

Kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointi osaamisen kehittämisen näkökulmasta

Kristiina Iljin



Tekijä(t) Kristiina Iljin	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointi osaamisen kehittämisen näkökulmasta	Sivu- ja liitesivumäärä 68 + 10
<p>Korkea osaamistaso on välttämätöntä yhteiskunnan taloudellisen menestymisen ja hyvinvoinnin säilymisen kannalta. Jatkuva osaamisen kehittäminen on tärkeää sekä yksilön että organisaation kilpailukyvyllä globalisaation ja teknologisoitumisen muuttaessa osaamisvaatimuksia. Kansainvälisen liikkuvuuden tavoitteena on tukea organisaation menestymismahdollisuuksia ja se on yksi organisaation osaamisen kehittämisen keinoista.</p> <p>Opinnäytetyö on tutkimustyyppinen työ, joka toteutettiin vuonna 2020. Työssä selvitettiin, miten kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuutta arvioidaan osaamisen kehittämisen näkökulmasta Suomessa toimivissa organisaatioissa. Aineisto kerättiin kyselylomakkeella henkilöstöammattilaisilta, jotka työskentelivät kansainvälisen liikkuvuuden parissa joko yliopistoissa, tutkimuslaitoksissa tai yrityksissä, sekä haastatteleamalla kolmea kyselytutkimukseen osallistunutta henkilökohtaisesti. Kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuutta tarkasteltiin osaamisen kehittämisen näkökulmasta lähinnä organisaatiotasolla. Lyhytkestoinen liikkuvuus, kuten kokousmatkat ja seminaarit, rajattiin tarkastelun ulkopuolelle.</p> <p>Tulokset osoittivat, että kansainvälinen liikkuvuudella on tärkeä merkitys erityisesti organisaatioiden kansainvälistymisen, osaamisen kehittämisen ja uuden osaamisen hankinnan keinona. Organisaatiotyyppi, jossa vastaaja työskenteli, vaikutti osin annettuihin arvioihin. Kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointi tutkimukseen osallistuneissa Suomessa toimivissa organisaatioissa on vielä puutteellista, sillä esimerkiksi kolmannes organisaatioista ei arvioi kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuutta lainkaan. Mikäli kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuutta arvioitiin, arvioinnissa käytettiin yleisimmin samoja mittareita kuin arvioitaessa organisaation muutakin toimintaa. Vain muutamissa organisaatioissa kansainväliselle liikkuvuudelle oli määritetty omat seurantamittarit. Tutkimuksessa koottiin tietoa mittareista, joilla kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuutta osaamisen kehittämisen näkökulmasta tulisi arvioida. Tällaisia mittareita olivat muun muassa urakehitys sekä osaamisesta syntyvä liiketaloudellinen hyöty. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista organisaatioista ei tällä hetkellä kerää tietoa kansainvälisen liikkuvuuden kautta hankitusta osaamisesta tietojärjestelmiin eikä osaamisen johtamisen tietojärjestelmiä myöskään hyödynnetä kansainvälistä liikkuvuutta suunniteltaessa. Kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointia vaikeuttaa myös arviointia helpottavien tietojärjestelmien ja automatisoitujen prosessien puute. Haastatteluista nousi esille useita kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arvioinnissa huomioitavia asioita, kuten arviointitarve useana eri ajankohdana sekä urakehitysvaiheen huomioiminen kansainvälistä liikkuvuutta suunniteltaessa. Työn tuloksia voidaan hyödyntää kansainvälisen liikkuvuuteen ja osaamisen kehittämiseen liittyvien toimintatapojen ja tuloksellisuuden seurantaan helpottavien prosessien ja tietojärjestelmien kehitystyössä.</p>	
Asiasanat Kansainvälinen liikkuvuus, osaamisen kehittäminen, tuloksellisuus	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoite	1
1.2	Tutkimuksen ongelma ja rajaukset	2
1.3	Peittomatriisi ja keskeiset käsitteet	3
2	Kansainvälinen liikkuvuus ja osaamisen kehittäminen	5
2.1	Kansainvälinen liikkuvuuden tavoitteet ja haasteet	5
2.2	Osaamisen kehittäminen ja HR-tietojärjestelmät	8
2.3	Kansainvälinen liikkuvuus osaamisen kehittämisen keinona	11
3	Tuloksellisuuden arviointi	14
3.1	Inhimillisen pääoman projektien arviointi	14
3.2	Kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointi	17
3.3	Opinnäytetyön aiheen ankkuroiminen aikaisempiin tutkimuksiin	21
4	Empiirinen osa	23
4.1	Toimeksiantajan esittely	23
4.2	Tavoite, ongelma ja kehittämistehtävä	24
4.3	Menetelmävalinnat perusteluineen	25
4.4	Toteutus ja työtapakuvuus	27
4.5	Aineisto ja käytetyt analyysit	29
5	Tutkimuksen tulokset	31
5.1	Vastaajien taustatiedot	31
5.2	Kansainvälinen liikkuvuus osaamisen kehittämisen keinona	32
5.3	Arvioinnissa käytetyt prosessit, mittarit ja työkalut	40
5.4	Kerätyn tiedon hyödyntäminen organisaatioissa ja haastattelut	44
5.5	Yhteenveto	49
6	Pohdinta	52
6.1	Tulosten tarkastelu	52
6.2	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	58
6.3	Eettiset näkökohdat	60
6.4	Johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset	60
6.5	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	62
7	Lähteet	64
8	Liitteet	69
8.1	Liite 1. Lähetekirje kyselyyn	69
8.2	Liite 2. Kysely	70
8.3	Liite 3. Syventäviä haastatteluja varten etukäteen laaditut kysymykset	72
8.4	Tulostaulukot	73

1 Johdanto

Korkea osaamistaso on välttämätöntä yhteiskunnan hyvinvoinnin ja menestymisen kannalta. Nykypäivänä käytettävissä olevan tiedon määrä on valtava ja teknologioiden kehitysvauhti huimaa. Osaamisen kehittäminen onkin tärkeää sekä yksittäisen henkilön, organisaation, että koko yhteiskunnan kannalta. Kansainvälinen liikkuvuus on yksi organisaation osaamisen kehittämisen keinoista. Kansainvälisen liikkuvuuden tavoitteena on tukea organisaation menestymismahdollisuuksia varmistamalla myös työntekijöiden siirtyminen tarkoituksenmukaisesti ja kustannustehokkaasti maasta toiseen. Kansainvälinen liikkuvuus vaatii organisaatiolta merkittävää panostusta ja siihen liittyy myös riskejä, kuten keväällä 2020 puhjennut koronaviruspandemia osoitti.

Kansainvälisillä markkinoilla menestyminen edellyttää organisaatiolta ja yksilöiltä kykyä toimia tehokkaasti monimuotoisessa ja monikulttuurisessa toimintaympäristössä. Kansainvälistyminen ja monimuotoisuus ovat kilpailutekijöitä, jotka parantavat organisaation menestymisedellytyksiä. Kansainvälisessä kilpailussa pärjäämisen lisäksi kansainvälinen organisaatioiden välinen yhteistyö on tarpeen, kun tavoitteena on ratkaista suuria ja monimutkaisia globaaleja haasteita. Kansainvälisen liikkuvuuden avulla voidaan hankkia ja kehittää osaamista kunnianhimoisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

On tärkeää, että kansainvälinen liikkuvuus toteutetaan organisaatioissa mahdollisimman tehokkaasti ja siitä syntyvä hyöty on todellista ja näkyvää. Henkilöstöhallinnon käytettävissä olevat resurssit ovat usein varsin rajalliset, mikä rajoittaa hyötyjen seuraamiseen ja raportointiin käytettävissä olevia mahdollisuuksia.

Opinnäytetyön aiheena on kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointi organisaatiossa osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Tätä aihetta ei ole aiemmin tutkittu opinnäytetyönä. Kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointiin ei ole myöskään määritelty selkeää toimintatapaa tai mittareita, mikä vaikeuttaa tuloksellisuuden arviointia.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Opinnäytetyössä tutkittiin, miten kansainvälisen liikkuvuuden vaikuttavuutta osaamisen kehittämisen näkökulmasta seurataan eri organisaatioissa. Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksen, kyselyn ja haastattelujen avulla. Opinnäytetyössä selvitettiin, miten tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa arvioidaan kansainvälisestä liikkuvuudesta syntyvää hyötyä erityisesti osaamisen kehittämisen näkökulmasta ja mitä mittareita ja toimintatapoja tuloksellisuuden arvioinnissa käytetään.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointiprosessien kehittämisessä. Selkein hyöty tutkimuksen tuloksista on niille organisaatioille, joissa on paljon kansainvälistä liikkuvuutta ja joissa liikkuvuuden avulla pyritään kehittämään organisaation osaamispääomaa. Tavoitteellisemmalla toiminnalla tuottavuus kasvaa, mikä hyödyttää koko organisaatiota. Liiketoimintayksiköt hyötyvät kansainvälisen liikkuvuuden paremmasta onnistumisesta. Kansainvälisen liikkuvuuden parissa työskentelevät saavat tietoa erilaisista tuloksellisuuden arvioinnissa käytetyistä mittareista ja muista toimintatavoista, joilla voi pyrkiä lisäämään tuloksellisuutta. Liikkuva työntekijä hyötyy selkeämmästä ja tehokkaammasta prosessista, mikä voi näkyä esimerkiksi liikkuvuusjärjestelyissä säästyneenä aikana, tavoitteellisempänä toimintana ja nopeampana urakehityksenä.

1.2 Tutkimuksen ongelma ja rajaukset

Kiinnostuin kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arvioinnista toimiessani strategisen tutkijavaihto-ohjelman koordinaattorina Teknologian Tutkimuskeskus VTT Oy:ssä (VTT), joka on opinnäytetyöni toimeksiantaja. Työssäni havaitsin, että kansainvälisestä liikkuvuudesta syntyvät hyödyt ovat hyvin moninaisia. Kansainväliselle liikkuvuudelle asetetut tutkimustavoitteet määräytyivät usein projekteille asetettujen tavoitteiden perusteella. Lähes poikkeuksetta yhtenä tavoitteena strategisissa tutkijavaihdoissa VTT:llä oli osaamisen kehittäminen. Osaaminen on keskeinen tekijä yksilön, organisaation ja koko yhteiskunnan menestyksen kannalta. Huomasin, että kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuutta osaamisen kehittämisen näkökulmasta on vaikeaa arvioida, mikäli arviointiprosessia ja siinä käytettäviä mittareita ei ole määritetty.

- Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, miten kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuutta arvioidaan eri organisaatioissa osaamisen kehittämisen näkökulmasta.

Alaongelmat:

- Nähdäänkö kansainvälinen liikkuvuus hyödyllisenä osaamisen kehittämisen keinona?
- Minkälaisia prosesseja, mittareita ja tietojärjestelmiä arvioinnissa käytetään?
- Miten saatua tietoa hyödynnetään organisaatiossa?

Opinnäytetyön aihe rajattiin kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arvioinnin tarkasteluun lähinnä osaamisen kehittämisen näkökulmasta ja organisaatiotasolla. Lisäksi työssä keskityttiin ulkomaankomennuksiin ja kansainvälisiin rekrytointeihin, rajaten lyhyet ulkomaan vierailut, kokousmatkat ja seminaarit tarkastelun ulkopuolelle.

1.3 Peittomatriisi ja keskeiset käsitteet

Alaongelma	Teoreettinen viitekehys	Kyselylomakkeen kysymykset	Tulokset
Nähdäänkö kansainvälinen liikkuvuus hyödyllisenä osaamisen kehittämisen keinona?	2.1 2.3 3.3	7	5.2
Minkälaisia prosesseja, mittareita ja tietojärjestelmiä arvioinnissa käytetään?	3.1 3.2 3.3	6, 8-12, 14	5.3
Miten saatua tietoa hyödynnetään organisaatiossa?	2.2 3.3	13, 15	5.4

Kansainvälinen liikkuvuus, osaamisen kehittäminen ja tuloksellisuus ovat laajoja käsitteitä. Opinnäytetyön ymmärtämisen tueksi näiden keskeisimpien käsitteiden sanalliset kuvaukset on esitetty alla.

Kansainvälinen liikkuvuus

Kansainvälisellä liikkuvuudella tarkoitetaan työntekijöiden siirtämistä maasta toiseen (Caligiuni, Lepak & Bonache 2010, 91-93; HBR Analytic Services 2014, 1). Kansainvälinen liikkuvuus kattaa sekä ulkomaankomennukset, työntekijöiden tilapäisen työskentelyn ulkomailla, että ulkomailta tehdyt rekrytoinnit (Caligiuni ym. 2010, 91).

Tuloksellisuus

Tuloksellisuudella tarkoitetaan toiminnan onnistumisen astetta, kykyä saavuttaa tarkastelujaksolle asetetut tavoitteet sovituin resurssein. Tuloksellisuus on yläkäsite, joka kattaa monia asioita, kuten tuottavuuden, vaikuttavuuden, palvelukyvyyn, kustannusvaikuttavuuden, tehokkuuden sekä työelämän laadun. (Termipankki 2020; Valtiovarainministeriö 2014, 41.)

Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on taitojen ja valmiuksien kehittämistä. Osaaminen voi kehittyä eri projekteissa työskentelyn ohessa, ulkomaankomennusten aikana tai tehtävä- ja henkilökierron kautta. Työssä oppimista tapahtuu myös arkisissa vuorovaikutustilanteissa sekä erilaisten mentorointi- ja valmennusohjelmien kautta. Osaamista voi kehittää myös kursien, seminaarien sekä muiden järjestettyjen koulutusmahdollisuuksien avulla. (Viitala 2014, 155-156.)

2 Kansainvälinen liikkuvuus ja osaamisen kehittäminen

Globaali kilpailu ja toimintojen tehostaminen ovat arkipäivää lähes kaikissa organisaatioissa. Vaikka organisaatioissa eri toimintoihin kohdennettua rahoitusta seurataan tarkoin, kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointi jää helposti vähälle huomiolle. Tarve kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arvioinnille nousee esiin erityisesti tiukoissa taloustilanteissa, kun organisaatioissa karsitaan kuluja, mutta taloustilanteen kohentuessa kansainvälisestä liikkuvuudesta syntyvien hyötyjen seuraaminen jää jälleen taka-alalle (ECA International 2010). Vaikka kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arvioinnista on keskusteltu jo yli kymmenen vuotta, arvioinnin toteutusta hankaloittaa yhä selkeiden toimintatapojen ja mittarien puute.

2.1 Kansainvälinen liikkuvuuden tavoitteet ja haasteet

Kansainvälisyydellä tarkoitetaan vähintään kahden valtion tai niissä sijaitsevan organisaation välistä toimintaa (Siekinen 2013, 11). Tehokas kansainvälisen liikkuvuuden strategia ja toteutus on keskeinen osatekijä organisaation tehokkuuden ja suorituskyvyn kannalta (HBR Analytic Services 2014, 1). Kansainvälisellä liikkuvuudella tavoitellaan monia hyötyjä, joita on listattu taulukkoon 1. Hyötyjä voidaan tarkastella esimerkiksi työntekijän näkökulmasta tai organisaation taloudellisesta näkökulmasta, mutta tällainen luokittelu ei ole poissulkeva, sillä sekä työntekijä että organisaatio hyötyvät samoista asioista (HBR Analytic Services 2014, 1-12).

Taulukko 1. Esimerkkejä kansainvälisen liikkuvuuden moninaisista hyödyistä (mukaillen HBR Analytic Services 2014, 1-12)

Hyöty työntekijän näkökulmasta	Hyöty taloudellisesta näkökulmasta
Uuden osaamisen hankkiminen	Liikevaihdon kasvu
Osaamisen kehittäminen	Tuloksen kasvu
Sitoutuneisuuden kasvu	Uuden liiketoiminnan vienti markkinoille
Seuraajien kouluttaminen	Laajentuminen uusille markkinoille
Urakehityksen tukeminen	Toimintamallin yhdenmukaistaminen
Osaamisen ja tiedonsiirron tehostuminen	Yrityskulttuurin edistäminen
Eri kulttuurien ymmärrys lisääntyy	Monimuotoisuuden kasvu
Päätöksentekokyky kasvaa	Työnantajakuvan kehittyminen
Ongelmanratkaisukyky kehittyy	Kansainvälistyminen
Suhteiden luominen	Verkostoituminen

Kansainvälisen liikkuvuuden avulla pyritään muun muassa tehostamaan liikevaihdon kasvua, parantamaan tulosta ja työntekijöiden sitoutuneisuutta sekä kehittämään osaamista (Boudreau & Jesuthasan 2011, 151; HBR Analytic Services 2014, 1). Kansainvälinen liikkuvuus on tehokas keino kerryttää organisaatioon kansainvälisen toiminnan edellyttämää omaamispääomaa ja edistää organisaation kansainvälistymistä. Kansainvälistymisellä tarkoitetaan toimintaa, jolla kansainvälinen toiminta muuttuu osaksi organisaation normaalia toimintaa. Kansainvälinen toiminta edellyttää organisaatiolta suunnitelmallisuutta sekä kohdemaiden toimintatapojen, kulttuurien ja arvojen tuntemista (Yrittäjät 2020).

Kansainväliseen liikkuvuuteen liittyy monia haasteita ja riskejä (taulukko 2). Tällaisia ovat muun muassa liikkuvuudesta syntyvät korkeat kulut, vaikeus arvioida liikkuvuuteen tehdyn investoinnin kannattavuutta ja liikkuvuudelle asetettujen tavoitteiden toteutumista. Kansainvälisen liikkuvuuden seurauksena organisaatioon saattaa syntyä osaamisvajetta. Haasteena voi olla myös kansainvälisen liikkuvuuden omistajuuden puute korkeimmassa johdossa. Kansainvälisissä organisaatioissa voi myös olla kustannustehokkaampaa palkata henkilö paikan päältä kuin lähettää työntekijä ulkomaankomennukselle suorittamaan tehtävää. (HBR Analytic Services 2014, 2-7.)

On tärkeää, että organisaatio tiedostaa kansainväliseen liikkuvuuteen liittyvät riskit sekä pyrkii aktiivisesti ennakoimaan ja minimoimaan niiden vaikutusta. Kohdemaan lainsäädäntö, kulttuuri ja toimintatavat tulee tuntea, jotta ulkomaankomennuksilla vältytään ongelmilta. Kaikkia riskejä on kuitenkin mahdotonta ennakoida, kuten kevään 2020 aikana levinnyt koronaviruspandemia osoitti. Kansainvälinen toiminta edellyttää organisaatiolta valmiutta muun muassa käynnistää tarvittaessa nopea kotiuttamisprosessi ulkomailla työskentelevän henkilöstön sekä heidän perheidensä terveyden ja turvallisuuden varmistamiseksi.

Kansainväliseen liikkuvuuden toteuttamiseen liittyy paljon hallinnollisia järjestelyitä, joihin organisaatiot käyttävät sekä omia että ulkopuolisilta palveluntarjoajilta ostettuja resursseja. Tyypillisesti suuremmissa organisaatioissa henkilöstöhallinto koordinoi kansainväliseen liikkuvuuteen liittyviä järjestelyjä. Kansainvälisestä liikkuvuuden parissa työskentelevä henkilöstöammattilainen laskee budjettiarviot liiketoimintayksiköiltä saamiensa tietojen perusteella. Organisaatioiden välisessä liikkuvuudessa on tärkeää huolehtia myös siitä, että sopimusasiat kohdeorganisaatioiden ja ulkomaankomennuksille lähtevien työntekijöiden kanssa tulevat oikeaoppisesti hoidettua. Henkilöstöhallinnon ja liiketoiminnan puolella työskentelevien työntekijöiden lisäksi lakiasioihin erikoistuneiden työntekijöiden panostus voi olla tarpeen sopimusneuvotteluissa. Verotukseen ja sosiaaliturvaan liittyvät selvitykset ja järjestelyt kasvattavat kansainvälisestä liikkuvuudesta syntyviä kuluja matka-

ja asumiskulujen lisäksi. Kansainvälisen liikkuvuuden yhteydessä on huomioitava myös työntekijöille maksettavat kompensatiot, kuten ulkomaan päivärahat. Henkilöstöhallinto voi tarjota komennuksille lähteville myös kieli- ja kulttuurivalmennusta tai muuta ulkomaankomennuksiin liittyvää perehdytystä (Viitala 2014, 231). Usein henkilöstöammattilainen seuraa ja tiedottaa esimiesten ohella komennuksella olevia esimerkiksi organisaatiossa tapahtuvista ajankohtaisista asioista. Suomeen ulkomailta rekrytoitu työntekijä voi olla oikeutettu myös henkilöstöhallinnon kautta järjestettäviin palveluihin, kuten kulttuuri- ja kielivalmennukseen sekä asunnonhakupalveluun. Kaiken kaikkiaan kansainvälinen liikkuvuus vaatii organisaatioilta merkittävää panostusta, joten myös liikkuvuudesta syntyviä hyötyjä on syytä arvioida huolella.

Taulukko 2. Esimerkkejä kansainväliseen liikkuvuuteen liittyvistä haasteista (mukailen HBR Analytic Services 2014, 1-12)

Haaste työntekijän näkökulmasta	Haaste taloudellisesta näkökulmasta
Järjestelyihin, esim. puolison työhön ja lasten koulunkäyntiin liittyvät haasteet	Uuden osaajan rekrytointi paikkaamaan syntynyttä osaamisvajetta
Uuteen toimintaympäristöön ja kulttuuriin sopeutuminen	Liikkuvuudesta aiheutuvat kulut: matkustus, asuminen, veroneuvonta ja verotus, työntekijälle maksettavat kompensatiot
Vaikeus määrittää liikkuvuudelle tavoitteita	Liikkuvuuteen tehdyn investoinnin kannattavuuden arviointi haastavaa
Liikkuvuuden omistajuuden puute	Liikkuvuudelle asetettujen tavoitteiden seuranta haastavaa
Prosessit voivat olla monimutkaiset ja sekavasti hallinnoitu	Järjestelyt vaativat resursseja ja usein myös ulkopuolisten palveluiden ostoa
Pandemia tai jokin muu helposti leviävä vakava sairaus, epävakaa poliittinen tilanne ja konfliktit	Kotiuttaminen on kallista eikä esimerkiksi kaikkia asumiseen tai matkustukseen liittyviä käyttämättömiä kuluja ole aina mahdollista saada takaisin. Liikkuvuudelle asetetut tavoitteet jäävät saavuttamatta.

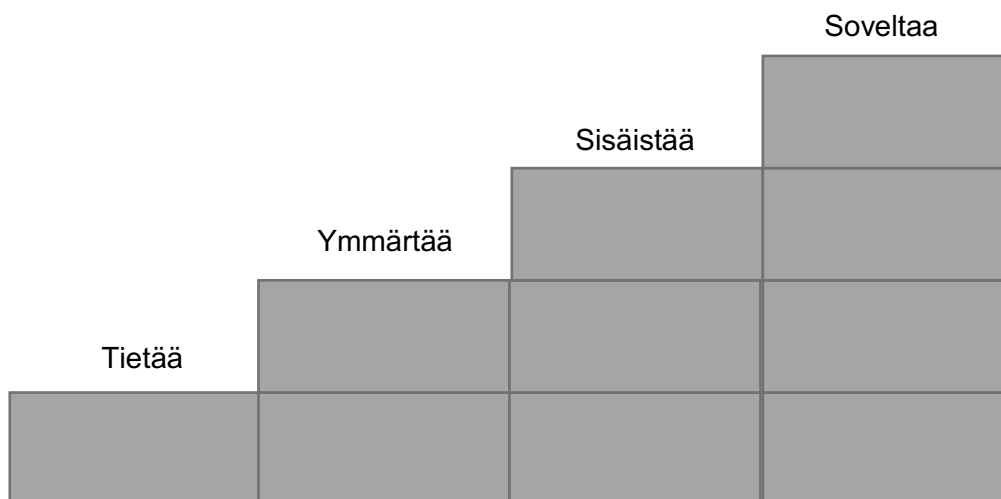
Yleisin organisaation liikkuvuusstrategian toteuttamiseen liittyvä haaste on liiketoimintayksiköiden tekemät äkinäiset päätökset (HBR Analytic Services 2014, 7). Mikäli liiketoiminta-alueet haluavat saada liikkuvuusjärjestelyt vain nopeasti ja edullisesti suoritettua, organisaatiossa paras mahdollinen liikkuvuudesta syntyvä hyöty voi jäädä saamatta (HBR Analytic Services 2014, 6). Tämä riski toteutuu, mikäli esimerkiksi liikkuvuuteen liittyvät päätökset tehdään liiketoiminta-alueilla ennen kuin kansainvälisestä liikkuvuudesta vastaavat tahot organisaatiossa ovat tietoisia suunnitelmista. Tällöin päätökset tehdään

yksikkötasolla ilman budjettiarvioita, jolloin ei ole arvioitu liikkuvuudesta syntyviä hyötyjä suhteessa syntyviin kustannuksiin, mikä lisää riskiä, että organisaation kannalta liikkuvuuteen tehty investointi ei tuota parhaalla mahdollisella tavalla.

2.2 Osaamisen kehittäminen ja HR-tietojärjestelmät

Työntekijöiden osaamisella sekä osaamisen johtamisella, joka kattaa muun muassa osaamisen hyödyntämisen, vaalimisen, kehittämisen ja hankinnan, on tärkeä merkitys organisaation kilpailukyvyn kannalta (Viitala 2014, 138). Työelämän muuttuessa yhä enemmän suorituskeskeisestä työstä tietointensiiviseen asiantuntijatyöhön työntekijöiltä edellytetään itsensä johtamisen taitoa ja johdolta valmentavaa otetta, jonka tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen (Ristikangas & Grünbaum 2016, 27-28). Osaamisen kehittymisen nopeus on tunnustettu keskeiseksi tekijäksi, joka määrittää organisaatioiden menestymismahdollisuudet tulevaisuudessa, joten organisaatioon kannattaa pyrkiä luomaan jatkuvan oppisen kulttuuri, jossa halutaan oppia ja myös antaa osaaminen työnantajan käyttöön (Kamensky 2014, 182).

Osaamisen johtamisen keskiössä on yksilön oppiminen ja osaamisen ymmärtäminen (Viitala 2014, 138). Oppimisen ajatellaan tapahtuvan portaittain (kuvio 1). Ensimmäisissä vaiheissa tietoa hankitaan, jonka jälkeen tietoa pyritään ymmärtämään. Vasta sitten, kun tieto on ymmärretty ja sisäistetty, tietoa pystytään myös soveltamaan. (Kamensky 2015, luku 4.7.)



Kuvio 1. Oppimisen portaat (mukaillen Kamensky 2015, luku 4.7)

Tietämisestä kykyyn soveltaa tietoa voi kulua pitkäkin aika, joten osaamisen kehittäminen vaatii sitoutuneisuutta sekä yksilöiltä että organisaatioilta. Osaamisen johtamisessa on tärkeää huomioida myös työntekijöiden työhyvinvointi tarjoamalla oppimismahdollisuuksien

lisäksi tarvittava aika oppimiselle sekä tuki toimintojen sujumisen varmistamiseksi oppimisen aikana (Viitala 2014, 185).

Organisaation toiminnan ja kilpailukyvyn kannalta on tärkeää, että työntekijöiden osaaminen ja osaamisen kehittäminen liitetään organisaation päämääriin. Tämä strategian jalkautuminen tapahtuu usein kehitys- ja tavoitekeskusteluissa. Menestyksekkäs osaamisen johtaminen näkyy organisaatiossa esimerkiksi edistyksellisinä toimintatapoina, uusina innovaatioina sekä lopulta myös parantuneena taloudellisena tuloksena (Viitala 2014, 138).

Menestyvän ja kestävä liiketoiminnan kannalta keskeisiä mittareita ovat erinomaiset johtajat ja sitoutuneet työntekijät (Boudreau & Jesuthasan 2011, 109). Tätä havaintoa tukee myös Suomessa toteutettu tutkimus, jossa analysoitiin laajaa aineistoa yhdeksän vuoden seurantajaksolta ja havaittiin, että yritykset, joissa vallitsi hyvät johtamiskäytännöt, olivat merkittävästi (5 - 8 %) kannattavampia kuin yritykset, joissa johtamiskäytänteet olivat puutteellisia (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2018, 7). Lisäksi tutkimuksen tulokset osoittivat, että uudistumishakuiset yritykset ovat kannattavampia kuin vain nykyisen toimintansa säilyttämiseen keskittyvät yritykset (Aura ym. 2018, 9).

Jatkuvuuden kannalta panostukset henkilöstön tietotaitoon ja uudistumiseen voivat olla merkityksellisempiä kuin taloudellisen tuloksen paraneminen lyhyellä aikavälillä. On havaittu, että taloudellinen menestys tai laadukkaat tuotteet ja palvelut eivät toimi nykypäivänä organisaatioiden menestyksen ja houkuttelevuuden mittareina. Organisaation sosiaalisella vastuulla, jolla tarkoitetaan tapaa, jolla organisaatio kohtelee työntekijöitään ja muita sidosryhmiään sekä organisaation toiminnan vaikutusta yhteiskuntaan, on yhä suurempi merkitys organisaation menestymisedellytysten kannalta. (Agarwal, Bersin, Lahiri, Schwartz & Volini 28.3.2018). Hyvät suhteet sidosryhmiin lisäävät organisaation sosiaalista pääomaa, jota on vaikeaa kopioida tai siirtää. Luottamus mahdollistaa oleellisen tiedon siirtymisen tehostaen oppimista, yhteistyön edellytyksiä ja joustavuutta, parantaen samalla organisaation myös kilpailukykyä. (Viitala 2014, 140.)

