan voimakas kansainvälistyminen ja kysynnän painopisteen muuttuminen. Sitten esitellään varsinainen case-yritys, Stora Enso Oyj:n alakonserni Stora Enso Packaging group. Käydään läpi myös keskeisimpiä osia yrityksessä käytössä olevista menettelyistä koskien kansainvälisiä komennuksia.

Tutkimusympäristön esittelyn jälkeen siirrytään itse tutkimukseen. Ensin esitellään tarkemmin tehdyn tutkimuksen tutkimusprosessi. Prosessikuvauksen jälkeen esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja lopuksi johtopäätökset koko tutkimuksesta.

4.1 Metsäteollisuus, Stora Enso ja maantieteellinen liikkuvuus

Metsäteollisuudella tarkoitetaan teollisuutta, joka valmistaa tuotteita puusta. Yleensä metsäteollisuus jaetaan massa- ja paperiteollisuuteen sekä puutuoteteollisuuteen. Suomessa pääkonttoriaan pitävät yhtiöt ovat laajentuneet Eurooppaan ja muihin maanosiin, samalla niiden omistus on levinnyt kaikkialle maailmaan. (Suomen Metsäyhdistys 2008.) Suomalaisen metsäteollisuuden rakennemuutos alkoi 1980-luvun lopussa. Yrityksistä alkoi tulla yhä suurempia ja kansainvälisempiä. Tällä hetkellä suomalaisen paperiteollisuuden tuotantokapasiteetista noin 60 % sijaitsee ulkomailla. (Käär 2007b.) Metsäteollisuus on yksi EU:n nopeimmin kehittyvistä teollisuussektoreista. Itä-Euroopassa sekä paperin että puutuotteiden kulutus on Länsi-Eurooppaan verrattuna alhaisella tasolla ja onkin odotettavissa, että kysyntä ja tuotanto tulevat kasvamaan näissä maissa. (Suomen Metsäyhdistys, 2008.) Itä-Euroopan lisäksi tärkein kasvualue on Aasia. Erityisesti Kiinassa paperin kulutus kasvaa ripeästi laajentuvan teollisuuden ansiosta. (Käär 2007a.)

Metsäteollisuuden menestyksen globaalissa taloudessa takaa kyky uudistua. Nykyaikaisiin tapoihin kuuluu henkilöstön osaamisen ja ammattitaidon monipuolinen kehittäminen. (Metsäteollisuus 2008a.) Stora Ensossa on vuonna 2007 alettu korostaa entistä enemmän tavoite- ja kehityssuunnittelua henkilöstön motivoimisessa parempiin suorituksiin. Tavoitteena on motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö ja toiminnan tehostuminen. (Stora Enso 2008a, 32.) Maija Kärävän vuoden 2005 tutkimuksen mukaan Stora Enson Suomen yksiköissä koetaan, että sisäinen liikkuvuus ja työtehtävien vaihtaminen ajoittain on tärkeää sekä henkilölle itselleen että yritykselle. Johtajien mielipiteissä tuli esiin, että vapaaehtoista liikkuvuutta toivottiin lisää. Liikkumishalukkuutta kysyttäessä oman yksikön sisällä liikkuminen ylempiin tehtäviin oli kaikkein mieluisinta, halukkuus siirtyä toiselle paikkakunnalle oli selvästi epäsuosittumpaa. Liikkumishalukkuus ulkomaille oli suurempaa kuin halukkuus vaihtaa paikkakuntaa kotimaassa. (Kärävä 2005, 55–61.)

4.2 Tutkimusympäristö Stora Enso Packaging

Stora Enso Packaging on Stora Enso Oyj:n alakonserni, joka valmistaa aaltopahvia ja aaltopahvituotteita. Stora Enso Packagingilla on tuotantolaitoksia tällä hetkellä kahdeksassa eri maassa: Suomessa, Ruotsissa, Venäjällä, Virossa, Liettuassa, Latviassa, Puolassa ja Unkarissa. (Stora Enso Packaging 2007.) Alla taulukossa 2 on esitetty konsernin nopea laajentuminen Itä-Euroopan alueelle ja Venäjälle 1990-luvulta lähtien. Tämä laajentuminen jatkuu ja se selittää yhtiön tarvetta lähettää työntekijöitään komennuksille ulkomaille.

Taulukko 2. Stora Enso Packagingin laajentuminen

1994	Arkkijalostamo Tallinna, Viro
1996	Aaltopahvitehdas Riika, Latvia
1998	Aaltopahvitehdas Balabanovo, Venäjä Arkkijalostamo Grudziadz, Puola
1999	Arkkijalostamo Kaunas, Liettua
2001	Uusi offset-tehdas Páty, Unkari Uusi arkkijalostamo Tartto, Viro
2002	Balabanovon tehtaan laajennus
2003	Muutto uusiin tiloihin Tallinnassa, Viro
2004	Aaltopahvitehdas Arzamas, Venäjä Intercellin hankinta Puolassa
2005	Arzamasin tehtaan laajennus Patyn tehtaan laajennus Aaltopahvitehtaan laajennus Tychy, Puola Uusi offset-tehdas Mochina, Puola
2006	Varastointitilat Komaromissa, Unkari
2007	Uusi aaltopahvitehdas Lukhovitsy, Venäjä
2008	Uusi offset-tehdas Balabanovoon, Venäjä
2008	Uusi Micro-aalto tehdas Komaromiin, Unkari

(Stora Enso Packaging 2007.)

Stora Enso Oyj on määritellyt kansainvälisiä komennuksia koskevat menettelytavat, joita myös Stora Enso Packaging noudattaa. Stora Enson globaalien henkilöstöprosessien kehittämisestä vastaava johtaja Kari Kähäri on kuvannut yhtiön komennuspakettia vuonna 2006 turvalliseksi ja varmaksi. Komennukselle lähtevän ei tarvitse ottaa stressiä järjestelyistä, hän voi tehdä puolisonsa kanssa ennalta matkan kohdepaikkakunnalle ja tutustua asuntoihin sekä kouluihin. Lisäksi lähtijöille järjestetään kulttuurikoulutusta ja muutot hoidetaan yleensä koulujen tahtiin. (Kokko 2007.)

Stora Enson kansainvälisten komennusten menettelyohje on koko henkilöstön saatavissa yhtiön intranet-sivuilla englanniksi. Ohjeessa käydään läpi koko prosessi, joka liittyy ulkomaankomennuksiin. Ensin selvitetään eri tahojen roolit ja velvollisuudet sekä komennuksen hyväksymismenettely ja suunnittelu. Sitten käydään läpi ennen komennusta tapahtuva valmistelu. Tähän kuuluu opastus, jossa käydään läpi komennuksen ehtoja, komennusprosessia sekä tahoja joilta saa apua verotuksessa, muutossa sekä kulttuuri- ja kielikoulutuksessa. Lähtijä ja tämän perhe voi matkustaa ennen komennuksen alkua kohdemaahan tutustumaan. Valmisteluihin kuuluu myös terveystarkastus, koti- ja kohdemaan veroneuvonta sekä kulttuuri- ja kielikoulutus, jos koulutus nähdään tarpeelliseksi. Yhtiö neuvoo viisumien ja tarvittavien lupien hankkimisessa. Tutustumismatkan lisäksi lähtijä voi perheineen käydä kohdemaassa asunnonetsimismatkalla ennen komennusta. Yhtiö huolehtii järjestelyistä liittyen sosiaaliturvaan, terveydenhuoltoon, eläkemaksuihin ja palkanmaksuun komennuksen aikana. Muuttoon liittyvät kohtuulliset kulut korvataan lähtijälle. (Stora Enso 2008b, 4–19.)

Komennuksen alussa järjestetään opastus yleisiin menettelyihin, joista ekspatriaatin tulee huolehtia kohdemaassa. Kulttuuri- ja kielikoulutusta voidaan jatkaa komennuksen aikana ja neuvontaa vero- ja lupa-asioissa on saatavilla. Ekspatriaatin suoritusta ja palkkaa arvioidaan vuosittain. (Stora Enso 2008b, 20–21.)

Komennuksen lopussa yhtiö huolehtii palkanmaksuun, sosiaaliturvaan ja eläkemaksuihin liittyvistä asioista. Ekspatriaatti saa neuvoja verotukseen liittyviin muodollisuuksiin. Komennuksen arviointia varten järjestetään tapaaminen, jossa

on mukana kotimaan ja kohdemaan edustus sekä ekspatriaatti itse. Myös takaisinmuuton kulut korvataan ekspatriaatille. (Stora Enso 2008b, 22–23.)

Rahallinen korvaus komennuksella koostuu peruspalkasta ja tulospalkkiosta kohdemaan käytäntöjen mukaan. Muuttamisesta ja koulutuksesta johtuvat kulut korvataan ekspatriaatille laskujen mukaan kuten sovittu, lisäksi määritellään kertamaksu kattamaan muut asettumiseen liittyvät kulut. Asumiskuluihin kohdemaassa määritellään kuukausittain maksettava summa. Jos rahallinen korvaus kokonaisuudessaan jää pienemmäksi kuin kotimaassa tai kohdepaikka katsotaan erityisen hankalaksi, voidaan ekspatriaatille maksaa lisäksi henkilökohtaista lisää. (Stora Enso 2008b, 24–28.)

Lisäksi yhtiö maksaa yhden matkan vuodessa kotimaahan ja takaisin koko ekspatriaatin perheelle. Jos lasten koulunkäyntiin liittyy kuluja, ne korvataan. Vastaanotettava yhtiö järjestää muuttamiseen liittyvän tukipaketin, joka yleensä sisältää muun muassa päivän orientaatiokoulutuksen, asunnon ja koulujen etsimistä, vuokrasopimuksen neuvottelun, asuinalueen esittelyn ja muuton jälkeisen tuen. Urasuunnittelu on loppujen lopuksi ekspatriaatin itsensä vastuulla, mutta myös yhtiön puolelta on vastuuhenkilöt, jotka tukevat suunnittelua. Kotimaahan palaamisen suunnittelu aloitetaan noin vuosi ennen sopimuksen loppumista. Kotiyksikkö on sitoutunut löytämään ekspatriaatille sopivan työn joko kotiyksikössä tai konsernin muissa yksiköissä. (Stora Enso 2008b, 26–29.)

4.3 Tutkimusprosessi

Olemassa olevaa tilannetta on haluttu kehittää ja tätä varten päätettiin teettää opinnäytetyö, jonka aihe päätettiin alkuvuodesta 2007. Sen jälkeen tehtiin taustatyötä teorian parissa ja tutkimuksen suunnitelmaa, tavoitetta sekä kohderyhmää tarkennettiin. Selvitettiin myös eri maiden koulutusjärjestelmien vertailtavuutta, sen varmistamiseksi, että kriteerit kohderyhmään valittavien henkilöiden koulutuksessa vastaavat toisiaan jokaisessa maassa.

Syksyllä 2007 työstä neuvoteltiin useaan otteeseen Stora Enso Packagingin henkilöstön kehittämispäällikön Johanna Purasen kanssa. Keskustelussa 8.10.2007 ja tarkennettiin edelleen tutkimuksen tavoitetta ja menetelmiä sekä pohdittiin kyselyn sisältöä sekä toteutustapaa. Kyselylomakkeen sisältö vahvistettiin 3.12.2007 ja saatekirje laadittiin yhteistyössä henkilöstönkehittämispäällikön kanssa. Kyselylomake käännettiin englanniksi ja siihen tehtiin vielä tarkennuksia 12.2.2008. Kyselyt lähetettiin henkilöille 17.2.2008 sähköpostitse ja vastausaikaa annettiin 2 viikkoa. Sen jälkeen vastaukset analysoitiin ja keskeisimmistä tuloksista tehtiin esittely tähän raporttiin.

