

Opinnäytetyö (YAMK)

Tradenomi (ylempi AMK), Liiketoiminnan kehittäminen

2021

Taru Haapanen

TYÖLUPAHAKUPROSESSIN KEHITTÄMINEN

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Tradenomi (ylempi AMK), Liiketoiminnan kehittäminen

2021 | 65 sivua, 1 liitesivua

Taru Haapanen

TYÖLUPAHAKUPROSESSIN KEHITTÄMINEN

Kohdeyrityksen toimintaan kuuluu työlupahakuasioiden koordinointi jäsenyritysverkostojen kanssa. Työlupahakuprosessissa yhteistyötahoja ovat organisaatioasiakas ja ulkomainen jäsenyritys tai muu toimija sekä tarvittaessa ulkomaankomennukselle lähetettävä työntekijä.

Tutkimuksen tavoitteena ja tutkimusongelmana on selvittää kohdeyrityksen tarpeeseen perustuen ulkomaankomennusten työlupahakuprosessin kehittämismahdollisuuksia perhe- ja kasvuyrityksiä varten. Tutkimuksessa tarkasteltiin ulkomaankomennusten työlupahakuprosessin nykytilaa ja sen kehittämismahdollisuuksia. Teoriatieto täydentää tutkimusaineistosta.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä olivat haastattelut, joihin osallistui 7 henkilöä. Tutkimusaineisto teemoitettiin ja tyypiteltiin sisällönanalyyssissä. Apuna käytettiin koodausta ja luokittelua. Tulosten tarkastelu on jaoteltu alaongelmittain. Teemoiksi muodostuivat toimivuus, hidasteet, prosessi, tietojärjestelmä ja tietoturvasuus.

Keskeisinä tuloksina voitiin todeta, että tapauskohtaisiin ja erilaisiin työlupahakuprosesseihin sekä tietoturvasuuteen oltiin varsin tyytyväisiä. Toisaalta erityisesti prosessissa hyödynnettäviin tietojärjestelmiin kohdistui kehittämistarpeita. Haasteet näyttäytyivät etenkin tiedonkulussa ja prosesseissa esiintyvänä viiveinä. Osaan haasteita yrityksellä ei kuitenkaan nähty olevan mahdollisuutta vaikuttaa. Johtopäätöksissä esitetään kehittämisehdotuksia perhe- ja kasvuyritysten työlupahakuprosessin kehittämiseksi.

ASIASANAT:

Ulkomaankomennus, työlupa, prosessin kehittäminen, tietoturva, tietosuoja, henkilötietojen käsittely.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master's Degree Programme in Business Management

2021 | number of pages 65, number of pages in appendices 1

Taru Haapanen

DEVELOPMENT OF THE WORK PERMIT APPLICATION PROCESS

The activities of the target company include the coordination of work permit applications with the member company networks. In the work permit application process, the co-operation parties are the organizational customer and the foreign member company or other operator and, if necessary, the employee sent to the secondment.

The aim and research problem of the study is to find out the development possibilities of the work permit application process for expatriations for family and growth company clients based on the needs of the target company. The study examined the current state of the work permit application process for expatriations and the possibilities for its development. Theoretical knowledge complements the research material.

The study was conducted as a qualitative case study. The data collection method was interviews with the participation of 7 people. The research material was themed and typed in content analysis. Coding and classification were used as an aid. The analysis of the results is divided into sub-problems. The themes were functionality, retardation, process, information system and data security.

The main results were that they were quite satisfied with the case-specific and different work permit application processes and data security. On the other hand, there was a need for development, especially for the information systems used in the process. The challenges appeared especially in delays in the flow of information and processes. However, the company does not seem to have the ability to influence to some of the challenges. The conclusions section sums up the development proposals for developing the work permit application process for the family and growth companies.

KEYWORDS:

Expatriation, work permit, process development, data security, data protection, processing personal data.

SISÄLTÖ

SANASTO	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Työn taustaa ja toimeksianto	7
1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma	11
1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät	12
2 ULKOMAANKOMENNUSTEN TYÖLUIPIEN HAKEMINEN	15
2.1 Liikkuvuus ja työskentely ulkomailla	17
2.2 Ulkomaankomennukset	20
2.3 Työlupa	24
2.4 Henkilötietojen käsittely työlupa-asioissa	27
3 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN	34
3.1 Palvelujen kehittäminen asiakaslähtöisenä prosessina	34
4 TYÖLUPAHAKUPROSESSIN KEHITTÄMINEN	40
4.1 Kohdeyrityksen työlupahakuprosessi	40
4.2 Tutkimusaineiston keruu	42
4.3 Tulokset ja tulosten analysointi	43
4.3.1 Työlupahakuprosessin toimivuus	45
4.3.2 Työlupahakuprosessin kehittämistarpeet	46
4.3.3 Tietoturvan huomioiminen työlupahakuprosessissa	49
4.4 Tutkimuksen luotettavuus	51
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	53
5.1 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet	53
5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet	59
LÄHTEET	61

LIITTEET

Liite 1. Liitteen otsikko.

KUVIOT

Kuvio 1. Ulkomaankomennusprosessi (Sinkkonen 2009, 15-16.)	21
Kuvio 2. Kohdeyrityksen työlupahakuprosessi perhe- ja kasvuyrityksille	41

SANASTO

Expatriaatti-sopimus	Expatriaatti-sopimus sisältää työn ja sen keston ulkomailla, kotimaahan palaamisen ja ulkomaan työtä koskevat työehdot. Lisäksi se sisältää perheen asioita, kuten puolison työuran huomioimisen, asumisjärjestelyt, muuttokustannukset jne. Sopimuksessa palkkaus, valuutta ja mahdollinen erilaisen verojärjestelmän ja eläketurvan karttumisen vaikutukset huomioidaan. (Hietala ym. 2017, 204-205.)
----------------------	---

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa ja toimeksianto

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kohdeyrityksen työlupahakuprosessin kehittämismahdollisuuksia perhe- ja kasvuyrityksiä varten. Tutkimusaihe on valikoitunut kohdeyrityksen tarpeesta. Työlupahakuasioiden koordinointi ulkomaisten jäsenyritysverkostojen toimijoiden kanssa kuuluu kohdeyrityksen ydintoimintaan. Työlupahakuprosessissa yhteistyötahoja ovat organisaatioasiakas ja ulkomainen jäsenyritys tai muu toimija sekä tarvittaessa ulkomaankomennukselle lähetettävä työntekijä.

Tutkimusaihe on kapea erityisalue. Yrityksellä on tarve saada opinnäytetyön avulla prosessia koskevaa yksityiskohtaista tietoa, joka palvelee tämän yrityksen prosessin kehittämistä määrättyille, kohdennetulle asiakasryhmälle yrityksen omista lähtökohdista.

Tutkimuksessa käsitellään ainoastaan välttämättömiä henkilötietoja, joita opinnäytetyön laadinta edellyttää. Jatkokäsittelymahdollisuutta tämän tutkimuksen yhteydessä henkilötietojen käsittelyyn ei ole haettu, vaan ne rajataan tähän tutkimukseen.

Kohdeyritys on kansainvälinen organisaatio, joka hoitaa laaja-alaisesti erilaisten yritysten ja yhteisöjen tilintarkastus-, vero-, laki- ja neuvontapalveluja mukaan lukien liikkeenjohdon konsultointi, yritysjärjestelypalvelut ja tietoturvasuhteet.

Yrityksellä on eri alojen asiantuntijoita toimipaikoissaan ja lisäksi mahdollisuus tehdä yhteistyötä ulkomaisten jäsenyritysten kanssa kansainväliseen liiketoimintaan liittyvissä tehtävissä.

Kohdeyritys palvelee asiakkaitaan hallinnoimalla ulkomaankomennuksia kansainvälisen jäsenyritysverkostonsa avulla. Asiakkaita voidaan tukea koko ulkomaantyöskentelyn elinkaaren ajan, sekä hallinnoida ja toteuttaa ulkomaankomennukset kokonaisuudessaan, tai hoitaa joitain osia palveluvalikoimasta asiakkaan tarpeista lähtien. Palveluvalikoima sisältää asettautumisen- ja työlupapalvelut, ulkomaankomennus-, monikulttuurisuus- ja esimiesvalmennukset, henkilöverotuksen ja sosiaaliturvan yritys- ja henkilöasiakkaille, lähetettyjen työntekijöiden ilmoitusvelvollisuuden sekä ennakkoperinnän ja työnantajavelvoitteissa yritysten avustamisen ja palkitsemispalvelut. Kohdeyritys voi auttaa yrityksiä ja yhteisöjä sekä Suomesta ulkomaille lähetettäviä, että ulkomailta Suomeen lähetettäviä työntekijöitä koskevissa palvelutarpeissa. (Kohdeyritys c, 2021.)