Nykypäivänä on yleistä, että työntekijät suhtautuvat työhön projektiluontoisesti ja odottavat työn tarjoavan mielenkiintoisia kokemuksia (Agarwal ym. 28.3.2018). Työpaikoilla on käynnissä muutos, jossa organisaatiot palkitsevat työntekijöitään tarjoamalla heille merkityksellisiä työ- ja oppimismahdollisuuksia (Volini ym. 11.4.2019). Tällä tavoin organisaatio voi kilpailla parhaista osaajista ja saada tarvitsemaansa työvoimaa. Tämä käynnistynyt muutos edellyttää, että henkilöstöhallinto yhdessä esimiesten kanssa suunnittelee työntekijöille sopivia työtehtäviä ja pyrkii näin varmistamaan, että organisaatiolla on käytettä-

vissä tarvittava työvoima ja osaaminen tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi vuorovaikutussuhteiden on oltava kunnossa, jotta työntekijöiden toiveet ja tarpeet tulevat esimiesten ja henkilöstöhallinnon tietoon.

Henkilöstöhallinto on nykyisin useissa organisaatioissa strateginen kumppani, jonka tehtävänä on tuottaa organisaatiolle toiminnallaan lisäarvoa. Henkilöstöhallinto vaikuttaa esihenkilöiden tapaan ajatella ja siten koko organisaation toimintatapaan, kulttuuriin (Boudreau & Jesuthasan 2011, 210). Henkilöstöhallinto kouluttaa esihenkilöitä muun muassa erilaisten valmennus- ja mentorointiohjelmien avulla (Viitala 2014, 155-156).

Esihenkilöiden tehtävänä on puolestaan kasvattaa tiimensä jäsenistä osaavampia ja yhteistyökykyisiä työntekijöitä, jotka haluavat saavuttaa tai jopa ylittää yhteisesti määritellyt tavoitteet. Valmentava johtajuus, jossa esihenkilö käyttää tietoisesti eri rooleja, soveltuu hyvin tähän tarkoitukseen. Ensimmäisessä roolissaan esihenkilö toimii johtajana näyttäen suuntaa ja ohjaten tiimiä toimimaan tavoitteiden mukaisesti itse esimerkkinä toimien. Toisessa roolissaan esihenkilö toimii managerina, joka huolehtii hallinnollisista tehtävistä ja siitä, että ihmiset tekevät oikeita asioita. Kolmannessa roolissaan esihenkilö toimii valmentajana, oivalluttaen johdettaviaan ajattelemaan itsenäisesti. (Ristikangas & Grünbaum 2016, 26-27.)

Osaaminen voi siirtyä myös johdettavalta esihenkilölle, mikäli työntekijällä on rohkeutta ja halua kouluttaa esihenkilöään ja esihenkilöllä tarvittavaa tahtoa ja nöyryyttä ottaa tietoa vastaan. Lisäksi osaaminen voi siirtyä työntekijältä toiselle tiimien ja organisaatioiden sisällä sekä myös tiimien ja organisaatioiden välillä. Organisaatioiden kannattaakin pyrkiä luomaan tapoja, joilla osaamista voidaan siirtää esimerkiksi eri toimintojen, työnkuvien ja projektien välillä (Volini ym. 11.4.2019).

Organisaation oppiminen riippuu vuorovaikutuksesta ja siitä, miten tietoa jaetaan ja vastaanotetaan. Psykologinen sopimus, työntekijän ja työnantajan välinen vapaaehtoinen henkinen sopimus, on hyvä perusta työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi organisaation tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisesti sekä tavoitellulle aktiiviselle tiedonsiirrolle (Manka & Manka 2016, 55-88; Viitala 2014, 15).

Henkilöstöjohtamisen järjestelmät tukevat osaamisen kehittämistä ja tiedonsiirtoa (Viitala 2014, 142). Monet henkilöstöjohtamisen järjestelmät, kuten Workday, Osaava ja SAP SuccessFactors mahdollistavat sujuvan tiedonsiirron esimiesten ja työntekijöiden välillä (Osaava 2020; SAP 2020; Workday 2019). Osaamisen johtamisen edellytyksenä on, että tulevaisuuden osaamistarpeet ovat joko tiedossa tai ne selvitetään (Manka & Manka

2016, 88-89). Organisaatiossa olevan osaamisen kartoittamisessa ja tulevaisuuden osaamistarpeiden identifioinnissa ja koulutusohjelmien suunnittelussa on mahdollista hyödyntää edistyneitä henkilöstöjohtamisen järjestelmiä. Nykyaikana soveltuva työkokemus tai koulutus ei kuitenkaan takaa pääsyä tietynlaisiin työtehtäviin eikä selkeää polkua tiettyyn työtehtävään välttämättä ole, vaan samaa työtehtävää tekevien ihmisten työ- ja koulutus-historia voi olla täysin erilainen (Ek-Petroff 1.6.2020).

Kehittyneiden olemassa olevaa tietoa ja tekoälyä hyödyntävien henkilöstöjohtamisen järjestelmien ansiosta henkilöstöammattilaiset voivat tulevaisuudessa keskittyä yhä enenevässä määrin strategisempiin tehtäviin. HR-analytiikan avulla olemassa olevasta tiedosta voidaan oppia, tehdä johtopäätöksiä ja ennakoida tulevaa (van Vulpen 16.6.2016). Osaamisen johtaminen HR-analytiikkaa hyödyntäen edellyttää henkilöstöammattilaisilta halua ja taitoa hyödyntää uusinta teknologiaa sekä kehittää liiketoimintaymmärrystä. Organisaatioilta vaaditaan panostusta kehittyneisiin ja luotettaviin järjestelmiin sekä prosesseihin, jotta henkilöstövoimavarat saadaan organisaatioiden prioriteettien ja tavoitteiden mukaisesti parhaaseen mahdolliseen käyttöön (Viitala 2014, 22).

2.3 Kansainvälinen liikkuvuus osaamisen kehittämisen keinona

Korkea osaamistaso on edellytys koko yhteiskunnan taloudelliselle menestykselle ja kilpailukyvyllä (Kauppakamari 2019, 8). Elinikäinen oppiminen, jatkuva osaamisen kehittäminen, on sekä mahdollisuus että haaste yhteiskunnalle, johon on tartuttava hyvinvointiyhteiskunnan säilyttämiseksi (Sitra 2019, 2). Globalisaatio, digitalisaatio, automaatio, tekoäly ja robotiikka muuttavat vauhdilla osaamisvaatimuksia, joten kouluttautuminen ja osaamisen kehittäminen on tärkeää paitsi nuorille, myös työelämässä oleville aikuisille (Sitra 2019, 2). Myös monet tutkimuksen ja yritystoiminnan rahoittajat tukevat kansainvälisyyttä, jonka tiedetään edistävän osaamisen uudistumista ja tutkimuksen laatua sekä vauhdittavan kasvua ja tuotekehitystä (Business Finland 2020 ; Euroopan komissio 2020; Kokko ym. 2020, 10; Suomen akatemia 2020). Laajan kyselytutkimuksen tulosten perusteella keskimäärin 65 % eri toimialojen yrityksistä hyödyntää liikkuvuutta henkilöstönsä kehittämisessä (Mercer 2019, 24).

Kolme yleisintä kansainvälisten liikkuvuusohjelmien tavoitetta ovat kasvu uusilla markkinoilla, seuraajien kehittäminen ja yrityskulttuurin edistäminen. Muita tavoitteita ovat muun muassa monimuotoisuuden lisääminen ja johtajien koulutus. (HBR Analytic Services 2014, 10.) Osaamisen kehittäminen liittyy keskeisesti kaikkiin näihin tavoitteisiin.

Kansainvälisillä liikkuvuusohjelmilla tavoitellaan usein markkinoiden kasvua, mikä lisää mahdollisuutta harjoittaa tuloksellista liiketoimintaa. Globaali toimintaympäristö edellyttää, että osaajia on mahdollista siirtää paikasta toiseen asiakastarpeiden perusteella. (HBR Analytic Services 2014, 14). Liikkuvuuden tarpeen arvellaan monessa organisaatiossa kasvavan tulevina vuosina kehittyville markkinoille laajentumisen yhteydessä (HBR Analytic Services 2014, 14). Ulkomaankomennukselle lähteviltä henkilöiltä edellytetään kielitaitoa ja kiinnostusta työskennellä vieraassa kulttuurissa, sopeutuvuutta ja määrätietoisuutta, jotta tavoitteisiin päästään mahdollisista eteen tulevista haasteista huolimatta. Kansainvälinen liikkuvuus kehittää organisaation kansainvälistä osaamispääomaa (ECA International 2010).

Kansainvälisen liikkuvuus on tehokas keino edistää organisaatioiden välistä yhteistyötä. Globalisaation myötä organisaatioiden välisten suhteiden on ennustettu yhä syvenevän ja keskinäisriippuvuuden kasvavan (PwC 2010, 11; Sitra 2019, 13). Kun työntekijät liikkuvat ja verkostoituvat, organisaatio hyötyy tiedonsiirrosta, uusista avautuvista yhteistyöideoista sekä kulttuurien vaihdosta (Caligiuni ym. 2010, 91-93). Kansainvälisyys Kansainvälisen liikkuvuuden avulla organisaatio voi myös yhdenmukaistaa arvojaan ja liiketoimintamalliaan eri maissa toimivien yksiköiden välillä ja samalla vahvistaa globaalia työnantajakuvaa (HBR Analytic Services 2014, 12). Myös yritysten yhteenliittymät ja yritysostot lisäävät kansainvälisen liikkuvuuden tarvetta muun muassa osaamisen siirtämiseksi eri maissa toimivien yksikköjen välillä.

Kansainvälinen liikkuvuus nähdään tärkeänä osana tulevien johtajien ja kyvykkyyksien, organisaation lahjakkaimpien työntekijöiden koulutusta. Suurissa kansainvälisissä organisaatioissa johtohenkilöstön seuraajasuunnittelussa käytetään kansainvälistä liikkuvuutta osana kehittämistoimintoja (HBR Analytic Services 2014, 10). Ulkomaankomennuksen kautta kehittyvä osaaminen voi edistää esimerkiksi keskijohdossa toimivan henkilön siirtymistä vaativampiin johtajatehtäviin. Vaihto-ohjelmien kautta lahjakkaille työntekijöille tarjotaan mahdollisuus lähteä esimerkiksi toiseen organisaatioon kehittämään osaamistaan. Tällöin työnantajan tavoitteena on, että kyvykkään työntekijän täysi potentiaali saadaan mahdollisimman varhain työnantajan käyttöön (Boudreau & Jesuthasan 2011, 151-152).

Organisaatiossa kansainvälinen liikkuvuus voi olla yksi keino houkutella ja sitouttaa osaajia. Haasteet, eri kulttuurit ja kansainväliset kokemukset kiinnostavat usein lahjakkaita työntekijöitä (HBR Analytic Services 2014, 10). On arvioitu, että kilpailu kansainvälisistä osaajista kovenee (PwC 2010, 4). Vaikka kansainvälinen liikkuvuus voi aiheuttaa organisaatioon osaamisvajeen lahjakkaan työntekijän lähtiessä ulkomaankomennukselle, kansainvälisen liikkuvuuden avulla on mahdollista myös paikata osaamisaukkoja rekrytoimalla

uusia työntekijöitä ulkomailta. Henkilöstölle liikkuvuus tarjoaa mahdollisuuden hyödyntää ja kehittää osaamistaan siellä, missä sille on kysyntää ja missä se on tarkoituksenmukaisinta.

Monimuotoisuus eli diversiteetti on kansainvälisessä toiminnassa merkittävä etu, joten organisaatiot voivat seurata monimuotoisuuden kehittymistä yhtenä organisaatiotason mittarina. Vaikka homogeenisen työyhteisön johtaminen voi tasaisessa toimintaympäristössä olla helpompaa kuin heterogeenisen työyhteisön johtaminen, monimuotoinen työyhteisö on kestävän tuloksen kannalta parempi vaihtoehto (Lahti 2008, 117-120). Monimuotoinen työyhteisö koostuu ihmisistä, joilla on erilaisia kykyjä, ominaisuuksia ja kokemuksia, mikä mahdollistaa monipuolisemman toiminnan ja edistää innovatiivisuutta (Bourke & Dillon 22.1.2018). Tällainen työyhteisö huomaa toimintaympäristössä ilmenevät heikot signaalit, uhat ja mahdollisuudet paremmin kuin homogeeninen työyhteisö (Lahti 2008, 116). Monimuotoisuuden on havaittu edistävän luovuutta ja tekevän työyhteisöstä mielenkiintoisen, mikä lisää sekä organisaation taloudellisia menestymismahdollisuuksia että työntekijöiden yhteenkuuluvuutta ja sitoutuneisuutta (Lahti 2008, 116).

Esihenkilöiden koulutus on tärkeää, jotta he osaavat johtaa monimuotoista työyhteisöä niin, että työntekijät voivat hyvin ja monimuotoisuudesta syntyvät hyödyt saadaan organisaation käyttöön (Bourke & Dillon 22.1.2018). Organisaation monimuotoisuudesta huolehtiminen on osa sosiaalista ja eettistä yhteiskuntavastuuta, jolla on yhä suurempi merkitys muun muassa uusien työntekijöiden rekrytoitaessa (Agarwal ym. 28.3.2018).

3 Tuloksellisuuden arviointi

Tuloksellisuus on yläkäsite, joka kattaa tuottavuuden, vaikuttavuuden, laadun, kustannusvaikuttavuuden, tehokkuuden sekä työelämän laadun (Valtiovarainministeriö 2014, 41). Inhimilliseen pääomaan tehtyjä investointeja, kuten esimerkiksi ulkomaankomennusten tuloksellisuutta ei aina arvioida, jolloin riskinä on, että organisaatiot eivät myöskään hyödynnä ulkomaankomennuksen aikana hankittua uutta osaamista (ECA International 5.5.2010). Kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arvioinnissa voidaan käyttää apuna inhimillisten projektien tuloksellisuuden arviointitapoja.

3.1 Inhimillisen pääoman projektien arviointi

Ihmisiin tehtyä panostusta, esimerkiksi kouluttamista, kutsutaan inhimilliseen pääomaan tehdyksi investoinniksi. Inhimilliseen pääomaan tehty investointi kasvattaa henkilöstötuottavuutta, mikä on aineetonta pääomaa eli osaamispääomaa. Panostukset osaamisen kehittämiseen ovat investointeja yhteiskunnan uudistumiskykyyn ja menestykseen (Sitra 2019, 4). Ihmiset ovat usein organisaatioiden tärkein voimavara ja heidän osaamisensa merkittävin kilpailuedun lähde (Viitala 2014, 9).

Henkilöstötuottavuus koostuu motivaatiosta, osaamisesta ja työkyvystä, sekä niihin vaikuttavista tekijöistä, kuten sitoutumisesta, työn hallinnasta ja johtamisesta. Asiantuntijatyössä esimerkiksi työn imuun tehdyillä panostuksilla on havaittu olevan suuri vaikutus työn tuloksellisuuteen (Manka & Manka 2016, 41). Henkilöstötuottavuuden ja hyvän työilmapiirin välillä on myös positiivinen riippuvuus (Piili 2006, 61). On osoitettu, että henkilöstötuottavuudella ja sen osa-alueilla on myös positiivinen vaikutus asiakastytyväisyyteen sekä yrityksen taloudelliseen tulokseen. Näiden tulosten pohjalta on yllättävää, henkilöstötuottavuuden johtamisen on osoitettu olevan yhä puutteellista (Aura ym. 2018, 8-9).

Inhimillisen pääoman projektien arviointi on mahdollista ja kannattavaa. Aineettoman pääoman kehittämisellä, jolla tarkoitetaan työntekijöiden ja toimintatapojen kehittämistä, on arvioitu olevan jopa 50–90 % vaikutus organisaation tulokseen (Manka & Manka 2016, 52). Kaikki organisaatiot eivät kuitenkaan kiinnitä huomiota inhimilliseen pääomaan tehtyjen investointeihin liittyvään tietojen keräämiseen, läpikäyntiin ja analysointiin. Usein inhimilliseen pääomaan tehtyjen panostusten tuloksina kerrotaan anekdootteja, lyhyitä mielenkiintoisia tarinoita, joilla pyritään osoittamaan investoinnin kannattavuus tai tulokset katoavat ”mustaan aukkoon”, jossa vain investoitu raha katoaa (Massy & Harrison 2014, 25). Tämä voidaan välttää asettamalla investoinnille tavoitteet, joiden toteutumista seuramalla ja raportoimalla voidaan arvioida investoinnista syntyvää hyötyä.

Inhimilliseen pääomaan tehdyn investoinnin kannattavuutta ei kuitenkaan ole helppoa mitata hyvin (Massy & Harrison 2014, 11). Käytännössä ainoa keino mitata investoinnin tuloksellisuutta on huolellinen suunnittelu, seuranta ja raportointi tuloksista (Massy & Harrison 2014, 1). Ennen inhimilliseen pääomaan investointia tulee ymmärtää, miksi investointi on tärkeä ja mitä sillä halutaan saavuttaa (Massy & Harrison 2014, 25). Investoinnille on asetettava tavoitteet, joten inhimillisen pääoman aloitteiden suunnittelijoiden tulee ymmärtää organisaation liiketoimintaa sekä toimintaympäristöä. Tuottavuuden arvioimiseksi investointiin käytetty kokonaishinta ja saatu hyöty tulisi pystyä mittaamaan ja raportoimaan (Massy & Harrison 2014, 3).

Organisaation tavoitteet ja seurannassa käytettävät mittarit tulee luoda reilun ja avoimen keskustelun pohjalta. Jotta organisaation tavoitteet voivat toteutua, ne tulee jalkauttaa organisaation toimintaan. Tämä tapahtuu johtoryhmien ja esihenkilöiden välityksellä edeten aina yksilötasolle, esimerkiksi kehityskeskusteluihin, joissa asetetaan yksilötavoitteet. (Kamensky 2014, luku 10.4.)

Suorituksen ohjaus on tavoitteiden asettamisessa perusta. Suorituksen johtamisen tarkoituksena on tukea työntekijöitä työssään, ei vain työntekijöiden kontrollointi (Leopold & Harris 2009, 204). Tavoitteen asettamisessa tulisi huomioida ainakin seuraavat kolme asiaa. Ensimmäiseksi on arvioitava, kannustaako tavoite työntekijöitä parempaan suoriutumiseen. Toiseksi on hyvä arvioida, kuinka tasapuolinen ja avoin tavoitteen asettamisen yhteydessä käyty keskustelu on ollut työntekijän ja esimiehen välillä. Kolmanneksi on arvioitava kuinka kykeneviä ihmiset ovat asettamaan sopivia tavoitteita. (Leopold & Harris 2009, 202.)

Jotta tavoitteiden asettamisesta on hyötyä, niiden toteutumista tulee seurata. Mittarit helpottavat tavoitteiden toteutumisen seurantaa. Kuitenkaan mittarit itsessään eivät ole pääasia, vaan ne toimivat apuvälineinä kohti haluttua toimintatapaa ja tavoitteellista asennetta, tukien organisaation päämäärää. (Boudreau & Jesuthasan 2011, 122; McNulty 2013, 2.)

Kokonaisvaltaisen suorituksen arviointiin on ehdotettu ratkaisuksi mittaristoa, Kaplanin ja Nortonin vuonna 1996 kehittämää tasapainotettua tuloskorttia (Leopold & Harris 2009, 204; Lämsä & Hautala 2005, 16). Tasapainotettu tuloskortti tarkastelee hyötyjä neljästä eri näkökulmasta: osaamis-, asiakas- prosessi- ja talousnäkökulmista (Lämsä & Hautala 2005, 16). Tasapainotettu mittaristo huomioi sekä organisaation pitkän tähtäimen tavoitteet, kuten osaamisen kehittämiseen liittyvät toimet, että lyhyen tähtäimen tavoitteet, ku-

ten taloustilanteen kehittymisen (Leopold & Harris 2009, 204). Toinen ehdotus inhimilliseen pääomaan tehtyjen investointien arviointi on, että käytetään samoja mittareita, joilla organisaatio arvioi muita investointejaan.

Nykypäivänä nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä pärjätäkseen organisaatioiden on kuitenkin oltava ketteriä, mikä edellyttää tavoitteiden tarkastelua ja tarvittaessa niiden muutosta myös seurantakauden aikana (Thoren 2017, 109). Nykyään moderneilla organisaatioilla on käytössä OKR (Objectives and Key Results) -menetelmä, joka on Agile-perusteinen tavoitteiden asetus- ja seurantajärjestelmä (Thoren 2017, 116-122). OKR-menetelmässä jäykät vuositavoitteet on pilkottu konkreettisiin kvartaalitavoitteisiin, mikä mahdollistaa huomattavasti ketterämmän tavan sopeutua liiketoimintaympäristön muutoksiin (Thoren 2017, 109).

Mikäli työntekijät ovat sitoutuneita, käytettyjen mittarien ei tarvitse olla kovin tarkkoja. Joustavien tavoitteiden tarkoituksena on lähinnä ohjata työntekijöitä työssä ja kehittämään itseään tavoitteet huomioiden. Joustavia tavoitteita asettamalla organisaatiossa vältetään noidankehältä, jossa tiukat säännöt ja mittarit johtavat innovatiivisuuden ja luovuuden kaatumiseen, kun työntekijät keskittyvät saavuttamaan hyvin spesifisiä työilleen ennalta asetettuja tavoitteita. (Leopold & Harris 2009, 202.)

Jotta inhimilliseen pääomaan tehdyn investoinnin kannattavuutta voidaan arvioida, tiedon tulee siirtyä tehokkaasti organisaatiossa. Tiedon siirtymisellä organisaatiossa on keskeinen vaikutus organisaation tehokkuudelle. Tiedonsiirtoon vaikuttaa merkittävästi sekä tiedon tuottajien että vastaanottajien motivaatio. (Quigley ym. 2007, 71.) Motivaatioon vaikuttaa useat tekijät, kuten organisaatiossa vallitseva tiedon jakamisen kulttuuri, ihmisten välinen luottamus ja tiedon jakamisesta palkitseminen (Quigley ym. 2007, 74).

Vaikka robotiikka ja tekoäly yhdessä jatkuvasti kehittyvien tietojärjestelmien kanssa tehostavat tiedosta saatavaa hyötyä, tiedon seurantaa, siirtoa ja hyödyntämistä varten organisaation työntekijöillä tulisi olla aikaa ja energiaa välittää ja omaksua tietoa. Näin organisaatioon on mahdollista pystyttää tiedon jakamiseen tarvittava ja uusiutumisen mahdollistava kulttuuri. Organisaation resilienssillä eli sopeutumiskyvyllä tarkoitetaan sekä kykyä toimia uudessa tilanteessa että palautumiskykyä muutoksesta (Leiviskä 2020, 48). Sopeutumiskyky on tärkeää kaikille organisaatiolle mahdollistaen toiminnan ennakoimattomissa tilanteissa, joten tiedon välittämislle ja omaksumiselle on varattava aikaa (Leiviskä 2020, 48-49).

3.2 Kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointi

Hyvä henkilöstöjohtaminen luo perustan tuloksekkaalle kansainväliselle liikkuvuudelle. Työntekijöiden hyvinvointi on edellytys sille, että työntekijöillä on voimavaroja olla avoimia uusille kokemuksille, oppia uutta ja toimia luovasti (Viitala 2014, 140). Tämä on tärkeää erityisesti kansainvälisen liikkuvuuden kohdalla, sillä ulkomaankomennuksen järjestelyt ja lopulta myös uudessa työ- ja elinympäristössä toimiminen vaatii työntekijältä paljon voimavaroja. Henkilöstöjohtamisen oppikirjassa on osuvasti sanottu, että ”oikein kohdennettu, riittävä, osaava, hyvinvoiva ja motivoitunut henkilöstö on tehokkuuden paras tae” (Viitala 2014, 9).

Kansainvälisen liikkuvuuden mahdollisista tärkeistä hyödyistä huolimatta valtaosassa organisaatioita ei keskitytä kansainvälisen liikkuvuuden tarkasteluun eikä kansainväliselle liikkuvuudelle ole määritelty omaa strategiaa, vaan sitä hyödynnetään tarpeen vaatiessa. Aiemman 52 yritykselle suunnatun kyselytutkimuksen tulokset osoittivat, että vain 40 % yrityksissä johto arvioi ulkomaankomennuksista syntyviä kustannuksia ennen toteutus päätöstä ja ainoastaan alle neljännes yrityksistä joko arvioi (4 %) tai yrittää arvioida kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuutta (RES forum 2015, 5 - 11). Vastaavasti tulokset suuremmasta kyselystä, jossa selvitettiin kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointia lähes 700 yrityksessä, osoittivat, että 43 - 61 % yrityksistä ei arvioi liikkuvuuteen tehdyn investoinnin kannattavuutta. Suurimmat syyt, miksi yrityksissä ei arvioidu liikkuvuuden tuloksellisuutta olivat sopivien organisaatiotason mittareiden puute ja se, ettei liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointia pidetty tärkeänä organisaatioissa, joissa sitä ei käytetty strategisena välineenä. (HBR Analytic Services 2014, 1-7.)

Kansainväliselle liikkuvuudelle asetetut tavoitteet ovat hyvin moninaisia komennustyyppistä riippuen, mikä hankaloittaa tuloksellisuuden arviointia. Kansainvälinen liikkuvuus voidaan segmentoida ryhmiin, esimerkiksi liiketoimintatavoitteiden ja osaamisen kehittämiseen liittyvien odotusarvojen perusteella ja näin selkeyttää liikkuvuudelle asetettavien tavoitteiden määrittelyä ja arviointia (kuviokuva 2). Ryhmittely komennustyyppisiin selkeyttää kansainvälisen liikkuvuuden vaikuttavuuden arviointia, sillä odotusarvo on erilainen eri tyyppisissä komennuksissa. (FEM 2017.)

Urakehitystä tukeva omaehtoinen liikkuvuus lähtee komennukselle lähtevän omista tarpeista, jolloin organisaation odotusarvo liikkuvuuden liiketoimintahyödyistä ja osaamisen kehitymisestä organisaation tärkeimmissä toiminnoissa on vähäinen. Tällaisesta liikkuvuudesta organisaatiolle tuleva hyöty voi ilmetä työntekijän hankkimana uutena taitona, joustavampana toimintatyylinä tai viestintätaitojen ja kulttuuriymmärryksen kehittymisenä.

Kansainvälinen liikkuvuus voi kehittää myös komennukselle lähteneen työntekijän itsevarmuutta, päätöksentekokykyä ja määrätietoisuutta, edistäen työntekijän mahdollisuuksia edetä urallaan. (FEM 2017.)



Kuvio 2. Kansainvälisen liikkuvuuden komennustyyppien jaottelu liikkuvuudelle asetettujen odotusten perusteella (mukaiillen FEM 2017)

Osaamisen kehittymiselle asetettu odotusarvo on korkea, kun organisaatiosta lähetetään korkean potentiaalin osaaja ulkomaille. Korkean potentiaalin osaajalla tarkoitetaan henkilöä, joka on identifioitu kyvykkääksi sellaisella toimialueella, jonka organisaatio näkee tulevaisuuden toimintansa kannalta tärkeänä. Tällöin työntekijän osaamiseen panostaminen nähdään kannattavana investointina. Korkean potentiaalin osaajan ulkomaankomennuksen tavoitteena voi olla esimerkiksi parhaiden käytäntöjen oppiminen tai osaamisen siirtäminen. Komennuksen aikana työntekijä kehittää osaamistaan organisaation tavoitteiden mukaisesti ja kasvattaa mahdollisuuksiaan edetä urallaan. Kyvykkyyksiin panostamalla varmistetaan, että organisaatiosta löytyy sopivia työntekijöitä myös tuleviin tarpeisiin. Korkean potentiaalin työntekijöiden kansainvälisen liikkuvuuden avulla voidaan kehittää myös organisaatioiden välisiä suhteita ja verkostoja tärkeänä pidettyjen partnerien kanssa. (FEM 2017.)

Liiketoiminnan näkökulmasta teknisten asiantuntijoiden kansainvälinen liikkuvuus on tuloksekasta, mikäli liikkuvuuden avulla laajennetaan markkinoita, lisätään asiakastytyvyyttä tai kohotetaan organisaation mainetta. Muita tavoitteita teknisten asiantuntijoiden liikkuvuuden tukemiseen voivat olla muun muassa organisaation tärkeimpien toimintojen osaamisaukkojen paikkaus ja kansainvälistyminen. (FEM 2017.)

