

# **TYÖHYVINVOINTI JA ULKOMAANKOMENNUS**

## **- arvoja, asenteita, tekoja ja toimintaa**

Jaana Lisakkila

Opinnäytetyö  
Kesäkuu 2010

Terveyden edistäminen  
Ylempi AMK  
Sosiaali- ja terveysala





Tekijä(t) IISAKKILA, Jaana	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 7.6.2010
	Sivumäärä 96	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi TYÖHYVINVOINTI JA ULKOMAANKOMENNUS - arvoja, asenteita, tekoja ja toimintaa		
Koulutusohjelma Terveyden edistäminen, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) TANTTU, Anja, KUUKKANEN, Tiina, ASUNTA, Jorma		
Toimeksiantaja(t) Konserni Oyj		
Tiivistelmä <p>Kehittämistehtävän lähtökohtana oli suomalaisen kemianalan yrityksen työhyvinvointiohjelma. Tavoitteena oli selvittää, miten työhyvinvointi ja sen eri osa-alueet toteutuivat ulkomaankomennuksen aikana, sekä mitä ja miten työhyvinvointia voitaisiin kehittää expatriaattien keskuudessa. Lisäksi tavoitteena oli selvittää expatriaattien elintapoja ja koettua työkykyä.</p> <p>Tutkimusjoukkona (N=80) oli Suomesta yrityksen 12 ulkomaantoimipisteeseen lähetetyt työntekijät. Tietojen keräämiseen käytettiin määrällisen tutkimuksen menetelmää ja se toteutettiin sähköisesti Webropol- ohjelmalla. Tutkimusaika oli 28.10.- 9.11.2009. Vastausprosentti oli 74 %. Tulokset analysoitiin SPSS – tilasto-ohjelmalla. Vastaajista oli 24 % naisia ja 76 % miehiä. Vastaajista 66 % oli ensimmäisellä komennuksellaan. Nykyinen komennus oli kestänyt alle kaksi vuotta 94 %.</p> <p>Työhyvinvoinnin eri osatekijöitä ja esimiestyötä kuvaavista muuttujista muodostettiin indeksi. Kaikki indeksit korreloivat erittäin merkittävästi keskenään. Naiset olivat tyytyväisempiä asioihin, joita arvioitiin osaamis- ja terveysterveystietojen avulla. Miehet olivat tyytyväisempiä asioihin, joita arvioitiin työympäristö-, työyhteisö- ja työmotivaatioindeksillä.</p> <p>Expatriaattien elintavat olivat annettujen suositusten mukaisia valtaosalla. Eniten muutosta tapahtui liikkumisessa. Expatriaattien elintavat olivat terveellisemmät verrattuna suomalaisiin tai yrityksen Suomen henkilöstöön. Expatriaattien koettu työkyky tutkimushetkellä ja arvioitu työkyky kahden vuoden kuluttua olivat korkeat. Ne korreloivat merkittävästi kaikkien työhyvinvoinnin indeksin kanssa. Työhyvinvoinnin kaikilla osatekijöillä ja esimiestyöllä oli merkittävä vaikutus kokonaistyöhyvinvointiin ulkomaankomennuksilla. Expatriaateilta tuli erinomaisia kehittämisideoita työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Tuloksia voidaan soveltaa ainakin osittain kaikilla ulkomaankomennuksilla.</p>		
Avainsanat (asiasanat): Työhyvinvointi, koettu työkyky, työtyytyväisyys, ulkomaankomennus, expatriaatti, elintavat, well-being, international assignment, job satisfaction		
Muut tiedot: Liitteitä on 22 sivua. Liitteissä on mukana 12 sivun kyselylomake.		



Author(s) IISAKKILA, Jaana	Type of publication Master's Thesis	Date 7.6.2010
	Pages 96	Language Finnish
	Confidential ( ) Until	Permission for web publication ( X )
Title WELLBEING AT WORK AND INTERNATIONAL ASSIGNEMENTS -values, attitudes and action		
Degree Programme Health prevention –program, Master's degree		
Tutor(s) TANTTU, Anja, KUUKKANEN, Tiina, ASUNTA, Jorma		
Assigned by The Company		
Abstract: <p>The purpose of this thesis was to evaluate the wellbeing –program of a Finnish chemical company. The aim was to examine how wellbeing and its different subcategories were observed during the employees' expatriate periods and how the wellbeing programmes for expatriates could be developed. A further purpose of the thesis was to find out the lifestyle and health-related behaviours changed during the international assignment and what the self estimated working ability was at that moment and two years later.</p> <p>The target population (N=80) was all the Finnish expatriates of the company who worked in international assignments in 12 different countries. The data was collected between the 28<sup>th</sup> of October and 9<sup>th</sup> of November 2009 by using the Webropol -programme™. The collected data was analysed by using the SPSS-statistical programme™. The response return rate was 74% out of which number 24 % were female and 76 % male. The 66% of the respondents were on their first international assignment. In the most cases (94 %) it had lasted less than two years.</p> <p>All the wellbeing indexes correlated very strongly with each other. The female expatriates were more satisfied the matters that were evaluated with the competence and health services –indexes. The male expatriates were more satisfied with the matters that were evaluated with the leadership, work community, working environment and work motivation–indexes.</p> <p>The expatriates' life style and health-related behaviours did not change significantly during the international assignment. When the expatriates' life style and health-related behaviours were compared to those of an average Finnish person or to the other employees in the company, those of the expatriates were healthier. The expatriates' self-estimated working ability at the questionnaire moment and two years later was higher than among the other employees in the company. The self-estimated working ability at that moment and two years later correlated very strongly with all the wellbeing indexes. All parts of the wellbeing programme and management operations had a great influence on the total work wellbeing. The expatriates had excellent ideas of how to develop wellbeing during international assignments. The results can be applied, at least to some extent, with all international assignments.</p>		
Keywords: wellbeing at work, job satisfaction, self-evaluated working ability, expatriates, international assignment		
Miscellaneous: Includes 22 pages of appendixes of which 12 pages constitute the questionnaire.		

## SISÄLTÖ

1 OMA MAA MANSIKKA – MUU MAA MUSTIKKA, VAI PÄINVASTOIN.....	4
2 EKSPATRIAATIN TYÖHYVINVOINTI ULKOMAAKOMENNUSKSELLA.....	6
2.1 Ekspatriaatti: kuka ja minkäläinen?.....	6
2.2 Erilaisia ekspatriaatteja ja erilaisia motiiveja.....	7
2.3 Työhyvinvointi ulkomaankomennuksella.....	9
2.3.1 Perhe ja puoliso.....	9
2.3.2 Kulttuuri ja persoonallisuuspiirteet.....	10
2.3.3 Ekspatriaattien itse arvioitu terveys ja ulkomaankomennuksen terveysriskit.....	11
2.4 Suomalaisyriyten ulkomaankomennuspolitiikka.....	12
2.5 Konserni Oyj:n ulkomaankomennuspolitiikka.....	13
2.6 Työhyvinvointi ja sen osatekijät.....	14
2.6.1 Esimiestyö ja johtaminen.....	16
2.6.2 Työympäristö.....	18
2.6.3 Työyhteisö.....	18
2.6.4 Työmotivaatio.....	20
2.6.5 Osaaminen.....	22
2.6.6 Terveys.....	23
2.6.7 Työhyvinvoinnin vastuut Konserni Oyj:ssä.....	24
3 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TARKOITUS JA TAVOITTEET.....	24
4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS.....	25
4.1 Tutkimuksen kulku.....	25
4.2 Tietojen hankinta.....	26
4.3 Esitestaus.....	26
4.4 Varsinainen kyselytutkimus.....	27
4.5 Tietojen käsittely.....	28
5 TULOKSET.....	29
5.1 Tutkittavien sosiodemografia.....	30
5.2 Työhyvinvoinnin osa-alueiden tuttuus ja toteutuminen ulkomaankomennuksen aikana.....	30
5.2.1 Esimiestyö ja johtaminen.....	32
5.2.2 Työympäristö.....	33
5.2.3 Työyhteisö.....	34
5.2.4 Työmotivaatio.....	36
5.2.5 Osaaminen.....	37
5.2.6 Terveyspalvelut.....	38
5.3 Ekspatriaattien näkemys työhyvinvoinnin kehittämisestä.....	39
5.4 Elintavat.....	40

5.4.1 Ravitsemustottumukset.....	40
5.4.2 Liikunta.....	41
5.4.3 Uni.....	42
5.4.4 Nautintoaineet.....	43
5.4.5 Työaika ja ylityöt.....	44
5.4.6 Sosiaaliset suhteet, verkostoituminen ja vapaa-aika.....	45
5.5 Ekspatriaattien syyt hakeutua ulkomaankomennukselle.....	46
5.6 Ekspatriaattien odotukset ulkomaankomennukselta.....	46
5.7 Koettu työkyky tällä hetkellä ja kahden vuoden kuluttua.....	46
6 POHDINTA.....	48
6.1 Kehittämistehtävän toteutus.....	49
6.2 Lähteet.....	49
6.3 Kehittämistehtävän luotettavuusanalyysi.....	50
6.4 Menetelmä.....	54
6.5 Tutkimuksen eettisyys.....	55
6.6 Kehittämistehtävänä tavoitteiden toteutuminen.....	55
6.6.1 Sosiodemografia.....	56
6.6.2 Oliko Konserni Oyj:n työhyvinvointi ja sen eri osa-alueet tuttuja yrityksen ekspatriaateille?.....	56
6.6.3 Miten ekspatriaatit kokivat työhyvinvoinnin ja sen eri osa-alueiden toteutuneen asemamaissa? Mitä ja miten he halusivat kehittää sitä?.....	57
6.6.4. Minkälaisia olivat ekspatriaattien elintavat ulkomaankomennuksen aikana verrattuna a) suosituksiin b) elintapoihin Suomessa ennen komennusta?.....	59
6.6.5 Minkälaiseksi ekspatriaatit kokivat työkykynsä tutkimus hetkellä ja kahden vuoden kuluttua?.....	62
6.6.6 Miksi ekspatriaatit olivat hakeutuneet ulkomaankomennukselle? Mitä ekspatriaatit odottivat ulkomaankomennukselta?.....	62
6.7 Johtopäätökset ja suositukset.....	64
LÄHTEET.....	67
LIITTEET.....	73
Liite 1. Suositukset ravitsemuksesta, terveysliikunnasta, unesta ja alkoholista.....	73
Liite 2. Esitiedote ja liitetiedosto henkilöstöasiantuntijoille tulevasta kyselytutkimuksesta.....	74
Liite 3. Pyyntö esitestajilla.....	76
Liite 4. Muistutus henkilöstöasiantuntijoille tulevasta kyselytutkimuksesta.....	78
Liite 5. Tiedote ekspatriaateille tulevasta tutkimuksesta.....	79
Liite 6. Muistutus ekspatriaateille menossa olevasta tutkimuksesta.....	80
Liite 7. Tiedote vastaamattomille ekspatriaateille tutkimusajan pidentämisestä.....	81
Liite 8. Kiitos kyselyyn vastaamisesta.....	82

Liite 9. Kyselylomake.....	83
Liite 10. Työhyvintointi-indeksit.....	96

## KUVIOT

KUVIO 1. Työhyvinvoinnin osatekijät.....	15
KUVIO 2. Konserni Oyj:n työhyvinvoinnin osatekijät.....	16
KUVIO 3. Työntekijän osallistuminen kehittämistyöhön ja sen vaikutus yksilöön.....	19
KUVIO 4. Eri maissa työskentelevät Konserni Oyj:n ekspatriaattit.....	28
KUVIO 5. Konserni Oyj:n ekspatriaattien ikäjakauma.....	30
KUVIO 6. Työhyvinvoinnin osa-alueiden tuttuus ekspatriaattien keskuudessa.....	31
KUVIO 7. Esimieheltä saatu tuki työnteolle asemamaassa.....	37
KUVIO 8. Esimieheltä saatu palaute.....	37
KUVIO 9. Ekspatriaattien ravitsemustottumukset ulkomaankomennuksen aikana verrattuna ravitsemussuosituksiin.....	40
KUVIO 10. Ekspatriaattien liikuntatottumukset ulkomaankomennuksen aikana verrattuna terveystuottamussuosituksiin.....	41
KUVIO 11. Ekspatriaattien unen pituus ulkomaankomennuksen aikana verrattuna suosituksiin.....	42
KUVIO 12. Ekspatriaattien alkoholin käyttö ulkomaankomennuksen aikana verrattuna suosituksiin.....	44
KUVIO 13. Koettu työkyky tällä hetkellä .....	47
KUVIO 14. Arvioitu työkyky kahden vuoden kuluttua.....	47

## TAULUKOT

TAULUKKO 1. Esimiesindeksin eri tekijät.....	33
TAULUKKO 2. Asemamaan työympäristö.....	34
TAULUKKO 3. Perustehtävä, työn organisointi, pelisäännöt ja vastuukanto.....	35
TAULUKKO 4. Vuorovaikutus, toiminnan arviointi ja kehittäminen.....	35
TAULUKKO 5. Tavoitteet, kehittymismahdollisuudet, palkitseminen ja työyhteisön tuki.....	36
TAULUKKO 6. Osaaminen, työn haastavuus, perehdytys ja koulutus.....	38
TAULUKKO 7. Terveyspalveluiden järjestelyt, sisältö, taso ja tietopaketti.....	39
TAULUKKO 8. Liikunnan harrastaminen ulkomaankomennuksen aikana.....	42
TAULUKKO 9. Unen pituus ja laatu.....	43
TAULUKKO 10. Nautintoaineiden käyttö ulkomaankomennuksen aikana.....	44
TAULUKKO 11. Työhön käytetty aika ja ylityöt.....	45
TAULUKKO 12. Sosiaaliset suhteet ja verkostoituminen.....	45
TAULUKKO 13. Koettu työkyky tällä hetkellä ja indeksit.....	48
TAULUKKO 14. Arvioitu työkyky kahden vuoden kuluttua ja indeksit.....	48

## **1 OMA MAA MANSIKKA – MUU MAA MUSTIKKA, VAI PÄINVASTOIN?**

Kehittämistehtävän lähtökohta oli suomalaisen, kemian teollisuuden alaan kuuluvan, Konserni Oyj:n (nimi muutettu) työhyvinvoinnin kokonaisuus ja siihen kuuluvat osatekijät. Työhyvinvoinnin kokonaisuus ja siihen liittyvät osatekijät julkaistiin ja jalkautettiin yhtiössä virallisesti helmikuussa 2009. Sitä edelsi runsaan vuoden kestänyt suunnittelu- ja kehittämistyö. Suunnittelussa oli mukana työhyvinvoinnin asiantuntijoita sekä yhtiön sisältä että ulkopuolelta. Työhyvinvoinnin kokonaisuus ja sen osatekijät koskevat koko konsernia. Konserni Oyj:ssä työhyvinvointi ei ole käsite vaan tapoja toimia ja osa jokapäiväistä työtä.

Tämän kehittämistehtävän päätavoitteena oli selvittää, miten työhyvinvointi toteutuu ulkomaankomennuksen aikana ja miten sitä voitaisiin kehittää ulkomaankomennuksilla. Kehittämistehtävässä evaluoitiin työhyvinvoinnin toimintaohjelmaa ja siihen kuuluvia toimintoja ja tapoja, joiden tavoitteena on tuottaa ja edistää työhyvinvointia Konserni Oyj:n henkilöstölle. Kehittämistehtävän tutkimusjoukko oli Suomesta ulkomaille lähetetyt yhtiön työntekijät, joiden ulkomaankomennus kesti korkeintaan viisi vuotta. Kehittämistehtävässä käytettiin tietojen keräämiseen määrällisen tutkimuksen menetelmää. Kyselytutkimus toteutettiin Internet-pohjaisen Webropol- kyselyohjelman avulla.

Työhyvinvointi osa kokonaisvaltaista hyvinvointia. Se syntyy työssä ja siihen vaikuttavat lukuisat eri osatekijät. Työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus, joka saattaa muuttua nopeastikin. Aiheena se on aina ajankohtainen. Työhyvinvointia on tutkittu monesta eri näkökulmasta, samoin siihen vaikuttavia osatekijöitä. Erityisen haastavaa työhyvinvoinnin ylläpitäminen on ulkomaankomennuksen aikana vieraassa kulttuurissa.

Työhyvinvointitutkimuksen tavoitteena on tunnistaa, arvioida ja poistaa työympäristössä esiintyvät epäkohdat ja vaaratekijät. Lisäksi tavoitteena on edistää hyvien työolojen syntymistä ja työn hallintaa sekä parantaa yksilöiden mahdollisuuksia selviytyä työssään. Työhyvinvointitutkimuksen päämääränä on kehittää työyhteisöjä ja työpaikkoja tuomalla esiin ongelmia ja vaaratekijöitä, tunnistamalla mahdollisia uusia

riskitekijöitä sekä tuottamalla niiden hallintaan ja poistamiseen hyviä käytäntöjä työpaikka- ja valtakunnantason päätöksenteon tueksi. Tutkimuksen tulee lisäksi parantaa yksilöiden, työyhteisöjen ja yhteiskunnan tuottavuutta ja edistää kansainvälistä kilpailukykyä. (Työhyvinvointitutkimus 2005,18.)

Myös ekspatriaatteja eli ulkomailla työskenteleviä työntekijöitä on tutkittu monesta eri näkövinkkelistä kuten esimerkiksi ekspatriaattien, puolison ja lasten sopeutumista asemamaahan, sopeutumisstrategioita, stressiä, sairauksia ja kotiinpaluuta. Aikaisempien tutkimusten perusteella tiedetään, että ennenaikainen kotiinpaluu, heikot työsuoritukset asemamaassa ja komennuksen jälkeinen henkilöstön vaihtuvuus on merkki epäonnistuneesta ulkomaankomennuksesta. Lisäksi niistä on huomattavia kuluja yritykselle. Ekspatriaatit uskovat usein, että heidän henkilökohtainen panoksensa ulkomaankomennukseen ei ole ollut kannattavaa. Seitsemän kymmenestä ekspatriaatista uskoo ulkomaankomennuksella olleen kielteisen vaikutuksen komennuksen jälkeiseen työuraansa. (Black, Gregersen, Mendenhall & Stroh 1999.)

Työhyvinvointi, sen ylläpitäminen ja kehittäminen on osa omaa työtäni. Uudenlainen kiinnostus aiheeseen heräsi, kun itselleni tarjoutui tilaisuus lähteä ekspatriaatin puolisona ulkomaille. Muuttoa suunnitellessa ja tehdessä törmäsin asioihin, jotka herättävät mielenkiintoa ja ihmetystä. Keskustellessani ekspatriaattien ja heidän puolisoitensa kanssa, tiesin, että aiheeseen syventymällä, voin omalta osaltani edesauttaa (työ)hyvinvoinnin toteutumisessa ulkomaankomennuksella.

Hakiessani taustatietoja kehittämistehtävääni varten ekspatriaattien kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista eri hakukoneilta, tulos oli laiha (Duque 2009). Tästä johtuen teoreettiset taustatiedot on koottu eri tutkimuksista ja selvityksistä, joissa on käsitelty jotakin työhyvinvoinnin osa-aluetta ja ulkomaankomennusta. Jokainen tietää, kuinka tärkeätä työhyvinvointi on ja miten se vaikuttaa työn tuloksiin. Miksi se ei siis vaikuttaisi myös ulkomaankomennuksen aikana? Tästä syystä kehittämistehtäväni antaa aivan uutta tietoa ekspatriaateista ja heidän työhyvinvoinnistaan. Kehittämistehtävän tuloksia voidaan hyödyntää kaikkien ekspatriaattien työhyvinvoinnin kehittämisessä.



## 2 EKSPATRIAATIN TYÖHYVINVOINTI ULKOMAANKOMENNUKSELLA

Tässä teoreettisessa taustaosissa käsitellään kehittämistehtävän aiheeseen liittyvät käsitteet ja niiden määritelmät sekä tavoitteet ja päämäärät niin yleisellä tasolla kuin Konserni Oyj:n näkökulmasta (ekspatriaatti, työhyvinvointi ja ulkomaankomennus). Lisäksi luvussa tarkastellaan aikaisempia aiheeseen liittyviä tutkimuksia ja niiden tuloksia.

### 2.1 Ekspatriaatti: kuka ja minkälainen?

Ekspatriaatilla tarkoitetaan kotimaan ulkopuolella toimivaa työntekijää, työharjoittelussa olevaa opiskelijaa tai ylipäätään ulkomailla työskentelevää henkilöä. Vastaava sana on englannin kielessä *expatriate*. Ekspatriaatti sana muodostuu latinankielen sanoista *ex= ulos* ja *patria = isänmaa*. (Kotimaisten kielten tutkimuskeskus 2009.) *Patria* -sanasta voidaan muodostaa useita johdannaisia, esim. repatriaatti = ulkomailta kotiutettava, inpatriaatti = (isäntä)maassa työskentelevä ulkomaalainen henkilö (Salmi & Linkomies 1981).

Yritykset lähettävät työntekijöitään ulkomaille monesta syystä mm. varmistaa teknisen ja hallinnollisen tietotaidon, valvomaan töiden toteutumista suunnitelmien mukaan sekä koordinoimaan tärkeitä yritystoimintoja, kuten esim. paikallisten sopimusten tekemistä alihankkijoiden kanssa (Torbiörnin 1976, 50–54). Lisäksi työntekijöitä lähetetään ulkomaankomennuksilla silloin, kun yritys hakee uusia markkinoita, käynnistää toimintaansa asemamaassa tai vie emoyrityksen toimintatapoja ulkomaiseen tytäryhtiöön (Laine 2006).

Ulkomaankomennuksille yritykset valitsevat parhaat työntekijänsä. Yleensä yritykset valitsevat vastuunkantajiksi ja vetäjiksi kokeneet ja iäkkäämmät työntekijät. Nuoria, uraorientoituneita ja kyvykkäitä työntekijöitä valitaan mukaan, jotta he saavat kokemusta ulkomaankomennuksesta. (Adlerin 1997, 235.)

Riitta Metsäsen (2006) väitöskirjan mukaan, ulkomaankomennukselle lähtevän tulee olla ”Jalat maassa” – asenteella varustettu, psyykkisesti tasapainoinen henkilö, jolla on kärsivällisyyttä. Lisäksi hänellä tulee olla kaaoksen sietokykyä, persoonallisuudeltaan hänen tulee olla sopeutuva ja avoin (Metsänen 2006).

Tyypillinen Suomesta Eurooppaan lähtenyt ekspatriaatti oli vuonna 2008 verkkokyselynä toteutetun Työntekijänä Euroopassa – tutkimuksen mukaan vuoden 2004 jälkeen lähtenyt, kokopäivätyössä käyvä (75 %), 1970-luvulla syntynyt (61 %) nainen (77 %), joka oli kotoisin pääkaupunkiseudulta tai jostakin suuresta kaupungista (75 %) ja hän oli muuttanut johonkin suurimmista EU – maista (UK, Saksa, Belgia, Ranska, Espanja, 87 %). Ekspatriaateista 72 % ei ollut naimisissa eikä heillä ollut lapsia (76 %). Tämän kyselyn tulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä, mutta vastaukset kertovat koulutettujen suomalaisten kokemuksista ulkomailla. (Koikkalainen 2008.) Tyypillinen suomalaisen yrityksen palveluksessa oleva ekspatriaatti on 30–40 – vuotias, avo- tai avioliitossa oleva mies, jolla on yksi tai kaksi pientä lasta sekä teknisen alan koulutus (Suutari & Brewster 1998).

## 2.2 Erilaisia ekspatriaatteja ja erilaisia motiiveja

Ekspatriaatteja voidaan luokittelua mm. erilaisten motivaatiotekijöiden, luonteenpiirteitten ja erilaisten muutosulottuvuuksien kautta. Furnham (1997,650) luokittelee ekspatriaatit ”Vedä ja työnnä” – motivoituneihin. ”Vedä” – motivoitunutta henkilöä voi vetää esimerkiksi toisen maan ilmasto tai korkeampi elintaso. ”Työnnä” – motivoituneet ovat henkilöitä, joita esimerkiksi rotusyrjintä tai epävakaa poliittinen tilanne työntää pois omasta maasta. ”Vedä” – motivoituneiden on todettu sopeutuvan ”Työnnä” – motivoituneita paremmin asemamaan kulttuuriin.

Van Oudenhoven, van der Zee ja van Kooten (2001, 467) luokittelevat ekspatriaatti – tyyppit niiden luonteenpiirteiden mukaan, jotka määrittävät heidän suhdettaan pääkonttoriin ja asemamaassa sijaitsevaan yrityksen toimipisteeseen. 1. ”Vapaa edustaja” ei tunne erityistä lojaaliutta kumpaakaan yritystä kohtaan. Tälle tyyppille on ominaista joustavuus ja seikkailunhalu 2. ”Going native” – tyyppi tuntee voimakasta lo-

jaaliutta paikalliseen yritykseen, mutta ei paljoakaan pääkonttoriin. Tälle tyyppille on ominaista ulospäin suuntautuneisuus ja kyky tuntea kulttuurista empatiaa. 3. ”Sydän pääkonttorilla” – tyyppi tuntee vähän lojaaliutta paikalliseen yritykseen, mutta paljon pääkonttorille. Tällainen tyyppi on sitoutunut yritykseen ja hän on sinnikäs. 4. ”Kaksoiskansalaiset” eivät tunne lojaaliutta kumpaakaan yritystä kohtaan. Heille on tyyppilistä avoimuus ja toimintaan suuntautuminen.

Furnham ja Bochner (1986, 150) ryhmittelevät ekspatriaatit muutosten ulottuvuuksien mukaan. Yksi ulottuvuus on maantieteellinen välimatka kodin ja toisen kulttuurin välillä, johon kuuluvat mm. ilmaston- ja kulttuurinmuutokset. Toinen ulottuvuus on muutoksen määrä, johon kuuluvat laadullinen ja määrällinen muutos sekä tiedollinen että käyttäytymisnäkökulma. Kolmantena ulottuvuutena on ajanjakson pituus, jonka ekspatriaatti on vieraassa maassa, esimerkiksi viiden vuoden komennusperiodi. Neljäs ulottuvuus on lähdön ns. vapaaehtoisuus; ulkomaankomennushan voi myös olla ylemmän tahon määräys.

Valvontatöissä olevan ekspatriaatin rooli on kaksijakoinen: hän joutuu täyttämään sekä pääkonttorin että asemamaan toimipisteen odotukset ja vaatimukset näiden vielä yleensä ollessa toisistaan eriävät. Ongelmia saattavat aiheuttaa epäselvät ja moniselitteiset pääkonttorin odotukset, kommunikaatiovaikeudet, ristiriidat yrityksen ja henkilökohtaisten intressien ja/tai arvojen välillä, epävarmuus tulevaisuuden suhteen sekä ongelmat puolison ja perheen sopeutumisessa. (Torbiörnin 1976, 50–54.)

Hofstede (1993, 322–324) on todennut, että ulkomailla toimivan johtajan työn tulokellisuutta voi olla vaikea arvioida pääkonttorista käsin, tehtävien monimuotoisuuden vuoksi. Johtaja, jolla on heikko tai puutteellinen kulttuurien välisten vuorovaikutustaitojen hallinta, voi aiheuttaa yritykselle mittamatonta vahinkoa sekä runsaasti lisäkuluja.