Osana ulkomaankomennusten kokonaispalvelua asettautumis- eli relocation-palvelut ja työlupapalvelut ulkomaankomennuksissa ja ulkomaan rekrytoinneissa sisältävät avustamisen globaalisti maasta toiseen siirtyvien työntekijöiden viisumeissa, työ- ja oleskeluluvissa sekä asettautumisessa (immigration- ja relocation-palvelut). Työlupien osalta selvitetään oikea lupatyyppi, hakuprosessin aikataulu ja hakemukseen tarvittavat dokumentit. Työlupiin vaadittavista käännöksistä ja laillistuksista huolehditaan myös. Lisäksi arvioidaan tarve muille maahan saapumiseen vaadittaville viranomaisrekisteröinneille. Asettautumispalvelut sisältävät työntekijän tutustumiskäynnin kohdekaupunkiin, asunnon etsinnän, muuton järjestämisen, vakuutuspalveluiden koordinoinnin ja perheenjäsenten tukipalvelut aina puolisolle tarjottavasta tuesta lasten koulu- ja päiväkotipaikkojen etsimiseen. (Kohdeyritys a, 2021.)

Ulkomaankomennusten työlupahakuprosessiin liittyvää tutkimusta on tehty vähäisesti. Työlupia koskevaa tutkimusta on saatavissa, mutta se liittyy pääasiassa eri ammattialoilla, esimerkiksi tietyömailla ja rakennustyömailla, tarvittaviin työturvallisuuteen liittyviin työlupiin. Viime vuosina on enenevästi saatavissa tutkimusta maahanmuuttajien koutoutumiseen liittyvistä oleskelu- ja työluvista. Nämä eivät kuitenkaan lähtökohtaisesti liity tässä tutkimuksessa käsiteltävien perhe- ja kasvuyritysasiakkaiden ulkomaankomennusten työlupien tarkasteluun.

Ulkomaankomennuksista on aiemmin tehty useita tutkimuksia. Varsin paljon tutkimusaiheet liittyvät komennuksille lähetettyjen ja heidän perheidensä kokemuksiin ja muutokseen sopeutumiseen. Toteutetut ulkomaankomennuksiin liittyvät tutkimukset antavat lisätietoa ulkomaankomennuksiin liittyvän kokonaisuuden eri osa-alueista toisesta näkökulmasta.

Lähinnä tätä tutkimusta on Hastin (2019) tekemä opinnäytetyö. Se tuo näkökulmaa siitä, miten oleskelulupien käsittelyprosessi toteutetaan ja miten sitä tulisi kehittää viranomais-tahoissa Suomessa. Opinnäytetyö käsittelee työntekijän oleskelulupapäätösprosessia päätöksentekoviranomaisten eli työ- ja elinkeinotoimistojen (TE-toimistojen) ja Maahanmuuttoviraston osalta. Opinnäytetyössä selvitettiin, miten toimintaprosesseja voidaan parantaa, sekä nopeuttaa työntekijän oleskelulupaprosessin käsittelyä. Lisäksi selvitettiin, miten työlupamenettelyn käsittelyprosessi tapahtuu työ- ja elinkeinotoimistojen työlupayksiköissä oleskelulupakäsittelyprosessin kehittämiskohteiden ja toimenpiteiden kartuttamiseksi sekä työntekijän oleskelulupakäsittelyn nopeuttamiseksi ja yhtenäistämiseksi. (Hast 2019, 9.) Tutkimuksessa todettiin, että työntekijän oleskelulupaprosessia

ei voida kehittää pelkästään TE-toimiston oleskelulupaprosessin osalta, koska TE-toimiston osaratkaisu on osa Maahanmuuttoviraston työntekijän oleskelulupaprosessia ja lisäksi TE-toimistot käyttävät maahanmuuttoviraston UMA-järjestelmää hakemusten käsittelyssä. (Mts. 60.) Myös tässä tutkimuksessa tarkastelussa on työlupien käsittelyä koskeva prosessi, mutta luvan hakijaa edustavan organisaation näkökulmasta.

Järvikankaan tutkimuksessa tarkastelukohteena ovat yksilön kokemat haasteet paluussa huomioiden ekspatriaattikomennuksen aikana tapahtuneet ongelmat. Tutkimuksen mukaan yksilön tärkeimmiksi tekijöiksi komennuksen onnistumiseksi tutkimuksessa todettiin työn merkitys, perheen ja puolison sopeutuminen, palkka- ja veroasioiden hoitaminen sujuvasti, sekä paluun ajoittaminen. Motivaation arvioiminen komennukselle lähtemisessä ja ajoittamisessa olisi suotavaa. Sopimuksessa olisi hyvä käydä läpi tarkasti verotukselliset asiat, palkka- sekä valuuttakurssitekijät. Yritykselle tärkeimpinä tekijöinä olivat mielekkään työpaikan järjestäminen palaajalle, auttamisen työn ulkopuolissa asioissa, kuten väliaikaisasunnon järjestämisessä sekä palkka- ja veroasioiden merkityksen ymmärtämisessä palaajille. Paluuohjelman olemassaolo ja palautekeskustelut tukevat paluuseen valmistautumista. Näillä tekijöillä yritykset saisivat huomattavasti merkittävämmän komennuksen hyödyt esiin taloudellisesta ja tehokkuudellisesta näkökulmasta. Yrityksillä tuntuu edelleen olevan enemmän panostusta komennukselle menemisellä, mutta vieläkin paluuseen valmistautumisen merkitystä ei ole täysin ymmärretty. (Järvikangas 2019, 63-64.)

Rekolan tutkimuksessa selvitettiin ulkomaankomennuksiin liittyvää perheiden kouluttamista ja sopeutumisen tukemista. Tutkimuksessa todettiin huomioon otettava seikka, joka liittyy moninaiseen kansainväliseen toiminta- ja kulttuuriympäristöön. Perheiden määrittelyä haastoivat erityisesti avoliitot ja rekisteröidyt parisuhteet, sillä joissakin maissa työluvan saaminen saattaa olla lähes mahdotonta, jos pariskunta ei ole naimisissa. Kohdemaan lainsäädäntö saattaa myös erota rekisteröityjen parisuhteiden osalta ja joissain maassa tällaiset liitot saattavat olla jopa rangaistavia. (Rekola 2017, 40.) Perhekäsitykseen liittyvien kulttuuristen erojen ennalta huomioiminen koskee myös kohdeyrityksen asiakkaiden ulkomaankomennusten järjestämistä.

Halonen (2013) on tutkimuksessaan todennut, että ulkomaankomennukset olivat työsuhteen elinkaaren aikana henkilöstöön kohdistuvana tai henkilöstöstä aiheutuvana henkilörisinä yleisimpien vastausten perusteella suomalaisissa organisaatioissa pääosin

merkityksettömiä (88 prosenttia), kun taas kohtalaisia (8 prosenttia) ja merkittäviä (2 prosenttia) vastauksia oli vähäisesti (Halonen 2013, 89). Suomalaisen osalta henkilöriskit näyttäytyivät tutkimuksen perusteella vähäisinä.

Monet tutkimukset koskevat ulkomaankomennukselle lähetettyjen näkemyksiä komennukseen liittyvistä yksittäisistä asioista. Esimerkiksi Vaurin (2012) tutkimuksessa tarkastellaan ekspatriaateille annettavan valmennuksen merkitystä sopeutumiseen vieraaseen kulttuuriin ja ympäristöön sekä tehokkaaseen työskentelyyn. Tutkimuksen mukaan asiaan on kiinnitetty huomiota, mutta ennen komennusta annettavaan valmennukseen tulisi kiinnittää vielä enemmän huomiota ja jatkaa valmennusta kohdemaassa. (Vauri 2012, 71.) Myllymäki (2012) taas on tutkinut ulkomaankomennuksiin lähetettyjen ja heidän perheiden elämäntapaa kohdemaassa tutkimuksessaan Golfia ja kulttuuria aidatussa paratiisissa — ekspatriaattien elämäntapaa etsimässä.

Ulkomaankomennus vaikuttaa suuresti komennukselle lähetettävän työntekijän ja hänen perheensä elämään. Muutoksen henkilöstöriskejä on myös tutkittu. Kupi, Ilomäki, Talja, Sillanpää ja Lönnqvist. (2008, 23-34) katsovat, että henkilöstön asenteet voivat olla yrityksen toiminnan kannalta epäedullisia. Esimerkiksi pitkille ulkomaankomennuksille lähteminen on perheelliselle työntekijälle usein vaikeaa. Henkilöstöriskien hallintaan liittyen yrityksissä tunnistettiin erilaisia henkilöstön kehittämiseen menettelyjä, kuten kulttuuripehdytys ulkomaankomennuksiin.