Strategisissa ulkomaankomennuksissa odotusarvo on korkea sekä osaamisen kehittämisen että liiketoiminnan näkökulmasta. Kansainvälistä liikkuvuutta käytetään keinona, jonka avulla organisaation toiminnan kannalta keskeisiin rooleihin koulutetaan oikeat henkilöt esimerkiksi johtamaan liiketoimintaa ja kasvattamaan keskeisiä markkinoita. Strategisissa ulkomaankomennuksissa organisaatio edellyttää työntekijältä kykyä käyttää osaamistaan eri kulttuureissa ja tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden kasvattaa kokemustaan ja osaamistaan. (FEM 2017.)

Henkilöstöhallinnon strategiat voidaan luokitella karkeasti kahteen ryhmään korkean ja matalan sitoutumisen perusteella, mikä vaikuttaa kaikkiin organisaation toimintatapoihin aina organisaatiokulttuurista työntekijän kehittymismahdollisuuksiin. Korkean sitoutumisen strategialla päästään todennäköisemmin jatkuvaan pitkän tähtäimen menestykseen ja tällaisissa organisaatioissa kulttuuri perustuu jaettuun arvoihin, keskittyy asiakkaisiin ja toiminta on ratkaisukeskeistä. Matalan sitoutumisen organisaatiokulttuuri perustuu puolestaan sääntöihin, keskittyy yksittäisiin tehtäviin ja on autoritääristä. Matalan sitoutumisen kulttuurissa kouluttautuminen kohdistuu johonkin spesifiseen tarkoitukseen, keskittyy kursseihin ja nykyiseen työtehtävään. Korkean sitoutuneisuuden strategiassa työntekijöiden kouluttamisessa keskitytään uraan, jatkuvaan oppimiseen ja taitojen ja osaamisen kehittämiseen. (Leopold & Harris 2009, 30-31.)

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös kansainväliselle liikkuvuudelle asetettaviin tavoitteisiin ja niiden seurantaan. Hyvin suunnitellun kansainvälisen liikkuvuusstrategian ja korkean suorituskyvyn välillä on osoitettu olevan riippuvuutta (HBR Analytic Services 2014, 2). Kuitenkin suuren kansainvälisen yrityksille suunnatun kyselytutkimuksen tulokset osoittavat, että vain noin neljännes yrityksistä hyödyntää liikkuvuutta tietoisesti strategisena keinona kasvattaa liiketoimintaa tai kehittää organisaatiosta löytyvää osaamista (HBR Analytic Services 2014, 1). Tällaisissa strategisesti liikkuvuutta hyödyntävissä organisaatioissa kansainvälinen liikkuvuus nähdään organisaation taloudellisen suorituskyvyn kannalta tärkeänä tekijänä. Organisaatiossa, joissa liikkuvuutta hyödynnettiin strategisesti, tulevaisuuden tarpeet huomioiden, korkein johto keskusteli liikkuvuuteen liittyvistä asioista huomattavasti useammin kuin organisaatioissa, joissa liikkuvuutta toteutettiin lähinnä nykyhetken tarpeiden perusteella (HBR Analytic Services 2014, 4). Strategisen kansainvälisen liikkuvuuden kehittymisen on kuvattu etenevän vaiheittain tilanteeseen, jossa organisaatioon on määritetty mittarit, joilla kansainvälisen liikkuvuuden vaikuttavuutta seurataan (kuvio 3).



Kuvio 3. Strategisen kansainvälisen liikkuvuuden kehittyminen (mukaillen FEM 2017)

Kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointiin on yritetty löytää jo pitkään sopivia mittareita (McNulty 2013, 2). Mittarien toivotaan helpottavan arviointia kannattiko kansainväliseen liikkuvuuteen tehty investointi. On arvioitu, että mikäli liikkuvuuden mittaamiskykyä saadaan kehitettyä, liikkuvuutta opitaan hyödyntämään ennakoitummin organisaatioissa (HBR Analytic Services 2014, 9). Sopivien mittarien määrittäminen ja käyttäminen arvioinnissa on tärkeää, jotta organisaatio hyötyy kerätystä tiedosta. Tämä edellyttää kansainväliselle liikkuvuudelle asetettujen tavoitteiden liittämistä strategiaan, asiakastarpeisiin sekä sijoituksen tuoton arviointia.

Yleisimmät liiketoiminnan mittarit, joita käytetään kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arvioinnissa ovat osaamisen kehittyminen, työntekijöiden sitoutuminen, taloudellinen hyöty, kulut työntekijää kohti, liikevaihto ja monimuotoisuus (taulukko 3). Erityisesti strategisesti kansainvälistä liikkuvuutta hyödyntävissä organisaatioissa liikkuvuuden tuloksellisuutta arvioidaan komennukselle lähtevän urakehityksen, uuden osaamisen, suoritus-ten parantumisen, komennukselle ennakkoon asetettujen tavoitteiden toteutumisen ja kohdeorganisaatioon siirretyn tiedon kautta. Organisaatioissa, joissa liikkuvuutta toteutettiin lähinnä nykyhetken tarpeiden perusteella, liikkuvuuden tuloksellisuuden arvioissa keskityttiin lähinnä taloudellisiin mittareihin. (HBR Analytic Services 2014, 8-9.)

Taulukko 3. Kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arvioinnin strategiset ja taktiset mittarit (mukaillen HBR Analytic Services 2014, 8)

Strategiset mittarit	Taktiset mittarit
Urakehitys	Taloudellinen hyöty
Osaamisen kehittäminen	Projektitavoitteiden toteutuminen
Suoritus-ten parantuminen	
Tavoitteiden toteutuminen	
Tiedon siirtyminen	
Taloudellinen hyöty	

3.3 Opinnäytetyön aiheen ankkuroiminen aikaisempiin tutkimuksiin

Kansainvälisen liikkuvuus on osa henkilöstöhallinnon toimenkuvaa, jossa tarkoituksena on työntekijöiden siirtäminen sujuvasti ja kustannustehokkaasti maasta toiseen. Osaaminen on usein tärkein tekijä, jolla organisaatio ja koko yhteiskunta erottuu kilpailijoistaan (Kaupapakamari 2019, 8; Viitala 2014, 138). Opinnäytetyössä selvitetään, miten kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuutta arvioidaan osaamisen kehittämisen näkökulmasta Suomessa toimivissa organisaatioissa.

Aiemmat kansainväliset tutkimustulokset ovat osoittaneet, että monet organisaatiot hyödyntävät kansainvälistä liikkuvuutta osaamispääomansa kehittämisessä ja kansainvälisen liikkuvuuden kautta tavoitellut hyödyt osaamisen kehittämisen näkökulmasta ovat hyvin moninaisia (HBR Analytic Services 2014, 10; Mercer 2019, 24). Opinnäytetyössä selvitetään, nähdäänkö kansainvälinen liikkuvuus tärkeänä osaamispääoman kehittämisen keinona ja mitkä ovat tärkeimmät kansainvälisen liikkuvuuden kautta tavoitellut hyödyt osaamisen kehittämisen näkökulmasta tarkasteltuna.

Kansainvälisen liikkuvuuden strateginen suunnittelu edistää organisaation suorituskykyä, sillä tällöin kansainvälistä liikkuvuutta käytetään keinona päästä kohti organisaation tavoitteita (HBR Analytic Services 2014, 2). Suuri kansainvälisille yrityksille suunnattu tutkimus osoitti, että vain noin neljännes yrityksistä hyödyntää kansainvälistä liikkuvuutta strategisesti (HBR Analytic Services 2014, 1). Mikäli kansainvälistä liikkuvuutta ei käytetä strategisena välineenä, paras mahdollinen hyöty kansainväliseen liikkuvuuteen tehdystä investoinnista voi jäädä saamatta. Samassa tutkimuksessa havaittiin, että jopa yli puolet yrityksistä ei arvioi liikkuvuuteen tehdyn investoinnin tuloksellisuutta (HBR Analytic Services 2014, 7). Opinnäytetyössä selvitetään, arvioidaanko Suomessa toimivissa organisaatioissa kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuutta.

Kansainvälisen liikkuvuuden segmentoinnin ja organisaatiokulttuurin jaottelusta huolimatta ulkomaankomennusten tuloksellisuuden arviointi esimerkiksi osaamisen kehittämisen näkökulmasta on haastavaa. Suoraviivaisinta olisi, mikäli kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arvioinnissa voisi käyttää samoja mittareita, joita käytetään muita organisaation toimintoja arvioitaessa. Organisaatiotason mittarit ovat kuitenkin usein varsin laajasti määritelty, mikä vaikeuttaa yksittäisten toimien vaikutusten erittelyä. Kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointi voi olla lähinnä numeerista liikkuvuusmäärien seuranta, jolloin laadullinen ymmärrys esimerkiksi kansainvälisen liikkuvuuden avulla kehitetystä osaamisesta jää saavuttamatta. Aiemman kansainvälisen tutkimuksen perusteella suurim-

mat syyt, miksi yrityksissä ei arvioida liikkuvuuden tuloksellisuutta olivat sopivien mittareiden puute ja se, ettei liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointia pidetty tärkeänä organisaatioissa, joissa sitä ei käytetty strategisena välineenä (HBR Analytic Services 2014, 7). Opinnäytetyössä selvitetään, millä mittareilla kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuutta arvioidaan tällä hetkellä Suomessa toimivissa organisaatioissa ja millä mittareilla tutkimukseen osallistuvat arvioivat, että kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuutta tulisi seurata.

Jotta käytettävissä olevilla resursseilla saadaan enemmän tulosta, kansainvälisen liikkuvuuden parissa toimivien henkilöstöammattilaisten työtehtäviin liittyviä rutiinitehtäviä on automatisoitava. Opinnäytetyössä selvitetään, minkälaisia automatisoituja toimintatapoja ja tietojärjestelmiä kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arvioinnissa käytetään. Koottavan tiedon pohjalta voidaan oppia eri organisaatioiden parhaista käytännöistä ja näin tehostaa kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointiin kehitettäviä toimintatapoja.

Perinteisesti henkilöstöhallinnossa kansainvälisen liikkuvuuden ja osaamisen kehittämisen toiminnot on erillisiä, mutta nykyisin erityisesti sellaisissa organisaatioissa, joissa henkilöstöhallinnolla on strateginen rooli, ko. toiminnot tekevät tiiviisti yhteistyötä keskenään (ECA International 2010). Opinnäytetyössä selvitetään, miten osaamisen johtamisessa käytettäviä tietojärjestelmiä hyödynnetään kansainvälisen liikkuvuuden suunnittelussa. Jotta kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arvioinnista on hyötyä, arvioinnista saatavaa tietoa tulee käyttää organisaatiossa. Opinnäytetyössä selvitetään, miten kansainvälisen liikkuvuuden kautta kehitetystä osaamisesta hyödynnetään organisaatioiden toiminnassa.

Henkilöstöhallinnon rooli on muuttumassa organisaatioissa yhä strategisemmaksi, mikä edellyttää henkilöstöammattilaisilta liiketoimintaymmärrystä, kykyä kehittää tarvittaessa organisaation tarpeita vastaavia mittareita sekä halua ja osaamista hyödyntää monipuolisesti teknologiaa. Opinnäytetyön tavoitteena on edistää kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointiprosessin kehitystä selvittämällä ja kuvaamalla nykyisiä arviointikäytäntöjä Suomessa toimivissa organisaatioissa. Ajan tasalla olevaa tietoa organisaatiosta löytyvästä osaamisesta voidaan hyödyntää strategisessa suunnittelussa ja kansainvälistä liikkuvuutta hyödyntää tarkoituksenmukaisesti esimerkiksi osaamisaukkojen paikkaamiseksi, jotta organisaatiosta löytyy myös tulevia tarpeita vastaavaa osaamista.

4 Empiirinen osa

Toimeksiantajana opinnäytetyössä on Teknologian Tutkimuskeskus VTT Oy (VTT). Työn empiirinen osuus toteutettiin monistrategisena sisältäen sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen komponentteja.

4.1 Toimeksiantajan esittely

VTT on pohjoismaiden suurin tutkimuskeskus, jossa tehdään soveltavaa monialaista tutkimusta. Suomen työ- ja elinkeinoministeriön hallinnon alaisuudessa toimiva VTT on valtion omistama voittoa tavoittelematon yhtiö. VTT:llä tehtävän tutkimuksen avulla pyritään tuottamaan lisäarvoa kotimaisille ja kansainvälisille yrityksille ja yhteistyökumppaneille. Lisäarvo voi muodostua uusista tuotteista, tuotantoprosesseista tai palveluista ja näkyy yritysten kilpailukyvyyn ja yhteiskunnan hyvinvoinnin kasvuna. On arvioitu, että lähes kolmannes suomalaisista innovaatioista sisältää VTT:n osaamista. VTT seuraa monin tavoin ja mitta-rein toimintansa vaikuttavuutta ja hyötyjä yrityksille ja yhteiskunnalle sekä toteuttaa vuosittain henkilöstötyytyväisyyskyselyn työntekijöiden työhyvinvoinnin kartoittamiseksi. (VTT 2020.)

Korkea osaamistaso on VTT:n toiminnalle välttämätöntä ja henkilöstö on korkeasti koulutettua. Valtaosa (65 %) VTT:n henkilöstöstä koostuu tutkijoista, joista > 30 % on tohtoreita (Downing 29.9.2020). VTT:llä tehtävän tutkimuksen avulla pyritään löytämään ratkaisuja yhdessä yhteistyökumppanien kanssa suuriin globaaleihin haasteisiin, kuten ilmastonmuutokseen, ruuan riittävyyteen ja puhtaan energian tuottoon. (VTT 2020.) Yhteistyö eri aloilla toimivien huippuryhmien kanssa nopeuttaa kehitystyötä ja tarjoaa samalla erinomaisen mahdollisuuden osaamisen kehittämiseen ja verkostoitumiseen. Kansainväliset huippuryhmät työskentelevät eri puolilla maailmaa, joten yhteistyön käynnistäminen tai syventäminen edellyttää monesti kansainvälistä liikkuvuutta.

Ulkomaankomennusten lisäksi toinen kansainvälisen liikkuvuuden kautta syntyvistä hyödyistä VTT:lle on asiantuntijoiden rekrytointi ulkomailta. Tietyillä tutkimusaloilla osaajia ei ole Suomessa tarpeeksi, jolloin rekrytointi ulkomailta on kannattavaa. VTT:llä työskentelee yli 40 maan kansalaisia, mikä tukee myös työyhteisön monimuotoisuutta. (Downing 29.9.2020.)

VTT:llä osaamisen kehittyminen tapahtuu pääasiassa epämuodollisena oppimisena, työ-
sääppimisena sekä toisilta oppimisena. Suurin osa VTT:llä tehtävästä työstä on projekti-

työtä, mikä edellyttää työntekijöiltä jatkuvaa oman osaamisensa kehittämistä. Monipuolisten työtehtävien lisäksi osaaminen kehittyy normaalin kanssakäymisen lomassa, toisilta oppimalla, esimerkiksi yhdessä työskenneltäessä tai mentorointiohjelmien kautta. Muodollisella oppimisella, jolla tarkoitetaan muun muassa valmennuksia, konferensseja sekä johdantamishjelmia, on pienempi merkitys osaamisen kehittämisessä VTT:llä. (Ek-Petroff 1.6.2020.)

VTT:ltä ulkomaille suuntautuva kansainvälinen liikkuvuus on vähentynyt viime vuosina. Ulkomaankomennusten määrän vähenemisen lisäksi keskimääräinen komennusten kesto on lyhentynyt. VTT:llä työskentelevien kasainvälisyudessa on kuitenkin tapahtunut positiivista kehitystä, sillä ulkomaisten työntekijöiden määrä on puolestaan kasvanut viime vuosina. (Downing 29.9.2020.)

Kansainvälisen liikkuvuuden lisäämiseksi VTT:llä käynnistettiin vuonna 2019 strateginen tutkijavaihto-ohjelma, jonka tavoitteena on lisätä kansainvälistä liikkuvuutta erityisesti VTT:n kasvualueilla. Tutkijavaihto-ohjelmaa käynnistettäessä luotiin toimintatavat, joilla pyrittiin lisäämään organisaatiossa tiedonkulkua muun muassa kansainvälisen liikkuvuuden kautta kehitetystä osaamisesta. Tutkijavaihdolle määritettiin ennen vaihdon toteutusta tavoitteet sekä arvioitiin komennuksista syntyvät kustannukset. Liiketoimintayksiköt tekivät päätökset toteutettavista tutkijavaihdoista. Tavoitteiden toteutumista seurattiin vaihdossa olleita tutkijoita haastatteleamalla sekä kyselylomakkeella, joka lähetettiin ohjelmaan osallistuneille ulkomaankomennuksen jälkeen. Tietoisuutta kansainvälisen liikkuvuuden kautta hankitusta osaamisesta pyrittiin lisäämään esimerkiksi VTT:n intranetissä julkaistujen uutiskirjeiden välityksellä. Uutiskirjeissä kuvattiin vaihto-ohjelmaan osallistuneiden tutkijoiden kokemuksia ja kansainvälisestä liikkuvuudesta syntynyttä hyötyä sekä tutkijan että organisaation kannalta.

4.2 Tavoite, ongelma ja kehittämistehtävä

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuutta arvioidaan osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Tähän tutkimuksen pääkysymykseen etsitään vastausta tarkastelemalla kolmea alaongelmaa:

- 1) Nähdäänkö kansainvälinen liikkuvuus hyödyllisenä osaamisen kehittämisen keinona?
- 2) Minkälaisia prosesseja, mittareita ja tietojärjestelmiä organisaatioissa käytetään kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arvioinnissa osaamisen kehittämisen näkökulmasta?
- 3) Miten kansainvälisen liikkuvuuden kautta hankittua tietoa osaamisen kehittämisestä hyödynnetään organisaatiossa?

Jotta kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuutta osaamispääoman kannalta kannattaa tarkastella, kansainvälisen liikkuvuuden tulee olla organisaation toiminnan kannalta tärkeää. Henkilöstöhallinnon rajalliset resurssit rajoittavat tuloksellisuuden arviointiin käytössä olevia mahdollisuuksia, joten parhaiden käytäntöjen oppiminen muilta organisaatioilta voi auttaa toimintatapojen luonnissa. Tietoa osaamisen kehittymisestä ei kannata organisaatiotasolla kerätä, mikäli sitä ei hyödynnetä. Etsimällä vastauksia esitettyihin alkysymyksiin tutkimuksen avulla pyritään saamaan ymmärrystä siitä, miten kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuutta arvioidaan tutkimukseen osallistuneissa Suomessa toimivissa organisaatioissa.

4.3 Menetelmävalinnat perusteluineen

Monistrateginen tutkimusmenetelmä valittiin tutkittavan ongelman perusteella. Monistrategisessa tutkimuksessa määrälliset ja laadulliset menetelmät täydentävät toisiaan (Hirsjärvi & Hurme 2015, 28-35). Tutkimuksen määrällisessä eli kvantitatiivisessa osiossa pyritään löytämään tutkimusongelmaan vastauksia kyselytutkimuksen avulla kerätystä tutkimusaineistosta tilastollisia menetelmiä apuna käyttäen. Tutkimuksen laadullisessa eli kvalitatiivisessa osiossa pyritään syventämään ymmärrystä analysoimalla kyselytutkimuksen vastauksia organisaatiotyypeittäin sekä asiantuntijahaastatteluin.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ei ole tarkoitus tutkia yksittäisiä vastauksia sellaisenaan, vaan osana laajempaa tutkimusaineistoa (Hirsjärvi & Hurme 2015, 25). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tieto ilmoitetaan usein numeerisena ja siinä pyritään osia ja komponentteja tutkimalla yleistykseen (Hirsjärvi & Hurme 2015, 25). Yleistyksen avulla kyselytutkimuksesta saatujen tulosten perusteella pyritään ymmärtämään kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arvioinnin nykytilaa Suomessa toimivissa organisaatioissa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa etsitään usein syysuhteita ja aineiston luokittelu on määritetty ennen tutkimuksen toteutusta (Hirsjärvi & Hurme 2015, 25). Luokittelemalla saadut vastaukset esimerkiksi organisaation koon tai organisaatiotyypin perusteella ryhmiin, alaluokkien välisiä eroja voidaan analysoida, mikäli tutkimusaineisto on tarpeeksi suuri.

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen perustana on induktiivinen prosessi, jossa pyritään löytämään säännönmukaisuuksia yksittäisten vastausten joukosta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa usein käytetty menetelmä on haastattelu ja luokat muotoutuvat vasta tutkimuksen kuluessa ja raportointi on tyypillisesti kuvailevaa (Hirsjärvi & Hurme 2015, 25-26).

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuutta arvioidaan osaamisen kehittämisen näkökulmasta eri organisaatioissa. Monistrateginen

tutkimus valittiin, koska kyseessä oli vain vähän kartoitettu monitahoinen tutkimusaihe. Monistrategisen tutkimuksen avulla voidaan saada lisää erilaisia näkökohtia samaan asiaan (Hirsjärvi & Hurme 2015, 32-35). Työn kvantitatiivisessa osiossa, jossa analysoitiin kyselytutkimuksen vastauksia, yksittäisiä vastauksia ei tutkittu sellaisenaan, vaan osana laajempaa tutkimusaineistoa. Kvalitatiivisten osion avulla pyrittiin taas tutkimaan kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointiin liittyviä käytäntöjä eri tyyppisissä organisaatioissa sekä ymmärtämään syvällisemmin tuloksellisuuden arviointiin liittyviä huomioita, käytäntöjä ja tavoitteita.

Tutkimusaineisto koottiin pääosin kyselytutkimuksen avulla. Kyselytutkimus valittiin menetelmäksi, koska se on tehokas tiedonkeruumenetelmä ja numeeristen tulosten analysointi on mahdollista tilastollisin menetelmin. Onnistuneen kyselylomakkeen kautta saadaan sekä sisällöllistä että tilastollista tietoa (Vehkalahti 2008, 20). Kysymykset kyselylomakkeeseen suunniteltiin huolella, jotta tutkimuskysymyksiin saadaan koottua tarvittava aineisto lomakkeeseen saatujen vastausten perusteella. Kyselytutkimus suunniteltiin niin, että siinä oli sekä avokysymyksiä että strukturoituja vastausvaihtoehtoja.

Lomakkeen mukana lähetetyssä saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksen perustiedot, kuten tutkimuksen tekijä ja tarkoitus ja miten saatuja tuloksia käytetään (Vehkalahti 2008, 47-48). Tutkimukseen osallistujille kerrottiin saatekirjeessä, että kyselytutkimukseen vastaminen tapahtuu nimettömästi. Kyselytutkimukseen työkaluksi valittiin Webropol, sillä ko. selainpohjaisella työkalulla on mahdollista toteuttaa verkkokyselyt anonyymisti (Webropol 2020). Opinnäytetyön tarkoituksena ei ollut tarkastella kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointia osaamisen kehittämisen näkökulmasta yksittäisissä organisaatioissa, vaan pyrkiä muodostamaan laajempi yleiskuva nykytilanteesta, tuloksellisuuden arvioinnissa käytetyistä mittareista, tietojärjestelmistä ja kerätyn tiedon hyödyntämisestä.

Yhteystietoa pyydettiin kyselylomakkeessa ainoastaan niiltä vastaajilta, jotka olivat halukkaita pyydetäessä osallistumaan aiheesta haastatteluun. Haastattelu on määritelty keskusteluksi, jolla on tarkoitus (Hirsjärvi & Hurme 2015, 11). Tutkimushaastattelu on tiedonkeruutapa, jonka avulla kootaan päämäärähakuisesti tietoa suorassa kielellisessä vuorovaikutustilanteessa (Hirsjärvi & Hurme 2015, 34-41). Opinnäytetyöhön liittyvissä haastatteluissa käytettiin puolistrukturoituja haastatteluja eli teemahaastatteluja. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa haastattelija voi käyttää omaa harkintaansa eikä kaikkia kysymyksiä, niiden sanamuotoja, esitysjärjestystä tai vastausvaihtoehtoja ole lyöty ennalta lukkoon (Hirsjärvi & Hurme 2015, 44 - 47). Vuorovaikutteinen teemahaastattelumenetelmä valittiin, koska sen avulla on mahdollista saada syvällisempää ja monipuolisempaa tietoa kuin täysin ennalta laadittujen kysymysten kautta. Haastattelussa haastateltavalla on

mahdollisuus tuoda esiin muun muassa tärkeänä pitämiään asioita sekä asioiden taustalla olevia tekijöitä (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 34). Haastatteluilla voi olla tutkimuksessa myös innoittava ja kuvaileva käyttötarkoitus (Hirsjärvi & Hurme 2015, 32). Opinnäytetyössä haastattelujen avulla pyrittiin syventämään ymmärrystä kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointiin liittyvistä käytännöistä.

Tutkimukseen osallistujat haettiin IHRM (International Human Resource Management) -, FAMO (Finnish Academic Mobility Support) - ja Tulanet (Tutkimuslaitosten yhteenliittymä)-verkostoista sekä kahdesta konsulttiyrityksestä, jotka tarjoavat palveluita kansainväliseen liikkuvuuteen liittyvissä järjestelyissä, joten otos ei ole satunnainen. Tutkimusaineisto koottiin eri organisaatioiden kansainvälisen liikkuvuuden parissa työskenteleviltä henkilöiltä saaduista vastauksista. Kansainvälisen liikkuvuuden parissa työskentelevät henkilöstöammattilaiset valittiin vastaajiksi, sillä he tuntevat kansainväliseen liikkuvuuteen liittyvät prosessit sekä tuloksellisuuden arviointikäytännöt organisaatiossaan.

4.4 Toteutus ja työtapakuvaus

Opinnäytetyössä noudatettiin tutkimuseettisen neuvottelukunnan antamia ohjeita hyvästä tieteellisestä käytännöstä (TENK 2012). Tutkimus käynnistettiin maaliskuussa 2020 teoriaan perehtymisellä, tutkimusongelman määrittelyllä ja tutkimussuunnitelman teolla. Teoriaan perehtymisen ja kirjallisuuskatsauksen luonnostelun ohessa suunniteltiin Webropol-työkalulla kysely tarvittavan tutkimusaineiston keruuta varten. Toimeksiantajan tarpeiden huomiointi varmistettiin lähettämällä kysely kansainvälisestä liikkuvuudesta ja osaamisen kehittämisestä vastaaville toimeksiantajan edustajille VTT:llä sekä keskustelemalla aiheesta heidän kanssaan ennen kyselytutkimuksen käynnistämistä.

Tutkimusaineiston keruu käynnistettiin toukokuun lopussa 2020. Linkki kyselyyn lähetettiin IHRM-, FAMO- ja Tulanet -verkostojen edustajille saatekirjeiden kera. Lisäksi kahdelta Suomessa toimivalta kansainväliseen liikkuvuuteen palveluita tarjoavalta konsulttiyritykseltä pyydettiin osallistumista kyselytutkimukseen. IHRM -klubi koostuu noin 24 ammattilaisesta, jotka työskentelevät eri organisaatioissa kansainvälisen liikkuvuuden parissa (IHRM 2020). FAMO -verkosto koostuu lähinnä suomalaisten yliopistojen kansainvälisen liikkuvuuden parissa työskentelevistä henkilöstöammattilaisista (Downing 29.9.2020). Tulanet-verkosto on kymmenen valtion tutkimuslaitoksen yhteistyöfoorumi (Tulanet 2020). Verkostoihin kuuluvien organisaatioiden kansainvälisestä liikkuvuudesta vastaavaa pyydettiin osallistumaan kyselytutkimukseen Webropol-linkin kautta.

VTT on mukana kaikissa kolmessa verkostossa, joihin kysely lähetettiin. Saatekirje lähetettiin VTT:n henkilöstöhallinnon edustajien kautta kaikkiin verkostoihin erikseen, sillä IHRM-klubin ja FAMO-verkoston jäsentiedot eivät ole julkisia. FAMO-verkostolle lähetetty saatekirje on esitetty liitteessä 1. Vastaavat saatekirjeet lähetettiin myös muille verkostoille ja kahdelle konsulttiyritykselle, joiden toivottiin osallistuvan kyselytutkimukseen. Tulanet-verkostoon kuuluvilta tutkimuslaitoksilta pyydettiin yhteydenottoa, mikäli organisaation kansainvälisen liikkuvuuden parissa työskentelevä henkilö oli kiinnostunut vastaamaan kyselyyn. Yhteystietonsa antaneelle henkilölle lähetettiin tämän jälkeen saatekirje kyselylinkin kera.

Kyselytutkimuksesta muistutettiin kerran kaikkia verkostoja sähköpostitse samalla kiittäen jo tutkimukseen osallistuneita. Päivämäärät, jolloin kyselytutkimus käynnistettiin lähettämällä saatekirjeet vastauslinkin kera IHRM-, FAMO- ja Tulanet -verkostoille on esitetty taulukossa 4. Samassa taulukossa on esitetty myös muistutusviestien lähetyspäivämäärät.

Taulukko 4. Kyselytutkimuksen aloituspäivämäärät, jolloin saatekirjeet vastauslinkin kera lähetettiin IHRM-, FAMO- ja Tulanet -verkostoille sekä muistutusviestien päivämäärät.