## 2.3 Työhyvinvointi ulkomaankomennuksella

Työhyvinvointi on suomalainen käsite, joka on erittäin laaja ja poikkitieteellinen. Tästä syystä, aiheesta oli vaikeata löytää ulkomaisia artikkeleita esim. hakusanoilla well-being at work aboard/over sea work/international assignement. Tässä luvussa esitetyt asiat kerättiin tutkimuksista, joissa käsiteltiin ulkomaankomennusta, hyvinvointia, ulkomaankomennukselle sopeutumista, työtyytyväisyyttä, työn kuormittavuutta ja terveyttä.

### 2.3.1 Perhe ja puoliso

Työntekijän työn kuormittavuus vaikuttaa myös puolison hyvinvointiin. Voimakkaasti kuormittavassa työssä olevan henkilön puoliso koki hyvinvointinsa huonommaksi verrattuna henkilöön, jonka puoliso oli vähemmän kuormittavassa työssä. Miehen kokema työ – perhe -ristiriita heijastui kielteisesti naisen hyvinvointiin tilanteessa, jossa miehen työ oli naisen työtä kuormittavampaa. Naisen kuormittavalla työllä ei ollut vaikutusta miehen hyvinvointiin. (Kinnunen & Mauno 2005.)

Laajassa kansainvälisessä, yli 700 työpaikkaa koskevassa selvityksessä, jossa tarkasteltiin sekä hyviä johtamisen käytäntöjä (mm. palkitseva ilmapiiri, jatkuva koulutus, luottamuskulttuuri) että perheystävällisiä käytäntöjä (mm. joustavat työajat, lasten hoitopalvelujen tukeminen, etätyö) todettiin, että työn ja perheen hyvä yhteensovittaminen lisää henkilöstön sitoutumista ja hyvinvointia ja voi tätä kautta edistää työn tuottavuutta. Tutkimuksen johtopäätös oli, että hyvin johdetuissa ja tuottavissa yrityksissä työskenneltiin viisaammin, ei kovemmin. (Bloom, Kretschmer & Reenen 2005.)

Haslberger & Brewster (2008) totesivat tutkimuksessaan, että perheen rooli oli isäntämaahan asettumisessa monimutkainen ja monipiirteinen prosessi, jota voidaan tietoisesti parantaa sekä perheen omasta että yrityksen toimesta.

### 2.3.2 Kulttuuri ja persoonallisuuspiirteet

Routamaa, Hautala ja Tsutzuki (2008) totesivat artikkelissaan suomalaisista ja japanilaisista ekspatriaateista, että kulttuuriin pohjautuvilla tekijöillä on merkittävä vaikutus henkilöiden arvomaailmaan. He totesivat myös, että yksilöillä on arvoja, jotka ovat samanlaisia eri kulttuureissa ts. yleismaailmallisia arvoja. Lisäksi he totesivat, että samoilla persoonallisuustyypeillä oli eroja, kun he toimivat erilaisissa kulttuureissa ts. ympäröivä kulttuuri aktivoi eri tavalla persoonallisuuden eri osatekijöitä. Tutkijoiden mielestä ero oli suurempi nimenomaan persoonallisuustyypeissä kuin itse kulttuureissa. Juuri tästä johtuen mm. johtamisen suurimpana haasteena onkin erityyppisten persoonallisuuksien ja arvojen tuntemus sekä kulttuurin vaikutuksen ymmärtäminen niihin. Tutkijat totesivatkin, että erilaiset kulttuurien, arvojen ja persoonallisuustyyppien väliset suhteet, tekevät ekspatriaattien työstä erittäin vaativan ja haastavan.

Kulttuuriälyllä tarkoitetaan henkilön osittain opittuja, osittain luontaisia ominaisuuksia, joilla yksilö havaitsee kulttuurisia eroja, haasteita ja vivahteita. Henkilö, jolla on hyvä kulttuuriäly, pystyy tarvittaessa ottamaan huomioon kulttuurisia eroja ja toimimaan tilanteeseen sopivalla tavalla ja siten välttämään väärinkäsityksiä. (Sinkkonen 2009, 41.) Ekspatriaatin **persoonallisuus** vaikuttaa kulttuuriälyyn, monikansalliseen sopeutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Ekspatriaatin **kulttuuriälykkyydellä** on merkittävä vaikutus ekspatriaatin työtyytyväisyyteen ja monikansalliseen kulttuuriin sopeutumisessa. Lisäksi **työtyytyväisyys** vaikuttaa ekspatriaatin monikulttuurilliseen sopeutumiseen ulkomaankomennuksella. (Naresh, Raduan & Subramaniam 2008.) Ekspatriaatin hyvä empatiakyky, sosiaalisuus ja sosiaaliset suhteet saattavat ennustaa onnistumista ulkomaankomennuksella (Gabel, Dolan & Cerdin 2005).

Työyhteisön sosiaalisuudella ja työtyytyväisyydellä oli positiivinen vaikutus ekspatriaatin sopeutumisessa kansainvälisessä työkomennuksessa. Yrityksissä tulisivin varmistaa, että henkilöstöpolitiikka ja työyhteisöjen sosiaaliset käytännöt tukevat ekspatriaattien työtyytyväisyyttä ja sopeutumista komennuksen aikana. (Ching-Hsiang & Hung-Wen 2008.)

### 2.3.3 Ekspatriaattien itse arvioitu terveys ja ulkomaankomennuksen terveysriskit

Ekspatriaattien itse arvioitu terveys oli korkeampi verrattuna Britannian ja Uuden-Seelannin väestön itse arvioituun terveyteen. Yleinen terveys ei ollut yhteydessä komennuksen pituuteen, mutta se oli yhteydessä fyysiseen aktiivisuuteen. Lähi-idän ekspatriaateilla oli matalammat itse arvioidut terveystilastukset ja tupakointi oli yleisempää. (Matthews & Nelson 2004.)

Sukupuolella saattaa olla merkitystä itse arvioituun terveyteen maasta muuttajien keskuudessa. Suomalaiset Ruotsiin muuttaneet naiset arvioivat terveytensä sekä suomalaisia että ruotsalaisia naisia matalammaksi. Ruotsiin muuttaneet miehet arvioivat terveytensä korkeammaksi verrattuna Suomessa asuviin suomalaismiehiin, mutta he arvioivat terveytensä matalammaksi verrattuna Ruotsissa asuvien miesten itse arvioituun terveyteen. (Westman, Martelin, Härkänen, Koskinen & Sundqvist 2008.)

Isossa ruotsalaisessa väestötutkimuksessa, joka käsitteli maahan muuttajien terveyttä, todettiin, että, mitä vanhempana maahan muutto tapahtui tai, mitä lyhyemmän ajan he olivat olleet maassa, sitä huonompi oli maahan muuttajien itse arvioitu terveys (Leão, Sundqvist, Johansson & Sundqvist 2009).

Ekspatriaattien pitkäaikainen oleskelu ulkomailla lisää riskiä sairastua mm. erilaisiin infektioauteihin (Hochberg & Ryan 2004). Erityisesti ekspatriaattien terveydentilaan tulee kiinnittää huomiota silloin, kun muutto tapahtuu kehittyneestä maasta kehitymättömään maahan. Ekspatriaattien terveyttä vaarantavat onnettomuudet, erityisesti liikenne- ja vapaa-ajan onnettomuudet, turvallisuusriskit (kidnappaus, väkivalta), veden laatu, ruuan hygieenisuus, ilman laatu ja psykososiaalisiin (ihmissuhteet, työkuorma) tekijöihin liittyvät asiat. (Jones 2000.)

Koti-ikävä ja uuteen kulttuuriin mukautuminen saattavat aiheuttaa ekspatriaateille psyykkistä stressiä. Sosiaalinen tuki ja yksilön psyykkiset voimavarat edesauttavat ja isäntämaassa koettu syrjintä heikentää stressistä selviytymistä. (Tartakovsky 2007.)

## 2.4 Suomalaisyritysten ulkomaankomennuspolitiikka

Suomalaiset suuryritykset ovat suuntautuneet voimakkaasti ulkomaille. Ilman ripeää kasvua ulkomaille kotimainen työllisyys olisi voinut olla uhattuna. (Piekkola 2008 b, 71–71.) Ulkomailla toimivan henkilöstön määrä on kasvanut suomalaisissa yrityksissä noin 400 000:een vuodesta 1995 (Piekkola 2008 a, 11). Suomessa sijaitsevilla konserniyhtiöillä oli lähes 5 000 tytäryhtiötä ulkomailla vuonna 2007. Näistä noin 10 prosenttia sijaitsi Aasiassa, 5 prosenttia Pohjois-Amerikassa ja loput sijaitsi Euroopan unionin alueella. (Tilastokeskus 2009.)

Ulkomaankomennus tarkoittaa sitä, että yrityksen työntekijä siirtyy työskentelemään saman yrityksen ulkomaan toimipisteeseen (Viitala 2007, 299). Työntekijän lähettämistä säätelevässä laissa todetaan, että työntekijä lähetetään lähettävän yrityksen työhön, työnantajan ja työntekijän välillä tehdyn sopimuksen nojalla samaan yritysyhtymään kuuluvaan yritykseen. Työntekijä voidaan lähettää myös toisen yrityksen käyttöön, jos kyseessä on työvoiman vuokrausta tai välitystä harjoittava yritys. (Laki lähetetyistä työntekijöistä 1146/1999.)

Viitalan (2007, 312) mukaan kansainvälisten henkilöstöasioiden hoito poikkeaa kotimaan henkilöstöasioiden hoitamisesta mm., siksi että:

- niihin liittyy monia yksityiskohtia ja toimenpiteitä
- ne vaativat laajaa tarkastelukulmaa ja tiedonhankintaa
- ne koskettavat työntekijän elämää laajasti ja monesti myös työntekijän perheen asioita
- ne ovat vaihtelevia ja monimutkaisia.

Ulkomaankomennusprosessin tulisi olla osa yrityksen muita henkilöstöprosesseja sekä ulkomaankomennussuhteiden johtaminen ja hallinta osa yrityksen henkilöstöpolitiikkaa. Tutkituista suomalaisyrityksistä noin 60 %:lla ulkomaankomennusprosessi oli kuvattu kirjallisesti. Ulkomaankomennuspolitiikka oli lähes 85 %:ssa yrityksissä kirjallisena. (Laine 2006.)

Yritysten ulkomaankomennuspolitiikassa tulisi olla määritettynä se, miksi komennukselle lähetetään sekä kaikkien prosessissa toimivien roolit ja vastuut (Saviaro & Helaniemi 2009, 19). Lisäksi se voi sisältää palkanmaksun periaatteet, toimintaohjeet lähtijän ja puolison soveltuvuustestauksesta, turvallisuusohjeita ja – koulutusta, etukäteisvalmennuksen lähtijälle, puolisolle ja lapsille, paluuprosessin kuvauksen, paluun jälkeiset tehtävät, paluun jälkeinen urakehitys, jne. . ( Laine 2006.)

## **2.5 Konserni Oyj:n ulkomaankomennuspolitiikka**

Konserni Oyj:n liiketoiminnalliset lähtökohdat määrittävät tarpeen ulkomaankomennuksille. Ulkomaankomennus on lisäksi tärkeä osa henkilöiden kehittämistä ja tehtäväkiertoa. Konserni Oyj näkee työskentelyn ulkomailla merkittävänä tapana kartuttaa työntekijöiden ammatillista osaamista ja kokemusta sekä lisätä toimintatapojen tuntemista ja yhteistyötä koko konsernin sisällä. Kansainvälistä kokemusta arvostetaan lisäksi yhtenä tekijänä valittaessa henkilöitä johtotehtäviin. Ulkomaankomennuspolitiikan tarkoituksena on varmistaa, että yhtiössä noudatetaan yhdenmukaisia linjauksia ja tehokkaita toimintatapoja ulkomaankomennuksia suunniteltaessa ja toteutettaessa (Konserni Oyj:n ulkomaankomennuspolitiikka 2009.)

Tässä kehittämistehtävässä käsitellään ns. pitkäkestoista ulkomaankomennusta. Pitkäkestoinen ulkomaankomennus kestää vähintään kuusi kuukautta, mutta enintään viisi vuotta. Viiden vuoden ulkomailla työskentelyn jälkeen työntekijä siirtyy yleensä paikalliseksi työntekijäksi asemamaan yhtiön palvelukseen, jos työntekijä on työskennellyt kyseiset viisi vuotta samassa asemamaassa. (Konserni Oyj:n ulkomaankomennuspolitiikka 2009.)

Ulkomaankomennusperiaatteissa on selvästi määritelty, miten prosessi etenee ja mitä se sisältää. Henkilöstöä ulkomaankomennuskohteisiin voidaan hakea yhtiön sisäisellä tai ulkoisella haulla. Projektit ovat kuitenkin, varsinkin alkuvaiheessa, salaisia, joten henkilöstöä voidaan hakea myös henkilökohtaisella lähestymisellä eli sopivalle henkilölle tarjotaan työtä projektissa. Henkilöiden valintaprosessiin osallistuu



yhtiön eri tahoja. Prosessin alkuvaiheessa lähtijälle selvitetään komennuksen tavoitteet ja vaatimukset. Myös perheen halukkuus ja mahdollisuuden osallistua ulkomaankomennukseen selvitetään tarkoin. Sekä lähtijälle että perheenjäsenille tehdään ennen komennusta terveystarkastukset. (Konserni Oyj:n ulkomaankomennuspolitiikka 2009.)

Ulkomaankomennusperiaatteissa on määritelty mm.: tutustumismatka asemamaahan, valmennukset, kielikoulutus ja muu perehtyminen asemamaahan, passit ja työluvat, asuminen ulkomaankomennuksella, matkustaminen asemamaahan sekä meno- ja paluumuuttoon liittyvät määräykset. Periaatteista löytyvät asemamaan työskentelyyn liittyviä asioita sekä komennusmatkavakuutukseen, sairaanhoitoon, lasten koulutukseen ja puolison kielikoulutukseen liittyviä asioita. Lisäksi Ulkomaankomennusperiaatteissa on käsitelty verotus-, eläke- ja sosiaaliturva-asioita, komennuksen ennen aikaista päättymistä ja paluuta kotimaahan. (Konserni Oyj:n ulkomaankomennuspolitiikka 2009.)

## **2.6 Työhyvinvointi ja sen osatekijät**

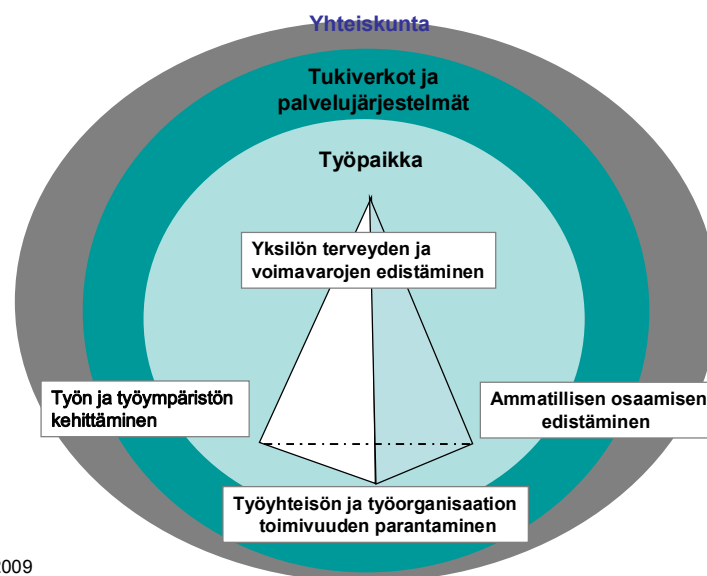
Työhyvinvointi on lakiin perustuvaa toimintaa. Työterveyshuoltolaissa (1383/2001, 3§) määritellään työterveyshuoltokäytännön periaatteet ja työpaikkojen työkykyä ylläpitävän toiminnan periaatteet. Työturvallisuuslaissa (738/2002, mm.12§, 8 kohta) on määritelty työnantajan velvollisuuksia ja työterveyshuollon sisältöä. Saman lain eri pykälissä on määritelty myös työntekijän velvollisuuksia itsensä ja toisten huolehtimisesta työpaikalla (738/2002). Kaikilla näillä lain eri pykälillä on merkitystä kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin. Valtioneuvoston periaatepäätöksessä Työterveyshuollon kehittämislinjat vuoteen 2015 asti, on painopisteiksi määritetty työelämän parantaminen, työkyvyn ylläpitäminen ja edistäminen sekä kattavien ja laadukkaiden työterveyshuoltopalveluiden tuottaminen.

Työhyvinvoinnilla ei ole yhtä eikä virallista määritelmää. Se, miten työhyvinvointi määritellään, riippuu siitä, kuinka laajasti asiaa katsotaan. Onko painopiste yksilössä

vai koko työyhteisössä, katsotaanko asiaa yhteiskunnallisesta vai kansainvälisestä näkökulmasta?

Työhyvinvointi on monitasoinen, muuttuva ja kokonaisvaltainen ilmiö (Hottinen 2004). Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työssä käyvän henkilön selviytymistä työtehtävistään. Työhyvinvointiin vaikuttavat fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto, työyhteisön toimivuus sekä työympäristössä esiintyvät tekijät. Lisäksi siihen vaikuttavat mm. työsuhde, palkkaus, työsopimus, yksityis- ja perhe-elämä, taloudellinen tilanne ja yleinen elämäntilanne. (Työhyvinvointitutkimus 2005).

Työhyvinvoinnissa voidaan erottaa yksilö-, työpaikka- ja työyhteisö-, yhteiskunnallinen sekä kansainvälinen taso. Kansainvälisellä tasolla työhyvinvointitutkimuksen tavoitteena on ylläpitää ja parantaa suomalaisen tuotantoelämän kilpailukykyä, edistää yritysten kansainvälistymistä sekä levittää turvallisuuskulttuuria ja työhyvinvointia kansainväliseen tuotantoelämään. (Työhyvinvointitutkimus 2005, 18). Kuviossa 1 on esitetty tiivistetty näkemys työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä.



19.11.2009

28

KUVIO 1. Työhyvinvoinnin osatekijät (Hyvä työterveyshuoltokäytäntö 2007)

Konserni Oyj:n työhyvinvointi ja sen osa-tekijät pohjautuvat tutkittuun, suomalaiseen aineistoon työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä hyväksi koettuihin

käytäntöihin. Työhyvinvointia ja sen osatekijöitä kehitettäessä yhtiö käytti kehittämistyössä apuna asiantuntijoina yhtiön sisältä että ulkopuolelta.

Konserni Oyj:ssä työhyvinvoinnin katsotaan syntyvän työssä ja se liittyy siis työn tekemiseen. Työhyvinvointi luo osaltaan työntekijöille mahdollisuuksia onnistua työssään ja saavuttaa asetettuja tavoitteita. Työhyvinvointia tarkastellaan sekä yksilön että työyhteisön työhyvinvointina. Työhyvinvointi on kokemus, joka vaihtelee yksilöllisesti ja joka voi muuttua nopeastikin. Yksilön työhyvinvointi on osa kokonaishyvinvointia, joka koostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Tärkeätä on työn ja ihmisen vuorovaikutusverkostojen (esim. perhe) välinen tasapaino. (Työhyvinvointi Konserni Oyj:ssä 2009.) Kuviossa 2 on esitetty tiivistettynä Konserni Oyj:n työhyvinvoinnin osatekijät.



KUVIO 2. Konserni Oyj:n työhyvinvoinnin osatekijät

### 2.6.1 Esimiestyö ja johtaminen

Esimies on työyksikön työhyvinvoinnin luomisessa keskeinen vaikuttaja, mutta työhyvinvoinnin johtaminen ei ole pelkästään lähiesimiehen vastuulla. Työhyvinvointi on kaikkien työntekijöiden vastuulla, viime kädessä, organisaation ylimmän johdon vastuulla. (Ojala & Ahonen 2005,34, Hottinen 2004.)

Yrityksen arvojen, henkilöstöstrategian ja johtamisen toimintakäytäntöjen linjaus on perusta, jolle työhyvinvoinnin johtaminen rakennetaan. Työhyvinvoinnin johtaminen on kiinteä osa kokonaisjohtamista ja henkilöstöjohtamisen ydinasioita. Työhyvinvoinnin johtaminen tulee integroida työn sisältöön ja prosesseihin, työyhteisön toimivuuteen, työvälineisiin ja -ympäristöön sekä työn ja muun elämän yhtymäkohtiin. (Guest 2007, Ojala & Ahonen 2005, 33, Hottinen 2004.)

Työhyvinvoinnin johtamisessa onnistuneilla esimiehillä on kyky tunnistaa työyksikön kokonaistilanne. He ovat kiinnostuneita työyksikön toiminnan kehittämisestä yhteistyössä henkilöstön kanssa, henkilöstön hyvinvoinnista sekä oman esimiestoiminnan arvioinnista ja kehittämisestä. Työhyvinvointityössä esimies tarvitsee tukea työyhteisön kehittämistiimiltä, linjajohdolta ja työterveyshuollolta sekä vertaistukea kollegoilta. (Hottinen 2004.)

Eri tutkimuksista saatujen tulosten mukaan, johtamisella oli tärkeä rooli työntekijän työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin, sairauspoissaolojen määrään ja työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymiselle (Kuoppala, Lamminpää, Liira & Vainio 2008 b, Guest 2007).

Konserni Oyj:n näkemys esimiestyöstä ja johtamisesta työhyvinvoinnin osatekijänä on esitetty seuraavasti:

”Yrityksen kyky toteuttaa strategiaansa nojaa johtamiseen ja esimiehiin. Hyvällä esimiestyöllä saavutamme liiketoiminnan tavoitteet. Hyvä esimiestyö varmistaa, että henkilöstön työhyvinvointi säilyy hyvällä tasolla. Johtaminen vaikuttaa jokaiseen työntekijään ja lähiesimiehen käyttäytymisellä on välitön vaikutus henkilöstön kokemuksiin ja työhyvinvointiin.” (Työhyvinvointi Konserni Oyj:ssä 2009.)

## 2.6.2 Työympäristö

Työympäristön kehittäminen vähentää tapaturmista ja sairauspoissaoloista johtuvia kuluja ja vaikuttaa tuotannon häiriöttömyyteen. Työterveyden ja työturvallisuuden ennaltaehkäisevä toiminta on tutkimusten mukaan kustannustehokkainta. Tulosta on mahdollista saada aikaan pienilläkin panostuksilla esimerkiksi panostamalla siisteyteen ja järjestykseen. (kts. esim. <http://osha.europa.eu/en/topics/whp>.) Kehitettäessä työhyvinvointi työpaikalla, tulee huomiota kiinnittää mm. työpaikan ergonomiaan, biologisiin, fysikaalisiin ja kemiallisiin tekijöihin, ilmanvaihtoon, lämpötilaan, valaistukseen, järjestykseen ja sisäiseen liikenteeseen, koneisiin ja työvälisiin sekä ihmisen toimintaan. (kts. esim. <http://www.tyosuojelu.fi/fi/1182>).

Konserni Oyj:n näkemys työympäristöstä työhyvinvoinnin osatekijänä on esitetty seuraavasti:

”Lähtökohtamme on, että kaikki toimintamme on turvallista meille, naapureille, yhteistyökumppaneille, asiakkaille ja ympäristölle. Pyrimme ehkäisemään työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia, edistämään työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työyhteisön ja työntekijöiden terveyttä. Turvallisuus ja sen kehittäminen on yhteinen asiamme. Esimiehillä on erityisen tärkeä rooli yhteisten tavoitteidemme saavuttamisessa.” (Työhyvinvointi Konserni Oyj:ssä 2009.)

## 2.6.3 Työyhteisö

Työelämässä yksilö tarvitsee työyhteisöä ja työyhteisö yksilöä. Työyhteisön toiminta ja kehittäminen ovat molempien osapuolten aktiivista ja vastavuoroista toimintaa. Sekä esimiehelle että työntekijälle asetetut haasteet ovat lisääntyneet ja lisääntyvät jatkuvasti. Työntekijälle on siirtynyt yhä enemmän vastuuta oman työn sisällön ja työyhteisön toimivuuden kehittämisestä. Tämä edellyttää, että työntekijällä on vaikutus- ja hallintamahdollisuuksia työssään sekä työyhteisössään ja että työntekijällä

on myös taitoja käyttää hänelle tarjoutuvia mahdollisuuksia.

([http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Yksilo/Tyoyhteiso/.](http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Yksilo/Tyoyhteiso/))

Työyhteisöissä, jotka ovat terveitä ja toimivia, tiedonkulku ja vuorovaikutus ovat avointa, ongelmista voidaan puhua ja yhteistyö sujuvaa. Nykyaikaisilta työyhteisöiltä vaaditaan myös, että muutoksen hallintavalmiudet ovat tehokkaita, kehittämistyö on suunnattu tulevaisuuteen ja työyhteisön ongelmaratkaisutaidot ovat ratkaisukeskeisiä. Toimintatavoissa korostuvat tulevaisuuden ennakointi ja ongelmien ennaltaehkäisy. Työyhteisöjen kehittämistoiminnan tulee olla johdonmukainen yrityksen perusliiketoiminnan kanssa ja se vaatii kaikkien osapuolten sitoutumista. Hyvät työyhteisöt tekevät yhteistyötä työsuojelun ja työterveyshuollon kanssa.

([http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Henkinen+hyvinvointi/Tyoyhteison+hyvinvointi/default.htm.](http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Henkinen+hyvinvointi/Tyoyhteison+hyvinvointi/default.htm))

Työntekijän osallistuminen (=henkilöstölähtöinen kehittäminen) oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen voi muodostaa kehän, jossa kehittäminen tukee jaksamista ja työntekijä saa lujittuvasta itsearvostuksesta voimia osallistua kehittämiseen jatkossakin. Kuviossa 3 on kuvattu, miten työntekijän osallistuminen kehittämistyöhön vaikuttaa työntekijän jaksamiseen itsearvostukseen.



KUVIO 3: Työntekijän osallistuminen kehittämistyöhön ja sen vaikutus yksilöön

(<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Yksilo/Tyo+ja+tyoolot/keh.a.htm>)

Suomalaisessa elintarviketeollisuudessa tehdyn tutkimuksen mukaan hyvin organisoituilla työpaikoilla sekä ilmapiiri että hyvinvointi olivat parempia ja henkilöstö arvi-

oi pystyvänsä terveytensä puolesta useammin myös työskentelemään ammatissaan vanhuuseläkeikänsä asti (Eloranta 2009). Työyhteisön sosiaalisen pääoman (=luottamus, vastavuoroisuus, yhteisölliset arvot ja normit, aktiivinen toiminta yhteiseksi hyväksi sekä sosiaaliset verkostot työyhteisössä) vähäisyydellä oli itsenäinen yhteys terveyden huononemiseen neljän vuoden seurannassa. (Oksanen, Kouvonen, Kivimäki, Pentti, Virtanen, Linna & Vahtera 2008.)