4.3.1 Kyselylomake ja saate

Kyselyn saatteessa selvitettiin tutkimuksen tavoite ja syyt sen tekemiseen. Siinä korostettiin myös vastaamisen tärkeyttä ja vakuutettiin, ettei kenenkään vastausta yhdistetä henkilöön takaisin. Lisäksi saatteessa oli yhteystiedot ja ohjeet vastauksen palauttamista varten.

Opinnäytetyössä tutkittiin vain pitkäaikaisia komennuksia. Suurin osa komennuksista, joihin sovelletaan varsinaisia komennussäännöksiä, ovat nimenomaan pitkäaikaisia. Lisäksi pitkäaikaiset komennukset ovat niitä, joiden lisäämiseen tarve on suurin. Stora Enson komennussäännön mukaan pitkäaikainen komennus kestää yli 6 kuukautta, mutta alle 2 vuotta. (Puranen 2007.) Tutkimuksessa tutkittiin vain ulkomaille suuntautuvia komennuksia, koska verrattuna siirtymiseen kotimaassa paikkakunnalta toiselle ulkomaankomennukset vaativat enemmän järjestelyjä ja harkintaa.

Kyselylomake löytyy suomen- ja englanninkielisenä opinnäytetyön lopusta liitteinä 3 ja 4. Jotta vastauksia saataisiin mahdollisimman kattavasti, lomaketta laadittaessa pyrittiin huomioimaan vastaamisen helppous. Kysymyksistä tehtiin mahdollisimman yksiselitteisiä ja lomake pidettiin suhteellisen lyhyenä. Lomakkeen pituusrajoitus asetti paljon vaatimuksia kysymyksille, joita mietittiinkin pitkään. Tässä vaiheessa vielä tarkennettiin, mitä tietoa kyselystä todella halutaan. Lyhy-

ellä kyselyllä ei voi kysyä kaikkea mahdollista ja kysymysten valinnassa ja muo-
toilussa pyrittiin jatkuvasti huomioimaan, että ne todella liittyivät tutkimusongel-
miin.

Kysymykset käsittelivät vastaajan halukkuutta lähteä komennukselle ja hänen
tarpeitaan työnantajan tuelle siinä tilanteessa. Jokaiseen kysymykseen laitettiin
vaihtoehtoisia vastauksia, jotka herättävät vastaajan miettimään kysymyksen eri
näkökohtia. Lisäksi lähes kaikissa kysymyksissä oli kohta, johon voi vapaasti lisä-
tää muita vaihtoehtoja. Tällaisella asetelulla toivottiin, että vastaajat todella miet-
tivät asiaa ja myös tuovat esiin uusia näkökohtia ja ideoita. Lisäksi loppuun jätet-
tiin tilaa omille kommenteille ja ehdotuksille. Taustakysymyksenä oli teoreettisen
viitekehyksen kokoamisessa esiin tulleita tekijöitä, jotka aiemman tutkimuksen
mukaan vaikuttavat henkilön liikkumishalukkuuteen. Lisäksi muutamalla tausta-
kysymyksellä varmistettiin, että vastaaja kuuluu kohderyhmään. Niitä kysymyksiä
ei käytetty tulosten analysoimisessa.

4.3.2 Kohderyhmä

Empiirisen tutkimuksen kohderyhmää tarkennettiin valitsemalla henkilöstöstä ne,
joille mahdollisuus lähteä pitkälle komennukselle tulee todennäköisimmin eteen.
Tällä perusteella valittiin tutkittavaksi alle 40-vuotiaat korkeakoulutetut henkilöt.
(Puranen 2007). Liitteenä 2 olevaa tilastokeskuksen koulutusluokittelua käytetään
myös Stora Enson sisäisissä henkilötietojärjestelmissä. Tutkittavaksi ryhmäksi
valittiin ne henkilöt, joiden koulutus on ylempi korkeakouluaste tai tutkijakoulu-
tusaste.

Kyselytutkimus lähetettiin sähköpostitse kaikille kohderyhmään kuuluville henki-
löille. Koska kohderyhmäksi rajattiin vain tietty osa henkilöstöstä, vastausten
määrä ei nousisi ylivoimaisen suureksi niiden käsittelyn kannalta. Vastauksensa
tutkittavat voivat toimittaa sähköpostilla tai tavallisella postilla. Tavallisella pos-
tilla lähetettäessä vastaaja pystyi varmistamaan, ettei hänen vastaustaan voida
yhdistää henkilöön.

Kun kohderyhmä oli tarkennettu, pyydettiin kaikkien maiden henkilöstöhallinnosta nimilistat ryhmään kuuluvista henkilöistä. Näiden henkilölistojen avulla saatiin kohderyhmän koko ja selvitettiin tarpeelliset sähköpostiosoitteet. Kohderyhmään kuuluvia henkilöitä oli yhteensä 340. Heistä kaikilla ei ollut omaa sähköpostiosoitetta, mutta paikallisten henkilöstöosastojen avulla saatiin sähköpostiosoitteet johon kyselyt voitiin lähettää.

4.3.3 Vastaukset

Määräaikaan mennessä vastauksia saapui 146 kpl. Kaikki vastaukset tulivat sähköpostitse. Vastausprosentiksi muodostui 43 %. Ensimmäisenä kaikki vastaukset printattiin ja niistä tarkistettiin taustakysymysten avulla, että vastaajat kuuluivat kohderyhmään. Ne vastaukset, jotka eivät kuuluneet kohderyhmään, hylättiin. Hylättyjen vastausten määrä nousi yllättävän suureksi. Tämä johtui pääosin siitä, että kaikissa saaduissa nimilistoissa ei ollut eritelty henkilöiden koulutusta riittävän tarkasti. Vastaajan oma ilmoitus koulutustasostaan oli siten luotettavin tapa tarkistaa, että tämä kuului valittuun kohderyhmään. Suurin osa vastausten hylkäämisistä johtui alemmasta koulutustasosta, mutta myös henkilöstöryhmän ja iän perusteella hylättiin muutamia vastauksia. Kun tämä oli tehty, analysoitavia vastauksia jäi 74 kpl.

Vastaukset syötettiin Excel-taulukkolaskentaohjelmaan havaintomatriisiksi. Matriisin tietojen perusteella laskettiin erilaisia jakaumia vastauksista ja ristiintaulukoitiin vastauksia vastaajien taustatekijöihin. Näiden laskelmien perusteella tehtiin kuvioita, joilla tuloksia voidaan havainnollistaa. Seuraavassa kappaleessa 4.4 on esitetty keskeisimmät tutkimustulokset. Kaikki lasketut jakaumat löytyvät taulukkoina liitteenä 5.

Analysoitujen vastausten määrän jakautuminen maittain ja sukupuolittain näkyy seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 3. Joidenkin maiden vastauksia yhdistettiin, jotta alueellisia eroja voidaan analysoida. Vain maittain jaoteltaessa, vastauksia yhdestä maasta olisi ollut liian vähän ja yhden vastaajan mielipide olisi koros-

tunut liikaa. Jaottelun perusteena käytettiin maiden maantieteellistä sijaintia. Esimerkiksi Puolan ja Unkarin vastaukset on yhdistetty alueeksi ”Itä-Eurooppa”. Käytännössä kyseisessä ryhmässä on kuitenkin lähinnä Puolan vastauksia. Tuloksia luettaessa pitää huomioida, mitä Itä-Eurooppa terminä näissä tutkimustuloksissa tarkoittaa. Erotuksena tähän, Baltian maat muodostavat oman ryhmänsä, siinä on vain Liettuan ja Latvian vastauksia, koska Virossa ei tullut yhtään vastausta. Venäjä muodostaa oman ryhmänsä ja Suomi ja Ruotsi muodostavat ryhmän ”Pohjoismaat”. Myös tämä maiden ryhmittely näkyy taulukosta 3.

Taulukko 3. Vastausten määrä maittain ja sukupuolittain

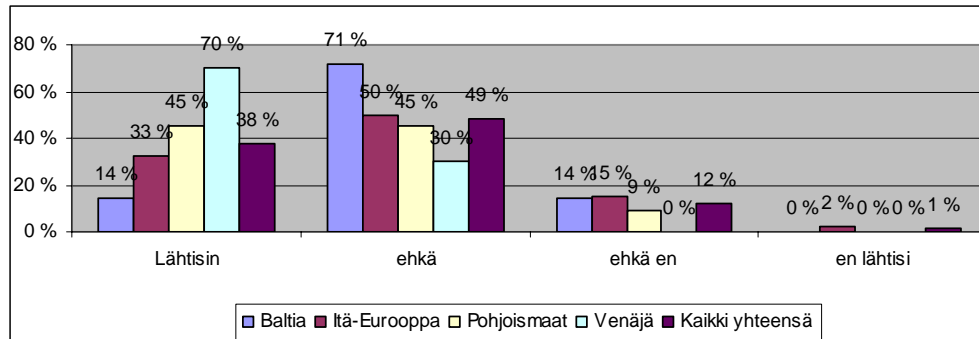
Pohjoismaat			11	Itä-Eurooppa			46
Ruotsi	Nainen			Puola	Nainen		18
	Mies		3		Mies		27
	Yhteensä		3		Yhteensä		45
Suomi	Nainen		4	Unkari	Nainen		
	Mies		4		Mies		1
	Yhteensä		8				1
Baltia			7	Venäjä			10
Latvia	Nainen		3		Nainen		4
	Mies		2		Mies		6
	Yhteensä		5		Yhteensä		10
Liettua	Nainen		2	Yhteensä Nainen			31
	Mies			Yhteensä Mies			43
	Yhteensä		2	Yhteensä kaikki			74

4.4 Kyselytutkimuksen tulokset

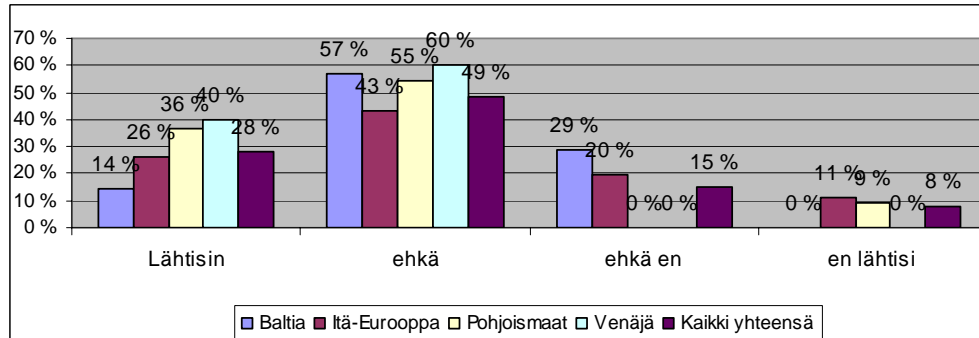
Stora Enso Packagingin henkilöstö on varsin kiinnostunutta ulkomaankomennuksista. Kaikki, jotka kommentoivat lisää kyselyä ja ulkomaankomennuksia, suhtautuivat hyvin positiivisesti ja mahdollisuuksia lähteä komennukselle toivottiin lisää.

Kysyttäessä halukkuutta lähteä ulkomaankomennukselle, vastaajista suurin osa vastasi että ”lähtisi” tai ”ehkä lähtisi”. Tehtävän tasolla oli merkitystä, korkeampi-

tasoiisiin tehtäviin lähdetään mieluummin, mutta myös nykyisen tasoiisiin tehtäviin oltiin valmiita lähtemään. Maantieteellisten alueiden välisiä eroja löytyi, mutta vastaukset olivat samansuuntaisia kaikkialla. Venäjältä ulkomaankomennukselle oltiin kaikkein innokkaimpia lähtemään. Saadut vastaukset on jaoteltu maittain alla kuvioissa 3 ja 4.