Opinnäytetyössä on hyödynnetty ulkomaankomennuksiin sekä niitä koskeviin työlupiin liittyvää kirjallisuutta ja lainsäädäntöä. Ulkomaankomennuksiin liittyvien työlupien ja kokonaisuuteen sisältyvien palveluiden erityisluonne ja moninaisuus on tuotu esille lähdeaineiston avulla. Prosessin kehittämisen tueksi teoriaosuudessa on käytetty prosessin kehittämiseen soveltuvaa kirjallisuutta. Työlupahakemusten käsittelyä toteutetaan kohdeyrityksessä sähköisen tietojärjestelmän avulla, joten tietoturvaan ja henkilötietojen käsittelyä koskevaan tietosuojaan liittyvä lähdeaineisto valottaa tietoturvasuhteita prosessin kehittämisessä. Myös asiakaslähtöisyyteen liittyvää kirjallisuutta on otettu mukaan teoriaosuuteen, sillä palvelulla pyritään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Työn teoreettinen taustatieto esitellään luvuissa 2 ja 3.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuskohteena oli kohdeyrityksen perhe- ja kasvuyritysasiakkaiden ulkomaankomennusten työlupahakuprosessin kehittäminen. Tavoitteena oli selvittää prosessin nykytilaa ja kehittämistarpeita sekä sisällyttää kehittämisehdotuksia opinnäytetyöhön.

Oikeansuuntaisten työlupahakuprosessin kehittämismahdollisuuksien selvittämiseksi tarvitaan tietoa prosessiin kohdistuvista kehittämistarpeista. Tieto nykyisestä työlupahakuprosessista ja sen toimivuudesta ja mahdollisista puutteista edesauttaa kehittämistarpeiden arvioimista. Prosessissa henkilötietoja käsitellään tietojärjestelmien avulla, joten tuli selvittää, miten tietoturva ja tietosuojasta huolehditaan henkilötietoja käsitellessä. Tutkimusongelmaa tarkasteltiin pääongelmaan ja siihen kytkeytyvien osaongelmiin liittyvien kysymysten avulla.

Pääongelma:

- Miten työlupahakuprosessia voidaan kehittää perhe- ja kasvuyritysasiakkaille?

Osaongelmat:

- Miten nykyinen työlupahakuprosessi on toiminut?
- Millaisia kehittämistarpeita työlupahakuprosessissa on?
- Miten tietoturva huomioidaan henkilötietojen käsittelyssä?

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan kohdeyrityksen perhe- ja kasvuyritysasiakkaiden ulkomaankomennuksiin liittyvän työlupahakuprosessin kehittämistä. Opinnäytetyössä on tarkasteltu prosessin kehittämistä yrityksen omasta näkökulmasta ja kehittämistarpeista, joten asiakkaiden ja ulkomaankomennukselle lähetettävien työntekijöiden kokemukset ja näkemykset nykyisestä prosessista on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Muita työlupahakutoimeksiantoja hoitavia yrityksiä ja muita tutkittavana olevan yrityksen asiakassegmenttien työlupahakuprosessia tutkimuksessa ei käsitellä. Tarkasteltava toiminta koskee Suomen ulkomaankomennusten työlupahakuprosessia.

1.3 Työssä käytettävät tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen strateginen perusta on empiirinen, laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena toteutettu tapaustutkimus (case study). Kanasen (2008) mukaan tapaustutkimuksessa tutkitaan yksittäistä tapausta, jota koskevasta aineistosta muodostetaan tutkimustulokset. Analyysi ohjaa tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. Laadullisella tutkimuksella on mahdollista saada syvälinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2008, 24–25.)

Tapaustutkimuksen kohde ilmenee todellisuudessa ja se voi olla konkreettisesti tai teoreettisesti kattava, rajattu kokonaisuus tai sen osa-alue, jonka kuvaaminen, selittäminen tai ymmärtäminen on tutkijan tavoitteena. Tutkimuskohde ja sitä ilmentävä tutkittava tapaus määritellään tutkimusprosessin aikana tarkentuvien tapauksen käsitteiden, teorian sekä aiempien tutkimusten pohjalta. (Vilkkä, Saarela & Eskola 2018, 193-194).

Laadullisen tutkimuksen mukaisesti tutkittavasta todellisesta tapauksesta saatava tieto on ainutlaatuista ja se muotoutuu tutkimuksen aikana induktiivisesti, edeten yksittäisestä yleisempään teoriaan. Tutkimuksen kohderyhmä on ennalta valikoitunut. Kontekstina on tutkimuskohteena oleva yritys sekä sen toimintatapa ja toimijat työlupahakuprosessissa.

Teorian ja empirian välille tulisi muodostaa looginen jatkumo, joka kytkee teorian ja tutkimusongelman toisiinsa (Eskola & Suoranta 2000, 80). Tutkimusprosessi sisälsi tutkimusongelmaan liittyvien kysymysten laadinnan, joiden avulla mahdollistui saatujen vastausten analysointi ja tulkinta sekä johtopäätösten tekeminen yhdessä teoreettisen tiedon kanssa. Muodostettaessa viitekehys tukeudutaan teoreettiseen tietoperustaan alan kirjallisuudesta ja lainsäädännöstä. Voimassa oleva lainsäädäntö rajaa palvelun toteuttamiseen liittyviä reunaehtoja ja kirjallisuus antaa tietoa tutkimuksessa tarkasteltaviin kysymyksiin. Tutkimus perustuu faktaanäkökulmaan, jonka mukaisesti tieto pyrittiin saamaan esiin tutkimuksessa hyödynnettävästä aineistosta.

Tutkimusmenetelmäksi valitulla laadullisella tapaustutkimuksella tutkitaan anonyyminä tutkimuksessa pidettävän kohdeyrityksen työlupahakuprosessin kehittämismahdollisuutta. Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista, todellisissa tilanteissa tapahtuvaa ainutlaatuiseen tapaukseen kohdistuvaa tiedon hankintaa, jossa käytetään induktiivista analyysiä ja laadullisia menetelmiä, kuten esimerkiksi havainnointia tai haastatteluja valikoidulle kohderyhmälle. (Hirsjärvi ym. 2001, 164.)

Tapaustutkimuksessa on mahdollista käyttää monia erilaisia menetelmiä tiedonhankintaan. Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi on valittu haastattelu, joka onkin varsin yleinen tiedonhankintamenetelmä tutkimuksissa. Hirsjärvi ym. (2008) nostavat esille seikkoja, jotka puoltavat haastattelumenetelmän valintaa. Haastattelussa suora kielellinen vuorovaikutus mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamisen itse haastattelutilanteessa. Tämä voi lisätä ymmärrystä hankittavasta tiedosta ja merkityksistä. Haastattelussa haastateltavalle tulee antaa mahdollisuus kertoa asioita esille mahdollisimman vapaasti, sillä haastattelu soveltuu hyvin tilanteeseen, jota on kartoitettu vähän eikä tutkija tiedä etukäteen vastausten suuntaa. Myös halu selventää ja syventää vastauksia on mahdollista haastatteluissa. Toisaalta haastattelujen heikkoutena voivat olla haastattelijalta vaadittavat haastattelutaidot, joihin pitäisi kouluttautua. Lisäksi aineiston analysointi, tulkinta ja raportointi on toteutettava ilman valmiita malleja ja haastattelujen virhelähteet, kalleus ja aikaresurssi tuovat haasteita tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2008, 35.)

Tutkimushaastattelu voidaan toteuttaa strukturoituna, standardoituna lomakehaastatteluna. Vaihtoehtoisia haastattelumenetelmiäkin on. Haastattelu voidaan toteuttaa esimerkiksi strukturoimattomana haastatteluna tai teemahaastatteluna, joka on edellisten väli-maastoon sijoittuva puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikkia haastattelun näkökohtia ei ole määrätty tarkasti etukäteen. Teemahaastattelussa keskeiset teemat johdattelevat kulkua. Kysymysten ei tarvitse olla yksityiskohtaisia, mikä mahdollistaa eroavaisuuden muodostumisen haastateltavien välille. Kieli on kuitenkin olennaista vuorovaikutteisessa haastattelussa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34-48.)

Tutkimuksessa ensisijaisena aineistonkeruumenetelmänä ovat kohdeyrityksen asiantuntijoiden teemahaastattelut. Haastateltavia ei esitellä nimellä eikä suoraan tunnistettavalla ammattinimikkeellä, vaan ryhmitellään esimiehiin ja työntekijöihin. Aineistonkeruuta tukevat tutkimusselosteessa kuvattu teoreettinen tietopohja.

