



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
VASA YRKESHÖGSKOLA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Heidi Kuja-Luopa

# REPATRIAATIN URASUUNNITTELU

Liiketalous ja matkailu  
2012

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Heidi Kuja-Luopa
Opinnäytetyön nimi	Repatriaatin urasuunnittelu
Vuosi	2012
Kieli	suomi
Sivumäärä	65 + 2 liitettä
Ohjaaja	Leena Pommelin-Andrejeff

---

Tutkin opinnäytetyössäni repatriaattien urasuunnittelua yrityksiä näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää järjestävätkö yritykset Pohjanmaan alueella urasuunnittelua työkomennuksilta palaaville henkilöille. Selvitän myös, miten repatriaatit työllistyvät komennuksen jälkeen, ja miten usein repatriaateilla on paluupositio. Lisäksi selvitän, onko urasuunnittelusta hyötyä työntekijöiden sitouttamisessa yritykseen, ja miten monet yritykset tekevät henkilökohtaisia urasuunnitelmia repatriaateille.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yleistä urasuunnittelu on, ja saada yritykset pohtimaan omia käytäntöjään sekä huomaamaan urasuunnittelun hyödyt. Tavoitteena on myös saada yritykset lisäämään urasuunnittelua yrityksen avainhenkilöille, jolloin yritykset hyötyisivät aiempaa enemmän repatriaattien kokemuksista ja uudesta tietotaidosta. Aihe opinnäytetyöhön tuli oman kiinnostuksesta pohjalta ja repatriaattien kertomuksista.

Tutkimuksessa on käytetty sekundäärisaineistoina aiempia tehtyjä tutkimuksia, alaan liittyvää kirjallisuutta ja eri virastojen internetsivuja. Työn teoriaosuus koostuu johdannosta, kansainvälisestä henkilöstöjohtamisesta, ulkomaankomennuksesta ja repatriaatin sopeutumisesta paluuseen.

Primääriaineistona empiirisessä osiossa toimi kvalitatiivinen teemahaastattelu. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelin Pohjanmaalla toimivien suurten yritysten henkilöstöpäälliköitä ja – johtajaa sekä yksikön johtajaa.

Tutkimuksessa selvisi, että yritykset järjestävät urasuunnittelua työkomennukselle lähteville työntekijöilleen. Yleensä yritykset lupaavat vähintään samantasoisena paluupaikan, kuin mistä on työkomennukselle lähdetty. Yritykset kokevat urasuunnittelun tärkeäksi työntekijän sitouttamiskeinoksi yritykseen.

## ABSTRACT

Author	Heidi Kuja-Luopa
Title	The Career Planning of Repatriates
Year	2012
Language	Finnish
Pages	65 + 2 Appendices
Name of Supervisor	Leena Pommelin-Andrejeff

---

In this thesis the career planning of repatriates was studied from a company perspective. The aim of this research was to examine if companies in Ostrobothnia are arranging career planning for those repatriates who are coming back to the home organization. Questions like how are repatriates employed after their stay abroad, how often repatriates have a position to return to, whether career planning benefits the commitment of employees and company and how many companies arrange career planning for their repatriates were also examined in this thesis.

Another aim of this thesis was to examine how common career planning is and get companies to discuss their habits, notice the benefits of career planning and possibly enhance companies' career planning for their key persons so that companies could get more benefits of their repatriates' experiences and new knowledge. The subject of this thesis arose from my own interest and from repatriate stories.

Former studies, literature and the webpages of different organizations were used as a secondary literature in this thesis. The theory of this thesis consists of introduction, international human resources, foreign work assignments and the adaptation of repatriates to their home organization.

The primary source in the empirical study was a qualitative theme interview. A theme interview is a half-structured interview. Three human resource managers and one director of human resources from big companies in the Ostrobothnia area were interviewed.

The results of the empirical study show that companies arrange career planning for their expatriates. After repatriation they promise to give a position at least on the same level than where the expatriate have left for their foreign work assignment. All companies think that there is a value in career planning and committing employees to the company.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Aiheen valinta ja työn tavoite .....	6
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....	6
1.3	Työn rakenne .....	7
2	KANSAINVÄLINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN .....	8
2.1	Henkilöstöjohtaminen .....	8
2.2	Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen .....	9
2.3	Urasuunnittelu.....	10
2.3.1	Kehityskeskustelu .....	12
2.4	Henkilöstöjohtaminen ja ulkomaankomennus.....	13
2.4.1	Työkomennussopimus .....	14
3	ULKOMAANKOMENNUS .....	16
3.1	Mikä on ulkomaankomennus? .....	16
3.1.1	Ekspatriaatti.....	17
3.1.2	Repatriaatti .....	18
3.2	Ulkomaankomennusten eri vaiheet.....	19
3.3	Ulkomaankomennusten vaikutus uraan .....	21
4	REPATRIAATIN SOPEUTUMINEN PALUUSEEN.....	24
4.1	Yleiset sopeutumisvaikeudet .....	24
4.2	Positionaasteet.....	25
4.2.1	Urasuunnittelun merkitys ja vaikutus sopeutumiseen.....	26
5	EMPIIRINEN TUTKIMUS .....	28
5.1	Teoreettinen viitekehys .....	28
5.2	Tutkimusmenetelmät.....	30
5.2.1	Kysely .....	31
5.2.2	Haastattelu.....	31
5.2.3	Havainnointi.....	31
5.3	Valittu tutkimusmenetelmä.....	32

5.4	Teemahaastattelun suunnittelu ja toteutus .....	32
5.5	Tutkimusaineiston keräys .....	33
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI .....	34
6.1	Taustatietojen tulokset .....	34
6.2	Haastattelu.....	34
6.2.1	Yritykset ja haastateltavat .....	34
6.2.2	Henkilöstö ja ulkomaankomennukselle lähtijät .....	35
6.2.3	Henkilöstöhallinto .....	37
6.2.4	Työkomennus .....	40
6.2.5	Työkomennussopimus .....	44
6.2.6	Työkomennukselta paluu .....	46
6.2.7	Paluu tehtävät .....	48
6.2.8	Työkomennukset ja urasuunnittelu .....	52
6.2.9	Kehityskeskustelu .....	55
6.2.10	Urasuunnittelun ja ulkomaankomennuksen hyödyt ja haitat .....	56
6.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	58
6.3.1	Tutkimuksen reliabelius .....	59
6.3.2	Tutkimuksen validius .....	59
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	61
8	LÄHTEET .....	64
	LIITTEET	

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

<b>Kuvio 1.</b>	Työkomennus prosessi	s. 19
<b>Kuvio 2.</b>	Teoreettinen viitekehys	s. 28

**LIITELUETTELO**

**LIITE 1.** Haastattelulomake

**LIITE 2.** Saatekirje

## 1 JOHDANTO

Ulkomailla suoritettavat työkomennukset ovat yleistyneet paljon. Yritykset kiinnittävät paljon huomiota ekspatriaattiensa lähtövalmennukseen, mutta aiempien tutkimuksien mukaan ongelma on, ettei paluuseen kiinnitetä yhtä paljon huomiota. Työkomennukset kestävät yleensä 3-5 vuotta, mutta voivat olla pidempiaikaisiakin. Joskus työkomennussopimuksissa on määritelty ekspatriaatin paluupositio eli työpaikka tai työtehtävät ulkomaankomennuksen jälkeen.

Monet työkomennukselle lähtevät henkilöt olettavat, että työkomennus on hyväksi heidän urakehitykselleen. Joskus voi käydä niinkin, että palatessa ekspatriaatilla ei ole enää työpaikkaa lähettäneessä organisaatiossa. Työkomennuksella olevan henkilön täytyy pitää huolta, jotta pitkänkään työkomennuksen aikana hänen ollessaan olonsa ei unohdu, vaan hänet muistetaan työkomennukselle lähettäneessä yrityksessä ja ylennyksiä jaettaessa. Jos työntekijä on työkomennuksella useita vuosia, on hänen työtehtävänsä todennäköisesti uudelleen järjestetty tai hänen tilalleen on voitu palkata uusi työntekijä, jolloin ainakaan samoja työtehtäviä ei ole tarjolla.

Työntekijän oletusarvona on, että työkomennus auttaa uralla etenemisessä, jolloin komennukselta palaaja eli repatriaatti toivoisi uusia haasteita tai työtehtäviä komennuksen jälkeen. Uralla etenemiseen täytyy työntekijän niin sanotusti edetä arvoasteikossa, jolloin komennukselta palatessa täytyisi palata vähintään siihen tehtävään, tai ylempään kuin, mitä on ennen komennusta tehnyt kotiorganisaatiossa. Paluu samaan tai korkeampiarvoiseen tehtävään ei välttämättä ole mahdollista tai sitä ei ole suunniteltu.

Jotta työkomennukselle lähtevälle työntekijälle olisi hyötyä työkomennuksista urakehityksessä, kannattaisi hänen paluupositiotaan miettiä jo ennen komennukselle lähtöä. Jos työntekijä kokee, ettei hänen työkomennukselta oppimiaan uusia tietoja ja taitoja arvosteta yrityksessä, eikä hänelle ole tarjolla uusia haasteita, voi hän turhautua ja etsiä uusia haasteita joko ulkomailta tai toisesta yrityksestä. Jotta



työkomennus olisi onnistunut, täytyy myös paluun onnistua ja yrityksen pystyä hyödyntämään palaajan uudet tiedot ja taidot. Jotta yritys pystyisi hyödyntämään työkomennuksen kokonaan, täytyisi sillä olla keinot pitää työntekijä yrityksen palveluksessa. Urasuunnittelu takaisi sen, että yrityksellä olisi valmiiksi mietitty palaajan toimenkuvaa, jolloin palaaja kokisi itsensä arvostetuksi ja hänelle olisi tarjolla uusia haasteita.

### **1.1 Aiheen valinta ja työn tavoite**

Työn aiheen olen valinnut oman mielenkiintoni perusteella. Olen huomannut, että repatriaateilla on ongelmia kotiin paluun yhteydessä ja etenkin työllistymisen kanssa. Olen myös kuullut aiheen yleisyydestä ja ongelmallisuudesta ekspatriaatteina olevilta henkilöiltä.

Työssä selvitän onko urasuunnittelusta hyötyä työkomennukselta palaajan työllistymisessä yrityksen näkökulmasta, ja miten monet yritykset tekevät urasuunnittelua. Tavoitteena on saada yritykset pohtimaan omia käytäntöjään, huomaamaan urasuunnittelun hyödyt ja mahdollisesti lisäämään urasuunnittelua yrityksensä avainhenkilöille, jolloin yritykset mahdollisesti hyötyisivät aiempaa enemmän repatriaattien kokemuksista ja uudesta tietotaidosta.

### **1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset**

Tutkimusongelma, jota aion selvittää, on: Tekevätkö yritykset urasuunnitelmia työkomennukselle lähteville työntekijöilleen? Tutkimuskysymykset, jotka täydentävät ja selventävät ongelmaa ovat; miten repatriaatit työllistyvät komennuksen jälkeen, miten usein repatriaateilla on paluupositio, onko urasuunnittelusta hyötyä työntekijöiden sitouttamisessa yritykseen ja miten monet yritykset tekevät henkilökohtaisia urasuunnitelmia repatriaateille?

Repatriaattien työllistymisessä komennuksen jälkeen on otettava selvää pysyvätkö repatriaatit saman yrityksen palveluksessa, joka on lähettänyt heidät ulkomaan työkomennukselle, vaihtavatko he yritystä vai suuntautuvatko he työuralle ulkomaille. On myös otettava huomioon, millaisiin tehtäviin he sijoittuvat työkomennuksen jälkeen, saavatko he ylennyksiä vai palaavatko he samoihin työtehtäviin,

joista he lähtivät komennukselle. Onko heillä jo valmiiksi määritelty työtehtävä? Yrityksen näkökannasta on tärkeää selvittää, onko urasuunnitelmien tekeminen yleistä ja koetaanko se hyödylliseksi?

### **1.3 Työn rakenne**

Johdannossa esitellään yleisesti työtä, tutkimusongelmaa ja työn taustoja. Luvussa kaksi kerrotaan kansainvälisestä henkilöstöjohtamisesta ja urasuunnittelusta, selvitetään, mitä tarkoitetaan työkomennuksella, ekspatriaatilla, repatriaatilla ja urasuunnittelulla. Luvussa kolme syvennyttään työkomennukseen prosessina eli min-kälaisia vaiheita ja käytäntöjä työkomennukseen yleensä liittyy, sekä mitä tarkoittavat käsitteet ekspatriaatti ja repatriaatti. Luvussa neljä tarkastellaan repatriaatin paluuta ja siinä esiintyviä mahdollisia ongelmia, sekä ratkaisuja niihin sekä pohditaan miten työkomennussopimus ja urasuunnittelu vaikuttavat sopeutumiseen.

Luvussa viisi esitellään tutkimus, sen suunnittelu ja käytännön toteutus. Myöhemmissä luvuissa analysoidaan tutkimustuloksia ja luvussa seitsemän tehdään johtopäätöksiä sekä pohditaan niitä.

## 2 KANSAINVÄLINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstö, raaka-aineet, pääoma ja teknologia muodostavat yrityksen perustuo-  
tannontekijät. Henkilöstöresurssit ovat nousseet kriittisimmäksi tuotannontekijäk-  
si. Henkilöstön osaaminen on asiakashyödyn kannalta tärkeä tekijä, ja siten tärkeä  
kilpailuetu. Varsinkin kansainvälisillä markkinoilla osaaminen on vaikeasti kopi-  
oitavissa. Kansainvälisen henkilöstön rekrytointi, valinta, kehittäminen ja pitämi-  
nen yrityksen palveluksessa ovat haastavimpia tehtäviä kansainvälisessä yrityk-  
sessä. (Äijö 2008, 305–306)

Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen yleistyy suomalaisissa yrityksissä hurjaa  
vauhtia. Yrityksiä, joilla on toimintaa useammassa kuin yhdessä maassa, on pal-  
jon. Kansainvälisten yritysten henkilöstöä voi olla paljon eripuolilla maailmaa.  
Entistä enemmän yritykset myös fuusioituvat ulkomaalaisten yritysten kanssa.  
Esimerkkinä todettakoon, että monet Suomalaiset yritykset ovat fuusioituneet  
Ruotsalaisten yritysten kanssa, jolloin myös henkilöstöhallinto kansainvälistyy.  
Vaikka kyseessä olisi naapurimaa, voi yrityskulttuureissa olla suuria eroja. Fuusi-  
oiden myötä yritykset saavat tuntumaa siitä, mitä kansainvälinen henkilöstöjoh-  
taminen on.

### 2.1 Henkilöstöjohtaminen

Yrityksen henkilöstöjohtaminen koostuu yritystoiminnan johtamisesta, suhteiden  
hoitamisesta ja henkilöstön johtamisesta. henkilöstöjohtamisen tukena käytetään  
henkilöstöstrategiaa, joka on pitkänaikavälin suunnitelma, siitä minkälaisia ihmi-  
siä ja osaamista yrityksessä tullaan tarvitsemaan. Henkilöstrategiaan kuuluu hen-  
kilöstön hankinta, perehdytys, yrityksen arvot ja toimintatavat, työtyytyväisyys,  
motivaation lisääminen, palkitseminen, henkilöstön toiminnan kehittäminen ja  
johtamisen vaikutukset työskentelyyn. (Eskola 2005, 112)

Henkilöstön hankinnalla tarkoitetaan rekrytointia. Rekrytoinnissa arvioidaan, pal-  
jonko henkilöstöä tarvitaan ja miten töitä järjestetään uudelleen. Rekrytointiin  
kuuluu myös se, millaisia henkilöstön kehittämismenetelmiä noudatetaan yrityk-  
sen tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstön rekrytointi perustuu laadittuihin

toimenkuviin, joista selviää valintakriteerit osaamiselle ja ominaisuuksille. Osana rekrytointia tapahtuu henkilöstön valinta. Henkilöstön valinnan menetelmänä käytetään haastattelua. Joissakin yrityksissä haastattelun lisäksi voidaan käyttää soveltuvuutta testaavia psykologisia testejä. (Eskola 2005, 112-115)

Henkilöstöhallinnon tehtäviin kuuluu myös työsopimuksen laatiminen, yhdessä työntekijän kanssa. Työsopimus on hyvä tehdä kirjallisena. Yritykset käyttävät yleistä työsopimusmallia, jonka mukaan työehdot määritellään. Perehdyttäminen työhön on uuden työntekijän opastamista ja opettamista. Perehdytystä voidaan tarvita myös silloin, kun työntekijä on ollut pitkään poissa tehtävistään tai toimenkuva on muuttunut. Perehdyttäminen jaetaan yleiseen ja työhön perehdyttämiseen. (Eskola 2005, 117-120)

Työtyytyväisyyden ylläpitäminen kuuluu henkilöstöhallinnon tehtäviin. Kun työntekijät ovat tyytyväisiä, heillä on vähemmän poissaoloja, ja he ovat sitoutuneempia yritykseen. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat työntekijän ominaisuudet sekä työhön liittyvät tekijät. Motivointikeinoina henkilöstöhallinnosta toimivat palkka ja palkkiot. Palkka ja palkkiot ovat kannusteita ja johtamisen välineitä. (Eskola 2005, 124-129)

Henkilöstöhallinnon alaisuuteen kuuluvat lisäksi työn ja henkilöstön kehittäminen. Työtä voidaan kehittää esimerkiksi tiimitöillä ja projektityöskentelyllä. Yrityksessä avoimuutta ja yhteistyötä voidaan kehittää kehityskeskusteluissa. Kehityskeskusteluissa työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja kehittymiseensä. Kehityskeskusteluissa arvioidaan työntekijän työsuoritusta ja kehittymistä sekä sovitaan koulutus- ja kehitystarpeista. (Eskola 2005, 130-132)

## **2.2 Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen**

Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen (International Human Resource Management) on henkilöstöjohtamisen eli HR:n yksi erityinen osa-alue. Kansainvälisten henkilöstöressurssien johtaminen sisältää samat asiat, kuin henkilöstöjohtaminen yleensäkin: rekrytointi, palkitseminen, henkilöstöpalvelut ja tiedottaminen. Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen on kuitenkin haasteellisempaa, koska siinä on

lisävaatimuksia ja laajennuksia verrattuna normaaliin henkilöstöjohtamiseen. Mitä monikansallisempi yritys on, sitä haastavampaa henkilöstöhallinto on, koska olosuhteet ja muun muassa lainsäädäntö vaihtelevat maittain. (Viitala 2004, 311) Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen voi erota yrityksen normaalista henkilöstöjohtamisesta muun muassa siten, että työntekijöille täytyy hankkia enemmän vakuutuksia ja erilaisista käytännöistä täytyy ottaa selvää muun muassa sairaslomista ja palkkauksesta, jotka voivat olla hyvin erilaisia kuin kotimaassa.

Useat yritykset laajentavat toimintaansa ulkomaille, joko markkinointi- ja myyntitoiminnalla tai perustamalla tuotantoa. Suomalaisilla yrityksillä voi olla tytäryrityksiä, sisaryrityksiä, emoyrityksiä tai *joint venture*- eli yhteisyrityksiä muissa maissa. Yrityksen kannalta helpoin tapa on siirtää emoyrityksen osaajia kohdemaihin, jolloin uutta liiketoimintaa tulee ylläpitämään osaava henkilöstö, (Viitala 2004, 311) joka tuntee yrityksen toimintatapoja. Jos yrityksellä on pitkään jatkunutta laajaa kansainvälistä toimintaa, voi heidän henkilöstöhallinnossaan olla kansainvälisiin henkilöstöasioiden hoitoon erikoistuneita henkilöitä. (Viitala 2004, 311)

### **2.3 Urasuunnittelu**

Urasuunnittelu on yksi henkilöstöjohtamisen ja henkilöstön kehittämisen tärkeitä tehtäviä. Urasuunnittelua ja sen kehittämistä pidetään osana organisaation henkilöstöpolitiikkaa. Yksilön ja organisaation näkökulmasta urasuunnittelun tarkoituksena on kehittää osaamista.