Konserni Oyj:n näkemys työyhteisön merkityksestä työhyvinvoinnin osatekijänä on esitetty seuraavasti:

”Hyvässä työyhteisössä on selkeä perustehtävä, työn tekeminen on hyvin organisoitu ja työjärjestelyt ovat kunnossa. Työyhteisöä johdetaan hyvin, vuorovaikeus on avointa ja ryhmässä on sovittu yhteisistä pelisäännöistä. Hyvään työyhteisöön kuuluu myös toiminnan jatkuva arviointi ja kehittäminen. Yhteisöllisyys syntyy vain osallistumalla eli jokaisella on vastuu työyhteisönsä toimivuudesta.” (Työhyvinvointi Konserni Oyj:ssä 2009.)

#### **2.6.4 Työmotivaatio**

Motivaatiolla tarkoitetaan työntekijän tietoisuutta työnsä tavoitteista ja pyrkimystä, intoa toteuttaa ne, käyttämällä omia resurssejaan tarkoituksenmukaisesti (Lönngqvist, Kujansivu & Antola 2005, 34). Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Työntekijä on sisäisesti motivoitunut, kun työtä tehdään työn tai sen haastavuuden vuoksi. Sisäisesti motivoituneen työntekijän työmoraaali on yleensä korkea. Ulkoinen työmotivaatio syntyy ulkoisten tekijöiden kautta. Ulkoiset tekijät voivat olla positiivisia, esimerkiksi taloudellisia kannustimia, tai negatiivisia, kuten palkan alentaminen tai erottaminen. (Ruohotie 1998.) Tutkimukset ovat osoittaneet, että työmotivaatio syntyy työntekijän persoonallisuuden, työn ja työympäristön yhteisvaikutuksesta (Viitala 2002, 150).

Työntekijän motivaatiota lisäävät:

– selkeä tavoite, joka on tiedossa ja mahdollista saavuttaa sekä on mitattavissa

- tulosten arviointi, joka perustuu hyväksytyihin kriteereihin ja suoritetaan säännöllisesti
- palaute, joka on avointa, välitöntä ja kohdistuu toimintaan ja tuloksiin
- ohjaava tuki, joka perustuu luotettavaan ihmiskäsitykseen ja on pääasiassa myönteistä
- kannustava palkkaus, joka perustuu suoritukseen tai tulokseen
- työ itsessään, joka on itsenäistä, vaihtelevaa ja sopivan vaativaa
- sopiva työn määrä aikaan ja tavoitteisiin nähden. (Viitala 2002, 162.)

Rabey (2001) totesi tutkimuksessaan, että työmotivaatiolla on vaikutusta:

- suorituskyykyyn
- poissaolojen vähenemiseen ja työntekijöiden vaihtuvuuteen
- sitoutumiseen
- työntekijöiden tyytyväisyyteen.

Tutkimukset vahvistavat, että työmotivaatiolla on vaikutusta toiminnan intensiteettiin, pysyvyyteen, tehtävien hallintaan ja suorituksen laatuun. Motivoitunut työntekijä yrittää ja keskittyy enemmän sekä suoriutuu tehtävästään laadukkaammin verrattuna huonosti motivoituneeseen työntekijään. (Liukkonen & Jaakkola 2002, 6)

Konserni Oyj:n näkemys työmotivaatiosta työhyvinvoinnin osatekijänä on esitetty seuraavasti:

”Työmotivaation taustalla ovat ihmisen arvot ja asenteet. Työmotivaatioon vaikuttavat niin yksilön ominaisuudet ja kokemukset kuin töiden sisältö ja kulloisenkin toimintaympäristö. Keskeistä on, miten työtä koskevat tavoitteet asetetaan, miten haastava on töiden sisältö ja millaisia kehittymisen mahdollisuuksia se tarjoaa. Motivaatiota säätelee työtä koskeva palaute ja palkitseminen.” (Työhyvinvointi Konserni Oyj:ssä 2009.)



### 2.6.5 Osaaminen

Työntekijän kokemus siitä, että hän osaa työnsä on työhyvinvoinnin eräs perustekijä. Puutteellisesta osaamisesta voi seurata työn hallinnan tunteen menettäminen, ylikuormittuminen ja jopa työuupumus. ([http://www.ttl.fi/internet/duunitalkoot/kehittajat\\_s2.html](http://www.ttl.fi/internet/duunitalkoot/kehittajat_s2.html)). Ammatillisen ydinosaamisen hallinta työssä pitää osaltaan yllä motivaatiota ja työssä jaksamista (<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Yksilo/>).

Osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen on ensisijaisesti yksilön omalla vastuulla, mutta työnantajan tulee tukea sitä mm. rakenteellisilla tekijöillä (Ojala & Ahonen 2005,162). Ammatillisen osaamisen lisäksi, tulee työntekijän ylläpitää tietoa ja osaamista yrityksen tavoitteista ja päämääristä, tietojärjestelmistä, ympäristöasioista, kestävästä kehityksestä, kielitaidosta, jne. Osaamiskartoituksilla voidaan selvittää henkilöstön koulutuksen tarve ja päämäärä (Ojala & Ahonen 2005,160).

Osaamisella ja työhyvinvoinnilla luodaan pohja tehokkaalle ja uusituvalle toiminnalle sekä ajan tasalla oleville työprosesseille (Ojala & Ahonen 2005, 62). Työyhteisön kannalta osaaminen on yrityksen kilpailuetu vasta sitten, kun yksittäisten henkilöiden osaaminen saadaan käyttöön jakamalla ja yhdistämällä se työyhteisön toisten henkilöiden kykyjen kanssa (Ojala & Ahonen 2005, 33).

Konserni Oyj:n näkemys osaamisesta työhyvinvoinnin osatekijänä on esitetty seuraavasti:

”Työn hallinnan kokemus syntyy työtehtävien ja henkilön osaamisen välisestä tasapainosta. Työelämän muutokset edellyttävät osaamisen jatkuvaa päivittämistä ja kehittämistä. Oman osaamisensa kehittämisen lisäksi myös työyhteisön ja yhteisen osaamisen jatkuva kehittäminen kuuluu kaikille.” (Työhyvinvointi Konserni Oyj:ssä 2009.)

## 2.6.6 Terveys

Terveys on käsitteenä laaja. Se on myös hyvin subjektiivinen kokemus yksilön omasta tilastaan. Yksilön omat elämäntapavalinnat vaikuttavat merkittävästi terveyteen (vrt. liite 1 suositukset liikunnasta, ravitsemuksesta, unesta, alkoholista). Yksilö pystyy vaikuttamaan omilla elämäntapavalinnoillaan mm. seuraaviin terveyden riskitekijöihin:

- Veren rasva- arvoihin
- Veren sokeriin
- Fyysiseen passiivisuuteen
- Ylipainoon
- Keskivartalolihavuuteen
- Uneen ja sen laatuun
- Stressiin ja muihin mielialahäiriöihin
- Tupakointiin

Usein terveyden riskitekijät kasaantuvat. Yksi riskitekijä lisää keskimäärin 2-3 %:lla päiviä, jolloin työntekijä kokee työhyvinvointinsa huonoksi. Riskitekijöiden hallinta vähentää haittoja.(Pelletier, Boles & Lynch 2004.) Työterveyden edistäminen on arvokasta työntekijöiden hyvinvoinnin ja työkyvyn sekä työn tuottavuuden kannalta. Toimenpiteet, jotka sisältävät liikuntaa, elämäntapaohjausta ja ergonomisia toimenpiteitä, ovat tehokkaita. Koulutus ja psykologiset keinot eivät yksin tuota tehokasta vaikutusta. Työterveyden edistämisen tulee kohdistua sekä psykologiseen että fyysiseen työympäristöön. (Kuoppala, Lamminpää & Husman 2008 a.)

Konserni Oyj:n näkemys yksilön terveydestä työhyvinvoinnin osatekijänä on esitetty seuraavasti:

”Yksilön fyysinen ja psyykinen terveys ja toimintakyky luovat perustan yksilön työhyvinvoinnille. Työterveyshuolto yhteistyössä työnantajan ja työntekijöiden kanssa edistää työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työyhteisön toimintaa, työntekijän terveyttä ja työkykyä työuran eri vaiheissa sekä ehkäisee työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia.” (Työhyvinvointi Konserni Oyj:ssä 2009.)

### **2.6.7 Työhyvinvoinnin vastuut Konserni Oyj:ssä**

Konserni Oyj:n työhyvinvoinnista ja sen toteutumisesta ovat vastuussa kaikki organisaatiossa työskentelevät: työntekijät, linjaorganisaatio, esimies, ylin johto, työterveyshuolto ja henkilöstöhallinto- omalla osaamisalueella.

Jokaisella työntekijällä on vastuu omasta työ- ja kokonaishyvinvoinnistaan. Työntekijällä on osansa myös työyhteisönsä työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Linjaorganisaatio on vastuussa työyhteisön toimivuudesta ja työolosuhteista. Esimies vastaa ihmisten johtamisesta, työhyvinvoinnista ja turvallisuudesta oman organisaation osalta.

Työterveyshuolto vastaa asiantuntijana työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ennaltaehkäisystä, työn ja työympäristön terveellisyyden, työyhteisön toiminnan sekä työntekijöiden terveyden ja työhyvinvoinnin edistämisestä yhteistyössä mm. yksilöiden, työyhteisöjen, henkilöstöhallinnon ja turvallisuusasiantuntijoiden kanssa.

Henkilöstöasiantuntijat vastaavat asiantuntijoina työhyvinvoinnin kehittämisestä. Linjaorganisaatiossa he tukevat työyhteisöjä, esimiehiä ja yksilöitä työhyvinvoinnin edistämisessä.

Yhtiön johto vastaa työhyvinvoinnin tavoitteista, seurannasta ja resursseista. (Työhyvinvointi Konserni Oyj:ssä 2009).

## **3 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TARKOITUS JA TAVOITTEET**

Kehittämistehtävän päätavoitteena oli selvittää, miten työhyvinvointi ja sen eri osa-alueet (esimiestyö ja johtaminen, työympäristö, työyhteisö, työmotivaatio, osaaminen) toteutuvat ulkomaankomennuksen aikana ja miten niitä voitaisiin kehittää?

Työssä haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Oliko Konserni Oyj:n työhyvinvointi ja sen eri osa-alueet tuttuja yrityksen ekspatriaateille?
2. Miten ekspatriaatit kokivat työhyvinvoinnin ja sen eri osa-alueiden (esimiestyö ja johtaminen, työympäristö, työyhteisö, työmotivaatio, osaaminen) toteutuneen asemamaissa? Mitä ja miten he halusivat kehittää sitä?
3. Minkälaisia olivat ekspatriaattien elintavat ulkomaankomennuksen aikana verrattuna
  - a) suosituksiin (ravitseminen-, liikunta-, alkoholinkäyttö- ja nukkumistottumukset)?
  - b) elintapoihin Suomessa ennen komennusta?
4. Minkälaiseksi ekspatriaatti kokivat työkykynsä tutkimus hetkellä ja kahden vuoden kuluttua?
5. Miksi ekspatriaatit olivat hakeutuneet ulkomaankomennukselle?
6. Mitä ekspatriaatit odottivat ulkomaankomennukselta?

## **4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS**

### **4.1 Tutkimuksen kulku**

Tutkimusaiheen valinta ja rajaus tehtiin tammi-maaliskuussa 2009 ja hyväksyttiin yhtiössä huhtikuussa. Tutkimuksen suunnittelu ja tutkimusongelmien määrittely sekä työhyvinvointiohjelman operationalisointi tapahtui toukokuussa. Operationalisoinnissa tutkija analysoi, rajasi ja konkretisoi keskeiset käsitteet ja tekijät, joista yhtiön työhyvinvointi ja sen osatekijät muodostuivat. Operationalisoinnin pohjalta muodostettiin työhyvinvoinnin osatekijöistä (esimiestyö ja johtaminen, työympäristö, työh-

teisö, työmotivaatio, osaaminen, terveys) kysymykset. Osa-alueista kerättyjä tietoja käytettiin tulosten analysoinnin jälkeen johtopäätösten ja suositusten tekemiseen.

Kyselylomakkeen suunnittelu tapahtui touko-syyskuussa yhteistyössä henkilöstöhallinnon kanssa. Teoreettisen tausta-aineiston kerääminen aloitettiin huhtikuussa ja sitä jatkettiin koko tutkimuksen ajan. Kyselylomakkeen sähköisen versio tehtiin heinä-syyskuun aikana. Opponentti, kollegat ja yrityksen edustajat antoivat palautteen kyselylomakkeesta elo-syyskuun vaihteessa ja sen perusteella kyselylomaketta muokattiin syyskuussa. Yrityksen henkilöstöpäälliköille lähetettiin esitiedote tulevasta tutkimuksesta 4.9.2009 (liite 2).

#### **4.2 Tietojen hankinta**

Tietojen keräämiseen käytettiin määrällisen tutkimuksen menetelmää ja se toteutettiin sähköisesti, puolistandardoidulla kyselylomakkeella. Kyselylomake sisälsi 76 kysymystä, joista 73 oli strukturoitua ja kolme oli avoimia. Kyselylomakkeessa oli yhdeksän eri osiota, joissa oli kysymyksiä suluissa ilmoitettu määrä: taustatiedot (14), esimiestyö ja johtaminen (5), työympäristö (5), työyhteisö (7), työmotivaatio (7), osaaminen (6), terveystiedot (5), elintapakysymykset (24) sekä kolme avointa kysymystä. Avoimissa kysymyksissä kysyttiin syitä lähtemiselle ja odotuksia ulkomaa-komennukselta, kokemusta työhyvinvoinnin toteutumisesta ja sen kehittämistä komennuksen aikana. Koetun työkyvyn arvioinnissa käytettiin janaa, jossa vaihtoehdot olivat 1-10 (1=täysin työkyvytön, 10=paras työkyky). Kyselylomake tehtiin ja tutkimus toteutettiin Internet -pohjaisella Webropol® – kyselyohjelmalla (tark. <http://w3.webropol.com/finland/yritys>). Kyselylomake lähetettiin vastaanottajalle sähköpostilla ja täytetty lomake palautui Webropol- ohjelman palvelimeen. Kysely oli anonyymi. Kyselyn vastauksia pääsi lukemaan vain tutkija ja Webropol-ohjelman tekniset tukihenkilöt tiedonkeruun aikana.

#### **4.3 Esitestaus**

Syyskuussa varmistettiin, että esitestaus ja kysely voitiin toteuttaa suunnitellun aikataulun mukaisesti ja toteutukseen liittyvät asiat olivat yrityksen puolelta kunnossa.

Yhdeksälle henkilölle, jotka työskentelivät eräällä yhtiön Suomen toimipaikoista, lähetettiin 14.9.2009 sähköpostilla pyyntö (liite 3) kyselylomakkeen esitestaamisesta. Henkilöt toimivat vastaavissa työtehtävissä kuin varsinaiseen tutkimusjoukkoonkin kuuluvat. Viestissä kerrottiin, mitä tutkimus koskee, mitä esitestausta tarkoittaa ja mikä oli sen tavoite. Heistä seitsemän lupautui lomakkeen esitestaajaksi. Lisäksi esitestaajina toimi kaksi työterveyshuollon ammattilaista, kaksi opettajaa ja yhtiön Webropol -ohjelman pääkäyttäjä, joiden kanssa asiasta oli sovittu etukäteen. Esitestaajia oli yhteensä 12.

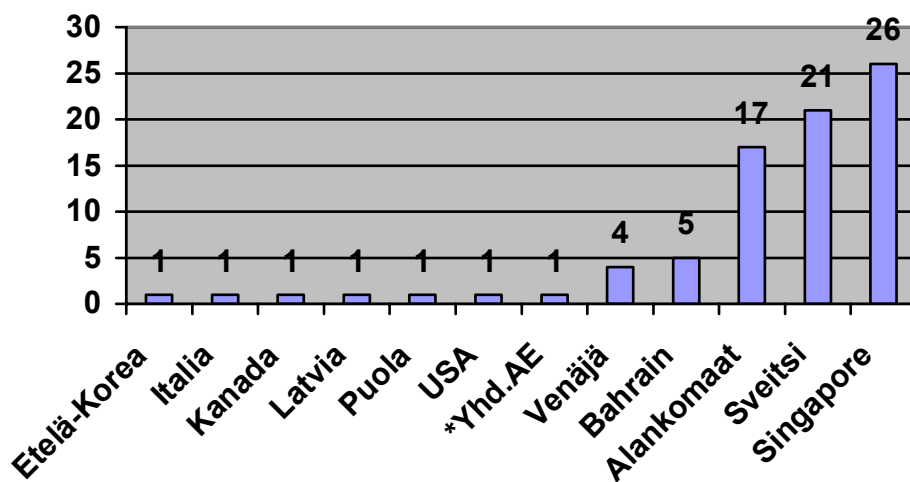
Kyselylomake ja ohjeet esitestauksesta lähetettiin 21.9.2009 sähköpostilla. Kyselylomake ei auennut kaikilla vastaanottajilla alkuperäisillä asetuksilla. Asetukset korjattiin, jonka jälkeen linkki toimi moitteettomasti. Esitestaajille lähetettiin uusi viesti 21.9.2009, missä esitestaajia pyydettiin ottamaan yhteyttä, mikäli kysely ei avautunut ja pyydettiin palauttamaan kysely 31.9.2009 mennessä.

Yhdeksän henkilöä vastasi määräaikaan mennessä. Esitestausta toteutettiin anonyyminä, mutta testaajilta tuli palautetta tutkijalle myös henkilökohtaisen sähköpostin kautta. Kyselylomakkeen korjaukset tehtiin saatujen kehittämissideoiden ja palautteen pohjalta lokakuun alussa.

#### **4.4 Varsinainen kyselytutkimus**

Henkilöstöpäällikkötiimin johtaja lähetti henkilöstöasiantuntijoille muistutuksen (liite 4) tulevasta kyselytutkimuksesta sähköpostilla 8.10.2009. Ulkomaankomennuksista vastaava henkilöstöassistentti lähetti tutkimusjoukkoon kuuluville tiedotteen (liite 5) tulevasta tutkimuksesta sähköpostilla 12.10.2009.

Kyselylomake lähetettiin tutkimusjoukolle (N=80) 20.10.2009 henkilökohtaisen sähköpostilinkin kautta. Saatteen asetuksissa ilmeni ongelmia, jotka korjattiin ja kyselylomake lähetettiin uudelleen. Vastausaika oli 31.10.2009 asti. Kuviossa 4 on esitetty ekspatriaattien asemamaat ja henkilöstön määrä, joille kyselytutkimus lähetettiin.



KUVIO 4: Eri maissa työskentelevät Konserni Oyj:n ekspatriaatit, N=80

\*=Yhd.AE = Yhdistyneet Arabiemiraatit

Tutkimusjoukkoon kuuluville lähetettiin viesti 28.10.2009, missä muistutettiin menossa olevasta tutkimuksesta (liite 6). Määräaikaan mennessä vastauksia tuli 51 kappaletta. Kyselylomake lähetettiin uudelleen 2.11.2009 niille 29 tutkimusjoukkoon kuuluvalla, jotka eivät olleet vielä vastanneet kyselyyn. Vastausaikaa toisella tiedonkeruukierroksella oli neljä päivää. Tutkimuslomake suljettiin 9.11.2009, minkä jälkeen mahdollisesti palautetut vastaukset eivät enää tallentuneet tietokantaan. Varsinainen tutkimusaika oli 28.10.- 9.11.2009. Tutkimusjoukolle lähetettiin 10.11.2009 sähköpostiviesti (liite 7), jossa kiitettiin tutkimukseen osallistuneita. Varsinaisen tutkimuksen aikana ei ilmaantunut teknisiä, joista olisi tullut tieto tutkijalle.

#### 4.5 Tietojen käsittely

Kerätty aineisto tallentui Webropol- kyselyohjelman palvelimeen, jossa muodostui automaattisesti havaintomatriisi koko tutkimusaineistosta. Kerättyjen tietojen tarkistus alkoi kyselylomakkeiden tarkistamisella. Kyselylomake oli tehty sellaiseen muotoon, että kaikkiin kysymyksiin oli annettava vastaus. Tästä syystä kaikkiin kysymyksiin oli vastattu eikä puuttuvia tietoja ollut. Yhtään lomaketta ei poistettu tutkimuksesta.

Tutkimuksen kato ei ollut merkittävä, sillä ensimmäisellä kyselykierroksella vastauksia tuli 51 ja toisella kahdeksan lisää. Ensimmäisen ja toisen kierroksen vastaajien vastaukset eivät poikenneet toisistaan, kun asiaa katsottiin havaintomatriisista.

Kyselytutkimuksen tulokset esitettiin taulukkoina, pylväs- ja piirakkakuviaina, tunnuslukuina ja tekstinä. Työhyvinvoinnin eri osatekijöiden ja esimiestyötä kuvaavista muuttujista muodostettiin summamuuttujien avulla indekset (liite 10). Indeksien tarkoituksena oli tiivistää tietoa ja yhdistää keskenään sisällöllisesti toisiinsa liittyviä asioita. Tulosten analysoinnissa käytettiin SPSS – tilasto-ohjelmaa. Ristiintaulukoinnilla, Mann-Whitneyn U-testillä, Spearmanin khiin neliötestillä sekä yksisuuntaisella varianssianalyysillä selvitettiin mm. taustamuuttujien ja muuttujien vaikutusta ja voimakkuutta vastauksiin sekä niiden riippuvuussuhteita. Kysymyksissä käytettiin pääasiassa viisi -luokkaisia vastausvaihtoehtoja: erittäin hyvin, hyvin, kohtalaisesti, huonosti tai erittäin huonosti. Joissakin kysymyksissä oli vielä ”En osaa sanoa” – vaihtoehto. Tuloksissa yhdistettiin luokat ”Erittäin hyvin ja Hyvin” luokaksi ”Hyvin” sekä ”Huonosti ja Erittäin huonosti” luokaksi ”Huonosti”. Luokat ”Kohtalaisesti” ja ”En osaa sanoa” jätettiin alkuperäiseen muotoonsa. Tulokset esitettiin kolmi- tai neliluokkaisina, riippuen siitä oliko mukana ”En osaa sanoa” -vaihtoehto. Tilastoanalyysissä ei käytetty luokkaa ”En osaa sanoa”. Muokkaus tehtiin tilastoanalyysien luotettavuuden ja toimivuuden vuoksi. Tutkimustuloksista lähetettiin kaikille tutkitaville kooste huhtikuussa ja tuloksia käsiteltiin konsernin kansainvälisessä henkilöstöpäällikköjen kokouksessa toukokuussa. Tulokset julkaistiin myöhemmin yhtiön sähköisessä viestintäkanavassa ja henkilöstölehdessä.

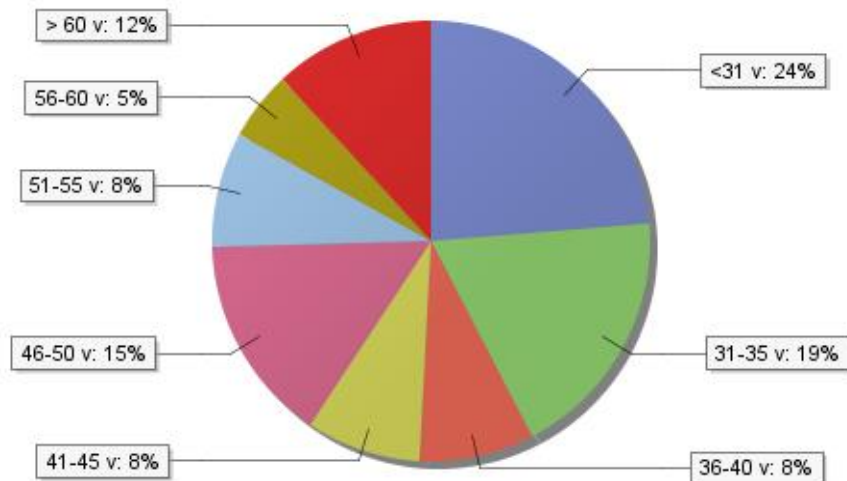
## 5 TULOKSET

Kyselytutkimukseen vastasi 59 henkilöä 80 eli vastausprosentti oli 74 %. Tutkimusjoukkoon kuuluvista 11 ei avannut kyselyä ja 10 oli avannut sen, mutta he eivät lähettäneet vastauksia. Tulosten taustamuuttujina käytettiin ikää, sukupuolta, komennuksen kestoa, palveluvuosia sekä perheen ja puolison mukana oloa komennuksella.



## 5.1 Tutkittavien sosiodemografia

Vastaajista (N=59) neljännes oli naisia ja 3/4 oli miehiä. Vastaajia oli eniten, 24 %, alle 31 – vuotiaissa (kuvio 5).



KUVIO 5: Konserni Oyj:n ekspatriaattien ikäjakauma

Tutkimusjoukossa sukupuolijakauma oli samanlainen kuin vastaajilla. Vastaajien ja tutkimusjoukon ikäluokittaisissa jakaumissa oli pieniä eroja. Vastaajista 94 % oli ollut nykyisellä ulkomaankomennuksella alle kaksi vuotta, 66 % oli ensimmäisellä ulkomaankomennuksellaan ja 15 % ilmoitti olleensa ulkomaankomennuksella kerran aikaisemmin. Vastaajista 19 % oli aikaisempia palvelusvuosia yhtiön ulkomaankomennuksilla vähintään 5 vuotta ja 90 % kuului asemamaassa ylempiin toimihenkilöihin. Vastaajista valtaosa oli avio- (58 %) tai avoliitossa (19 %). Puoliso oli mukana 61 % ja perhe 46 % vastanneista.

## 5.2 Työhyvinvoinnin osa-alueiden tuttuus ja toteutuminen ulkomaankomennuksella

Yrityksen työhyvinvoinnin osa-alueet olivat ainakin osittain tuttuja lähes 80 % vastaajista (kuvio 6). Parhaiten työhyvinvoinnin osa-alueet tunsivat 40 -vuotiaat ja vanhemmat, avoliitossa olevat tai ne, joilla oli perhe tai puoliso mukana. Huonoiten osa-alueet tunsivat alle kuusi vuotta yhtiön palveluksessa olleet vastaajat. Ero ei ollut

tilastollisesti merkitsevä muuttujien välillä.



KUVIO 6: Työhyvinvoinnin osa-alueiden tuttuus ekspatriaattien keskuudessa

Vastaajista (N=59) kolmannes vastasi avoimeen kysymykseen ”Miten työhyvinvointi toteutuu ulkomaankomennuksen aikana?”. Heistä 14 % oli sitä mieltä, että työhyvinvointi toteutuu osittain tai hyvin, 8 % koki sen toteutuvan huonosti ja 10 % ei osannut sanoa mitään työhyvinvoinnin toteutumisesta ulkomaankomennuksen aikana. Suorien vastausten lisäksi kysymykseen tulleet 145 kommenttia ja niiden prosenttiosuudet on esitetty alla aihepiireittäin ryhmitettynä.