Tutkija on aina jossain määrin läsnä tutkimusta tehdessään ja tutkijan tulisi tiedostaa osallistumisensa tutkimusta toteuttaessaan, tarkastellessaan tuloksia ja tehdessään joh-topäätöksiä. Viikka (2018) toteaa, että tutkija voi osallistua eriasteisesti tutkimukseen erilaisin havainnointimenetelmin tutustumalla tutkimuskohteeseen, tarkkailemalla tai jopa osallistumalla aktivointiin ja toimintaan. Osallistuva havainnointi voi olla myös ennalta kohdistettua tai toiminnan aikana kohdistuvaa havainnointia. Laadullisessa tutkimuksessa haastattelujen litteroinnilla voidaan vaikuttaa havaintojen löytymisen määrään ja laatuun. Tutkimuseettisesti havainnot on kerättävä luottamuksellisesti ja sensitiivisesti

tietosuoja huomioon ottaen (Vilkkä 2018, 164-170.) Haastattelujen yhteydessä ja aineistoa tarkastelleessaan tutkija tekee havaintoja. Tutkimuksessa osallisuus on tiedostettava ja erotettava havainnot ja niitä koskevat omat tulkinnat.

2 ULKOMAANKOMENNUSTEN TYÖLUIPIEN HAKEMINEN

Ulkomaankomennus ja työlupa

Ulkomaankomennuksesta ei ole muodostunut selkeää ja yksiselitteistä käsitettä. Työelämän muuttuminen jatkuvasti yhä monimuotoisemmaksi on omiaan lisäämään erilaisten ulkomailla tehtävien työskentelyjaksojen epäselvyyttä. Saarinen (2018) toteaa, että ulkomaankomennuksesta ei ole täsmällistä määritelmää Suomen lainsäädännössä. Käytännössä sillä tarkoitetaan määräaikaista ulkomaille suuntautuvia työkomennuksia, mutta työkomennuksella ei tarkoiteta varsinaisesti lyhyitä, esimerkiksi kahden viikon pituisia ulkomailla työskentelyä. Työkomennus edellyttää työnantajan ja työntekijän välistä sopimista ja sillä on vaikutuksia esimerkiksi työkomennukselle lähtevän työsopimukseen sovellettavaan lainsäädäntöön, sosiaaliturvaan tai verotukseen. Sopiminen voidaan tehdä erillisellä sopimuksella tai se voi sisältyä työsopimukseen, noudatettavaan työehtosopimukseen tai se voi perustua yrityksen vakiintuneeseen käytäntöön. Lisäksi on todettava pitkäaikaiset työsopimukset eli lokalisaatiosopimukset, joissa työntekijän ja lähtömaan työnantajan väliset siteet päättyvät. Lokalisaatiosopimuksissakin on mahdollista sopia siitä, että työntekijällä on oikeus palata kotimaahan entiseen tai erikseen sovittuun muuhun tehtävään. Valtiot voivat säätää omaa lainsäädäntöä esimerkiksi siitä, minkä maan lakeja kansainvälisluonteisiin sopimuksiin sovelletaan, sillä kansainvälinen yksityisoikeus ja prosessioikeus ovat kansallista oikeutta. (Saarinen 2018, 27-29.) Ulkomaankomennukselle lähetettävästä työntekijästä käytetään tutkimuksessa sekä termiä ekspatriaatti sekä ulkomaankomennukselle lähetettävä työntekijä.

Yleisen suomalaisen asiasanaston mukaan kolmansilla mailla tarkoitetaan Euroopan unionin ulkopuolisia valtioita. Valtioilla voi olla lainsäädäntönsä lisäksi erilaisia maiden välisiä sopimuksia. Esimerkiksi sosiaaliturvasopimusmaihin kuuluvat muun muassa Yhdysvallat ja Kiina, joissa merkittävässä määrin toteutetaan liiketaloudellista toimintaa. (Finto 2016).

Työlupa koskee tässä tutkimuksessa ulkomaankomennuksiin lähetettyjen expat-työntekijöiden oikeutta työskennellä ulkomailla. Lainsäädännössä määritellään perusteet, joilla ulkomaalainen on oikeutettu liikkumaan, oleskelemaan ja työskentelemään Suomessa (Ulkomaalaislaki 30.4.2004/301). Eri valtioilla on oma lainsäädäntönsä, joka määrittelee

tarpeen työluvan hankkimiselle työskentelyä varten. Euroopan unionissa on hyväksytty alueen jäsenmaita koskevia säädöksiä.

Tietoturva

Tietosuojavaltuutetun toimiston mukaan tietoturva on yksi tietosuojan toteuttamisen keino, jolla on tarkoitus suojata tietoaineisto ja tietojärjestelmät. Tietoturva tarkoittaa muun muassa organisatorisia ja teknisiä toimenpiteitä, jolla varmistetaan tiedon luottamuksellisuus ja eheys, järjestelmien käytettävyys ja myös rekisteröidyn oikeuksien toteutuminen.

Henkilötiedoilla tarkoitetaan kaikkia tunnistettuun tai tunnistettavissa olevaan luonnolliseen henkilöön, rekisteröityyn, liittyviä tietoja. Tunnistettavissa oleva henkilö voidaan suoraan tai epäsuorasti tunnistaa erityisesti tunnistetietojen, kuten nimen, henkilötunnuksen, sijaintitiedon, verkkotunnistetietojen taikka yhden tai useamman hänelle tunnusomaisen fyysisen, fysiologisen, geneettisen, psyykkisen, taloudellisen, kulttuurillisen tai sosiaalisen tekijän perusteella.

Henkilötietojen käsittelyllä tarkoitetaan toimintoja, joita kohdistetaan henkilötietoihin tai henkilötietoja sisältäviin tietojoukkoihin joko automaattista tietojenkäsittelyä käyttäen tai manuaalisesti, kuten tietojen keräämistä, tallentamista, järjestämistä, jäsentämistä, säilyttämistä, muokkaamista tai muuttamista, hakua, kyselyä, käyttöä, tietojen luovuttamista siirtämällä, levittämällä tai asettamalla ne muutoin saataville, tietojen yhteensovittamista tai yhdistämistä, rajoittamista, poistamista tai tuhoamista (Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 27.4.2016/679.)

Epäsuoralla tunnistamisella tarkoitetaan, että tietojen perusteella ei suoraan pysty tunnistamaan, kenestä henkilöstä on kysymys, mutta yhdistämällä tiedot muihin tietoihin henkilön voi tunnistaa, esimerkiksi auton rekisteritunnuksen perusteella. Henkilötietoja voivat olla esimerkiksi henkilön nimi, osoite tai seminaarin osallistujalistaan merkitty puhelinnumero, päätökseen sisältyvä viranhaltijan allekirjoitus, työntekijän kuva yrityksen nettisivuilla, henkilötunnus tai IP-osoite, jos se voidaan liittää tiettyyn käyttäjään. Tulkinanvaraista kuitenkin on, onko henkilön nimi yritystoimintaan liittyvänä henkilötieto. (Kraukau ja Haapalehto 2020, 195.)

2.1 Liikkuvuus ja työskentely ulkomailla

Kansainvälinen työn tekemisen edellytyksiin liittyviä toimintaympäristö ei ole yhtenäinen, joten ulkomaankomennuksen kohdemaata koskeva tieto on ensisijainen ulkomaankomennusprosessia hoitaville tahoille jo heti prosessin alkuvaiheessa. Liikkuvuutta koskeva sääntely on tiiviisti yhteydessä ulkomailla työskentelyyn liittyvään sääntelyyn. Euroopan unionin yhtenä tehtävänä on edistää kansalaistensa vapaata liikkuvuutta alueellaan jäsenvaltioiden välillä.

Mahdollisuus liikkua ei kaikilta osin ole riittävä edistämään työntekomahdollisuuksia ulkomailla. Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivissä (2014/67/EU) on säännelty palvelun tarjoamisen vapaudesta. Tähän sisältyy yritysten oikeus tarjota palveluja toisessa jäsenvaltiossa, jonne ne voivat lähettää omia työntekijöitään tilapäisesti näiden palvelujen tarjoamiseksi siellä. Euroopan unionin sosiaalisten oikeuksien pilarin avulla Euroopan unioni tukee niin ikään reiluja työoloja ulkomailla työskenteleville. Sääntely vaikuttaa merkittävästi työvoiman liikkuvuuteen, sillä kaikkiaan varsin huomattava määrä, 17 miljoonaa Euroopan unionin kansalaista, asuu tällä hetkellä ulkomailla. (European Commission 2021.)

Digitalisaatio mahdollistaa yhä enemmän asioiden hoitamista ja työskentelyä kansainvälisessä toimintaympäristössä ilman tarvetta liikkua fyysisesti maiden välillä. Kaikkiin työvoiman liikkuvuuden tarpeisiin digitalisaatiolla ei kuitenkaan voida vastata. Maiden välillä liikkuvien lukumäärä on moninkertainen useiden Euroopan unionin jäsenmaiden väestömäärään nähden, joten yhtenäiselle sääntelylle on ollut selkeästi tarvetta. Euroopan unionin Your Europe -verkkosivustolla (2021) todetaan olennainen työvoiman liikkuvuuden periaate - Euroopan unionin kansalaiset ovat oikeutettuja työskentelemään ja hakemaan työtä toisesta Euroopan unionin jäsenvaltiosta.