Vaikka urasuunnittelua pidetään tärkeänä, on kansainvälisissä tehtävissä toimivien henkilöiden urasuunnittelussa puutteita, varsinkin silloin kun he palaavat takaisin kotimaahansa työkomennukselta. Suunnittelemattomuus näkyy esimerkiksi siten, että ulkomailta palaaja voi sijoittua tehtäviin, joissa ei ole hyötyä ulkomailta hankitusta tietotaidosta. Ekspatriaatin urasuunnittelun pitäisi alkaa jo ulkomaankomennuksen rekrytointivaiheessa, jolloin on hyvä tilaisuus keskustella yleisesti uraan liittyvistä toiveista, etenkin työkomennuksen jälkeen. (Kattelus, Tammeaid, Jokinen 2002, 94–95)

Yksilölle urasuunnittelu tarkoittaa ammatillisen osaamisen kehittämistä. Organisaatiolle urasuunnittelulla hankitaan ja kehitetään, toiminnan ja tavoitteiden kannalta sille tärkeää osaamista eli tietotaitoa. Urasuunnittelulla ennakoidaan molempien osapuolten tarpeita ja varmistetaan toimintaedellytykset jatkossakin. Urasuunnittelussa voidaan käyttää osaamisen kehittämiseen muun muassa koulutuksia, kursseja, liikkuvuutta, sijaisuuksia, henkilökiertoja, virkamiesharjoitteluja, tiimitöitä, opiskelua ja työssä oppimista. Työkomennukset kuuluvat näihin yksilön ja organisaation kehittämisen menetelmiin, (Valtiovarainministeriö 2006) koska tällöin yritys laajentaa työntekijöidensä kansainvälistä osaamista, josta on hyötyä molemmille osapuolille.

Jokainen on vastuussa omasta urastaan ja työntekijän on mietittävä itse omat uratoiveensa ja kehittymistarpeensa. On kuitenkin tärkeää, että organisaatio tukee urasuunnittelua ja tarjoaa mahdollisuuksia urakehitykseen omassa organisaatiossa. Se, että organisaatiossa huomioidaan yksilön toiveet lisää työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja lojaalisuutta organisaatiota kohtaan. (Valtiovarainministeriö 2006)

Työntekijälle voidaan tehdä urasuunnitelmien lisäksi kehittämissuunnitelmia, joita tehdään yleensä suunnittelukeskusteluissa, niissä pohditaan etenkin työntekijän tavoitteita tulevaisuudessa. Suunnittelukeskustelut ovat kehityskeskusteluita, joiden tarkoituksena ovat nimenomaan tulevaisuuden suunnitelmat, tavoitteet ja ammatinosaamisen kehittymisen suunnittelu. Urasuunnittelun ja kehittämissuunnittelun tavoitteet ja tarkoitukset ovat suurelta osin hyvin samankaltaiset, joten kehityskeskustelu on hyvä tilaisuus tehdä kehittämissuunnitelmien lisäksi urasuunnittelua. Kehittämissuunnittelussa huomioidaan enemmän työntekijän tavoitteet, kun urasuunnittelussa työntekijä ja organisaatio pyrkivät kohti yhteistä tavoitetta. Kehityskeskusteluita järjestetään säännöllisesti, jolloin se olisi erinomainen tilaisuus myös tarkastaa toteutuneita urasuunnitelmia ja tilanteiden mukaan luoda uusia. (Ronthy-Österberg, Rosendahl 2004, 94–98)

Kun työntekijälle on laadittu kehittämissuunnitelma ja se on henkilöstöasiantuntijan sekä esimiesten saatavilla. Kehittämissuunnitelmien myötä oikeanlaisen osaamisen löytäminen ja sen kohdentaminen organisaation tarpeiden mukaan on

helpompaa. Lisäksi yksilölle useampien mahdollisuuksien löytäminen uralla etenemiseen helpottuu. (Österberg 2005, 126–127)

### 2.3.1 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan esimiehen ja alaisen välistä säännöllistä valmisteltua keskustelua, jossa tarkastellaan nykyistä ja tulevaa työtilannetta. Tarkoituksena on kehittävä vuoropuhelu, jossa keskustellaan työtehtävien lisäksi organisaation tehtävistä, yhteistyöstä organisaatiossa ja keskustelukumppanien suhteista. (Ronthy-Österberg, Rosendahl 2004, 94) Kehityskeskusteluun kuuluvat kaikki asiat, jotka vaikuttavat työntekijän tekemään työhön. (Aarnikoivu 2008, 119)

Kehityskeskustelu eroaa normaalista työkeskustelusta siten, että se on suunniteltua, harkittua ja siihen on valittu tietyt keskustelun aiheet, jotka eivät välttämättä ole keskustelijan mukavuusalueella. Kehityskeskustelut eroavat normaalista työkeskustelusta siten, että siellä voidaan keskustella ilman ulkopuolisia häiriötekijöitä epämukavistakin asioista. (Ronthy-Österberg, Rosendahl 2004, 98)

Kehityskeskustelun tarkoituksena voi olla urasuunnitelmien tekeminen. Silloin puhutaan **suunnittelukeskusteluista**. Suunnittelukeskusteluissa tehdään suunnitelmia ja asetetaan tavoitteita. Esimies ottaa selvää työntekijän toiveista tulevaisuuden suhteen, haluaako hän osallistua joillekin kursseille ja haluaako hän mahdollisesti muutoksia työoloihinsa. Suunnittelukeskustelu on enemmän kuin haastattelu, koska keskustelussa otetaan selvää työntekijän tavoitteista ja suunnitelmista, kun kehityskeskustelussa työntekijällä ja esimiehellä on yhteinen tavoite, organisaation tavoitteen saavuttaminen. Kehityskeskusteluiden syvin tarkoitus on organisaation kehittäminen, joka tapahtuu kun sen työntekijät kehittyvät ihmisinä ja ammatissaan. (Ronthy - Österberg, Rosendahl 2004, 94,96, 99)

Kehityskeskustelu on hyvä tilaisuus paneutua yksilöiden urasuunnitelmiin. Kehityskeskusteluissa voidaan miettiä yksilöiden tavoitteita ja suunnitelmia, sekä sitä miten ne sopivat yrityksen tavoitteisiin ja minkälaisia mahdollisuuksia yrityksellä on tarjota yksilön kehittymiseen uralla. Kehityskeskustelut ovat säännöllisin väliajoin tapahtuvia keskustelutuokioita, jolloin voi rauhassa paneutua tulevaisuuden

suunnitteluun etenkin yksilön kannalta, mutta samalla varmistaa osaavan henkilöstön riittävyys tulevaisuudessa. Kehityskeskusteluita olisi hyvä pitää säännöllisin väliajoin, vaikka vuosittain, jolloin tehdään uudet kehittämissuunnitelmat, tarkastellaan uusia tavoitteita ja tavoitteiden toteutumista

#### **2.4 Henkilöstöjohtaminen ja ulkomaankomennus**

Koska ulkomaankomennukset ovat haastavia sekä yrityksille, että komennukselle lähtijöille, on ulkomaankomennuksista tullut tärkeä osa kansainvälistä henkilöstöpolitiikkaa. Laajat sopimusvelvoitteet ja käsitteistö eroavat tavallisen työsuhteen ehtoista, ja työskentely erilaisessa yrityskulttuurissa on haastavaa. (Hellsten 2009, 17)

Henkilöstöhallinnon täytyy ottaa huomioon monia institutionaalisia eroja lähettäessään ekspatriaatteja työkomennukselle toiseen maahan muun muassa

- Työsuhteeseen vaikuttavat lait, muun muassa verotukseen liittyvät
- Ammattiliittojen toiminta ja niiden rooli suhteessa työntekijöihin.
- Koulutusjärjestelmä, erilaiset tutkinnot, niiden sisältö ja arvostus, sekä peruskoulutuksen taso.
- Tasa-arvoa koskeva lainsäädäntö.
- Sosiaaliturva ja terveydenhoitojärjestelmä. (Ahokangas, Pihkala 2002, 290)

Ulkomaankomennuksen henkilöstöjohtaminen on osa kansainvälistä henkilöstöjohtamista. Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen ja ulkomaankomennuksen henkilöstöjohtamisen erottaa muun muassa se, että työkomennukselle saattaa lähteä myös ekspatriaatin perhe mukaan, joka laajentaa henkilöstöhallinnon toimenkuvaa muun muassa siten että, henkilöstöhallinnon on huolehdittava, asuinympäristön ja asunnon lapsiystävällisyydestä ja että lapsille on tarjolla koulutusta ynnä muuta.

Henkilöstöhallinnon tehtäviin kuuluu järjestää työkomennukselle lähtevälle ekspatriaatilleen ja hänen perheelleen lähtövalmennusta ja paluun yhteydessä huolehdittava paluuvaimennuksen järjestämisestä.



Oman organisaation työntekijöiden valinta ja lähettäminen ulkomaankomennuksille on hyödyllistä myös organisaatiolle:

- Henkilöillä on valmiiksi oman yrityksen asiantuntemusta, jonka vuoksi vaativiin tehtäviin saadaan työntekijöitä, joita ei tarvitse perehdyttää alusta saakka sekä heillä on suhdeverkosto valmiina.
- Organisaatiossa tunnetaan henkilöt ja heidän taustansa.
- Työntekijöille tarjoutuu mahdollisuuksia uralla etenemiseen ja kehittymiseen.
- Organisaatiolla on mahdollisuus kehittyä ja sisäinen verkosto kehittyy ja tietotaito leviää. (Viitala 2007, 298)

Osa kansainvälistä henkilöstöjohtamista on muun muassa henkilöstön kouluttaminen, jonka osana voidaan käyttää henkilöstön työkomennuksille lähettämistä muun muassa tytäryhtiöitä perustettaessa (Ahokangas, Pihkala 2002, 140,141)

#### **2.4.1 Työkomennussopimus**

Työkomennussopimuksella tarkoitetaan työsopimusta, joka tehdään työkomennusta varten. Suomessa yleisesti käytetty malli on ns. kolmikantasopimus, joka on lähettävän organisaation, vastaanottavan organisaation ja työntekijän välinen sopimus. (Hellsten 2009, 42)

Joissakin tilanteissa *työkomennussopimus* voi olla ns. *rinnakkais-sopimus* Suomen työsopimukselle, jolloin Suomen työsopimus voidaan irtisanoa, tai jäädäkö komennuksen ajaksi. Tavanomaisesta työsopimuksesta käytetään nimitystä *paikallissopimus*, jolloin sopimus koskettaa vain työntekijää ja ulkomailla sijaitsevaa yritystä. Paikallissopimusta käytetään silloin, kun henkilö työskentelee maassa, maan oman lainsäädännön mukaisesti, vaikkakin sopimuksessa voi olla työkomennussopimuksen piirteitä. Yleensä työkomennussopimuksissa käytetään ekspatriaatin oman kotimaan lainsäädäntöä ja käytäntöjä. (Hellsten 2009, 66–67)

Ulkomaansopimukset sisältävät työsopimukselle tyypilliset asiat, mutta ovat laajempia, ja koskevat jonkin verran enemmän ekspatriaatin mukana matkustavaa perhettä. Neuvoteltavia asioita ovat muun muassa komennuksen pituus, palkka, muutto(kustannukset), asuminen, edut ja lasten koulut. (Sinkkonen 2009, 123)

Joissakin yrityksissä käytäntönä on, että kotiorganisaation työsopimus sanotaan irti ja komennusta varten tehdään uusi sopimus. Tällöin paluupositiota ei luvata yrityksestä, vaan tilanne katsotaan paluun yhteydessä uudestaan ja voidaan tehdä uusi työsopimus. (Sinkkonen 2009, 174)

Ulkomaankomennussopimuksissa voidaan sopia paluusta ja määritellä paluupositiio. Yleinen käytäntö on, että sopimuksessa luvataan paluuposition olevan vähintään samantasoinen, kuin mitä se on ollut ennen komennusta. Useasti repatriaateilla ei ole valmiina työtehtävää komennukselta palatessa, vaan sitä täytyy yhdessä miettiä ja etsiä yrityksen kanssa. (Sinkkonen 2009, 170, 173)

### 3 ULKOMAANKOMENNUS

Ulkomaankomennukset ovat merkittävä osa nykypäivän yritysmaailmaa. Niiden määrä on kasvanut paljon 90-luvun jälkeen, jolloin ulkomaankomennuksia oli vain harvoissa suurissa yrityksissä. *Helsingin Sanomien* (2.1.2010) artikkelin mukaan vuonna 2010 maailmalla asui noin 250 000 suomalaista, joista 20 000-30 000 arvioitiin olevan ulkomaantyökomennuksella. Tilastokeskuksen mukaan suomalaisten määrä ulkomailla on kasvanut vuodesta 1992 lähtien. 2000-luvulla suomalaisia on muuttanut ulkomaille noin 10 000 henkilöä vuosittain ja vain muutama sata tai korkeintaan parituhatta henkilöä on muuttanut takaisin kotimaahan.(HS 2.1.2010). Vaikka määrässä on muitakin kuin ekspatriaatteja, on selvää, etteivät kaikki ekspatriaatit palaa takaisin Suomeen, syynä siihen voi olla repatriaattien kohtaamat haasteet kotimaassa. He voivat jatkaa uudella työkomennuksella joko samassa tai toisessa maassa tai siirtyä kansainväliselle uralle. Kuitenkin vuonna 2010 Tilastokeskuksen mukaan Suomesta muutti vain 11 900 henkeä ulkomaille, joka on vähemmän kuin aikaisempina vuosina.(Tilastokeskus 2012)

#### 3.1 Mikä on ulkomaankomennus?

Ulkomaankomennuksella tarkoitetaan pitkäaikaista ulkomailla työskentelyä yleensä yrityksen sisar- tai tytäryrityksessä, jonne työntekijän yritys hänet lähettää. Pitkäkestoisiksi työkomennuksiksi lasketaan 1-5 vuotta kestävät ja lyhytkestoisiksi n. 3-12 kuukautta kestävät työkomennukset. Tyypillisesti työkomennus kestää puolesta vuodesta kahteen, tai kolmeen vuoteen. (Viitala 2004, 311 - 312)

Monesti yritys lähettää työntekijänsä ulkomaankomennukselle suorittamaan projektityyppistä tai organisaation pysyviin työtehtäviin liittyvää tehtävää. Projekti-tehtävissä työskentely päättyy yleensä, kun projekti tai sen tietty vaihe on ohi. (Viitala 2004, 312)

Komennuksen tarkoituksena voi olla jokin organisaatiolle tärkeän tehtävän toteuttaminen tai lupaavien nuorten työntekijöiden kansainvälisen osaamisen kehittäminen.(Ahokangas, Pihkala 2002, 144) Ulkomaankomennus on yksi tehokkaimpia, vaikkakaan ei käytetyimpiä, väyliä kansainvälisten valmiuksien kehittämiseen ja

ammattilliseen kasvuun (Viitala 2007, 192) sekä yritykselle, että työntekijälle. Ulkomaankomennusten avulla yrityksen sisäinen tietotaito leviää ja sisäiset verkostot kehittyvät. (Ahokangas, Pihkala 2002, 298)

### 3.1.1 Ekspatriaatti

”*Ekspatriaatilla* tarkoitetaan henkilöä, jonka yritys lähettää työkomennukselle ulkomaille. Yritys järjestää rekrytointiprosessin yrityksensä työntekijöille, jolloin yritys valitsee tiedoiltaan ja taidoiltaan sopivimman henkilön ulkomaan työkomennukselle suorittamaan annettua työtehtävää tai projektia.” (Ahokangas, Pihkala 2002, 145) Englanninkielellä käytetään sanaa ”expatriate”, joka pohjautuu latinankielisiin sanoihin ex= ulos ja patria= isänmaa. (Kotimaisten kielten keskus, 2010)

Kirjallisuus käsittelee ekspatriaatteja yleensä ongelmalähtöisesti. Suurimpana syynä siihen on, että työkomennuksiin liittyy paljon epävarmuustekijöitä, jotka voivat aiheuttaa työkomennuksen epäonnistumisen. Ekspatriaatit ovat yritysten tärkeimpiä kansainvälistymisen keinoja. Tung(1987) on tutkinut työkomennusprosessia ja on määritellyt seuraavia ongelmia, joita ekspatriaateilla voi yleisimmin ilmetä työkomennuksilla:

- Lähtijän puoliso tai muu perhe ei sopeudu kohtamaan.
- Lähtijä ei sopeudu uuteen kulttuuriseen ympäristöönsä.
- Lähtijällä ilmenee henkisiä tai tunne-elämän ongelmia.
- Työn kuorma vastuineen on liian raskas.
- Lähtijän tekninen osaaminen tai motivaatio ovat liian alhaisia.”

(Ahokangas, Pihkala 2002, 145)

Työkomennuksen aikaisiin ja sen jälkeisiin ongelmiin voidaan vaikuttaa henkilöstöhallinnolla. Mitä enemmän on kiinnitetty huomiota ekspatriaatin paluu- ja lähtövalmennukseen, sitä vähemmän ongelmia yleensä esiintyy. Myös työkomennuksen aikainen yhteydenpito on tärkeää, jotta paluu takaisin kotiorganisaatioon olisi mahdollisimman helppoa.

Rekrytointi ekspatriaatiksi on tarkempaa kuin tavanomainen rekrytointi, koska epäonnistuneen rekrytoinnin kustannukset ovat suurempia. Ekspatriaatiksi sopii henkilö, jolla on ammatillista osaamista, aiempaa työmenestystä, motivaatiota, johtamiskykyä, itsenäisyyttä, vastuuntuntoa, sosiaalisia taitoja, kielitaitoa ja kansainvälistä kokemusta. Lisäksi hänen on oltava suorituskeskeinen, sitoutuva, sopeutumiskykyinen, joustava, fyysisesti terve, henkisesti kypsä, ja hänellä on oltava perheen tuki. Myös koko perheen elämäntilanteen täytyy olla tasapainoinen ja soveltua muuttoon ulkomaille. (Ahokangas, Pihkala 2002, 300–301)

Tutkimukset osoittavat, että ekspatriaatit suorittavat yrityksen strategisen toiminnan kannalta tärkeimpiä tehtäviä. Strategisen toiminnan kannalta tärkeimpiä tehtäviä ovat: uusien hankkeiden käynnistäminen, johdollisen osaamisen kehittäminen, tietotaidon kartuttaminen, teknologian siirto ja yrityskulttuurin laajentaminen sekä viestittäminen mahdollisesta ura kiinnostuksesta kansainvälisessä kaupassa. (Daniels, Radebaugh, Sullivan 2011, 797)

### **3.1.2 Repatriaatti**

*Repatriaatilla* tarkoitetaan henkilöä, joka palaa työkomennukselta kotimaahansa. Repatriaatti tulee englanninkielen sanasta ”repatriation”, joka tarkoittaa työkomennukselta paluuta. Repatriaatti on suomenkielessä vielä melko vähän käytetty termi. Repatriaatin sijasta voidaan käyttää muun muassa työkomennukselta palaa- ja, palaaja ynnä muuta vastaavaa. Suomenkielessä kotiorganisaatioon paluuprosessista voidaan käyttää nimitystä repatriaatio. (Riusala 1996, 30)

Menessään työkomennukselle henkilö on ekspatriaatti ja palatessaan repatriaatti, vain nimitys vaihtuu. Monesti kirjallisuudessa ja puhuttaessa käytetään ekspatriaattia, vaikka oikeammin tarkoitettaisiinkin repatriaattia.