Osa vastaajista oli sitä mieltä, että ulkomaankomennuksella tulee keskittyä työn tekemiseen eikä työhyvinvointiasioihin (5 %). Vastaajat totesivat, että yhtiöltä ei tullut tukea työhyvinvointiasioissa ja sen toteutuminen riippui ratkaisevasti yksilöstä itsestään; aktiivinen etsi keinot ja passiivinen taantui (31 %). Heidän mielestä ulkomaankomennuksilla työhyvinvointi, sen toteutuminen, tukeminen tai seuraaminen yhtiön puolesta oli tuntematon käsite (29 %). Vastaajat totesivat, että yhtiön eri maiden toimipisteissä asiat hoidettiin eri tavoin eikä työhyvinvointia tulekaan hoitaa joka maassa samoin kuin Suomen toimipisteissä (7 %).

Vastaajien mielestä henkilöstöhallinto ei kyennyt hoitamaan ulkomaankomennusasioita riittävän ammattitaitoisesti ja tehokkaasti (5 %). Erityisesti kritisoitiin sitä, että vastausten saaminen ja sopimusten tekeminen kesti kauan, asioihin ei osattu antaa vastauksia tai tukea henkilöstöhallinnosta (12 %). Vastaajat kokivat, että he joutuivat itse hoitamaan henkilöstöhallinnolle kuuluvia asioita, mikä puolestaan vei työaika päätyöltä ja lisäsi epävarmuutta ja työtaakkaa, erityisesti komennustyössä (12 %). Henkilöstöhallintoa kritisoitiin lisäksi komennuspolitiikan tulkinnasta ja soveltamises-

ta (15 %). Sekä henkilöstöhallinnon toimimattomuus että vaihteleva komennuspolitiikka olivat vastaajien mielestä työhyvinvointia ja työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä (3 %). Vastaajat totesivat, että ennen komennukselle lähtöä annettu valmennus oli riittämätöntä ja keskittyi ainakin osaksi vääriin asioihin.

Vastaajat kritisoivat myös lisääntynyttä työaikaa (5 %) ja ylitöitä sekä huonoa ylitöistä maksettavaa korvausta (5 %). Heidän mielestä turvallisuuteen ja tapaturmien ehkäisyyn panostettiin erittäin vahvasti (3 %), mutta ergonomia tuntui olevan täysin tuntematon käsite ulkomaankomennuksella (3 %). Vastaajat totesivat, että sairausvakuutus oli hyvä (5 %). Ne, joiden mielestä henkilöstöhallinto ei toiminut, totesivat kuitenkin, että yrityskuva ja yhteishenki olivat erittäin hyviä (7 %) ja työ oli mielenkiintoista (5 %).

Työhyvinvoinnin eri osatekijöitä käsittelevistä kysymyksistä muodostettujen indeksi-  
en (työympäristöindeksi, työyhteisöindeksi, työmotivaatioindeksi, osaamisindeksi ja terveyspalveluindeksi, liite 10) avulla haluttiin nähdä, miten työhyvinvoinnin eri osatekijät painottuvat vastauksissa sekä mitkä ja miten taustamuuttujat selittävät näitä indeksejä. Kaikki indeksit korreloivat (p- arvot 0.014 – 0.000, r- arvot 0,317 – 0,738) merkitsevästi/erittäin merkittävästi keskenään eikä mikään osatekijä noussut esille erityisen voimakkaasti. Tulos tarkoittaa sitä, että kaikilla työhyvinvoinnin osatekijöillä oli erittäin merkitsevä ja yhtä voimakas vaikutus kokonaistyöhyvinvointiin.

### **5.2.1 Esimiestyö ja johtaminen**

Esimies oli 73 % asemamaassa ja 27 % jossakin muualla kuin asemamaassa. Esimieheltä saatu palaute koettiin paremmaksi, kun esimies oli asemamaassa. Palautteen saannissa ero oli tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p=0,038$ , khiin neliö=6,548).

#### **Esimiesindeksi**

Kuudesta esimiestoimintaa arvioivasta kysymyksestä (taulukko 1) muodostettiin esi-

miesindeksi, jonka avulla kuvattiin vastaajien käsitystä esimiestoiminnasta.

TAULUKKO 1. Esimiesindeksin eri tekijät

Luokka	Esimieheni toimii Konserni Oyj:n arvojen mukaisesti (N=59)	Esimieheni toimii Konserni Oyj:n strategian mukaisesti (N=59)	Esimieheni johtamistapa edistää työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta asemamaassani (N=59)	Esimieheni tukee työnteokoani asemamaassa (N=59)	Saan palautetta esimiehltäni (N=59)	Esimieheni johtamistapa tukee omaa työhyvinvointiani (N=59)
Hyvin	61 %	68 %	42 %	46 %	19 %	46 %
Kohtalaisesti	27 %	24 %	20 %	41 %	49 %	29 %
Huonosti	7 %	2 %	14 %	13 %	32 %	18 %
EOS	5 %	6 %	24 %			7 %

Ne, joilla oli perhe mukana, kokivat esimiesindeksillä mitatut asiat paremmiksi. Ero oli tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p=0,049$ , mean rank 25,68). Naiset olivat miehiä tyytymättömämpiä esimiestyöhön. Ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä ( $p=0,118$ ). Naiset (keskihajonta=0,53) olivat kuitenkin yksimielisempiä arvioidessaan esimiestoimintaa verrattuna miehiin, joilla keskihajonta oli suurempaa (keskihajonta=0,86). Iän lisääntyessä tyytyväisyys esimiesindeksillä arvioituihin asioihin lisääntyi. Ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä ( $p=0,496$ ).

### 5.2.2 Työympäristö

Vastaajista (N=59) 3/4 oli sitä mieltä, että asemamaan työympäristössä pyrittiin edistämään yksilön terveyttä ja ehkäisemään työhön liittyviä sairauksia, työtapaturmia sekä edistämään työyhteisön terveyttä vähintään kohtalaisesti (taulukko 2). Ne, joiden esimies oli asemamaassa, kokivat, että esimiehen johtamistapa edisti työympäristön turvallisuutta ja terveyttä paremmin verrattuna niihin, joiden esimies oli muualla. Ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä ( $p=0,576$ ).

Komennuskerrat korreloivat melkein merkitsevästi ( $p=0,036$ ,  $r=-0,273$ ) työympäristöindeksin kanssa. Useammin komennuksella olleet ja iäkkäämmät ( $p=0,038$ ,  $r=-0,271$ ) vastaajat, olivat tyytyväisempiä työympäristöindeksillä arvioituihin asioihin asemamaassaan. Työympäristöindeksi korreloi erittäin merkitsevästi ( $p=0,000$ ,  $r=0,443-0,738$ ) työyhteisö-, työmotivaatio-, osaamis- ja terveysterveystoimien indeksien kanssa. Miehillä työympäristöindeksi oli naisia korkeampi, mutta sukupuolten välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa.

TAULUKKO 2. Asemamaan työympäristö

Luokka	Asemamaani työympäristössä on pyritty edistämään yksilön terveyttä (N=59)	Asemamaani työympäristössä on pyritty edistämään työyhteisömme hyvinvointia (N=59)	Asemamaani työympäristössä on pyritty ehkäisemään työtapaturmia (N=59)	Asemamaani työympäristössä on pyritty ehkäisemään työhön liittyviä sairauksia (N=59)	Esimieheni johtamista edistää työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta asemamaassani (N=59)
Hyvin	37 %	32 %	81 %	45 %	42 %
Kohtalaisesti	38 %	42 %	12 %	31 %	20 %
Huonosti	25 %	24 %	0%	9 %	14 %
EOS	0 %	2 %	7 %	15 %	24 %

### 5.2.3 Työyhteisö

Vastaajista (N=59) lähes 3/4 oli sitä mieltä, että perustehtävänä oli määritetty vähintään hyvin. Reilusti yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että työ asemamaassa oli organisoitu vähintään hyvin ja suurin joukko (44 %) oli sitä mieltä, että asemamaan pelisäännöt oli sovittu kohtalaisesti. Vastaajista yli puolet oli sitä mieltä, että työyhteisön jäsenet kantoivat vastuuta työyhteisön toimivuudesta vähintään hyvin ja lähes puolet oli sitä mieltä, että vuorovaikutus toimi työyhteisössä vähintään hyvin. Puolet vastaajista koki toiminnan arvioinnin ja kehittämisen kohtalaiseksi (taulukot 3 ja 4).



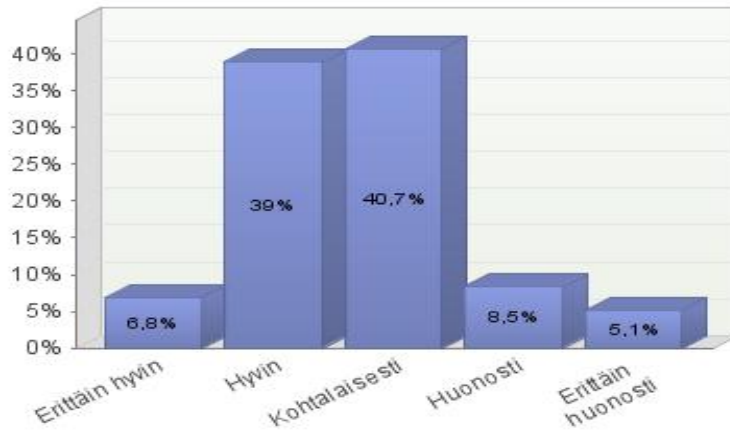
### 5.2.4 Työmotivaatio

Vastaajat (N=59) olivat erittäin hyvin perillä oman työnsä ja työyhteisönsä tavoitteista. Heistä valtaosa, yli 90 %, oli sitä mieltä, että työ asemamaassa tarjosi kehittymisen mahdollisuuksia ja työyhteisö tuki vastaajan työntekoa vähintään hyvin. Komen-  
nusaikaisen palkitsemisen koki huonoksi neljännes vastaajista (taulukko 5).

TAULUKKO 5. Tavoitteet, kehittymismahdollisuudet, palkitseminen ja työyhteisön tuki

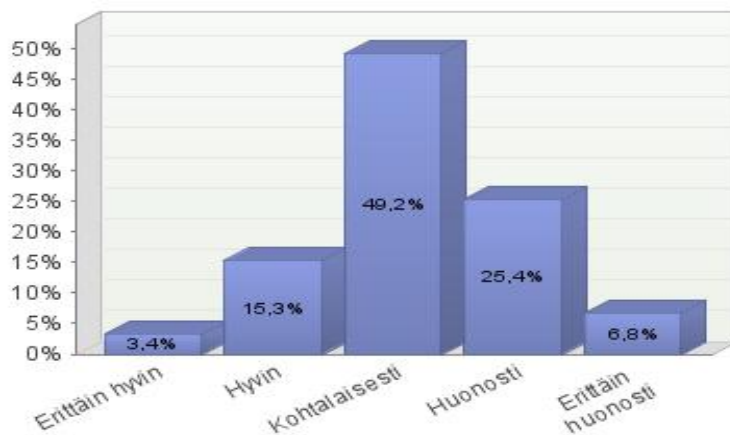
Luokka	Olen selvillä omien työtehtävieni tavoitteista asemamaassani (N=59)	Olen selvillä työyhteisöni tavoitteista asemamaassani (N=59)	Työni asemamaassa tarjoaa minulle kehittymisen mahdollisuuksia (N=59)	Mielestäni komennus aikainen palkitseminen on (N=59)	Asemamaani työyhteisö tukee työntekoani (N=59)
Hyvin	83 %	88 %	71 %	31 %	70 %
Kohtalaisesti	17 %	10 %	22 %	44 %	25 %
Huonosti/Huonoa	0 %	2 %	7 %	25 %	5 %

Vastaajista lähes puolet oli sitä mieltä, että esimies tuki työntekoa asemaassa vähintään hyvin (kuvio 7). Työmotivaatioindeksi on korkeampi vanhemmilla työntekijöillä ( $p=0,109$ ,  $r= -0,211$ ) ja aikaisemminkin ulkomaankomennuksella olleilla ( $p=0,038$ ,  $r= -0,271$ ). Työmotivaatioindeksi oli miehillä ( $p=0,098$ ) sekä avio- tai avoliitossa olevilla ( $p=0,073$ ) korkeampi, vaikka tilastollisesti ero ei ollut merkitsevä.



KUVIO 7: Esimieheltä saatu tuki työnteolle asemamaassa

Vastaajista lähes viidennes koki saavansa palautetta esimieheltä vähintään hyvin ja kohtalaisesti palautetta sai puolet vastaajista (kuvio 8).



KUVIO 8: Esimieheltä saatu palaute

### 5.2.5 Osaaminen

Vastaajista (N=59) mielestä sekä oma osaaminen että työtehtävien haastavuus suhteessa omaan osaamiseen olivat erittäin korkealla tasolla. Vastaajista reilu puolet koki perehdyttämisen olleen kohtalaista (taulukko 6). Naiset olivat miehiä tyytyväisempiä asioihin, joita arvioitiin osaamisindeksin avulla. Ero ei kuitenkaan ollut tilas-



tollisesti merkitsevä ( $p=0,670$ ).

TAULUKKO 6. Osaaminen, työn haastavuus, perehdytys ja koulutus

Luokka	Osaamiseni vastaa asemamaani työtehtävien vaatimuksia (N=59)	Asemamaani työtehtävien haastavuus on suhteessa osaamiseeni (N=59)	Minut on perehdytetty työtehtäviini asemamaassani (N=59)	Olen saanut tarvittavaa koulutusta työtehtävieni hoitamiseksi asemamaassani (N=59)
Hyvin	80 %	75 %	31 %	37 %
Kohtalaisesti	18 %	20 %	54 %	44 %
Huonosti	2 %	5 %	15 %	19 %

Vastaajista vain 42 % oli kirjallinen toimenkuvaus asemamaan työtehtävistä. Eniten kirjallisia toimenkuvauksia oli tehty niille, joiden komennus oli kestänyt alle vuoden. Suhteellisesti eniten kirjallisia toimenkuvauksia puuttui niiltä, joiden työkomennus oli kestänyt 1-4 vuotta, mutta kaikissa palveluvuosiryhmissä oli puutteita.

Vastaajista vain kolmannes oli käynyt kehitys-/tuloskeskustelun esimiehensä kanssa ulkomaankomennuksen aikana. Ne, jotka olivat olleet komennuksella alle vuoden, puolet heistä oli käynyt kehitys-/tuloskeskustelun. Jos komennus oli kestänyt pitempään, kehitys-/tuloskeskustelu oli käymättä 3/4 vastaajasta.

### 5.2.6 Terveyspalvelut

Lähes puolet vastaajista (N=59) oli sitä mieltä, että terveyspalvelut oli järjestetty vähintään hyvin ja reilusti yli puolet arvioi palveluiden tason vähintään hyväksi. Peräti 27 % vastaajista ei ollut saanut tietopakettia asemaan terveysasioista (taulukko 7). Naiset ja yli 40 – vuotiaat olivat tyytyväisempiä asioihin, joita arvioitiin terveyspalveluindeksin avulla, mutta ero ei ollut tilastollisesti melkein merkitsevä ( $p=0,076$ ).

TAULUKKO 7. Terveyspalveluiden järjestelyt, sisältö, taso ja tietopaketti

Luokka	Asemamaani terveyspalvelut on järjestetty (N=59)	Asemamaani terveyspalveluiden sisältö on kerrottu minulle (N=59)	Asemamaani terveyspalveluiden sijainti on tiedotettu minulle (N=59)	Mielestäni asemamaani terveyspalveluiden taso on (N=59)	Saamani tietopaketti asemamaani terveysoloista ennen komennukselle lähtöä oli mielestäni (N=59)
Hyvin	49 %	39 %	44 %	61 %	37 %
Kohtalaisesti	32 %	39 %	29 %	17 %	22 %
Huonosti	7 %	22 %	27 %	2 %	14 %
EOS/En saanut tietopak.	12 %			20 %	27 %

### 5.3 Ekspatriaattien näkemys työhyvinvoinnin kehittamisestä

Vastaajat (N=59) toivoivat yhtiöltä erityisesti sovitusta asioista ja linjauksista kiinni pitämistä (3 %), yhteisiä tapahtumia ja toimintoja työajan ulkopuolella sekä ekspatriaattien että perheiden kanssa (7 %). Lisäksi he toivoivat komennukseen liittyvistä sopimusasioista ja niiden muuttumisesta parempaa tiedottamista (7 %). Vastaajien mielestä työhyvinvointia ja työmotivaatiota parantaisivat tasaisempi työkuorman jako tiimiläisten kesken, aktiivisempi yhteydenpitoa komennuksella oleviin (7 %) ja yrityksen panostus työntekijöiden perheiden hyvinvointiin (10 %) sekä tuki vapaa-ajan- ja liikuntaharrastuksiin (5 %).

Vastaajien mielestä olisi tärkeätä, että asemamaassa tapahtuneiden katastrofien jälkeen Suomesta otettaisiin yhteys asemamaan työntekijöihin ja varmistettaisiin, että komennuksella olevat voivat hyvin. Vastaajat toivoivat yhtiöltä tukea ja kannustusta elintapa-asioissa myös ulkomaankomennuksen aikana. He toivoivat arvostusta yhtiöltä, että ekspatriaatit ovat olleet valmiit luopumaan monesta asiasta lähdettyään komennukselle hoitamaan yhtiön asioita sekä ymmärrystä, että ulkomaankomennus on

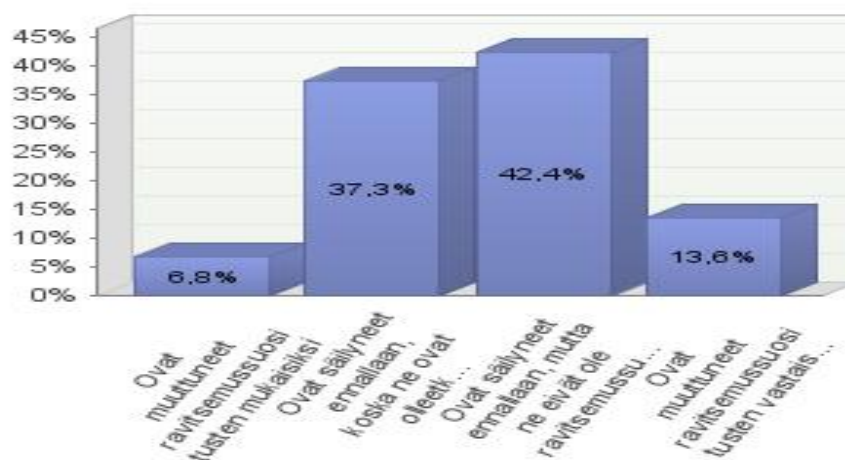
kovaa työtä eikä jatkuvaa juhlaa. Lisäksi toiveina oli, että lomajärjestelyt olisivat joustavampia ja asemamaassa olisi työterveyshenkilöstöä, jonka kanssa voisi keskustella tarvittaessa työhön liittyvistä asioista.

Vastaajat totesivat, että huomion kiinnittäminen ekspatriaattien työhyvinvointiin oli erittäin tarpeellista. Heidän mielestä säännölliset kyselyt olisivat hyvä tapa varmistua työhyvinvoinnin toteutumisesta ja kehittämisestä (7 %). Vastaajat totesivat, että työhyvinvoinnin yksi perustekijä, erityisesti ulkomaankomennuksen aikana, oli vakaat ja hyvät perhesuhteet. Jos perhe voi hyvin, jaksoi työntekijäkin ja päinvastoin (7 %). Vastaajat totesivat, että ennen komennuksen alkua olisi korostettava, että komennuksella ollaan enemmän omillaan, ilman suuren yhtiön turvaverkkoja ja asioita on hoidettava itse. Liian moni lähti komennukselle oletuksella, että kaikki sujuvat kuten kotimaassa (5 %).

## 5.4 Elintavat

### 5.4.1 Ravitsemustottumukset

Ravitsemustottumuksissa ei tapahtunut merkittäviä muutoksia ulkomaankomennuksen aikana. Reilulla 40 % vastaajista (N=59) ravitsemustottumukset eivät olleet suosittelun mukaisia. Vastaajista 14 % ilmoitti, että ravitsemustottumukset olivat muuttuneet suosittelun vastaisiksi ulkomaankomennuksen aikana (kuvio 9).

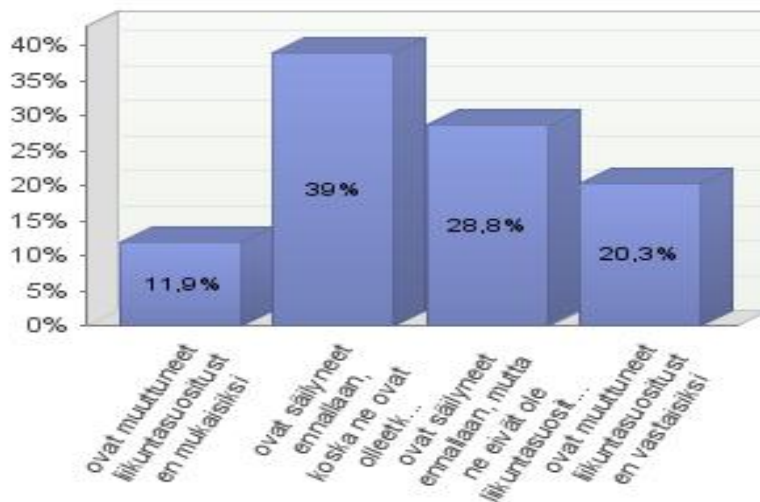


KUVIO 9: Ekspatriaattien ravitsemustottumukset ulkomaankomennuksen aikana verrattuna ravitsemussuosituksiin

Ravitsemustottumukset muuttuivat ravitsemussuositusten vastaiseksi eniten avioliitossa olevilla, niillä, joilla oli puoliso ja/tai perhe mukana komennuksella ja niillä, jotka olivat työskennelleet yhtiön palveluksessa 16–20 vuotta. Nykyisen komennuksen kestolla ei ollut selvää vaikutusta ravitsemustottumuksiin.

#### 5.4.2 Liikunta

Vastaajista (N=59) puolet ilmoitti liikuntatottumustensa olevan terveysliikuntasuosituksen mukainen, mutta reilulla viidenneksellä liikuntatottumukset olivat muuttuneet suosituksen vastaiseksi ulkomaankomennuksen aikana (kuvio 10). Liikuntatottumusten muuttuminen terveysliikuntasuosituksen vastaiseksi oli selkein yli 40 -vuotiailla, avioliitossa olevilla ja niillä, joilla perhe ja/tai puoliso oli mukana komennuksella sekä pitempään komennuksella olleilla.



KUVIO 10: Ekspatriaattien liikuntatottumukset ulkomaankomennuksen aikana verrattuna terveysliikuntasuositukseen

Ulkomaankomennuksen aikana kestävyysliikunnan harrastaminen oli säilynyt ennallaan tai lisääntynyt yli puolella vastaajista. Vastaajista 10 % ei harrastanut lihaskuntoharjoittelua. Lihaskuntoharjoittelu väheni eniten alle 40 -vuotiailla ja yli 40 -vuotiaissa oli eniten niitä, jotka eivät harrastaneet sitä lainkaan (taulukko 8).

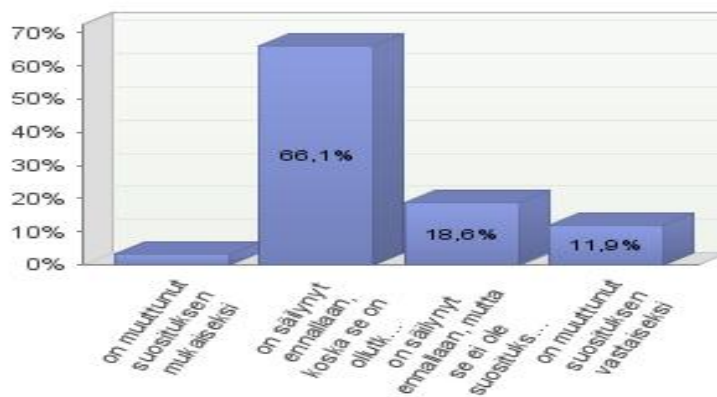
TAULUKKO 8. Liikunnan harrastaminen ulkomaankomennuksen aikana

	Kestävyysliikunta (N=59)	Lihaskuntoharjoittelu (N=59)
Vähentynyt	37 %	36 %
Säilynyt ennallaan	27 %	34 %
Lisääntynyt	29 %	20 %
En harrasta	7 %	10 %

Liikunta harrastavista 73 % harrasti yksilölajeja ja 20 % sekä yksilö- että joukkuelajeja. Vastaajista 7 % ei harrastanut liikuntaa lainkaan. Vastaajista 57 % oli sitä mieltä, että työnantaja tuki liikunnan harrastamista huonosti, kohtalaisesti 15 % ja vähintään hyvin 27 %.

### 5.4.3 Uni

Vastaajista (N=59) 66 % ilmoitti, että unen pituus oli suosituksen mukainen tai se oli muuttunut suosituksen mukaiseksi (kuvio 11). Unen pituus oli muuttunut eniten suosituksen vastaiseksi niillä, joilla oli palveluvuotia alle kuusi yhtiössä, nykyinen komennus oli kestänyt alle 2 vuotta, ikä oli alle 40 ja puoliso ei ollut mukana tai puolisoa ei ylipäätään ollut.



KUVIO 11: Ekspatriaattien unen pituus ulkomaankomennuksen aikana verrattuna suosituksiin

Vastaajista (N=59) 88 % koki itsensä aamulla herätessään vähintään kohtalaisesti ja 12 % huonosti levänneeksi. Ne, joilla oli lisääntynyt viikoittainen työaika ( $p=0,029$ ,  $r=0,285$ ) tai terveyspalveluindeksi ( $p=0,00$ ,  $r=0,483$ ) oli matala, kokivat itsensä muita huonommin levänneeksi.

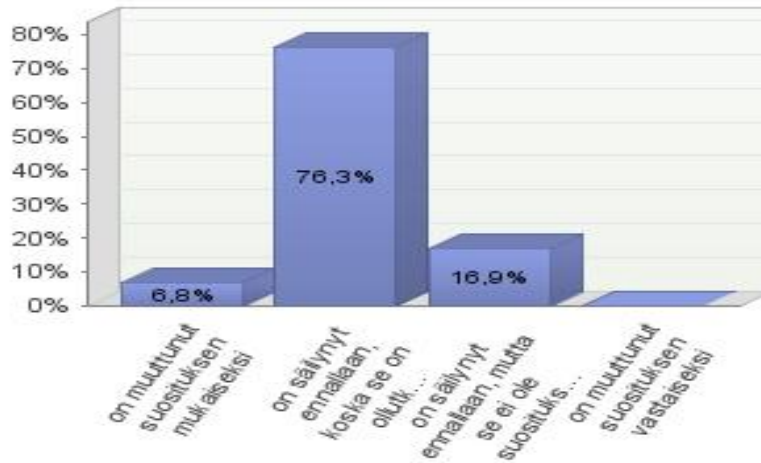
Vastaajien unen pituus ja laatu on esitetty taulukossa 9. Yön unen pituus oli vähentynyt ja laatu heikentynyt eniten alle 40 -vuotiailla vastaajilla. Lisääntynyt työaika ei vaikuttanut unen pituuteen tai laatuun.