Kuvio 3. Halukkuus lähteä komennukselle nykyistä ylempiin tehtäviin

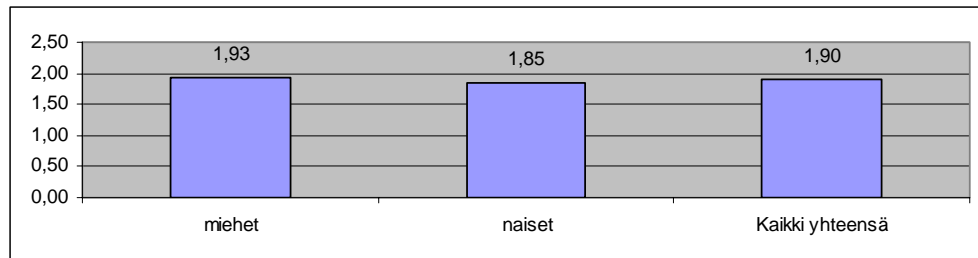


Kuvio 4. Halukkuus lähteä komennukselle nykyisen tasoiisiin tehtäviin

Seuraavalta sivulta alkavissa kuvioissa 5 - 10 on verrattu halukkuutta lähteä ulkomaankomennukselle eri taustatekijöihin. Keskiarvo halukkuudesta lähteä on laskettu vastausten keskiarvona kahdesta kysymyksestä, joissa kysyttiin lähtisitkö komennukselle, jos se olisi nykyistä ylempiin tehtäviin tai jos se olisi nykyisen kaltaisiin tehtäviin. Vastaukset on merkitty lukuarvoilla 1 - 4, joista 1 on suurin halukkuus lähteä. Eli mitä pienempi keskiarvo, sitä innokkaampi on lähtemään komennukselle. Suurin mahdollinen arvo olisi 4 ja pienin 1. Kaikkien vastausten

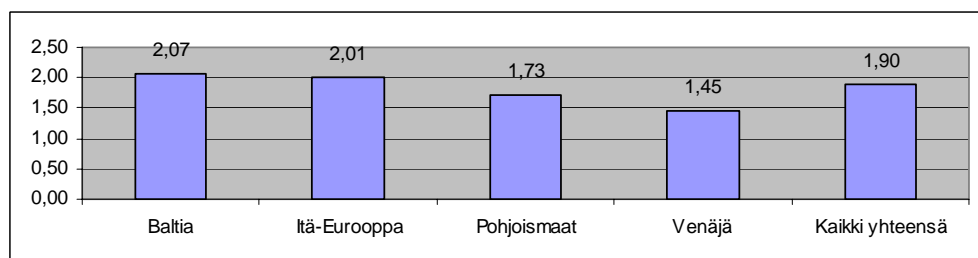
keskiarvoksi tuli on 1,9. Se sijoittuu vastausten ”lähtisin” ja ”ehkä lähtisin” välille, joten kokonaisuudessaan innokkuus lähteä komennukselle on melko suurta.

Alla kuviossa 5 on eroteltu halukkuus lähteä komennukselle sukupuolen mukaan. Naiset olivat miehiä innokkaampia lähtemään ulkomaille, mutta ero ei ole kovin suuri.



Kuvio 5. Halukkuus lähteä komennukselle sukupuolittain

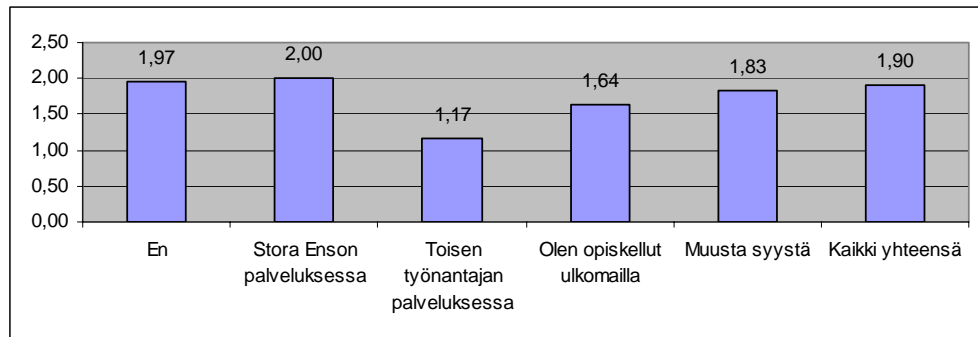
Alla kuviossa 6 on eritelty halukkuus lähteä ulkomaankomennukselle maittain. Eroja tulee jonkun verran, Pohjoismaiden ja Venäjän henkilöstö on innokkaampaa lähtemään kuin Baltian maiden ja muiden Itä-Euroopan maiden henkilöstö.



Kuvio 6. Halukkuus lähteä komennukselle maittain

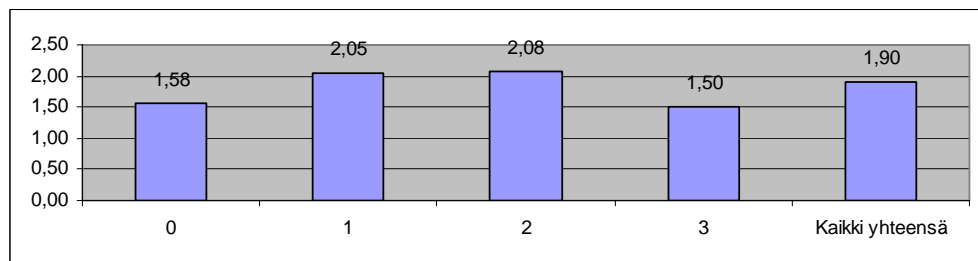
Kyselyssä kysyttiin myös, onko vastaaja viettänyt yli 6 kuukautta ulkomilla. Halukkuus lähteä komennukselle verrattuna aiempaan ulkomaan kokemukseen on eriteltyä seuraavalla sivulla kuviossa 7. Havaintojen pieni määrä aiheuttaa tässä kysymyksessä epätarkkuutta. Vastaajista 80 % ei ole koskaan oleskellut ulkomail-

la yli 6 kuukautta. Heidän halukkuutensa lähteä on hieman pienempi kuin koko joukon yhteensä. Ulkomaan kokemusta omaavien lähtöhalukkuuden keskiarvo muodostuu hyvin pienestä vastaajien joukosta, joten erot syiden välillä voivat olla sattumanvaraisia. Kuitenkin, jos lasketaan kaikkien ulkomaankokemusta omaavien lähtöhalukkuuden keskiarvo yhteensä, saadaan lukuarvo 1,63. Ero on siis jo melko selvä niihin, joilla ei ole ulkomaankokemusta lainkaan.



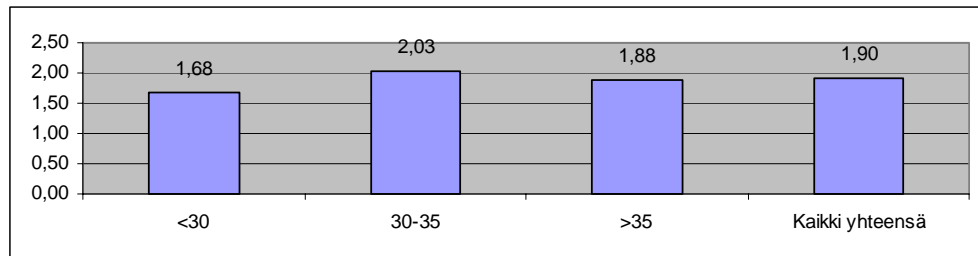
Kuvio 7. Halukkuus lähteä komennukselle aiemman ulkomaan kokemuksen mukaan

Ristiintaulukointi lasten lukumäärän ja lähtöhalukkuuden kanssa osoittaa, että lapset ovat jarruttava tekijä halukkuudessa lähteä ulkomaan komennukselle. Tämä on esitetty alla kuviossa 8. Tosin kolmen lapsen vanhemmat ovatkin yllättäen kaikkein halukkaimpia lähtemään, mutta näiden vastaajien lukumäärä oli melko pieni. Jos lasketaan kaikkien niiden keskiarvo, joilla on lapsia, saadaan lukuarvoksi 2,02, joka on huomattavasti suurempi kuin lapsettomien 1,58. Eli lapsettomat ovat innokkaampia lähtemään komennukselle kuin ne, joilla on lapsia.



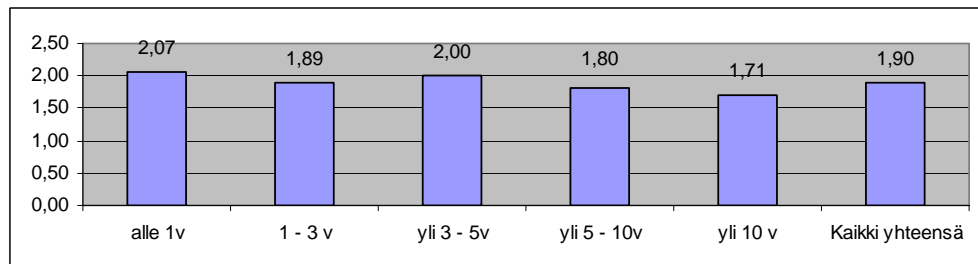
Kuvio 8. Halukkuus lähteä komennukselle lasten määrän mukaan

Alla kuviossa 9 on eritelty lähtöhalukkuus ikäryhmittäin. Näin tarkasteltuna kaikkein nuorimmat ovat innokkaimpia lähtiäjiä ja 30 - 35 -vuotiaat ovat vähiten innokkaita. Kappaleissa 3.1 ja 3.2 käsiteltiin aiempaa tutkimusta iän ja perhesuhteen välisestä suhteesta sekä niiden vaikutuksesta halukkuuteen lähteä komennukselle. Sen perusteella erot ikäryhmien välillä johtuvat todennäköisesti perheen vaiheesta eli todennäköisimmin vähän yli 30-vuotiailla on pieniä lapsia.



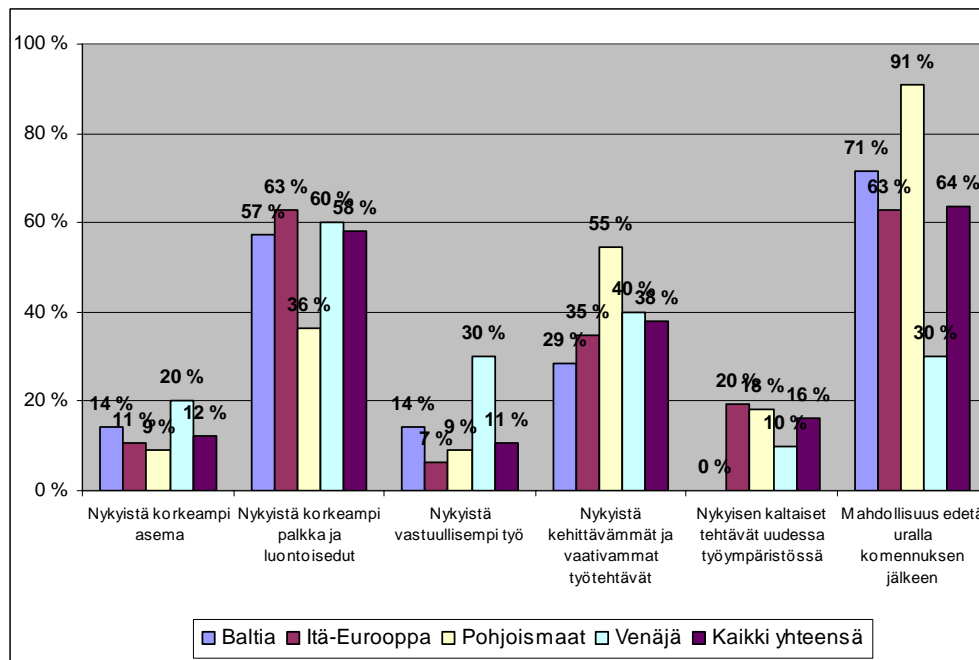
Kuvio 9. Halukkuus lähteä komennukselle ikäryhmittäin

Alla kuviossa 10 on esitetty halukkuus lähteä komennukselle sen mukaan, kuinka pitkään henkilö on työskennellyt Stora Ensolla. Erot eivät ole kovin isoja, mutta pidempään talossa olleet ovat hieman innokkaampia lähtemään. Aiemmin kappaleessa 3.1 selvitettiin, että tutkimusten mukaan pidempään palveluksessa olleille myös todennäköisimmin tarjoutuu mahdollisuus lähteä komennukselle, koska työkokemusta omaavilla on enemmän tarjottavaa uusissa tehtävissä.