Juurikin työkomennukselta palatessa, eli repatriaatilla, on havaittu olevan eniten ongelmia koko työkomennusprosessin aikana. Varsinkin työkomennuksen jälkeinen työllistyminen on haasteellista, vaikka ekspatriaatiksi lähtiessä olettamus työllistymisestä voi olla aivan käänteinen. Useasti repatriaattien on hankala verrata ja kuvailta heidän kansainvälistä kokemustaan kotimaansa johtajille, joilla ei välttä-

mättä ole ulkomaankokemusta ollenkaan. Tästä syystä repatriaatit työllistyvät useasti samankaltaisiin tehtäviin kuin ennen kotimaasta lähtöään, koska heidän uusia taitojaan ja tietoaan ei osata suhteuttaa kotimaan työtehtäviin. (Briscoe, Randall 2004, 251)

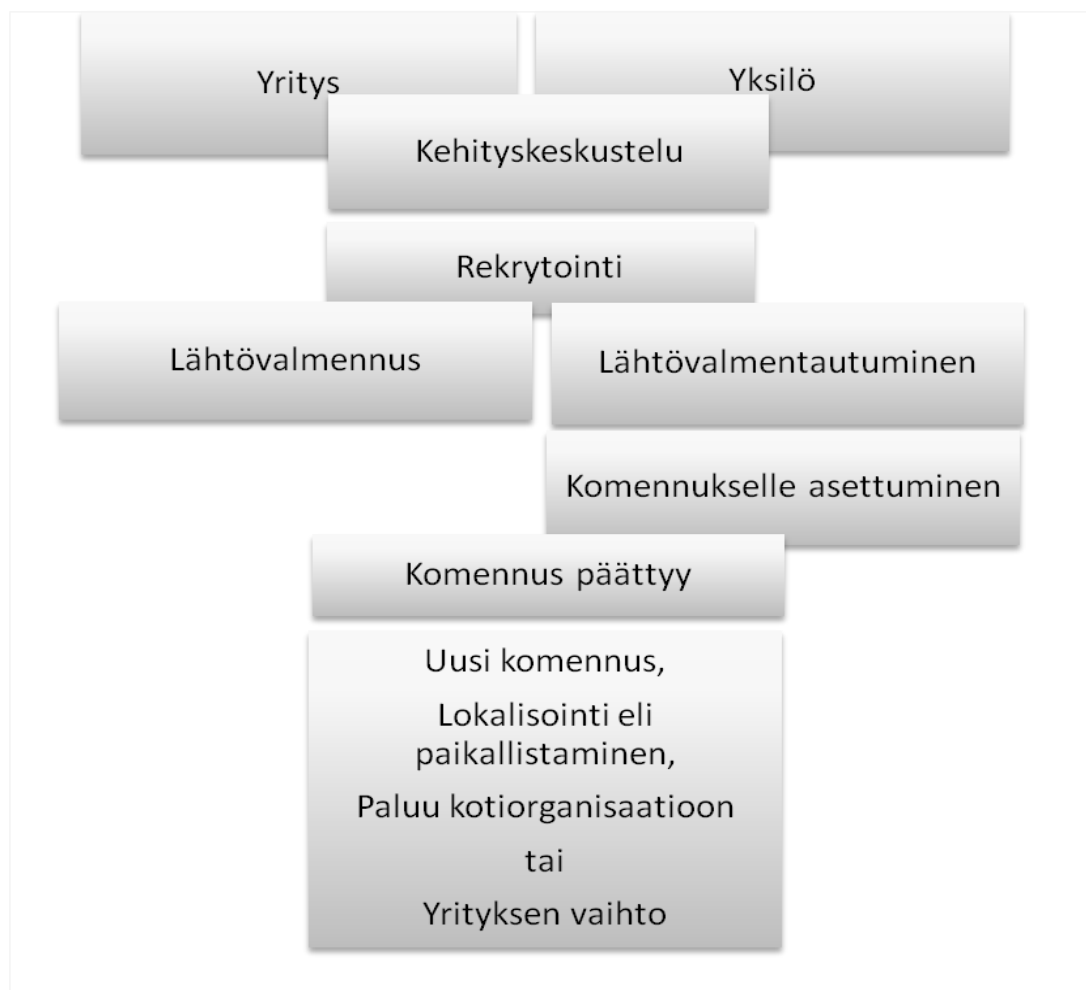
Kotiinpaluuseen sopeutumisessa, työkomennukselle lähettäessä ja sen aikana ekspatriaatti voi saada apua tukihenkilöltä. Tukihenkilöiksi soveltuvat hyvin repatriaatit. Tukihenkilönä toimiminen on hyvä tapa hyödyntää repatriaattien kokemuksia. Samalla voidaan auttaa työkomennukselle lähtijöitä, jotka tarvitsevat tukea, koska repatriaatit itse tietävät millainen työkomennusprosessi on käytännössä. (Hellsten 2009, 104)

### **3.2 Ulkomaankomennusten eri vaiheet**

Kaikki ulkomailla työskentely ei ole ulkomaankomennuksia. Toistuvat työmatkat eivät tarkoita, että henkilö olisi ekspatriaatti eli ulkomaan työkomennuksella oleva henkilö. Yleensä työskentely ulkomailla lasketaan lyhyeksi työkomennukseksi, kun se on jatkunut yli 6 kuukautta, mutta vähemmän kuin vuoden. Pitkä ulkomaankomennus tarkoittaa yli vuoden työskentelyä kohdemaassa. (Sinkkonen 2009, 13) Ulkomaankomennuksella oleva henkilö asuu ja työskentelee kohdemaassa väliaikaisesti, eli ei asu pysyvästi kohdemaassa, eikä hänellä ole paikallista työsopimusta vaan työkomennussopimus.

Komennukset ovat yleensä kolmen osapuolen eli ekspatriaatin, kotiorganisaation ja kohdemaan organisaation sopimuksia. Kotiorganisaatiolla tarkoitetaan ekspatriaatin kotimaan organisaatiota, jossa hän työskentelee pääsääntöisesti ja joka lähettää hänet ulkomaankomennukselle kohdemaan organisaatioon eli vastaanottavaan organisaatioon työskentelemään määräajaksi. (Sinkkonen 2009, 13- 14)

Ulkomaankomennusprosessi alkaa siitä, että lähettävä organisaatio päättää lähettää työntekijänsä ulkomaankomennukselle (Kuvio 1.), yleensä suorittamaan jotakin annettua tehtävää, johon yrityksellä on tarve. Löytääkseen sopivimman henkilön ulkomaantyökomennukselle yritykset suorittavat henkilöarviointeja. (Sinkkonen, 2009, 14–17)



Kuvio 1 Työkomennusprosessi

Kehityskeskusteluissa voidaan etsiä henkilöitä, jotka ovat kiinnostuneita ulkomaankomennuksista tai voisivat mahdollisesti kiinnostua niistä. Kandidaattien löydyttyä voidaan aloittaa varsinainen rekrytointi prosessi ulkomaankomennukselle.

Kun sopiva henkilö on valittu ja henkilö itse on valmis sitoutumaan, yritys suorittaa kotimaassa käytännön asioiden järjestelyä, joita ovat muun muassa ulkomaankomennuspolitiikka, sopimukset, muuttojärjestelyt, sosiaaliturva, eläkeasiat, verotus ja lupa-asiat. Samaan aikaan ekspatriaatti suorittaa valmentautumista, joka voi sisältää kirjojen lukemista kohdemaasta, ennakkokäynnin kohdemaahan ja siellä asuvien tai asuneiden henkilöiden haastattelemista. (Sinkkonen 2009, 14–17)

Myös yritys voi osallistua ennakkovalmentautumiseen tarjoamalla lähtövalmennusta ja järjestämällä tutustumiskäynnin kohdemaahan.

Valmentautuminen ei pääty työkomennuksen alkamiseen, vaan jatkuu koko komennuksen ajan, kun uusia asioita tulee eteen. Kohdemaahan saavuttua hoidetaan käytännönasiat maahantuloon liittyen, kuten oleskelu- ja työluvut. Tukea ekspatriaatti saa koti- tai vastaanottavalta organisaatiolta, kollegoilta, perheeltä ja sukulaisilta. (Sinkkonen 2009, 14- 17)

Ekspatriaatin asumisaika ja työtehtävä kohdemaassa ovat aina määräaikaaisia, ne määritellään ennen ekspatriaatin lähettämistä kohdemaahan, mutta yhteisestä sopimuksesta sopimusta voidaan jatkaa komennuksen aikana. Komennuksen jälkeen repatriaatti voi palata kotiorganisaatioon takaisin, lähteä uudelle komennukselle tai vaihtaa yritystä. Myös työsuhteen lokalisointi eli komennussopimuksen muuttaminen paikalliseksi työsopimukseksi paikallisin työehdoin ja – eduin on mahdollista. (Sinkkonen 2009, 17)

### **3.3 Ulkomaankomennusten vaikutus uraan**

Ulkomaankomennus voi vaikuttaa uraan positiivisesti, negatiivisesti tai neutraalisti. Yritykset näkevät ulkomaankomennukset kehittävinä kokemuksina johtajille ja esimiehille etenkin suurempaa vastuuta vaativia tehtäviä varten. Positiivisia vaikutuksia ovat mm, ekspatriaattien uran kehittyminen, taitojen ja tietojen kehittyminen, kulttuurisen tuntemuksen edistäminen ja itseluottamuksen vahvistuminen, josta on hyötyä uran vaativissa tilanteissa. (Daniels, J., Radebaugh, L., Sullivan, D. 2011, 793)

Yleisesti ottaen ulkomaankomennus näyttää ansioluettelossa hyvältä, mutta lyhyellä tähtämellä ulkomaankomennus voi olla jopa haitaksi uralle. Useasti repatriaatti joutuu palaamaan lähtöään alemman tason tehtäviin tai alemmalle tasolle kuin mitä työtä hän on komennuksellaan tehnyt. Kollegat ovat voineet edetä uralaan sillä aikaa kun ekspatriaatti on ollut työkomennuksellaan. Myös organisaatiossa tapahtuneet muutokset voivat vaikuttaa sijoittumiseen kotiorganisaatiossa. Esimerkiksi esimies on vaihtunut, eikä uusi esimies tunne komennukselta palaajan



osaamista. (Hellsten 2009, 105) Mahdollista on myös se, että ekspatriaatin tilalle tullut henkilö on kehittynyt työtehtävässä ja kehittänyt samalla työtehtävää, jolloin perusteita hänen irtisanomiselleen ei ole.

Osa repatriaateista saattaa tippua arvoasteikossa alemmas työkomennukselta palaessaan. Tehtävänimeke voi olla nimellisesti korkeatasoisempi ja/tai haastavamman kuuloinen, mutta työtehtävät eivät välttämättä ole haastavampia, jolloin vaarana on, että repatriaatti turhautuu ja kokee itsensä tarpeettomaksi. Repatriaatille mielekkäiden ja haastavien työtehtävien löytymiseen voi mennä aikaa, joka yllättää repatriaatin, koska komennukselle lähtö mielletään yleensä pelkästään hyväksi urakehitykselle. (Sinkkonen 2009, 174–173) Jos työ ei ole yhtä haastavaa, vastuullista ja itsenäistä kuin mihin on tottunut, voi pettymys olla niin suuri, että repatriaatti voi miettiä jopa alan vaihtoa. (Maria, Junkkari 2009, 145)

Työpaikanvaihtohalukkuus lisääntyy positiohaasteiden ja muiden paluuseen liittyvien haasteiden myötä. Lähes neljäsosa repatriaateista päättää vaihtaa työnantajaa vuoden sisällä komennukselta paluun jälkeen. Yritykset kertovat syyksi sen, että repatriaatit pettyvät paluun jälkeiseen toimenkuvaansa. Isoissa yrityksissä vaihtuvuutta on hieman vähemmän, (Sinkkonen 2009, 172) koska yrityksissä on yleensä kiinnitetty enemmän huomiota repatriaattien paluujärjestelyihin.

Välttämättä kaikki repatriaatit eivät saa työtä tai ylennyksiä ollenkaan, jos ylennyksiä jaetaan heidän komennuksensa aikana. Yrityksessä voidaan unohtaa ekspatriaatit, elleivät he pidä yhteyttä kotiorganisaatioonsa komennuksen aikana ja muistuta olemassaolostaan. Ratkaisu positiohaasteisiin voi olla komennussopimuksen jatkaminen, ellei sopivaa työtä löydy kotimaasta. Ongelmaksi voi muodostua myös se, että repatriaatti voi olla ammatillisesti jäljessä, ellei hän ole saanut mahdollisuutta kouluttautua, eikä ole pysynyt kotiorganisaation muutoksien perässä. (Maria, Junkkari 2003, 168)

Todennäköistä on, että muut työntekijät kokevat repatriaatin uhaksi, koska hänellä on kansainvälistä kokemusta ja hän saattaa olla ensimmäisiä kansainvälisiä asiantuntijoita organisaatiossa ja on siten muiden edellä yrityksen kohdatessa kansainvälisiä haasteita. (Maria, Junkkari 2003, 168–169) Tämä seikka kuvaa sitä, ettei

osata varautua tai tiedostaa sitä, että repatriaatilla voi olla suuriakin positionaasteita. Repatriaatti ei välttämättä halua takaisin entiseen työhönsä, jos hänen näkemysensä ja tavoitteensa ovat muuttuneet paljon työkomennuksen aikana (Maria, Junkkari 2003, 168–169). Uusien haasteiden tavoittelu saattaa lisätä, työpaikan vaihtohalukkuutta, ellei sopivia haasteita löydy kotiorganisaatiosta.

Yritykset pyrkivät siihen, että repatriaattien kokemukset ulkomaankomennuksilta pystyttäisiin hyödyntämään paluunjälkeisessä positiossa. Ja heille pyritään mahdollisuuksien mukaan löytämään vaativampia tehtäviä. (Sinkkonen 2009, 173)

Repatriaatin osaamista pyritään hyödyntämään muun muassa

- järjestämällä työtehtävä, jossa kokemusta voitaisiin hyödyntää
  - sijoittamalla tehtävään, jossa kontakteja ja business-osaamista voidaan hyödyntää
  - antamalla henkilön vastuulle komennusmaahan liittyvät asiat ja kommunikointi.
- (Sinkkonen 2009, 174–175)

Kimmo Riusala on tutkinut Pro Gradu työssään ulkomaankomennuksen vaikutusta urakehitykseen. Hänen tutkimuksestaan selviää, että ulkomaankomennukselle siirryttäessä siirrytään yleensä vaatimustasolta vaativampiin tehtäviin kuin mitä kotiorganisaatiossa on hoidettu. Riusalan tutkimuksesta käy myös ilmi se, että ulkomaankomennuksella on myönteistä vaikutusta hyviin kommunikaatiotaitoihin, sekä korkeaan itseluottamukseen, joista on hyötyä työelämässä, koska ylennyksiä jaettaessa kiinnitetään usein huomiota juuri itseluottamukseen ja kommunikaatiotaitoihin. (Riusala 1996, 93)

Ulkomailla menestymisellä on positiivista vaikutusta yksilön urakehitykseen, vaikka työkomennukset nähdään edelleen yksittäisinä tapahtumina työntekijöiden uralla, koska monista yrityksistä puuttuu kokonaan työntekijän urasuunnittelu. (Kattelus, Tammeaid, Jokinen 2002, 94)

## 4 REPATRIAATIN SOPEUTUMINEN PALUUSEEN

### 4.1 Yleiset sopeutumisvaikeudet

Monet ekspatriaatit kokevat ulkomaankomennukselta paluun haasteellisemmaksi kuin kohdemaahan menon ja sinne sopeutumisen. Kotimaahan palatessa koetaan yleensä sama sopeutumisprosessi kuin kohdemaahan mentäessä, mutta käänteisessä järjestyksessä. Mitä haasteellisempi on kohdemaahan sopeutuminen ollut, sitä haasteellisempi yleensä on myös kotimaahan sopeutuminen. (Sinkkonen 2009, 170) Kohdemaahan sopeutuminen liittyy siihen, miten erilainen kulttuuri on verrattuna kotimaahan. Mitä erilaisempi kulttuuri on, sitä vaikeampaa sopeutuminen yleensä on.

Yleisiä sopeutumishaasteita ovat mm:

- positio paluun jälkeen
- työympäristön muutokset
- organisaatiomuutokset
- elintason muutokset
- suhtautuminen muihin
- muiden välinpitämättömyys
- vieraantuminen ystävistä ja sukulaisista
- elämä Suomessa. (Sinkkonen 2009, 169-170)

Jos paluuprosessi epäonnistuu, eli kotiorganisaatio ei johda sitä tarpeeksi hyvin, on riskinä menettää työntekijä. Jotta työntekijä saadaan sitoutettua yritykseen, on paluun yhteydessä ja uusien työtehtävien miettimisen yhteydessä hyvä pohtia myös pitkän aikavälin urasuunnitelmia. (Ahokangas, Pihkala, Suutari 2002,148)

Paluuseen sopeutumiseen vaikuttaa suuresti muun muassa se, miten kauan ekspatriaatti on ollut työkomennuksella. Monet ekspatriaatit vertaavat kotiorganisaatioon paluuta, uuteen työpaikkaan menemisenä. Organisaatiossa on saattanut tapahtua paljon muutoksia työkomennuksen aikana, eikä niistä välttämättä ole tietoinen,

ellei ole vierailnut tai pitänyt yhteyttä kotiorganisaatioon komennuksensa aikana. (Sinkkonen 2009, 170)

Sopeutumisesta tekee haasteellista se, ettei haasteisiin osata varautua. Kun repatriaatit tulevat takaisin kotimaahansa, he eivät ole osanneet olettaa sen muuttuneen työkomennuksensa aikana. Mutta asuinympäristö, työyhteisö, ystävät ja sukulaiset ovat voineet muuttua paljon poissa olon aikana, etenkin jos on ollut pitkään pois. Myös ekspatriaatit itse muuttuvat ulkomailla työskentelyn aikana, etenkin henkisesti.

## 4.2 Positiohaasteet

Ekspatriaatin ulkomailla työskentelyn aikana, kotiorganisaation työtehtävät voivat muuttua tai niitä voidaan organisoida muille työntekijöille. Joskus on tilanteita, että työkomennukselle lähteneen henkilön sijaiseksi valittu on kehittynyt ja kehittänyt samalla tehtävää, jolloin hänen irtisanomisensa ei välttämättä ole perusteltua. Usein tapahtuukin siten, että ekspatriaatti aloittaa muissa työtehtävissä paluunsa jälkeen, kuin mistä hän on lähtenyt. Kotiorganisaation pitäisi pyrkiä etsimään tai järjestämään repatriaateille uusia työtehtäviä jo ennen paluuta kotiorganisaatioon. (Viitala 2004, 324)

”Yrityksen tulisi kyetä hyvissä ajoin ennakoimaan palaajan työura ja sen kehittyminen kotimaassa komennuksen jälkeen. Suurissa yrityksissä on yleensä luotu systemaattinen järjestelmä palaajien sijoittamiseen” (Viitala 2004, 324).