TAULUKKO 9. Unen pituus ja laatu

Luokka	Yöunenin pituus on (N=59)	Yöunenin laatu on (N=59)
lisääntynyt	12 %	3 %
säilynyt ennallaan	75 %	83 %
vähentynyt	13 %	14 %

#### 5.4.4 Nautintoaineet

Vastaajista (N=59) 83 % ilmoitti, että alkoholin kulutus oli suosituksen mukaista tai se oli muuttunut suosituksen mukaiseksi (kuvio 12, sivu 44). Ne, jotka olivat alle 30 –vuotiaita, olivat avoliitossa, puoliso oli tai oli ollut mukana komennuksella tai ne, joilla ei ollut perhettä tai komennuksen kesto oli alle kuusi kuukautta, alkoholin käyttö oli muuttunut eniten suositusten mukaiseksi. Alkoholin käyttö oli muuttunut eniten suositusten vastaiseksi henkilöillä, joilla oli palveluvuotia yhtiössä 6-10 vuotta. Vastaajien nautintoaineiden käyttö ja muutokset ulkomaankomennuksen aikana on esitetty taulukossa 10 sivulla 44.



KUVIO 12: Ekspatriaattien alkoholin käyttö ulkomaankomennuksen aikana verrattuna suosituksiin

TAULUKKO 10. Nautintoaineiden käyttö ulkomaankomennuksen aikana

Luokka	Alkoholin käyttö on (N=59)	Tupakointi on (N=59)	Nuuskan käyttö on (N=59)	Muiden pähteiden käyttö on (N=59)
Vähentynyt	29 %	9 %	0 %	0%
Säilynyt ennallaan	46 %	8 %	2 %	0 %
Lisääntynyt	23 %	2 %	0 %	0 %
En käytä	2 %	81 %	98 %	100 %

#### 5.4.5 Työaika ja ylityöt

Vastaajalla 2/3 sekä päivittäinen että viikoittainen työaika oli lisääntynyt. Taulukossa 11 on esitetty vastaajien (N=59) työhön käytetty aika ja muutokset ulkomaankomennuksen aikana.

TAULUKKO 11. Työhön käytetty aika ja ylityöt

Luokka	Päivittäinen työhön käyttämäni aika on (N=59)	Viikoittainen työhön käyttämäni aika on (N=59)	Ylityöni ovat (N=59)
Vähentynyt	7 %	2 %	10 %
Säilynyt ennallaan	30 %	32 %	36 %
Lisääntynyt	63 %	66 %	54 %

#### 5.4.6 Sosiaaliset suhteet, verkostoituminen ja vapaa-aika

Komennuksen aikana henkilökohtaiset suhteet suomalaisiin olivat säilyneet hyvin. Taulukossa 12 on esitetty vastaajien (N=59) sosiaaliset suhteet ja niiden muutokset ulkomaankomennuksen aikana.

TAULUKKO 12. Sosiaaliset suhteet ja verkostoituminen

Luokka	Henkilökohtaiset suhteeni suomalaisiin ovat komennuksen aikana (N=59)	Henkilökohtaiset suhteeni ulkomalaisiin ovat komennuksen aikana (N=59)	Työhöni liittyvä verkostoituminen suomalaisten kesken on (N=59)	Työhöni liittyvä kansainvälinen verkostoituminen on (N=59)
Lisääntyneet	3 %	69 %	25 %	71 %
Säilyneet ennallaan	36 %	29 %	44 %	27 %
Vähentyneet	61 %	2 %	31 %	2 %

Työnantajan tuen vapaa-ajan harrastustoiminnalle koki huonoksi 61 %, kohtalaiseksi 15 % ja vähintään hyväksi 24 % vastaajista. Vastaajista 41 % ilmoitti, että heillä oli kohtalaisesti, 34 % hyvin ja 25 % huonosti voimavaroja vapaa-ajan harrastuksille työpäivän jälkeen. Erityisesti ne, joilla ylityöt olivat lisääntyneet, kokivat, että voimavaroja oli huonosti vapaa-ajan harrastuksille. Ero oli tilastollisesti merkitsevä ( $p=0.012$ ,  $r=0,326$ ).



### **5.5 Ekspatriaattien syyt hakeutua ulkomaankomennukselle**

Vastaajat (N=59) ilmoittivat yhteensä 115 syytä, miksi he olivat hakeutuneet ulkomaankomennukselle. Sulkeissa on ilmoitettu vastausten prosenttiosuus jokaisesta syystä. Tärkein syy hakeutua ulkomaankomennukselle oli kokemuksen lisääntyminen (46 %), toiseksi tärkeimpänä syynä oli uudet ja vaativat haasteet (27 %) kansainvälisessä työtehtävässä ja kolmanneksi tärkein syy oli se, että ulkomaankomennusta oli tarjottu tai ehdotettu vastaajalle (17 %). Työn ulkopuolisia syitä olivat halu elää vierasmaailmassa kulttuurissa (10 %), nähdä maailmaa (3 %), vaihtelu (10 %), uusien kokemusten saaminen, tutustuminen vieraisiin kulttuureihin ja maailmankuvan avartaminen sekä kielitaito (3 %).

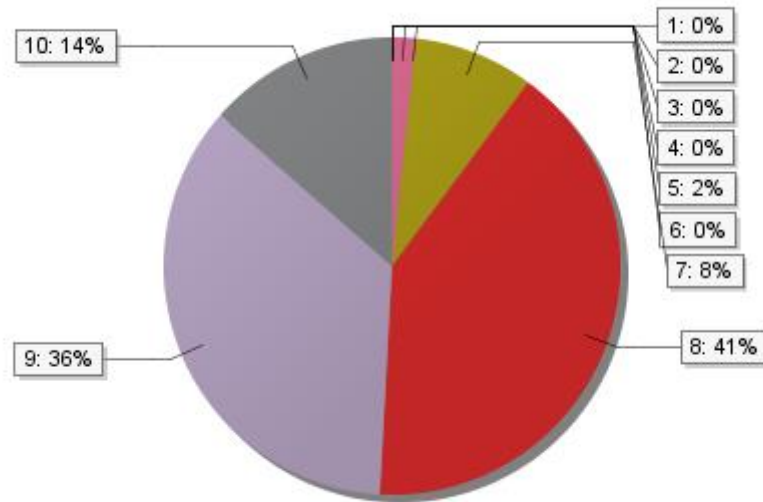
### **5.6 Ekspatriaattien odotukset ulkomaankomennukselta**

Kysymykseen tuli 120 odotusta ulkomaankomennukselta. Sulkeissa on ilmoitettu vastausten prosenttiosuus jokaisesta odotuksesta. Vastaajat (N=59) odottivat ulkomaankomennukselta erityisesti kokemuksen ja osaamisen lisääntymistä (41 %) sekä ammatillista kasvua ja kehitystä (27 %). Ulkomaankomennuksen ja kansainvälisen työkokemuksen odotettiin vauhdittavan ja hyödyttävän urakehitystä Suomessa ulkomaankomennuksen jälkeen (19 %).

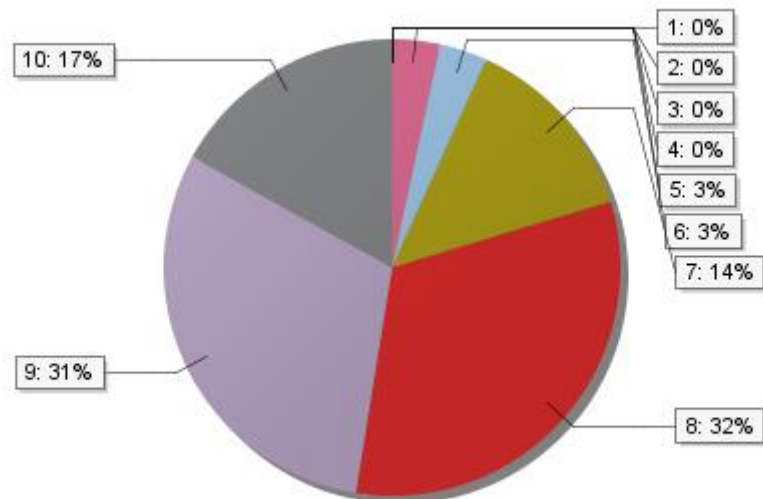
Vastaajat odottivat ulkomaankomennukselta myös asioita, jotka eivät suoraan liittyneet työhön: uuteen kulttuuriin tutustuminen ja kulttuurillinen kasvu (25 %), mielenkiintoisten ihmisten tapaaminen ja paikkojen näkeminen (10 %), kielitaidon paraneminen (8 %) ja maailmankatsomuksen avartumista (7 %). Lisäksi he odottivat vaihtelua (8 %) omaan elämään sekä lapsille/perheelle kielitaitoa ja kansainvälisyyttä (7 %).

### **5.7 Koettu työkyky tällä hetkellä ja kahden vuoden kuluttua**

Vastaajista 91 % ilmoitti, että heidän koettu työkykynsä oli vähintään 8 (keskiarvo 8,5, vaihteluväli 5-10) tutkimus hetkellä. Vastaajista 80 % arvioi työkykynsä olevan vähintään 8 (keskiarvo 8,3, vaihteluväli 5-10) kahden vuoden kuluttua (kuviot 13 ja 14).



KUVIO13: Koettu työkyky tällä hetkellä



KUVIO 14: Arvioitu työkyky kahden vuoden kuluttua

Tämän hetken koettu työkyky korreloi erittäin voimakkaasti ja tilastollisesti merkittävästi kaikkien työhyvinvoinnin osatekijöistä muodostettujen indeksin kanssa (taulukot 13 ja 14). Korrelaatio oli voimakkaampi vastaajien arvioidessa omaa työkykyään kahden vuoden kuluessa. Arvioitu työkyky korreloi voimakkaasti myös esimiesindeksin kanssa. Vaikka  $p$ -arvot olivat jopa erittäin merkitseviä, korrelaatio kertoimet olivat matalia.

TAULUKKO 13. Koettu työkyky tällä hetkellä ja indeksit

		Esimies- indeksi	Työympä- ristö- indeksi	Työyhteisö- indeksi	Työmoti- vaatioin- deksi	Osaamis- indeksi	Terveyspal- velu- indeksi
Minkälai- seksi koet työkyky tällä het- kellä?	Korrelaa- tiokerroin	-,097	-,315*	-,294*	-,345**	-,348**	-,407**
	p-arvo	,464	,015	,024	,007	,007	,001
	N	59	59	59	59	59	59

\*Korrelaatio on melkein merkitsevä, kun  $p < 0,05$ , merkitsevä, kun  $p < 0,01$ , erittäin merkitsevä, kun  $p < 0,001$

TAULUKKO 14. Arvioitu työkyky kahden vuoden kuluttua ja indeksit

		Esimies- indeksi	Työympä- ristö- indeksi	Työyhteisö- indeksi	Työmoti- vaatioin- deksi	Osaamis- indeksi	Terveyspal- velu- indeksi
Minkälai- seksi arvioit työkyky kahden vuoden kuluttua?	Korrelaa- tiokerroin	-,366**	-,368**	-,345**	-,468**	-,460**	-,326*
	p-arvo	,004	,004	,007	,000	,000	,012
	N	59	59	59	59	59	59

\*Korrelaatio on melkein merkitsevä, kun  $p < 0,05$ , merkitsevä, kun  $p < 0,01$ , erittäin merkitsevä, kun  $p < 0,001$

## 6 POHDINTA

Kehittämistehtävän pohdintaosa rakentuu seitsemästä luvusta, jotka ovat kehittä-  
mistehtävän toteutus, lähteet, kehittämistehtävän luotettavuusanalyysi, menetel-  
mät, tulokset, tutkimuksen eettisyys sekä lopuksi suositukset ja jatkotoimenpiteet.  
Tulokset – luvussa on lisäksi alaotsikoita. Tämä rakenne helpottaa pohdinnan luke-  
mista ja lisäksi se jäsentää esitetyt asiat johdonmukaisesti eteneväksi kokonaisuudeksi.

## 6.1. Kehittämistehtävän toteutus

Kehittämistehtävä toteutui suunnitellut aikataulun ja toteutustavan mukaisesti. Toteutus on monen eri osapuolen yhteistoimintaa, jossa on aina kehittämisen varaa. Kehittämistehtävän lähtökohtana oli 1) tuottaa uutta tietoa tutkitusta asiasta yritykselle ja löytää kehityskohteita, 2) antaa oppilaitokselle yhteistyömahdollisuus työelämän kanssa ja 3) antaa tutkimuksen tekijälle mahdollisuus opetella tieteellisen tutkimuksen tekemistä. Kehittämistehtäviin mukaan lähtevien osapuolten tulee ymmärtää, että siihen osallistuminen vaatii panostusta ja harkita tarkkaan, onko omalta osaltaan mahdollisuuksia tukea kehittämistehtävän etenemistä. Hyvän ja luotettavan lopputuloksen saavuttaminen edellyttää laaja-alaista interaktiivisuutta koko kehittämisprosessin ajan kaikkien osapuolten välillä.

Palautteen ja ohjauksen saaminen eri tahoilta kesti ajoittain pitkään, mikä osaltaan hieman hidasti työn etenemistä. Toisaalta, se ei kuitenkaan hidastanut koko prosessia, vaan vaikutti siihen, että tutkijan oli osattava löytää aina kehittämistehtävästä sellaisia asioita, joita hän pystyi viemään eteenpäin omin neuvoin.

## 6.2 Lähteet

Kehittämistehtävässä käytetyt lähteet olivat sekä uusia että vanhoja. Tämä oli harkittu valinta, jotta myös lukijalle tulisi käsitys siitä, että aihetta on tutkittu pitkään ja eri näkövinkkeleistä. Toisaalta, tämä oli jopa hieman huolestuttavaa, että ekspatriaattien komennuksiin liittyvistä ongelmista on ollut saatavana tietoa jo vuosien takaa, mutta tietoa ei jostakin syystä saada hyödynnettyä komennusprosessissa siten, että etukäteisarvioinneilla ja valmennuksilla voitaisiin optimoida ulkomaankomennusprosessi ja ekspatriaattien työhyvinvointi.

Osa lähteistä on laajoja kirjallisuuskatsauksia, osa aiheesta kirjoitettuja kirjoja, osa perustutkimusta, opinnäytetöitä ja eri laitosten tekemiä selityksiä. Erilaisten lähteiden käyttö antaa työlleni laaja-alaisen, mutta luotettavan pohjan tarkastella ekspatriaattien työhyvinvointia. Erilaisten lähteiden käyttö antaa myös erilaisia näkökulmia

asian ymmärtämiseen ja tarkasteluun. Monissa tutkimuksissa otoskoko oli kovin pieni, joten näiden tutkimusten arvo on heikompi, mutta ne antavat kuitenkin näkökulmaa asiaan.

### 6.3 Kehittämistyön luotettavuusanalyysi

Tutkimuksen **kokonaisluotettavuus** muodostuu tutkimuksen reliabiliteetista ja validiteetista. Tämä tutkimuksen reliabiliteettia arvioitiin sisäisellä johdonmukaisuudella, mittarin vastaavuudella ja pysyvyydellä. Tässä tutkimuksessa kysymykset sopivat erittäin hyvin yhteen ja ne muodostivat johdonmukaisesti etenevän kokonaisuuden. Tutkimuksen tulokset olivat aikaisempien tutkimustulosten mukaisia niiltä osin, kun asiasta oli tehty aikaisempaa tutkimusta. Tämän kaltaisesta evaluoinnista ei löytynyt aikaisempia tutkimuksia. Tässä tutkimuksessa ei arvioitu mittarin pysyvyyttä.

Tutkimuksen validiteettia arvioitiin mittarin sisältövaliditeetilla ja käsitevaliditeetilla sekä ulkoisella ja sisäisellä validiteetilla. Työhyvinvoinnin osatekijöiden operationalisointi onnistui hyvin. Eri työhyvinvoinnin osatekijöistä saatiin muodostettu selkeitä ja yksiselitteisiä kysymyksiä sekä erilliset osiot, joissa kaikissa oli lähes yhtä monta, 5-7, kysymystä. Elintapoja käsittelevässä osiossa oli 24 kysymystä, koska tutkimuksen tavoitteena oli tutkia ekspatriaattien useita eri elintapoja ja niiden muutoksia.

Vastausvaihtoehdot pyrittiin pitämään kaikissa osioissa muodoltaan samanlaisina, jotta vastaaminen helpottuisi ja nopeutuisi eikä vastaajan tarvinnut miettiä omia vastauksia erilaisten, jatkuvasti muuttuvien vaihtoehtojen välillä. Tämä oli onnistunut valinta, sillä kyselyyn vastaamiseen kului esitestauksen perusteella keskimäärin alle 15 minuuttia, vaikka kysymyksiä oli peräti 76 kappaletta. Haittapuolena tässä oli se, että vastaamisesta tuli yksitoikkoista.

Joissakin kysymyksissä käytettiin ”En osaa sanoa”- vaihtoehto, koska etukäteen oli tiedossa, että kaikilla vastaajilla ei välttämättä ollut kokemusta esimerkiksi terveyspalveluiden käytöstä ja osa vastaajista ei halunnut tai osannut kertoa mielipidettään tietyistä asioista. Haittapuolena oli se, että asioita mitattiin erilaisilla asteikoilla. Eri-

laiset asteikot antoivat erilaiset vaihtoehdot vastaajille ja siten näistä kysymyksistä saatuja tietoja ei voitu vertailla keskenään. Tai jos vertailtiin, saatua tietoa jouduttiin muokkaamaan ja tieto on voinut vääristyä. Valitut vastausvaihtoehdot olivat toimivia, koska lähes kaikkien kysymysten kohdalla oli havaittavissa selkeät vastausten jakaumat. Osa jakaumista noudatti Gaussin käyrää, osassa taas oli vinoutta. Sisältövaliditeetin arvioinnissa käytettiin lisäksi asiantuntija-arviointia.

Tutkimuksen mittari kehitettiin tutkimusta varten ja mitattava käsite oli työhyvinvointi. Työhyvinvoinnista ei ole olemassa virallista määritelmää. Työhyvinvointi on erittäin laaja-alainen ja samalla subjektiivinen kokemus. Työhyvinvointi ja sen indikaattorit voivat olla hyvin monitulkintaisia ja nopeasti muuttuvia, eikä hyvinvoinnin subjektiivisuuteen liittyviä tekijöitä voida sulkea pois kehittyneilläkään tutkimusasetelmilla. Työhyvinvoinnin absoluuttinen arvioiminen ei tämän tutkimuksen puitteissa siksi tullut kysymykseen eikä se ollut tarpeenkaan, vaan tarkastelussa lähdettiin siitä, miten yksilöt omista kokemuksistaan käsin kokivat Konserni Oyj:n työhyvinvoinnin toteutuneen ulkomaankomennuksensa aikana. Konserni Oyj:n työhyvinvoinnin määritelmä pohjautuu tutkittuun suomalaiseen aineistoon ja se on täysin samansuuntainen valitsevien suomalaisten työhyvinvointikäsitteiden kanssa. Tutkimuksen mittari tarkastelee erittäin hyvin tutkittavaa asiaa. Mittarilla saatiin vastaukset kysytyihin asioihin.

Tutkimuksen ulkoiseen validiteettiin kuuluu tärkeänä osana tutkimustulosten yleistettävyys. Tutkimusjoukon valinta oli yksinkertaista, koska yrityksen ekspatriaatit olivat henkilöstöhallinnon tiedossa. Vastaajat (n=59) edustivat tutkimusjoukkoa (N=80) erittäin hyvin, sillä vastaajien taustamuuttajat olivat tutkimusjoukon mukaisia. Vaikka vastausprosentti (74 %) ei kerrokaan tutkimuksen laadusta, voidaan sen perusteella todeta, että tutkimuksen aihe oli ajankohtainen ja vastaavat halusivat omilla vastauksillaan ottaa kantaa kysytyihin asioihin ja kertoa niistä oman näkemysensä. Tätä tulkintaa tukee erityisesti se, että kysely oli pitkä ja sen avoimiin kysymyksiin tuli 380 kommenttia. Tutkimuksesta saadut tulokset voidaan yleistää koskevaksi koko tutkimusjoukkoa. Pienen otoskoon vuoksi tuloksia ei voida yleistää, mutta saatu tieto on aikaisempien tulosten mukaista ja osittain uuttakin, joten sitä voi hyödyntää kehitettäessä ekspatriaattien hyvinvointia muissa yhtiöissä.

Sekä vastausprosentissa että kommenttien määrässä saattaa olla näkyvissä Hawthornen efekti. Uskon, että vastaajat ovat keskustelleet keskenään erityisesti projekti-kohteissa, joissa oli vastaajia runsaasti sekä tutkimuksesta että komennuksen järjestyssä ilmenneistä ongelmista, koska avoimissa vastauksissa kritiikki kohdistui nimenaan projektityöhön ja sen järjestelyihin. En kuitenkaan pitäisi Hawthornen efektin vaikutusta tutkimustuloksia vääristävänä, koska samalta vastaajalta tuli useimmiten sekä positiivisia että negatiivisia asioita esille.

Määrällisen tutkimuksen merkittävä virhelähde on kyselylomake. Tutkimuksessa käytettiin yksinkertaisia kysymyksiä ja jokainen kysymys sisälsi vain yhden asian. Kyselylomake ja saatekirjeet esitettiin ja korjattiin ennen varsinaista kyselyä. Esitetaukseen osallistui tutkimusjoukkoa vastaavat esitetaajat, henkilöstöhallinnon, työterveyshuollon ja oppilaitoksen edustajat. Vaikka kysymykset tehtiin helposti ymmärrettäväksi, sillä ei kuitenkaan voida pois sulkea sitä tosiasiaa, että kysymyksen tulkinta on aina lukijasta kiinni. Jokainen yksilö tulkitsee kysytyä asiaa aikaisempien kokemustensa ja käsitysten mukaisesti. Lisäksi virhelähteenä on vastaajan tunnetila, kysytyn asian ajankohtaisuus ja tuttuus. Esitetaajille ja tutkimukseen osallistujille annettiin tiivis tiedote koko tutkimusprosessista ja selkeät ohjeet vastaamisesta. Kyselylomakkeen alussa oli lyhyt ohje vastaamisesta ja erillisohteet ennen tiettyjä kysymyksiä, mikäli kysymykseen vastaaminen poikkesi aikaisemmin annetusta ohjeesta. Näillä toimenpiteillä pyrittiin karsimaan virhelähteitä ja vakioimaan vastaustilanne kaikille samanlaiseksi.

Tutkimuksen virhelähteenä oli se, että viisi- ja kuusiluokkaiset kysymykset muutettiin kolmi- tai neljälukkaisiksi tulosten käsittelyä varten. Tämä tapa on yleisesti käytetty, mutta se ei poista sitä tosiasiaa, että tuloksissa tulee jonkin verran virhettä. Luokkien yhdistäminen selkeyttää tulosten tulkintaa, esittämistä ja ymmärtämistä.

Tutkimuksessa sisäistä validiutta alentavana asiana saattoi olla se, että yrityksessä oli menossa yhteistoimintalain mukaiset neuvottelut henkilöstön vähentämisestä. Nämä yt-neuvottelut eivät kuitenkaan koskettaneet tutkimusjoukkoa, mutta sillä on saattanut olla vaikutusta kyselyn lopputulokseen. Tutkimusajankohdasta käydyn keskustelun lopputuloksena oli, että tutkimus voitiin toteuttaa alkuperäisen aikatau-

lun mukaisesti. Sisäistä validiutta saattoi heikentää myös se, että osalla vastaajista oli paljon ja kiireellisiä työtehtäviä, joten he eivät halunneet tai voineet käyttää aikaansa kyselyyn vastaamiseen.

Tutkimuksen yhtenä virhelähteenä saattaa olla epätarkka tai huolimaton tietojen syöttäminen havaintomatriisiin. Tässä tutkimuksessa havaintomatriisi muodostui automaattisesti Webropol- kyselyohjelmalla, joten havaintoyksikköjen muuttujia syöttämisessä ei syntynyt virhelähdettä.

Kyselyyn ei vastannut 21 tutkimusjoukkoon kuuluvasta. Vastaamattomista kyselyn oli avannut kymmenen henkilöä, mutta he eivät lähettäneet vastauksia. Heillä oli kuitenkin mielenkiintoa avata kysely. Osa on saattanut vastata osaan kysymyksistä, mutta mielenkiinto ei riittänyt koko kyselyn vastaamiseen ja osa ei todennäköisesti edes aloittanut vastaamista. Syitä, jotka vaikuttivat edellä mainittuihin valintoihin saattoivat olla, mm.: liian pitkäksi koettu kysely, toistot vastausvaihtoehdoissa, samankaltaiset kysymykset, sopivien vaihtoehtojen puuttuminen, kyselyssä jokin asia ärsytti vastaajaa ja hän lopetti vastaamisen tai unohdus jatkaa keskeytettyä kyselyä.

Tutkimusjoukkoon kuuluvista henkilöistä 11 ei edes avannut kyselyä. Syynä tähän saattaa olla se, että asia ei kiinnostanut, työkiireet, yhtiössä tehdään liikaa kyselyitä ja ajatus, että kyselyn pohjalta ei kuitenkaan tapahdu mitään kehitystä asiassa. Tutkimuksen aikana osalla tutkimusjoukosta oli menossa asemaan vaihto ja siitä aiheutuneet kiireet. Osa tutkimusjoukon henkilöistä saattoi niitä, jotka eivät periaatteessa koskaan vastaa mihinkään tutkimukseen.

Kyselylomake oli rakennettu siten, että kyselyn kaikkiin kysymyksiin piti vastata. Tällaisen rakenteen etuna oli se, että mistään kysymyksistä ei puuttunut vastauksia. Haittapuolena oli se, että mikäli vastaaja ei halunnut tai osannut vastata kysymykseen eikä kysymyksessä ollut vastausvaihtoehtona ”En osaa sanoa”, vastaaja pakotettiin vastaamaan ja tällöin vastauksen luotettavuus heikkeni ja tieto vääristyi. Tutkimuksessa ei kuitenkaan ollut selvästi havaittavissa, että tämä rakenteellinen ratkaisu olisi vaikuttanut vastuksiin tai se näkyi siinä, että kymmenen henkilöä ei lähettänyt vastauksia. Verrattaessa saatuja vastauksia ensimmältä ja toiselta tiedonkeruukier-



rokselta, niiden kesken ei havaittu merkittäviä eroja.

Tutkimus toteutettiin anonyyminä, joten suoraa tutkijavaikutusta ei voi olla. Saatteessa kävi ilmi, että tutkija työskentelee samassa yhtiössä ja tekee tutkimusta henkilöstöhallinnon kanssa. Tällä on saattanut olla kahdensuuntainen vaikutus. Vastaajat ovat aktivoituneet, koska tutkija oli talon sisältä ja vastaajat halusivat vaikuttaa asioiden kehittämiseen. Toisaalta, vastaajat saattoivat epäillä anonyymiuden säilymistä ja jättivät vastaamatta. Tutkimuksessa kummallakaan tekijällä ei todennäköisesti ollut suurta merkitystä tutkimuksen lopputuloksiin.