Verkosto	Kyselyn käynnistys	Kyselystä muistutus
IHRM	10.6.2020	16.6.2020
FAMO	10.6.2020	16.6.2020
Tulanet	4.6.2020	22.6.2020

Kysely on esitetty liitteessä 2 ja vastauksia kerättiin 29.5. – 3.7.2020. Tulokset ladattiin Webropolista 4.8.2020. Kyselytutkimuksen tulokset analysoitiin Microsoft Excel ja SPSS-ohjelmilla, jotka soveltuvat numeeristen tulosten analysointiin ja mahdollistavat myös tilastolliset analyysit, mikäli tutkimusaineisto on tarpeeksi kattava.

Kyselylomakkeen avoimiin kysymyksiin saadut vastaukset luokiteltiin organisaatiotyypeittäin alaryhmiin ja purettiin auki niin, että vastausten asiasisältö ei muuttunut. ”En tiedä” sekä tyhjät vastaukset jätettiin huomioimatta. Kyselytutkimuksen tulokset analysoitiin elosyyskuussa 2020.

Opinnäytetyön tulososio kyselytutkimuksen osalta kirjoitettiin syyskuussa ja samalla suunniteltiin teemahaastatteluun kysymyksiä. Kaikkia henkilöitä, jotka olivat ilmoittaneet kyselytutkimuksessa olevansa mahdollisesti kiinnostuneita osallistumaan myös haastatteluun, lähestyttiin sähköpostilla. Kiinnostus osallistua haastatteluun varmistettiin ja samalla ehdo-

tettiin muutamia haastatteluaikoja. Haastattelut toteutettiin sähköpostiin vastanneille sopivina ajankohtina yksilöhaastatteluina lokakuussa Microsoft Teams -sovelluksella vallitsevan koronaepidemian takia. Näin pyrittiin luomaan rauhallinen vuorovaikutustilanne, jossa keskittyminen yhden organisaation toimintatapoihin oli mahdollista. Perustiedot tutkimushaastatteluista on esitetty taulukossa 5.

Taulukko 5. Tutkimushaastattelujen perustiedot

Haastattelu	Organisaatio	Haastattelupäivämäärä
1. Kansainvälisen liikkuvuuden tiimipäällikkö Sanna Downing	VTT	9.10.2020
2. Kansainvälisten palvelujen erityisasiantuntija Mirja Vuopio	Luonnonvarakeskus (Luke)	12.10.2020
3. Projektipäällikkö projektissa, jossa suunnitellaan palvelumalleja ulkomaa- laisten työntekijöiden tukemiseen Kirsi Korhonen	Helsingin yliopisto (HY)	19.10.2020

Haastatteluun pyydettiin varaamaan aikaa noin puoli tuntia. Haastatteluja varten etukäteen laaditut kysymykset on esitetty liitteessä 3. Haastattelujen lopuksi haastateltavilta kysyttiin, haluavatko he pitää nimensä ja organisaationsa anonyymeinä, mutta kukaan ei pitänyt tätä tarpeellisena. Haastateltavia kiitettiin osallistumisesta ja mainittiin, että yhteenvedo keskeisimmistä tutkimuksen tuloksista lähetetään työn valmistuttua. Lopullinen yhteenvedo haastattelujen tuloksista kirjoitettiin opinnäytetyöhön lokakuussa opinnäytetyön viimeistelyn ohessa.

4.5 Aineisto ja käytetyt analyysit

Tutkimusaineiston kokoaminen aloitettiin kyselytutkimuksella, johon vastauksia pyydettiin FAMO-, Tulanet- ja IHRM-verkostoista sekä kahdesta konsulttiyrityksestä, jotka tarjoavat kansainvälisiin liikkuvuusjärjestelyihin liittyviä palveluita. Vastaajaksi pyydettiin valitsemaan kustakin organisaatiosta yksi edustaja, kansainvälisestä liikkuvuudesta vastaava tai henkilö, jonka työnkuvaan organisaatiossa kuuluivat kansainväliset liikkuvuusjärjestelyt. Kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 21 henkilöä.

Kyselytutkimus koostui 16 kohdasta ja sisälsi sekä monivalintoja että avoimia kysymyksiä (liite 2). Likert-asteikkoa käytettiin kyselytutkimuksessa arviointiasteikkona mielipideväittämissä. Tutkimukseen valittiin käytettäväksi 5-portainen Likert-asteikko, jossa ääripäät olivat yleensä täysin samaa mieltä / erittäin tärkeä ja täysin eri mieltä / erittäin vähäpätöinen.

Kyselyyn osallistujien tuli valita annetulta asteikolta parhaiten arvioonsa sopiva vaihtoehto (Heikkilä 2004, 53). Kaikkiin kyselylomakkeen kohtiin vastaaminen oli vapaaehtoista, jolla pyrittiin lisäämään kerätyn tutkimusaineiston laatua. Koska Likert on nominaaliasteikko, moodi on suositeltu tilastollinen sijaintiluku. Vakiintunut tapa on kuitenkin laskea keskiarvot ja keskihajonnat Likertin asteikolla oleville muuttujille yleiskuvan saamiseksi (Saaranen 2017, 80). Tätä vakiintunutta tapaa käytettiin myös opinnäytetyössä yleiskuvan muodostamiseksi Likertin asteikon muuttujille.

SPSS-ohjelmaa käytettiin mahdollisten erojen havaitsemisessa eri osajoukkojen välillä. SPSS eli Statistical Package for the Social Sciences on tilastollinen analyysiohjelma, jossa tutkimusaineistossa olevien muuttujien välisiä yhteyksiä voidaan tarkastella ohjelmassa olevien komentojen avulla (Heikkilä 2004, 203). SPSS-ohjelmassa olevan Kruskal-Wallis testin avulla tutkittiin vastaavatko eri tyyppisissä organisaatioissa työskentelevät kysymyksiin eri tavalla. Kruskal-Wallis testi ei aseta vaatimuksia testattavan muuttujan jakauman muodolle, joten se sopii Likertin asteikon muuttujille, mikäli otoskoko on pieni (Saaranen 2017, 68). Kruskal-Wallis testituloksena saatava Sig-luku kertoo, onko tutkittavien ryhmien antamien vastausten välillä tilastollisesti merkittävää eroa. Nollahypoteesina on, että ryhmien välillä ei ole tutkittavan asian suhteen tilastollisesti merkittävää eroa. Mikäli Sig-luku on $< 0,05$, nollahypoteesi hylätään. Tällöin vaihtoehtoinen hypoteesi, jossa ryhmien välillä on eroja tutkittavan asian suhteen, tulee voimaan. Ryhmittäin lasketuista keskiarvoista tai suhteellisista summapylväistä voidaan tarkastella ryhmien välisiä eroja. Keskiarvoista ja muista kyselytutkimuksen tuloksista piirrettiin myös pylväsdiagrammeja Excel -ohjelmalla.

Haastattelujen avulla selvitettiin haastateltavien ajatuksia kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointiin liittyen. Avauskysymyksenä pyydettiin haastateltavaa kertomaan minkä verran kansainvälistä liikkuvuutta esiintyy organisaatiossa. Tämän jälkeen siirryttiin tarkemmin tutkimusaiheeseen. Haastatteluista kirjoitettiin yhteenvedot, joka lähetettiin haastateltaville haastattelupäivänä mahdollisia korjauksia ja tarkennuksia varten.

5 Tutkimuksen tulokset

Kyselytutkimukseen osallistui yhteensä 21 henkilöä, joista kolmea vastaajaa myös haastateltiin. Vastaajien taustatiedot, kyselytutkimuksen tulokset ja haastatteluista nousseet keskeiset asiat on esitetty alla.

5.1 Vastaajien taustatiedot

Tutkimukseen osallistui kahdeksan yliopiston, kahdeksan yrityksen ja viisi tutkimuslaitoksen edustajaa (taulukko 6). Yhtä organisaatiota lukuun ottamatta henkilöstön määrä kaikissa tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa oli vähintään 500 (tulostaulukko 1).

Taulukko 6. Kyselytutkimukseen osallistuneiden lukumäärä ja prosenttiosuus

	Lukumäärä (n)	Prosenttia (%)
Yliopisto	8	38,1
Tutkimuslaitos	5	23,8
Yritys	8	38,1
Yhteensä	21	100%

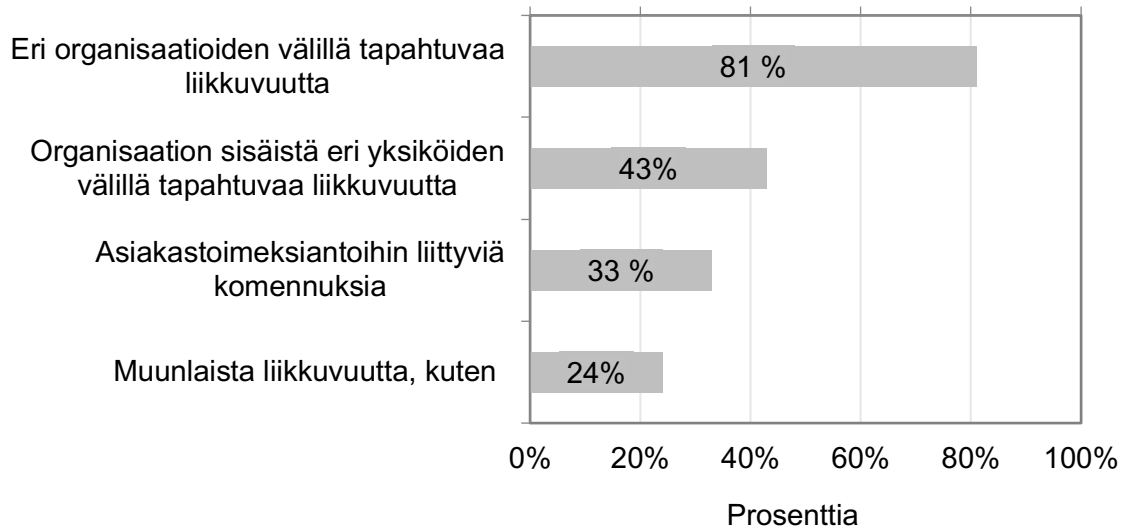
Tutkimukseen vastanneet henkilöt olivat työskennelleet keskimäärin 11 vuotta 8 kuukautta kansainvälisen liikkuvuuden parissa. Vastaajien työkokemus vaihteli 1 v 9 kk (minimi) ja 30 vuoden (maksimi) välillä ja 81 % (17 / 21) vastaajilla oli vähintään viiden vuoden työkokemus kansainvälisen liikkuvuuden parissa työskentelystä (taulukko 7).

Taulukko 7. Kyselytutkimukseen osallistuneiden kokemus kansainvälisen liikkuvuuden parissa työskentelystä.

Työkokemus (vuosia)	Vastaajien lukumäärä
< 2	1
2-5	3
> 5-10	8
>10	9

Kansainvälinen liikkuvuus voi olla hyvin monenlaista, kuten organisaation sisäistä eri maissa sijaitsevien yksiköiden välillä tapahtuvaa liikkuvuutta tai organisaatioiden välistä liikkuvuutta. Kyselytutkimuksen avulla selvitettiin, minkälaista kansainvälistä liikkuvuutta tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa oli. Yhteenveto tuloksista on esitetty kaaviossa 1. Aineiston perusteella yleisin kansainvälisen liikkuvuuden tyyppi, jota toteutettiin

81,0 % (17 / 21) tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa, oli organisaatiosta toiseen tapahtuva liikkuvuus. Organisaation sisäistä eri yksiköiden välisiä ulkomaankomennuksia esiintyi 43 % (9 / 21) tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa. Asiakastoimeksiantoihin liittyviä kansainvälisiä komennuksia oli kolmanneksessa (33 %, 7 / 23) tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa.

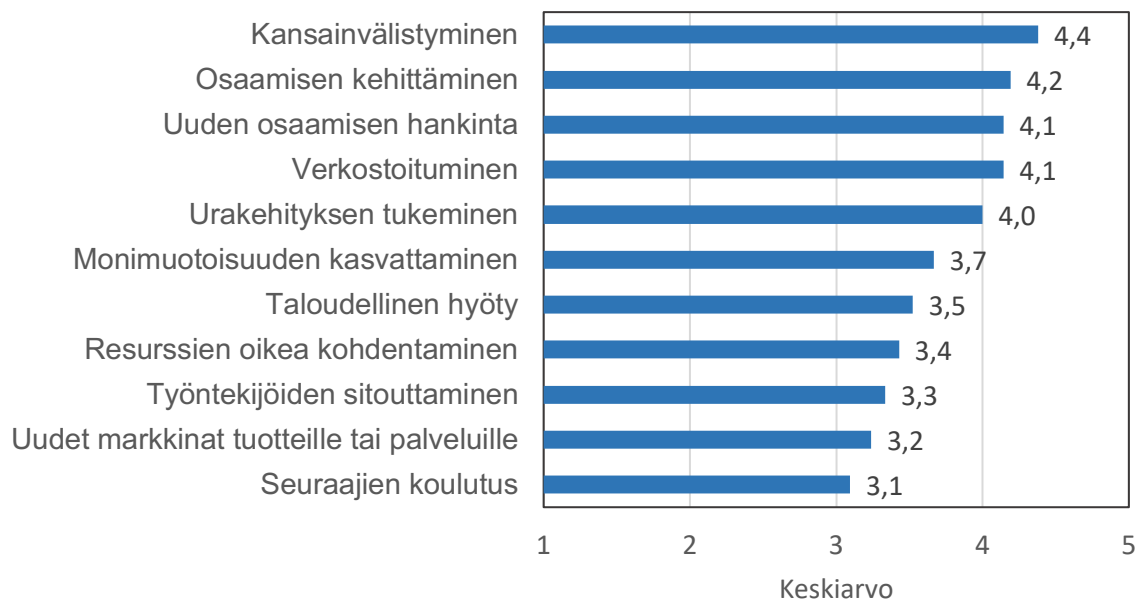


Kaavio 1. Kansainvälisen liikkuvuustyyppien esiintyminen kyselytutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa. Yhteenveto kysymykseen 4: ”Minkälaista kansainvälistä liikkuvuutta organisaatiostanne löytyy?” saaduista vastauksista esitettyinä prosentteina.

Verrattaessa kansainvälistä liikkuvuutta eri organisaatiotyyppien välillä havaittiin, että tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä esiintyi yleisemmin organisaation sisäistä liikkuvuutta (87,5 %, 7 / 8) kuin yliopistoissa (12,5 %, 1 / 8) tai tutkimuslaitoksissa (20 %, 1 / 5). Myös kansainvälinen asiakastoimeksiantoihin liittyvä liikkuvuus on yleisempää yrityksissä (50 %, 4 / 8) kuin yliopistoissa (25 %, 2 / 8) tai tutkimuslaitoksissa (20 %, 1 / 5). Organisaatioiden välinen kansainvälinen liikkuvuus oli puolestaan yleisempää tutkimukseen osallistuneissa yliopistoissa (88 %, 7 / 8) kuin yrityksissä (63 %, 5 / 8) tai tutkimuslaitoksissa (60 %, 3 / 5). Avoimeen kenttään saatujen vastausten perusteella yliopistoissa ja tutkimuslaitoksissa toteutetaan myös muunlaista kansainvälistä liikkuvuutta, kuten apurahalla tapahtuvaa työskentelyä tai omaehtoista etätöitä ulkomailla sekä lyhyitä ulkomaille suuntautuvia työmatkoja.

5.2 Kansainvälinen liikkuvuus osaamisen kehittämisen keinona

Kyselytutkimuksessa (kohta 7) pyydettiin arvioimaan Likertin asteikolla kansainvälisen liikkuvuuden merkitystä organisaation osaamispääomaan ja taloudellisiin osatekijöihin. Yhteenveto tuloksista on esitetty tulostaulukossa 2 ja yleiskuvan saamiseksi keskiarvot tutkituille osatekijöille on esitetty kaaviossa 2.

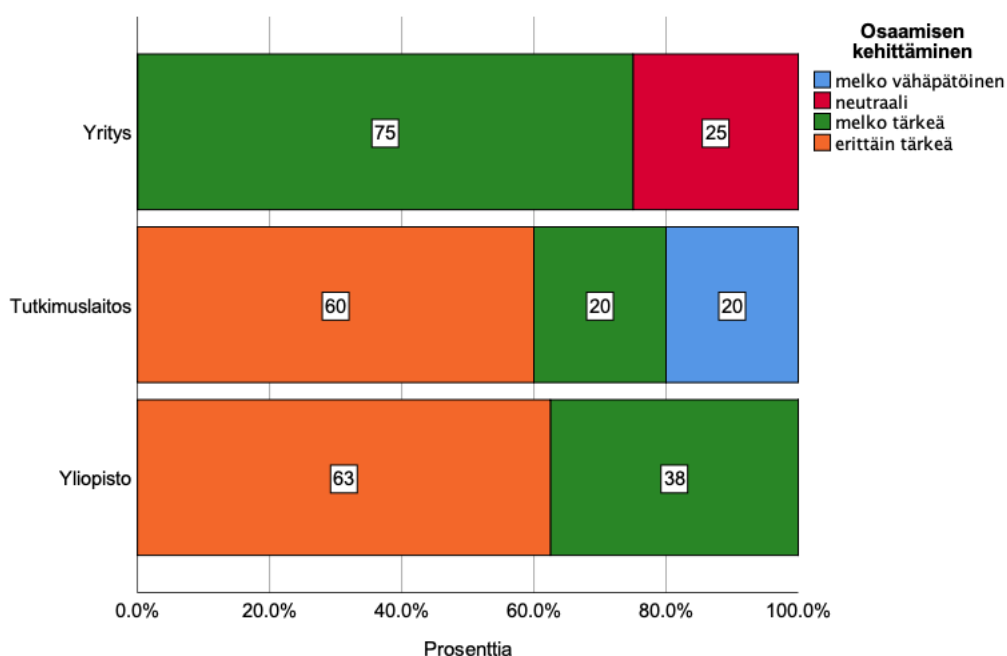


Kaavio 2. Kansainvälisen liikkuvuuden merkitys organisaation osaamis pääomaan ja taloudelliseen hyötyyn kyselytutkimukseen saatujen vastausten perusteella. Vastaukset on ilmoitettu asteikolla 1 = erittäin vähäpätöinen, 2 = melko vähäpätöinen, 3 = neutraali, 4 = melko tärkeä, 5 = erittäin tärkeä. Saatujen vastausten lukumäärä kaikissa kohdissa oli 21.

Kyselytutkimukseen saatujen vastausten perusteella kansainvälinen liikkuvuus on tärkeintä organisaation kansainvälistymisen kannalta (keskiarvo ja keskihajonta: $4,4 \pm 0,8$). Tulokset osoittivat, että 90,5 % (19 / 21) vastaajista piti kansainvälistä liikkuvuutta joko erittäin tärkeänä (52,4 %) tai melko tärkeänä (38,1 %) organisaation kansainvälistymisen kannalta. Organisaatiotyyppien välisiä eroja annettuihin vastauksiin tarkasteltiin Kruskal-Wallis -testin avulla (tulostaulukko 3). Tulokset osoittivat, että organisaatiotyyppi (yliopisto, tutkimuslaitos tai yritys) ei vaikuta merkittävästi arvioon kansainvälisen liikkuvuuden merkityksestä organisaation kansainvälistymiseen (Sig. luku 0,571).

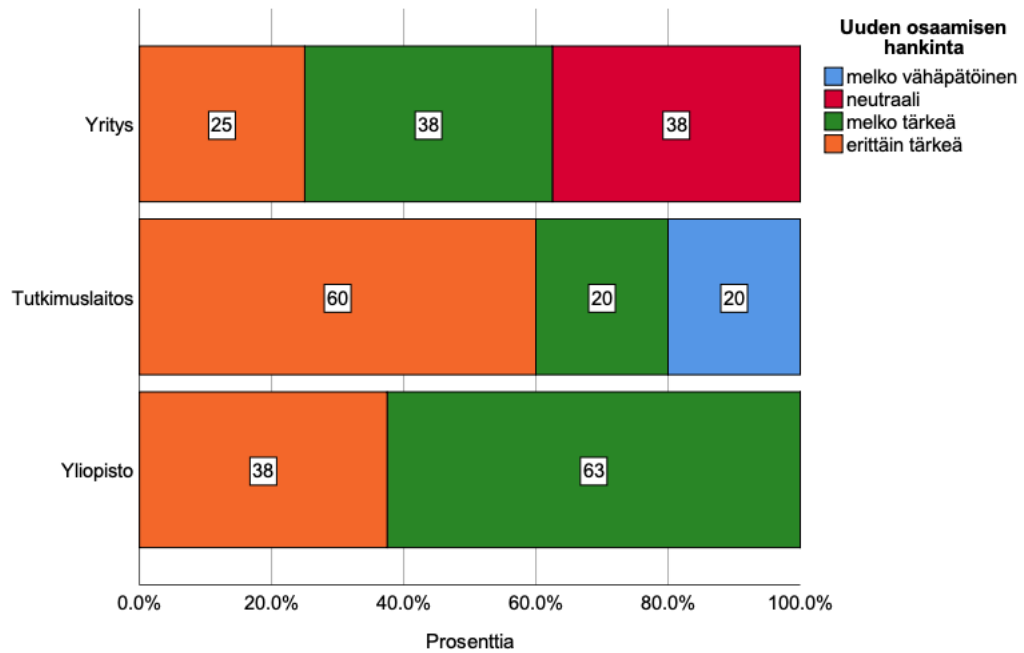
Kansainvälistä liikkuvuus on tärkeää myös osaamisen kehittämisen (85,7 %, 18 / 21) ja uuden osaamisen hankinnan (81,0 %, 17 / 21) näkökulmista kyselytutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa. Vastaajista 38,1 % (8 / 21) piti kansainvälistä liikkuvuutta erittäin tärkeänä ja 47,6 % (10 / 21) melko tärkeänä osaamisen kehittämisen keinona. Kansainvälisen liikkuvuuden merkitys uuden osaamisen hankinnassa (keskiarvo \pm keskihajonta: $4,1 \pm 0,9$) nähtiin lähes yhtä tärkeänä kuin osaamisen kehittämisessä (keskiarvo \pm keskihajonta = $4,2 \pm 0,8$). Vastaajista 38,1 % (8 / 21) arvioi kansainvälisen liikkuvuuden olevan erittäin tärkeää ja 42,9 % (9 / 21) melko tärkeää uuden osaamisen hankinnan kannalta.

Eri tyyppisissä organisaatioissa työskentelevien arviot kansainvälisen liikkuvuuden merkityksestä osaamisen kehittämisen erosivat merkittävästi toisistaan (Sig. luku 0,035), kun taas uuden osaamisen hankinnan osalta tilastollisesti merkittävää eroa ei ollut (Sig. luku 0,414). Kyselytutkimukseen saatuja vastausten perusteella kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yliopistoissa kansainvälinen liikkuvuus nähtiin tärkeänä osaamisen kehittämisen (keskiarvo ± keskihajonta: $4,6 \pm 0,5$) ja uuden osaamisen hankinnan kannalta ($4,4 \pm 0,5$). Pääsääntöisesti myös tutkimuslaitoksissa kansainvälisellä liikkuvuudella oli joko melko tärkeä tai erittäin tärkeä merkitys osaamisen kehittämisen ($4,2 \pm 1,3$) ja uuden osaamisen hankinnassa ($4,2 \pm 1,3$). Kansainvälisellä liikkuvuudella arvioitiin olevan myös yrityksissä keskimäärin positiivinen vaikutus osaamisen kehittämisen ($3,8 \pm 1,3$) ja uuden osaamisen hankinnassa ($3,9 \pm 0,8$). Summapylväät on esitettyinä kaaviossa 3 ja 4.



Kaavio 3. Arvio kansainvälisen liikkuvuuden merkityksestä osaamisen kehittämisen kyselytutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa. Vastaukset on luokiteltu organisaatiotyyppin mukaan ja esitetty prosentteina suhteellisin summapylväin. Vastaajien lukumäärä (n) organisaatiotyypeittäin: yliopisto n = 8, tutkimuslaitos n = 5 ja yritys n = 8.

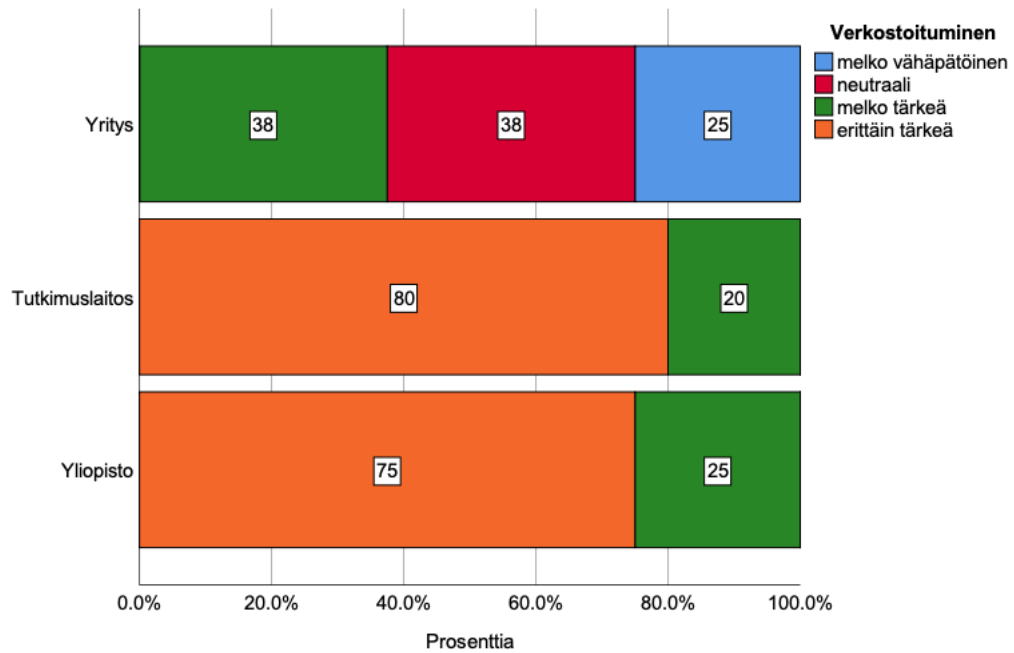
Summapylväistä nähdään, että kaikissa organisaatioissa kansainvälinen liikkuvuus ei ole merkittävä uuden osaamisen hankinnan tai osaamisen kehittämisen keino (kaaviot 3 ja 4). Muutamasta vastaajasta arvioivat kansainvälisen liikkuvuuden merkityksen neutraaliksi ja yksi vastaaja melko vähäpätöiseksi keinoksi osaamisen kehittämisen ja uuden osaamisen hankinnan kannalta.



Kaavio 4. Arvio kansainvälisen liikkuvuuden merkityksestä uuden osaamisen hankinnassa kyselytutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa. Vastaukset on luokiteltu organisaatiotyyppin mukaan ja esitetty prosentteina suhteellisin summapylväin. Vastausten lukumäärä (n) organisaatiotyypeittäin: yliopisto n = 8, tutkimuslaitos n = 5 ja yritys n = 8.

Verkostoituminen tarjoaa mahdollisuuksia tiedonsiirtoon. Organisaation osaamispääoman kehittämisen lisäksi verkostoituminen helpottaa esimerkiksi yhteisten hankkeiden suunnittelua ja toteutusta vaikuttaen näin myös organisaation taloudelliseen tulokseen. Yleisesti kansainvälistä liikkuvuutta pidettiin tärkeänä verkostoitumisessa tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa (keskiarvo ja keskihajonta: $4,1 \pm 1,0$). Kyselyyn vastaajista lähes puolet (10 / 21, 47,6 %) piti kansainvälistä liikkuvuutta erittäin tärkeänä ja 28,6 % (6 / 21) melko tärkeänä verkostoitumisen kannalta. Vain 9,5 % vastaajista piti kansainvälisen liikkuvuuden merkitystä melko vähäpätöisenä organisaation verkostoitumisen kannalta.

Kruskal-Wallis -testitulokset osoittivat, että organisaatiotyyppi, jossa vastausten antanut henkilö työskenteli, vaikutti verkostoitumiseen liittyvien vastausten keskimääräiseen jakautumiseen (Sig. luku 0,01). Ero vastauksissa organisaatiotyypeittäin selvitetiin tarkemmin keskiarvoja tarkastellen. Yliopistojen ja tutkimuslaitosten edustajien antamat keskimääräiset arviot olivat selvästi korkeammat kuin yritysten vastaajien antamat keskimääräiset arviot (keskiarvo \pm keskihajonta: yliopisto: $4,8 \pm 0,5$, tutkimuslaitos: $4,8 \pm 0,4$ ja yritys: $3,1 \pm 0,8$). Summapylväät vastausten jakautumisesta organisaatiotyypeittäin on esitetty kaaviossa 5.