Vesa Suutari on tutkinut repatriaattien paluujärjestelyitä. Hänen mukaansa, suurin osa repatriaateista on tyytyväisiä paluujärjestelyihin, mutta kaikkein tyytyväisimpiä ovat ne, jotka ovat tienneet ennalta tarkan työtehtävänsä. Monet repatriaatit ovat sitä mieltä, että keskustelu ulkomaankomennuksen vaikutuksista uraan olisi hyödyllinen. Ne repatriaatit, jotka ovat käyneet keskustelun ulkomaankomennuksen vaikutuksista työuraan, ovat olleet selvästi tyytyväisempiä ja positiivisempia paluunsa jälkeen. Suurin osa työkomennukselle lähtijöistä on sitä mieltä, että komennuksesta on hyötyä heidän työuralleen ja että, heidän työkomennuksella op-

pimansa uudet taidot hyödynnetään yrityksessä. Oletettavaa kuitenkin on, että käytäntö on eri kuin odotukset. (Suutari, Brewster 1998,17- 18)

Suutari tuo tutkimuksessaan esille keskustelut, joissa voitaisiin keskustella ulkomaankomennuksen vaikutuksista työuraan. Keskustelut voitaisiin käydä ekspatriaatin ja organisaation välisissä kehityskeskusteluissa. Kehityskeskustelut voisivat olla oikea paikka miettiä, myös paluunjälkeistä positiota tarkemmin, jos paluun ajankohta on jo ennalta tiedossa. Useassa eri yhteydessä on painotettu työkomennuksen aikaisen yhteydenpidon tärkeyttä kotiorganisaatioon. Jos ekspatriaatti on esimerkiksi lomailemassa kotimaassaan, voisi organisaatiossa vierailun yhteyteen sopia kehityskeskustelu ajan, jolloin ekspatriaatilla olisi tilaisuus kertoa uusista tavoitteistaan ja tulevaisuuden suunnitelmistaan, sekä päivittää uutta tietoa taitoaan esimiehelleen. Tällöin organisaatiokin tietäisi paremmin mitä ekspatriaatille kuuluu, ja millaisiin tehtäviin hän mahdollisesti sopisi ja haluaisi jatkossa.

#### **4.2.1 Urasuunnittelun merkitys ja vaikutus sopeutumiseen**

Jo ennen lähtöä on tärkeää, tarkastella lähtijän uranäkymiä pitkällä aikavälillä, koska ulkomaankomennuksien on todettu olevan tärkeitä henkilöstön kehittämismenetelmiä. (Ahokangas, Pihkala, Suutari 2002, 148) Repatriaatti sopeutuu kotiorganisaatioon paremmin, kun hänen työtehtävänsä paluun jälkeen on haasteellinen ja mielekäs.”Eräs repatriaatti kommentoi työskentelyään: täysin eri alueella, millä olen tähän asti toiminut, joten tämä mahdollistaa oman osaamisen kehittämistä ja uusien haasteiden löytämistä”(Sinkkonen 2009, 174).

Yleensä repatriaatti mieltää itsensä tärkeäksi työntekijäksi kotiorganisaatiolleen, ja olettaa, että yritys pitää hänestä huolta alusta loppuun saakka. (Sinkkonen 2009, 174) Pettymykset voivat olla suuria, ellei repatriaatti koe itseään tärkeäksi. Jos paluun jälkeisestä positiosta on epävarmuutta, voi se haitata negatiivisesti ekspatriaatin työsuoritusta jo kohdemaassa.(Riusala 1996, 67)

Urasuunnitelmia on hyvä päivittää työkomennuksen aikanakin, koska monesti ihmiset muuttuvat henkisesti työkomennuksilla, joten mahdollista on, että heidän ajatuksensa urasuunnitelmia kohtaan muuttuvat myös. Osana urasuunnittelua ja

repatriaatin sopeutumista kotiorganisaatioon, joissakin yrityksissä on nimetty opastajat ekspatriaateille, jotka pitävät huolen siitä, että työkomennusten aikana ekspatriaatit pysyvät organisaation muutoksissa mukana ja kotiorganisaatiossa tiedetään, mitkä ovat ekspatriaatin kiinnostuksen kohteet ja tavoitteet. Joissakin yrityksissä ajatus on viety niin pitkälle, että opastaja on vastuussa ekspatriaatin urasta kotimaassa ja huolehtii, että repatriaatti löytää paluunsa jälkeen sopivan työtehtävän. (Briscoe, D., Schuler, R. 2004, 251–252)

## 5 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Empiirisessä osuudessa tarkoituksena on soveltaa teoriaa käytäntöön. Tutustutaan eri tutkimusmenetelmiin. Osiossa syvennyttään lähemmin teemahaastatteluun ja sen suunnitteluun sekä aineiston keruuseen.

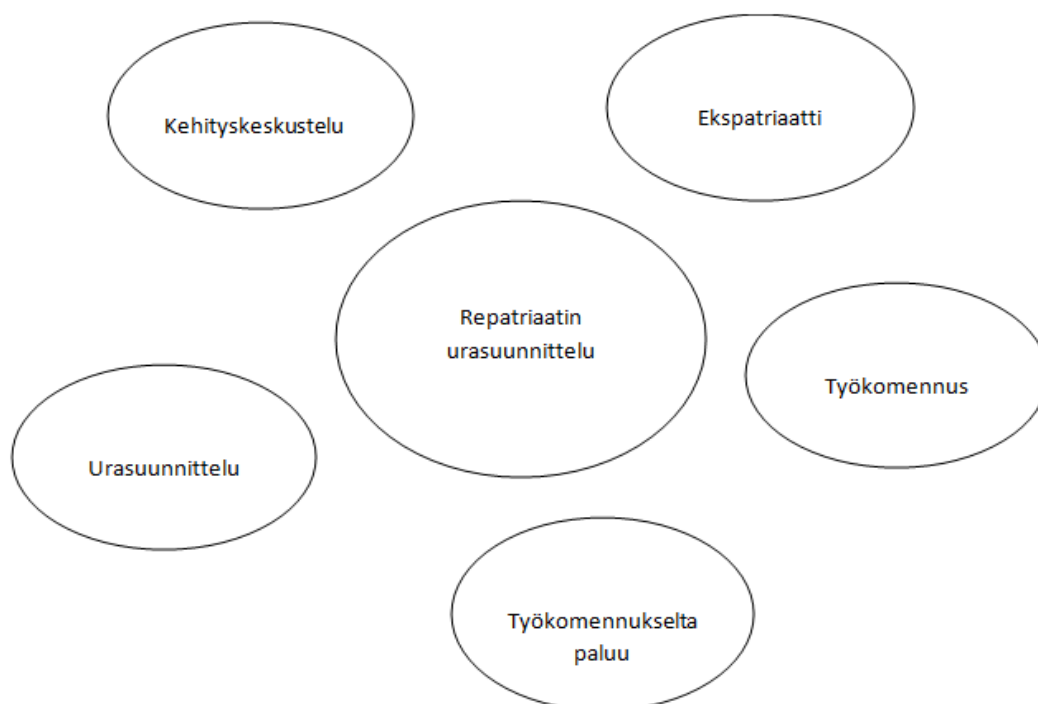
Tarkoitukseni on selvittää järjestävätkö yritykset Pohjanmaan alueella urasuunnittelua repatriaateilleen, ja millaiset käytännöt heillä ovat, työkomennusten ja urasuunnitelmien järjestämisessä. Tutkimukseen haastattelin neljän suuren yrityksen henkilöstöasioista vastaavia henkilöitä.

### 5.1 Teoreettinen viitekehys

*Teorettinen viitekehys* ohjaa tutkimusongelman muotoilua ja rajaamista, jolloin saadaan tutkimusasetelma, joka auttaa saamaan vastaukset kysymyksiin. Teoreettinen viitekehys avaa tutkimusongelman käsitteelliseen muotoon ja toimii pohjana tutkimuksen suunnittelulle. Käsitteet auttavat rajaamaan ja täsmentämään tutkimuksen kysymyksiä, joiden pohjalta tehdään empiria. Teorettinen viitekehys auttaa näkemään tutkimusongelman keskeiset asiat, jolloin pystytään myös rajaamaan näkökulmaa. (Tilastokeskus, 2012)

Kuviossa 2 on esitetty teorettinen viitekehykseni. Teorettinen viitekehys pohjautuu aiempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Teorettisen viitekehysten keskeisenä tekijänä on kansainvälinen henkilöstöhallinto. Tarkasti määriteltynä teorettisessa viitekehyksessä ovat urasuunnittelu, kehityskeskustelu, ekspatriaatti, työkomennus ja työkomennukselta paluu. Teorettinen viitekehys ohjasi haastattelukysymyksien luomista.

Tutkimus voidaan määritellä joko *induktiiviseksi* tai *deduktiiviseksi*, sen mukaan millaista logiikkaa tutkimuksessa käytetään. Induktiivisessa tutkimuksessa muotoillaan tutkimusongelma ja kerätään aineisto, josta tehdään kysymyksiä. Tehdään analyysin tulokset ja etsitään yleistämismahdollisuuksia tai yleisiä linjoja. Deduktiivisessa tutkimuksessa testataan olemassa olevaa teoriaa, josta muotoillaan hypoteesit tai tutkimuskysymykset ja suoritetaan mittaukset tai havaintojen teko. (Saukkonen, P. 2012)



Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys

Tutkimukseni on enemmän induktiivinen kuin deduktiivinen. Tutkimukseni aiheesta ei ole olemassa teoriaa, vaan tutkimukseni perustuu havainnoille ja pyrki- mykselle selvittää toimintatapoja yrityksissä. Koska tutkimukseni on kuvaileva, ei siitä muodosteta oletuksia eli hypoteeseja.



## 5.2 Tutkimusmenetelmät

Sekä tutkimusstrategian, että yksittäisten tutkimusmenetelmien valinta riippuu tutkimustehtävästä tai ongelmasta. Tutkimusmetodi eli menetelmä on suppea käsite, joka voidaan erottaa laajemmasta tutkimusstrategiasta, jolla tarkoitetaan menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara; 135–137)

Tutkimukset voidaan jakaa *kvalitatiiviseen* eli laadulliseen ja *kvantitatiiviseen* eli määrälliseen tutkimukseen. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimustapa eivät ole toistensa vastakohtia, vaan toisiaan täydentäviä metodeita, joita on hankala erottaa toisistaan. Tutkimusmenetelmät määritellään useasti sen mukaan millaista tutkimusmenetelmää on käytetty. Tutkimusmenetelmän valinnassa on hyvä pohtia, mikä tuo parhaiten selvyttä tutkittavaan asiaan ja mistä metodista itse on kaikkein vakuuttunein. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara; 135–137)

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa seurataan syyn ja seurauksen lakeja. Tässä tutkimustyypissä on tärkeää muun muassa tehdä johtopäätöksiä aiemmista tutkimuksista, tarkastella aikaisempia teorioita, määritellä käsitteitä ja tehdä päätelmiä tilastollisesti analysoiden. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara; 139)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa kuvataan asioita, joita ei voida tarkasti ilmaista esimerkiksi tilastollisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan löytää tutkittavien asioiden välisiä suhteita. Tällaisessa tutkimuksessa kuvataan asioita mahdollisimman laajasti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään useasti induktiivista analyysia, jolloin tutkimus ei pohjaudu mihinkään teoriaan tai siinä ei testata hypoteeseja vaan aineiston analysointi monitahoisesti. Laadullisia tutkimusmetodeja ovat muun muassa teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara; 160–164)

Tutkimukseni on kvalitatiivinen ja aion toteuttaa haastattelut *teemahaastatteluna*. Seuraavaksi kerron eri tutkimusmenetelmistä.

### 5.2.1 Kysely

Tutkimustyyppinä on monia erilaisia. Yksi tapa on tehdä kysely, jossa aineiston keruu on standardoitua. Kohdehenkilöt muodostavat otoksen tai ovat otos perusjoukosta. Kysely voidaan toteuttaa kokonaan lomakkeella tai kontrolloituna kyselyynä, jolloin tutkija joko toimittaa tai noutaa vastauslomakkeet, jolloin kohdehenkilöllä on mahdollisuus kuulla ja kysyä lisää tutkimuksesta. Kysymykset voivat olla joko monivalintakysymyksiä tai avoimia. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara; 193-)

### 5.2.2 Haastattelu

Haastattelu on joustava aineiston keruu menetelmä, jolloin ollaan suorassa yhteydessä tutkittavan kanssa. Haastattelutyyppinä ovat *strukturoidu* eli lomakehaastattelu, *teemahaastattelu* ja *avoin* haastattelu. Haastattelu on kvalitatiivisen tutkimuksen päämenetelmä. Etuna nähdään aineiston keruun joustavuus ja vastaajien myötäily. Haastattelun vastauksia voidaan tulkita moninaisemmin ja kysymysten järjestystä on mahdollista muuttaa. Syitä miksi haastattelu valitaan, on muun muassa se, että haastateltava nähdään subjektina, jolloin mahdollistetaan haastateltavan vapaus vastauksissa. Haastattelu nähdään hyvänä vaihtoehtona, jos tutkittava asia on tuntematon, jolloin tutkijan on vaikea tietää ennalta vastausten suuntia ja ennalta tiedetään, että vastaukset saattavat olla moninaisia. Haastatteluissa on mahdollista syventää ja selventää saatuja vastauksia esimerkiksi lisäkysymyksillä (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara; 204–205)

### 5.2.3 Havainnointi

Havainnointia käytetään yleensä, kun halutaan suoraa ja välitöntä tietoa käyttäytymisestä. Havainnoinnin avulla saadaan selville esimerkiksi, toimivatko ihmiset, kuten he kertovat toimivansa. Havainnoinnissa ja haastattelussa saadaan yleensä erilaisia tuloksia. Havainnointi on yleensä tarkkailua ja työlämpi tutkimusmenetelmä kuin kysely tai haastattelu. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara; 212-)

### **5.3 Valittu tutkimusmenetelmä**

Koska vastauksia yritysten erilaisten käytäntöjen vuoksi on hankalaa ennakoida, käytän teemahaastattelua. Teemahaastattelu on joustava tutkimusmuoto, jossa kysymyksiä voidaan lisätä ja muokata haastattelutilanteen mukaan. Teemahaastattelussa on ennalta määritetyt teema, joiden mukaan edetään. Olen tehnyt alustavia kysymyksiä, jotka olen lähettänyt haastateltavilleni, mutta haastattelutilanteessa esitetään täydentäviä ja selventäviä kysymyksiä. Siten tutkimustulokset ovat mahdollisimman laajoja.

Haastatteluissa voi ilmetä asioita, joita ei ole tullut ajatelleeksi ennakkoon, joten tutkimusmuoto ei poissulje mitään vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelu on mielestäni paras vaihtoehto, koska aihe on vähän tutkittu. Yrityksissä voi olla paljon käytäntöjä, joita en ole osannut ennakoida. Teemahaastattelu on siten hyvin informatiivinen ja opettavainen tutkimusmuoto.

Teemahaastattelun heikkona kohtana on se, että aineistoa voi olla hankala tulkita jos vastaukset ovat hyvinkin poikkeavat. Aihe ei kuitenkaan vaadi tarkkoja analyysien tekoja, joten se sopii erinomaisesti. Työn tarkoituksena on olla informatiivinen ja kartoittaa erilaisia käytäntöjä, eikä vahvistaa tai luoda teorioita.

Yhtenä heikkona kohtana teemahaastattelussa on se, että tutkimusaineiston määrä riippuu suuresti siitä, minkälaisia haastateltavat ovat, millainen haastattelutilanne on, sekä millainen henkilökemia on haastattelijan ja haastateltavan välillä. Jos haastateltava on puhelias ja avoin henkilö voi ongelmaksi muodostua tutkimusaineiston laajuus, aiheen kannalta validin tiedon löytyminen sekä aiheessa pysyminen. Jos taas henkilö on vähemmän puhelias eikä haastattelija osaa esittää sopivanlaisia kysymyksiä voi tutkimusaineisto jäädä suppeaksi. On siis tärkeää, että haastattelijalla on riittävä tieto ja kiinnostus aiheeseen, jolloin on helpompi esittää oikeanlaisia kysymyksiä.

### **5.4 Teemahaastattelun suunnittelu ja toteutus**

Olen luonut valmiit kysymyslomakkeet, jotka olen lähettänyt yhdessä saatekirjeen kanssa neljään eri yritykseen. Etsin tietoa Pohjanmaan alueen suurista yrityksistä,

joilla tiesin tai arvelin olevan ulkomaantyökomennuksia. Hankaluutena oli löytää sopivia henkilöitä, koska yrityksiä, joilla on kansainvälistä toimintaa, on paljon. Mutta kansainvälinen toiminta ei automaattisesti tarkoita sitä, että yrityksillä on työkomennuksia. Myös oikeiden henkilöiden tavoittaminen yrityksistä oli erittäin haastavaa. Nämä kaksi seikkaa muodostuivat opinnäytetyöni haastavimmiksi osuuksiksi.

Lähetin kysymykset ennakkoon sähköpostilla haastateltaville saatekirjeiden kera. Mietin valmiiksi myös täydentäviä kysymyksiä, jos haastattelu tilanteessa kävisi siten, että tietoa tulisi vain suppeasti. Suoritin haastattelun neljässä eri yrityksessä viidelle henkilölle. Kaikki neljä yritystä luokitellaan suuriksi yrityksiksi. Kolmella yrityksellä on paljon ulkomaan työkomennuksia ja neljäs yritys edustaa vähemmän työkomennuksia järjestäviä yrityksiä. Haastatteluuni vastasi 4 henkilöstöpäällikköä ja yksi henkilöstöjohtaja.

Aiheeseen liittyviä kysymyksiä oli helppo keksiä teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Aluksi kirjoitin kaikki mieleeni tulevat kysymykset, joista karsin turhat ja päällekkäiset kysymykset pois. Valmiissa kysymyslomakkeessa on 10 kysymystä, joihin saattaa liittyä täydentäviä ja selkeyttäviä kysymyksiä mukaan.

## **5.5 Tutkimusaineiston keräys**

Teoriaosuuteen olen kerännyt tietoa kirjallisista ja sähköisistä lähteistä. Myös erilaiset artikkelit ovat toimineet tiedonlähteinä. Olen etsinyt tietoa internetsivuilta. Tiedonlähteeni ovat luotettavia, koska mukana on julkisia laitoksia ja sanomalehtiä, joiden tietojen uskon olevan oikeellista.

Tutkimusosuuteni tein haastattelemalla henkilöstöhallinnon ammattilaisia. Haastateltavien löytäminen oli haastavin osuus työtäni, koska sopivien henkilöiden löytäminen ja tavoittaminen sekä sopivan ajan löytäminen oli hankalaa. Siksi opinnäytetyöni aikataulu on venynyt. Itse haastattelujen tekeminen oli nopeaa, kunhan haastateltavat ja sopiva aika löytyi.

## **6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI**

### **6.1 Taustatietojen tulokset**

Suoritin haastatteluni neljässä eri yrityksessä. Ensimmäisenä haastattelukysymyksenä pyysin vastaajia kertomaan lyhyesti yrityksestä, jossa he työskentelevät.

Haastattelin tutkimukseeni henkilöstöasioista vastaavia henkilöitä yrityksistä, joilla on ulkomaan työkomennuksia. Tarkoitukseni oli selvittää, järjestävätkö yritykset Pohjanmaanalueella urasuunnittelua repatriaateilleen, ja millaiset käytännöt heillä on työkomennusten ja urasuunnitelmien järjestämisessä. Haastattelin henkilöitä, jotka toimivat tai ovat toimineet repatriaattien ja heidän työasioidensa parissa. Työkomennukset ovat yleisimpiä suurissa kansainvälisissä yrityksissä, joten suurten kansainvälisten yritysten henkilöstöasioiden parissa työskentelevät ovat haastatteluni kohteena. Haastatteluuni vastasi neljästä eri yrityksestä, yksi henkilöstöjohtaja, kolme henkilöstöpäällikköä ja yksi yksikönjohtaja.

### **6.2 Haastattelu**

#### **6.2.1 Yritykset ja haastateltavat**

Yritykset joissa vierailin tekemässä haastatteluja, ovat Pohjanmaalla toimivia suuria yrityksiä. Vastaajista neljä toimi henkilöstöhallinnossa ja yksi yksikönjohtajana.