#### **6.4 Menetelmä**

Määrällisen tutkimuksen menetelmä sopi hyvin tutkimukseen koska, sillä voitiin karottaa, miten työhyvinvointiasiat toteutuivat ja kuvailla sitä, miten työhyvinvointitoimintaa tulisi kehittää komennuksilla.

Sähköinen, Internet-pohjainen Webropol – kyselyohjelma ja ohjelmalla tehty lomake, oli kohderyhmään nähden sopiva. Sähköinen kyselylomake oli teknisesti luotettava, helppokäyttöinen, vastaaminen oli nopeata ja vastaajat tottuneita tietokoneen käyttäjiä. Vastaamisen pystyi tarvittaessa keskeyttämään ja sitä pystyi jatkamaan vastaajalle sopivana ajankohtana.

Tutkijalle menetelmä oli erittäin hyvä, sillä samalla ohjelmalla pystyttiin tekemään kyselylomake, lähettämään se ja tarvittavat saatekirjeet tutkimusjoukolle, seuraamaan reaaliaikaisesti vastausten kerääntymistä ja lähettämään uusintakysely kyselyyn vastaamattomille. Vastaukset kerääntyivät automaattisesti palvelimelle ja kerätyistä datasta muodostui havaintomatriisi, jota pystyttiin käyttämään SPSS - tilastoanalyysiohjelmassa. Merkittävä asia oli myös se, että Webropol- kyselyohjelman käyttäjätuki oli toimiva.

Sähköisen kyselyn heikkoutena oli se, että kyselylomake saattoi hukkuu muiden sähköpostien joukkoon ja vastaajat saattoivat epäillä, että anonymiteetti ei säily. Paperikyselynä toteutettu tutkimus eri puolille maailmaa olisi tullut kalliimmaksi, se olisi

vienyt enemmän aikaa sekä vastaajilta että tutkijalta ja kadon määrä olisi saattanut olla suurempi.

### **6.5. Tutkimuksen eettisyys**

Hyvä tutkimus noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä, joka tulee huomioida koko tutkimusprosessin ajan ja se koskettaa tutkimuksen kaikkia osapuolia (vrt. esim. Vilka, 2007, 90–92). Tutkimuksessa pyrittiin noudattamaan tarkasti hyvän tieteellisen käytännön ohjeita. Eettisenä lähtökohtana oli se, että tutkija esitteli tutkimusidean ja siitä saatavan hyödyn eri osapuolille. Tutkimuksesta ja sen toteuttamisesta sovittiin yhteistyössä yhtiön edustajien kanssa (tutkimuslupa). Muina tutkimuksen eettisinä kulmakivinä olivat tutkimuksen anonyymius, pitäytyminen tarkasti tutkimuksen tavoitteissa ja ongelmissa ja kerätty tieto oli niihin liittyvää, huolellisesti kerättyä ja luottamuksellisesti käsiteltyä. Tutkimuksen eettisyyttä pyrittiin edistämään selkeillä, esitestatuilla ohjeilla ja lomakkeilla, hyvällä ja riittäväällä tiedotuksella sekä vastaamisen vapaaehtoisuudella. Tutkittaville kerrottiin selvästi tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet, tulosten julkaisutapa sekä tutkimuksen eri osapuolet. Tutkimuksen eri vaiheissa tehtiin yhteistyötä eri tahojen kanssa ja tutkija sai apua eri alojen asiantuntijoilta. Tutkimuksen raportointi noudattaa eettistä raportointitapaa, tuo asiat esille rehellisesti ja saatuja tuloksia verrattiin aikaisempiin tutkimuksiin. Osa käytetyistä lähteistä oli toisen käden muokattua tietoa tai kokemukseen perustuvia julkaisuja. Näillä lähteillä tutkimukseen saatiin käytännön läheisyyttä. Lähteet on merkitty asianmukaisesti tutkimukseen. Koko tutkimusprosessi pyrittiin toteuttamaan erittäin huolellisesti, kriittisesti ja rehellisesti.

### **6.6 Kehittämistehtävän tavoitteiden toteutuminen**

Pohdinnan Tuloksista -luku on jaettu kuuteen alakappaleeseen, jotta lukijan olisi helpompaa hahmottaa laajan kehittämistehtävän tavoitteiden analysoinnin tulokset.

### 6.6.1 Sosiodemografia

Vastaajien ikä- ja sukupuolijakauma olivat samanlaiset kuten tutkimusjoukossa ja yhtiön Suomen toimipaikoilla. Vastaajien palveluvuosien jakaumat olivat lähes samanlaiset kuin yhtiön Suomen toimipaikoilla. Vastaajissa ja koko tutkimusjoukossa oli yliedustettuna ylempät toimihenkilöt. Henkilöstöstä oli ylempiä toimihenkilöitä ja johtaja 36 % yhtiön Suomen toimipaikoilla tutkimuksen aikana. Vastaajien taustatietojen perusteella voidaan todeta, että tulokset eivät ole yleistettävissä koko Konserni Oyj:tä tai Suomen toimipaikkoja kattaviksi, mutta ne voidaan yleistää hyvin koko tutkimusjoukkoa koskeviksi. Tuloksia analysoitaessa tulee huomioida, että merkittävä osa vastaajista oli nuoria, heillä oli vähän kokemusta ulkomaankomennuksista ja palveluaika yrityksessä oli ollut lyhyt.

### 6.6.2 Oliko Konserni Oyj:n työhyvinvointi ja sen eri osa-alueet tuttuja yrityksen ekspatriaateille?

Tutkimuksella saatiin vastaukset kaikkiin kehittämistehtävän tavoitteisiin ja kysymyksiin. Tulokset vahvistivat ja olivat samansuuntaisia aikaisempien työhyvinvointitutkimusten tulosten kanssa: työssä kaikkia vaikuttavat merkittävästi kaikkeen. Työhyvinvointi on kokonaisuus ja tunne, jossa kaikki siihen liittyvät osatekijät tulee huomioida (vrt. esim. Kuoppala, ym. 2008 b, Työhyvinvointitutkimus 2005, Ojala & Ahonen, 2005 34, Hottinen 2004).

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, miten työhyvinvointi toteutuu ulkomailla ja olivatko Konserni Oyj:n työhyvinvointi ja osa-alueet tuttuja yrityksen ekspatriaateille? Ekspatriaateista valtaosalle (80 %) ainakin jokin osa-alue oli tuttu. Mutta miksi 20 % vastaajista ei ollut kuullut mitään asiasta, jonka pitäisi olla osa jokaisen työtä? Voisiko olla niin, että kysymystä ei ymmärretty riittävän laajasti? Koetaanko työhyvinvointi edelleenkin jonkinlaiseksi ”temppehommaksi”, jota tehdään jonkin hetken tai tapahtuman ajan? Tulosten perusteella nuoret ja kohtalaisen vähän aikaa yhtiön palveluksessa olleet tunsivat työhyvinvointi asioita muita huonommin. Tämä saattaa selittyä esimerkiksi sillä, että nuoret keskittyvät perustehtäväänsä kokeneempia tiukemmin ja he eivät ehkä koe työhyvinvointiasioita sellaisiksi, mitkä kuuluvat kaikille. Nuo-

rempien työtekijöiden ajatusmallissa työhyvinvointiin liittyvät asiat saattavat kuulua vanhemmille ja vaivaisemmille.

### **6.6.3 Miten ekspatriaatit kokivat työhyvinvoinnin ja sen eri osa-alueiden toteutuneen asemamaissa? Mitä ja miten he halusivat kehittää sitä?**

Esimiesindeksillä arvioitiin vastaajien näkemystä toteutuneesta esimiestyöstä. Esimiesindeksi korreloi voimakkaasti kaikkien työhyvinvointi-indeksien kanssa. Hyvä esimiestyö on perusta tyytyväisyydelle ja sillä on merkittävä vaikutus kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin. (vrt. esim. Guest 2007).

Koska työympäristöindeksi korreloi merkittävästi kaikkien indeksien kanssa, myös terveysterveystoimien kanssa, voidaan tulkita, että vastaajat ajattelevat terveystoimien osaksi työympäristöä. Ikä korreloi merkittävästi työympäristöympäristöindeksien kanssa eli iäkkäämmät työntekijät olivat tyytyväisempiä verrattuna nuorempiin työntekijöihin. Kokenut työntekijä on ilmeisesti sopeutuvaisempi erilaisiin työympäristöihin, odotukset ovat maltillisemmat ja mukana on enemmän realismia verrattuna nuorempiin.

Naiset olivat tyytymättömämpiä työyhteisöindeksillä mitattuihin asioihin kuin miehet. Onko mahdollista, että suomalaiset naiset ovat tottuneet Suomessa tasarvoiseen työelämään ja ulkomailla tämä asia ei vielä olekaan itsestään selvä? Koska tutkimuksesta ei saada selville vastaajien asemamaata, tätä asiaa ei voida tarkistaa. Voisiko naisten odotukset olla erilaisia kuin miesten ja vaikuttaisiko se saatuun tulokseen?

Työmotivaatioindeksi korreloi erittäin merkittävästi kaikkien indeksien kanssa. Iällä ei ollut vaikutusta työmotivaatioon, joten voidaan päätellä, että kaikki ekspatriaatit olivat lähteneet komennukselle työn kiinnostavuuden vuoksi, ei esimerkiksi nuoruuden seikkailunhalun vuoksi tai vanhaan työhön kyllästyneenä. Toki molempia voi ja on hyväkin olla mukana pienenä annoksena.

Komennuskerrat vaikuttivat työympäristö- ja työmotivaatioindeksiin. Kokeneempi ekspatriaatti ei ole enää liian vaativainen työympäristön suhteen, joustoa ja realismia

on riittävästi mukana matkassa. Mielestäni on mahdollista myös, että aikaisemmin onnistuneet komennukset lisäävät motivaatiota ja halua lähteä uudelleen komennukselle. Toisaalta alun perinkin korkeampi työmotivaatio on voinut olla myös syy ulkomaankomennukselle komennukselle lähtöön.

Osaamisindeksi korreloi myös merkittävästi kaikkien indeksien. Tämä oli mielestäni hyvin selkeä ja johdonmukainen tulos: osaaminen on työhyvinvoinnin tärkeimpiä tekijöitä (vrt. esim. [http://www.ttl.fi/internet/duunitalkoot/kehittajat\\_s2.html](http://www.ttl.fi/internet/duunitalkoot/kehittajat_s2.html), Ojala & Ahonen 2005, 33, 62).

Vastaajat eivät kritisoineet terveyspalveluiden tasoa tai järjestelyitä, vaan tiedottamista. Sekä terveyspalveluiden sisällön että sijainnin tiedottamisessa oli eniten puutteita. Tähän saattaa vaikuttaa se, että terveyspalveluita käytetään vain sairastuessa ja asiasta ei ole syntynyt rutiinia. Asiat tulevat varmasti perehdytyksessä esille, mutta ne saattavat painua unohduksiin, koska muut asiat ovat tärkeämpiä. Asemamaan terveysoloista saatu tietopaketti oli vastaajien mielestä hyvä, mutta reilu neljännes vastaajista ei ollut saanut tietopakettia lainkaan. Tämä asia on korjattavissa helposti ja edullisesti. Terveyspalveluiden vertailu on vaikeata, koska olosuhteet ovat erilaiset eri maissa ja tutkimuksessa oli mukana sekä kiinteissä toimipisteissä että komennustoimipisteissä työskenteleviä.

Indeksit korreloivat merkittävästi, osittain jopa erittäin merkittävästi, keskenään mutta korrelaatiokertoimet jäivät alle 0,5. Otoksoon pienuudella saattaa olla tähän merkitystä.

Vastaajat toivoivat, että yhtiö kiinnittäisi kokonaisvaltaisesti huomiota ulkomaankomennuksilla olevien henkilöiden ja perheiden työhyvinvointiin. Lisäksi he toivoivat, että henkilöstöhallinnossa olisi riittävä asiantuntemus ulkomaankomennusasioista. Myös vapaa-ajan harrastusten tukemista ja yhtiön järjestämiä yhteisiä tapahtumia kaivattiin. Ekspatriaattien toivomukset olivat linjassa asioista saatujen aikaisempien tutkimustulosten kanssa (vrt. esim. Bloom, Kretschmer & Reenen 2005, Ching-Hsiang & Hung-Wen 2008 Haslberger & Brewster 2008). Ekspatriaattien toiveet kannattaa

siis huomioida, jos työhyvinvointia halutaan kehittää näyttöön perustuvan tiedon pohjalta.

#### **6.6.4. Minkälaisia olivat ekspatriaattien elintavat ulkomaankomennuksen aikana verrattuna**

##### **a) suosituksiin**

##### **b) elintapoihin Suomessa ennen komennusta?**

Kehittämistehtävässä haettiin vastuksia ekspatriaattien elintavoista ja niiden muutoksista. Kun verrattiin ekspatriaattien elintapoja suosituksiin, voidaan todeta, että elintavoissa ei tapahtunut suuria muutoksia.

Ravitsemustottumuksissa ei tapahtunut merkittäviä muutoksia ulkomaankomennuksen aikana. Tutkimuksessa ei selvitetty, miksi nämä muutokset olivat tapahtuneet. Yllättävintä oli ehkä se, että perheelliset tai ne, joilla oli puoliso mukana komennuksella, muutokset olivat useammin huonompaan suuntaan. Kun verrattiin ekspatriaattien ravitsemustottumuksia suomalaisiin, todettiin, että niissä ei ollut merkittävää eroa (Helakorpi, ym. 2008). Tämän tutkimuksen perusteella ei voida sanoa tarkkoja kehittämiskohteita ekspatriaattien ravitsemustottumuksista, koska asiaa kysyttiin vain yhdellä kysymyksellä, johon oli koottu suositukset.

Liikuntaa harrastamattomien ekspatriaattien määrä oli samanlainen kuin suomalaisienkin. Kansallisen liikuntatutkimuksen mukaan 7 % suomalaisista ei harrasta liikuntaa (3 % naisista, 7 % miehistä). Terveystarkastustulosten perusteella vuonna 2009 yrityksen henkilöstä 14 % ei harrastanut kestävyysliikuntaa ja 27 % ei harrastanut lihaskuntoharjoittelua. Ekspatriaattien liikkuminen oli aktiivisempaa verrattuna yrityksen Suomen henkilöstöön

Kun terveystuokunnan kriteerinä käytettiin liikunnan harrastamista yli kolme kertaa viikossa (= miltei päivittäin, vähintään 30 minuuttia kerrallaan, hikoillen tai hengästyen) suomalaisista 36 % liikkui riittävästi ja 67 % riittämättömästi. Eniten riittämättömästi liikkuvia oli 35–39 -vuotiaissa (Kansallinen liikuntatutkimus 2005–2006, Aikuisliikunta). Yrityksen henkilöstöstä 40 % liikkui terveystuokuntasuosituksen mukaisesti

vuonna 2008 saatujen terveystarkastustietojen perusteella. Ekspatriaateista 51 % ilmoitti liikuntatottumustensa olevan terveysliikuntasuosituksen mukainen. Voidaan siis todeta, että ekspatriaattien liikkuminen oli useammin terveysliikuntasuositusten mukaisia kuin suomalaisilla yleensä tai yrityksen Suomen henkilöstöllä.

Merkittävin muutos tapahtui liikuntatottumuksissa. Liikuntatottumusten muuttuminen terveysliikuntasuositusten vastaiseksi (20 %) oli selkeä niillä tutkituista, jotka olivat yli 40 -vuotiaita, olivat avioliitossa, ja perhe ja/tai puoliso oli mukana komennuksella. Myös nykyisen komennuksen kestolla oli vaikutus eli pitempään komennuksella olleilla liikuntatottumukset muuttuivat terveysliikuntasuositusten vastaisiksi. Komennuksen pituudella on todettu olevan vaikutusta liikunnan harrastamiseen myös mm. Matthews & Nelson 2004 tutkimuksessa. Voisiko olla niin, että ekspatriaatti luopuu omista liikuntaharrastuksista perheensä ja puolison vuoksi, koska muuten yhteinen aika jäisi erittäin vähäiseksi pitkien työpäivien ja lisääntyneiden ylitöiden vuoksi. Miksi ekspatriaatti ei harrasta liikuntaa yhdessä perheensä tai puolisonsa kanssa? Ehkäpä siksi, että muu perhe ja puoliso ovat liikkuneet riittävästi päivällä, kun ekspatriaatti on ollut työssä. Entä, miten paljon liikunnan vähenemiseen vaikutti voimavarojen vähäisyys työpäivän jälkeen tai se, että työnantajan tuki koettiin vähäiseksi?

Unen tarve on yksilöllistä ja se muuttuu iän mukana. Ihmisen tulisi nukkua niin paljon, että kokee itsensä palautuneeksi (<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Terveysvinkki/Elpyminen+lepo+uni/>). Vastaajista valtaosa (88 %) koki itsensä aamulla hyvin tai kohtalaiseksi levänneeksi. Huonosti levänneeksi tunsu 12 % vastanneista, joilla viikoittainen työaika oli lisääntynyt ja joiden terveyspalveluindeksi oli matala. Terveystarkastustulosten perusteella vuonna 2009 yrityksen henkilöstä 72 % nukkui kuudesta kahdeksaan tuntia yössä ja 29 % ei kokenut itseään virkeäksi aamulla herättyään. Suomalaiset nukkuvat keskimäärin 7,4 tuntia. Suomessa unihäiriöistä kärsii joka neljäs mies ja joka viides nainen. Työikäisistä joka kolmas arvioi nukkuvansa vuorokaudessa ainakin tunnin liian vähän. (<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Terveysvinkki/Elpyminen+lepo+uni/>). Vastaajista unen pituus oli muuttunut suosituksen vastaiseksi eniten niillä, joilla oli sekä palvelu- että komennusvuosia vähän, kuuluivat iältään nuorempiin ja puoliso ei ollut mukana tai heillä ei ylipäätään ollut puolisoa. Hei-

jastuisiko vastuksissa kokemattomuus ja sosiaalisen tuen puute? Jos tutkimuksessa olisi tutkittu stressiä, olisiko tämä ryhmä ollut se, joka olisi kokenut stressiä? Voidaan kuitenkin todeta, että ekspatriaattien nukkumistottumukset olivat useammin terveellisemmät kuin yhtiön Suomen henkilöstöllä tai yleisesti suomalaisilla.

Alkoholin käyttötottumuksissa tapahtui positiivista muutosta eli 7 % vastanneista ilmoitti alkoholinkulutuksen muuttuneen suosituksen mukaiseksi. Muilla alkoholin kulutus oli säilynyt samanlaisena kuin Suomessa ollessa: 76 % se oli suosituksen mukainen ja 17 % se oli suosituksen vastainen. Suomalaisista miehistä 41 % ilmoitti juoneensa vähintään kahdeksan annosta alkoholia viikossa, naisista 29 % kertoi käyttäneensä vähintään viisi annosta alkoholia viikossa vuonna 2008 (Helakorpi, ym. 2008). Näillä suomalaisilla alkoholin kulutus oli siis suositusta korkeampi. Yrityksen henkilöstöstä 34 % ilmoitti, että alkoholi kulutus oli korkeampaa kuin suositus vuoden 2008 terveystarkastustietojen perusteella. Tutkituista niillä, jotka olivat alle 30 -vuotiaita, olivat avoliitossa, puoliso oli tai oli ollut mukana komennuksella tai ne tutkituista, joilla ei ollut perhettä tai komennuksen kesto oli alle kuusi kuukautta, alkoholin käyttö oli muuttunut eniten suositusten mukaiseksi (vrt. Duque 2009). Voidaan todeta, että ekspatriaattien alkoholinkäyttö oli maltillisempaa verrattuna sekä suomalaisiin että yrityksen Suomen henkilöstöön.

Ekspatriaateista tupakoi 19 %, joka oli vähäisempää verrattu yleisesti suomalaisiin tai yrityksen Suomen henkilöstöön. Suomalaisista miehistä tupakoi päivittäin 24 prosenttia ja naisista 18 prosenttia vuonna 2008 (Helakorpi, ym. 2008). Yrityksen Suomen henkilöstöstä tupakoi vuoden 2009 terveystarkastuskyselyiden perusteella 29 %.

Ekspatriaattien päivittäinen ja viikoittainen työaika sekä ylityöt olivat lisääntyneet merkittävästi. Tulos oli odotusten mukainen, koska komennussopimukseen sisällytetään ylityitä. Lähtijät siis tietävät etukäteen, että näin tulee tapahtumaan, mutta miksi se koettiin niin yllättävänä ja negatiivisena asiana? Miettivätkö he, miten se vaikuttaa todellisuudessa? Mitä se vaikuttaa perheeseen, puolisoon, yhteiseen vapaa-aikaan sekä omaan jaksamiseen? Entä miten sen vaikuttaa elintapoihin? Tämä asia olisi tuotava esille erittäin selkeästi valmennuksessa.



Ekspatriaattien sosiaalisissa suhteissa tapahtuneet muutokset olivat odotustenmukaisia: henkilökohtaiset suhteet suomalaisiin vähenevät ja ulkomaalaisiin lisääntyvät. Hyvinä ja ehkäpä hieman yllättävinäkin tekijöinä voidaan todeta, että peräti 39 % henkilökohtaiset suhteet säilyivät tai lisääntyivät suomalaisiin. Tämä kertonee siitä, että sekä matkustaminen että sähköiset yhteydet ovat tätä päivää ja yhteyksien ylläpito eri puolille maailmaan on helppoa. Sanoin yllättävää oli se, että peräti neljännes ilmoitti työhön liittyvän verkostoitumisen lisääntyneen suomalaisten keskuudessa. Tässä lienee taustalla se, että erityisesti projektikohteissa, työntekijöiden on oltava yhteydessä yrityksen henkilöihin eri puolille maailmaa usein huomattavasti laajemmin kuin Suomessa töitä tehtäessä.

#### **6.6.5 Minkälaiseksi ekspatriaatit kokivat työkykynsä tutkimus hetkellä ja kahden vuoden kuluttua?**

Vastaajista peräti 99 % koki työkykynsä olevan tällä hetkellä yli 7. Vuoden 2009 terveystarkastusten perusteella, koettu työkyky tällä hetkellä oli yli 7 vain 88 % tarkastetuista. Ekspatriaateista 93 % arvioi työkykynsä olevan kahden vuoden kuluttua yli 7, kun taas vuoden 2009 terveystarkastusten perusteella vain 85 % arvioi työkyvyn olevan yli 7. Koettu työkyky oli ekspatriaateilla useammin korkeampi kuin vuonna 2009 terveystarkastetuilla henkilöillä. Ero on ymmärrettävä, koska terveystarkastettavien ikäjakauma on välillä 25 – lähes eläkeikäinen, kun taas ekspatriaattien suurin ryhmä oli alle 31 -vuotiaat. Työkyky korreloi merkittävästi, osittain jopa erittäin merkittävästi, kaikkien indeksien kanssa, mutta korrelaatiokertoimet jäivät alle 0,5. Otoksoon pienuudella saattaa olla tähän merkitystä.

#### **6.6.6 Miksi ekspatriaatit olivat hakeutuneet ulkomaankomennukselle? Mitä ekspatriaatit odottivat ulkomaankomennukselta?**

Tutkittujen ulkomaankomennukselle lähtemiset syyt ja odotukset olivat moninaiset ja samankaltaiset. Syyt ja odotukset olivat samanlaisia kuin aikaisemmissakin tutkimuksissa ja selvityksissä oli tullut esille (vrt. esim. Sinkkonen 2009, Suutari & Brewster 1998). Lisäksi sekä syyt että odotukset ovat yhtiön ulkomaankomennuspolitiikan mukaisia. Kun verrataan vastauksia ja ulkomaankomennuspolitiikkaa voidaan todeta,

että yhtiön ulkomaankomennuspolitiikka ei kuitenkaan toteudu, sillä tavalla, miten se on kirjattu. Vastuksista heijastuu tyytymättömyys erittäin hienosti laaditun ja tarkasisältöisen politiikan toteutumisesta. (Konserni Oyj:n ulkomaankomennuspolitiikka 2009.)

Lopuksi haluan vielä kiinnittää huomiota sekä tästä tutkimuksesta että kirjallisuudesta esille nousseisiin kahteen asiaan. Ensimmäisenä asia on ekspatriaattien persoonallisuus ja sen vaikutuksen työhyvinvointiin. Useissa tutkimuksissa (mm. Gabel, Dolan & Cerdin 2005, Naresh, Raduan & Subramaniam 2008, Routamaa, Hautala & Tsutzuki 2008) on todettu, että persoonallisuudella on merkittävä vaikutus sekä komennustyöhön sopeutumiseen ja sen on todettu, jopa ennustavan ulkomaankomennuksen onnistumista. Sillä on merkittävä vaikutus koettuun työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Tästä syystä toivoisin, että yrityksessä pohdittaisiin vakavasti, onko tarpeellista arvioida lähetettävien työntekijöiden persoonallisuutta ja soveltavuutta komennustyöhön nykyistä tarkemmin? Yhtiön rekrytointipolitiikkahan pyrkii siihen, että tehtäviin palkataan sopivin henkilö.

Toisena asiana toivon yhtiöstä löytyvän oikeanlaista asennetta tämän tutkimuksen tulosten hyödyntämisessä. Tällä tutkimuksella on saatu tietoa, jota voidaan hyödyntää työhyvinvointiasioiden kehittämisessä ulkomaankomennuksilla. Saatu tieto on osittain aivan uutta, koska asiaa on tarkasteltu uudesta näkökulmasta. Professori Guestin (2007) ajatuksia lainaten: ”Työhyvinvoinnin kehittäminen on pitkäjänteistä ja jatkuvaa työtä, joka ei vaadi yleensä rahaa, vaan asennemuutosta. Sanojen ja tekojen pitäisi olla henkilöstöjohtamisessa aina yhtä. Pelkät korulauseet eivät riitä. Ihminen on oikeasti työpaikan tärkein voimavara, josta on pidettävä huolta. Panostaminen henkilöstöhallintoon tuottaa taloudellista hyötyä, työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointi”.

## 6.7 Johtopäätökset ja suositukset

Yrityksen tulisi varmistaa, että ekspatriaatit saavat ulkomaankomennukselta sitä, mikä oli ollut tärkein syy sinne lähtemiselle: kokemuksen ja osaamisen lisääntyminen sekä ammatillista kasvua ja kehitystä. Näiden asioiden varmistaminen hyödyntäisi ja edistäisi ekspatriaattien urakehitystä yrityksessä komennuksen loputtu ja varmistaisi yritykselle osaavat ja tyytyväiset työntekijät.

Henkilöstöhallinnon ulkomaankomennuksiin liittyvää toimintaa olisi kehitettävä: tavoitettavuus, asioiden käsittelynopeus, komennusasioiden osaamisen lisääminen ja sopimusasioiden selkeyttäminen. Kuka tekee, mitä, missä, milloin ja miksi?

Ennen komennusta annettavan valmennuksen sisältöön tulisi kiinnittää huomiota, jotta ekspatriaatit ja heidän puolisonsa/perheensä saisivat tarpeellista ja oleellista tietoa koko ulkomaankomennuksen prosessista ja sen vaatimuksista. Hyvä valmennus edesauttaisi asemamaahan sopeutumisessa ja varmistaisi onnistuneen komennuksen.