Raition mukaan Euroopan unionissa vapaa liikkuvuus on sekä työntekijän, että hänen perheensä perusoikeus. Jäsenvaltion työntekijälle muodostuu oikeus hakea tosiasiallisesti tarjottua työtä toisissa jäsenvaltioissa, liikkua vapaasti työnhakutarkoituksessa, oleskella jäsenvaltion alueella työn tekemistä varten sekä jäädä jäsenvaltion alueelle työsopimuksen päätyttyä tietyin edellytyksin. Yksi työvoiman liikkuvuutta edistävä toimenpide on toteutettu tutkintojen tunnistamisjärjestelmällä, jolla tutkinto saadaan rinnastettua vastaanottavan jäsenvaltion ammattitutkintoon. (Raitio 2016, 499-501.) Erityisesti

korkeammin koulutetun työvoiman osalta tutkintojen tunnistamisen merkitys korostuu ulkomailla hankitun ammattipätevyyden todentamisessa, sillä kansalliset koulutusjärjestelmät ja tutkintovaatimukset vaihtelevat merkittävästikin ja osaamisen todentamisen tarve näyttäytyy työmarkkinoilla.

Myös Malmgrén ja Myrsky (2017) tuovat esille sopimuksen Euroopan unionin toiminnasta, joka sisältää työvoiman vapaaseen liikkuvuuteen sisältyvät oikeudet. Näihin lukeutuvat oikeus olla toisessa Euroopan unionin valtiossa työnhakijana, oikeus työskennellä ilman työlupaa, oikeus asua työnhakijana tai työntekijänä, oikeus jäädä maahan työsuhteen päättymisen jälkeen ja oikeus tulla kohdelluksi tasa-arvoisesti valtion omien kansalaisten kanssa työnsaannin, työolojen ja muiden sosiaali- ja veroetuksien suhteen. Sen lisäksi liikkeitä, sivuliikkeitä ja tytäryhtiöitä on mahdollista perustaa ja harjoittaa itsenäistä ammattia. (Malmgrén & Myrsky 2017, 143-144.)

Vaikka työvoiman saantia on edistetty, työvoiman käyttöön liittyvät pelisäännöt eivät ole vapaasti harkittavissa tai sattumanvaraisia. Työntekijän vastaanottavalle työnantajalle muodostuu lakisääteisiä ja sanktioitavia velvoitteita. Aer (2016) toteaa, että Euroopan unionin kansalaisella ja häneen rinnastettavalla on oleskeluoikeuteensa perustuen oikeus tehdä ansiotyötä Suomessa. Ansiotyön tekemistä koskeva sääntely koskee kolmannen maan kansalaisia. Kolmannen maan kansalainen ei lähtökohtaisesti saa tehdä ansiotyötä Suomessa ilman voimassa olevaa oleskelulupaa. Työnantajan tehtävänä on varmistaa, että palvelukseen tulevalle ja palveluksessa olevalla ulkomaalaisella on vaadittava työntekijän oleskelulupa tai, että hän ei tarvitse oleskelulupaa. Toimeentuloedellytyksen vuoksi työstä, jota lupa koskee, tulee maksaa työntekijälle työehtosopimusten tasoa tai vähintään työttömyysturvaa kerryttävä palkkaa. Luvan voimassaolon päättymisen jälkeen ulkomaalainen saa edelleen jatkaa työntekoa, mikäli hän on aikaisemman oleskeluluvan voimassa ollessa hakenut oleskeluluvan jatkamista samalla ammattialalla. Aerin (2016) mukaan työsopimuslaissa on säädetty työnantajan vastuusta sen palkatessa maassa laittomasti oleskelevan ulkomaalaisen palvelukseensa. Maahanmuuttovirasto voi määrätä seuraamusmaksun työnantajalle. Ulkomaalaislain perusteella työnantajan ulkomaalaisrikkomuksesta tuomitaan sakkoon työnantaja, jonka palveluksessa on vailla oikeutta ansiotyön tekemiseen oleva ulkomaalainen tai, joka antaa virheellisiä tai harhaanjohtavia tietoja ulkomaalaisen työnteon ehdoista, työtehtävistä ja niiden asettamista vaatimuksista tai, joka ei anna selvitystä siitä, että huolehtii työnantajalle kuuluvista velvoitteestaan. (Aer 2016, 179-181.) Maahanmuuttovirasto tiedottaa myös vastaavista

työnantajavelvoitteista ulkomaalaisen työvoiman käytöstä verkkosivuillaan Työnantajan velvollisuudet ulkomaista työvoimaa palkatessa.

Valtion sijainti sekä lainsäädäntöön ja sopimukseen perustuva kuuluminen johonkin alueelliseen yhteenliittymään vaikuttavat eri maiden välisen liikkumisen ja työnteon mahdollisuuksien notkeuteen. Valtiot tekevät keskenään eritasoisia sopimuksia. Schengen-alueen sopimus vaikuttaa pitkälti Euroopan alueen liikkuvuutta koskeviin ehtoihin. Aer (2016) toteaa, että Schengen-alueella tarkoitetaan aluetta, jossa henkilöiden vapaa liikkuvuus taataan poistamalla sisäraajat. Schengen-alueeseen kuuluvat lähes kaikki EU:n jäsenvaltiot. Bulgariassa, Kyproksella ja Romaniassa sovelletaan kuitenkin sisärajarakastuksia, koska ne eivät ole täysivaltaisia jäseniä. Islannin, Norjan ja Liechtensteinin osallistumisesta Schengen-järjestelmään on määrätty Euroopan talousalueesta tehdyssä sopimuksessa ja Sveitsin osalta henkilöiden vapaasta liikkuvuudesta on erillinen sopimus. Schengen-alueella sovelletaan yhteisiä sääntöjä lyhytaikaista oleskelua eli alle kolmen kuukauden oleskelua varten myönnettäviin viisumeihin, turvapaikkahakemuksiin ja rajavalvontaan. Rajasäännöstö määrittelee maahantulon edellytykset. Pidempiaikainen oleskelu jäsenvaltiossa jää kuitenkin pääasiassa kansallisen sääntelyn varaan. Ulkomaalaislaissa on säädetty vastaavat kansalliset säännöt. Enintään kolme kuukautta voi Suomessa laillisesti oleskella ulkomaalainen, jolta ei edellytetä viisumia tai oleskelulupaa, ja ulkomaalainen, jolla on Schengen-viisumi tai Schengen-valtion myöntämä oleskelulupa. Toisen Schengen-valtion myöntämällä viisumin tai oleskeluluvan perusteella ulkomaalainen voi kulkea Suomen kautta toiseen Schengen-valtioon tai kolmanteen valtioon. (Mts. 43-47.)

Pohjoismaiden kansalaiset eivät ole velvoitettuja käyttämään passia, hankkia oleskelulupaa tai erillistä työlupaa. Passivapaaseen alueeseen kuuluvat Suomi, Ruotsi, Norja, Islanti ja Färsaaret sekä Tanska lukuun ottamatta Grönlantia. Passivapaus on yhteensovitettu Schengen-alueen vaatimusten kanssa. (Mts. 43-47.) Suomessa asuvien liikkuminen ja etenkin lyhytaikainen oleskelu ja työnteo Pohjoismaissa ja Euroopan alueella on muodostunut varsin vaivattomaksi.

2.2 Ulkomaankomennukset

Ulkomaankomennus edellyttää aina yksilöllistä ja tapauskohtaista asioiden ja niihin liittyvien ehtojen läpikäyntiä. Hietalan, Hurmalaisen ja Kaivannon (2017) mukaan expatriaatti-sopimukseen sisällytetään työ ja työn kesto ulkomailla, kotimaahan palaaminen ja ulkomaan työtä koskevat työehdot. Lisäksi perheen asioita, kuten puolison työuran huomioiminen, lasten kouluttaminen, elinkustannukset, terveydenturva, asumisjärjestelyt, muuttokustannukset, matkat kotimaahan ja muut vastaavat tekijät luetaan työehtoihin. Palkkaus, valuutta ja mahdollinen erilaisen verojärjestelmän ja eläketurvan karttumisen vaikutus huomioidaan sopimuksessa. Sopimukseen liittyviä periaatteita ovat työtehtävien luonne sekä paikallisen työlainsäädännön vaikutus työehtojen sopimiseen, työsuhteen pituuden määrittäminen ja sovellettava lainsäädäntö, joka esimerkiksi Euroopan unionin jäsenmaissa sisältää pakottavia määräyksiä. Sopimuksien soveltamisalan laajuuden ja vaihtelumahdollisuuksien kirjon vuoksi on suositeltavaa hankkia asiantuntija-apua sopimuksesta neuvoteltaessa. (Hietala ym. 2017, 204-205.)