#### **Yritys A**

Suurimmassa haastatteluun osallistuneessa maailmanlaajuisessa yrityksessä on maailmanlaajuisesti henkilöstöä n. 19 000. Suomessa henkilöstöä on n. 2500. Tässä yrityksessä haastateltava vastasi oman liiketoimintayksikkönsä mukaisesti kysymyksiin. Haastateltavana oli yksikönjohtaja. Yrityksellä on vuosia kestäviä ulkomaantyökomennuksia, mutta liiketoimintayksikössä, jossa haastateltava työskentelee, järjestetään lähinnä lyhyitä työkomennuksia, joiden kesto on 3-6kk. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2011 4,2 miljardia euroa. Yksikön, jossa tein haas-

tattelun, liikevaihto konsernin kokonaisliikevaihdosta on 24 %. Yrityksellä on toimintaa 70 eri maassa.

### **Yritys B**

Toisessa suuressa yrityksessä haastattelin henkilöstöhallinnossa työskentelevää henkilöä. Yrityksellä on henkilöstöä maailmanlaajuisesti 150 000 henkilöä, joista ulkomaantyökomennuksella Suomesta on jatkuvasti yli 100 henkilöä vuosittain. Konsernin työntekijöistä Suomessa työskentelee vajaa 7000 henkilöä. Yrityksen Suomen liikevaihto vuonna 2011 oli 2,3 miljardia euroa. Yrityksellä on toimintaa n. 100 eri maassa.

### **Yritys C**

Kävin haastattelemassa myös nuoressa yrityksessä, jolla on ollut toimintaa 20 vuotta. Yrityksestä haastatteluun osallistui henkilöstöjohtaja sekä henkilöstöpäällikkö, joka vastaa ulkomaankomennuksista. Henkilöstöä yrityksellä on 1470, joista 730 työskentelee Suomessa. Toimintaa on yli kolmessakymmenessä maassa, joista neljässä maassa on tuotantoa ja tuotekehitystä. Yrityksen vuoden 2011 liikevaihto oli 271 miljoonaa euroa.

### **Yritys D**

Pienin yritys jossa vierailin järjestää lähinnä työmatkoja ja pitkiä työmatkoja, eikä vuosia kestäviä ulkomaankomennuksia. Pienimmästä yrityksestä haastatteluuni vastasi Suomen yksikön henkilöstöpäällikkö. Yrityksen pääkonttori sijaitsee toisessa maassa. Yrityksen liikevaihto Suomessa on n. 47 miljoonaa euroa, koko konsernin liikevaihto on n. 100 miljoonaa euroa. Koko konsernissa on työntekijöitä noin 350, josta 200 työskentelee Suomessa.

## **6.2.2 Henkilöstö ja ulkomaankomennukselle lähtijät**

### **Yritys A**

Suurimmasta tutkimukseen osallistuneesta yrityksestä ei osattu sanoa, paljonko koko yrityksestä on ulkomaankomennukselle lähtijöitä, mutta liiketoimintayksi-

köstä lähtijöitä on muutamia kymmeniä vuosittain. Liiketoimintayksiköstä, josta haastateltava on, on tapana, että lähdetään lyhyille komennuksille harjoittelemaan, jolloin komennukset ovat pituudeltaan 3 kuukaudesta puoleen vuoteen. Ulkomaille lähtö on suositeltavaa, ja vaihtoehtoja on varsinkin projektipuolella. Projektiliiketoiminta on tärkeä osa yrityksen liiketoimintaa, jolloin on tärkeää, että työntekijät eri maiden välillä ymmärtävät toisiaan. Liiketoimintaa on maissa, joissa saattaa olla rajoittavia tekijöitä, kuten kieli, jolloin on tärkeätä, että yrityksessä on paikallisia osaajia, jotka käyvät toisessa maassa opettelemassa konsernin projektityöskentelyä. Siten yrityksellä on sekä tulevaa, että lähtevää komennustoimintaa.

Yrityksen toisen liiketoimintayksikön puolella on enemmän pitkiä komennuksia, jolloin kohteessa ollaan useampi vuosi kerrallaan, jonka jälkeen saatetaan vaihtaa toiselle komennukselle, mutta tässä yksikössä samanlaista toimintaa ei ole, vaan esimerkiksi projektipäällikkö saattaa mennä kohteeseen vain viikoksi, kahdeksi tai muutamaksi kuukaudeksi. Kerron yrityksestä toiseksi suurimpana ekspatriaatteja lähettävänä yrityksenä, koska yritystä tarkastellaan lähinnä yhden liiketoimintayksikön näkökulmasta.

## **Yritys B**

Yrityksestä kerrotaan, että heillä on säännöllistä ulkomaankomennustoimintaa. Ulkomaankomennukset ovat olleet yritykselle tärkeitä monia kymmeniä vuosia. Yrityksessä ei osattu kertoa tarkasti, miten paljon on halukkaita ulkomaankomennukselle lähtijöitä, mutta epäiltiin, ettei yritys pysty tarjoamaan kaikille innokkaille lähtijöille työkomennuspaikkaa.

Työkomennuksella on tällä hetkellä 16 henkilöä ja vuosittain ulkomaankomennuksella on yli 100 henkilöä, joko pidemmällä tai lyhyemmällä komennuksilla. Pääsääntöisesti ekspatriaatit, joita on yli 100, ovat 2-5 vuoden komennuksilla eri puolella maailmaa, maissa joissa yrityksellä on toimintaa. Ekspatriaattien määrä on koko Suomesta eri liiketoiminta-alueilta lähtevät työntekijät. Eri liiketoimintayksiköistä on eri määriä lähteviä työntekijöitä. Määrä riippuu liiketoiminnan tilanteesta, koska komennustehtävät ovat yleensä sellaisia, että maailmalla on tarve sen tyyppiseen osaamiseen ja osaajia lähetetään sen puitteissa. Kerron yrityksestä

myöhemmin eniten ekspatriaatteja lähettävänä yrityksenä, koska vuosittain he lähettävät yli 100 henkilöä.

### **Yritys C**

Kuten yrityksellä B, myös nuorimmalla haastatteluun vastanneella yrityksellä on tällä hetkellä maailmalla 16 ekspatriaattia, jotka ovat pääsääntöisesti pitkällä ulkomaankomennuksilla. Henkilöstön kokonaismäärä on viime vuoden vuosikertomuksen mukaan 1470. Yrityksessä arvellaan, että työkomennukselle halukkaita olisi enemmänkin, kuin mitä pystytään lähettämään. Työn edetessä kerron yrityksestä kolmanneksi eniten repatriaatteja lähettävänä yrityksenä, koska tiedossa ei ole paljonko ulkomaankomennukselle lähetetään henkilöitä vuosittain.

### **Yritys D**

Pienimmällä haastatteluun osallistuneella yrityksellä komennustoiminta on hyvin vaihtelevaa. Kun komennuksia on, ne ovat lyhytaikaisempia. Komennukset ovat yleensä sopeutettu siten, että kohteessa ja kotiorganisaatiossa ollaan vuorotellen muutamia viikkoja kerrallaan. Epäsäännöllisesti on vuodeksi komennukselle lähteviä työntekijöitä. Pidemmäksi aikaa kuin vuodeksi lähtijöitä ei yrityksessä ole ollut lähivuosina.

Lyhyille komennuksille lähtijöitä on ollut viimeisen vuoden aikana muutamia. Komennukset liittyvät yleensä alihankkijoiden tuen tarpeeseen, projekteihin tai toimintojen käynnistämiseen.

## **6.2.3 Henkilöstöhallinto**

### **Yritys A**

Toiseksi suurimmalla ekspatriaatteja lähettävällä yrityksellä on keskitetty henkilöstöhallinto. Ammatillaiset, jotka ovat perehtyneet ulkomaankomennuksiin, hoitavat ulkomaankomennuksiin liittyviä asioita. Myös esimiehet ovat yhteistyössä ulkomaankomennusten järjestämisessä, jotta vastuuta saadaan jaettua. Yrityksessä on hyvin ohjeistettu ulkomaankomennuksen järjestäminen, koska myös esimiesten



täytyy tuntea tavat miten ulkomaankomennuksia järjestetään, ja koska esimiehellä on suuri vastuu työntekijästä.

Joskus järjestelyt hoitaa yksin henkilöstöhallinto tai yhdessä vastaanottavan henkilöstöhallinnon kanssa, kuitenkin niin, että työntekijä on mukana. Järjestelyvastuu on henkilöstöhallinnolla, jos työtehtävät eroavat kotiorganisaatiossa tehdyistä. Aiempia työtehtäviä vastaavan komennuksen järjestelyissä, on hyvä olla esimiehen mukana. Joskus pelkkä paikallinen henkilöstöhallinto voi järjestää koko komennuksen. Eri yrityksissä on erilaisia tapoja, joten on myös lähtevästä henkilöstä kiinni miten työkomennus halutaan järjestää. Tapoja ja vaihtoehtoja on monia. Jos lähdetään vaihtoon tai ns. harjoitteluun, tehdään aina suunnitelma, siitä mitä lähdetään tekemään, ja mitkä ovat lähettäjän ja vastaanottajan toiveet. Kotiorganisaatio pohtii vastaanottavan kanssa, mitä lisäarvoa lähettävä yritys saisi siitä, että työntekijä lähtee toiseen organisaatioon. Järjestelyt ja niiden määrä ovat esimiehestä kiinni, jotkut voivat järjestellä vähemmän.

## **Yritys B**

Yrityksellä, joka järjestää eniten työkomennuksia vastaajista on erillinen kansainvälinen henkilöstöhallinto, joka on osa HR organisaatiota. Kansainvälisen henkilöstöhallinnon toimintaa kutsutaan ”Global Mobility” toiminnaksi eli kansainväliseksi liikkuvuuden toiminnaksi. Ulkomaankomennusten suunnittelu ja järjestäminen kuuluvat Kansainvälisen liikkuvuuden -tiimin tehtäviin. Kansainvälinen liikkuvuus -tiimi kuuluu osaksi keskitettyjä HR-palveluita, jossa on hallinnollista Hr palvelua ja työkaaren elinkaareen liittyviä palveluita sekä erikoistoimintoja, kuten Kansainvälinen liikkuvuus. Suomessa Kansainvälinen liikkuvuus -tiimissä työskentelee tällä hetkellä 4 henkilöä. Maailmanlaajuisessa yrityksessä myös Kansainvälinen liikkuvuus -tiimi on maailmanlaajuinen tiimi. Yrityksen toiminta-alue on jaettu alueisiin, jotka muodostuvat useasta eri maasta. Kansainvälisen liikkuvuuden -tiimiin kuuluu maailmanlaajuisesta toiminnasta ja aluetoiminnasta vastaavat henkilöt. Kansainvälisen liikkuvuuden -tiimin johtaja vetää koko alueensa Kansainvälinen liikkuvuus -tiimejä, joita on useassa maassa ja huolehtii yhdessä

tiimin kanssa koko alueen komennukselle lähtijöistä, sekä tulijoista. Alueen johon Suomi kuuluu, kansainvälisten tiimien johtovastuu on tällä hetkellä Suomessa.

### **Yritys C**

Myös tällä yrityksellä on erillinen kansainvälinen henkilöstöhallinto, jossa työskentelee 3 henkilöstöpäällikköä. Yrityksen henkilöstöhallinto ja henkilöstöhallinnon työntekijöiden tehtävät, on jaettu henkilöstöstrategian tehtäväalueiden mukaan. Tehtävät liittyvät houkuttelevan työnantajakuvan antamiseen, rekrytoinnin maailmanlaajuisiin prosesseihin, palkitsemisprosessiin, ulkomaankomennuksiin, HR tietojärjestelmän ylläpitoon, työtyytyväisyyskyselyihin, osaamisen kehittämiseen ja johtamisen kehittämissuunnitelmaan. Yrityksellä on Suomessa oma henkilöstöorganisaatio ja henkilöstöjohtaja. Oma henkilöstöorganisaatio on myös neljästä muussa maasta, käytännössä niissä, joissa yrityksellä on tehtaita. Yrityksen maailmalajuisen myynnin toiminta-alue on jaettu viiteen eri alueeseen, joista yhden alueen henkilöstötoimintojen johtaminen kuuluu Suomen henkilöstöhallinnon tehtäviin.

### **Yritys D**

Pienimmän organisaation henkilöstöhallinnossa työskentelee vain muutamia henkilöitä, joista osa työskentelee emoyhtiössä toisessa maassa ja yksi henkilö vastaa Suomen toiminnoista. Teoriassa emoyhtiö vastaa koko konsernin henkilöstöhallinnosta, mutta henkilöstöhallinnot toimivat ominaan, samalla pyrkien yhdenmuokaistamaan organisaatioiden toimintatapoja fuusion jälkeen. Yrityksen pienen koon vuoksi heillä ei ole erillistä kansainvälistä henkilöstöhallintoa. Suomessa toimiva henkilöstöpäällikkö vastaa muiden henkilöstöhallinnon tehtävien lisäksi ulkomaankomennuksille lähtevistä henkilöistä, apunaan henkilö, joilla on paljon omakohtaista kokemusta ulkomaankomennuksista.

## 6.2.4 Työkomennus

### Yritys A

Organisaatiossa nähdään, että komennukselle lähettämiseksi täytyy olla jokin järkevä syy ja käynnin täytyy olla hyödyllinen, ei vain työntekijälle vaan koko organisaatiolle. Esimiehellä on melko iso vastuu siitä, että luodaan tarpeet lähdölle. Jos henkilö etenee urallaan jo lähtiessään, silloin esimies ei välttämättä tunne uutta tehtäväaluetta, mutta esimies mahdollistaa kontaktien järjestämisen ja tuen henkilöstöhallinnolta.

Kun komennuksille lähdetään, samat henkilöt voivat käydä ainakin kahdella eri komennuksella. Työkomennukselle lähtö ja hakuprosessi ovat hyvin samankaltaisia kuin eniten työntekijöitä lähettävässä organisaatiossa. Mutta yrityksessä mainitaan myös lyhytkestoisista komennuksista, joille saattaa lähteä oppilaitoksissa viimeistä vuotta opiskelevia esimerkiksi kesätöihin.

Komennuksien pituus on määriteltävissä erikseen. Keskipitkä komennus voi kestää muutaman vuoden ja niille saattaa lähteä työntekijän perhekin mukaan. Kaikkia komennuksia on yleensä mahdollisuus pidentää. Komennuksien kesto voi olla maistakin riippuvainen, johtuen oleskelu- ja työluvista sekä viisumeista. Keskipitkissä työkomennuksissa on enemmän järjestelytyötä, kuin lyhyissä, jotka ovat muutoinkin joustavampia. Lyhyet komennukset ovat enemmänkin tiedon vaihtoa ja mahdollisuuksia liikkuvuuteen organisaation sisällä.

Haastatteluista käy ilmi, että kaikissa yrityksissä valmistaudutaan komennuksille eri tavoin. Kaikissa yrityksissä myös aloite ulkomaankomennuksesta on hyvin tapauskohtainen. Komennuksen suunnittelu saatetaan aloittaa jo vuotta aiemmin, jolloin on aikaa kouluttaa kulttuuriin ja siihen minne on lähdössä. Yrityksessä A arvioitiin, että yksin elävien on helpompi lähteä komennuksille, kuin perheellisen. Jos perhe lähtee mukaan komennuksille, nähdään ensiarvoisen tärkeänä kouluttaa myös perhe ja katsoa perheen kokonaistilannetta.

Yrityksellä on 3-4 erilaista työkomennustyyppiä. Vaihtoehtoina ovat pitkä, keskipitkä ja lyhyt -ulkomaantyökomennussopimus. Suomesta lähteville on kolme eri-

pituista työkomennustyyppiä ja neljäs on Suomeen tulevat ekspatriaatit. Lyhyt komennus kestää kuukaudesta puoleen vuoteen. Lisäksi yrityksessä määritellään erikseen *site* työ, joka on yksi komennusmuodoista, mutta harjoittelu muotoisempi. Projekti puolella komennukset ovat n. 4 kuukauden mittaisia ja vaihtuvuus on tiheää. Liiketoimintayksikön sisällä on lähinnä muutaman viikon pituisia.

## **Yritys B**

Eniten työkomennuksille työntekijöitä lähettävässä yrityksessä työkomennukset eivät ole vain harjoittelujaksoja, vaan työkomennuksille lähetetään tekemään omaan ammattitaitoon liittyvää työtä. Toinen tärkeä tekijä työkomennuksien kannalta on se, että ne ovat henkilön uran kannalta suunniteltuja ja tärkeitä osia. Työkomennuksissa yhdistyvät sekä henkilön oman osaamisen kehittäminen, että yrityksen hyöty kokonaisliiketoiminnassa maailmanlaajuisesta näkökulmasta.

Vastaajan mukaan Suomi on ekspatriaatteja lähettävä maa. Siitä syystä, että suomalaiset ovat kiinnostuneita kansainvälistymään ja hakemaan kokemuksia. Suomalaisilla on sisäinen halu päästä ulkomaille. Sen lisäksi suomalaisilla on vahva osaaminen ja historia osaamisessa. Suomalaiset vievät tietotaitoaan ulkomaille ulkomaankomennuksilla. Suomalaisen tietotaidon vieminen ei välttämättä hyödytä paikallista liiketoimintaa, mutta se hyödyttää maailmanlaajuisesti, kun tietotaitoa siirretään toiseen maahan. Tästä näkökulmasta ulkomaankomennukset ovat kombinaatioita, lähetettävällä henkilöllä on tietotaitoa ja potentiaalia kehittyä ja maailmanlaajuinen liiketoiminta hyötyy.

Ekspatriaattitoimintaa on toimihenkilöiden lisäksi myös työntekijäpuolella, jolloin lähettäminen perustuu vahvasti toiminta malliin eli konkreettisen tekemisenmallin viemiseen maahan, jonne ollaan esimerkiksi perustamassa uusi tehdas. Tietenkin samalla tapahtuu myös kehittämistä ja henkilökohtaista kehittymistä. Silloin hyöty tulee aika vahvasti yksilölle, mutta liiketoiminnan hyöty on aina takana.

Miten ulkomaankomennus syntyy eniten ekspatriaatteja lähettävässä yrityksessä? Ehkä aiemmin se syntyi pääosin siten, että liiketoimintayksikössä katsottiin, että millaista osaamista tarvitaan missäkin yksikössä ja missä päin maailmaa. Jolloin

voitiin suunnitella osaamisen siirtoa. Tai on voitu katsoa, että henkilölle on hyödyksi saada ulkomaankomennus ja henkilö itse on ilmaissut, että olisi kiinnostusta ulkomaankomennusta kohtaan. Silloin lähdetään käyttämään hyväksi maailmanlaajuisia verkostoja ja lähdetään etsimään mahdollista ekspatriaattipaikkaa.

Toinen käytäntö on se, että yrityksessä on maailmanlaajuisesti avoin haku paikkoihin eli sisäisesti julkistetaan kaikki avoimet paikat hakuun. Kaikki avoinna olevat toimihenkilöpaikat julkistetaan englanniksi, jolloin jokainen eri puolilla maailmaa voi hakea paikkoja oman kiinnostuksen ja intressien mukaan. Tällöin ulkomaankomennusprosessi lähtee avoimesta paikasta, johon työntekijä ilmaisee kiinnostuksensa, näissä tilanteissa voidaan valita, tehdäänkö paikallinen- vai komennussopimus. Pohjoismaalaiset, etenkin suomalaiset ja ruotsalaiset ovat haluttuja työntekijöitä maailmalla, jolloin maailmalta tulee kyselyitä, että olisiko maaorganisaatiolla lähettää kandidaatteja avoinna oleviin tehtäviin. Kandidaatit löydetään kehityskeskusteluiden myötä, joissa etsitään potentiaaleja. Potentiaaleja etsitään maailmanlaajuisesti ja maaorganisaatioista Potentiaalisella henkilöllä on halua edetä uralla, halua liikkua myös maailmalla ja yrityksessä nähdään, että henkilöllä on potentiaalia kasvaa haasteellisiin tehtäviin. Jos yrityksessä halutaan kehittää jotakin tiettyä joukkoa, niin katsotaan onko henkilöitä, jotka hakevat esimerkiksi avaintehtäviin ja onko heille tarjolla polku sinne esimerkiksi maailmanlaajuisista tehtävistä. On monta väylää, jolloin otetaan huomioon liiketoiminnan ja henkilön kehittyminen ja menestyminen.