Kuvio 10. Halukkuus lähteä komennukselle palvelusajan mukaan

Seuraavaksi kysyttiin tarjottavan työn tärkeimpiä ominaisuuksia. Etenemismahdollisuudet uralla, ammatillinen kehittyminen ja palkka näyttivät olevan tärkeimmät ominaisuudet tarjottavassa työssä. Vastaukset maittain ovat eriteltynä alla kuviossa 11. Pohjoismaissa uran ja oman osaamisen kehittäminen korostui muita vahvemmin, 91 prosenttia pohjoismaalaisista ilmoitti että komennuksen jälkeinen mahdollisuus edetä uralla on yksi tärkeimmistä asioista tarjotussa työssä. Venäjällä työskentelevillä taas nykyistä vastuullisempi työ korostui muita enemmän.



Kuvio 11. Tärkeimmät ominaisuudet tarjottavassa työssä

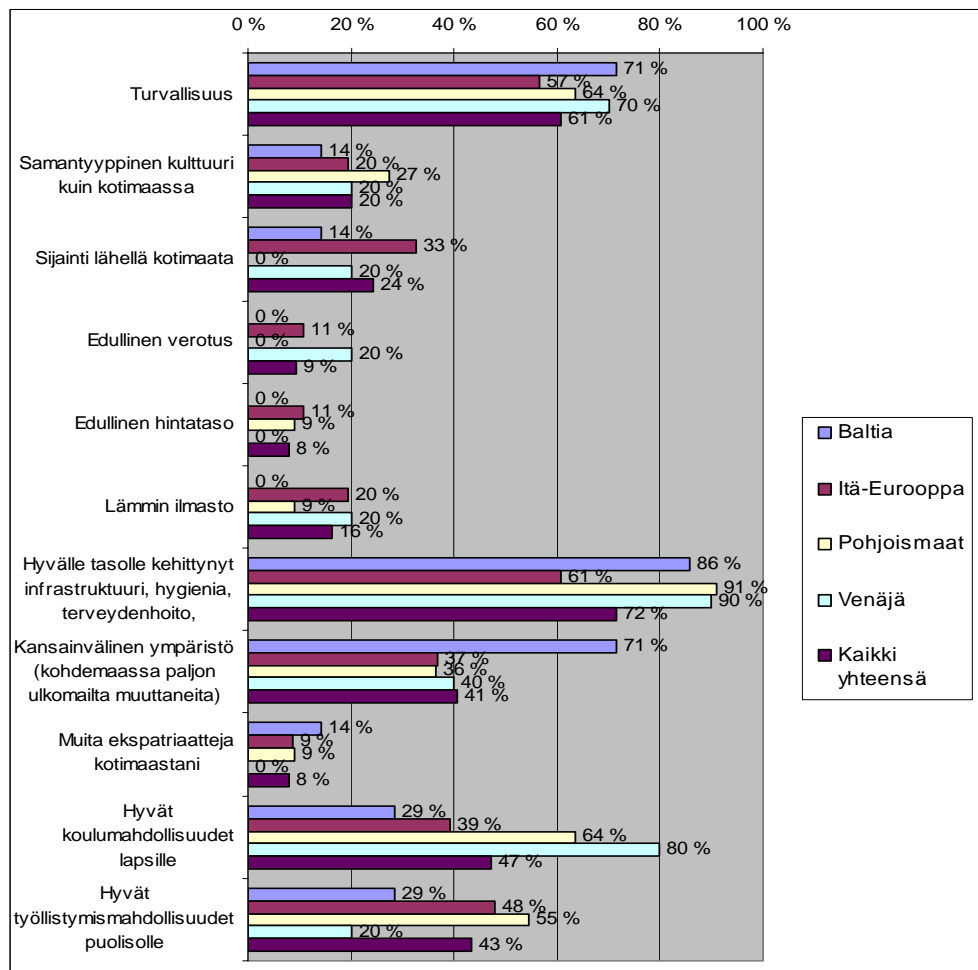
Komennuksen kohdemaita kysyttäessä ei vastausvaihtoehtoja rajoitettu mitenkään ja vastaajat saivat nimetä kolme mieluisinta kohdemaata. Kuitenkin maat, joissa Stora Enso Packaging toimii, ovat saattaneet korostua vastauksissa muita enemmän, koska moni vastaaja voi olettaa että niihin maihin komennus on kaikkein todennäköisin. Seuraavalla sivulla taulukosta 4 näkee muut eniten mainintoja saaneet maat. Mieluisimpien maiden joukosta eniten mainintoja sai Suomi. Seuraavina tulevat Iso-Britannia ja Espanja, joista kummassakaan Stora Enso Packagingilla ei ole toimintaa. Hajontaa eri maiden kesken tuli paljon, yhteensä 33 eri maata

sai mainintoja, ja lisäksi muutamit vastaajat ilmoittivat, ettei kohdemaalla ole merkitystä ja monet ilmaisivat, että mikä tahansa Euroopan maa kävisi.

Taulukko 4. Suosituimmat kohdemaat

Suomi	26	Ruotsi	15	Venäjä	8
Iso-Britannia	22	Saksa	15	Brasilia	6
Espanja	17	USA	14	Hollanti	6

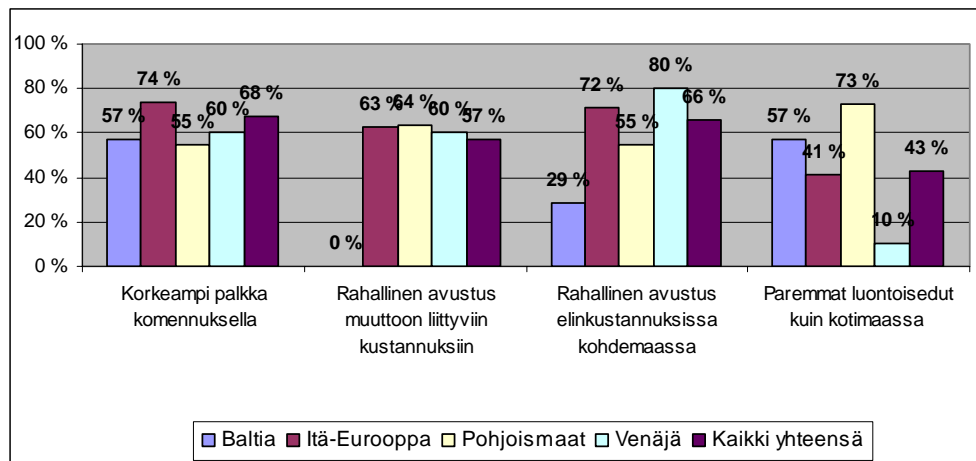
Alla kuviossa 12 on esitetty vastaukset kohdemaan tärkeimmistä ominaisuuksista. Tärkeimmiksi nousivat turvallisuus sekä hyvälle tasolle kehittynyt hygienia, infrastruktuuri, terveydenhuolto jne.



Kuvio 12. Kohdemaan tärkeimmät ominaisuudet

Vastaajien työskentelymaa ei tehnyt isoja eroja siihen, mitä tekijät ovat tärkeimpiä. Venäjällä ja Pohjoismaissa työskentelevät painottivat muita enemmän lasten koulutusmahdollisuuksia. Baltian maissa työskentelevät taas arvostivat kansainvälistä ympäristöä muita enemmän.

Alla kuviossa 13 on eritelty vastaukset, mitä vähintään pitäisi saada normaalin palkan lisäksi, jotta henkilö olisi valmis lähtemään komennukselle. Rahallisen tuen eri muodot saivat kaikki kannatusta. Maiden välillä on isojakin eroja, mutta kaikki tarvitsevat jotain ylimääräistä lähteäkseen.



Kuvio 13. Rahallinen tuki komennuksen aikana

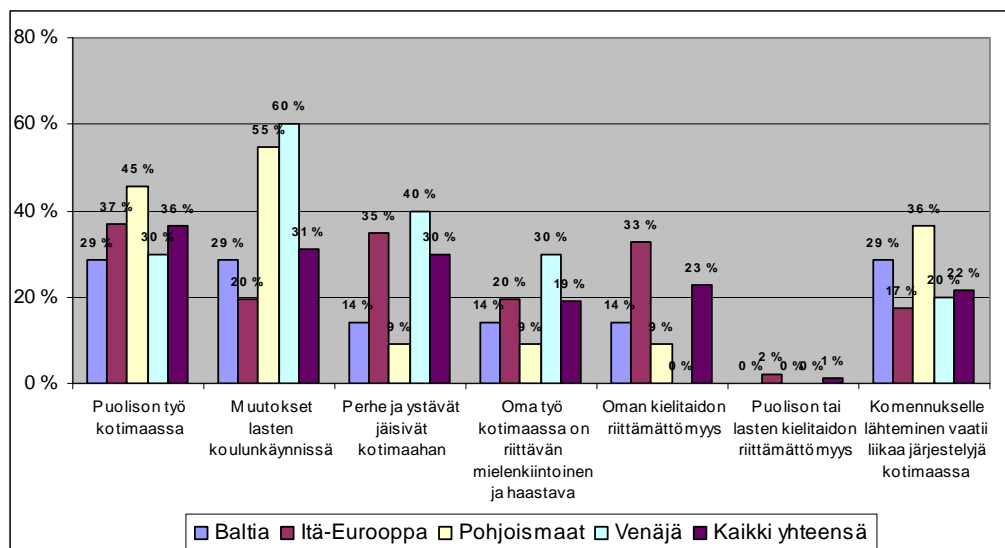
Eräiden vastausten lisäkommentit kuvaavat tilannetta hyvin:

”Pakollisten kulujen (asuminen, koulunkäynti jne.) jälkeen, ei saa jäädä vähempää käteen kuin kotimaassa.”

”Työn luonteen, kohdemaan ja palkan ym. yhdistelmä ratkaisee. Ilman mitään lisätukea pelkkä uusi tilaisuus voisi olla tarpeeksi kiinnostava. Toisaalta jos työ, kohdemaata tai palkka ei ole kiinnostava, mikään lisätuki ei saisi minua lähtemään.”

Aiemmin todettiin, että Stora Enson komennusohjeen mukaisesti rahallisessa tukemisessa varmistetaan, että ekspatriaatille jää vähintään yhtä paljon rahaa käteen kuin kotimaassa ja muuttoon sekä elämiseen liittyvät kustannukset korvataan.