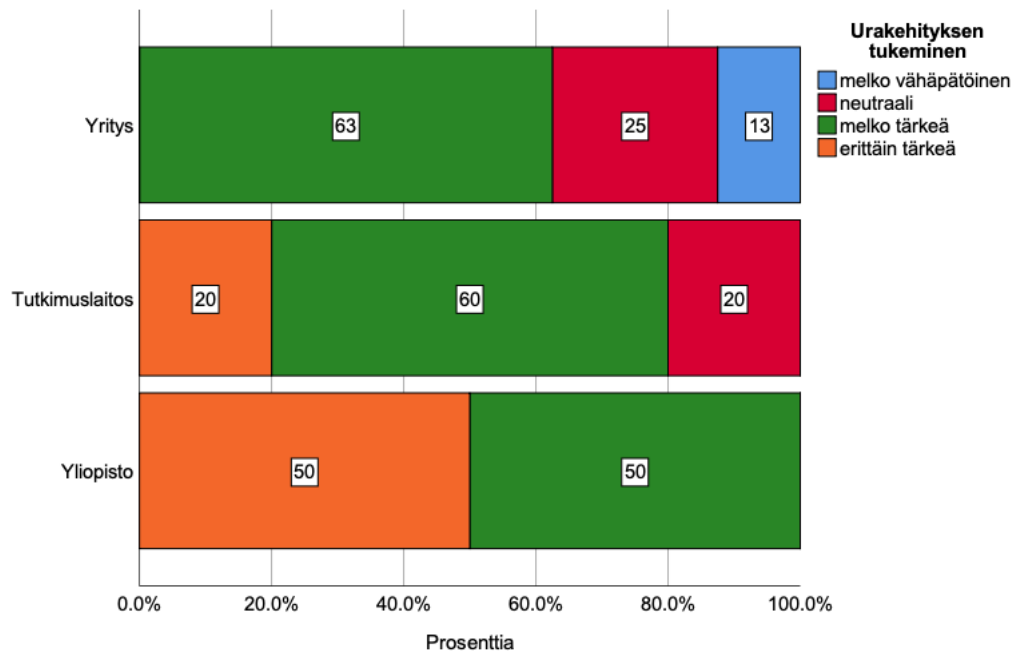


Kaavio 5. Kansainvälisen liikkuvuuden merkitys verkostoitumisessa kyselytutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa. Vastaukset on luokiteltu organisaatiotyyppin mukaan ja esitetty prosentteina suhteellisin summapylväin. Vastausten lukumäärä (n) organisaatiotyypeittäin: yliopisto n = 8, tutkimuslaitos n = 5 ja yritys n = 8.

Summapylväistä nähdään selvästi kansainvälisen liikkuvuuden tärkeämpi merkitys tutkimuslaitosten ja yliopistojen verkostoitumisessa kuin yritysten verkostoitumisessa. Kaikki yliopiston (8 / 8, 100%) ja tutkimuslaitosten (5 / 5, 100 %) edustajat arvioivat kansainvälisellä liikkuvuudella olevan joko erittäin tärkeä tai melko tärkeä merkitys verkostoitumisen kannalta, kun taas yritysten edustajista vain 38 % (3 / 8) arvioi vastaavasti. Neljännes yrityksissä työskentelevistä (2 / 8, 25 %) arvioi kansainvälisellä liikkuvuudella olevan melko vähäpätöinen merkitys verkostoitumisen kannalta.

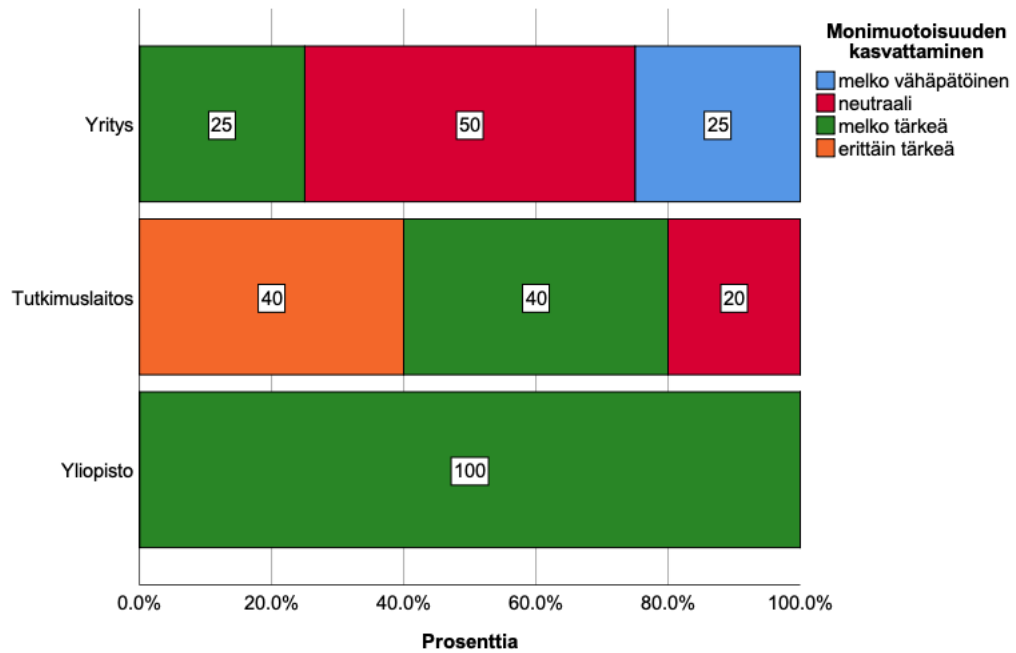
Osaamisen kehittyminen voi edistää uralla etenemistä ja toisaalta uralla eteneminen voi edellyttää osaamisen kehittämistä ja kehittymistä. Kyselytutkimuksen tulokset osoittivat, että keskimäärin kansainvälistä liikkuvuutta pidetään tärkeänä keinona urakehityksen tukemisessa (keskiarvo ja keskihajonta: $4,0 \pm 0,7$). Valtaosa (80,9 %, 17 / 21) vastaajista piti kansainvälistä liikkuvuutta joko erittäin tärkeänä tai melko tärkeänä urakehityksen tukemisessä. Kruskal-Wallis -testitulokset osoittivat, että arviot kansainvälisen liikkuvuuden merkityksestä urakehityksen tukemisessä vaihtelivat merkittävästi eri organisaatiotyyppien välillä (Sig. luku 0,031). Kansainvälisen liikkuvuuden merkityksen arvioitiin olevan tärkeä urakehityksen tukemisessä yliopistoissa ($4,5 \pm 0,5$) ja tutkimuslaitoksissa ($4,0 \pm 0,7$), kun taas yrityksissä kansainvälisen liikkuvuuden merkitys urakehityksessä arvioitiin vähäisemmäksi ($3,5 \pm 0,8$). Summapylväät vastausten jakautumisesta organisaatiotyypeittäin on

esitetty kaaviossa 6. Kaikissa yliopistoissa ja yhtä neutraalia arviota lukuun ottamatta myös kaikissa tutkimuslaitoksissa kansainvälisen liikkuvuuden merkitystä pidettiin tärkeänä keinona tukea urakehitystä. Yritysten edustajien vastauksissa oli enemmän vaihtelua. Vaikka valtaosa (62,5 %) yritysten edustajista arvioi kansainvälisen liikkuvuuden olevan melko tärkeää urakehityksen kannalta, myös neutraaleja (2 / 8, 25 %) ja eriäviä (1 / 8, 12,5 %) arvioita esiintyi tutkimusaineistossa.



Kaavio 6. Kansainvälisen liikkuvuuden merkitys urakehityksen tukemisessa kyselytutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa. Vastaukset on luokiteltu organisaatiotyyppin mukaan ja esitetty prosentteina suhteellisin summapylväin. Vastausten lukumäärä (n) organisaatiotyypeittäin: yliopisto n = 8, tutkimuslaitos n = 5 ja yritys n = 8.

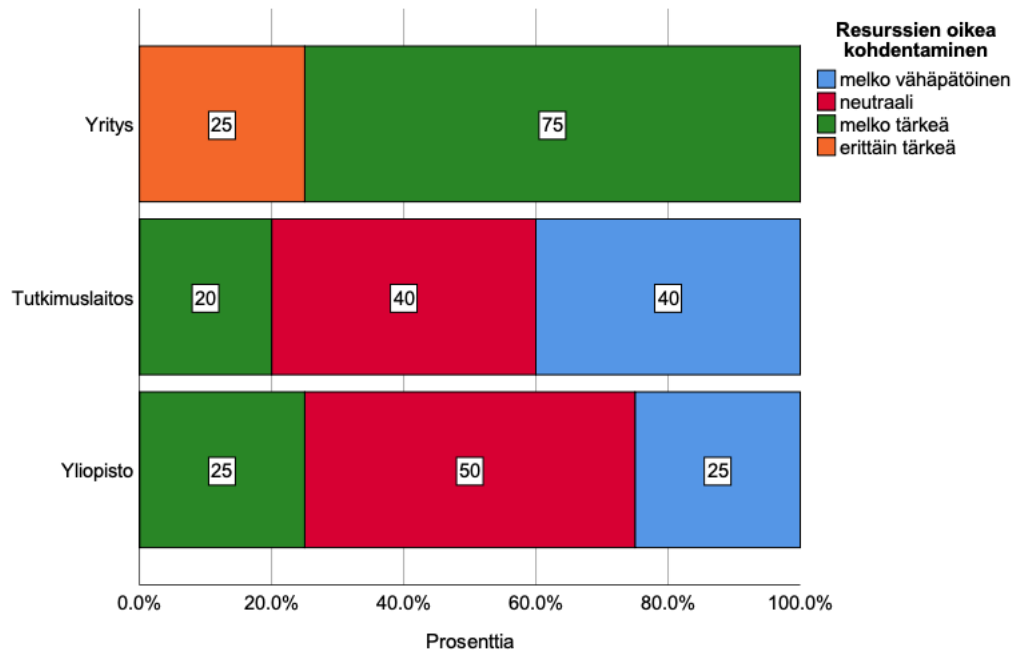
Monimuotoisuuden kasvattaminen on yksi keinoista kehittää organisaation osaamispääomaa. Vastaajista 66,7 % (14 / 21) piti kansainvälistä liikkuvuutta joko erittäin tärkeänä (9,5 %, 2 / 21) tai melko tärkeänä (57,1 %, 12 / 21) organisaation monimuotoisuuden lisäämisen kannalta (keskiarvo ja keskihajonta: $3,7 \pm 0,8$). Organisaatiotyyppi vaikutti keskimääräisiin arvioihin kansainvälisen liikkuvuuden merkityksestä monimuotoisuuden kasvattamisessa (Kruskal-Wallis -testi, Sig. luku 0,08). Kansainvälisen liikkuvuuden merkitys organisaation monimuotoisuuden kasvattamisessa on vähäisempi yrityksissä ($3,0 \pm 0,8$) kuin tutkimuslaitoksissa ($4,2 \pm 0,8$) tai yliopistoissa ($4,0 \pm 0,8$). Kaaviossa 7 on esitetty summapylväät tulosten suhteellisesta jakautumisesta organisaatiotyypeittäin. Ainoastaan yrityksissä työskentelevien arvioissa oli mukana vastauksia, joissa kansainvälistä liikkuvuutta pidettiin melko vähäpätöisenä keinona organisaation monimuotoisuuden kasvattamiseksi.



Kaavio 7. Arvio kansainvälisen liikkuvuuden merkityksestä monimuotoisuuden kasvattamiseksi kyselytutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa. Vastaukset on luokiteltu organisaatiotyyppin mukaan ja esitetty prosentteina suhteellisin summapylväin. Vastausten lukumäärä (n) organisaatiotyypeittäin: yliopisto n = 8, tutkimuslaitos n = 5 ja yritys n = 8.

Keskimäärin kansainvälisen liikkuvuuden merkitys organisaation taloudellisen hyödyn kannalta (keskiarvo ja keskihajonta: $3,5 \pm 1,3$) oli vähäisempi kuin kansainvälisen liikkuvuuden merkitys esimerkiksi osaamisen kehittämisen kannalta ($4,2 \pm 0,8$). Eri tyyppisistä organisaatioista saatujen vastausten välillä ei ollut tilastollisesti merkittäviä eroja kansainvälisen liikkuvuuden taloudellisesta merkityksestä annettuihin arvioihin (Kruskal-Wallis -testi, Sig. luku 0,08).

Vaikka kansainvälisen liikkuvuuden arvioissa ei ollut eroja organisaatiotyypeittäin taloudellista hyötyä arvioitaessa, organisaatiotyyppi vaikutti merkittävästi (Sig. luku 0,04) arvioihin kansainvälisen liikkuvuuden merkityksestä resurssien kohdentamiseksi tarkoituksenmukaisesti (keskiarvo ja keskihajonta: $3,4 \pm 0,9$). Summapylväät vastausten jakautumisesta organisaatiotyypeittäin on esitetty kaaviossa 8. Kaikki yrityksissä työskentelevät kyselyyn vastaajat pitivät kansainvälistä liikkuvuutta tärkeänä keinona kohdentaa resurssit oikein, kun taas yliopiston edustajista vain 25 % (2 / 8) ja tutkimuslaitoksen edustajista 20 % (1 / 5) arvioi vastaavasti.



Kaavio 8. Arvio kansainvälisen liikkuvuuden merkityksestä resurssien kohdentamiseksi oikein kyselytutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa. Vastaukset on luokiteltu organisaatiotyypin mukaan ja esitetty prosentteina suhteellisin summapylväin. Vastausten lukumäärä (n) organisaatiotyypeittäin: yliopisto n = 8, tutkimuslaitos n = 5 ja yritys n = 8.

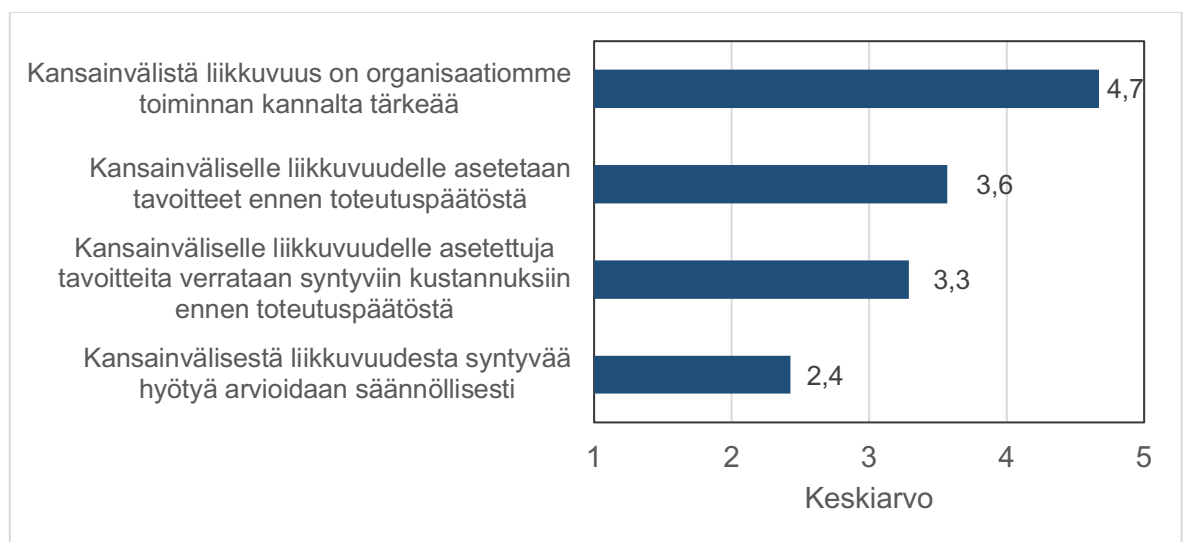
Työntekijöiden sitoutuminen vaikuttaa työntekijän haluun kehittää osaamistaan organisaation tavoittelemaan suuntaan. Keskimäärin kansainvälisellä liikkuvuudella arvioitiin olevan melko neutraali merkitys työntekijöiden sitouttamisessa (keskiarvo ja keskihajonta: $3,3 \pm 0,9$). Kuitenkin 38,1 % vastaajista arvioi kansainvälisen liikkuvuuden olevan joko erittäin tärkeä tai melko tärkeä keino työntekijöiden sitouttamisessa. Eri tyyppisissä organisaatioissa työskentelevien vastaajien antamien arvioiden välillä ei ollut merkittäviä eroja (Kruskal-Wallis testituloksen Sig. luku 0,916).

Kansainvälisen liikkuvuuden hyödyntämistä seuraajien koulutuksessa (keskiarvo ja keskihajonta: $3,1 \pm 1,1$) piti tärkeänä vain 38,1 % (6 / 21) kyselyyn vastaajista. Yli neljännes vastaajista (28,6 %, 6 / 21) piti kansainvälistä liikkuvuutta vähäpätöisenä keinona seuraajien kehittämisessä. Keskimäärin yrityksissä työskentelevät arvioivat kansainvälisen liikkuvuuden merkityksen tärkeämmäksi seuraajien koulutuksessa kuin yliopistoissa tai tutkimuslaitoksissa työskentelevät (keskiarvot ja keskihajonnat: yritys $3,6 \pm 1,2$; yliopisto $2,8 \pm 0,9$ ja tutkimuslaitos $2,8 \pm 1,1$). Kruskal-Wallis -testitulokset kuitenkin osoittivat, että seuraajien koulutusta koskevissa arvioissa ei ollut tilastollisesti merkittävää eroa eri organisaatiotyyppien välillä (Sig. luku 0,311).

Avoimessa kentässä vastaajat toivat esille myös muita huomioita kansainvälisen liikkuvuuden merkityksestä organisaatiolleen. Kansainvälinen liikkuvuus oli yhdessä yrityksessä organisaation keskeinen osaaminen, jonka ympärille koko liiketoiminta rakentui. Kansainvälinen liikkuvuus mainittiin erittäin tärkeänä keinona tiedonsiirrossa yrityksen pääpaikasta tytäryhtiöihin, olevan olennainen osa normaalia toimintaa ja tärkeä myös organisaation toiminnan vaikuttavuuden ja näkyvyyden kannalta.

5.3 Arvioinnissa käytetyt prosessit, mittarit ja työkalut

Kyselytutkimukseen osallistujia pyydettiin arvioimaan oman organisaationsa näkökulmasta kansainvälisen liikkuvuuden merkitystä ja tuloksellisuuden arviointiin liittyviä käytäntöjä (kyselyn kohta 6). Yhteenveto tuloksista on esitetty tulostaulukossa 4 ja keskiarvot kaaviossa 9. Vastausten jakautuminen organisaatiotyypeittäin on esitetty taulukossa 8.



Kaavio 9. Keskimääräiset tulokset kansainvälisen liikkuvuuden merkityksen, hyödyn arvioinnin, tavoitteiden asetuksen ja toteutus päätöksen arvioista. Tulokset on esitetty keskiarvoina asteikolla 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Vastausten lukumäärä on 21 kaikissa arvioitavissa kohdissa.

Kaaviossa 9 esitettyjä keskimääräisiä tuloksia tarkastelemalla nähdään, että kansainvälistä liikkuvuutta pidetään tärkeänä organisaation toiminnan kannalta. Erityisesti yliopistoissa työskentelevät olivat täysin samaa mieltä väitteen ” Kansainvälinen liikkuvuus on organisaatiomme toiminnan kannalta tärkeää” kanssa (taulukko 8).

Valtaosassa organisaatioita (71,4 %, 15 / 21) kansainväliselle liikkuvuudelle asetetaan tavoitteet ennen toteutuspäätöstä (tulostaulukko 4). Yli puolet organisaatioista vertaa kansainväliselle liikkuvuudelle asetettuja tavoitteita syntyviin kustannuksiin ennen toteutuspäätöstä (täysin samaa mieltä: 9,5 % , 2 / 21 ja jokseenkin samaa mieltä: 47,6%, 10 / 21). Kansainvälisen liikkuvuuden hyötyjen arviointi on kuitenkin vielä puutteellista, sillä suurin osa vastaajista (71,4 %, 15 / 21) oli jokseenkin eri mieltä siitä, että kansainvälisestä liikkuvuudesta syntyvää hyötyä arvioidaan säännöllisesti. Ainoastaan kolme vastaajista (3 / 21, 14,3 %), oli jokseenkin samaa mieltä ko. väitteen kanssa.

Taulukko 8. Kyselytutkimuksen kohtaan 6 saatujen vastausten jakautuminen organisaatio-tyypeittäin. Keskiarvot ja keskihajonnat on esitetty asteikolla 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Suluissa on esitetty saatujen vastausten lukumäärä.

	Yliopisto	Tutkimuslaitos	Yritys
Kansainvälinen liikkuvuus on organisaatiomme toiminnan kannalta tärkeää	5,0 ± 0,0 (n = 8)	4,4 ± 0,5 (n = 5)	4,5 ± 0,8 (n = 8)
Kansainväliselle liikkuvuudelle asetetaan tavoitteet ennen toteutuspäätöstä	3,3 ± 0,9 (n = 8)	3,8 ± 1,1 (n = 5)	3,4 ± 1,3 (n = 8)
Kansainväliselle liikkuvuudelle asetettuja tavoitteita verrataan syntyviin kustannuksiin ennen toteutuspäätöstä	3,0 ± 1,2 (n = 8)	3,4 ± 1,3 (n = 5)	3,5 ± 1,1 (n = 8)
Kansainvälisestä liikkuvuudesta syntyvää hyötyä arvioidaan säännöllisesti	2,5 ± 0,8 (n = 8)	2,2 ± 0,4 (n = 5)	2,5 ± 0,9 (n = 8)

Kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointia selvitettiin myös kyselytutkimuksen kohdassa 8. Vastausten (n = 21) jakautuminen annettujen vastausvaihtoehtojen välillä on esitetty taulukossa 9. Tulokset osoittivat, että kolmanneksessa tutkimukseen osallistuneita organisaatioita (7 / 21, 33,3 %) kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuutta ei arvioida. Mikäli kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuutta arvioidaan, arviointi tapahtui yleisimmin samoilla mittareilla kuin arvioitaessa organisaation muutakin toimintaa (42,9 %, 9 / 21). Kahdessa organisaatioissa kansainväliselle liikkuvuudelle oli määritelty omat mittarit. Näistä toisessa kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arvioinnissa käytettävä mittaristo riippui liikkuvuustyypistä esimerkiksi siten, että projektikomennuksissa oli käytössä

omat mittarinsa ja eri liikkuvuusohjelmissa omansa. Yhdessä organisaatiossa tuloksellisuutta arvioitiin komennuksen jälkeisellä kyselytutkimuksella, jonka lisäksi seurattiin muutamaa yleistä mittaria.

Taulukko 9. Kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointi kyselytutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa (kyselyn kohtaan 8 saadut vastaukset)

	Lukumäärä	%
Emme arvioi tuloksellisuutta	7	33,3
Arviointi tapahtuu samoilla mittareilla, joita käytetään organisaation toimintaa arvioidessa	9	42,9
Kansainväliselle liikkuvuudelle on määritelty omat mittarit	2	9,5
Emme käytä arvioinnissa mittareita, vaan _____	3	14,3
Yhteensä	21	100

Tutkimukseen osallistuneiden organisaatioiden joko tällä hetkellä käytössä olevia tai suunnitteilla olevia kansainvälisen liikkuvuuden arvioinnissa käytettäviä mittareita on koottu tulostaulukkoon 5 kyselytutkimuksen kohtiin 9 ja 10 saatujen vastausten perusteella. Tulokset osoittavat, että tutkimukseen osallistuneissa yliopistoissa seurataan kansainvälisen liikkuvuuden lukumäärää, opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) rahoitukselle asettamia mittareita sekä tutkimusjulkaisujen määrää ja laatua. Yrityksissä seurataan liiketoiminnan asettamia tavoitteita, liikkuvuudesta syntyviä kuluja ja hyötyjä liiketoiminnalle. Tutkimusorganisaatioissa seuranta tapahtuu tällä hetkellä liikkuvuudelle asetettujen tavoitteiden saavuttamista arvioimalla, mutta suunnitteilla on myös pyytää vaikuttavuusraporttia sekä arvioida kansainvälisten rekrytointien onnistumista. Vastauksista ilmeni kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointiin soveltuvien mittarien kehitystyön olevan joko suunnitteilla tai käynnissä monessa tutkimukseen osallistuneessa organisaatiossa.

Tärkeimmät mittarit, joilla kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuutta tulisi arvioida osamisen kehittämisen näkökulmasta on esitetty taulukossa 10. Tulokset on koottu kyselytutkimuksen kohtaan 11 saatujen vastausten perusteella. Urakehitys nousi tärkeänä mittarina esille sekä yliopistoissa, yrityksissä että tutkimuslaitoksissa työskentelevien vastauk-

sista. Muita mittareita, joita yliopistoissa ja tutkimuslaitoksissa työskentelevät pitivät tärkeinä mittareina osaamisen kehittämisen näkökulmasta olivat muun muassa kansainvälisen liikkuvuuden kautta aukeavat koulutusmahdollisuudet, osaamisen kehittyminen, verkostot ja yhteishankkeet sekä julkaisut ja keksinnöt. Yrityksissä työskentelevät nostivat seurattavaksi asiaksi myös kansainvälisen liikkuvuuden kautta hankitusta osaamisesta syntyvän hyödyn mittaamisen liiketoiminnalle sekä komennuksen jälkeen päättäneiden työsuhteiden määrään.

Taulukko 10. Tärkeimmät mittarit, joilla kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuutta tulisi arvioida osaamisen kehittämisen näkökulmasta kyselytutkimukseen saatuun vastausten perusteella

Yliopisto	<ul style="list-style-type: none"> • Urakehitys / pätevyys • Koulutusmahdollisuudet ja niiden hyödyntäminen • Henkilömäärät • Kansainvälinen rahoitus • Julkaisut, tutkimusjulkaisujen taso ja yhteisjulkaisut kansainvälisten tutkijoiden kanssa • Keksinnöt • Hankitun osaamisen leviäminen organisaatiossa
Yritys	<ul style="list-style-type: none"> • Hankitun osaamisen hyöty liiketoiminnalle • Urakehitys • Päättäneet työsuhteiden määrä komennusten jälkeen
Tutkimuslaitos	<ul style="list-style-type: none"> • Uusien osaamisten seurata yksilö- ja organisaatiotasolla • Komennuksen jälkeinen urakehitys verrattuna kollegoiden etenemiseen, jotka eivät ole olleet komennuksella • Verkostot ja kumppanuudet • Yhteishankkeet ja rahoitukset • Vaikutus kohdemaan hyvinvointiin tai paikallistalouteen • Saavutettu rooli tai vaikutus kansainvälisessä päätöksenteossa • kansainvälinen julkaisutoiminta

Kyselytutkimuksen kohtaan 12 saaduista vastauksista (n = 20) ilmeni, että tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa ei ollut käytössä kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointia helpottavia tietojärjestelmiä tai automatisoituja prosesseja (tulostaulukko 6). Noin puolet (47,6 %, 10 /21) organisaatiosta ilmoitti kuitenkin keräävänsä perustiedot ulkomaankomennuksista tietojärjestelmiin (tulostaulukko 7). Tiedonkeräystä kansainvälisen liikkuvuuden kautta hankituista osaamisista HR-tietojärjestelmiin selvitettiin kyselytutkimuksen kohdassa 14. Tulokset on esitetty taulukossa 11. Tulokset osoittavat, että 66,7 % tutkimukseen osallistuneista organisaatioista ei kerää tietoa kansainvälisen liikkuvuuden kautta hankitusta osaamisesta HR-tietojärjestelmiin. Vain noin neljännes (23,8 %)

vastaajista ilmoitti organisaationsa keräävän ko. tiedot joskus HR-tietojärjestelmään. Tutkimukseen osallistuneista organisaatioista vain yksi keräsi aina ja yksi yleensä tiedot kansainvälisen liikkuvuuden kautta kehitetystä osaamisesta HR-tietojärjestelmään.