Luultavasti työkomennukselle haluajia on ollut enemmän kuin mitä on ollut kykyjä lähettää. Luultavasti tilanne on nykypäivänä toinen, koska yritys kansainvälistyy nopeaa vauhtia ja kasvamisnopeus uusilla markkinoilla on luja, joten osaamisen siirtoa tarvitaan vahvasti. Suomessa on vahva osaamis pohja ja osaajajoukko, Suomesta kysytään jatkuvasti tekijöitä avaintehtäviin maailmalle. Eli osaamiselle on tarvetta. Suomalaisista suurin osa on kiinnostuneita ottamaan haasteen vastaan ja lähtemään. Suomessa suurin haaste onkin se, ettei Suomeen ole tulijoita. Suomi maana ei ole tarpeeksi kiinnostava, vaikka liiketoiminnallisesti on monia yksiköitä, jotka ovat johtavia koko organisaation sisällä ja samalla suurimpia yksiköitä ja sitä kautta olisi kiinnostavia.

## **Yritys C**

Kolmanneksi suurimmassa haastatteluun vastanneessa yrityksessä työkomennuksiin liittyvät yhteiset linjaukset ja säännöt tehdään keskitetyssä organisaatiossa. Työkomennusten käytännön asioiden järjestely on maaorganisaatioiden hoidettavana. Tavoitteena on, että jokaisessa maayhtiössä on maakohtaiset ohjeistukset myös komennukselle tulijoille.

Työkomennukset koetaan erittäin hyvänä osaamisen kehittämismuotona, jolloin myös yritys hyötyy työkomennuksella olleiden uudesta tietotaidosta. Pelkästään henkilön osaamisenkehittämiseen työkomennuksia ei käytetä, vaan aina työkomennukselle löytyy jokin muu tarve. Uudesta tietotaidosta on hyötyä etenkin maailmalaajuisessa yrityksessä, jolloin työntekijät oppivat toisen maan kulttuuria ja sen vaikutuksia.

Henkilöiden omaa osaamista voidaan kartoittaa alle puolenvuoden ulkomailla työskentelyillä, mutta niistä puhuttaessa ei puhuta työkomennuksista. Näillä lyhyillä työskentelyjaksoilla kehitetään osaamista, jota voidaan jakaa eteenpäin paikallisessa organisaatiossa. Uutta tietotaitoa pyritään hyödyntämään yrityksessä konkreettisesti henkilön omalla tehtäväalueella.

## **Yritys D**

Työkomennukset ovat pääsääntöisesti mukautettuja ja lyhyitä. Organisaatio rakenne on ohutta ja tiettyä osaamista ei välttämättä ole monella ihmisellä, jolloin jouduttaisiin rekrytoimaan tai perehdyttämään työkomennukselle lähtevälle sijainen. Ala jolla yritys toimii, on Suomessa pieni, jolloin yritykselle on haastavaa löytää sijainen esimerkiksi työnjohtajalle. Sen takia komennukset ovat yleensä mukautettuja, missä pääsääntöisesti oma paikka säilyy komennuksen jälkeen ja komennuksen ajaksi hankitaan vain tarvittavaa tukea. Myös paluun haasteet ovat syy siihen, miksi pitkiä ulkomaankomennuksia pyritään välttämään.

Yrityksessä käytetään ulkomaankomennuksia vähemmän ammatillisen osaamisen kehittämiseen. Ottaen huomioon alan, jolla yritys toimii, osaaminen on aika pitkälti Suomessa. Työkomennuksille ei lähetetä puhtaasti ammatillisen osaamisen

kehittämiseen, mutta työntekijä saa varmuutta, esimieskokemusta ja kielitaitoa. Puhutaan enemmänkin muusta kuin varsinaisesta substanssiosaamisesta eli opitut asiat liittyvät enemmän muihin taitoihin. Näistä on tietenkin hyötyä, mutta kyse ei ole siitä, että välttämättä osaisi työn paremmin kuin ennen lähtöä. Jos työntekijässä nähdään potentiaalia esimerkiksi esimiestehtäviin, saatetaan työntekijä lähettää ulkomaille, jolloin molemmat osapuolet saavat hyvää kokemusta ja työntekijä itse tietää onko työ sellaista, jota itse haluaa tehdä. Komennukset liittyvät ensisijaisesti alihankkijoiden tuen tarpeeseen. Tukea saatetaan tarvita esimerkiksi ennen kuin alihankkijalla on ehditty kouluttaa tai rekrytoida omasta maasta työntekijä suorittamaan jotakin uutta tehtävää.

### **6.2.5 Työkomennussopimus**

#### **Yritys A**

Työkomennussopimukset kirjoitetaan esimiehen kanssa. Joskus tehdään myös paikallisia sopimuksia toiseen maahan. Jos työntekijä haluaa palata takaisin Suomeen paikalta palkatulta komennukselta, voidaan työtehtäviä katsoa siinä tilanteessa. Lyhytkestoisissa työkomennuksissa tehdään sopimukset, joissa katsotaan mitä kummankin maan organisaatio hoitaa ja kulut tasataan. Lyhyen komennuksen jälkeen paluu on automaattisesti samoihin tehtäviin, joista on lähdetty, jolloin sopimus on enemmänkin projektisopimus. Jos työntekijä haluaa, että voimassa oleva työsopimus irtisanotaan, voidaan niin toimia. Monesti vuosia kestävässä pidempiaikaisissa komennuksissa tehdään paikallinen sopimus, jolloin sopimus on henkilökohtainen, kuten myös paluuneuvottelu. Kun työntekijä lähtee ulkomaille, siellä yrittää pärjätä mahdollisimman hyvin ja sitten taas yrittää etsiä Suomesta sopivaa paikkaa.

#### **Yritys B**

Myös yrityksessä B työkomennuksen ajaksi työntekijän työsopimus jää lepäämään taustalle, jolloin työntekijä ei ole aktiivinen vaan passiivinen. Työsopimuksia ei kuitenkaan irtisanota, vaan aina on paluupaikka yrityksessä. Sopimuksissa ei sovita, mikä paluupaikka on, mutta paluu on aina omaan maan organisaatioon.

Esimerkiksi viiden vuoden komennuksen aikana on voinut liiketoiminnassa tapahtua radikaalejakin asioita. Liiketoimintayksiköistä, joita on yli toistakymmentä, on joitakin saatettu jopa lopettaa. Liiketoimintayksikkö ei välttämättä ole sama, johon palataan, mutta paikka on olemassa.

### **Yritys C**

Työkomennuksen ajaksi yrityksessä kirjoitetaan erillinen komennussopimus. Työntekijän toinen sopimus jää taustalle kun komennussopimus on voimassa komennuksen ajan. Komennussopimuksessa määritellään, että henkilöllä on komennuksen jälkeen oikeus vähintään samantasoisiin tehtäviin tai samantasoiseen paikkaan kuin ennen komennusta. Sopimukseen on määriteltynä perustaso, jolle palaa ja työllistyy.

Kehityskeskusteluita käydään myös ulkomaankomennuksen aikana, jolloin katsotaan sitä, mitä henkilö tekee ulkomaankomennuksen jälkeen. Koska sopimuksessa on määritelmä vähintään samantasoisesta tehtävästä, estää se sen, että komennukselta palaaja työllistyisi alempiarvoisiin tehtäviin.

### **Yritys D**

Yrityksessä solmitaan komennuksien ajaksi projektisopimuksia, jotka ovat määräaikaisia ja toistaiseksi voimassaoleva sopimus jatkuu taustalla, kuten muissakin yrityksissä. Muunlaisia sopimuksia yrityksessä ei ole ollut. Sopimukset tehdään aina jos ulkomailla oleskelu on hiemankin pidempiaikaisempaa kuin viikko. Työntekijällä on projektisopimus, johon on määriteltä tietty tyotehtävät, mitä siihen kuuluu ja sopimuksen päätyttyä toistaiseksi voimassaoleva sopimus astuu voimaan, käytännössä se tarkoittaa sitä, että silloin täytyy löytää jotakin samaa tai samantasoista työtä. Sopimus ei velvoita työnantajaa tarjoamaan täysin samaa työtä, koska tilanteet muuttuvat, niin ei voida taata, että täysin samanlainen paikka olisi tarjolla.

Yrityksessä ei ole ollut ongelmia paluu paikkojen kanssa, koska komennukset ovat olleet mukautettuja. Yrityksessä suositaan projektiluontoisia komennuksia, jolloin työntekijät ovat kiinteästi kotiorganisaatiossa, jolloin ei myöskään tule on-



gelmia paluun kanssa. Komennukset nähdään ponnahduslautana myös niille, jotka hoitavat komennuksella olevan työntekijän tehtäviä komennuksen aikana, koska paikkoihin katsellaan henkilöitä, jotka voisivat olla potentiaalisia henkilöitä esimiestehtäviin tulevaisuudessa, ja tavallaan he saavat sijaisuuksilla tuntumaa, kokemusta, tilanteita ja vaihtelua työhön.

### **6.2.6 Työkomennukselta paluu**

#### **Yritys A**

Yrityksen haastatteluun vastannut henkilö ei tarkalleen tiedä miten työkomennukselta paluu on järjestetty, mutta myös heillä on paluuvaimennusta. Paluuvaimennusta järjestetään henkilön tarpeiden mukaan. Jos työntekijä on ollut aiemminkin samassa tai toisessa maassa komennuksella, on paluuvaimennuksen tarve varmasti vähäisempää.

#### **Yritys B**

Eniten ekspatriaatteja lähettävässä yrityksessä ensimmäinen työkomennussopimus tehdään pari vuodeksi. Aika usein henkilön omasta halusta sopimusta jatketaan ja komennusmaalla on tahtoa pitää ekspatriaatti pidempään. Varmasti lisäarvoa syntyy kokoajan enemmän vastaanottavallekin yritykselle. Henkilö on tehnyt ja oppinut sitä työtä, sopeutunut, oppinut ympäristöä ja kulttuuria. Yrityksessä on myös aika paljon henkilöitä, jotka ovat jääneet pysyvästi komennusmaahan ja tehneet paikallisia sopimuksia.

Noin vuosi ennen urakomennukselta palaamista aloitetaan valmistelut henkilön paluuta ajatellen *people review* -kokouksissa ja tarkkaillaan avoimeksi tulevia paikkoja, jolloin lähettävän maan ja ekspatriaatin välillä on läheinen yhteistyö. Palaajaa haastatellaan, jotta tiedetään, minkälaisia odotuksia paluusta on, sekä tiedetään millainen palaamisaikataulu on. Yrityksellä on kotimaassa tieto siitä, mitkä ovat resurssitarpeet, minkälaisia haasteita, mitä positioita, tarpeita ja mitä muita muutoksia on tulossa, koska erilaisten muutosten myötä voi aueta erilaisia paikkoja. Resurssitarve muuttuu koko ajan ja viimeisenä komennusvuotena tehdään tarkempaa seurausta.

Jokainen työkomennuksella ollut, on melko suuri investointi yritykselle ja siitä syystä yrityksessä ollaan todella pettyneitä jos paluu hetkellä henkilö vaihtaa yritystä. Ulkomaankomennus investointina kertoo, että yritykset kokevat ulkomaankomennukset hyödyllisiksi ja siksi työntekijöitä halutaan sitouttaa yritykseen ja etsiä heille paluupaikkoja.

### **Yritys C**

Yrityksessä ollaan parhaillaan linjaamassa työkomennukseen liittyviä prosesseja, etenkin paluuvaimennuksen suunnittelu on ajankohtainen, koska 2-3 vuotta työkomennuksella ollut työntekijä voi kokea melkoisen shokin kotimaahan palatesaan. Tärkeänä asiana pidetään myös mukana matkustavan perheen huomioimista myös vaimennuksissa.

### **Yritys D**

Yrityksessä repatriaattien jatkohalukkuus uudelle komennukselle, on hyvin paljon kiinni komennusmaasta. Koska komennukset ovat yleensä maissa, joissa yrityksellä on alihankintaa, eivät komennusmaan olot välttämättä täytä lähtijän odotuksia. Yritys pyrkii takaamaan maasta huolimatta hyvät olosuhteet komennukselle. Lyhyille komennuksille on helpompi löytää lähtijöitä, koska lähtö koetaan helpommaksi lyhyelle kuin pitkälle komennukselle. Työntekijät kokevat lähdön kunnia-asiaksi, koska he kokevat osaavansa asian, ovat oman työtehtävänsä asiantuntijoita, ja ovat siten valmiita ylläpitämään taitoa ja opettamaan sitä muille. Yrityksessä ei ole ollut tilannetta, että komennuksia haluttaisiin jatkaa tai komennuksen jälkeen haluttaisiin jatkaa toiseen maahan. Halukkuus komennuksien pidentämiseen tai vaihto toiseen maahan johtuvat luultavasti siitä, että kaikki ovat olleet mukautettuja siirtoja. Yrityksessä arvellaankin tilanteen olevan erilainen jos komennukset olisivat pidempiaikaisia.

Yritys ei järjestä paluuvaimennusta, koska komennukset ovat niin lyhytaikaisia ja komennuksella olija on välillä myös kotiorganisaatiossa, joten he tietävät koko ajan mitä kotiorganisaatiossa tapahtuu.

## 6.2.7 Paluu tehtävät

### Yritys A

Haastateltavan tietojen mukaan myös heillä suurin osa jatkaa komennuksen jälkeen yrityksen palveluksessa sekä omassa yksikössä, että yksikössä, josta lähdetään pidemmille komennuksille. Vaikka työntekijät eivät olisi palanneet samoihin tehtäviin, niin ainakin he ovat jatkaneet yrityksen palveluksessa. Yleensä pidemmillä komennuksilta palatessa tehtävä on jokin ihan toinen. Uusi työtehtävä voi liittyä komennukseen tai projektihallintaan, mutta monesti tehtävä voi olla jotain muuta, koska ulkomaankomennus on aika erilainen työkokemus ja se voi olla niin pitkäkestoinen, että ihmiselle voi tulla halukin vaihtaa työtehtäviä. Se on luonnollista, että vaihdetaan toisiin tehtäviin.

Paluupaikka riippuu henkilön koulutuksesta sekä kiinnostuksesta ja siitä, millaisia paikkoja yrityksessä on sillä hetkellä auki sisäisessä haussa. Joten on mahdollista, että komennus voi venyäkin sen takia, ettei ole paikkaa, joka palaa kiinnostaa.

Tässäkään yrityksessä ei nähdä, että työkomennus laskisi työntekijää arvoasteikossa alemmaksi palatessa. Kun on käynyt ulkomailla, niin varmasti se katsotaan positiiviseksi, että oppii toista kulttuuria. Arvoasteikossa on erilaisia komennuksiakin, jolloin luultavasti palatessa tulee korkeampi tehtävä, enemmän vastuuta tai siirrytään toisiin tehtäviin.

Jos työntekijä lähtee työkomennukselle, niin työpaikka Suomessa pysyy, joka taas riippuu siitä, minkälainen sopimus tehdään. Komennuksia suunniteltaessa katsotaan, että lähtevällä henkilöllä olisi järkevä paluusuunnitelmaakin. Lyhyemmissä komennuksissa, jotka ovat tavallaan työmatkoja, paluu on niihin tehtäviin, mistä on lähtenyt. Eli komennus on kuin osa työtä, mutta se tehdään vain eri paikassa. Komennukseen lisätään eri elementtejä, miksi sinne lähdetään. Organisaatiossa voi olla esimerkiksi jokin muutostilanne tai vähän pidempi projekti.

Henkilö, jolla on paikallinen työsopimus toisessa maassa eikä paluupaikkaa ole, voi itse ilmaista kiinnostuksensa paluuseen ja tarjolla oleviin paikkoihin. Varmaa ei ole, miten paljon yritys järjestee uusia työpaikkoja komennukselta palaajille,

mutta se on varmasti sidoksissa liikkuvuuteen. Luultavasti komennuksilta palaajat ovat hyvin avoimia uusien tehtävien suhteen. Komennuksella olo varmasti kasvat-  
taa avoimuutta. Mitään systemaattista järjestelmää ei ole, vaan tapauskohtaisesti  
mietitään vaihtoehtoja.

### **Yritys B**

Toisessa yrityksessä kerrotaan, että pääsääntöisesti repatriaatit jatkavat yrityksen  
palveluksessa. On myös tilanteita, etteivät työntekijät jatka yrityksen palvelukses-  
sa komennuksen jälkeen, mutta tarkkaa tilastoa aiheesta ei ole.

Ulkomaankomennukselle lähtö on aina haasteellinen paikka, kun henkilö lähtee  
jostakin merkittävästä roolista maailmalle 2-5 vuodeksi, niin yrityksen täytyy  
muuttaa rakenne ja nimittää paikkaan uusi henkilö, joten samaa paikkaa ei ole tyh-  
jänä odottamassa palaajaa. Harvoin myöskään henkilö, joka on ollut komennus-  
matkalla, haluaa palata siihen samaan rooliin, koska silloin voidaan kokea, että  
otetaan askel taaksepäin. Moni kokee, että he päteväytyvät ulkomaankomennuk-  
sella niin paljon, että on valmiuksia ottaa suurempia vastuita palatessa kotimaa-  
han.

Toinen keino, jolla pyritään huolehtimaan palaajista, on muutaman kerran vuodes-  
sa yhteen kerättävä kokous, jossa on osallisena liiketoimintayksiköiden henkilös-  
töjohto. Suomessa on toistakymmentä liiketoimintayksikköä. Tämä yhteen kerät-  
tävä liiketoimintayksiköiden henkilöstöjohto vastaa liiketoiminnan strategisesta  
työstä ja resursseista. Näissä kokouksissa tarkastellaan tunnistettavia potentiaaleja  
ja heidän uraansa, ja kehityssuunnitelmiaan. Samalla kertaan mennään läpi ulko-  
maankomennuksilla olevat henkilöt, ketkä ovat palaamassa vuoden sisällä, millai-  
sia profiileja heillä on ja mikä on lähettäneen yksikön suunnitelman repatriaatin  
paluutehtävästä. Jos paluutehtävää ei heti löydy niin tarkastellaan onko muissa  
liiketoiminnoissa vapautumassa tehtävää, joka parhaiten sopisi hänen profiiliinsa.  
Aina ei välttämättä löydy sopivaa tehtävää, jolloin huolehditaan, että henkilölle on  
tarpeeksi haastava paluutehtävä ja paluun jälkeen jatketaan aktiivisesti toisten teh-  
tävien hakemista.

Yrityksessä ei koeta, että palaajat tulisivat lähtöosaamistaan alemmalle tasolle, mutta työtehtävien laatu saattaa muuttua siten, että arvoasteikossa siirrytään joko sivuttaissuunnassa tai ylöspäin. Yritys näkee ulkomaankomennuksen siten, että se komennuksena tai jopa tehtävän sisältönä voi olla yhtenä askeleena henkilön urapolulla. Jos henkilöllä on tähtäin johonkin tiettyyn rooliin, henkilö tarvitsee erilaisia kokemuksia eri tehtävissä ja funktioissa. Esimerkkinä, jos työntekijä haluaa, jonkin tietyn yksikönjohtajantehtäviin. Ei riitä, että hän toimii koko uraputkensa, saman yksikön tehtävissä, vaan nähdään, että urapolku pitää sisällään eri funktioita, erilaisissa tehtävissä toimimista, ja yhtenä osana näitä erilaisia tehtäviä on ulkomaankomennus.