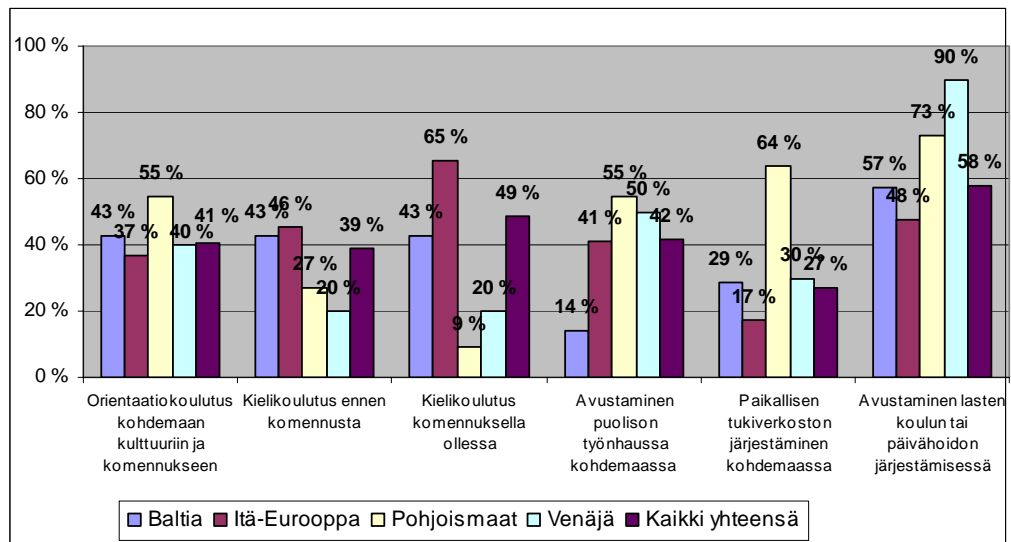
Alla kuviossa 14 on esitetty tärkeimpiä syitä, miksi henkilöt eivät lähtisi komennukselle. Yleisesti perheeseen liittyvät syyt nousivat kaikkein tärkeimmiksi. Puolison työ kotimaassa oli suurin syy. Itä-Euroopan maissa (Puola ja Unkari) kielitaidon riittämättömyys korostui muita enemmän. Pohjoismaissa ja Venäjällä taas lasten koulunkäynti oli tärkein tekijä.



Kuvio 14. Syyt kieltäytyä komennuksesta

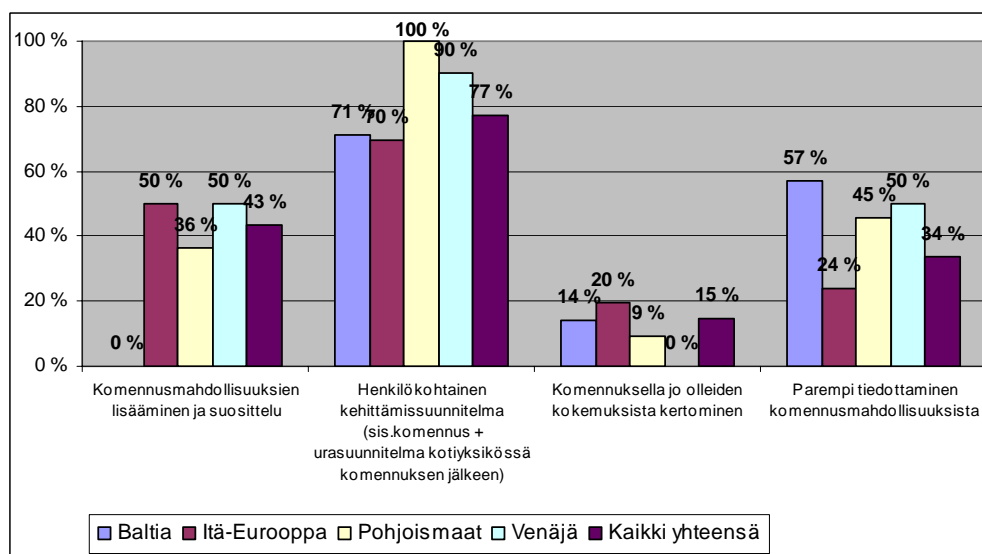
Seuraavalla sivulla kuviossa 15 on esitetty tukimuodot, jotka helpottaisivat eniten lähtemistä. Siitä nähdään, että lasten koulun tai päivähoiton järjestely nousi tärkeimmäksi tekijäksi. Ainoastaan Itä-Euroopan henkilöstölle kielikoulutus komennuksen aikana oli tärkein tekijä. Tämä käy hyvin yhteen sen kanssa, että juuri Itä-eurooppalaisille oli kielitaidon riittämättömyys muita suurempi este komennukselle lähtemiseen. Toiseksi tärkein tekijä oli avustaminen puolison työnhaussa kohdemaassa. Kuten kappaleessa 3 todettiin, kahden uran ekspatriaattiperheet ovat yleistyneissä ja puolison mahdollisuus työntekoon kohdemaassa helpottaa pitkällä

ulkomaankomennuksella olemista. Pohjoismaalaiset arvostivat muita enemmän paikallisen tukiverkoston järjestämistä.



Kuvio 15. Työnantajan tuki, joka helpottaisi eniten lähtemistä

Alla olevan kuvion 16 vastaukset kuvaavat toimia, joilla työnantaja voisi parhaiten lisätä halukkuutta lähteä ulkomaankomennukselle. Henkilökohtainen urasuunnitelma nousi ylivoimaisesti tärkeimmäksi tekijäksi.



Kuvio 16. Työnantajan toimet jotka motivoisivat lähtemään komennukselle

Muutamassa tämän kysymyksen lisäkommentissa voidaan vielä nähdä, että uran suunnitteleminen on tärkeä tekijä lähtöpäätöstä harkittaessa.

”Yrityksen sitoutuminen urakehitykseen kotiyksikössä komennuksen jälkeen, ei vain suunnitelma.”

”Takuu työpaikasta kotiyksikössä komennuksen jälkeen.”

”Henkilökohtainen kehittämissuunnitelma sisältäen komennuksen ja urasuunnitelman, riippumatta yksiköstä tai maasta.”

4.5 Johtopäätökset kyselytutkimuksesta

Kyselytutkimuksen tuloksista voi päätellä, että tutkittu osa Stora Enso Packagin- gin henkilöstö on melko kiinnostunut lähtemään ulkomaankomennuksille. Henkilön taustatekijöistä lähtöhalukkuutta eniten rajoittava tekijä oli lasten lukumäärä, lapsettomat lähtevät innokkaammin. Suurin halukkuutta edistävä taustatekijä on aiempi kokemus ulkomailta. Kaikista taustatekijöistä huolimatta, kaikki ryhmät olivat kuitenkin melko kiinnostuneita ulkomaankomennuksista.

Keskeisin syy, miksi henkilöt haluavat lähteä ulkomaankomennuksille, on kiinnostus omaan urakehitykseen. Komennusten suosittelu, mahdollisuuksista tiedottaminen ja niiden lisääminen sekä urasuunnittelun korostaminen lisääisivät varmasti halukkaiden lähtijöiden määrää. Monet haluaisivat lisää varmuutta siitä, että ulkomaankomennuksesta on hyötyä omalle uralle ja että komennuksen jälkeen löytyy sopiva työpaikka. Kappaleissa 2.3 ja 3.3 pohdittiin ulkomaankomennuksen vaikutusta uraan. Päätös lähteä ulkomaankomennukselle helpottuu, kun komennuksella on selkeät tavoitteet ja tiedossa on uramahdollisuuksien paraneminen komennuksen ansiosta. Komennus ei saisi jäädä erilliseksi hyppäykseksi uralla, vaan kansainvälisen kokemuksen ja ammattitaidon lisääntymisen pitää myös näkyä työntekijän arvostuksena ja tulevaisuuden urakehityksenä. Pidemmän tähtäimen urasuunnittelun painottaminen koko henkilöstölle esimerkiksi kehityskeskus-

teluissa voisi olla keino, jolla kiinnostusta ulkomaankomennuksia kohtaan saadaan lisättyä.

Rahallinen korvaus komennukselle lähtemisestä pitää olla riittävä, jotta henkilö perheineen ei jää huonompaan taloudelliseen asemaan kuin kotimaassa ollessa. Sen ylittävällä rahallisella tuella ei näyttäisi olevan merkittävää roolia lähtömotivaation nostamisessa. Enemmän vaikuttaa, uramahdollisuuksien lisäksi, työn ja kohdemaan kiinnostavuus, perheen sopeutuminen uusiin oloihin ja tarjottava paketti kokonaisuutena. Kyselytutkimuksen vastauksissa ja lisäkommenteissa on nähtävissä, että yhtiön menettelytavat rahallisten korvausten suhteen komennuksilla ei ole kaikilla tiedossa. Menettelyjen esittelyllä voisi olla positiivinen vaikutus lähtöhalukkuuteen.

Tekijät, joilla helpotetaan perheen sopeutumista uuteen maahan, helpottavat ulkomaille lähtemistä. Lasten koulutuksen varmistaminen on ehdottoman tärkeä asia, mutta myös puolison mahdollisuus työntekoon kohdemaassa on tärkeä. Kuten teoriaosuudessa kappaleessa 3.1 todettiin, perheen viihtyminen on oleellisen tärkeää komennuksen kannalta. Puolison mahdollisuus järkevään tekemiseen pidentää aikaa, jonka perhe haluaa viettää ulkomailla. Lisäksi sosiaaliset kontaktit kohdemaassa ovat tärkeitä tekijöitä viihtymisessä jokaiselle perheen jäsenelle. Perheen huomioiminen ja mukaan ottaminen komennusta suunniteltaessa sekä orientaatiokoulutuksissa voisi olla hyvä tapa varmistaa, että koko perhe on valmis muutokseen. Näin luodaan parhaat edellytykset komennuksen onnistumiselle.

Kielikoulutus voisi lisätä erityisesti Stora Enso Packagingin Puolan yksikössä henkilöstön halukkuutta lähteä ulkomaankomennuksille. Koulutus vahvistaa kieli-taitoa ja tämä tuo lisää sellaista varmuutta, joka kannustaa pyrkimään kansainväli-siin tehtäviin. Kielikoulutuksen ei tarvitse liittyä ainoastaan ulkomaankomennuk-siin, vaan tarpeen mukaisella koulutuksella lisätään myös ammatillista pätevyyttä tämänhetkisisä tehtävissä.

Tämän kyselytutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia kuin aiempien tutkimus-ten tulokset. Se tukee johtopäätelmää, että tutkimuksen tulokset ovat luotettavia, vaikka havaintomateriaalin määrä jäikin odotettua pienemmäksi. Materiaali jäi

vähäiseksi, koska kohderyhmään kuuluvien ihmisten määrittelyssä oli ongelmia. Melko suuri osa saaduista vastauksista jätettiin käsittelemättä, koska vastaajat eivät kuuluneet kohderyhmään. Kohderyhmään kuuluvien henkilöiden jakautuminen maantieteellisesti oli myös hyvin epätasaista, tämä pitää huomioida kun vastauksia tarkastellaan. Epätasaisen jakautumisen vaikutusta on pyritty vähentämään esittämällä useita tuloksia maantieteellisesti jaoteltuna, silloin tietyn maan vastaukset eivät painotu liikaa.

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää keinoja, joilla työnantaja voi edistää henkilöstönsä halukkuutta lähteä ulkomaankomennukselle. Aihe on hyvin ajankohtainen, koska tarve lähettää työntekijöitä ulkomaille kasvaa sitä mukaa kun yritysten toimintaympäristöt kansainvälistyvät. Ulkomaankomennusten määrän kasvu metsäteollisuudessa liittyy alan rakennemuutokseen. Paperin kysyntä kasvaa uusilla markkina-alueilla Itä-Euroopassa ja Aasiassa ja kapasiteettia läntisessä Euroopassa on liikaa. Tehtaiden perustaminen uusiin maihin ja toiminnan kansainvälistyminen merkitsevät projekteja ulkomailla sekä yhteistyötä muiden maiden kanssa. Tämä lisää tarvetta lähettää työntekijöitä ulkomaankomennuksille.

Tässä opinnäytetyössä on selvitetty tekijöitä, joilla työnantaja voi lisätä henkilöstönsä halukkuutta lähteä ulkomaankomennukselle. Yhtenä keskeisenä tuloksena voidaan pitää urasuunnittelun merkitystä ulkomaankomennusten suunnittelussa. Tämä tuli esiin sekä aiemmassa tutkimuksessa että tämän opinnäytetyön empiirisessä osuudessa. Urasuunnittelu motivoi henkilöstöä lähtemään komennukselle sekä auttaa komennuksen onnistumisessa. Ammatillisen osaamisen kehittyminen koetaan tärkeäksi syyksi lähteä komennukselle, mutta karttuvaa ammattitaitoa ja kansainvälistä kokemusta pitää voida myös hyödyntää jatkossa.