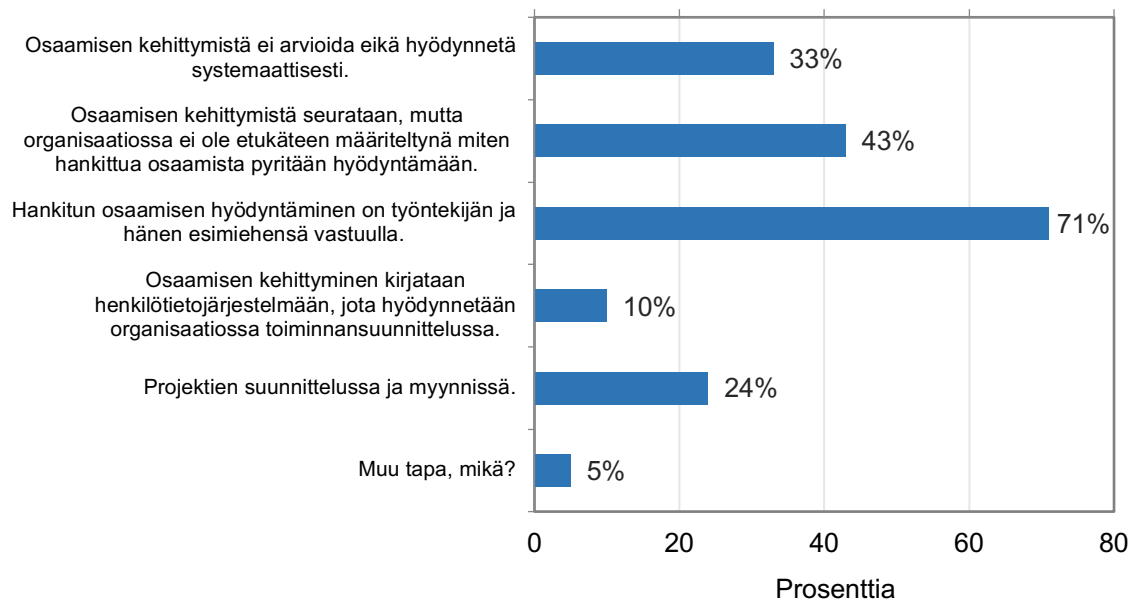
Taulukko 11. Kyselytutkimukseen saadut vastaukset kysymykseen kerätäänkö organisaatiossanne tieto kansainvälisen liikkuvuuden kautta hankitusta osaamisesta HR-tietojärjestelmään? (kohta 14)

	Lukumäärä (n)	Prosenttia (%)	Avoimeen kenttään saadut vastaukset
Ei	14	66,7	
Joskus, käytämme järjestelmää: ____	5	23,8	-Osaava, raportit ja tukipäätökset kirjaamon kautta -Workday -SuccessFactors -SAP SuccessFactors - tuloskeskusteluja varten kehitetty tietojärjestelmä (osaamisen kehittyminen osa tarkastelua)
Yleensä, käytämme järjestelmää: ____	1	4,8	Osaava (SuccessFactors)
Aina, käytämme järjestelmää: ____	1	4,8	Workday
En tiedä	0	0	

5.4 Kerätyn tiedon hyödyntäminen organisaatioissa ja haastattelut

Organisaatioiden toimintapajoja kansainvälisen liikkuvuuden kautta kehitetyn osaamisen hyödyntämiseksi selvitettiin tarkemmin kyselyn kohdassa 13. Tulokset on esitetty kaaviossa 10. Tulokset osoittavat, että suurimmassa osassa organisaatioita (71 %) kansainvälisen liikkuvuuden kautta hankitun osaamisen hyödyntäminen on työntekijän ja hänen esimiehensä vastuulla. Vajaa puolet (43 %) organisaatioista seuraa osaamisen kehittymistä vaikka organisaatiossa ei ole etukäteen määriteltynä, miten hankittua osaamista pyritään hyödyntämään. Kolmannes organisaatioista ei arvioi eikä hyödynnä systemaattisesti kansainvälisen liikkuvuuden kautta kehitettyä osaamista. Neljännes organisaatioista ilmoitti hyödyntävänsä kansainvälisen liikkuvuuden kautta hankittua osaamista projektien suun-

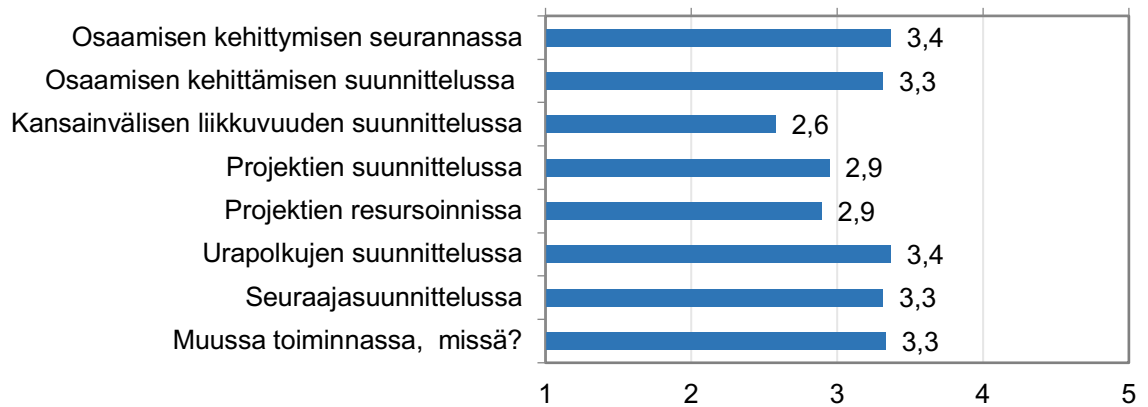
nittelussa ja myynnissä. Vain kymmenesosa organisaatioista kirjaa osaamisen kehittymisen henkilötietojärjestelmään, jota hyödynnetään organisaatiossa toiminnansuunnittelussa.



Kaavio 10. Kansainvälisen liikkuvuuden kautta hankitun osaamisen hyödyntämiseen liittyvien toimintatapojen tarkastelu kyselytutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa.

Kyselytutkimuksessa (kohta 15) pyydettiin arvioimaan myös organisaation käyttämän HR-tietojärjestelmän tärkeyttä osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Tulokset on esitetty kaaviossa 11. Tulokset osoittivat käytettyjen HR-tietojärjestelmien soveltuvan parhaiten urapolkujen suunnitteluun, seuraajasuunnitteluun sekä osaamisen kehittämisen suunnitteluun ja seurantaan. Kansainvälisen liikkuvuuden suunnittelussa, projektien suunnittelussa ja resursoinnissa HR-tietojärjestelmien merkitys arvioitiin neutraaliksi. Kruskal-Wallis -testitulokset osoittivat, että yliopistoissa, tutkimuslaitoksissa ja yrityksissä työskentelevien vastausten välillä ei ollut tilastollisesti merkittäviä eroja (tulostaulukko 8).

Avoimeen kenttään saaduista vastauksista ilmeni, että HR-tietojärjestelmät ovat tärkeitä osaamisen kehittämisen kannalta tavoitteiden asettamisessa ja toteutumisen seurannassa. HR-tietojärjestelmä voi mahdollistaa jatkuvan keskustelun organisaatiossa ja näin tukea esimerkiksi tavoitteiden toimeenpanoa.



Kaavio 11. Kysymykseen ”Miten arvioitte käyttämäne HR-tietojärjestelmän tärkeyttä osaamisen kehittämisen näkökulmasta?” saatujen vastausten keskiarvot. Tulokset on esitetty Likertin asteikolla 1 = erittäin vähäpätöinen, 2 = melko vähäpätöinen, 3 = neutraali, 4 = melko tärkeä, 5 = erittäin tärkeä.

Teemahaastatteluin syvennettiin ymmärrystä kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointikäytännöistä. Tutkimukseen haastateltiin kolmea asiantuntijaa ja keskeisimmät haastatteluista nousseet asiat on kuvattu alla.

Haastattelu 1.

VTT:llä ei ole vielä aloitettu kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointia organisaatiotasolla. Ennen tuloksellisuuden arviointia olisi hyvä ymmärtää, missä kaikissa tilanteissa kansainvälistä liikkuvuutta voidaan hyödyntää ja mitä mittareita arvioinnissa voidaan käyttää. Tämän tiedon perusteella henkilöstöhallinto voi suunnitella tukipalveluita, joilla varmistetaan, että liikkuvuuden avulla kehitetään aktiivisesti tarvittavaa osaamista.

Kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointi vaatii organisaatiolta resursseja ja sitoutumista. Tuloksellisuuden arvioinnissa tulisi panostaa esihenkilöiden kouluttamiseen kaikilla organisaatiotasolla. Kansainvälinen liikkuvuus tulisi esitellä yhtenä osaamisen kehittämisen keinona ja yhteistyötä tulisi lisätä kansainvälisen liikkuvuuden ja osaamisen kehittämisen parissa työskentelevien välillä. Tärkeää olisi myös miettiä, miten saadaan varmistettua kansainvälisen liikkuvuuden ja osaamisen kärjen välinen yhteys. Käytännössä tämä vaatii kohdeorganisaatioiden huolellista valintaa kehitettävien osaamisten perusteella.

Kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointia osaamisen kehittämisen näkökulmasta haastaa tällä hetkellä mittarien puute sekä mahdollinen viive kehitetyn osaamisen

ja siitä syntyvän hyödyn välillä, sillä tulos voi näkyä vasta pitkän ajan kuluttua. Lisäksi tarkoitukseen soveltuvat tukijärjestelmät puuttuvat. Osaaminen on myös laaja käsite, joten sen mittaamiseen liittyy haasteita.

Kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuutta osaamisen kehittämisen näkökulmasta olisi hyvä arvioida useaan otteeseen: 1) ennen komennuksen alkua, 2) lyhyen ajan kuluttua komennuksen päätyttyä ja 3) muutaman vuoden kuluttua komennuksesta. Tällaista tapaa käytettiin aiemmin tietyssä liikkuvuusohjelmassa. Vierailijan vastaanottaneelta esihenkilöltä kysyttiin, mitä hyötyä komennuksesta oli. Mikäli vierailu oli alusta alkaen hyvin suunniteltu ja sille oli määritelty yhteiset tavoitteet, vierailu oli tuloksekkaampi kuin tapauksissa, joissa vierailuilla oli irralliset tavoitteet eikä varsinaista yhteistyötä tehty. Tällä hetkellä vain strategisen vaihto-ohjelman kautta toteutetuissa tutkijavaihoissa kysellään tavoitteista ennen komennuksen alkua ja komennuksen päätyttyä saatuja hyötyjä arvioidaan kyselytutkimuksella. Tarkoituksena on ottaa vastaavat käytännöt käyttöön myös muissa kansainvälisissä komennuksissa.

Kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arvioinnista saatavaa tietoa voidaan hyödyntää esihenkilöiden valmennuksessa, jotta he osaavat asettaa tavoitteita ulkomaankomennuksille. Lisäksi kansainvälisen liikkuvuuden vaikutusta urakehitykseen ja työsuhteen pysyvyyteen seuraamalla saadaan tietoa siitä, minkälaiselle komennukselle missäkin urakehityksen vaiheessa kannattaa työntekijöitä lähettää ja onko kansainvälisellä liikkuvuudella tavoiteltu vaikutus. Kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointi auttaa myös tarvittavan tuen suunnittelussa eri tyyppisiin komennuksiin. Mikäli saatu tuki on oikeanlaista, lyhyemmässäkin ajassa voidaan saavuttaa merkittäviä asioita.

Haastattelu 2.

Luonnonvarakeskus (Luke) on valtion tutkimuslaitos. Kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointi ei ole vielä Lukessa kovin systemaattista. Tuloksellisuuden seurantaan ollaan käynnistymässä pyytämällä tutkijalta raporttia siitä, mitä konkreettista hyötyä kansainvälisen liikkuvuusjakson aikana on saatu. Toisaalta tuloksellisuutta seurataan osana normaalia toimintaa, esimerkiksi kehityskeskusteluissa, mutta tällöin kansainvälisyys ei nouse esiin erilliseksi tarkasteltavaksi kokonaisuudeksi. Käytössä olevat tietojärjestelmät eivät myöskään mahdollista kansainväliseen liikkuvuuteen liittyvien tietojen keräämistä.

Kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden varmistamiseksi osaamisen kehittämisen näkökulmasta liikkuvuus olisi hyvä käsitellä yhtenä osana kehityskeskusteluissa. Kyseessä on kuitenkin hyvin monimutkainen kokonaisuus ja tällä hetkellä Lukessa mietitään

arviointiin sopivaa mittaristoa. Luken johto tukee hyvin kansainvälistymistä, mutta kansainvälistymiseen liittyvät yhteiset prosessit ovat vielä niin nuoria, että käytänteitä ja järjestelmiä ei ole pystytettyinä eikä niiden luominen ja käyttöönotto saisi aiheuttaa suurta hallinnollista rasitetta.

Lukessa on tavoitteena nostaa kansainvälisen liikkuvuuden määrää ja kansainvälistymiseen on valmisteilla strategia. Tuloksellisuuden arviointi organisaatiotasolla voisi tapahtua vuosittain ja myös usean vuoden kuluttua. Toisaalta välitön tapauskohtainen arviointikin on tarpeellista ja siitä voidaan myös oppia.

Arviointi käynnistetään Lukessa pyytämällä ulkomailla komennuksella olleelta / ulkomailta vierailulle tulleelta henkilöltä itseltään raporttia ja saaduista rahoituksista kerätään tietoa järjestelmistä. Kun raportit ja muut tiedot on kerätty, henkilöstöhallinnossa tehdään johdolle yhteenveto kansainvälisestä liikkuvuudesta saadun hyödyn arviointia varten. Tietoa kansainvälisestä liikkuvuudesta hyödynnetään myös rekrytoinneissa ja työnantajamielikkyyden rakentamisessa.

Lukessa henkilöstöhallinnolla on strateginen rooli. Henkilöstöhallinto esittelee organisaation johdolle keinoja asioiden parantamiseksi. Tutkimus- ja asiakasjohto laatii kansainvälisen strategian organisaatiolle ja henkilöstöhallinto suunnittelee tähän tarvittavat tukipalvelut. Lukessa kansainvälisen liikkuvuuden ja osaamisen kehittämisen parissa työskentelevien välillä on tarpeeksi vuoropuhelua. Tarvittaessa osaajia rekrytoidaan ulkomailta, mikä on hyvin tärkeää, sillä jo tällä hetkellä lähes 10 % Luken työntekijöistä on tullut ulkomailta.

Haastattelu 3.

Helsingin yliopistossa kansainvälistä liikkuvuutta on vuositasolla paljon (arviolta noin 200 - 300 henkilöä lähtee ulkomaankomennukselle / rekrytoidaan ulkomailta), mutta kuluva vuosi on ollut poikkeuksellinen koronaepidemian takia.

Koska kansainvälisyys on niin normaalia, kansainvälistä toimintaa tai liikkuvuutta ei ole eriytetty Helsingin yliopistossa omiksi toiminnoiksi, vaan kansainvälisyys on osana kaikkea toimintaa. Jotta kansainvälisen liikkuvuuden avulla saadaan tuloksettaasti kehitettyä osaamista, kansainvälisyys tulisi huomioida työtä suunniteltaessa ja tavoitteita asetettaessa. Kansainvälisyydestä olisi tärkeää keskustella tavoitekeskusteluissa ja käsitellä aihetta esihenkilöiden koulutuksessa, jotta kaikille on varmasti selvää, että kansainvälisyys on osa normaalia toimintaa. Oletusarvoisesti lähes jokainen Helsingin yliopistossa työskentelevä tekee kansainvälistä yhteistyötä.

Oman osaamisen jakaminen on tärkeää, jotta kansainvälisen liikkuvuuden kautta hankittua osaamista voidaan hyödyntää. Tämä on pitkälti ulkomailta rekrytoitavan / komennukselta palaavan henkilön vastuulla, sillä malli, jolla tietoa ja osaamista voidaan organisaatiossa tehokkaasti jakaa, puuttuu.

Henkilöstöhallinto voi tarjoamiensa palveluiden avulla lisätä kansainvälisen liikkuvuuden tuloksekkautta. Osaamisella tarkoitetaan paitsi tutkimuksellista osaamista myös eri kulttuurien välistä vuorovaikutusosaamista, johon Helsingin yliopistossa henkilöstöhallinto tarjoaa koulutusta. Ulkomaalaisille työntekijöille tarjotaan myös koulutusta helpottamaan sopeutumista suomalaiseen työympäristöön. Osaamisen kehittämisestä vastaava yksikkö järjestää henkilöstölle myös muuta koulutusta esimerkiksi verkostoitumiseen, projektinhallintaan ja esimiestyöhön, mikä lisää työn tuloksekkautta.

Henkilöstöhallinto ei seuraa työntekijöiden tiedonjakoa. Tutkimusosaaminen jaetaan tutkimustulosten kautta (julkaisut, patentit). Osaamisen kehittämisestä vastaava yksikkö järjestää myös koulutusta, josta työntekijät saavat vinkkejä siitä, miten hankkia kansainvälistä kokemusta. Osana ko. koulutusta tutkija / opettaja, joka on ollut kansainvälisessä vaihdossa, kertoo omista kokemuksistaan. Kotikansainvälistyminen, työskenteleminen Suomessa monimuotoisessa työympäristössä, jossa on eri kulttuureista lähtöisin olevia ihmisiä, tukee myös osaamisen kehittymistä.

Päätökset siitä, mitä osaamista kehitetään, tehdään yksikötasolla. Helsingin yliopistossa on 8000 työntekijää, joten prosessit vaihtelevat yksiköittäin. Tieteen ja opetuksen tarpeet, kuten ymmärrys siitä, mitä opiskelijoiden tulee tietää, määrittää kehitettävän osaamisen. Lisäksi osaamisia kehitetään Helsingin yliopiston strategisten valintojen perusteella yhdessä strategisten kumppanien kanssa. Vuoropuhelua kansainvälisyyteen, kansainväliseen liikkuvuuteen ja osaamisen kehittämiseen liittyvistä asioista henkilöstöhallinnon sisällä on normaalisti tarpeeksi, mutta koronapandemian takia etätyöhön siirryttäessä epämuodollinen keskustelu kollegoiden kanssa on vähentynyt.

5.5 Yhteenveto

Kansainvälinen liikkuvuus on yksi osaamisen kehittämisen keinoista. Työssä tutkittiin kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointia osaamisen kehittämisen näkökulmasta Suomessa toimivissa organisaatioissa. Tutkimus toteutettiin Webropol-kyselyllä ja teema-haastatteluin. Kyselytutkimukseen osallistui yhteensä 21 organisaation edustajaa, joista

kolmea haastateltiin. Tutkimukseen osallistujista kahdeksan työskenteli yrityksissä, kahdeksan yliopistoissa ja viisi tutkimuslaitoksissa.

Jotta kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuutta kannattaa arvioida, kansainvälisellä liikkuvuuden tulee olla tärkeää organisaation toiminnan ja tuloksen kannalta. Kyselytutkimuksen tulokset osoittivat, että vastaajat pitivät kansainvälistä liikkuvuutta tärkeänä organisaationsa toiminnan kannalta. Kansainvälisen liikkuvuudella arvioitiin olevan keskimäärin suurempi merkitys organisaation kansainvälistymisen, osaamisen kehittämisen, uuden osaamisen hankinnan, verkostoitumisen ja urakehityksen kannalta kuin taloudellisen hyödyn kannalta. Organisaatiotyyppi, jossa vastaaja työskenteli, vaikutti osin annettuihin arvioihin. Yliopistoissa ja tutkimuslaitoksissa kansainvälisen liikkuvuuden merkitys arvioitiin keskimäärin tärkeämmäksi osaamisen kehittämisen, verkostoitumisen, urakehityksen tukemisen ja monimuotoisuuden kasvattamisen keinoksi kuin yrityksissä. Yrityksissä puolestaan kansainvälisellä liikkuvuudella arvioitiin olevan suurempi merkitys resurssien kohdentamisessa tarkoituksenmukaisesti kuin vastaavissa tutkimuslaitoksista tai yliopistoista saaduissa arvioissa.

Työntekijöiden sitouttamisessa ja seuraajien koulutuksessa kansainvälisellä liikkuvuudella arvioitiin olevan keskimäärin vain vähäinen vaikutus. Vastausten välillä oli kuitenkin hajontaa, sillä muutamissa organisaatioissa kansainvälistä liikkuvuutta pidettiin erittäin tärkeä työntekijöiden sitouttamisessa ja seuraajien kouluttamisessa.

Kyselytutkimuksen tulokset osoittivat kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arvioinnissa olevan vielä kehitettävää. Vaikka valtaosassa tutkimukseen osallistuneita organisaatioita kansainvälisen liikkuvuuden kuluja verrataan tavoitteisiin ennen toteutus päätöstä, kolmannes organisaatioista ei arvioi liikkuvuuden kuluja suhteessa syntyviin hyötyihin. Kolmanneksessa tutkimukseen osallistuneista organisaatioista ei arvioida lainkaan kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuutta. Vain kolme vastaajista (3 / 21, 14,3 %) ilmoitti, että kansainvälisestä liikkuvuudesta syntyvää hyötyä arvioidaan säännöllisesti.

Haasteena kansainvälisen tuloksellisuuden arvioinnissa on tehtävään soveltuvien tietojärjestelmien, mittarien ja toimintatapojen puute. Niissä organisaatioissa, joissa kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuutta arvioidaan, arviointi toteutetaan pääasiassa samoilla mittareilla, joita käytetään organisaation muunkin toiminnan arvioinnissa. Haastatteluista ilmeni, että nykyisillä seurantamenetelmillä ja mittareilla kansainvälisen liikkuvuuden vaikutavuuden erottelu on vaikeaa tai jopa mahdotonta yleisten organisaation toiminnanarvioin-

nissa käytettyjen mittareiden ja tietokantojen avulla. Monessa tutkimukseen osallistuneessa organisaatiossa oli parhaillaan käynnissä kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointiin soveltuvien mittarien ja toimintatapojen suunnittelu.

Sekä kyselytutkimuksessa että teemahaastatteluista nousi esille organisaatioiden tarve ymmärtää paremmin kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Osaamisen johtamisessa käytettävien tietojärjestelmillä ei arvioitu olevan merkittävää hyötyä kansainvälisen liikkuvuuden suunnittelussa. Osaamisen kehittämisen ja kansainvälisen liikkuvuuden toimintojen välinen yhteistyö nähtiin tärkeänä, jotta kansainvälistä liikkuvuutta hyödynnetään tuloksekkaasti organisaation tavoitteita tukevan osaamisen kehittämisessä.

6 Pohdinta

Kansainvälisen liikkuvuuden merkitystä ja tuloksellisuuden seurantaan osaamisen kehittämisen näkökulmasta Suomessa toimivissa organisaatioissa ei ole aiemmin tutkittu. Tuloksellisuuden arvioimiseksi on ymmärrettävä mitä kansainvälisellä liikkuvuudella halutaan saavuttaa. Tässä työssä selvitettiin kansainvälisen liikkuvuuden merkitystä ja tuloksellisuuden arviointia osaamisen kehittämisen näkökulmasta 21 Suomessa toimivassa organisaatiossa.

6.1 Tulosten tarkastelu

Osaamisella, osaamisen hyödyntämisellä, uuden osaamisen kehittämisellä ja hankinnalla on keskeinen merkitys organisaation kilpailukyvyille (Viitala 2014, 138). Monelle työntekijälle työ on tärkein oppimisympäristö ja ajantasainen osaaminen on merkittävä tekijä työllistymisessä (Sitra 2019, 9). Tutkimukseen osallistuneissa Suomessa toimivissa organisaatioissa kansainvälistä liikkuvuutta pidettiin tärkeänä organisaation toiminnan kannalta. Kansainvälinen liikkuvuuden merkitys arvioitiin tärkeäksi erityisesti organisaation kansainvälistymisen, osaamisen kehittämisen ja uuden osaamisen hankinnan keinoksi.

Tutkimuksessa saatu tulos, jonka mukaan kansainvälistyminen on keskeinen kansainvälisen liikkuvuuden hyöty organisaatiolle, vastaa aiemman tutkimuksen tuloksia (HBR Analytic Services 2014, 1-12). Kansainvälistymällä organisaatiolla on mahdollisuus kehittää ja hyödyntää laajemmin osaamispääomaansa kuin toimimalla vain kotimaassa. Vaikka kyselytutkimuksen tulokset osoittivat, että kansainvälisen liikkuvuuden merkitys osaamisen kehittämisessä oli pienempi yrityksissä kuin tutkimuslaitoksissa ja yliopistoissa, 75 % yrityksistä arvioi kansainvälisen liikkuvuuden olevan melko tärkeää osaamisen kehittämisessä. Globalisaation myötä organisaatioiden välisten suhteiden on ennustettu yhä syvenevän ja keskinäisriippuvuuden kasvavan (PwC 2010, 11; Sitra 2019, 13).

Kyselytutkimuksesta ja haastatteluista saadut tulokset osoittivat kansainvälisen liikkuvuuden olevan tärkeä keino ulkomaalaisten osaajien rekrytoinnissa. Työn tuottavuuden kehityksen kannalta keskeistä on sekä nopea teknologioiden kehittäminen ja käyttöönotto että riittävä määrä osaajia (Sitra 2019, 10-11). Osaajan rekrytointi ulkomailta, kuten myös osaamisen kehittäminen ulkomaisen yhteistyökumppanin kanssa, voi olla tehokkaampaa kuin kehittää osaamista kotimaassa oman organisaation sisällä. Haastatteluista nousi esille esihenkilöiden kouluttamisen ja kansainvälisten työntekijöiden perehdyttämisen tärkeys, jotta uusi ulkomailta rekrytoitu työntekijä pääsee sujuvasti sisälle työtehtäviinsä, työyhteisöön ja yhteiskuntaan. Nämä tulokset ovat linjassa aiempien päätelmien kanssa,

joissa henkilöstöhallinnolla esihenkilöiden koulutuksesta vastaavana tahona on osoitettu olevan tärkeä rooli monimuotoisuutta tukevan organisaatiokulttuurin synnyssä (Boudreau & Jesuthasan, 2011, 210; Brouke & Dillon 22.1.2018). Esihenkilöiden ja kansainvälisten työntekijöiden perehdyttäminen tukee Sitran Kohti osaamisen aikaa -raportissa esitettyä tavoitetta pyrkiä vahvistamaan yhteiskuntaa, jossa ulkomailta Suomeen tulevat osaajat viihtyvät (Sitra 2019, 12).

Perehdytyksen lisäksi myös monet muut henkilöstöhallinnon organisoimat koulutukset tehostavat kansainvälisen liikkuvuuden tuloksekkuutta osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Haastatteluista nousi esille kansainvälisen liikkuvuuden ja osaamisen kehittämistä vastaavien ammattilaisten välisen yhteistyön tärkeys henkilöstöjohtamisessa. Erityisesti strategisesti kansainvälistä liikkuvuutta hyödyntävissä organisaatioissa kansainvälisen liikkuvuuden avulla tavoitellaan monia osaamisen kehittämiseen liittyviä hyötyjä, kuten urakehityksen tukemista, seuraajien koulutusta ja työntekijöiden sitouttamista (HBR Analytic Services 2014, 11).

Opinnäytetyössä toteutettuun kyselytutkimukseen saatujen vastausten perusteella yliopistoissa ja tutkimuslaitoksissa kansainvälisen liikkuvuuden merkitys arvioitiin tärkeämmäksi verkostoitumisen kannalta kuin yrityksissä. Yliopistoissa ja tutkimuslaitoksissa tehtävä tutkimus on perusolemukseltaan kansainvälistä ja verkostoitunutta (Kokko ym. 2020; Suomen akatemia 2020). Olikin oletettavaa, että kansainvälinen liikkuvuus nähtiin tärkeäksi verkostoitumisen kannalta kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yliopistoissa ja tutkimusorganisaatioissa. Yrityksistä saatu tulos oli puolestaan yllättävä, sillä vain 38 % tutkimukseen osallistuneista yrityksen edustajista piti kansainvälisen liikkuvuuden merkitystä tärkeänä verkostoitumisessa. Monet tutkimuksen ja yritystoiminnan rahoittajat tukevat kansainvälisyyttä, sillä kansainvälisten verkostojen tiedetään muun muassa parantavan tutkimuksen laatua ja vauhdittavan tuotekehitystä (Business Finland 2020 ; Euroopan komissio 2020; Kokko ym. 2020, 10; Suomen akatemia 2020). Mahdollisesti opinnäytetyössä toteutettuun kyselytutkimukseen osallistuneissa yrityksissä tärkeät kansainväliset verkostot on jo luotu aiemmin, sillä tutkimukseen osallistuneet yritykset olivat suuria. Yrityksistä, yliopistoista ja tutkimuslaitoksista saatujen arvioiden väliset erot voivat johtua myös muista tekijöistä, kuten sattumasta.

Ulkomaankomennukset tarjoavat henkilökohtaisia kehittymismahdollisuuksia, mikä on keskeistä huipputaiteilijoiden sitouttamisessa (HBR Analytic Services 2014, 10). Kilpailussa pärjätäkseen henkilöstöjohtamisen ammattilaisten on ymmärrettävä työntekijöiden erilaiset asenteet ja motiivit, jotta kansainvälinen liikkuvuus koetaan varmasti palkitsevaksi ja

organisaatio saa tavoittelemansa kilpailuedun (PwC 2010, 4). Kyselytutkimukseen osallistuneista reilu kolmannes (38 %) arvioi kansainvälisellä liikkuvuudella olevan tärkeä merkitys seuraajien koulutuksessa. Haastatteluissa nousi esille tarve huomioida työntekijän uravaihe kansainvälistä liikkuvuutta suunniteltaessa. Tämä edellyttää moninaisten liikkuvuusstrategioiden käyttöä esimerkiksi työntekijän sukupolven ja urakehitysvaiheen perusteella (FEM 2017, PwC 2010, 5, 13-15). Urakehityksen alkuvaiheessa tietyn osaamisen tai taidon vahvistaminen voi olla ulkomaankomennuksen tavoitteena, kun taas uran keskivaiheilla kansainvälisellä liikkuvuudella saatetaan tavoitella esimerkiksi strategisten kumppanuuksien pystyttämistä. Kansainvälistä liikkuvuutta tulisikin osata hyödyntää tuloksekkaasti eri tavoin eri urakehitysvaiheissa, jotta sekä työntekijän että organisaation saama hyöty olisi mahdollisimman suuri.

Tuloksia tulkittaessa on huomioitava, että kansainvälinen liikkuvuus oli erilaista eri tyyppisissä organisaatioissa, sillä asiakastoimeksiantojen osuus oli huomattavasti suurempi yrityksissä kuin yliopistoissa tai tutkimuslaitoksissa. Asiakastoimeksiannoissa olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen on tyypillisesti keskeisempää kuin osaamisen kehittäminen. Tämä voi selittää myös osaltaan sitä, miksi kansainvälisen liikkuvuuden merkitys arvioitiin tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä keskimäärin vähäisemmäksi osaamisen kehittämisen näkökulmasta tarkasteltuna kuin vastaavissa yliopistoista ja tutkimuslaitoksista saaduissa arvioissa. Asiakastoimeksiannoissa kansainvälinen liikkuvuus on lähtökohtaisesti jo tuloksekasta, joten erilliselle kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arvioinnille taloudellisesta näkökulmasta ei ole tarvetta, mikäli kulut ja tulot toteutuvat ennalta tehtyjen arvioiden mukaisesti.