Ulkomaankomennuksen tehtävä voi olla sisällöltään sama mitä se on ollut kotimaassakin, mutta uutuusarvoa tulee uudessa kulttuurissa, uudessa ympäristössä ja uudella markkina-alueella toimimisesta.

Työtehtäviä ja – paikkoja räätälöidään tarvittaessa, mutta räätälöinti on riippuvaisista tilanteesta, ja siitä onko yrityksellä mahdollisuuksia rekrytoida. Yrityksellä on kuitenkin melko systemaattinen, selkeä, hallittu ja tiukkakin rekrytointilupakäytäntö. Melko kriittisesti ja tarkkaan tarkastellaan niitä uusia resurssi lisäyskohtia, koska yritys ei halua joutua tilanteeseen, että joutuisi myöhemmin tekemään päätöksiä myös vastakkaiseen suuntaan. Jos löytyy riittävän hyvät perustelut ja henkilöllä on sellaista osaamista, joka halutaan ehdottomasti sitoa ja räätälöidä, niin totta kai.

Yrityksessä on aina paluupaikka olemassa, jos ei ole olemassa mitään houkuttelevaa tarjolla, niin silloin lähdetään etsimään, että löytyy ainakin jokin paikka. Yrityksessä on mahdollisuus etsiä paikkoja myös eri liiketoimintayksiköistä maailmanlaajuisesti. Jos henkilö haluaa palata kotimaahan, mutta paikallista tehtävää ei ole olemassa, niin yrityksellä on valtava joukko maailmanlaajuisia tehtäviä, joita voidaan tehdä paikallisesti sekä projekteja ja muita tehtäviä

### **Yritys C**

Eräästä vastaajayrityksestä löytyy henkilöitä, jotka ovat työkomennuksensa jälkeen työllistyneet samantasoisin tehtäviin sekä henkilöitä, jotka ovat työllistyneet korkeampi arvoisiin tehtäviin. Koskaan ei luvata tiettyä paikkaa työkomennuksen jälkeen, vain tietyn tasoinen paikka.

Työkomennuksella olleille ei tyypillisesti järjestellä uusia työtehtäviä tai -paikkoja vaan liiketoiminnan tarpeet ovat etusijalla. Tulevia työtehtäviä suunnitellaan kehityskeskusteluissa. Henkilöstöhallinnon näkökulmasta on varmennettu, että paluun jälkeinen paikka on varmasti suunniteltu ennen paluuta tai keskustelut mahdollisesta jatkosta ovat tehtynä ennen komennuksen päättymistä. Tehtäviä aletaan suunnitella esimiehen johdolla kuusi kuukautta ennen suunniteltua paluuta. Tai vastaavasti komennuksen jatkosopimus tehdään ajoissa.

### **Yritys D**

Yrityksessä on henkilöitä, jotka ovat olleet työntekijäasemassa, kun ovat aloittaneet uransa. He ovat saattaneet edetä parempiarvoisiin tehtäviin työkomennuksen jälkeen. Syy voi olla se, että he ovat saaneet tärkeää kokemusta ulkomaankomennuksilta ja matkoiltaan, ja sitä kautta saaneet näkemystä asioihin. Todennäköisesti he olisivat saattaneet edetä ilmeikkain työkomennuksia. Ne ihmiset, jotka lähetetään työkomennuksille, ovat lähtökohtaisesti todella hyviä. Ei siis ole suoraan verrannollista, että työkomennus edistää uralla etenemistä. Ainakaan pienimmässä organisaatiossa, koska etenemismahdollisuudet ovat rajalliset yrityksen koon vuoksi. Viime aikoina etenemisiä työkomennusten jälkeen on kuitenkin tapahtunut.

Yrityksessä ei ole käynyt siten, että sijainen olisi työkomennuksen aikana kehittänyt tehtävää ja kehittynyt niin paljon, ettei palaajalle olisi paikkaa, toki komennukset ovat olleet lyhytkestoisia. Organisaatorakenne määrittelee sen, miten paljon työpaikkoja ja tehtäviä pystytään määrittelemään, eikä sellainen ole mahdollista pienemmässä organisaatiossa, vaikka kyseessä onkin suuri yritys.

## 6.2.8 Työkomennukset ja urasuunnittelu

### Yritys A

Yrityksessä ollaan sitä mieltä, että työkomennus on aina hyvä tehdä urasuunnittelun puitteissa. Muita syitä urasuunnittelulle työkomennuksen näkökulmasta on, että halutaan sitouttaa henkilö ja lähetetään oppimaan sekä viemään omaa osaamistaan toiseen maahan. Syy urasuunnittelulle voi olla myös se, että pystytään arvioimaan henkilön osaamista ja etenkin sitä, kenellä kaikilla on osaamista ja minkälaista, jolloin pystytään varautumaan tulevaan ja koulutustarpeisiin. Myös tässä yrityksessä koetaan, että puhtaasti ammatillisen osaamisen kehittämiseen käytetään lyhyempiä komennuksia tai työmatkoja. Muutamia viikkoja kestäviä matkoja käytetään jonkin pienemmän asian tai prosessin oppimiseen, kun taas kuukausia kestävillä komennuksilla viedään laaja alaisempaa ymmärrystä.

Urasuunnitelmia tehdään aikalailla laajasti kaikille. Kehityskeskusteluiden myötä yritetään kartoittaa, että mitä halutaan, silloin se on automaattisesti pidempikestoinen suunnitelma. Se on kuitenkin sitoutuskeino. Tietty koulutuspolku ja realistiset tavoitteet piristävät työntyöntekijöitä. Työntekijää tehostaa myös se, että on jonkinlaisia yhdessä sovittuja mittareita kehittymisen tai etenemisen seuraamiseen.

Henkilöstöhallinto laatii koulutuslistauksia, joista valitaan koulutukset, jotka edistävät tietyn työntekijän uraa ja osaamistasoa järkevään tai siihen suuntaan mihin haluaa kehittyä. Urasuunnitelmia tai urapolkuja tehdään koulutuksien osalta jonkin verran yhteistyössä henkilöstöhallinnon kanssa. Tiiminvetäjät miettivät aika tarkkaankin, että kenellä on millaista kompetenssia, joiden mukaan sitten edetään.

### Yritys B

Yrityksessä tunnistetaan potentiaalisia henkilöitä, joiden urasuunnittelua katsotaan pidemmällä aika jännteellä. Ulkomaankomennus kuuluu osaksi keskusteluita ja kehityssuunnitelmaa, tavoitellessa tietyn tyyppisiä tehtäviä. Huomioon otetaan myös henkilön mahdollisuus ja potentiaali kehittyä ja se, että henkilöllä itsellään on halua sitoutua sen tyyppiseen urasuunnitelmaan. Näissä keskusteluissa käydään läpi

myös sitä, että jossain vaiheessa tulee urapolulla olla ulkomaankomennus, koska tänä päivänä se on oleellinen osa ylemmän johdon tehtävissä. Ulkomaankomennukset ovat täysin tietoinen ja systemaattinen osa urasuunnittelua potentiaalien osalta. Joskus lähtö ulkomaankomennukselle lähtee työntekijän omasta toiveesta, jos työntekijä haluaa sen osaksi henkilökohtaista kehityssuunnitelmaansa, jolloin yritys myös mahdollistaa toiveet.

Urasuunnittelun tekeminen on esimiehen ja ekspatriaatin vastuulla, prosessia tukee henkilöstöhallinto. Urasuunnitelmaa tehtäessä voidaan antaa erityistä tukea ekspatriaatille ja hänen esimiehelleen, siinä millaista urasuunnitelmia voisi olla. Se ei ole prosessi, joka tapahtuu kerran vaan se on jatkuva operaatio. Urasuunnitelmien sisällöt ovat hyvin erilaisia. Joillekin tarjotaan mahdollisuutta opastukseen tai valmennukseen. Näissä voidaan käydä keskustelua, joka liittyy urasuunnitelmiin, jonka osana saattaa olla ulkomaankomennus.

### **Yritys C**

Yritys tekee urasuunnitelmia työkomennukselle lähteville työntekijöilleen samaan tapaan kuin kaikille muillekin työntekijöilleen. Urasuunnitelmien laatiminen on osa vuosittaista henkilöstöprosessia. Urasuunnitelmien tekemisestä on hyötyä etenkin tässä yrityksessä, joka on vielä kasvava yritys ja jolla on suuret kasvutavoitteet. Kasvavassa yrityksessä täytyy varmentaa henkilöstön kehittyvyys ja henkilöstön kyky ottaa vastaan vaativampiakin tehtäviä.

Kehityskeskusteluiden lisäksi yrityksessä on *Talent Review* prosessi, jossa tunnistetaan potentiaalisia työntekijöitä, joille tehdään tarkempaa urasuunnittelua.

### **Yritys D**

Yrityksessä urasuunnittelua ei juuri ole, koska mahdollisuudet ovat erilaiset kuin suuressa maailmalaajuisessa yrityksessä, jossa on organisaatiota ympäri maailmaa ja maan sisällä on monia eri yksiköitä, jolloin myös muutosta on enemmän. Tietenkin yrityksessä pyritään etsimään kokoajan potentiaalisia henkilöitä, kun tarve tulee tietynlaiselle osaamiselle, niin tiedetään kenellä sitä on. Tällainen potentiaa-



lien etsiminen voidaan myös katsoa pienimuotoiseksi urasuunnitteluksi, mutta komennuksiin liittyvää urasuunnittelua ei ole.

Yrityksessä tehdään siten, että saatetaan ottaa yritykseen sisään tiettyyn työtehtävään henkilö, miettien yrityksen strategiaa ja sen painopisteitä pidemmällä aikavälillä. Millaisia resursseja siihen tarvitaan esimerkiksi parin vuoden päästä. Otetaan ihminen sisään, vaikka hän ei tekisikään koulutustaan ja kokemustaan vastaavaa työtä, mutta voi olla, että pystytään räätälöimään sopivia työtehtäviä strategian puitteissa. Yrityksessä tehdään pienimuotoista urasuunnittelua, mutta toiminta on kuitenkin niin pientä, ettei voida luvata, että tiettyjä paikkoja aukeaa tai tulee olemaan. Haaveena on, että jonain päivänä olisi tietopankki ihmisistä, jotta kuka tahansa voisi ilmoittaa, onko esimerkiksi kiinnostunut uusista haasteista. Voitaisiin tehdä testaukset ja tietopankissa olisi tiedot työntekijöistä, mitä he haluavat, mitä he osaavat ja mihin he tähtäävät, myös se on tällä hetkellä hyvin pienimuotoista. Se on hyvin mielenkiintoista, ja siksi kaikki työntekijät saavat aina hakea paikkoja, vaikka ei tulisi valituksi, niin on hyvä tietää, että minkälaisista asioista ja paikoista on kiinnostunut.

Vuosittain tehdään resurssisuunnitelmat strategioiden pohjalta, että mitä on ja minkä tyyllisiä paikkoja voi tulla auki. Muutoksia tulee ja voidaankin tarvita yllättäen uusia paikkoja tai sitten jotakin suunniteltua ei tarvitakaan. Pitkälti yrityksellä on strategisia suunnitelmia sen pohjalta miten alihankinta toimii. Alihankinta on kuitenkin yrityksessä se, joka eniten aiheuttaa erityisjärjestelyitä. Enimmäkseen on menty esimiesten saaman palautteen kautta, jota on saatu kehityskeskusteluissa ja muissa, että kuka on kiinnostunut ja tuotannon puolelta on aika tarkat listaukset, että mitä työvaiheita kukakin osaa, heistä pystyttäisiin löytämään tarkastikin erilaista osaamista. Sen jälkeen kysytään, onko kiinnostusta ja mahdollisuuksia.

## 6.2.9 Kehityskeskustelu

### Yritys A

Yrityksessä järjestetään kehityskeskustelu ennen työkomennusta ja komennuksen aikana vanha sekä uusi esimies keskustelevat keskenään. Ennen komennusta voidaan keskustella myös siitä millaisia paikkoja on työkierrossa tulossa, millaiseen tehtävään henkilö lähtee ja mitä on tarkoitus oppia komennuksella. Kotiorganisaation esimies käy kehityskeskustelun puitteissa läpi, mitä komennuksella on tehty ja komennuksen jälkeen käydään vielä esimiesten kanssa läpi sitä miten on mennyt ja mitä on opittu. Tarkoituksena on kuitenkin aina oppia jotain.

### Yritys B

Yrityksessä käytännöt ovat hyvin samankaltaiset kuin yrityksessä A. Kehityskeskusteluja pyritään koko ajan tekemään ja tarkkailemaan. Yksi periaatteista onkin, että lähettävä esimies pitää jatkuvasti yhteyttä lähteneeseen työntekijään. Saattaa olla, että lähettävä esimies pitää vuosittain kehityskeskusteluja ekspatriaatile. Tavallaan toissijaista kehityskeskustelua, sillä varmistaen, että henkilö kokee, että hänellä on paikka kotimaassa olemassa. Ja myös siksi, että yritys on tietoinen ekspatriaatin toiveista ja intresseistä paluupaikkaan, kun hän palaa komennukselta. Yrityksessä järjestetään vuosittain kehityskeskustelut, joissa yhtenä osiona on ihmisen kehittäminen ja urasuunnittelu. Kehityskeskustelussa kartoitetaan halukkuutta ulkomaankomennuksille.

Yrityksessä on kehityskeskusteluprosessi, jonka osana on etenkin potentiaalien henkilöiden etsiminen, joilla on mahdollisuus ja halu kehittyä eteenpäin, jotka ovat kiinnostuneita tekemään ja katsomaan urasuunnittelua eteenpäin. Osana kehityskeskustelua tehdään kehittämissuunnitelma ja samalla katsotaan, mikä on yrityksen näkemys, minkälaista urapolkua nähtäisiin tulevaisuudessa olevan. Toisaalta myös yksilön kannalta, että miten yksilö näkee urapolun, mitkä ovat hänen intressit ja kiinnostuksen kohteet, kuinka paljon on valmis itse panostamaan ja miten arvostaa uran tärkeyttä omassa elämässään. Se on osa kehityskeskustelua.

Hr on mukana tukemassa prosessia, mutta esimies ja henkilö itse ovat keskeisessä osassa tätä prosessia.

### **Yritys C**

Yrityksessä kehityskeskustelut ovat hyvin tapauskohtaisia. Lähettävä esimies järjestää yleisimmin kehityskeskustelut liittyen paluuseen. Tapauskohtaisesti lähettävä esimies voi keskustella myös oman esimiehensä kanssa, jolloin katsotaan laajemmin koko kokonaisuutta ja tarkastellaan missä on suurin tarve palaajan osaa-  
miselle.

Henkilöstöhallinto tukee työkomennukselle lähetettyä henkilöä, koska nimettyä tukihenkilöä esimerkiksi repatriaateista ei ole, mutta varmasti keskusteluja käydään epävirallisesti.

### **Yritys D**

Myös pienimmässä organisaatiossa käydään ennen komennusta läpi melko tarkasti tuleva komennus. Sopimuksia laatiessa mietitään mitä odotuksia ja toivomuksia on. Pienemmässä organisaatiossa on mahdollista komennuksen aikana pitää tiivistäkin puhelimella yhteyttä komennuksella olijaan, jolloin yhteydenpito ei välttämättä ole niin virallista kuin suuremmassa organisaatiossa. Toki yrityksestä ei ole oltu vuosia komennuksella. Yhteydenpito on jatkuvaa ja melko luonnollista, saatetaan lähetellä vain sähköpostilla kuulumisia.

#### **6.2.10 Urasuunnittelun ja ulkomaankomennuksen hyödyt ja haitat**

Koska kaikissa vastaajayrityksissä nähdään, että komennukset tehdään urasuunnittelman puitteissa, voidaan tässä tarkastella urasuunnittelun hyötyjen lisäksi myös ulkomaankomennuksen hyötyjä.

### **Yritys A**

Yrityksessä nähdään, että yritykselle on hyötyä palaajan uudesta tietotaidosta. Työntekijänkin olettamuksena on varmasti, että takaisin tullessa myös yritys hyötyy uudesta tietotaidosta. Konkreettista hyötyä tulee siitäkin, että työkomennuk-

sella luodaan varmasti hyvät suhteet ja toimintaedellytykset. Kommunikaation varassa tehdään melko pitkälle töitä. Komennuksella ollut tietää myös paikalliset tavat, paikalliset toimijat ja mitä hyvää ja huonoa on komennusmaan organisaatiossa. Jos on jotakin projektiluontoisia tehtäviä, niin mennään ns. harjoittelemaan, jolloin tuodaan taito joko kotiorganisaatioon tai viedään sitä toiseen maahan. Komennukset pyritään aina hyödyntämään.

### **Yritys B**

Toisessa vastaajaorganisaatiossa hyöty urasuunnittelusta ja siihen liittyvästä ulkomaankomennuksesta tulee sitä kautta, että yksilö osaa hyödyntää työssään kotimaassa, oman kehittyneen ammattitaidon ja tiedon eritoten kulttuuriymmärryksen, mikä kehittyy komennuksella ollessa. Yrityksellä ei luultavasti ole tänä päivänä ainuttakaan tehtävää, jossa ei joutuisi muiden kulttuurien tai maiden kanssa tekemisiin, jonka vuoksi ulkomaankomennuksista on tullut melko keskeinen ja tietoinen osa toimintaa ja sitä miksi niitä tehdään. Tällöin osataan tarkastella toimintaa, liiketoimintaakin eri näkökulmasta. Suomesta voidaan nähdä asiat tietyllä tavalla, ja kun tarkastellaan samaa asiaa vaikka Intiasta niin nähdään asiat toisella tavalla.

Yrityksen toimintaa hyödyttää, kun henkilö toimii kotimaasta käsin ja osaa ajatella eri markkinoiden, maiden ja eri kulttuurien näkökulmasta. Lisäksi yrityksen kaikki verkostot ovat kaikki melko maailmanlaajuisia. Sellaista työtehtävää ei ole, ettei ole yhteydessä muissa maissa oleviin ja työskenteleviin tai muulla tavalla. Eli ulkomaankomennukselta palaajan tietotaitoa hyödynnetään tehtävissä kotiorganisaatiossa.

### **Yritys C**

Urasuunnittelusta nähdään olevan ehdottomasti hyötyä. Yrityksessä nähdään, että nykypäivänä ja tulevaisuudessa, henkilöillä jotka otetaan työsuhteeseen, pitäisi olla kiinnostusta liikkuvuuteen paikallisesti ja maailmanlaajuisesti. Henkilöstöjohtaja myös näkee, että uudella sukupolvella on halu liikkua eikä pysyä paikallaan. Yrityksessä halutaan, että ihmisillä on rohkeutta ja halua tehdä erilaisia polkuja ja

mennä eteenpäin tai sivusuunnassa urallaan, sillä ei ole merkitystä mihin suuntaan liikutaan, mutta sellaista joustavaa ja liikkuvuutta edistävää toimintaa olisi hyvä olla.

Rekrytoinnin ajatuksena on se, ettei oteta henkilöä vain siihen avoinna olevaan paikkaan vaan yritys rekrytoi potentiaaleja kasvamaan, ei vain siihen liiketoiminnan osaan vaan koko organisaatioon. Mahdollisuuksia on mielettömästi. Niin paikallisesti kuin maailmanlaajuisestikin ja se on yrityksen intressi ja monesti myös yksilön, että on paljon vaihtoehtoja. Voidaankin siis sanoa, että urasuunnittelu lähtee rekrytoinnista liikkeelle.