Toinen oleellinen asia ulkomaankomennukselle lähtemisessä ja komennuksen onnistumisessa on perheen tuki ja viihtyminen kohdemaassa. Lapsilla pitää olla hyvät koulu- tai päivähoitomahdollisuudet. Koko perheellä pitää olla mahdolli-

suuksia sosiaalisiin kontakteihin ja kaikilla pitää olla mielekästä tekemistä. Kahden uran ekspatriaattiperheet ovat lisääntymässä ja molempien puolisoiden työskentely kohdemaassa helpottaa pitkän komennuksen toteuttamista.

Tämän opinnäytetyön tutkimusprosessin edistyminen ja kaikki oleelliset päivämäärät on dokumentoitu luotettavuuden varmistamiseksi. Ongelmia oli empiirisen osuuden kohderyhmän henkilöiden määrittelyssä. Tämä osaltaan johti odotettua pienempään havaintojen määrään, joka heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Teoreettinen viitekehys kuitenkin tukee saatuja tuloksia, tulokset ovat samansuuntaisia aiemman tutkimuksen kanssa. Teoreettisen viitekehysten kokoamisessa on käytetty lähdemateriaalia monipuolisesti, jotta on saatu hyvä kokonaiskuva aiheesta. Tutkimusaineistoa aiheesta löytyi melko paljon ja erilaisia lehtiartikkeleita löytyi runsaasti, niistä vain pientä osaa on käytetty lähteenä.

Tästä opinnäytetyöstä on hyötyä eniten empiirisen osuuden case-yritykselle henkilöstön komennushalukkuuden lisäämisessä. Myös muut yritykset voivat hyödyntää tuloksia osittain. Vaikka työn empiirinen osuus koskee yhden yrityksen henkilöstöä, ovat kyselytutkimuksen tulokset yhteneväisiä aiemman tutkimuksen kanssa. Kuitenkin pitää huomioida, että työympäristön oletetaan vaikuttavan tuloksiin. Teoreettisessa viitekehyksessä aiempi tutkimus ei liity minkään tietyn alan henkilöstöön. Lisäksi opinnäytetyötä voivat hyödyntää muut tutkimusten tekijät.

Jatkotutkimuksena voisi tutkia ulkomaan komennuksella olleiden kokemuksia. Niistä saisi tietoa, mitkä tekijät todella vaikuttivat lähtöpäätökseen. Lisäksi voisi tutkia, mitkä käytännöt koetaan toimiviksi ja mitä voisi parantaa. Olisi myös mielenkiintoista tietää, miten paljon ulkomaan kokemuksen koetaan parantaneen ammatillista osaamista ja miten sen koetaan vaikuttaneen urakehitykseen.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Alanko H. & Rousku K. 1998. Työ ja koti maailmalla: muuttajan valmentautumisopas. Helsinki: FINTRA ja TT-ulkomaantyö Oy.

Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P. 2004. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Junkkari K. & Junkkari L. 2003. Nykyajan paimentolaiset työ ja koti ulkomailla. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kattelus R., Tammeaid M., Jokinen T. 2002. Uraopas – omasta urastaan kiinnostuneille. Jyväskylä: Primacarrera-instituutti Oy.

Kurtén S. 2001. Uraputkesta itsensä johtamiseen: Kokemuksia, ajatuksia ja harjoituksia. Helsinki: Dialogia Oy.

Kärävä M. 2005. Henkilöstön sisäinen liikkuvuus ja siihen vaikuttavat tekijät erään metsäteollisuusyrityksen Suomen yksiköissä. Diplomityö. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.

Lähteenmäki S 1992. ”Mikä sille nyt tuli?” eli työura ja sen kriisivaiheet urakäyttämisen yksilöllisten erojen kannalta tarkasteltuna. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Lähteenmäki S. 1995. ”Mitä kuuluu – kuka käskee?” Yksilöllinen urakäyttämisen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä – vaihemallin mukainen tarkastelu. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Marx E. 1999. Breaking through a culture shock: what you need to succeed in international business. Lontoo: Nicholas Brealey Publishing Limited.

Metsämuuronen J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp Ky.

Rissa K. 2005. Ulkomaantyön riskit hallintaan. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Ruckenstein M. 2004. Työpaikkana maailma, lähtijöiden näkökulmia globaaliin talouteen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Salminen O.E. 1989. Elämän ja uran ankkurit. Helsinki: Oy Gaudeamus Ab.

Salminen O.E. 2005. Joustava urakehitys – Miten johtaa sitä? Helsinki: Edita Publishing Oy.

Saviaro M. & Helaniemi M. 2005. Kun työ vie maailmalle. Helsinki: Kirja kerrallaan.

Stora Enso 2008a. Yhtiömme, valintamme - vuosikertomus 2007. Helsinki: Stora Enso Oyj

Tanner K. 2002. Ulkomaille muuttajan opas. Helsinki: Ajatus kirjat.

Tilastokeskus 2007. Suomen tilastollinen vuosikirja 2007. Helsinki: Tilastokeskus.

Vilka H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Yin R. 2003. Case study research: design and methods. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc

Elektroniset lähteet

Joensuu L. 2005. Paluumuuttajat [verkkolehden arkisto, artikkeli 2/2005] Ekonomilehti [viitattu 27.3.2008] Saatavissa:

<http://www.ekonomilehti.com/juttu.asp?c=555&i=554&q=ekspatriaatti>

Kokko, L. 2007. Avoimella mielellä ja perheen tuella: Onnistunut komennusmatka. [Verkkolehden arkisto, artikkeli 4.1.2007] Luottolista [viitattu 28.3.2008] Saatavissa:

http://www.asiakastieto.fi/luottoriski/j_ll_hakutulosartikkeli.jsp?l1=6&l2=1&v=2006&A=789

Korhonen P. 2005. Ulkomaille oikeisiin töihin [verkkolehden arkisto, artikkeli 15.10.2005]. Taloussanomat [viitattu 16.10.2007]. Saatavissa:

http://arkisto.taloussanomat.fi/doris/doriswww_12517.asp

Kullas E. 2003. Ulkomaankomennus ei siivitä työuraa odotetusti [verkkojulkaisu] Kauppalehti [Viitattu 8.4.2008]. Saatavissa:

<http://artikkelit.jobline.fi/careernews/nov03/kl.htm>

Käär, Esa-Jukka 2007a. Paperi- ja kartonkiteollisuus [verkkojulkaisu]. Metsäteollisuus ry [viitattu 15.12.2007]. Saatavissa:

http://www.metsateollisuus.fi/Infokortit/paperi_ja_kartonkiteollisuus/Sivut/default.aspx

Käär, Esa-Jukka 2007b. Suomalaiset metsäteollisuusyritykset maailman suurimpia [verkkojulkaisu]. Metsäteollisuus ry [viitattu 15.12.2007]. Saatavissa:

http://www.metsateollisuus.fi/infokortit/Yritykset_teksti/Sivut/default.aspx

Metsäteollisuus ry 2007. Peruskalvosarja metsäteollisuuden tunnusluvuista [verkkojulkaisu]. Metsäteollisuus ry [viitattu 15.12.2007]. Saatavissa

http://www.metsateollisuus.fi/Infokortit/Tilda/Documents/Metsateollisuus2007_suomi.pdf

Metsäteollisuus ry 2008a. Metsäteollisuuden haasteet ja mahdollisuudet [verkkójulkaisu]. Metsäteollisuus ry [viitattu 28.3.2008]. Saatavissa:
http://www.metsateollisuus.fi/Infokortit/Haasteet_mahdollisuudet/Sivut/default.aspx

Metsäteollisuus ry 2008b. Metsäteollisuus ry. [viitattu 20.3.2008] Saatavissa:
<http://www.metsateollisuus.fi/esittely/Sivut/default.aspx>

Miestamo, Hanna 2005. Ekonomit ja insinöörit suuntaavat maailmalle [verkkolehden arkisto, artikkeli 2.4.2005]. Etelä-Suomen Sanomat [Viitattu 27.3.2008]. Saatavissa <http://www.ess.fi/?article=34344>

Ruoranen R. 2007. Henkilöstön liikkuvuus ja urakehitys [Verkkójulkaisu] Pirkanmaan sairaanhoitopiiri [Viitattu 17.2.2008]. Saatavissa:
<http://www.tays.fi/download.aspx?ID=965&GUID=%7B8D037CAD-0C71-4169-BFD5-2F53EEBEFB74%7D>

Stora Enso 2008b. International transfers in Stora Enso procedure manual, revised edition (January 2008) [verkkójulkaisu] Stora Enso Oyj [Viitattu 14.3.2008]. Saatavissa: http://insite.storaenso.com/CDAvgn/cdaMain/0,,1_-11040-60363-,00.html

Stora Enso Packaging 2007. Esitysmateriaalit ja organisaatiokaaviot. [verkkójulkaisu] Stora Enso Packaging Oy [Viitattu 11.12.2007] Saatavissa:
http://insite.storaenso.com/CDAvgn/cdaMain/0,,1_-10550-58442-,00.html

Suomen Metsäyhdistys ry. Metsätieto [verkkójulkaisu]. Suomen Metsäyhdistys ry. [viitattu 28.3.2008]. Saatavissa:
<http://www.forest.fi/smyforest/forest.nsf/allbyid/E1C20BD9842CAFFAC2256F3400413D19?Opendocument>

Virtanen, Piitu, 2003. Koulutetun työvoiman kansainvälinen liikkuvuus - empiirinen tutkimus akavalaisten muuttoaikeista ulkomaille [verkkójulkaisu]. AKAVA

ry [viitattu 22.10.2007] Saatavissa

<http://www.akava.fi/upload/tutkimukset/Pro%20Gradu%20tutkielma%20PV.pdf>

Haastattelut

Puranen, J. 2007. Henkilöstön kehittämisspällikkö. Stora Enso Packaging Oy.

Haastattelu: 8.10.2007

Liitteet

LIITE 1, Toimialaluokitus 2002

A	Maatalous, riistatalous ja metsätalous
B	Kalatalous
C	Kaivostoiminta ja louhinta
D	Teollisuus
E	Sähkö-, kaasu- ja vesihuolto
F	Rakentaminen
G	Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen sekä henkilökohtaisten esineiden ja kotitalousesineiden korjaus
H	Majoitus- ja ravitsemistoiminta
J	Rahoitustoiminta
K	Kiinteistö-, vuokraus- ja tutkimuspalvelut; liike-elämän palvelut
L	Julkinen hallinto ja maanpuolustus; pakollinen sosiaalivakuutus
M	Koulutus
N	Terveystieteiden ja sosiaalipalvelut
O	Muut yhteiskunnalliset ja henkilökohtaiset palvelut
P	Työnantajakotitaloudet sekä kotitalouksien itse tuottamat tavarat ja palvelut omaan käyttöön
Q	Kansainväliset järjestöt ja ulkomaiset edustustot

LIITE 2, koulutusluokitus

Esiaste
Alempi perusaste
Ylempi perusaste
Keskiaste
Alin korkea-aste
Alempi korkeakouluaste
Ylempi korkeakouluaste
Tutkijakoulutusaste

LIITE 3, Kyselylomake suomeksi

KYSELYLOMAKE ULKOMAAN KOMENNUKSISTA

Tämän kyselyn tarkoitus on selvittää SEPackin henkilöstön halukkuutta lähteä pitkille ulkomaan komennuksille ja löytää keinoja helpottaa sitä. Vastauksesi on erittäin tärkeä, jotta saamme oikean kuvan koko kohderyhmän mielipiteistä ja voimme kehittää toimintaa oikeaan suuntaan. Vastauksia ei tulla yhdistämään vastaajaan. Jotta yksittäisen vastaajan mielipidettä ei varmasti voi erottaa, ei minkään ryhmän vastauksia esitetä erikseen, jos ryhmästä on vastauksia vähemmän kuin kolme.