Kirjallinen tehtäväkuvaus saattaisi selkeyttää osaltaan epäselviä asioita ulkomaankomennusprosessin eri vaiheissa.

Esimiestyössä tulisi kiinnittää huomiota erityisesti nuorten henkilöiden ja naisten johtamiseen. Asemamaassa oleva esimies antoi tukea ja palautetta paremmin.

Perehdyttämiseen tulisi kiinnittää huomiota asemamaassa komennuksen alkaessa.

Kehitys-/tuloskeskusteluiden toteutumiseen tulisi kiinnittää huomiota ulkomaankomennuksilla.

Työhyvinvoinnin eri osatekijät (esimiestyö ja johtaminen, työympäristö, työyhteisö, työmotivaatio, osaaminen) tulisi huomioida ulkomaankomennuksilla kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksesta ilmeni erittäin selkeästi, että kaikki vaikuttavat kaikkeen ja vahvasti käsitystä siitä, että työhyvinvointi on erittäin kokonaisvaltainen asia.

Ekspatriaattien terveystietopaketti tulee jakaa kaikille. Ekspatriaateille tulisi antaa riittävästi tietoa paikallisista terveyspalveluista ja toimintatavoista. Tietopakettiin voisi liittää tietoa ravitsemus- ja liikunta-asioista. Ekspatriaattien terveellisiä elintapoja tulisi tukea, myös ulkomaankomennuksen aikana.

Yhtiön tulisi tukea paremmin ekspatriaattien työhyvinvointia ulkomaankomennuksella. Työhyvinvointiasioissa tulisi kiinnittää huomiota myös perheiden ja puolison hyvinvointiin sekä henkilöstön yhteisiin vapaa-ajan tapahtumiin.

Kehittämistehtävään laadittua kyselylomaketta voidaan käyttää jatkossakin mittarina, mikäli yhtiössä halutaan seurata työhyvinvoinnin eri osa-alueiden toteutumista joko ulkomaankomennuksilla tai kotimaan toimipaikoilla. Mittarilla saadaan tietoa edullisesti ja täsmällisesti.

**Lisäksi kiinnittäisin huomiota seuraaviin tutkimuksessa esille nousseisiin asioihin ja mieltäisin, onko yrityksen tai työyhteisön toiminta näissä asioissa tasolla, joka edistää yrityksen tuottavuutta ja sen henkilöstön työhyvinvointia sekä viestii pitkäaikaisesta panostamisesta työhyvinvointiin?**

Riittääkö yritykselle tai työyhteisölle se, että

- 41 % henkilöstä kokee esimiehen tuen kohtalaiseksi ja 13 % huonoksi?
- 49 % henkilöstöstä kokee saavansa esimieheltä palautetta kohtalaisesti ja 32 % huonosti?
- 29 % henkilöstöstä kokee saavansa tukea esimieheltä omalle työhyvinvoinnilleen kohtalaisesti ja 32 % huonosti?
- 37 % henkilöstöstä kokee, että asemamaassa työympäristössä on pyritty edistämään yksilön terveyttä kohtalaisesti ja 25 % huonosti?
- 42 % henkilöstöstä kokee, että asemamaassa työympäristössä on pyritty edistämään työyhteisön hyvinvointia kohtalaisesti ja 24 % huonosti?
- 44 % henkilöstöstä kokee, että asemamaan työyhteisön pelisäännöt on sovittu yhdessä kohtalaisesti ja 19 % huonosti?
- 51 % henkilöstöstä kokee, että asemamaan työyhteisössä panostetaan toiminnan

jatkuvaan arviointiin kohtalaisesti ja 27 % huonosti?

- 51 % henkilöstöstä kokee, että asemamaan työyhteisössä panostetaan toiminnan jatkuvaan kehittämiseen kohtalaisesti ja 20 % huonosti?

- 54 % henkilöstöstä kokee, että asemamaan työyhteisössä perehdyttäminen työtehtäviin on ollut kohtalaista ja 15 % huonoa?

- asemamaan henkilöstö on mielestään saanut tarvittavaa koulutusta työtehtävien hoitamiseksi kohtalaista 44 % ja huonosti 19 %?

- 44 % henkilöstöstä kokee, että komennusaikainen palkitseminen kohtalaista ja 25 % huonoa?

- 46 % henkilöstöstä oli sitä mieltä, että esimies tuki työntekoa huonosti tai 14 % erittäin huonoksi?

## LÄHTEET

Adler, N. 1997. *International Dimensions of Organizational Behaviour*. (3rd ed.). Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.

Alkoholin käyttösuositus, viitattu 4.9.2009 <http://www.ktl.fi/portal/2950>

Arnkil R., Heiskanen T., Jokinen, E., Nakari, R., Piispa, L. 2008: Työurien pidentäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen valtionhallinnossa. Kaiku-työhyvinvointiohjelman arviointi. Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto.

<http://www.valtiokonttori.fi/public/download.aspx?ID=76389&GUID={8A6314F6-886D-451C-B8F4-6A76FBAFF742}> Viitattu 12.11.2009

Black, J., Gregersen, H., Mendenhall, M., Stroh, L. 1999. *Globalizing People through International Assignments*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Bloom N., Kretschmer T., Reenen J V. 2005. *Work-Life balance, Management Practices and Productivity*. London School of Economics. Centre for Economic Performance, London.

Ching-Hsiang, L. & Hung-Wen, L. 2008. A proposed model of expatriates in multinational corporations. *Cross Cultural Management. An International Journal*. (15) 2:176-193.

Duque, L. 2009. Mental health of expatriates in Finnish enterprises in Brazil. Väitöskirja. Turun yliopiston julkaisuja. Sarja D, osa 879.

Eloranta, T. 2009. Elintarviketeollisuuden Tuottavuus talkoot - tavoitteena parempi arki. Keskeisiä tuloksia. TTK:n seminaari 1.10.2009. Helsinki.

Elpyminen, lepo ja uni. Viitattu 6.3.2010.

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Terveysvinkki/Elpyminen+lepo+uni/>

Furnham, A. 1997. *The Psychology of Behaviour at Work: the Individual in the Organization*. Hove East Sussex: Psychology Press.

Furnham, A. & Bochner, S. 1986. *Culture Shock: Psychological Reactions to Unfamiliar Environments*. London: Methuen.

Gabel, R., Dolan, S. & Cerdin, J. 2005. Emotional intelligence as predictor of cultural adjustment for success in global assignments. *10 (5)*, 375 – 395. DOI: 10.1108/13620430510615300

Guest, D. 2007. Hyvä henkilöstöjohtaminen parantaa hyvinvointia ja tuottavuutta. *Tiedon Silta, Työelämän tutkimuksen ja kehittämisen erikoislehti*, 1, 28–29.

Gudykunst, W. 1983. Toward a typology of stranger-host relationship. *International Journal of Intercultural Relations* 7: 401-413.

- Haslberger, A. & Brewster, C. 2008. The expatriate family: an international perspective. *Journal of Managerial Psychology* 23 (3):324-345, 2 charts; DOI: 10.1108/02683940810861400; (AN 32599603)
- Helakorpi, S., Prättälä, R. & Uutela, A. 2008. Suomalaisen aikuisväestön terveyskäyttäytyminen ja terveys. *Kansanterveyslaitoksen julkaisuja B 6/2008*.
- Hochberg, N. & Ryan, E. 2004. Medical problems in the returning expatriate. *Clin Occup Environ Med*. 2004. 4(1), 205–19.
- Hofstede, G. 1993. *Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi*. Juva: WSOY.
- Hyvä työterveyshuoltokäytäntö. 2007. Toim. Pirjo Manninen, ym. STM,TTL. Helsinki.
- Hottinen, V. 2004. Työhyvinvoinnin johtaminen ja työyhteisön valmentaminen. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Jones, S. 2000. Medical aspects of expatriate health: health threats. *Occup. Med.* Vol. 50, 572-578, 2000
- Kansallinen liikuntatutkimus 2005–2006, Aikuisliikunta. Viitattu 6.3.2010.  
[http://www.slu.fi/@Bin/119400/Kansallinen liikuntatutkimus 2005 2006 Aikuiset taitettu.pdf](http://www.slu.fi/@Bin/119400/Kansallinen_liikuntatutkimus_2005_2006_Aikuiset_taitettu.pdf)
- Kinnunen, U. & Mauno S. 2005. Työn kuormittavuus ja hyvinvointi: kokemusten siirräntä elämäntilanteelta ja puolisoilta toiselle. *Työ ja ihminen* 19 (2): 186–198, 288, 295.
- Koikkalainen, S. 2008. Mikä vetää osaajia ulkomaille? *Tieto & Trendit* 6, 34–36.
- Kotimaisten kielten tutkimuskeskus, viitattu 6.9.2009  
[http://www.kotus.fi/index.phtml?i=491&s=2611#faq\\_491](http://www.kotus.fi/index.phtml?i=491&s=2611#faq_491)
- Konserni Oyj:n terveystarkastusten yhteenveto vuodelta 2008.
- Konserni Oyj:n terveystarkastusten yhteenveto vuodelta 2009.
- Konserni Oyj:n ulkomaankomennuspolitiikka 2009.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Husman, P. 2008 a. Work health promotion, job well-being and sickness absences. A systematic review and meta-analysis. *J Occup Environ Med*. 50(11):1216-27.
- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J., Vainio, H. 2008 b. Leadership, job well-being and health effects. A systematic review and meta-analysis. *J Occup Environ Med*. 50 (8):904–15.
- Laki lähetetyistä työntekijöistä (1198/2005), viitattu 16.11.2009  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1999/19991146>

Laine, L. 2006. Ulkomaantyökäytännöt Suomessa 2006. IHRM Oy TQM Consultants Ltd.

Leão, T., Sundqvist, J., Johansson, S., Sundquist, K. 2009. The influence of age at migration and length of residence on self-rated health among Swedish immigrants: a cross-sectional study. *Ethnicity&Health*, Feb; 14(1):93-105.

Liukkonen, J. & Jaakkola T. 2002. Mitä tarkoitamme puhuessamme motivaatiosta? Teoksessa Jarmo Liukkonen & Timo Jaakkola & Antti Suvanto (toim.) *Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi?* Jyväskylä: Likes -työelämäpalvelut Oy.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere, Tammer-paino Oy. 252 s. ISBN 951-9411-39-9.

Matthews, C. & Nelson, M. 2004. Self-rated health in a population of expatriate workers and partners in Riyadh, Saudi-Arabia. *Occupational Medicine* 54(8):585-6.

Mattila, R. 2009. Johtaja, henkilöstöpäälliköt, Konserni Oyj:n. Sähköpostiviesti 14.12.2009. Vastaanottaja J. Iisakkila. Taustatietoja yhtiön henkilöstörakenteesta.

Metsänen, R. 2006. Nuorten johtajien sopeutuminen uuteen kulttuuriin (The young managers adjustment to a new culture). Väitöskirja. Hämeen ammattikorkeakoulun sarjassa HAMK&AKTKK-julkaisuja 1 / 2006. ISBN 951-784-357-7, ISSN 1458-6886. <http://acta.uta.fi>.

Naresh Kumar, Raduan Che Rose and Subramaniam 2008. The Effects of Personality and Cultural Intelligence on International Assignment Effectiveness: A Review. *Journal of Social Sciences* 4 (4): 320-328.

Nuuskan käyttösuositus, viitattu 4.9.2009 <http://www.ktl.fi/portal/9926>

Oksanen, T., Kouvonen, A., Kivimäki, M., Pentti, J., Virtanen, M., Linna, A., Vahtera, J. 2008. Social capital at work as a predictor of employee health: multilevel evidence from work units in Finland. *Social Science and Medicine* 66(3):637-49.

Osaaminen. Viitattu 5.2.2010 ([http://www.ttl.fi/internet/duunitalkoot/kehittajat\\_s2.html](http://www.ttl.fi/internet/duunitalkoot/kehittajat_s2.html)).

Osallistumisen, kehittämisen ja jaksamisen myönteinen kehä. ([http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Yksilo/Tyo+ja+tyoolot/keh\\_a.htm](http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Yksilo/Tyo+ja+tyoolot/keh_a.htm))

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. WSOY, Juva. ISBN 951-0-31159-6.

Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen K. 1998. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. 2. painos. WSOY, Juva.



- Pelletier, B., Boles, M., Lynch, W. 2004. Change in health risks and work productivity over time. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 46, 746-754.
- Piekkola, H. 2008 a: Globalisaatio, yritysten kansainvälistyminen ja työmarkkinat. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 31/2008. Viitattu 12.11.2009 <http://www.tem.fi/files/20719/TEM31.pdf>
- Piekkola, H. 2008 b: Globalisaatio, yritysten kansainvälistyminen ja työmarkkinat. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 31/2008. Tiivistelmiä TEM:n Työ- ja yrittäjyys teemaan liittyvistä julkaisuista. Uutta työ- ja yrittäjyystutkimuksen alalta. Työvoimapolitiittinen Aikakauskirja 1/2009, s.71–72. Viitattu 12.11.2009 <http://www.tem.fi/files/22209/uuttatutkimusta.pdf>
- Rabey, G. P. 2001. Motivation is Response. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 33, 1, ss. 26–28.
- Ravitsemussuositus, viitattu 4.9.2009 <http://wwwb.mmm.fi/ravitsemusneuvottelukunta/FIN11112005.pdf>
- Routamaa, V., Hautala, T. & Tszuzuki, Y. 2008. Surviving as an Expatriate: Understanding Values in Culutral an Personality Contexts. *Electronic Proceedings of 4 th Workshop on Expatriation, Las Palmas*.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki, Edita. 164 s. ISBN 951-37-2628-2.
- Salmi, J. & E. Linkomies, 1981. *Latinalais-suomalainen sanakirja*. 11. painos. Otava, Keuruu.
- Saviaro, M. & Helaniemi M. 2009. Kun työ vie ulkomaille. 3.uudistettu painos, Printmax, Helsinki. ISBN 978-952-92-3196-6.
- Siltaloppi, M. & Kinnunen, U. 2007: Johtotehtävissä toimivien työn ja perheen yhteensovittaminen: koettu organisaation tuki ja hyvinvointi. *Työ ja ihminen* 3, 2007, abstrakti. Viitattu 30.12.2009, [http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Tyo+ja+ihminen/Tyo\\_ja\\_ihminen\\_3\\_2007.htm](http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Tyo+ja+ihminen/Tyo_ja_ihminen_3_2007.htm)
- Sinkkonen, R. 2009. Onnistu ulkomaankomennuksessa. WSOY, Juva. ISBN 978-951-0-34352-2.
- Suutari, V. & Brewster C. 1998. The Adaptation of Expatriates in Europe: Evidence from Finnish Companies. *Personnel Review*, 27:2, 89-103.
- Tartakovsky E. 2007. A longitudinal study of acculturative stress and homesickness: high-school adolescents immigrating from Russian and Ukraine to Israel without parents. *Soc Psychiatry Psychiatr Epidemiol.* Jun; 42(6):485-94.
- Terveysliikuntasuositus, viitattu 4.9.2009 <http://www.ukkinstituutti.fi/fi/188>

Tilastokeskus, 2009: Suomalaisyriyksillä henkilöstöä 589 000 ulkomailla vuonna 2007. Viitattu 12.11.2009 <http://tilastokeskus.fi/til/stu/index.html>

Torbiörn, I. 1976. Att leva utomlands. En studie av utlandssvenskars anpassning, trivsel och levnadsvanor. Stockholm: Studieförbundet Näringsliv och Samhälle.

Tucker, M F., Bonial, R. & Lahti, K. 2004. The definition, measurement and prediction of intercultural adjustment and job performance among corporate expatriates. *International Journal of Intercultural Relations*, 28(3-4), 221–251.

Tupakointisuositus, viitattu 4.9.2009 <http://www.ktl.fi/portal/2956>

Työhyvinvointi Konserni Oyj:ssä 2009.

Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Helsinki 2005. 108 s. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä ISSN 1236-2115; 2005:25. ISBN 952-00-1778-X (nid.), ISBN 952-00-1779-8 (PDF). Viitattu 12.11.2009

Työ ja uni, viitattu 4.9.2009

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tietotyö/Tyoajat/tyouni.htm>

Työterveyshuoltolaki (1383/2001), viitattu 12.11.2009

<http://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2001/20011383>

Työturvallisuuslaki (738/2002), viitattu 12.11.2009

<http://www.edilex.fi/saadokset/smur/20020738>

Työyhteisö. Viitattu 5.2.2010

[\(http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Yksilo/Tyoyhteiso/\)](http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Yksilo/Tyoyhteiso/)

Työyhteisön hyvinvointi. Viitattu 5.2.2010(<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Henkinen+hyvinvointi/Tyoyhteison+hyvinvointi/default.htm>)

Valtioneuvoston periaatepäätös: Työterveys 2015 Työterveyshuollon kehittämislinjaukset. Viitattu 12.11.2009 <http://www.sttk.fi/File/199b736f-6baf-45c9-a8fe-152db620304e/Tyoterveys2015.pdf>.

Van Oudenhoven, J., K. van der Zee & M. van Kooten, 2001. Successful adaptation strategies according expatriates. *International Journal of Intercultural Relations* 25: 167–482.

Westman, J., Martelin, T., Härkänen, T., Koskinen, S., Sundqvist, K. 2008. Migration and self-rated health: a comparison between Finns living in Sweden and Finns living in Finland. *Scandinavian Journal of Public Health*. 36(7):698-705.

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy, Helsinki.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrillisen tutkimuksen perusteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki. ISBN 978-951-26-5641-7.

## LIITTEET

### Liite 1 Suositukset ravitsemuksesta, terveysliikunnasta, unesta ja alkoholista

#### Ravitsemussuositus

Suositus: Syö päivittäin vihanneksia, juureksia ja hedelmiä vähintään 500 g. Valitse runsaskuituiset viljatuotteet. Syö vähärasvaista lihaa ja kanaa. Syö rasvaista kalaa kaksi kertaa viikossa. Valitse vähärasvaiset juustot ja maitotuotteet. Pidä säännöllinen ateriarytmi, jossa on kaksi ateriaa ja 3-4 välipalaa. Valitse ruokajuomaksi vesi tai vähärasvaiset maitotuotteet. Pidä herkkuhetkiä satunnaisesti.

<http://wwwb.mmm.fi/ravitsemusneuvottelukunta/FIN11112005.pdf>, viitattu 4.9.2009

#### Terveysliikuntasuositus

Suositus: Paranna kestävyyskuntoasi liikkumalla useana päivänä viikossa yhteensä aikanakin 2 tuntia ja 30 minuuttia reippaasti TAI 1 tunti 15 minuuttia rasittavasti. Lisäksi kohenna lihaskuntoa ja kehitä liikehallintaa ainakin kaksi kertaa viikossa.

<http://www.ukkinstituutti.fi/fi/188>, viitattu 4.9.2009

#### Nukkuminen

Suositus: Elimistön, etenkin aivojen, palautumisen kannalta tulisi yön pitempänä olla 7-8 tuntia.

<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tietotyö/Tyoajat/tyouni.htm>, viitattu 4.9.2009

#### Alkoholin käyttösuositus

Naiset enintään 5 annosta kerralla tai enintään 16 annosta viikossa, miehet enintään 7 annosta kerralla tai enintään 24 annosta viikossa. Annos= 1 plo III olutta/12 cl viiniä/8 cl väkevää viiniä/4 cl viinaa.

<http://www.ktl.fi/portal/2950>, viitattu 4.9.2009

**Liite 2** Esitiedote ja liitetiedosto henkilöstöasiantuntijoille tulevasta kyselytutkimuksesta 4.9.2009

**Sähköposti:**

*Hi*

*Please find enclosed information about a thesis work conducted by Jaana Iisakkila. The study is about our expatriates wellbeing at work during international assignments.*

*I have promised to be Jaana's contact person in HR but it might be that she needs also support from other HR experts.*

*If you have any questions, please return to Jaana. You can find her contact information from the attachment.*

*Regards,  
R.M*

**Sähköpostin liitetiedosto:**

Jaana Iisakkila 1.9.2009  
M.Sc.,  
Occupational physiotherapist  
email: [jaana.iisakkila@kotikone.fi](mailto:jaana.iisakkila@kotikone.fi)  
mobile phone: +31 (0)624891423

**PRESENTATION FOR THE HUMAN RESOURCES EXPERTS**

**WELLBEING AMONG THE EXPATRIATES AT KONSERNI - QUESTIONNAIRE SURVEY**

**BACKGROUND:** *Wellbeing at work is born at workplace. It's related to doing job. It offers the possibility to work successfully and to reach goals at work. Wellbeing at work has both individual and work community aspects. The experience of well being at work varies a lot from time to time and from one person to another. Changes might be rapid. Employee's well being at work is the part of his/her total wellbeing.*

*Konserni Oyj has its own, quite new wellbeing -policy/program. This wellbeing -policy/program was published in February 2009 and consists of six different parts: leadership, work community, working environment, competence, health and work motivation.*

*I did the operationalization from that wellbeing –policy/program. In other words, I split it to tiny pieces and tried to find basic key points. After this, I formed the questions. By these questions, I shall explore this wellbeing – policy/program. I added several questions regarding lifestyle, health-related behaviours and the health services during the assignment.*

*This study is the diploma work in the Master's Degree programme of Health Prevention at the JAMK University of Applied Sciences, in Jyväskylä.*

**AIMS:** *To explore and test*

- 1) Does (and how) the wellbeing –policy/program work at the host country?*
- 2) Does (and how) the life style and health-related behaviours change during the assignment?*
- 3) How the health services work at the host country?*
- 4) How the expatriates would like to develop the wellbeing – program?*
- 5) What is the self-estimated work ability now and after two years?*

**METHOD:** *Data will be collected from all Konserni Oyjs' employees who work in assignments (at the moment 81 employees in 11 different countries) by the electrical questionnaire. The electrical questionnaire will be sent by email.*

**SCHEDULES:** *The electrical questionnaire will be tested in September 2009. The data will be collected in the end of October 2009. If the amount of returned answers will be less than 60%, the second data collection will be in November 2009. The analysing of the collected data will be started in December 2009. The results will be published as soon as possible, hopefully, in the beginning of 2010. I hope, I shall finish the diploma work in May 2010.*

*I give with great pleasure more information about this study.*

*Jaana Iisakkila*

**Liite 3** Pyyntö esitestaajilla 14.9.2009**Sähköpostiviesti:**

*Hyvät vastaanottajat!*

*Toivon, saavani teiltä apua YAMK-opintoihini liittyvän kyselylomakkeen esitetaukseen. Lisätietoja on oheisessa liitetiedostossa. Saatuaani teiltä myöntävän vastauksen, lähetän teille sähköpostilla linkin kyselyyn.*

*Aurinkoisin terveisin  
Jaana Iisakkila  
Rotterdam*

**Sähköpostin liitetiedosto:**

*Jaana Iisakkila  
Rotterdam*

14092009

*Hyvä vastaanottaja!*

*Terveisiä täältä Atlantin rannalta! Kuten tiedätkin, olen täällä Rotterdamissa expatriaatin puolisona, mutta samalla myös opintovapaalla. Opiskelen ylempää AMK -tutkintoa Terveiden edistämisen – koulutusohjelmassa Jyväskylän AMK:ssa. Valmistun toukokuussa 2010. Opintoihin liittyä lopputyö, jota teen yhteistyössä Konserni Oyj:n henkilöstöhallinnon kanssa. Lopputyöni aiheena on työhyvinvointi: ”Miten työhyvinvointi toteutuu ulkomaankomennuksen aikana?”*

*Tämän lopputyöni toteutan sähköpostikyselynä ja käytän siinä laadullisen tutkimuksen menetelmää. Kyselytutkimuksen tekeminen vaatii pitkän esityön. **Yksi erittäin tärkeä asia on kyselylomakkeen esitetaus.** Esitetauksen tarkoituksena on varmistaa, että kyselylomake toimii niin kuin sen on ajateltu toimivan. Lisäksi esitetauksessa arvioidaan kyselylomakkeen selkeyttä ja ulkonäköä. **Tähän toivonkin saavani Sinulta apua. Voinko lähettää tekemäni kyselylomakkeen Sinulle?***

*Olen valinnut sinut esitetaajien joukkoon, koska olet tällä hetkellä tai olet ollut sellaisessa työtehtävässä, joita on myös Konserni Oyj:n ja sen tytäryhtiöiden tämän hetkissä ulkomaan projekteissa ja muissa tehtävissä. Lisäksi uskon saavani Sinulta kriittistä palautetta, jonka avulla saan kehitettyä ja hiottu kyselylomaketta varsinaista kyselyä varten. Varsinaisen kyselyn toteutan lokakuussa ja kyselylomake lähetetään kaikille Suomesta lähetetyille Konserni Oyj:n tai sen tytäryhtiöiden työntekijöille. Heitä on tällä hetkellä runsaat 70 eri puolilla maa-*

ilmaa.

**Toivon siis sinulta:**

- että voin lähettää kyselylomakkeen sinulle
- vastaat kyselyyn mahdollisimman nopeasti, viimeistään 25.9.2009 ja lähetät sen takaisin, en siis analysoi mitenkään vastauksiasi enkä pysty jäljittämään keneltä vastaukset ovat palautuneet, koska lomake on tehty sellaiseen muotoon, pääasia, että vastaan jokaiseen kysymykseen jotakin!
- mietit ovatko kysymykset selkeitä ja ymmärrettäviä sekä yksiselitteisiä
- mietit onko kysymyksiin helppo vastata
- onko kyselylomakkeen ohjeistus riittävä
- arvioit aikaa, jonka kyselylomakkeen täyttäminen vie ja kirjaat sen toiseksi viimeiseen kysymykseen, joka on avoin kysymys, esim. muodossa "Vastaaminen kyselyyn kesti XX minuuttia". Kirjaa tähän samaan kohtaan kaikki kehittämisedotuksesi.
- **vaitioloa** sekä kyselylomakkeen sisällöstä että kyselyn toteuttamisesta, jotta varsinainen tutkimusjoukko saa tiedon virallisesti, ei kuulo puheina etukäteen!

Vastaan mielelläni kaikkiin esitestausta koskeviin kysymyksiin! Kiitos paljon avustasi jo etukäteen!