Myös tässä yrityksessä koetaan, että repatriaatin urasuunnittelusta on hyötyä sekä palaajalle itselleen, että yritykselle, jolloin tiedetään edes suunnilleen mihin tehtäviin repatriaatti palaa. Urasuunnittelu pitäisi tehdä paljon ennen paluuta, mutta on huomioitava, että organisaatio tai vastuualueet ovat saattaneet muuttua paljon kokennuksen aikana

## **Yritys D**

Myös pienimmässä organisaatiossa nähdään, että uudesta tietotaidosta on hyötyä. Se antaa aina näkemystä asioihin, että kokee jotakin muutakin kuin paikallisen organisaation. Näkee maailmaa ja näkee miten asiat on muualla ja voi oppia, miten muualla on tehty asioita. Toisaalta voi arvostaa sitä, että miten täällä tehdään asioista, se on ehkä kaikista arvokkain asia. Jos puhutaan substanssiosaamisesta eli perustyötehtävän osaamistasosta, niin se menee enemmän niin, että kotiorganisaation työntekijät ovat asiantuntijanroolissa opettamassa alihankinnassa. Urasuunnittelu yrityksessä on hyvin pienimuotoista, mutta siitä ei nähdä olevan haittaa. Aina on monia asioita, jotka ovat kehittämisen tarpeessa, mutta yrityksessä ei koeta, että tämä on asia, johon pitäisi ensimmäisenä panostaa.

### **6.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksissa luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, vaikka virheitä pyritäänkin välttämään. Siksi tutkimusten luotettavuutta pyritään aina erikseen arvioimaan. Luotettavuuden selvittämiseksi voidaan käyttää joko erilaisia mittareita tai tutki-

muksia. Tutkimusta arvioidaan reliaabeliuden ja validiuden mukaan. (Hirsjärvi, 231)

Tutkimukseeni osallistuneet haastateltavat ovat henkilöstöhallinnon ammattilaisia neljästä eri yrityksestä. Mukana on myös yksi yritys, jolla kansainvälisiä työko-mennuksia on vähemmän kuin kolmella muulla vastanneella yrityksellä, joka lisää tutkimuksen soveltuvuutta.

### **6.3.1 Tutkimuksen reliaabelius**

Tutkimuksen *reliaabeliudella* tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Toistetta-vuus kertoo tutkimustuloksista sen, että ne eivät ole sattumanvaraisia, vaan jokai-sella tutkimuskerralla saadaan samanlainen tulos. (Hirsjärvi, 2009, 231)

Reliaabelius on helpommin käsitettävissä kuin validius. Reliaabeliudella tarkoite-taan, sitä että tutkimus on huolellisesti tehty, eikä siinä esiinny ei systemaattisia virheitä, joita saattaa syntyä esimerkiksi haastattelun epätarkasta purkamisesta nauhalta. (Saukkonen, 2012)

Mielestäni tutkimukseni on luotettava eli reliaabeli, koska tutkimukseni on toistet-tavissa. Tutkimukseen osallistui henkilöstöhallinnon ammattilaisia, jotka melko todennäköisesti vastaisivat samalla tavoin haastatteluun, jos se suoritettaisiin uu-delleen.

Virheiden minimoimiseksi haastattelut nauhoitettiin ja nauhoitukset olen purkanut huolellisesti välttämällä asiavirheitä. Kaikki vastaajat suostuivat haastattelun nauhoit-tamiseen. Olen käynyt haastattelut moneen kertaan läpi, ettei mahdollisia huoli-mattomuusvirheitä pääsisi esiintymään.

### **6.3.2 Tutkimuksen validius**

*Validiudella* tarkoitetaan tutkimus aineistosta tehtyjen johtopäätösten luotettavuut-ta eli pätevyyttä, jolloin tarkastellaan sitä, että tutkimuksessa on tutkittu asiaa, jota on ollut tarkoituskin tutkia. Kokonaisvalidius saadaan tarkastelemalla yhdessä si-säistä ja ulkoista validiutta. Sisäisellä validiudella tarkoitetaan tutkimusprosessin

toteutuksen systemaattista luotettavuutta ja ulkosoisella validiudella tarkoitetaan yleistettävyyttä kontekstissa eli miten hyvin otos kuvaa perusjoukkoa. Tutkimuksen validiuden määrittely on peräisin kokeellisesta tutkimuksesta, jossa on helpompi määrittellä validius, mutta muunlaisiin tutkimuksiin sitä on hyvin vaikea soveltaa. Ulkoista validiutta voidaan edistää kertomalla tutkimusprosessin kokonaisuudesta, johon kuuluvat tutkimuskohde, tutkimusolosuhteet ja oma päättelyprosessi. (Saukkonen, 2012)

Laadin haastattelukysymykset työn tutkimuskysymysten pohjalta, sekä otsikoinnin mukaan, jotta haastatteluissa saataisiin vastauksia kysymyksiin, joita yritetään selvittää tutkimuksessa. Haastateltavat ymmärsivät kysymykset ja siten vastasivat haettuihin asioihin. Myös teemahaastattelu antoi vapautta esittää lisäkysymyksiä, ellei haastateltava olisi ymmärtänyt kunnolla kysyttyä kysymystä. Haastattelut toteutettiin yritysten tiloissa, joko vastaajien työhuoneissa tai neuvottelutiloissa, joihin ei ollut pääsyä ulkopuolisilta. Haastatteluiden kesto oli n. 30 min, eikä ulkopuolisia häiriötekijöitä ollut. Myös äänitetyn materiaalin laatu on hyvä, kaikki vastaajat puhuivat selkeästi, eikä ulkopuolista taustahälinää kuulu. Haastattelun aineisto kuvaa hyvin teoriaa, joten voin todeta, että tutkimukseni täyttää validiuden eli pätevyyden kriteerit.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimusongelma jota tutkimuksessa selvitettiin, oli: Tekevätkö yritykset urasuunnitelmia työkomennukselle lähteville työntekijöilleen?

Tutkimuskysymykset, jotka täydensivät ja selvensivät ongelmaa olivat: miten repatriaatit työllistyvät komennuksen jälkeen, miten usein repatriaateilla on paluupositio, onko urasuunnittelusta hyötyä, työntekijöiden sitouttamisessa yritykseen ja miten monet yritykset tekevät henkilökohtaisia urasuunnitelmia repatriaateille?

Tutkimuksen aihe ei tullut toimeksiantona, vaan pohjautui henkilökohtaiseen kiinnostukseeni. Mielestäni tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin saatiin hyvin vastauksia empiirisessä osiossa.

Yrityksissä tiedostetaan, että työkomennukselta palaajat ovat halukkaita eteneään urallaan, ja työkomennus mielletään uralla etenemistä edistäväksi. Tarkkoja paluupaikkoja ei määritellä missään haastatelluista yrityksistä, mutta kaikissa yrityksissä taataan tietyn tasoinen paluupaikka. Yrityksillä on systemaattista toimintaa, jotta palaajille, joilla on tärkeää tietotaitoa, löydetään mieluisa ja tarpeeksi haastava paluupositio. Suurimmassa osassa yrityksiä tuotiin esille se, että potentiaalisten uralla etenijöiden tunnistaminen alkaa jo yritykseen rekrytointivaiheessa.

Kehityskeskustelut ovat tärkeä osa potentiaalisten kehittyvien ja työkomennukselle tahtovien tunnistamispaikka. Kaikissa yrityksissä järjestetään säännöllisesti kehityskeskusteluita, joiden osana tehdään urasuunnitelmia ja keskustellaan ulkomaan työkomennuksista.

Kaikissa yrityksissä pidetään tiivistä yhteyttä työkomennuksella olevaan työntekijään joko henkilöstöhallinnon tai lähettävän esimiehen toimesta.

Työkomennuksia saatetaan käyttää osaamisen kehittämiseen, mutta se ei koskaan ole ensisijainen työkomennukselle lähettämisperuste, vaan taustalla on aina myös yrityksen liiketoiminnallinen hyöty. Sen sijaan osaamisen kehittämiseen käytetään lyhyempiä työmatkoja, jolloin siirretään substanssiosaamista. Laajempaa ymmärrystä ja toimintatapojen omaksumista lähdetään oppimaan työkomennuksille.



Kaikissa haastatteluun osallistuneissa yrityksissä oltiin yhtä mieltä siitä, että työkomennusprosessit ovat hyvin tapauskohtaisia. Yrityksillä on yhteisiä linjoja ja sääntöjä, joiden puitteissa toimitaan, mutta työkomennusprosessit, -sopimukset ja urasuunnittelu ovat hyvin joustavia yksilön kannalta.

Yrityksissä nähdään, että työkomennukset liittyvät hyvin kiinteästi urasuunnitteluun. Monesti työkomennuksille lähdetään, kun ensin on tehty urasuunnitelma, ja nähdään, että työkomennus kuuluu osaksi henkilön urapolkua. Olettamuksena oli enemmänkin se, että ensin tulee työkomennus, jonka jälkeen katsotaan urasuunnittelua, mutta todellisuudessa asia on toisinpäin.

Ulkomaankomennukset nähdään yrityksissä tärkeinä. Kaikilla yrityksillä ei ole ongelmia, että ekspatriaatit haluavat vaihtaa yrityksiä komennuksen päätyttyä, mutta yritykset kokevat hyödylliseksi ja tärkeäksi, jotta palaajat jatkavat yrityksen palveluksessa. Teoriassa viitattiinkin siihen, että työpaikan vaihtohalukkuutta saattaa esiintyä pienemmissä organisaatioissa, joilla ei ole kiinnitetty paluuseen yhtä paljon huomiota kuin suurissa organisaatioissa. Kaikki tutkimukseen osallistuneet yritykset olivat suuria organisaatioita.

Kaikissa yrityksissä, joissa tehdään komennussopimus, on määriteltynä paluu tehtävän taso. Kaikille luvataan paluupaikka, vaikkakaan paluupaikkaa ei ole tarkasti määriteltynä, osaksi siitä syystä, että yrityksissä saattaa tapahtua suuriakin muutoksia rakenteellisesti komennuksien aikana.

Vastauksista käy selvästi ilmi se, että suurimmassa osassa yrityksiä on panostettu enemmän lähtöön ja sen järjestämiseen kuin paluuseen. Jos yrityksellä on paluuvalmennusta, on tieto siitä heikompaa, kuin siitä, miten ekspatriaatteja lähetetään. Vaikka teoriassa on tullut selväksi, että paluuvalmennus on lähes yhtä tärkeä osa komennusta kuin lähtövalmennus. Kaikki yritykset näkevät, että paluu komennukselta saattaa olla haastavaa. Suurimmassa osassa yrityksiä paluuseen on kiinnitetty huomiota ja siten yritetään helpottaa paluuprosessia.

Tutkimus on tehty yritysten näkökulmasta, joten ei voi päätellä ovatko repatriaatit tyytyväisiä urasuunnitteluun ja sen määrään. Tutkimusta voisi laajentaa myös re-

patriaattien näkökulmaan, jolloin saataisiin paremmin tietoa siitä, ovatko repatriaatit tyytyväisiä urasuunnitteluun ja sen määrään.

Tutkimuskysymykseeni saatiin selkeästi vastaus. Tutkimuksessa kävi hyvin ilmi se, että suuret yritykset Pohjanmaan alueella järjestävät urasuunnittelua repatriaateilleen. Urasuunnittelu alkaa yleensä jo paljon ennen paluuta tai komennuksen alkamista. Näiden vastausten myötä voisi sanoa, että repatriaattien huoli paluupositiosta on turha.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, onko urasuunnittelusta hyötyä työkomennukselta palaajan työllistymisessä yrityksen näkökulmasta, ja miten monet yritykset tekevät urasuunnittelua. Tavoitteena oli saada yritykset pohtimaan omia käytäntöjään, huomaamaan urasuunnittelun hyödyt ja mahdollisesti lisäämään urasuunnittelua yrityksensä avainhenkilöille, jolloin yritykset mahdollisesti hyötyisivät aiempaa enemmän repatriaattien kokemuksista ja uudesta tietotaidosta. Lähes kaikki haastatteluun osallistuneet, olivat sitä mieltä, että suurimmaksi osaksi palaajat jatkavat yrityksen palveluksessa. Se, että palaajat jatkavat yrityksen palveluksessa johtuu luultavasti siitä, että kaikille on tarjolla paluupaikka ja paluuta suunnitellaan ajoissa palaajan kanssa yhdessä, sekä kuunnellaan palaajan toiveita liittyen paluuseen.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös sitä, kokevatko yritykset urasuunnittelun työkomennukselta palaajille hyödylliseksi ja miten monet yritykset tekevät urasuunnittelua. Kaikki vastaajat kokivat urasuunnittelun hyödylliseksi ja suurin osa vastaajayrityksistä järjestääkin urasuunnittelua. Tavoitteen toteutumista on hankala arvioida, mutta ainakin yhdestä vastaajayrityksestä sain suoraa palautetta, että on hyvä kiinnittää asiaan huomiota ja asiaan pitäisi perehtyä enemmän. Toisessa vastaajayrityksessä kerrottiin, että heillä on meneillään paluuvaimennuksen suunnitteluprosessi, joten asiaan on kiinnitetty huomiota, mutta uskoisin tämän työn ja tehdyn haastattelun tuovan uuden näkökulman asiaan.

## 8 LÄHTEET

### Kirjat

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva. WSOY.

Ahokangas, P., Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyvä yritys. Helsinki. Business Edita.

Briscoe, D., Schuler, R. 2004. International Human Resource Management: policy and practice. 2. painos. New York. Routledge.

Daniels, J., Radebaugh, L., Sullivan, D. 2011. International Business Environments and Operations. 13. painos. Essex. Pearson.

Eskola, A., Hakala, R., Liljeström, S., Raatikainen, L. 2005. Töissä yrityksessä – yritystoiminnan työtilanteet. 1.painos. Helsinki. Edita Prima Oy

Hellsten, K. 2009. Ulkomaantyö. Lakimiesliiton kustannus. Gummerus kirjapaino.

Kattelus, R., Tammeaid, M., Jokinen, T(toim.). 2002. Uraopas - omasta urastaan kiinnostuneille. Jyväskylä. Gummerus.

Maria, K. Junkkari, L. 2003. Nykyajan paimentolaiset; työ & koti maailmalla. Keuruu. Otava.

Riusala, K., 1996. Ulkomaankomennus osana yksilön urakehitystä. Vaasan Yliopisto. Johtamisen laitos. Pro gradu – tutkielma.

Ronthy-Österberg, M., Rosendahl, S. Kyrö, M (suom.) 2004. Kehityskeskustelun opas. 3. painos. Porvoo. Tietosanoma

Sinkkonen, R. 2009. Onnistu ulkomaankomennuksissa. Juva. WSOY.

Suutari, V., Brewster, C. (1998) Expatriate Management Practices and Their Perceived Relevance; Evidence from Finnish Expatriates. Discussion papers 247. Vaasan Yliopisto. Vaasa.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen; Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tark. painos. Helsinki. Edita.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki. Edita.

Tung, R. 1987. Expatriate assignments; enhancing success and minimizing failure. Academy of Management Executive 1:2, 117–126

### **Elektroniset julkaisut**

Kotimaisten kielten keskus. 2010. Viitattu 6.12.2012. Saatavilla Internetissä:  
[http://www.kotus.fi/?i=491&s=2611#faq\\_491](http://www.kotus.fi/?i=491&s=2611#faq_491)

Saukkonen, P., 2012. Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot. Viitattu 3.10.2012. Saatavilla Internetissä:  
<http://www.mv.helsinki.fi/home/psaukkon/tutkielma/Tutkimusmenetelmat.html>

Sillanpää, S. 2.1.2010. Yli 10 000 suomalaista lähtee joka vuosi ulkomaille töihin. Viitattu 13.12.2011. Saatavilla Internetissä:  
<http://www.hs.fi/tulosta/1135251860894>

Tilastokeskus. 29.4.2011. Maahanmuuttoa edellistä vuotta vähemmän. Viitattu 12.2.2012. Saatavilla Internetissä:  
[http://www.stat.fi/til/muutl/2010/muutl\\_2010\\_2011-04-29\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/muutl/2010/muutl_2010_2011-04-29_tie_001_fi.html)

Tilastokeskus. 2012. Teoreettinen viitekehys. [Viitattu 3.11.2012] Saatavilla Internetissä: <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/02/03/>

Valtiovarainministeriö. 2006. Viitattu 2.1.2012. Saatavilla Internetissä:  
([http://www.vm.fi/vm/fi/12\\_Valtio\\_tyonantajana/15\\_Henkilostovoimavarojen\\_johdaminen/04\\_Urasuunnittelu/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/12_Valtio_tyonantajana/15_Henkilostovoimavarojen_johdaminen/04_Urasuunnittelu/index.jsp))

## LIITE

### HAASTATTELU

1. Kertoisitko lyhyesti yrityksestä, jossa työskentelet?
2. Paljonko yrityksellänne on henkilöstöä?  
Paljonko on ulkomaankomennuksille lähtijöitä?
3. Onko yrityksellänne erillinen kansainvälinen henkilöstöhallinto?
4. Jatkavatko yrityksenne työkomennuksella olleet työntekijät yleensä yrityksen palveluksessa?  
Ovatko työkomennuksella olleet halukkaita uudelle komennukselle ja miten pian?
5. Millaisiin tehtäviin työkomennukselta palaavat yleensä siirtyvät komennuksen jälkeen?  
Ovatko tehtävät samantasoisia kuin ennen työkomennusta/korkeampiarvoisia ja vaativampia tehtäviä vai vähempi arvoisia tehtäviä?
6. Koetteko, että yritykselle on hyötyä työkomennuksella olleiden uudesta tietotaidosta?  
Miten tietotaitoa pyritään hyödyntämään yrityksessä?
7. Tekeekö yrityksenne urasuunnitelmia työkomennuksille lähtevilleen työntekijöilleen  
Miksi yritys tekee/ei tee urasuunnitelmia?
8. Järjesteleekö yrityksenne uusia työtehtäviä ja -paikkoja työkomennuksella olleille?
9. Missä vaiheessa ja miten työtehtäviä ja -paikkoja suunnitellaan?  
Komennuksen aikana/ennen komennusta/ komennuksen jälkeen
10. Koetteko, että työkomennukselta palaajan urasuunnittelusta on tai olisi hyötyä?

Kiitoksia ajastanne.

## LIITE

### SAATEKIRJE

Hyvä henkilöstöpäällikkö,

Olen Vaasan ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelija ja suuntautunut opinnoisani kansainväliseen kauppaan.

Kirjoitan opinnäytetyötä aiheesta ”Repatriaattien urasuunnittelu”. Repatriaateilla tarkoitetaan henkilöitä, jotka ovat palanneet työkomennukselta ulkomailta. Opinnäytetyössäni kartoitan Pohjanmaan alueella toimivien yritysten käytäntöjä järjestää urasuunnittelua työkomennuksella olleille tai sinne lähteville työntekijöilleen.

Toteutan haastattelun teemahaastatteluna. Liitteenä ovat kysymykset, joihin voitte tutustua ennalta. Tarpeen vaatiessa saatan esittää tarkentavia kysymyksiä haastattelutilanteessa.

Aikaa haastatteluun menee noin puoli tuntia. Tarkoitukseni on nauhoittaa haastattelut, mutta toivomuksestanne nauhoitus voidaan jättää pois.

Kaikki tiedot ovat luottamuksellisia. Vastaajan tai yrityksen nimeä ei tulla julkaisemaan opinnäytetyössä. Valmis opinnäytetyö tullaan julkaisemaan osoitteessa: <https://publications.theseus.fi/browse>

Kiitos ajastanne.

Heidi Kuja-Luopa

Vaasan Ammattikorkeakoulu