Täytähän lomakkeen mahdollisimman pian, kuitenkin **29.2.2008 mennessä**. Voit tallentaa Word-lomakkeen omalle tietokoneellesi ja palauttaa sen täytettynä sähköpostilla osoitteeseen paivi.saalasti@storaenso.com

Lomakkeen tiedot käsitellään erikseen sähköpostista eikä vastauksia yhdistetä lähettäjään, vaikka lähettäjän tiedot näkyvätkin sähköpostissa. Halutessasi voit kuitenkin palauttaa lomakkeen myös postitse tähän osoitteeseen:

Stora Enso Packaging Oy

Päivi Saalasti

PL 4

15701 LAHTI

FINLAND

Kiitos vastauksestasi!

Huom! Tässä kyselyssä komennuksella tarkoitetaan työskentelyä ulkomaille kuudesta kuukaudesta kahteen vuoteen Stora Enson palveluksessa.

Halukkuus lähteä komennukselle

Jos sinulle tarjottaisiin tilaisuutta lähteä komennukselle 6 kk – 2 vuodeksi ulkomaille, lähtisitkö?

1. Jos komennus olisi ulkomaille nykyisiä ylempiin tehtäviin?

Lähtisin Ehkä Todennäköisesti en En lähtisi

2. Jos komennus olisi ulkomaille nykyisen tasoihin tehtäviin?

Lähtisin Ehkä Todennäköisesti en En lähtisi

3. Mitkä ominaisuudet tarjottavassa työtehtävässä olisivat tärkeimpiä?

Valitse enintään 2.

- Nykyistä korkeampi palkka ja luontoisedut
- Nykyistä vastuullisempi työ
- Nykyistä kehittävämmät ja vaativammat työtehtävät
- Nykyistä korkeampi asema
- Nykyisen kaltaiset tehtävät uudessa työympäristössä
- Mahdollisuus edetä uralla komennuksen jälkeen
- Joku muu, mikä?

4. Mikä olisi ihanteellisin aika, jonka haluaisit olla komennuksella?

- 3 - 6 kk
- Yli 6 -12 kk
- Yli 1 vuosi - 2 vuotta
- Enemmän kuin 2 vuotta

5. Mihin maahan lähtisit mieluiten?

Nimeä 3 mieluisinta maata paremmuusjärjestyksessä

- 1.
- 2.
- 3.

6. Mitkä ominaisuudet kohdemaassa ovat tärkeimpiä?

Valitse enintään 4 tärkeintä

- Turvallisuus
- Samantyyppinen kulttuuri kuin kotimaassa
- Sijainti lähellä kotimaata
- Edullinen verotus
- Edullinen hintataso
- Lämmin ilmasto
- Hyvälle tasolle kehittynyt infrastruktuuri, hygienia, terveydenhoito, sosiaaliturva jne.
- Kansainvälinen ympäristö (kohdemaassa paljon ulkomailta muuttaneita)
- Muita ekspatriaatteja kotimaastani
- Hyvät koulumahdollisuudet lapsille
- Hyvät työllistymismahdollisuudet puolisolle
- Muu, mikä?

7. Mitä hyötyä ajattelet saavasi, jos lähdet komennukselle?

Valitse enintään 2 tärkeintä

- Parantuva taloudellinen tilanne
- Ammatillisen osaamisen karttuminen
- Kielitaidon karttuminen
- Paremmat mahdollisuudet edetä uralla
- Mahdollisuus nähdä ja kokea elämää kotimaan ulkopuolella
- Muu, mikä?

8. Mitkä syyt vaikuttaisivat eniten siihen, että *et* lähtisi komennukselle ulkomaille?

Valitse enintään 2 tärkeintä.

- Puolison työ kotimaassa
- Muutokset lasten koulunkäynnissä
- Perhe ja ystävät jäisivät kotimaahan
- Oma työ kotimaassa on riittävän mielenkiintoinen ja haastava
- Oman kielitaidon riittämättömyys
- Puolison tai lasten kielitaidon riittämättömyys
- Komennukselle lähteminen vaatii liikaa järjestelyjä kotimaassa
- Muu, mikä?

Toiveet työnantajan tuesta komennukseen liittyen

9. Mitä ylimääräistä normaalin palkkasi lisäksi sinun pitäisi vähintään saada, jotta lähtisit komennukselle?

- Korkeampi palkka komennuksen ajan
- Rahallinen avustus muuttoon liittyviin kustannuksiin (omat ja perheen matkuskulut, tavaroiden kuljettaminen, asunnon hankkiminen jne.)
- Rahallinen avustus elinkustannuksissa kohdemaassa (asuminen, lasten koulutus jne.)
- Paremmat luontoisedut kuin kotimaassa (esim. autoetu, asuntoetu)
- Muuta, mitä?

10. Olisiko joitain asioita, joista haluaisit työnantajan huolehtivan puolestasi?

- Avustaminen muuton järjestelyissä (asunnon etsiminen, kuljetusten järjestely jne.)
- Avustaminen vakuutusten järjestelyssä
- Avustaminen ja neuvonta verotukseen liittyvissä asioissa
- Terveystieteiden järjestäminen (ennen lähtöä sekä kohdemaassa)
- Neuvonta sosiaaliturvaan liittyvissä asioissa
- Muuta, mitä?

11. Mitkä työnantajan tavat tukea komennukselle lähtemistä, helpottaisivat eniten lähtemistä?

Valitse enintään 3 tärkeintä.

- Orientaatiokoulutus kohdemaan kulttuuriin ja muihin komennukseen liittyviin asioihin
- Kielikoulutus ennen komennusta
- Kielikoulutus komennuksella ollessa
- Avustaminen puolison työhaussa kohdemaassa
- Paikallisen tukiverkoston järjestäminen kohdemaassa
- Avustaminen lasten koulun tai päivähoidon järjestämisessä
- Muu, mikä?

12. Mitkä työnantajan toimet kotimaassa vaikuttaisivat eniten siihen, että haluaisit lähteä komennukselle?

Valitse enintään 2 tärkeintä.

- Komennusmahdollisuuksien lisääminen ja suosittelu
- Henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman tekeminen, johon sisältyisi komennus ja urasuunnitelma kotiyksikössä komennuksen jälkeen
- Komennuksella jo olleiden kokemuksista kertominen esimerkiksi henkilöstölehdissä tai Insitessa
- Parempi tiedottaminen komennusmahdollisuuksista
- Muu, mikä?

13. Kommentoi halutessasi vielä jotain komennuksiin liittyvää, mitä tässä kyselyssä ei ole käsitelty.

Taustakysymykset

1. Kumpaan henkilöstöryhmään kuulut tällä hetkellä?
 Toimihenkilö Työntekijä

2. Sukupuoli Nainen Mies

3. Kansalaisuus

4. Ikä

5. Missä maassa pääasiallisesti työskentelet tällä hetkellä

6. Kuinka kauan olet työskennellyt Stora Ensolla?
 alle 1v yli 5 - 10v
 1 - 3 v yli 10 v
 yli 3 - 5v

7. Oletko koskaan asunut ulkomailla yli 6 kk
 En
 Olen, Stora Enson palveluksessa
 Olen, muun työnantajan palveluksessa
 Olen opiskellut ulkomailla
 Olen, muusta syystä

8. Kotitaloudessasi asuu: aikuista + lasta (määrä)

9. Koulutusaste, valitse korkein koulutus, jonka olet suorittanut
 Perusaste Alempi korkeakouluaste/ Am-
 Keskiaste (lukio tai ammattikoulu) mattikorkeakoulu
 Alin korkea-aste Ylempi korkeakouluaste
 Licensiaatti- tai tohtorikoulutus

LIITE 4, Kyselylomake englanniksi

QUESTIONNAIRE ABOUT ASSIGNMENTS ABROAD

The purpose of this questionnaire is to find out the willingness of the personnel of Stora Enso Packaging to go on an assignment abroad and to find ways to make it easier. Your answer is very important, so we will get an accurate view of target group's opinions and we can develop the policies to the right direction. The answers will not be connected to the respondent. To make sure no one's answers can be identified the answers will not be shown if the group has less than three respondents.

Please fill out the form as soon as possible, **29.2.2008** at the latest. You can save the Word-form to your own computer and send it back filled by e-mail to this address:

paivi.saalasti@storaenso.com

The information on the form will be handled separately from the e-mail, so the answers will not be linked to the sender even though the sender's information is seen in the e-mail. If you want, you can also send your answer by regular mail to this address:

Stora Enso Packaging Oy

Päivi Saalasti

PL 4

15701 LAHTI

FINLAND

Thank you for your answer!

Please note that in this questionnaire an assignment means a period of 6 months to 2 years that you would be working abroad as an employee of Stora Enso.

Willingness to go on an assignment abroad

If you were offered a chance to go abroad for an assignment for a period of 6 months to 2 years, would you go?

1. If the assignment was to a job at a higher level than your current one?

I would go I might go Probably I would not go I would not go

2. If the assignment was to a job at the same level than your current one?

I would go I might go Probably I would not go I would not go

3. Which qualities of the job offered would be the most important?

Pick no more than 2 of the most important.

- Higher salary and better fringe benefits than currently
- More responsibility in the job than currently
- More instructive and challenging tasks than currently
- Higher position in the organization than currently
- Job similar to current one, but in a new working environment
- Possibility of career advancement after the assignment
- Something else, what?

4. What would be the ideal time to be on an assignment?

- 3 - 6 months
- Over 6 -12 months
- Over 1 year - 2 years
- More than 2 years

5. To which country would you rather go?

Name 3 countries in the order you would prefer.

- 1.
- 2.
- 3.

6. Which qualities in the assignment country are the most important?

Pick no more than 4 of the most important.

- Safety
- Similar culture to your home country
- Located near your home country
- Low taxation rates
- Low price level
- Warm climate
- Well developed infrastructure, hygiene, health care, social care etc.
- International environment (a lot of people from other countries)
- Other expatriates from your home country
- Good chances of schooling for your children
- Good chances of finding employment for your spouse
- Something else, what?

7. How do you think you will benefit, if you go to an assignment?

Pick no more than 2 of the most important.

- Improvement in personal financial situation
- Improvement in professional skills
- Improvement in language skills
- Better career opportunities
- Chance to see and experience life outside home country
- Something else, what?

8. Which reasons would mostly affect the decision *not* to leave for an assignment abroad?

Pick no more than 2 of the most important.

- Spouses job in home country
- Changes in children's schooling
- Family and friends would stay in home country
- Own job in home country is interesting and challenging enough
- Weakness of own language skills
- Weakness of spouses or children's language skills
- Assignment would require too much practical arrangements in home country
- Something else, what?

Wishes of employers support concerning assignment.

9. What would you at least need to get in addition to your normal salary, in order to leave for an assignment?

- Higher salary during the assignment
- Financial assistance to costs related to moving (travel expenses to you and family, transportation of belongings, finding accommodation etc.)
- Financial assistance to costs of living in the target country (accommodation, schooling for children etc.)
- Better fringe benefits than in home country (for example housing benefit, company car)
- Something else, what?

10. Are there things you would like the employer to take care of for you?

- Assistance in moving arrangements (finding accommodation, arranging transport etc.)
- Assistance in arranging insurances
- Assistance and advice related to taxation
- Arranging health care (in home country and in the host country)
- Advice related to social security
- Something else, what?

11. Which methods of employers support would most ease you leaving for an assignment?

Pick no more than 3 of the most important.

- Orientation training to the culture of the host country and other things related to the assignment
- Language training before the assignment
- Language training during the assignment
- Assistance in finding a job for spouse
- Arranging a local support network in the host country
- Assistance in arranging school or daycare for children
- Something else, what?

12. Which employer's actions in your home country would most affect you so that you would want to go on an assignment?

Pick no more than 2 of the most important.