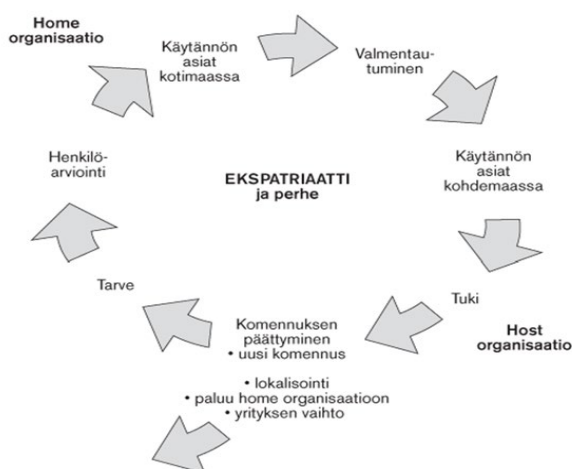
Bergbom, Leppänen, Antti-Poika, Härmä & Mukala (2015, 12) toteavat, että pidempien ulkomaankomennusten osalta työpaikoille on voitu luoda hyvinkin kehittyneitä käytänteitä komennukselle lähtevien työntekijöiden valintaprosessista työntekijän ja hänen perheensä hyvinvoinnin tukemiseen.

Eriyisesti suurissa yrityksissä, joissa ulkomaankomennuksia tehdään vakiintuneesti, on enemmän edellytyksiä resursoida erityisosaamiseen, jota prosessissa tarvitaan. Suomessa tällaisia suuryrityksiä on kuitenkin suhteellisen vähän. Toisaalta on todettava, että monet organisaatiot käyttävät ulkopuolista asiantuntemusta ja apua ulkomaankomennusten hoitamisessa. Ulkopuolisen asiantuntemuksen tarve on perusteltua ja kustannustehokasta, sillä eri kohdemaiden jatkuvasti muuttuvat säännökset ja ulkomaankomennuksen pituus vaikuttavat keskeisesti esimerkiksi tarvittaviin asiakirjoihin, sosiaaliturvaan ja verotukseen.

Yritykselle tai yhteisölle ulkomaankomennustarpeita voi muodostua erityisesti työskenneltäessä kansainvälisessä toimintaympäristössä. Kansainvälistyminen ja ylikansallinen liiketoiminta on kasvanut voimakkaasti. Osaamista voidaan viedä ulkomaille tai sitä voidaan vastaavasti hankkia ulkomailta Suomeen. Eri pituiset työskentelyjaksot ulkomailla ovat lisääntyneet, ja ulkomaankomennus voi samanaikaisesti kohdistua jopa useampaan maahan. Ulkomailla työskentelyä edesauttavat myös kansainvälisen liikenteen

sekä matkustamisen ja työvoiman liikkuvuuden hallinnoinnin kehittyminen. Ulkomaankomennukset ovatkin jo monen yrityksen ja yhteisön toimintaa tänä päivänä. Tällekin erityisalueelle on kehitetty omaa ammattisanastoa, jonka tulee olla myös kansainvälisesti yhtenäisesti ymmärrettyä. Sinkkosen (2009) mukaan komennukselle ulkomaankomennussopimukseen perustuen määrätyksi ajaksi lähetettyä henkilöä kutsutaan ekspatriaattiksi. Määräajan päättymisen jälkeen ulkomaankomennuksella ollut palaa takaisin kotiorganisaatioonsa (home organisaatio). Kotiorganisaatiolla on mahdollisuus rekrytoida ulkomaankomennukselle lähetetty työntekijä sopimuksella vaihtoehtoisesti kotimaasta, komennusmaasta tai kolmannesta maasta. Ekspatriaatin ulkomaankomennuksella vastaanottava organisaatio (host organisaatio) vastaa komennusajasta ja ekspatriaatin kotiorganisaatioon lähettämistä, kun komennussopimus päättyy tai sopimus muusta syystä katkeaa. (Sinkkonen 2009, 13-14.)

Ulkomaankomennusten edellyttämien asioiden hoitaminen vaatii usein melko paljon asiointia viranomaisten kanssa. Eri maissa noudatetaan erilaisia säännöksiä ja käytänteitä, jolloin on hankittava tietoa eri kohtemaiden viranomais- ja muista asiointitahoista, jotta asioita voi lähteä selvittämään ja edistämään. Osittain asioita valmistellaan etukäteen ennen ulkomaankomennuksen alkamista, mutta järjestelyjä riittää myös komennuksen aikana ja vielä sen jälkeenkin. Sinkkonen on sisällyttänyt kotimaassa hoidettaviin asioihin muun muassa ulkomaankomennuspolitiikan, sopimusasiat, muuttojärjestelyt, sosiaaliturva- ja eläkeasiat, verotuksen sekä lupa-asiat. Ulkomaankomennusprosessi on esitetty kuviossa 1 Sinkkosen (2009) kuvaamana. Kohdemaassa on hoidettava esimerkiksi maahanmuuttojärjestelyt, rekisteröityminen, työ- ja oleskeluluvat, asunnon sekä koulun etsiminen ja pankkitilit. (Mts. 15-16.)



Kuvio 1. Ulkomaankomennusprosessi (Sinkkonen 2009, 15-16.)

Usein valmisteluja tehdään mahdollisimman pitkälle jo ennen ulkomaankomennuksen alkamista, jotta siirtyminen uuteen maahan ja työhön olisi mahdollisimman sujuvaa komennukseen lähetetylle työntekijälle. Ekspatriaatti voi lähteä ulkomaankomennukselle yksin tai yhdessä perheenjäsentensä kanssa. Perheenjäsenten työskentely-, koulutus- sekä harrastusmahdollisuuksien etsimisessä kohdemaasta avustetaan niin ikään.

Lähettävä yritys vastaa yleensä lähettämiensä työntekijöiden ulkomaankomennuksiin liittyvistä asioista, mutta monet yritykset ulkoistavat tehtäviä komennuksiin erikoistuneille asiantuntijoille. On nimittäin tärkeää, että asiakirjat ovat asianmukaisia ja täyttävät kunkin kohdemaan edellyttämät vaatimukset. Myös Sinkkosen mukaan komennusmaassa kohdemaan HR (human resource) vastaa usein maahan asettautumiseen liittyvistä asioista kuten työluvat, mutta usein käytetään myös ulkopuolisena ostopalveluna relocaatio-yritystä (mts. 135). Ekspatriaatin perheineen on lisäksi selvitettävä kohdemaassa elämiin ja asumiseen sekä työskentelyyn liittyviä asioita. Ulkomaankomennus on varsin moniin asioihin ja moniin tahoihin vaikuttava kokonaisuus.

On tärkeää, että kaikilla ulkomaankomennuksen osapuolilla on selkeä ja yhtenäinen käsitys palvelussuhteen ehdoista ja noudatettavista sopimussäännöistä komennuksen aikana. Ulkomaankomennus saattaisi peruuntua tai keskeytyä, mikäli osapuolten kesken ilmenisi näkemuseroja palvelussuhteen ehdoista, sopimussisällöstä tai komennusta koskevista muista säännöksistä.

Fondian (2021) mukaan ulkomaankomennus vaatii perusteellista valmistelua, kuten esimerkiksi verotus- ja sosiaaliturvakysymysten selvittämistä. Työsopimuslain mukaan vähintään kuukauden jatkuvassa ulkomaantyössä selvitys työsuhteen keskeisistä ehdoista on annettava hyvissä ajoin ennen kuin työntekijä matkustaa työkohteeseen. Työsopimuksen kohdistuessa useamman kuin yhden valtion lainsäädäntöön sovellettava laki määräytyy Rooman yleissopimuksen mukaisesti. Tästä huolimatta työnantaja ja työntekijä voivat keskenään sopia työsopimukseen laitettavalla lakiviittauksella, minkä maan lakia ulkomaankomennukseen sovelletaan. Lakiviittaukseen perustuvalla sopimisella ei voida kuitenkaan vähentää työntekijän oikeuksia. Suomalainen työehtosopimus on voimassa ulkomailla, mikäli työehtosopimukseen sisältyy maininta ulkomailla työskentelystä. Työehtosopimuksen soveltamisesta voidaan myös sopia ulkomaantyötä koskevassa sopimuksessa. (Fondia. Ulkomaankomennus. 2021)

Työntekijöiden lähettämässä ulkomaille tulee huomioida pääsääntöisesti samat seikat kuin ulkomaisissa työ- ja freelance-sopimuksissa. Ulkomaankomennuksesta voi aiheutua työntekijälle kustannuksia tai esimerkiksi perheellisen työntekijän voi olla vaikeampi työskennellä ulkomailta. Työnantajan palkitsemis- ja korvausjärjestelmillä voidaan vaikuttaa ulkomaankomennuksen mielekkyyteen työntekijän näkökannalta. (Honkinen, Innanen, Lindgren, Pello, Rantanen, Siltala & Tuomala 2016, luku 9.5.)