Jaana Iisakkila

[jaana.iisakkila@kotikone.fi](mailto:jaana.iisakkila@kotikone.fi)

+358 (0)50 4907738

+31 (0)6 24891423



**Liite 4** Muistutus henkilöstöasiantuntijoille tulevasta kyselytutkimuksesta 8.10.2009**Sähköpostiviesti:**

*Hi*

*Just to remind you:*

*Jaana Iisakkila is making a study about our expatriates' wellbeing at work during their international assignments (email 4<sup>th</sup> of September 2009). A.K.I will inform all the expats by e-mail on Monday 12th.*

*The electrical questionnaire will be sent 20<sup>th</sup> of October 2009 to all expatriates. If the amount of returned answers will be less than 60%, the second data collection will be done in November 2009. The analysing of the collected data will be started in December 2009.*

*If you have anything to ask about the study, please contact Jaana Iisakkila by email: [jaana.iisakkila@kotikone.fi](mailto:jaana.iisakkila@kotikone.fi).*

*I hope you will give your support to this study.*

*Regards,  
R.M*

**Liite 5** Tiedote expatriaateille tulevasta tutkimuksesta 12.10.2009**Sähköpostiviesti:*****Hyvä expatriaatti!***

*Terveystieteiden maisteri, työfysioterapeutti Jaana Iisakkila tekee opinnäyte-työnään, yhteistyössä Konserni Oyj:n henkilöstöhallinnon kanssa, kyselytutki-muksen Konserni Oyj:n expatriaattien keskuudessa.*

*Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten Konserni Oyj:n työhyvinvointi ja sen osatekijät toteutuvat ulkomaankomennuksen aikana. Tutkimuksesta saatuja tietoja hyödynnetään expatriaattien työhyvinvoinnin kehittämisessä ulko-maankomennusten aikana.*

*Kyselytutkimus toteutetaan sähköpostikyselynä ja se lähetään vastaanottajille viikolla 43. Kysely lähetetään kaikille henkilöille, jotka ovat kyseisenä aikana ulkomaankomennuksella. Kyselyyn vastataan nimettömästi. Kyselyn mukana tu-levassa saatteessa on kerrottu tarkemmin tutkimuksesta. Mikäli sinulle ei josta-kin syystä tule kyseistä sähköpostiviestiä viikolla 43 tai linkki kyselylomakkee-seen ei aukene, ota yhteyttä tutkimuksen tekijään sähköpostilla: jaa-na.iisakkila@kotikone.fi.*

*Toivon aktiivista vastaamista tulevaan kyselyyn!*

*Syysterveisin,*

*A.K.*

**Liite 6** Muistutus expatriaateille menossa olevasta tutkimuksesta 28.10.2009**Sähköpostiviesti:**

***Hyvä expatriaatti!***

*Kiitos teille, jotka olette jo vastanneet menossa olevaan kyselyyn "Miten työhyvinvointi toteutuu ulkomaankomennuksen aikana?".*

*Mikäli et vielä ole vastannut kyselyyn, toivottavasti ehdit tehdä sen **31.10.2009** mennessä. Muistathan, että antamasi vastaukset, kommentit ja näkemykset ovat erittäin tärkeitä.*

*Terveisin,*

*A.K.*

**Liite 7** Tiedote vastaamattomille expatriaateille tutkimusajan pidentämisestä  
2.11.2009

**Sähköpostiviesti:**

*Hyvä expatriaatti!*

*Olen jatkanut vastausaikaa "Miten työhyvinvointi toteutuu ulkomaankomennuksen aikana?" -kyselyyn vielä tämän viikon. Viimeinen mahdollisuus vastata kyselyyn on 6.11.2009. Kyseisen päivän jälkeen kysely sulkeutuu lopullisesti.*

*Toivon todella, että vastaisit, sillä kyselytutkimuksen vastausprosentti on tärkeä asia, joka vaikuttaa sekä tutkimuksen luotettavuuteen että tulosten yleistettävyyteen.*

*Voit vastata joko aikaisemmin lähettämäni linkin kautta tai tämän uuden. Jos sinulla on mitä tahansa kysyttävää tutkimuksesta, yhteystietoni löydät viestin alareunasta.*

*Kiitos paljon sinulle jo etukäteen ajastasi, ideoistasi ja kaikesta palautteesta!*

*Terveisin*

*Jaana Iisakkila  
jaana.iisakkila@kotikone.fi  
+358 504907738*

**Liite 8** Kiitos kyselyyn vastaamisesta 10.11.2009**Sähköpostiviesti:**

*Hyvät expatriaatit!*

*Lämpöiset kiitokset teille vastaamisesta "Miten työhyvinvointi toteutuu ulkomaankomennuksen aikana?" -kyselyyn!*

*Olen aloittanut vastausten analysoinnin. Erityisesti minua ilahduttaa se, että olette jaksaneet vastata avoimeen kysymykseen työhyvinvoinnin toteutumista ja kehittämisestä. Näissä vastauksissa on erinomaisia ideoita, joilla työhyvinvointia voidaan kehittää. Tulen informoimaan teitä, kun tulokset ovat valmiit.*

*Toivotan teille kaikille oikein mukavaa työpäivää ja antoisaa ulkomaankomennuksen jatkoa!*

*Jaana Iisakkila*

**Liite 9 Kyselylomake****Miten työhyvinvointi toteutuu ulkomaankomennuksen aikana? -kysely**

Valitse kysymyksistä se vaihtoehto, joka parhaiten vastaa omaa käsitystäsi asiasta. Kaikkiin kysymykseen on annettava jokin vastaus. Kysymysten pakollisuus on merkitty\*. Voit keskeyttää kyselyn joka sivun alareunassa olevasta painikkeesta ja palata kyselyyn myöhemmin.

**Taustatiedot**

1. Sukupuoli                                  1 Nainen      2 Mies

2. Ikä

1 < 31

2 31–35

3 36–40

4 41–45

5 46–50

6 51–55

5 56–60

6 > 60

3. Palveluvuodet Konsernissa tai tytäryhtiössä

1 < 6 vuotta

2 6-10

3 11–15

4 16–20

5 21–25

6 26–30

7 >30

4. Ammattiryhmä, johon kuulut asemamaassa

1 Ylempi toimihenkilö

2 Toimihenkilö

3 Työntekijä

5. Tehtävänimike, joka parhaiten vastaa tehtävääsi asemamaassa

1 Esimies

2 Asiantuntija

3 Suunnittelija

4 Projektipäällikkö

5 Muu, mikä \_\_\_\_\_ ?

## 6. Siviilisääty

- 1 naimaton
- 2 avoliitto
- 3 avioliitto
- 4 laillistettu parisuhde
- 5 eronnut
- 6 leski

## 7. Onko puoliso mukana asemamaassasi? (Puoliso= avio- tai avopuoliso)

- 1 kyllä
- 2 ei
- 3 puoliso tulee myöhemmin
- 4 on ollut, mutta puoliso on palannut kotimaahan
- 5 minulla ei ole puolisoa

## 8. Onko perheesi mukana asemamaassasi? (Perhe= avio- tai avopuoliso sekä työntekijän omat ja samassa taloudessa asuvat puolison alle 18-vuotiaat lapset)

- 1 kyllä
- 2 ei
- 3 perhe tulee myöhemmin
- 4 on ollut, mutta perhe on palannut kotimaahan
- 5 minulla ei ole perhettä

## 9. Kuinka kauan olet ollut nykyisellä ulkomaankomennuksellasi?

- 1 > 6 kuukautta
- 2 6 kk – alle 1 vuosi
- 3 1 v – alle 2 vuotta
- 4 2 v – alle 3 vuotta
- 5 3 v – alle 4 vuotta
- 6 4 v – alle 5 vuotta
- 7 > 5 vuotta

## 10. Kuinka monta vuotta olet ollut yhteensä Konserni Oyj:n tai tytäryhtiöiden palveluksessa tämä komennus mukaan lukien?

- 1 < 1 vuotta
- 2 1 – 2 vuotta
- 3 3 – 4 vuotta
- 4 5 - 6 vuotta
- 5 7 - 8 vuotta
- 6 > 8 vuotta

## 11. Kuinka monta kertaa olet ollut ulkomaankomennuksilla Konserni Oyj:n tai tytäryhtiöiden palveluksessa pois lukien tämä komennus?

- 1 en ole ollut aikaisemmin ulkomaankomennuksella
- 2 kerran
- 3 2 kertaa
- 4 3 kertaa
- 5 4 kertaa
- 6 5 kertaa tai useammin

12. Miksi hakeuduit ulkomaankomennukselle? \_\_\_\_\_

13. Mitä odotat ulkomaankomennukselta-si? \_\_\_\_\_

14. Ovatko Konserni Oyj:n työhyvinvoinnin osa-alueet sinulle tuttuja?

- 1 Kyllä
- 2 Jossakin määrin tai tietyt osa-alueet
- 3 En ole kuullutkaan työhyvinvoinnin eri osa-alueista

### **Esimiestyö ja johtaminen**

15. Esimieheni on asemaassani

- 1 Kyllä
- 2 Ei

16. Esimieheni toimii Konserni Oyj:n arvojen mukaisesti

- 1 Erittäin hyvin
- 2 Hyvin
- 3 Kohtalaisesti
- 4 Huonosti
- 5 Erittäin huonosti
- 6 En osaa sanoa

17. Esimieheni toimii Konserni Oyj:n strategian mukaisesti

- 1 Erittäin hyvin
- 2 Hyvin
- 3 Kohtalaisesti
- 4 Huonosti
- 5 Erittäin huonosti
- 6 En osaa sanoa

18. Esimieheni johtamistapa tukee omaa työhyvinvointiani

- 1 Erittäin hyvin
- 2 Hyvin
- 3 Kohtalaisesti



- 4 Huonosti
- 5 Erittäin huonosti
- 6 En osaa sanoa

19. Mielestäni uusi matriisiorganisaatio tukee työhyvinvointia asemamaani työyhteisössä

- 1 Erittäin hyvin
- 2 Hyvin
- 3 Kohtalaisesti
- 4 Huonosti
- 5 Erittäin huonosti
- 6 En osaa sanoa

### **Työympäristö**

20. Asemamaani työympäristössä on pyritty edistämään yksilön terveyttä

- 1 Erittäin hyvin
- 2 Hyvin
- 3 Kohtalaisesti
- 4 Huonosti
- 5 Erittäin huonosti
- 6 En osaa sanoa

21. Asemamaani työympäristössä on pyritty edistämään työyhteisömme hyvinvointia

- 1 Erittäin hyvin
- 2 Hyvin
- 3 Kohtalaisesti
- 4 Huonosti
- 5 Erittäin huonosti
- 6 En osaa sanoa

22. Asemamaani työympäristössä on pyritty ehkäisemään työtapaturmia

- 1 Erittäin hyvin
- 2 Hyvin
- 3 Kohtalaisesti
- 4 Huonosti
- 5 Erittäin huonosti
- 6 En osaa sanoa

23. Asemamaani työympäristössä on pyritty ehkäisemään työhön liittyviä sairauksia

- 1 Erittäin hyvin
- 2 Hyvin
- 3 Kohtalaisesti
- 4 Huonosti

5 Erittäin huonosti

6 En osaa sanoa

24. Esimieheni johtamistapa edistää työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta asemaassani

1 Erittäin hyvin

2 Hyvin

3 Kohtalaisesti

4 Huonosti

5 Erittäin huonosti

### **Työyhteisö**

25. Perustehtäväni asemamaassani on määritetty minulle

1 Erittäin hyvin

2 Hyvin

3 Kohtalaisesti

4 Huonosti

5 Erittäin huonosti

26. Työni asemamaassani on organisoitu

1 Erittäin hyvin

2 Hyvin

3 Kohtalaisesti

4 Huonosti

5 Erittäin huonosti

27. Mielestäni asemamaani työyhteisön pelisäännöt on sovittu yhdessä

1 Erittäin hyvin

2 Hyvin

3 Kohtalaisesti

4 Huonosti

5 Erittäin huonosti

28. Mielestäni asemamaani työyhteisössä jokainen kantaa vastuuta työyhteisön toimivuudesta

1 Erittäin hyvin

2 Hyvin

3 Kohtalaisesti

4 Huonosti

5 Erittäin huonosti

29. Mielestäni asemamaani työyhteisön vuorovaikutus toimii

- 1 Erittäin hyvin
- 2 Hyvin
- 3 Kohtalaisesti
- 4 Huonosti
- 5 Erittäin huonosti

30. Asemamaani työyhteisössä panostetaan toiminnan jatkuvaan arviointiin

- 1 Erittäin hyvin
- 2 Hyvin
- 3 Kohtalaisesti
- 4 Huonosti
- 5 Erittäin huonosti

31. Asemaani työyhteisössä panostetaan toiminnan jatkuvaan kehittämiseen

- 1 Erittäin hyvin
- 2 Hyvin
- 3 Kohtalaisesti
- 4 Huonosti
- 5 Erittäin huonosti

### **Työmotivaatio**

32. Olen selvillä omien työtehtävien tavoitteista asemamaassani?

- 1 Erittäin hyvin
- 2 Hyvin
- 3 Kohtalaisesti
- 4 Huonosti
- 5 Erittäin huonosti

33. Olen selvillä työyhteisöni tavoitteista asemamaassani?

- 1 Erittäin hyvin
- 2 Hyvin
- 3 Kohtalaisesti
- 4 Huonosti
- 5 Erittäin huonosti

34. Työni asemamaassa tarjoaa kehittymisen mahdollisuuksia

- 1 Erittäin hyvin
- 2 Hyvin
- 3 Kohtalaisesti
- 4 Huonosti
- 5 Erittäin huonosti

35. Mielestäni komennusaikainen palkitseminen on

- 1 Erittäin hyvää
- 2 Hyvää
- 3 Kohtalaista
- 4 Huonoa
- 5 Erittäin huonoa

36. Asemamaani työyhteisö tukee työntekoani

- 1 Erittäin hyvin
- 2 Hyvin
- 3 Kohtalaisesti
- 4 Huonosti
- 5 Erittäin huonosti

37. Esimieheni tukee työntekoani asemamaassani

- 1 Erittäin hyvin
- 2 Hyvin
- 3 Kohtalaisesti
- 4 Huonosti
- 5 Erittäin huonosti

38. Saan palautetta esimieheltäni

- 1 Erittäin hyvin
- 2 Hyvin
- 3 Kohtalaisesti
- 4 Huonosti
- 5 Erittäin huonosti

### **Osaaminen**

39. Osaamiseni vastaa asemamaani työtehtävien vaatimuksia

- 1 Erittäin hyvin
- 2 Hyvin
- 3 Kohtalaisesti
- 4 Huonosti
- 5 Erittäin huonosti

40. Asemamaani työtehtävien haastavuus on suhteessa osaamiseeni

- 1 Erittäin hyvin
- 2 Hyvin
- 3 Kohtalaisesti
- 4 Huonosti
- 5 Erittäin huonosti

41. Minut on perehdytetty työtehtäviini asemamaassani

- 1 Erittäin hyvin
- 2 Hyvin
- 3 Kohtalaisesti
- 4 Huonosti
- 5 Erittäin huonosti

42. Olen saanut tarvittavaa koulutusta tehtävieni hoitamiseksi asemamaassa

- 1 Erittäin hyvin
- 2 Hyvin
- 3 Kohtalaisesti
- 4 Huonosti
- 5 Erittäin huonosti

43. Minulle on tehty kirjallinen toimenkuvaus asemamaani työtehtävistä

- 1 Kyllä
- 2 Ei

44. Olen käynyt esimiehen kanssa kehitys- ja/tai tuloskeskustelun asemamaassani ollessa

- 1 Kyllä
- 2 Ei

### **Terveyspalvelut**

45. Asemamaani terveyspalvelut on järjestetty

- 1 Erittäin hyvin
- 2 Hyvin
- 3 Kohtalaisesti
- 4 Huonosti
- 5 Erittäin huonosti
- 6 En osaa sanoa

46. Asemamaani terveyspalveluiden sisältö on kerrottu minulle

- 1 Erittäin hyvin
- 2 Hyvin
- 3 Kohtalaisesti
- 4 Huonosti
- 5 Erittäin huonosti

47. Asemamaani terveyspalveluiden sijainti on tiedotettu minulle

- 1 Erittäin hyvin

- 2 Hyvin
- 3 Kohtalaisesti
- 4 Huonosti
- 5 Erittäin huonosti

48. Mielestäni asemamaani terveyspalveluiden taso on

- 1 Erittäin hyvä
- 2 Hyvä
- 3 Kohtalainen
- 4 Huono
- 5 Erittäin huono
- 6 En osaa sanoa

49. Saamani tietopaketti asemamaan terveysoloista ennen komennukselle lähtöä oli mielestäni

- 1 Erittäin hyvä
- 2 Hyvä
- 3 Kohtalainen
- 4 Huono
- 5 Erittäin huono
- 6 En saanut tietopakettia asemamaan terveysoloista

### **Elintapani asemamaassa**

Vertaa kysymyksissä 50, 51, 56 ja 60 ulkomaankomennuksen aikaisia elintapojasi annettuihin suosituksiin. Suositus on näkyvässä ennen kysymystä. Muissa elintapokysymyksissä vertaa ulkomaankomennuksen aikaisia elintapojasi aikaisempiin elintapoihisi Suomessa.

### **Ravinto**

Suositus: Syö päivittäin vihanneksia, juureksia ja hedelmiä vähintään 500 g. Valitse runsaskuituiset viljatuotteet. Syö vähärasvaista lihaa ja kanaa. Syö rasvaista kalaa kaksi kertaa viikossa. Valitse vähärasvaiset juustot ja maitotuotteet. Pidä säännöllinen ateriarytmi, jossa on kaksi ateriaa ja 3-4 välipalaa. Valitse ruokajuomaksi vesi tai vähärasvaiset maitotuotteet. Pidä herkkuhetkiä satunnaisesti.

50. Ravitsemustottumukseni ulkomaankomennuksen aikana verrattuna ravitsemussuosituksiin

- 1 ovat muuttuneet ravitsemussuositusten mukaisiksi
- 2 ovat säilyneet ennallaan, koska ne ovat olleetkin ravitsemussuositusten mukaisia
- 3 ovat säilyneet ennallaan, mutta ne eivät ole ravitsemussuositusten mukaisia
- 4 ovat muuttuneet ravitsemussuositusten vastaisiksi

### **Liikunta**

Suositus: Paranna kestävyyskuntoasi liikkumalla useana päivänä viikossa yhteensä

aikanakin 2 tuntia ja 30 minuuttia reippaasti TAI 1 tunti 15 minuuttia rasittavasti. Lisäksi kohenna lihaskuntoa ja kehitä liikehallintaa ainakin kaksi kertaa viikossa.

51. Liikuntatottumukseni ulkomaankomennuksen aikana verrattuna liikuntasuositukseen

- 1 ovat muuttuneet liikuntasuosituksen mukaisiksi
- 2 ovat säilyneet ennallaan, koska ne ovat olleetkin liikuntasuosituksen mukaisia
- 3 ovat säilyneet ennallaan, mutta ne eivät ole liikuntasuosituksen mukaisia
- 4 ovat muuttuneet liikuntasuosituksen vastaisiksi

52. Kestävyysliikunta

- 1 Vähentynyt
- 2 Säilynyt ennallaan
- 3 Lisääntynyt
- 4 En harrasta kestävyysliikuntaa

53. Lihaskuntoharjoittelu

- 1 Vähentynyt
- 2 Säilynyt ennallaan
- 3 Lisääntynyt
- 4 En harrasta lihaskuntoharjoittelua

54. Harrastamani liikunta on

- 1 yksilöliikuntaa
- 2 ryhmäliikuntaa/joukkuelaji
- 3 molempia
- 4 en harrasta liikuntaa

55. Työnantajani tukee liikuntaharrastamista asemamaassani

- 1 Erittäin hyvä
- 2 Hyvä
- 3 Kohtalainen
- 4 Huono
- 5 Erittäin huono

### **Nukkuminen**

Suositus: Elimistön, etenkin aivojen, palautumisen kannalta tulisi yön piteuden olla 7-8 tuntia.

56. Nukkumistottumukseni ulkomaankomennuksen aikana verrattuna suositukseen

- 1 ovat muuttuneet suosituksen mukaisiksi
- 2 ovat säilyneet ennallaan, koska ne ovat olleetkin suosituksen mukaisia
- 3 ovat säilyneet ennallaan, mutta ne eivät ole suosituksen mukaisia

4 ovat muuttuneet suosituksen vastaiseksi

57. Yönänen pituus on

- 1 lisääntynyt
- 2 säilynyt ennallaan
- 3 vähentynyt

58. Yönäneni laatu on

- 1 parantunut
- 2 säilynyt ennallaan
- 3 huonontunut

59 Herättyäni aamulla, tunnen itseni yleensä

- 1 erittäin hyvin levänneeksi
- 2 hyvin levänneeksi
- 3 kohtalaisesti levänneeksi
- 4 huonosti levänneeksi
- 5 erittäin huonosti levänneeksi

### **Päihteiden käyttö ulkomaankomennuksen aikana**

#### **Alkoholi**

Alkoholin käyttösuositus: naiset enintään 5 annosta kerralla tai enintään 16 annosta viikossa, miehet enintään 7 annosta kerralla tai enintään 24 annosta viikossa.

60. Alkoholin käyttöni ulkomaankomennuksen aikana verrattuna suositukseen

- 1 on muuttunut suosituksen mukaiseksi
- 2 on säilynyt ennallaan, koska se on ollutkin suosituksen mukainen
- 3 on säilynyt ennallaan, mutta se ei ole suosituksen mukainen
- 4 on muuttunut suosituksen vastaiseksi

61. Alkoholin käyttöni on

- 1 vähentynyt
- 2 säilynyt ennallaan
- 3 lisääntynyt
- 4 en käytä alkoholia

62. Tupakointi on

- 1 vähentynyt
- 2 säilynyt ennallaan
- 3 lisääntynyt
- 4 en tupakoi



63. Nuuskan käyttö on

- 1 vähentynyt
- 2 säilynyt ennallaan
- 3 lisääntynyt
- 4 en käytä nuuskaa

64. Muiden päihteiden käyttö

- 1 vähentynyt
- 2 säilynyt ennallaan
- 3 lisääntynyt
- 4 en käytä muita päihteitä

### **Työhön käytetty aika**

65. Päivittäinen työhön käyttämäni aika on

- 1 vähentynyt
- 2 säilynyt ennallaan
- 3 lisääntynyt

66. Viikoittainen työhön käyttämäni aika on

- 1 vähentynyt
- 2 säilynyt ennallaan
- 3 lisääntynyt

67. Ylityöni ovat

- 1 vähentyneet
- 2 säilyneet ennallaan
- 3 lisääntyneet

### **Sosiaaliset suhteet**

68. Henkilökohtaiset suhteeni suomalaisiin ovat komennuksen aikana

- 1 lisääntyneet
- 2 säilyneet ennallaan
- 3 vähentyneet

69. Henkilökohtaiset suhteeni ulkomaalaisiin ovat komennuksen aikana

- 1 lisääntyneet
- 2 säilyneet ennallaan
- 3 vähentyneet

70. Työhöni liittyvä verkostoituminen suomalaisten kesken on

- 1 lisääntynyt
- 2 säilynyt ennallaan
- 3 vähentyneet

71. Työhöni liittyvä kansainvälinen verkostoituminen on

- 1 lisääntynyt
- 2 säilynyt ennallaan
- 3 lisääntynyt

72. Työnantajani tukee vapaa-ajan harrastustoimintaa asemamaassani

- 1 Erittäin hyvin
- 2 Hyvin
- 3 Kohtalaisesti
- 4 Huonosti
- 5 Erittäin huonosti

73. Työpäiväni jälkeen minulla on voimavaroja vapaa-ajan harrastuksille

- 1 Erittäin hyvin
- 2 Hyvin
- 3 Kohtalaisesti
- 4 Huonosti
- 5 Erittäin huonosti

### **Muuta**

74. Mitä mieltä olet kokemuksesi perusteella Konserni Oyj:n Työhyvinvoinnin ja sen osatekijöiden toteutumisesta ulkomaankomennuksellasi? Oletko havainnut siinä puutteita? Mitä jättäisit pois? Miten sitä voisi kehittää? Mitä muuta haluat sanoa?

75. Jos luku 10 kuvaa työkykyäsi parhaimmillaan ja luku 1 tarkoittaa, että olet täysin työkyvytön:

Minkälaiseksi koet työkykyäsi tällä hetkellä?

Täysin työkyvytön 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Paras työkyky

76. Minkälaiseksi arvelet työkykyäsi olevan kahden vuoden kuluttua?

Täysin työkyvytön 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Paras työkyky

## Liite 10 Työhyvinvointi-indeksit

Jokaisen indeksin alla on väittämät, joista indeksit on muodostettu.

### **Esimiestyö ja johtaminen – indeksi=**

Esimieheni toimii Konserni Oyj:n arvojen mukaisesti  
 Esimieheni toimii Konserni Oyj:n strategian mukaisesti  
 Esimieheni johtamistapa tukee omaa työhyvinvointiani  
 Mielestäni uusi matriisiorganisaatio tukee työhyvinvointia asemamaani työyhteisössä

### **Esimiesindeksi=**

Esimieheni tukee työntekoani asemamaassa  
 Saan palautetta esimieheltäni  
 Esimieheni johtamistapa tukee omaa työhyvinvointiani  
 Esimieheni toimii Konserni Oyj:n arvojen mukaisesti  
 Esimieheni toimii Konserni Oyj:n strategian mukaisesti  
 Esimieheni johtamistapa edistää työympäristön terveellisyttä ja turvallisuutta asemamaassani

### **Työympäristöindeksi=**

Asemamaani työympäristössä on pyritty edistämään yksilön terveyttä  
 Asemamaani työympäristössä on pyritty edistämään työyhteisömme hyvinvointia  
 Asemamaani työympäristössä on pyritty ehkäisemään työtapaturmia  
 Asemamaani työympäristössä on pyritty ehkäisemään työhön liittyviä sairauksia  
 Esimieheni johtamistapa edistää työympäristön terveellisyttä ja turvallisuutta asemamaassani

### **Työyhteisöindeksi=**

Perustehtäväni asemamaassani on määritetty minulle  
 Työni asemamaassani on organisoitu  
 Mielestäni asemamaani työyhteisön pelisäännöt on sovittu yhdessä  
 Mielestäni asemamaani työyhteisössä jokainen kantaa vastuuta työyhteisön toimivuudesta  
 Mielestäni asemamaani työyhteisön vuorovaikutus toimii  
 Asemamaani työyhteisössä panostetaan toiminnan jatkuvaan arviointiin  
 Asemamaani työyhteisössä panostetaan toiminnan jatkuvaan kehittämiseen

### **Työmotivaatioindeksi=**

Olen selvillä omien työtehtävieni tavoitteista asemamaassani  
 Olen selvillä työyhteisöni tavoitteista asemamaassani  
 Työni asemamaassa tarjoaa minulle kehittymisen mahdollisuuksia  
 Mielestäni komennus aikainen palkitseminen on  
 Asemamaani työyhteisö tukee työntekoani

### **Osaamisindeksi=**

Osaamiseni vastaa asemamaani työtehtävien vaatimuksia  
 Asemamaani työtehtävien haastavuus on suhteessa osaamiseeni  
 Minut on perehdytetty työtehtäviini asemamaassani  
 Olen saanut tarvittavaa koulutusta työtehtävieni hoitamiseksi asemamaassani

### **Terveyspalveluindeksi=**

Asemamaani terveyspalvelut on järjestetty  
 Asemamaani terveyspalveluiden sisältö on kerrottu minulle  
 Asemamaani terveyspalveluiden sijainti on tiedotettu minulle  
 Mielestäni asemamaani terveyspalveluiden taso on  
 Saamani tietopaketti asemamaani terveysoloista ennen komennukselle lähtöä oli mielestäni