Asiakastoimeksiantojen lisäksi kyselytutkimuksen tulokset osoittivat, että Suomessa toimivissa yrityksissä organisaation sisäinen kansainvälinen liikkuvuus eri toimipisteiden välillä oli yleisempää kuin vastaava liikkuvuus yliopistoissa tai tutkimuslaitoksissa. Tämä saattaa selittää miksi kansainvälisen liikkuvuuden merkitys arvioitiin tärkeämmäksi resurssien tarkoituksenmukaisen kohdentamisen kannalta tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä verrattuna yliopistoista tai tutkimuslaitoksista saatuihin vastaaviin arvioihin. Nämä tulokset tukevat aiempaa havaintoa, jonka mukaan nykyinen globaali toimintaympäristö edellyttää, että osaajia on mahdollista siirtää paikasta toiseen asiakastarpeiden perusteella (HBR Analytic Services 2014, 14; PwC 2010, 10).

Oli yllättävää, että ulkomaille suuntautuvista asiakastoimeksiannoista ja eri maissa sijaitsevien toimipisteiden välisestä resursoinnista huolimatta edes tutkimukseen osallistuneissa Suomessa toimivissa yrityksissä kansainvälistä liikkuvuutta ei pidetty kovin tär-

keänä organisaation taloudelliselle tulokselle. Saatu tulos poikkeaa aiemman kansainvälisen kyselytutkimuksen tuloksesta, jotka osoittivat kansainvälinen liikkuvuuden olevan organisaation taloudellisen tuloksen kannalta tärkeää (HBR Analytic Services 2014, 3). Suomessa toimivissa organisaatioissa kansainvälisen liikkuvuuden merkitys arvioitiin vähäiseksi myös kasvun luonnissa uusille markkina-alueille. Kansainvälinen tutkimus puolestaan osoitti kasvutavoitteiden olevan merkittävin tekijä organisaation kansainvälistä liikkuvuutta suunniteltaessa sekä suurin kansainvälisestä liikkuvuudesta syntyvä hyöty (HBR Analytic Services 2014, 11-12).

Mahdollisia selityksiä opinnäytetyössä saatujen ja suuresta kansainvälisestä kyselytutkimuksesta saatujen tulosten välillä on monia. Opinnäytetyöhön kerätty suomalainen tutkimusaineisto oli koottu yrityksissä, tutkimuslaitoksissa ja yliopistoissa työskentelevien vastauksista, kun taas kansainvälinen aineisto perustui yrityksissä työskenteleviltä saatuihin vastauksiin (HBR Analytic Services 2014, 1). Kuitenkaan verrattaessa keskimääräisiä kansainvälisen liikkuvuuden taloudellisesta merkityksestä annettuja arvioita opinnäytetyöhön kootussa aineistossa eri organisaatiotyyppien välillä ei havaittu merkittäviä eroja. Kyselytutkimuksiin vastanneiden toimenkuvat poikkesivat opinnäytetyöhön kerätyn ja aiemmin julkaistun kansainvälisen tutkimusaineiston välillä, mikä voi selittää osittain näkemuseroja. Opinnäytetyön aineisto koottiin kansainvälisen liikkuvuuden parissa työskenteleviltä henkilöstöammattilaisilta, kun taas kansainvälinen tutkimus oli koottu yritystenjohtajilta saaduista vastauksista (HBR Analytic Services 2014, 1). Kansainvälisen kyselytutkimuksen tulokset osoittivat, että erityisesti strategisesti kansainvälistä liikkuvuutta hyödyntävistä yritysjohtajista suurin osa (65 %) pitää kansainvälistä liikkuvuutta organisaation taloudellisen tuloksen kannalta tärkeänä (HBR Analytic Services 2014, 3). Mahdollisesti kyselytutkimukseen osallistuneissa Suomessa toimivissa organisaatioissa kansainvälistä liikkuvuutta ei vielä nähdä tai tietoisesti käytetä strategisena työkaluna.

Kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointi Suomessa toimivissa organisaatioissa on vielä puutteellista. Noin puolet (57 %) kyselytutkimukseen osallistuneista organisaatioista vertaa kansainväliselle liikkuvuudelle asetettuja tavoitteita syntyviin kustannuksiin ennen toteutus päätöstä ja kolmannes tutkimukseen osallistuneista organisaatioista ei arvioi kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuutta lainkaan. Ainoastaan kolme opinnäytetyön kyselytutkimukseen vastaajaa ilmoitti, että kansainvälisestä liikkuvuudesta syntyvää hyötyä arvioidaan organisaatioissa säännöllisesti. Nämä Suomessa toimivista organisaatioista saadut tulokset ovat linjassa kansainvälisten tutkimusten kanssa, jotka osoittivat kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arvioinnissa olevan vielä kehitettävää valtaosassa organisaatioita (HBR Analytic Services 2014, 7; RES forum 2015, 5 - 11).

Opinnäytetyössä saatujen tulosten perusteella monessa Suomessa toimivassa organisaatiossa ollaan käynnistämässä kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden seuranta ja arviointia. Kansainvälisestä liikkuvuudesta syntyviä kuluja ja siitä saatuja hyötyjä, kuten esimerkiksi kehitettyä osaamista seuraamalla saadaan tietoa toiminnan tehokkuudesta. Tämä ymmärrys auttaa käyttämään liikkuvuutta tuloksekkaammin, esimerkiksi suunnitelmalla kansainvälisen liikkuvuuden tavoitteet ja ajankohta urakehityksen kannalta parhaalla mahdollisella tavalla.

Oli yllättävää, ettei yhdessäkään tutkimukseen osallistuneessa organisaatiossa ollut käytössä kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointia helpottavia tietojärjestelmiä tai muita automatisoituja prosesseja. Vain vajaa puolet organisaatioista kerää perustiedot ulkomaankomennuksista tietojärjestelmiin. Vaikka henkilöstöjohtamisen tietojärjestelmien arvioitiin soveltuvan urapolkujen suunnitteluun, seuraajasuunnitteluun sekä osaamisen kehittämisen suunnitteluun ja seurantaan, kansainvälisen liikkuvuuden suunnittelussa ko. tietojärjestelmien merkitys arvioitiin melko vähäiseksi. Suurimmassa osassa (66,7 %) tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa tietoa kansainvälisen liikkuvuuden kautta hankitusta osaamisesta ei myöskään kerätä henkilöstöjärjestelmiin. Nämä tulokset osoittavat, että kansainväliseen liikkuvuuteen ja osaamisen johtamiseen liittyvissä tiedonhallintaprosesseissa sekä tietojärjestelmien hyödyntämisessä on vielä kehitettävää.

Tuloksellisuuden arviointia varten tarvitaan mittareita, joiden avulla mahdollisia vaikutuksia voidaan seurata. Opinnäytetyön kyselytutkimukseen osallistuneista organisaatioista 43 % seuraa kansainvälisen liikkuvuuden vaikutusta osana muuta toimintaa organisaation määrittelemillä yhteisillä mittareilla. Vain kahdessa tutkimukseen osallistuneessa organisaatiossa kansainväliselle liikkuvuudelle oli määritelty omat mittarit. Kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arvioinnissa kohdennettujen mittarien käyttö mahdollistaa kansainvälisen liikkuvuuden merkityksen syvällisemmän ymmärtämisen organisaation osaamispuutteen kehittämässä. Kohdennetummalla seurannalla johto voi saada tukea kansainvälistä liikkuvuutta koskevaan päätöksentekoon ja toiminnansuunnitteluun. Haastatteluista ilmeni, että henkilöstöhallinnossa odotetaan kansainväliselle liikkuvuudelle asetettujen tavoitteiden ja hyödyn mittaamisen helpottavan organisaation kansainvälisessä liikkuvuudessa käyttämien prosessien sekä muiden tukipalvelujen tehokkuuden arviointia ja kehitystä. Kun kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden edellytykset tunnetaan, esihenkilöitä ja työntekijöitä osataan neuvoa hyödyntämään kansainvälistä liikkuvuutta tuloksekkaammin.

Kyselytutkimuksen tulokset osoittivat, että kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointiin soveltuvat mittarit vaihtelevat organisaatiotyyppin mukaan. Yrityksissä tuloksellisuutta arvioidaan tällä hetkellä lähinnä taloudellisen tuottavuuden perusteella, vertaamalla liikkuvuuden vaatimien panosten ja liiketoiminnalle syntyvien hyötyjen suhdetta. Tutkimuslaitoksissa ja yliopistoissa seurataan lähinnä kansainvälisen liikkuvuuden määrää, julkaisujen tasoa ja lukumäärää sekä hankittua kansainvälistä rahoitusta. Tutkimuslaitoksissa suunnitellaan lisäksi vaikuttavuusraporttien käyttöönottoa kansainvälisestä liikkuvuudesta syntyvien hyötyjen arvioimiseksi. On luonnollista, että organisaatioiden olemassaolon tarkoitus vaikuttaa näin kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointiin soveltuviin mittareihin.

Sekä yliopistoissa, yrityksissä että tutkimuslaitoksissa työskentelevät ehdottivat urakehitystä kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden seurantaan soveltuvaksi mittariksi. Muita mittareita, joita yliopistoissa ja tutkimuslaitoksissa työskentelevät pitivät tärkeinä osaamisen kehittämisen näkökulmasta olivat muun muassa kansainvälisen liikkuvuuden kautta aukeavat koulutusmahdollisuudet, verkostot, yhteishankkeet sekä keksinnöt. Yrityksissä työskentelevät toivat esille tarpeen seurata urakehityksen lisäksi työsuhteen kestoa ja kansainvälisen liikkuvuuden kautta hankitun osaamisen hyötyä liiketoiminnalle. Haastatteluista ilmeni, että tiettyjä asioita, joita ehdotettiin kansainvälisen liikkuvuuden seurantaan soveltuviksi mittareiksi, kuten tietoja myönnettyistä kansainvälisistä rahoituksista, keksinnöistä ja julkaisuista, koottiin organisaatioissa jo muihin tarkoituksiin.

Kyselytutkimuksen tulokset osoittivat, että kansainvälisen liikkuvuuden kautta hankittua osaamista ei hyödynnetä organisaatioissa kovin systemaattisesti, vaan hankitun osaamisen hyödyntämisen ajatellaan olevan lähinnä työntekijän ja hänen esihenkilönsä vastuulla. Haastatteluista ilmeni, että tietoa kansainvälisen liikkuvuuden kautta kehitetyistä osaamisista jaetaan organisaatioissa monilla tavoin, esimerkiksi uutiskirjein sekä pyytämällä ulkomaankomennuksilla olleita työntekijöitä jakamaan oppejaan erilaisissa tilaisuuksissa ja koulutuksissa.

Haastatteluissa kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arvioinnin kohentamiseksi ehdotettiin kansainvälisen liikkuvuuden tarkastelua kehityskeskusteluissa, esimerkiksi keskustelemalla työntekijän halukkuudesta lähteä ulkomaankomennukselle. Tärkeänä pidettiin myös esihenkilöiden ja työntekijöiden koulutusta kansainvälisyydestä ja kansainvälisestä liikkuvuudesta, jotta ulkomaankomennuksille osataan asettaa laadukkaita tavoitteita ja kansainvälistä liikkuvuutta opitaan hyödyntämään paremmin osaamisen kehittämi-

sen työkaluna. Lisäksi ehdotettiin, että kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuutta osaamisen kehittämisen näkökulmasta tulisi arvioida useana eri ajankohtana, jotta ymmärretään sekä välittömät että pidemmän ajan kuluttua saavutetut vaikutukset.

Sopivilla henkilöstöjohtamisen ja tukipalveluiden toimilla henkilöstön voimavaroja voidaan kohdentaa organisaation menestymisen kannalta oleelliseen toimintaan. Kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden kasvattamiseksi organisaatioiden johtamisprosessien sekä tiedonhallinta- että seurantajärjestelmien kehitys on tarpeen, jotta kansainvälistä liikkuvuutta opitaan hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla osaamisen kehittämisessä.

6.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimustulokset perustuvat 21 eri organisaation edustajan kyselytutkimukseen antamiin vastauksiin sekä kolmeen haastatteluun, joilla kerättiin tarkentavaa aineistoa eri organisaatioiden käyttämistä kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointiprosesseista.

Tilastokeskuksen määritelmän mukaan tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, miten hyvin tutkimuksessa käytettävä mittausmenetelmä mittaa juuri tutkittavaa ilmiötä (Tilastokeskus 2020a). Opinnäytetyön validiteetti varmistettiin perehtymällä ensin teoriaan ja suunnitteleamalla vasta tämän jälkeen kysely ja haastattelukysymykset. Huolellisen suunnittelun avulla varmistettiin, että kyselystä ja haastatteluista saatujen vastausten perusteella on mahdollista ratkaista tutkimusongelma alaongelmineen. Väittämät, kysymykset sekä etukäteen annetut vastausvaihtoehdot muotoiltiin mahdollisimman yksiselitteisiksi väärinkäsitysten välttämiseksi.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittari mittaa haluttua ilmiötä (Tilastokeskus 2020b). Opinnäytetyöhön reliabiliteettia pyrittiin lisäämään määrittelemällä kyselytutkimuksen alussa lyhyesti tutkimuksen kohteena oleva kansainvälinen liikkuvuus, jotta vastaajat ymmärtävät lyhytkestoisen liikkuvuuden rajautuvan tutkimusaiheen ulkopuolelle. Vastausten luotettavuutta pyrittiin lisäämään myös kyselyä suunniteltaessa. Vastaukset kyselyyn kerättiin anonymisti ja saatekirjeessä ilmoitettiin, että tulokset esitetään niin, ettei yksittäisiä vastauksia voi liittää tiettyyn organisaatioon. Koska kansainvälisen liikkuvuuden ja osaamisen kehittämisen työtehtävät saattavat olla henkilöstöhallinnossa eri ammattilaisten vastuulla, on mahdollista, että kansainvälisen liikkuvuuden parissa työskentelevillä ei ole tarkkaa tietoa osaamisen kehittämisen toimintatavoista organisaatiossa. Kerätyn aineiston laadun varmistamiseksi kyselyn kaikkiin kohtiin vastaaminen oli vapaaehtoista. Näin tiedon puuttuessa kysymykseen tai väitteeseen ei tarvinnut ottaa kantaa, jotta pääsi etenemään kyselyssä.

Semistrukturoidut haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ennalta sovittuina ajankohtina. Näin pyrittiin vähentämään eri olosuhteiden ja ajankohtien aiheuttamaa vaihtelua annettuihin vastauksiin ja luomaan rauhallinen vuorovaikutustilanne, jossa keskustelu oli mahdollista. Yhteenvedo haastattelusta lähetettiin haastateltavalle mahdollisia korjauksia ja tarkennuksia varten haastattelupäivänä. Tietojen keräyksen lisäksi tulokset analysoitiin ja tulkittiin huolellisesti, jotta opinnäytetyöstä saadut tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia.

Kyselytutkimukseen vastaajat kerättiin pääosin yrityksistä, yliopistoista ja tutkimuslaitoksista koostuvista verkostoista, joihin opinnäytetyön toimeksiantaja VTT kuului. Näin tehostettiin kyselytutkimuksen toteutusta, sillä osallistumispyyntöä ei tarvinnut lähettää kullekin organisaatiolle erikseen. Toisaalta käytetty aineiston kokoamistapa johti siihen, että tutkimusaineisto koostuu vain suurista Suomessa toimivista organisaatioista saatuihin vastauksiin. Pienistä tai keskisuurista organisaatioista saadut vastaukset olisivat voineet olla hyvin erilaisia kuin tutkimuksessa kuvatut suurista organisaatioista saadut vastaukset. Kuitenkin kansainvälinen liikkuvuus vaatii organisaatiolta taloudellista panostusta, joten sen hyödyntäminen organisaation osaamispääoman kehittämisessä lienee yleisempää juuri suurissa organisaatioissa.

Työssä käytetty tutkimusaineisto on kooltaan varsin pieni, joten tutkimustulokset eivät ole yleistettäviä. Tutkimustuloksia voidaan kuitenkin pitää kuitenkin suuntaa antavina erityisesti yliopistojen ja tutkimuslaitosten osalta. Suomessa on yhteensä 13 yliopistoa opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla (OKM 2020). Opinnäytetyön kyselytutkimukseen vastasi kahdeksan yliopiston edustajaa, joten suomalaisista yliopistoista 62 % (8 / 13) oli edustettuina tutkimusaineistossa. Tulanet-verkoston kymmenestä valtion tutkimuslaitoksesta saatiin yhteensä viisi vastausta, joten tutkimuslaitoksilta kerätty aineisto edustaa 50 % kokonaisjoukosta. IHRM-klubiin kuuluvista organisaatioista kahdeksan yrityksen edustajaa osallistui kyselyyn, joten Suomessa toimivien suuryritysten osalta tutkimusaineisto on hyvin suppea. Tilastokeskuksen mukaan Suomessa on 274 yritystä, joissa henkilöstömäärä on vähintään 500 (Tilastokeskus 2020c).

Lisäksi on huomioitava, että tutkimusaineisto perustuu yhden henkilön vastaukseen kustakin organisaatiosta. Kyselytutkimukseen pyydettiin vastausta kansainvälisen liikkuvuuden parissa työskentelevältä henkilöiltä. Tällä tavoin pyrittiin varmistamaan, että vastaaja tuntee hyvin organisaationsa kansainväliseen liikkuvuuteen liittyvät toimintatavat. Vastajien kokemus kasvainvälisen liikkuvuuden parissa työskentelystä oli yksi taustakysymyk-

sistä, jonka avulla selvitettiin kokemusta kansainvälisen liikkuvuuteen liittyvistä työtehtävistä. Tulokset osoittivat, että kyselyyn vastaajat olivat pääosin kokeneita kansainvälisen liikkuvuuden ammattilaisia, sillä keskimääräinen työkokemus ko. tehtävistä oli yli 11 vuotta ja vastaajista yli 80 % oli työskennellyt vähintään viisi vuotta kansainvälisen liikkuvuuden parissa. Kaikilla vastaajilla oli yli vuoden työkokemus kansainvälisen liikkuvuuden parissa työskentelystä, joten saatuja vastauksia voidaan pitää uskottavina.

Opinnäytetyössä selvittiin kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arvioinnin nykytilaa osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Tähän tarkoitukseen nähden kerätty aineisto oli riittävä ja mahdollisti eri tyyppisistä organisaatioista saatujen vastausten vertailun.

6.3 Eettiset näkökohdat

Työ suoritettiin hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla (TENK 2012). Aiempaan kirjallisuuteen perehdyttiin ja työn tulokset koottiin, analysoitiin ja raportoitiin rehellisesti ja huolellisesti. Kysely toteutettiin anonyymisti ja vastaukset esitettiin niin, ettei yksittäisiä kyselyyn osallistuneita organisaatioita voi tunnistaa. Haastatelluilta henkilöiltä selvitettiin, haluavatko he, että myös haastattelujen tulokset käsitellään työssä anonyymisti, mutta sitä ei pidetty tarpeellisena.

Kansainvälisen liikkuvuuteen liittyvä eettinen pohdinta on lisääntynyt matkustamiseen liittyvien haitallisten ilmastovaikutusten sekä kuluvana vuonna erityisesti COVID-19-pandemian myötä. Kansainväliseen liikkuvuuteen tarvittavan taloudellisen panoksen lisäksi on punnittava paitsi liikkuvuudesta syntyvää hyötyä myös terveyteen ja turvallisuuteen liittyviä riskejä sekä matkustamisen ilmastovaikutuksia. Mikäli kansainvälinen liikkuvuus voidaan korvata vaihtoehtoisilla tavoilla, näin tulisi myös tehdä riskien ja haittojen välttämiseksi.

6.4 Johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Työn tulokset osoittivat, että kansainvälinen liikkuvuus on tärkeä keino hankkia ja kehittää osaamispääomaa Suomessa toimivissa organisaatioissa. Vaikka kansainvälistä liikkuvuutta pidetään tärkeänä keinona osaamisen kehittämisessä ja uuden osaamisen hankinnassa, kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointi on yhä puutteellista eikä kansainvälisen liikkuvuuden kautta hankittua osaamista hyödynnetä systemaattisesti tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa.

Kansainvälinen liikkuvuus vaatii organisaatioilta panostusta, sekä resursseja että pääomaa. Liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointi on tärkeää, jotta panostus kohdistetaan toi-

mintaan, joka auttaa organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa sekä säilyttämään kilpailukykyä myös tulevaisuudessa. Tuloksellisuuden arviointi vaatii myös resursseja ja seurantaan sitoutumista, sillä tarkoitukseen sopivia automatisoituja prosesseja ja tietokantoja ei ollut vielä käytössä yhdessäkään tutkimukseen osallistuneessa organisaatioissa. Selkeä tarve tuloksellisuuden arviointia helpottaville työkaluille on olemassa, sillä monet tutkimukseen osallistuneista ilmoittivat, että organisaatiossa on pyrkimyksenä kehittää kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointia.

Osaamisen kehittämisessä käytettyjä tietojärjestelmiä ei myöskään hyödynnetä kansainvälisen liikkuvuuden suunnittelussa, vaikka ko. tietojärjestelmiä hyödynnetään osaamisen kehittämisen suunnittelussa ja seurannassa. Tietojärjestelmiä kehittäville ja kansainväliseen liikkuvuuteen liittyviä palveluja tarjoaville yrityksille tämä voi olla hyödyllinen tieto toiminnan kehittämisen kannalta.

Tutkimus herätti useita kehittämis ehdotuksia. Ensimmäiseksi kirjallisuuden perusteella kansainvälistä liikkuvuutta tulisi johtaa määrittämällä etukäteen tavoitteet tai jopa strategia. Johtamisen myötä toiminnasta tulee tuloksekkaampaa ja varmistetaan, että kansainvälisellä liikkuvuudella tavoitellaan organisaation näkökulmasta oikeita asioita eikä vain toteuteta eri puolilta organisaatiota ilmaantuvia yksittäisiä tarpeita.

Toiseksi kansainvälisen liikkuvuuden tuottavuutta tulisi arvioida ennen toteutus päätöstä. Liikkuvuudesta syntyviä kuluja tulisi verrata odotettavissa olevaan hyötyyn. Osaamisen kehittämisen näkökulmasta taloudellista hyötyä on usein vaikeaa ennustaa kovin tarkasti, mutta tällöin arvioinnissa voi peilata kehitettävää osaamista organisaation strategisiin tavoitteisiin.

Kolmanneksi tavoitteiden asetus tukee myös yksittäisten ulkomaankomennusten onnistumismahdollisuuksia. Johtoa, esihenkilöitä ja työntekijöitä tulee kouluttaa, jotta he osaavat hyödyntää kansainvälistä liikkuvuutta parhaalla mahdollisella tavalla. Mielekkäät tavoitteet sekä kohdeorganisaation että lähettävän organisaation kannalta lisäävät tuloksekkaan yhteistyön mahdollisuuksia.

Neljänneksi parempi ymmärrys kansainvälisen liikkuvuuden tuloksekkuuteen vaikuttavista tekijöistä mahdollistaa henkilöstöhallinnon tukiprosessien paremman suunnittelun. Kun tukiprosessit ovat kunnossa, kansainvälinen liikkuvuus voi olla tuloksekkaampaa, jolloin lyhyemmässäkin ajassa voidaan saada enemmän aikaiseksi.

Viidenneksi tuloksellisuuden seurantaan tulisi kehittää tietojärjestelmä ja selkeät automatisoidut prosessit, jotta tarvittava hallinnollinen työ pysyy mahdollisimman vähäisenä.

Vaikka kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arvioinnissa käytettävät mittarit eroavaisivat eri organisaatioissa, tietojärjestelmän prosesseineen tulisi mahdollistaa eri tyyppiset seurantamenetelmät ja analyysit, jolloin sitä ei tarvitsisi räätälöidä erikseen käyttäjän tarpeiden mukaan. Tällaisen tietojärjestelmän avulla kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointi olisi mahdollista toteuttaa useana ajankohtana. Raportoinnin helpottuessa voidaan tuottaa ajantasaista ja tarkempaa tietoa kansainvälisen liikkuvuuden avulla saavutetuista tuloksista johdon päätöksenteon ja henkilöstöjohtamisen toiminnansuunnitelun tueksi.

Tutkimus poiki myös jatkotutkimusehdotuksia. Tutkimustulosten ja aiemman kirjallisuuden valossa on selvää, että kansainvälisellä liikkuvuudella on tärkeä merkitys organisaatioiden toiminnassa. Vallitseva koronaepidemia ja ilmaston lämpeneminen herättää kuitenkin pohtimaan, milloin kansainvälinen liikkuvuus on välttämätöntä. Onko tilanteita, joissa kansainvälinen liikkuvuus voidaan korvata virtuaaliyhteyksillä tuloksellisuuden kärsimättä?

Tuloksellisuuden seurannan myötä ymmärrys kansainvälisen liikkuvuuden merkityksestä osaamispääoman kehittämisessä kasvaa. Tämä mahdollistaa tarkemmat tutkimukset esimerkiksi siitä, miten osaamispääomassa tapahtuneita muutoksia kannattaa arvioida ja miten organisaatio voi toiminnallaan parhaiten tukea ja tehostaa osaamisen kehittymisen kautta syntyvää hyötyä.

6.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyössäni selvitin kirjallisuuskatsauksen ja kysely- sekä haastattelututkimusten tulosten pohjalta kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arvioinnissa käytettyjä tapoja ja keskeisiä mittareita erityisesti osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Kirjallisuuskatsaus auttoi minua ymmärtämään ja kuvaamaan kansainvälisestä liikkuvuudesta syntyvää hyötyä sekä osaamisen arviointiin liittyviä haasteita. Henkilöstöhallinnon eri toimintojen ja kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden välinen yhteys selkeni kirjallisuuskatsausta tehdessäni. Opinnäytetyötä tehdessäni ymmärrykseni kansainväliselle liikkuvuudelle asetettavista tavoitteista ja seurantamittareista eri tyyppisissä organisaatioissa, kokennuksissa ja urakehitysvaiheissa kasvoi. Opin myös kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointiin liittyvistä haasteista ja löysin kehityskohteita erityisesti prosessi- ja tietojärjestelmäpuolelta, joita kehittämällä tuloksellisuuden arviointia olisi mahdollista helpottaa ja tehostaa.

Opinnäytetyöprosessin kuvauksesta oli itselleni hyötyä kokonaiskuvan luonnissa oppimisprosessistani. Kyselytutkimusta tehdessäni opin käyttämään Webropol-työkalua kyselytutkimuksen teossa sekä Excel- ja SPSS-ohjelmia tulosten analysoinnissa. Tutkimushaastattelut tarjosivat erinomaisen mahdollisuuden keskustella työni aiheesta eri organisaatioissa toimivien asiantuntijoiden kanssa. Tutkimustuloksia analysoimalla sain ajankohtaista tietoa siitä, miten kansainvälistä liikkuvuutta hyödynnetään osaamispääoman kehityksessä Suomessa toimivissa organisaatioissa.

Opinnäytetyöstäni on hyötyä toimeksiantajalleni kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointiprosessien kehityksessä sekä arvioinneista saatavan tiedon hyödyntämisessä. Tutkimus nosti esille tarpeen tehostaa vuoropuhelua osaamisen kehittämistä ja kansainvälisestä liikkuvuudesta vastaavien välillä. Konkreettisia toimia on jo aloitettu ja organisaation kansainväliseen liikkuvuuteen liittyviä toimintatapoja kehitetty lisäämällä tavoitteiden asetus sekä arvio liikkuvuuden kuluista osaksi normaalia käytäntöä ennen lopullista toteutuspäätöstä. Jatkokehitystyötä tarvitaan muun muassa kansainväliseen liikkuvuuteen liittyvien arviointiprosessien automatisoinnissa sekä seurannasta saatavan tiedon hyödyntämisessä.

7 Lähteet

Agarwal, D., Bersin, J., Lahiri, G., Schwartz, J. & Volini, E. 28.3.2018. The rise of the social enterprise. 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. Deloitte Insights. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018.html>. Luettu: 15.5.2020.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2018. Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018. 66-72. Ossi Aura Consulting Oy. Helsinki.

Boudreau, J. & Jesuthasan, R. 2011. Transformative HR. Jossey-Bass. San Francisco.

Bourke, J. & Dillon, B. 22.1.2018. The diversity and inclusion revolution. Deloitte Review. Luettavissa: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj1ZjSlvjtAhWk-yoKHaqRDbsQFjACegQIA-xAC&url=https%3A%2F%2Fwww2.deloitte.com%2Fus%2Fen%2Finsights%2Fdeloitte-review%2Fissue-22%2Fdiversity-and-inclusion-at-work-eight-powerful-truths.html&usg=AOvVaw14oD8UymWGIXG8QZcATtQw>. Luettu: 15.5.2020.