Palkitsemisjärjestelmällä voidaan kompensoida ulkomaankomennuksesta aiheutuvia taloudellisia menetyksiä. Taloudelliset vaikutukset tulisi arvioida huolellisesti etukäteen, jotta ikäviltä yllätyksiltä voidaan välttyä. Honkisen ym. (2016) mukaan esimerkiksi vero-kohtelun osalta on maiden välistä vaihtelua. Monissa maissa työntekijöille myönnetään veroetuja, mutta työnantajan puolelta huonosti hoidettu ulkomaankomennuksen suunnittelu saattaa pahimmassa tapauksessa johtaa ulkomaantyötulojen kaksinkertaiseen verotukseen sekä vaatia huomattavasti paperityötä työntekijältä. (Mt. luku 9.5.) Huonot kokemukset eivät kannusta hakeutumaan jatkossa ulkomaankomennuksille.

Suomalainen sosiaaliturva on kansainvälisesti verrattuna korkeatasoinen, mukaan lukien julkiset terveydenhuoltopalvelut. Monissa kohdemaissa lähes kaikki perusterveydenhuoltoon kuuluvat palvelut on hankittava yksityisiltä palveluntarjoajilta, joten työntekijän kattava vakuuttaminen ja työntekijälle kuuluvista sosiaali- ja terveystaloudellista sopiminen etukäteen on tärkeää. Eri kohtemaiden lainsäädäntö ja sosiaaliturva eivät myöskään välttämättä kohdistu kaikkiin henkilöihin samalla tavoin. Kotkas (2019) tuo esille, että perheenjäsenillä ei pelkän perheenjäsenyyden nojalla ole oikeutta kaikkiin Euroopan unionin sosiaaliturva-asetuksen asialliseen soveltamisalaan kuuluviin sosiaaliturva-etuuksiin. Tämä johtuu siitä, että useat sosiaalietuudet, kuten esimerkiksi työttömyysetuudet, ovat yksilöllisiä etuuksia, joiden maksaminen edellyttää etuuden saamiselle asetettujen vaatimusten täyttymistä. Joihinkin etuuksiin, kuten sairausetuuksiin, perhe-etuuksiin ja perhe-eläkkeisiin perheenjäsenellä on pelkän perheenjäsenyyden perusteella oikeus. Edellytyksenä ei ole, että perheenjäsenet asuisivat samassa jäsenvaltiossa kuin jäsenvaltion kansalainen. Esimerkiksi Suomessa lapsilisää maksetaan toisessa jäsenvaltiossa asuvasta lapsesta, kunhan lapsen vanhempi työskentelee Suomessa. (Kotkas 2019, 73-74.)

Vuodesta 2011 lähtien sosiaaliturva-asetusta ja sen täytäntöönpanoasetusta on sovellettu myös kolmannen maan kansalaisiin sekä heidän perheenjäseniinsä ja jälkeensä eläviin, sillä edellytyksellä, että henkilöillä on laillinen asuinpaikka jonkin jäsenvaltion alueella ja että he ovat tilanteessa, jonka kaikki osatekijät eivät rajoitu yhteen jäsenvaltioon.

Toisin sanoen heillä tulee olla vähintään yhdessä EU-jäsenvaltiossa voimassa oleva oleskelu- tai työlupa sekä kytkentä vähintään toiseen EU-jäsenvaltioon esimerkiksi työskentely kautta. Kolmannen maan kansalaisuus on määritelty koskemaan muun kuin EU-jäsenvaltion, Islannin, Norjan, Liechtensteinin ja Sveitsin kansalaista. Soveltamisala-asetusta ei kuitenkaan sovelleta EU-jäsenvaltioista Tanskassa ja Yhdistyneessä kuningaskunnassa, sillä ne ovat jättäytyneet sen ulkopuolelle. Soveltamisala-asetusta ei myöskään sovelleta Islannissa, Norjassa, Liechtensteinissa tai Sveitsissä. (Kotkas 2019, 73-74.)

Suomessa Kansaneläkelaitos (2019) rekisteröi muualla kuin Euroopan unionin jäsenvaltiossa tai sosiaaliturvasopimusmaassa (ns. kolmannessa maassa) työskentelevän henkilön aseman lähetettynä työntekijänä. Tässäkin on viranomaisten välistä työnjakoa, koska silloin kun työskentelymaa on Euroopan unionin jäsenvaltio tai sosiaaliturvasopimusmaa, ilmoitus lähetetystä työntekijästä tehdään Eläketurvakeskukselle.

Työskentely kolmannessa valtiossa voidaan Verohallinnon ohjeen (2019) mukaan katsoa Tuloverolain 77 §:n mukaiseksi ulkomailla työskentelyksi. Oleskelu muussa kuin varsinaisessa työntekovaltiossa eli kolmannessa valtiossa voi aiheuttaa sen, että varsinaiselle työskentelyvaltiolle ei synny verotusoikeutta verosopimuksen perusteella.

Edellä esitetystä on havaittavissa, että ulkomailla työskentelyä koskevat säännökset ja käytänteet poikkeavat monissa kohdin erityisesti kolmansien valtioiden osalta esimerkiksi sosiaaliturvan, valtioiden välisen verotusoikeuden ja henkilön verokohtelun sekä liikkuvuuden ja työnteko-oikeuden osalta. Työmatkakustannukset ja niiden verokohtelu on myös ulkomaankomennuksissa huomioon otettava tekijä.

2.3 Työlupa

Tarve työluvan saamiselle vaihtelee kohdemaittain. Saarinen toteaa, että lähetettäessä ekspatriaatti Euroopan unionin (EU) tai Euroopan talousalueen (ETA) maahan taikka Sveitsiin, ei vapaan liikkuvuuden perusteella tarvita varsinaista työlupaa tai työntekijän oleskelulupaa. Jäsenvaltiot voivat kuitenkin vaatia erilaisia muodollisuuksia, kuten rekisteröitymistä EU-kansalaisista pidettävään työntekijöiden rekisteriin. Kolmansissa maissa ekspatriaatilla on pääsääntöisesti oltava työlupa. Ainoastaan lyhyehkölle työmatkalle ei työlupaa välttämättä tarvita. Lyhyehköllä työmatkalla tarkoitetaan alle kolmen kuukauden

työmatkaa. (Mts. 91-92.) Paitsi komennuksen alkaessa, on koko komennusaikana työluvan voimassaololla ja myös sen hallinnalla vaikutus ylipäänsä työntekomahdollisuuksien toteutumiseen, sillä työhön ottamisen estyminen tai työsuhteen päätyminen irtisanomiseen ovat mahdollisia työluvan puuttuessa.

Koska Suomi on yksi Euroopan unionin jäsenmaa, koskevat työvoiman liikkuvuutta edistävät säädökset niin ikään oikeutta työskennellä Suomessa. Saarisen mukaan työntekooikeudella tarkoitetaan ulkomaalaisen oikeutta tehdä Suomessa tai suomalaisessa aluksessa ansiotyötä oleskeluluvan, oleskeluoikeuden, viisumin tai viisumivapauden nojalla taikka muulla ulkomaalaislaissa säädetyllä perusteella. Unionin kansalaisella ja häneen rinnastettavalla, eli Euroopan unionin jäsenvaltion sekä Islannin, Liechtensteinin, Norjan ja Sveitsin kansalaisella, on oleskeluoikeutensa nojalla oikeus tehdä ansiotyötä Suomessa. Maahantulon ja oleskelun edellytyksenä on henkilötodistuksen tai passin voimassaolo. Kolmansien maiden kansalaisten työntekooikeus edellyttää työntekijän tai yrittäjän oleskelulupaa, muuta oleskelulupaa ansiotyötä varten sekä viisumia tai viisumivapautta. Työntekijän oleskelulupa on Euroopan unionin direktiivin (2011/98/EU) mukainen yhdistelmä lupa, joka sisältää oleskelu- ja työluvan ja se kattaa kansallisen oikeuden asettamien rajoitusten ja edellytysten mukaisen oikeuden saapua luvan myöntäneeseen maahan, liikkua ja oleskella siellä, tehdä luvan nojalla työtä sekä saada tiedot lupaan liittyvistä oikeuksista. Lisäksi lupa oikeuttaa maan omien kansalaisten kanssa yhdenvertaisen kohtelun direktiivin 12 artiklassa määritellyillä aloilla ja laajuudessa. Säännöksellä ei kuitenkaan vaikuteta jäsenvaltioiden toimivaltaan päättää kolmansista maista tulevien työntekijöiden pääsystä työmarkkinoille. (Mts. 112).