- Increasing possibilities to go to an assignment and recommending it
- Making a personal development plan that includes an assignment and a career plan in the home unit after the assignment
- Telling about experiences that others have had on an assignment, for example in personnel magazines or in Insite
- Informing more about possibilities to go on an assignment
- Something else, what?

13. If you want, comment on something else related to assignments, that this questionnaire has not dealt with.

Background information

1. I am a Blue-collar worker White-collar worker

2. Sex Female Male

3. Nationality

4. Age

5. In which country do you mostly work at the moment?

6. How long have you worked at Stora Enso?
 Less than 1 year Over 5 – 10 years
 1 - 3 years Over 10 years
 Over 3 – 5 years

7. Have you ever lived abroad for longer than 6 months?
 No
 Yes, as an employee of Stora Enso
 Yes, working for another employer
 I have studied abroad
 Yes, for another reason

8. In my household lives _____ adults + _____ children (number)

9. Education (pick the highest level you have)
 Basic education level Bachelor's / Polytechnic degree
 High school or vocational certificate Master's degree
 College level Licentiate or doctorate

LIITE 5, empiirisen tutkimuksen vastaukset taulukkoina

Laske / Sukupuoli	Sukupuoli		
	m	n	Kaikki yhteensä
Maa			
Baltia	2	5	7
Itä-Eurooppa	28	18	46
Pohjoismaat	7	4	11
Venäjä	6	4	10
Kaikki yhteensä	43	31	74

Laske / Sukupuoli	Sukupuoli		
	m	n	Kaikki yhteensä
Missä maassa pääasiallisesti työskentelet tällä hetkellä			
Latvia	2	3	5
Puola	27	18	45
Ruotsi	3		3
Suomi	4	4	8
Unkari	1		1
Venäjä	6	4	10
Liettua		2	2
Kaikki yhteensä	43	31	74

Tiedot	Maa				Kaikki yhteensä
	Baltia	Itä-Eurooppa	Pohjoismaat	Venäjä	
Laske / Parantuva taloudellinen tilanne	1	13	2	3	19
Laske / Ammatillisen osaamisen karttuminen	4	30	5	9	48
Laske / Kielitaidon karttuminen	1	28	5	2	36
Laske / Paremmat mahdollisuudet edetä uralla	4	20	4	3	31
Laske / Mahdollisuus nähdä ja kokea elämää kotimaan ulkopuolella	3	2	6	3	14

Laske / 1. Jos komennus olisi ulkomaille nykyisiä ylempiin tehtäviin?	1. Jos kom				Kaikki yhteensä
Maa	1	2	3	4	
Baltia	14,29 %	71,43 %	14,29 %	0,00 %	100,00 %
Itä-Eurooppa	32,61 %	50,00 %	15,22 %	2,17 %	100,00 %
Pohjoismaat	45,45 %	45,45 %	9,09 %	0,00 %	100,00 %
Venäjä	70,00 %	30,00 %	0,00 %	0,00 %	100,00 %
Kaikki yhteensä	37,84 %	48,65 %	12,16 %	1,35 %	100,00 %

Laske / 2. Jos komennus olisi ulkomaille nykyisen tasoihin tehtäviin?	2. Jos kom				Kaikki yhteensä
Maa	1	3	2	4	
Baltia	14,29 %	28,57 %	57,14 %	0,00 %	100,00 %
Itä-Eurooppa	26,09 %	19,57 %	43,48 %	10,87 %	100,00 %
Pohjoismaat	36,36 %	0,00 %	54,55 %	9,09 %	100,00 %
Venäjä	40,00 %	0,00 %	60,00 %	0,00 %	100,00 %
Kaikki yhteensä	28,38 %	14,86 %	48,65 %	8,11 %	100,00 %

	Maa				Kaikki yhteensä
Tiedot	Baltia	Itä-Eurooppa	Pohjoismaat	Venäjä	
Laske / Nykyistä korkeampi asema	1	5	1	2	9
Laske / Nykyistä korkeampi palkka ja luontoisedut	4	29	4	6	43
Laske / Nykyistä vastuullisempi työ	1	3	1	3	8
Laske / Nykyistä kehittävämmät ja vaativammat työtehtävät	2	16	6	4	28
Laske / Nykyisen kaltaiset tehtävät uudessa työympäristössä		9	2	1	12
Laske / Mahdollisuus edetä uralla komennuksen jälkeen	5	29	10	3	47

Tiedot	Maa					Kaikki yhteensä
	Baltia	Itä-Eurooppa	Pohjoismaat	Venäjä		
Laske / 3 - 6 kk		2	22	2	2	28
Laske / Yli 6 -12 kk		2	10	5	6	23
Laske / Yli 1 vuosi - 2 vuotta		3	9	5	3	20
Laske / Enemmän kuin 2 vuotta		1	9	1	2	13

Arabiemiraatit	1	Irlanti	4	Liettua	3	Saksa	15	Unkari	3	ei mitään väliä	2
Argentiina	1	Iso-Britannia	22	Luxemburg	1	Singapore	1	Uruguay	1	Euroopan maat	6
Australia	1	Italia	4	Norja	1	Suomi	26	USA	14	Itä-Eurooppa	1
Brasilia	6	Itävalta	1	Portugali	1	Sveitsi	3	Uusi-Seelanti	1	Benelux-maat	1
Chile	1	Kanada	2	Puola	2	Thaimaa	1	Venäjä	8	It depends on the offer	1
Espanja	17	Kiina	2	Ranska	5	Tsekki	1			Pohjoismaat	2
Hollanti	6	Latvia	2	Ruotsi	15	Ukraina	1				

Tiedot	Maa					Kaikki yhteensä
	Baltia	Itä-Eurooppa	Pohjoismaat	Venäjä		
Laske / Puolison työ kotimaassa		2	17	5	3	27
Laske / Muutokset lasten koulunkäynnissä		2	9	6	6	23
Laske / Perhe ja ystävät jäisivät kotimaahan		1	16	1	4	22
Laske / Oma työ kotimaassa on riittävän mielenkiintoinen ja haastava		1	9	1	3	14
Laske / Oman kielitaidon riittämättömyys		1	15	1		17
Laske / Puolison tai lasten kielitaidon riittämättömyys			1			1
Laske / Komennukselle lähteminen vaatii liikaa järjestelyjä kotimaassa		2	8	4	2	16

Tiedot	Maa				Kaikki yhteensä
	Baltia	Itä-Eurooppa	Pohjoismaat	Venäjä	
Laske / Turvallisuus	5	26	7	7	45
Laske / Samantyyppinen kulttuuri kuin kotimaassa	1	9	3	2	15
Laske / Sijainti lähellä kotimaata	1	15		2	18
Laske / Edullinen verotus		5		2	7
Laske / Edullinen hintataso		5	1		6
Laske / Lämmin ilmasto		9	1	2	12
Laske / Hyvälle tasolle kehittynyt infrastruktuuri, hygienia, terveydenhoito, sosiaaliturva jne.	6	28	10	9	53
Laske / Kansainvälinen ympäristö (kohdemaassa paljon ulkomailta muuttaneita)	5	17	4	4	30
Laske / Muita expatriaatteja kotimaastani	1	4	1		6
Laske / Hyvät koulumahdollisuudet lapsille	2	18	7	8	35
Laske / Hyvät työllistymismahdollisuudet puolisolle	2	22	6	2	32

Tiedot	Maa				Kaikki yhteensä
	Baltia	Itä-Eurooppa	Pohjoismaat	Venäjä	
Laske / Korkeampi palkka komennuksen ajan	4	34	6	6	50
Laske / Rahallinen avustus muuttoon liittyviin kustannuksiin (omat ja perheen matkustuskulut, tavaroiden kuljettaminen, asunnon hankkiminen jne.)		29	7	6	42
Laske / Rahallinen avustus elinkustannuksissa kohdemaassa (asuminen, lasten koulutus jne.)	2	33	6	8	49
Laske / Paremmat luontoisedut kuin kotimaassa (esim. autoetu, asuntoetu)	4	19	8	1	32

Tiedot	Maa				Kaikki yhteensä
	Baltia	Itä-Eurooppa	Pohjoismaat	Venäjä	
Laske / Avustaminen muuton järjestelyissä (asunnon etsiminen, kuljetusten järjestely jne.)	5	36	10	7	58
Laske / Avustaminen vakuutusten järjestelyssä	3	25	7	5	40
Laske / Avustaminen ja neuvonta verotukseen liittyvissä asioissa	1	25	8	6	40
Laske / Terveystieteiden järjestäminen (ennen lähtöä sekä kohdemaassa)	5	38	8	8	59
Laske / Neuvonta sosiaaliturvaan liittyvissä asioissa	3	14	7	6	30

Tiedot	Maa				Kaikki yhteensä
	Baltia	Itä-Eurooppa	Pohjoismaat	Venäjä	
Laske / Orientaatiokoulutus kohdemaan kulttuuriin ja muihin kokenemiseen liittyviin asioihin	3	17	6	4	30
Laske / Kielikoulutus ennen komennusta	3	21	3	2	29
Laske / Kielikoulutus komennuksella ollessa	3	30	1	2	36
Laske / Avustaminen puolison työnhaussa kohdemaassa	1	19	6	5	31
Laske / Paikallisen tukiverkoston järjestäminen kohdemaassa	2	8	7	3	20
Laske / Avustaminen lasten koulun tai päivähoiton järjestämisessä	4	22	8	9	43

Tiedot	Maa				Kaikki yhteensä	
	Baltia	Itä-Eurooppa	Pohjoismaat	Venäjä		
Laske / Komennusmahdollisuuksien lisääminen ja suosittelu			23	4	5	32
Laske / Henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman tekeminen, johon sisältyisi komennus ja urasuunnitelma kotiyksikössä komennuksen jälkeen	5	32	11	9		57
Laske / Komennuksella jo olleiden kokemuksista kertominen esimerkiksi henkilöstölehdissä tai Insitessa	1	9		1		11
Laske / Parempi tiedottaminen komennusmahdollisuuksista	4	11		5	5	25

Keskiarvo / lähtöhalukkuus ka	Maa				Kaikki yhteensä
	Baltia	Itä-Eurooppa	Pohjoismaat	Venäjä	
Yhteensä	2,07142857	2,01086957	1,72727273	1,45	1,89864865

Keskiarvo / lähtöhalukkuus ka	Sukupuoli		Kaikki yhteensä
	m	n	
Yhteensä	1,93	1,85	1,90

Keskiarvo / lähtöhalukkuus ka	Yhteensä
Oletko koskaan asunut ulkomailla yli 6 kk?	
a	1,97
b	2,00
c	1,17
d	1,64
e	1,83
Kaikki yhteensä	1,90

Laske / lähtöhalukkuus ka	
Oletko koskaan asunut ulkomailla yli 6 kk?	Yhteensä
a	59,00
b	2,00
c	3,00
d	7,00
e	3,00
Kaikki yhteensä	74,00

Keskiarvo / lähtöhalukkuus ka	
Lasta	Yhteensä
0	1,58
1	2,05
2	2,08
3	1,50
Kaikki yhteensä	1,90

Laske / lähtöhalukkuus ka	
Lasta	Yhteensä
0	20,00
1	32,00
2	18,00
3	4,00
Kaikki yhteensä	74,00

Keskiarvo / lähtöhalukkuus ka	
Ikä	Yhteensä
<30	1,68
30-35	2,03
>35	1,88
Kaikki yhteensä	1,90

Laske / lähtöhalukkuus ka	
Ikä	Yhteensä
<30	17,00
30-35	33,00
>35	24,00
Kaikki yhteensä	74,00

Keskiarvo / lähtöhalukkuus ka	
Kuinka kauan olet työskennellyt Stora Ensolla?	Yhteensä
a	2,07142857
b	1,88888889
c	2
d	1,8
e	1,71428571
Kaikki yhteensä	1,89864865