Business Finland 2020. Uudistettu co-innovation -rahoitus tuo lisäkannusteita yhteistyöhön. Luettavissa: <https://www.businessfinland.fi/ajankohtaista/uutiset/2020/uudistettu-co-innovation--rahoitus-tuo-lisakannusteita-yhteistyohon>. Luettu 1.6.2020.

Caligiuni, P., Lepak, D. & Bonache, J. 2010. Managing the global workforce. John Wiley & Sons Ltd. West Sussex.

Downing, S. 29.9.2020. Kansainvälisen liikkuvuuden tiimipäällikkö. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. Haastattelu. Espoo.

ECA International 2010. International assignee performance management (and the elusive quest for ROI). Luettavissa: <https://www.eca-international.com/insights/articles/may-2010/international-assignee-performance-management-and>. Luettu: 6.6.2020.

Euroopan komissio 2020. Education and training. Luettavissa: https://ec.europa.eu/education/policies/higher-education/mobility-and-cooperation_en. Luettu: 1.9.2020.

Ek-Petroff, S. 1.6.2020. HRD päällikkö. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. Haastattelu. Espoo.

FEM 2017. Forum Expatriate Management. Metrics in Mobility – What's Your Plan? Melbourne Chapter – 22nd February 2017. Luettavissa: https://cdn.eventsforce.net/files/ef-aatkuly56ulw/website/1279/fem_metrics_in_mobility-whats_your_plan_22feb2017.pdf. Luettu: 1.5.2020.

HBR Analytic Services 2014. Strategic global mobility: unlocking the value of cross-border assignments. A Harvard Business Review Analytic Services Report. Luettavissa: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahU-KEwjRyrm_tfftAhXvIYsKHYLCOsQFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fwww.global-businessnews.net%2Fwp-content%2Fuploads%2F2017%2F01%2Fey-HBR-Report.pdf&usg=AOvVaw2GbJ317v7e1xOz4lhHZSCL. Luettu: 15.5.2020.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

IHRM 2020. International Human Resource Management. Luettavissa: <https://ihrmliaison.fi/palvelut/ihrm-klubi> Luettu: 5.5.2020.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Hantaprint Oy. Vantaa.

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Alma Talent Oy. Helsinki.

Kauppakamari. 2019. Kilpailukyvyn avaimet 2020-luvulla – Suomesta maailman kilpailukykyisin maa. Keskuskauppakamari. Luettavissa: [kauppakamari.fi › wp-content › uploads › 2019/12](https://www.kauppakamari.fi/wp-content/uploads/2019/12/). Luettu: 6.6.2020.

Kokko, T., Spens, K., Aholainen, R., Hakala, J., Hokkanen, J., Holmström, S., Lundin, K., Lähdeniemi, S., Paakkanen, I. & Vihma-Purovaara, T. 2020. Yhteistyössä maailman parasta. Opetus- ja kulttuuriministeriö. Luettavissa: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162059/OKM_2020_14.pdf?sequence=4&isAllowed=y. Luettu: 2.5.2020.

Lahti, L. 2008. Monikulttuurinen johtaminen. WS Bookwell Oy. Juva.

Leopold, J. & Harris, L.. 2009. The strategic managing of human resources. Ashford Colour Press Ltd. Gosport.

Leiviskä, P. 2020. Tehokkuusvaatimukset tappavat yritysten muutoskyvyn: ”Kaikkea ei voi tehdä äärimmäisen tehokkaasti ja tuottavasti” Kauppalehti Fakta. s. 48-49.

Lämsä, A.-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Prima Oy. Helsinki.

Massy, J. & Harrison, J. 2014. Evaluating human capital projects. TJ International Ltd. Padstow.

Manka, M.-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. BALTO Print. Liettua.

Mercer 26.2.2019. Global talent trends 2019. Luettavissa: <https://www.mercer.com/global-talent-trends>. Luettu: 2.6.2020.

McNulty, Y. 2013. Evaluating expatriate ROI. International HR Adviser. 55, s. 12-14.

OKM Opetus- ja kulttuuriministeriö 2020. Korkeakoulut, tiedelaitokset ja muut julkiset tutkimusorganisaatiot. Luettavissa: <https://minedu.fi/korkeakoulut-ja-tiedelaitokset> Luettu: 16.10.2020.

Osaava 2020. Luettavissa: <https://www.palkeet.fi/ajankohtaista/osaava-osaamisen-hallinnan-palvelun-kehittaminen-etenee.html>. Luettu: 20.11.2020.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

PwC 2010. Talent mobility 2020. The next generation of international assignments. 12.4.2010. Luettavissa: www.pwc.com/managingpeople2020. Luettu: 10.9.2020.

Quigley, N., Tesluk, R., Locke, E. & Bartol, K. 2007. A Multilevel Investigation of the Motivational Mechanisms Underlying Knowledge Sharing and Performance. Organization Science 18, 1, s. 71-88.

RES Forum 2015. November 2015. Measuring return on investment of global mobility programmes.

- Ristikangas, M.-R. & Grünbaum, L. 2016. Valmentava esimies. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Saaranen, P. 2017. Kyselytutkimuksen analysointi SPSS-ohjelmalla. Ammattikorkeakoulun opintomateriaali Tiedolla johtamisen kurssilla. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Helsinki.
- SAP 2020. The intelligent enterprise. Luettavissa: <https://www.sap.com/finland/products/intelligent-enterprise.html>. Luettu: 5.12.2020.
- Siekinen, T. 2013. Kansainvälistymismahdollisuuksien tasa-arvo koulutuksessa. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä. Luettavissa: <https://www.oph.fi/fi/tilastot-ja-julkaisut/julkaisut/kansainvalistymismahdollisuuksien-tasa-arvo-koulutuksessa>. Luettu: 1.9.2020.
- Sitra 2019. Sitran selvityksiä 146 - Kohti osaamisen aikaa. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/kohti-osaamisen-aikaa/>. Luettu: 7.11.2020.
- Suomen akatemia 2020. Liikkuvuus: akatemiattutkijat ja tutkijatohtorit. Luettavissa: <https://www.aka.fi/tutkimusrahoitus/hae-rahoitusta/nain-haet-rahoitusta/ohjehakemisto/liikkuvuus-akatemiattutkijat-ja-tutkijatohtorit/>. Luettu: 11.12.2020.
- TENK 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012. Luettavissa: www.tenk.fi. Luettu: 20.12.2020.
- Thoren, P.-A. 2017 Agile people. A radical approach for HR & managers (that leads to motivated employees. Lion Crest Publishing. USA.
- Tilastokeskus 2020a. Validiteetti. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>. Luettu: 21.12.2020.
- Tilastokeskus 2020b. Reliabiliteetti. Luettavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/haku.html?aihealue=&q=Reliabiliteetti>. Luettu: 21.12.2020.
- Tilastokeskus 2020c. Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto. Päivitetty 11.5.2020. Luettavissa: https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html. Luettu: 2.10.2020.
- Termipankki 2020. Erikoisalojen sanastojen ja sanakirjojen kokoelma -sanastokeskus TSK Luettavissa: <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/tuloksellisuus>. Luettu: 16.10.2020.

Tulanet 2020. Tutkimuslaitosten yhteenliittymä Tulanet – yhteistyöllä tutkimustiedosta tu-
levaisuuden ratkaisuja. Luettavissa: <https://tulanet.fi/>. Luettu: 1.12.2020.

Valtiovarainministeriö 2014. Kestävän kuntatuottavuuden ja tuloksellisuuden mittaamisen
käsikirja. Luettavissa: [https://vm.fi/documents/10623/307649/mittaamisen_kasi-
kirja_FIN.pdf](https://vm.fi/documents/10623/307649/mittaamisen_kasi-
kirja_FIN.pdf). Luettu: 1.6.2020.

van Vulpen, E. 16.6.2016. Predictive Analytics in Human Resources: Tutorial and 7 case
studies. Blogi. Luettavissa: [https://www.analyticsinhr.com/blog/predictive-analytics-hu-
man-resources/](https://www.analyticsinhr.com/blog/predictive-analytics-hu-
man-resources/). Luettu: 20.11.2020.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Tammi. Helsinki.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Hel-
sinki.

Volini, E., Schwartz, J., Roy, I., Hauptmann, M., Van Durme, Y., Denny, B. & Bersin, J.
11.4.2019. Global Human Capital Trends. Rewards: Closing the gap. Deloitte Insights. Lu-
ettavissa: [https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-
trends/2019/rewards-employees-want-
most.html](https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-
trends/2019/rewards-employees-want-most.html). Luettu: 20.5.2020.

VTT 2020. Luettavissa: <https://www.vttresearch.com/fi>. Luettu: 1.9.2020.

Webropol 2020. Webropol-palvelu. Luettavissa: <https://webropol.fi/> Luettu: 2.5.2020.

Workday 2019. Luettavissa: <https://www.workday.com/en-us/homepage.html>. Luettu:
19.2.2020.

Yrittäjät 2020. Opas kansainvälistymiseen. Luettavissa: [https://www.yrittajat.fi/yrittajan-
abc/kansainvalistyminen/opas-kansainvalistymiseen-490189](https://www.yrittajat.fi/yrittajan-
abc/kansainvalistyminen/opas-kansainvalistymiseen-490189). Luettu: 6.6.2020.

8 Liitteet

8.1 Liite 1. Lähetekirje kyselyyn

Hei!

Olemme tekemässä VTT:llä yhdessä Haaga-Helia AMK:n kanssa tutkimusta aiheesta **”Kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointi osaamisen kehittämisen näkökulmasta”**. Tarve kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden (ROI:n) mittaamiselle osaamisen viitekehyksessä on ollut jo pitkään ilmassa. Kuitenkaan selkeää prosessia, mitareita tai tietojärjestelmiä tähän tarkoitukseen ei ole pystytetty VTT:llä. Tutkimuksen tavoitteena onkin selvittää, miten ulkomaankomennusten tuloksellisuuden arviointi on ratkaistu eri organisaatioissa.

Lähestymme teitä FAMO-verkoston jäsenorganisaatiota seuraavalla kyselypyynnöllä: **Pyydämme teitä organisaatiossanne ulkomaankomennuksista vastaavia osallistumaan tutkimukseen 30.6.2020 mennessä alla olevan linkin kautta:**

<https://link.webropolsurveys.com/S/37BAB01885AEE945>

Vastaaminen kestää noin 10-15 min ja tapahtuu nimettömästi, sillä työn tarkoituksena ei ole tarkastella yksittäisiä organisaatioita. Lisätietoa tutkimuksesta antaa Kristiina Iljin (kristiina.iljin@vtt.fi), joka toimii VTT:llä strategisen tutkijavaihto-ohjelman koordinaattorina ja tekee aiheesta liiketalouden opintoihinsa liittyvän opinnäytetyön. Työn ohjaajana VTT:llä toimii Sanna Downing (sanna.downing@vtt.fi), kansainvälisen liikkuvuuden tiimipäällikkö VTT:llä. Toimitamme mielellämme yhteenvedon keskeisistä tutkimustuloksista työn valmistuttua aiheesta kiinnostuneille.

Kiitos osallistumisestanne ja toivotamme kaikille hyvää kesää!

Ystävällisin terveisin,

Kristiina Iljin

Sanna Downing

8.2 Liite 2. Kysely

Tämän kyselyn avulla tutkin, miten eri organisaatioissa arvioidaan kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuutta.

Tässä kyselyssä kansainvälisellä liikkuvuudella tarkoitetaan organisaatiossanne ulkomaankomennukseksi määriteltyä liikkuvuutta rajaten lyhyet työmatkat, seminaari- ja konferenssimatkat tarkastelun ulkopuolelle.

Vastaaminen tapahtuu nimettömästi, sillä työn tarkoituksena ei ole tarkastella yksittäisiä organisaatioita. Ainoastaan viimeisessä kysymyksessä pyydän yhteystietojasi, mikäli olet kiinnostunut osallistumaan haastatteluun. Haastattelujen tulokset on mahdollista raportoida myös anonyymisti.

1) Organisaatio

- Yliopisto
- Tutkimuslaitos
- Yritys

2) Henkilöstön määrä

- Alle 10
- 10 - 49
- 51 - 249
- 250 - 499
- 500 tai yli

3) Kuinka kauan olette tehnyt töitä kansainvälisen liikkuvuuden parissa? Voitte antaa vastauksen vuosina ja / tai kuukausina.

___ vuotta

___ kuukautta

4) Minkälaista kansainvälistä liikkuvuutta organisaatiostanne löytyy?

- Asiakastoimeksiantoihin liittyviä komennuksia
- Organisaation sisäistä eri yksiköiden välillä tapahtuvaa liikkuvuutta
- Eri organisaatioiden välillä tapahtuvaa liikkuvuutta
- Muunlaista liikkuvuutta, kuten___

5) Kerätäänkö organisaatiossanne perustiedot ulkomaankomennuksista tietojärjestelmiin?

- Ei
- Kyllä, mihin järjestelmään?___
- En tiedä

6) Arvioikaa seuraavia kansainväliseen liikkuvuuteen liittyviä väitteitä. (Likertin asteikko, täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä)

- Kansainvälinen liikkuvuus on organisaation toiminnan kannalta tärkeää.
- Kansainvälisestä liikkuvuudesta syntyvää hyötyä arvioidaan säännöllisesti.
- Kansainväliselle liikkuvuudelle asetetaan tavoitteet ennen toteutuspäätöstä.
- Kansainväliselle liikkuvuudelle asetettuja tavoitteita verrataan syntyviin kustannuksiin ennen toteutuspäätöstä.

7) Arvioikaa kansainvälisen liikkuvuuden merkitystä organisaatiossanne seuraavien osa-alueiden kannalta. (Likertin asteikko, erittäin tärkeä, melko tärkeä, neutraali, melko vähäpätöinen, erittäin vähäpätöinen)

- Taloudellinen hyöty
- Kansainvälistyminen
- Verkostoituminen
- Uudet markkinat tuotteille tai palveluille
- Resurssien oikea kohdentaminen
- Uuden osaamisen hankinta
- Osaamisen kehittäminen
- Urakehityksen tukeminen
- Työntekijöiden sitouttaminen
- Seuraajien koulutus
- Monimuotoisuuden kasvattaminen
- Jokin muu, mikä? ____

8) Miten arvioitte kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuutta?

- Emme arvioi tuloksellisuutta
- Arviointi tapahtuu samoilla mittareilla, joita käytetään organisaation toimintaa arvioidessa
- Kansainväliselle liikkuvuudelle on määritelty omat mittarit
- Emme käytä arvioinnissa mittareita, vaan ____

9) Mitä mittareita organisaationne käyttää tällä hetkellä kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arvioinnissa? ____

10) Mitä mittareita organisaationne suunnittelee ottavansa käyttöön kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arvioimiseksi? ____

11) Mitkä ovat organisaationne kannalta tärkeimpiä mittareita, joilla kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuutta tulisi arvioida osaamisen kehittämisen näkökulmasta? ____

12) Onko käytössänne kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointia helpottavia tietojärjestelmiä tai automatisoituja prosesseja, joilla esimerkiksi tiedot asetetuista tavoitteista ja niiden toteutumisesta kirjataan?

- Ei
- Kyllä, käytämme ____

13) Miten kansainvälisen liikkuvuuden kautta kehitettyä osaamista hyödynnettään organisaatiossanne?

- Osaamisen kehittymistä ei arvioida eikä hyödynnetä systemaattisesti.
- Osaamisen kehittymistä seurataan, mutta organisaatiossa ei ole etukäteen määriteltynä, miten hankittua osaamista pyritään hyödyntämään.
- Hankitun osaamisen hyödyntäminen on työntekijän ja hänen esimiehensä vastuulla.
- Osaamisen kehittyminen kirjataan henkilötietojärjestelmään, jota hyödynnetään organisaatiossa toiminnansuunnittelussa.

- Projektien suunnittelussa ja myynnissä
- Muu tapa, mikä? ____

14) Kerätäänkö organisaatiossanne tieto kansainvälisen liikkuvuuden kautta hankitusta osaamisesta HR-tietojärjestelmään?

- Ei
- Joskus, käytämme järjestelmää: ____
- Yleensä, käytämme järjestelmää: ____
- Aina, käytämme järjestelmää: ____
- En tiedä

15) Miten arvioitte käyttämänne HR-tietojärjestelmän tärkeyttä osaamisen kehittämisen näkökulmasta? (Likertin asteikko, erittäin tärkeä, melko tärkeä, neutraali, melko vähäpätöinen, erittäin vähäpätöinen)

- Osaamisen kehittymisen seurannassa
- Osaamisen kehittämisen suunnittelussa
- Kansainvälisen liikkuvuuden suunnittelussa
- Projektien suunnittelussa
- Projektien resursoinnissa
- Urapolkujen suunnittelussa
- Seuraajasuunnittelussa
- Muussa toiminnassa, missä? ____

16) Oletteko kiinnostunut osallistumaan pyydettyä haastatteluun, jonka avulla kartoitan tarkemmin kansainvälisen liikkuvuuden arviointiprosesseja? Jos olette, niin annatko vielä yhteystietonne alle.

Nimi ____
Sähköposti ____

8.3 Liite 3. Syventäviä haastatteluja varten etukäteen laaditut kysymykset

- Miten kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuutta osaamisen kehittämisen näkökulmasta tulisi kehittää organisaatiossasi?
- Mihin tulisi panostaa, jotta kansainvälisen liikkuvuuden arviointi olisi käytännössä mahdollista toteuttaa?
- Mitkä tekijät hankaloittavat tällä hetkellä kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointia?
- Milloin osaamisen kehittämisen näkökulmasta kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuutta tulisi arvioida?
- Miten arviointi tulisi toteuttaa?
- Miten tietoa kansainvälisen liikkuvuuden kautta kehitetystä osaamisesta olisi mahdollista hyödyntää organisaatiossasi?
- Miten organisaatiossanne tehdään päätökset kansainvälisen liikkuvuuden avulla kehitettävästä osaamisesta?
- Onko organisaatiossasi tarpeeksi vuoropuhelua kansainvälisen liikkuvuuden ja osaamisen kehittämisen parissa työskentelevien välillä?

8.4 Tulostaulukot

Tulostaulukko 1. Henkilöstön määrä kyselytutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa

	Lukumäärä (n)	%
Alle 10	0	0
10-49	0	0
50-249	0	0
250-499	1	4,8
500 tai yli	20	95,2

Tulostaulukko 2. Yhteenveto saaduista vastauksista kyselytutkimuksen kohtaan 7, jossa osallistujia pyydettiin arvioimaan kansainvälisen liikkuvuuden merkitystä organisaatiossaan

	Erittäin tärkeä (%)	Melko tärkeä (%)	Neutraali (%)	Melko vähäpätöinen (%)	Erittäin vähäpätöinen (%)	Vastaus-ten lukumäärä
Taloudellinen hyöty	19,0	47,6	9,5	14,3	9,5	21
Kansainvälistyminen	52,4	38,1	4,8	4,8	0	21
Verkostoituminen	47,6	28,6	14,3	9,5	0	21
Uudet markkinat tuotteille tai palveluille	19,0	19,0	33,3	23,8	4,8	21
Resurssien oikea kohdentaminen	9,5	42,9	28,6	19,0	0	21
Uuden osaamisen hankinta	38,1	42,9	14,3	4,8	0	21
Osaamisen kehittäminen	38,1	47,6	9,5	4,8	0	21
Urakehityksen tukeminen	23,8	57,1	14,3	4,8	0	21
Työntekijöiden sitouttaminen	9,5	28,6	47,6	14,3	0	21
Seuraajien koulutus	14,3	14,3	42,9	23,8	4,8	21
Monimuotoisuuden kasvattaminen	9,5	57,1	23,8	9,5	0	21
Jokin muu, mikä? _____	75	25	0	0	0	4

Tulostaulukko 3. Kruskal-Wallis testitulokset laskettuna SPSS-ohjelmalla mahdollisten erojen havaitsemiseksi organisaatiotyyppien (yliopisto, yritys ja tutkimuslaitos) välillä kyse-lytutkimuksen kohtaan 7 saatujen vastauksien perusteella

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Arvioikaa kansainvälisen liikkuvuuden merkitystä organisaatiossanne seuraavien osa-alueiden kannalta.:Taloudellinen hyöty is the same across categories of Organisaatio.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.084	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Arvioikaa kansainvälisen liikkuvuuden merkitystä organisaatiossanne seuraavien osa-alueiden kannalta.:Kansainvälistyminen is the same across categories of Organisaatio.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.571	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Arvioikaa kansainvälisen liikkuvuuden merkitystä organisaatiossanne seuraavien osa-alueiden kannalta.:Verkostoituminen is the same across categories of Organisaatio.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.001	Reject the null hypothesis.
4	The distribution of Arvioikaa kansainvälisen liikkuvuuden merkitystä organisaatiossanne seuraavien osa-alueiden kannalta.:Uudet markkinat tuotteille tai palveluille is the same across categories of Organisaatio.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.146	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Arvioikaa kansainvälisen liikkuvuuden merkitystä organisaatiossanne seuraavien osa-alueiden kannalta.:Resurssien oikea kohdentaminen is the same across categories of Organisaatio.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.004	Reject the null hypothesis.
6	The distribution of Arvioikaa kansainvälisen liikkuvuuden merkitystä organisaatiossanne seuraavien osa-alueiden kannalta.:Uuden osaamisen hankinta is the same across categories of Organisaatio.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.414	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Arvioikaa kansainvälisen liikkuvuuden merkitystä organisaatiossanne seuraavien osa-alueiden kannalta.:Osaamisen kehittäminen is the same across categories of Organisaatio.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.035	Reject the null hypothesis.
8	The distribution of Arvioikaa kansainvälisen liikkuvuuden merkitystä organisaatiossanne seuraavien osa-alueiden kannalta.:Urakehityksen tukeminen is the same across categories of Organisaatio.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.031	Reject the null hypothesis.
9	The distribution of Arvioikaa kansainvälisen liikkuvuuden merkitystä organisaatiossanne seuraavien osa-alueiden kannalta.:Työntekijöiden sitouttaminen is the same across categories of Organisaatio.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.916	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of Arvioikaa kansainvälisen liikkuvuuden merkitystä organisaatiossanne seuraavien osa-alueiden kannalta.:Seuraajien koulutus is the same across categories of Organisaatio.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.311	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of Arvioikaa kansainvälisen liikkuvuuden merkitystä organisaatiossanne seuraavien osa-alueiden kannalta.:Monimuotoisuuden kasvattaminen is the same across categories of Organisaatio.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.008	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Tulostaulukko 4. Yhteenveto kyselytutkimuksen kohtaan 6 saaduista vastauksista, jossa osallistujia pyydettiin arvioimaan kansainvälisen liikkuvuuden merkitystä ja toimintatapoja organisaatiossaan

	Täysin samaa mieltä (%)	Jokseenkin samaa mieltä (%)	Ei samaa eikä eri mieltä (%)	Jokseenkin eri mieltä (%)	Täysin eri mieltä (%)
Kansainvälistä liikkuvuus on organisaatiomme toiminnan kannalta tärkeää.	71,4	23,9	4,8	0	0
Kansainvälisestä liikkuvuudesta syntyvää hyötyä arvioidaan säännöllisesti.	0	14,3	14,3	71,4	0
Kansainväliselle liikkuvuudelle asetetaan tavoitteet ennen toteutus päätöstä.	4,8	66,7	9,5	19,0	0
Kansainväliselle liikkuvuudelle asetettuja tavoitteita verrataan syntyviin kustannuksiin ennen toteutus päätöstä.	9,5	47,6	9,5	28,6	4,8

Tulostaulukko 5. Kansainvälisen liikkuvuuden arvioinnissa käytetyt ja suunnitteilla olevat mittarit kyselytutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa. Tiedot on koottu kyselytutkimuksen kohtiin 9 ja 10 avoimiin kenttiin saaduista vastauksista.

Yliopisto	<ul style="list-style-type: none"> • Komennusten lukumäärä • Lähinnä vuosittaisen tilastoinnin yhteydessä tuotetaan määrällistä tietoa organisaatio- ja yksikkötasolla. • Riippuu liikkuvuuden tyypistä. Projekteilla on omat mittarinsa, eri liikkuvuusohjelmilla omansa jne. Keskitetty mitaaminen ja arviointi kaipaa kehittämistä. • OKM:n rahoituskriteereihin liittyvät mittarit. • Seuraamme kansainvälisten apurahatutkijoiden määrää sekä lyhytaikaisia tutkijavierailuja ja asiantuntijatehtäviä (komennuksia) ulkomaille. Tarve uudistaa seurantaa on tunnistettu mutta uudistustyötä ei ole vielä käynnistetty. • Tutkimusjulkaisujen määrä ja laatu
Yritys	<ul style="list-style-type: none"> • Liiketoiminnan asettamat tavoitteet siirroille ja komennuksille arvioidaan suhteessa kustannuksiin • Kustannuksia katsotaan, ennen kuin lähetetään henkilö vaihtoon. Lisäksi arvioidaan, mitä liiketoiminnallista osaaamista henkilö tuo takaisin komennuksen jälkeen tai vaikuttaako komennus sitouttavasti. • Kaikki siirrot ja komennukset oltava puhtaasti liiketoimintaperusteisia lähitulevaisuudessa. • Käytetään samoja mittareita kuin muunkin toiminnan yhteydessä. Suunnitteilla myös muita mittareita. • Tällä hetkellä liikkuvuuden hyötyjä ja tuloksellisuutta ei kunnolla mitata, vaan keinoja ja tapoja vielä kehitellään.
Tutkimuslaitos	<ul style="list-style-type: none"> • Kyselytutkimuksella koottu tieto liikkuvuuden tuloksista • Mittareita ei tällä hetkellä käytössä, mutta suunnitteilla on pyytää vaikuttavuusraporttia • Arvioidaan osana muun toiminnan tuloksellisuutta • Rekrytointien kesto ja kustannus sekä rekrytoitujen henkilöiden pysyvyys ja viihtyvyys (suunnitteilla) • Tuloksellisuus arvioidaan pitkälti yksilön / projektin kannalta. Saavutettiin tavoitteet. Joskus liikkuvuus voi tukea myös yksikön vuositavoitteita, jolloin arviointi tapahtuu osana tavoitteiden saavuttamisen arviointia.

Tulostaulukko 6. Onko käytössänne kansainvälisen liikkuvuuden tuloksellisuuden arviointia helpottavia tietojärjestelmiä tai automatisoituja prosesseja, joilla esimerkiksi tiedot asetetuista tavoitteista ja niiden toteutumisesta kirjataan?

	Lukumäärä (n)	Prosenttia (%)
Ei	20	100
Kyllä, käytämme _____	0	0
Yhteensä	20	100

Tulostaulukko 7. Kerätäänkö organisaatiossanne perustiedot ulkomaankomennuksista tietojärjestelmiin?

	Lukumäärä (n)	%
Ei	11	52,4
Kyllä, mihin järjestelmään? _____	10	47,6
En tiedä	0	0

Avoimeen kenttään saadut vastaukset: Henkilöstöjärjestelmä (2), Excel, WD, Mepco (2), SAP (3), palkanlaskennan järjestelmään sekä HR-järjestelmään ja matkalaskujärjestelmään

Tulostaulukko 8. Kruskal-Wallis testitulokset laskettuna SPSS-ohjelmalla mahdollisten erojen havaitsemiseksi organisaatiotyyppien (yliopisto, yritys ja tutkimuslaitos) välillä kyse-lytutkimuksen kohtaan 15 saaduissa vastauksissa.

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of Miten arvioitte käyttämänne HR-tietojärjestelmän tärkeyttä osaamisen kehittämisen näkökulmasta?:Osaamisen kehittämisen seurannassa is the same across categories of Organisaatio.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.710	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of Miten arvioitte käyttämänne HR-tietojärjestelmän tärkeyttä osaamisen kehittämisen näkökulmasta?:Osaamisen kehittämisen suunnittelussa is the same across categories of Organisaatio.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.846	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of Miten arvioitte käyttämänne HR-tietojärjestelmän tärkeyttä osaamisen kehittämisen näkökulmasta?:Kansainvälisen liikkuvuuden suunnittelussa is the same across categories of Organisaatio.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.780	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of Miten arvioitte käyttämänne HR-tietojärjestelmän tärkeyttä osaamisen kehittämisen näkökulmasta?:Projektien suunnittelussa is the same across categories of Organisaatio.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.444	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of Miten arvioitte käyttämänne HR-tietojärjestelmän tärkeyttä osaamisen kehittämisen näkökulmasta?:Projektien resursoinnissa is the same across categories of Organisaatio.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.146	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of Miten arvioitte käyttämänne HR-tietojärjestelmän tärkeyttä osaamisen kehittämisen näkökulmasta?:Urapolkujen suunnittelussa is the same across categories of Organisaatio.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.445	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of Miten arvioitte käyttämänne HR-tietojärjestelmän tärkeyttä osaamisen kehittämisen näkökulmasta?: Seuraajasuunnittelussa is the same across categories of Organisaatio.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.606	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of Miten arvioitte käyttämänne HR-tietojärjestelmän tärkeyttä osaamisen kehittämisen näkökulmasta?:Muussa toiminnassa, missä? is the same across categories of Organisaatio.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.157	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.