Töissä täällä -verkosto (2020) tiedottaa, että Suomessa oleskelulupa työn perusteella myönnetään työsuhteen ajaksi, kuitenkin enintään neljäksi vuodeksi. Työn jatkuessa oleskeluluvan voimassaoloaika pidempään, työntekijän on haettava jatkolupaa. Työntekijän oleskelulupaa ei tarvita, jos työntekijällä on työn tekemiseen ja oleskeluun oikeutava lupa siinä EU- tai ETA-maassa, mistä työntekijä on lähetetty Suomeen ja tämä lupa on vielä voimassa myös työn päätyttyä Suomessa. Tämä koskee henkilöitä, joilla ei ole kansallisuutta EU- tai ETA-alueen valtiossa, mutta työskentelevät vakituisesti EU- tai ETA-alueella toimivassa yrityksessä ja yritys lähettää työntekijänsä tilapäisesti työskentelemään aliorakointi- tai urakointi työhön Suomeen. Lähetettynä työntekijänä voi työskennellä Suomessa enintään kaksi vuotta. Lisäksi on erillinen yrittäjien oleskelulupa ja start up -yritysten oleskelulupa. Viisumi myönnetään vain alle 90 päivän tilapäiseen oles-

keluun. Tämä on aikaraja myös määrättyjen ammattiryhmien mahdollisuudelle työskennellä ilman oleskelulupaa kutsuun ja sopimukseen perustuen. Tällaisia ammattiryhmiä ovat esimerkiksi tulkit, urheilijat ja merimiehet. Sininen kortti taas on Euroopan aluetta koskeva työlupa, joka koskee koulutettuja ja ammattitaitoisia henkilöitä. Kausityöhön tarvitaan kuitenkin lupa.

Ulkomaalaislaissa Euroopan unionin sinisellä kortilla tarkoitetaan Euroopan unionin jäsenvaltion kolmannen maan kansalaiselle myöntämää kolmansien maiden kansalaisten maahantulon ja oleskelun edellytyksistä korkeaa pätevyyttä vaativaa työtä varten annettua neuvoston direktiivissä 2009/50/EY tarkoitettua oleskelulupaa, joka oikeuttaa oleskeluun ja työntekoon jäsenvaltion alueella (Ulkomaalaislaki 30.4.2004/301). Eri kohderyhmille ja erilaisiin tarkoituksiin on siis monenlaisia oleskelua, liikkumista tai työntekoa mahdollistavia lupia sekä niihin liittyviä aikarajoja.

Työnantajan on varmistuttava siitä, että ulkomaalaisella työntekijällä on vaadittava työntekijän oleskelulupa tai että hän ei tarvitse oleskelulupaa, josta ilmenee millaista työtä ja kuinka monta tuntia viikossa työntekijä voi tehdä (Maahanmuuttovirasto a, 2021).

Sähköinen asiointimahdollisuus edesauttaa työlupa-asioiden käsittelyä ja ajantasaista seuranta. Viranomaisasiointinissa lupa-asioiden hallinnointimahdollisuus on annettu paitsi hakijalle, niin myös työnantajalle ja muulle asiaa hoitavalle taholle. Maahanmuuttoviraston Työnantajan Enter Finland -sivuilla neuvotaan, että jos työntekijä hakee oleskelulupaa verkossa, työnantaja voi täydentää työntekijän hakemukseen tarvittavia liitteitä sekä tiedot työstä ja yrityksestä työnantajalle tarkoitettussa Enter Finland-palvelussa, sekä maksaa hakemuksen työntekijän puolesta. Vaihtoehtoisesti voi sähköisen valtuuden toimia Enter Finlandissa antaa myös jollekin toiselle henkilölle, kolmannen osapuolen edustajalle. Palveluun on tehtävä työnantajalle tarkoitettu tili, jossa voi seurata hakemuksen tilaa. Maahanmuuttoviraston päätös ja työ- ja elinkeinotoimiston osapäättös annetaan tiedoksi, jos yrityksen työntekijä hakee työntekijän oleskelulupaa. Lisäksi voi tehdä ulkomaalaislain edellyttämän työntekijäilmoituksen, jos ottaa palvelukseen kolmannen maan kansalaisen. (Maahanmuuttovirasto b, 2021.)

Yhä moninainen lainsäädäntö vaikuttaa prosessin hallinnointiin lähetettäessä työntekijöitä Euroopan unionin ulkopuolella oleviin kohdemaihin. Honkisen ym. mukaan ETA-maiden ulkopuolella vaaditaan tarkkuutta työntekijöiden työlupa- ja viisumiasioiden hoitamisessa. Työlupia myönnetään helpommin korkeasti koulutetuille, asiantuntijatehtäviä

suorittaville työntekijöille tai ohjelmointialan ammattilaisille. Ammattiala ja asema vaikuttavat työluvan saantiin, mutta lisäksi komennusta tukevan liiketoimintasuunnitelman, viisumien sekä työlupien pitää muodostaa järkevä ja toimiva kokonaisuus. Erityisesti Yhdysvalloissa viisumeja ja työlupia tarkastetaan ja verrataan aktiivisesti yrityksen taloustietoihin. Mikäli yrityksen toiminta ei ole käynnistynyt toivotulla tavalla, voi viisumien ja työlupien uusiminen jäädä toteutumatta. Oikea ajoitus tulisikin ottaa huomioon työntekijöiden lähettämisessä ulkomaille. Suomi kuuluu Visa Waiver -ohjelmaan (Visa Waiver Program, viisumivapausohjelma), mikä mahdollistaa Suomen kansalaisten turistimatustamisen Yhdysvaltoihin ilman viisumia ESTA-järjestelmän (Electronic System for Travel Authorization) turvin. ESTA-järjestelmän väärinkäyttö työskentelytarkoituksiin voi kuitenkin johtaa ankariin sanktioihin ja maahantulokieltoon. (Mt. luku 9.5.)

EU-kansalaisten maahantuloon ja oikeuksiin on tullut rajoituksia vuoden 2021 alusta lukiin Iso-Britannian irtauduttua Euroopan unionista. Maahantulijoihin sovelletaan Suomi ulkomailla -sivuston mukaan kolmansien maiden kansalaisia koskevia maahantulosäännöksiä. Ennen siirtymäkauden päättymistä maahan muuttaneet EU-kansalaiset voivat todistaa työnteko-oikeutensa EU-maan myöntämällä passilla tai henkilökortilla 30.6.2021 saakka.

Iso-Britannia on jo pitkään ollut maa, jossa työskentelee pysyvästi tai tilapäisesti paljon ulkomaalaisia. Muutos aiheuttaa työlupaprosessiin lisää hallinnollista työtä ja vaatii aiempaa enemmän aikaa valmistelutehtäviä varten.

2.4 Henkilötietojen käsittely työlupa-asioissa

Henkilötietojen käsittely ja tietojen siirtäminen vaativat tehokkaita suojaustoimia. Työluviin liittyvien henkilötietojen käsittelyssä tietosuoja on otettava huomioon lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Tietosuojavaltuutetun toimiston mukaan riippumaton viranomainen valvoo henkilötietojen suojaa koskevien säännösten noudattamista. Henkilötietoihin luetaan kuuluvaksi kaikki sellaiset tiedot, jotka liittyvät tunnistettuun tai tunnistettavissa olevaan luonnolliseen henkilöön. Henkilötietoja voi olla talletettuna esimerkiksi sähköisissä tiedostoissa ja tietokannoissa, mutta myös paperilla, kortistossa, mapeissa tai ääni- tai kuvatallenteella.

Työlupahakuprosessin yhteydessä tarvitaan välttämättä tietoja, jotka koskevat asiakasyrityksiä ja ulkomaankomennukselle lähtijöitä. Osaa tiedoista suojataan lainsäädännöllä ja Euroopan unionissa hyväksytyillä periaatteilla. Suomen perustuslain 10 § mukaan henkilötietojen suoja on yksityiselämään kuuluva oikeus (Suomen perustuslaki 31.7.1999/731). Korpisaaren ym. (2018) mukaan henkilötietojen suojaa voivat nauttia myös sellaiset henkilötiedot, jotka eivät sellaisinaan kuulu yksityiselämän alaan. Tällainen tieto voi olla esimerkiksi tieto merkittävässä asemassa työskentelevän henkilön työpaikasta tai työtehtävästä. (Korpisaari, Pitkänen & Warma-Lehtinen 2018, 5.)

Henkilötietojen käsittelyyn työlupahakuprosessin kuluessa osallistuu useita eri tahoja useassa eri organisaatioissa. Tällaisia tahoja ovat työntekijän lisäksi työnantaja, mahdollinen ulkopuolinen työlupahakuprosessia hoitava asiantuntijaorganisaatio sekä päätöksentekijätaho tai -tahot. Kohdeyrityksen hoitaessa asiakkaiden ulkomaankomennuksiin liittyviä työlupahakuprosesseja, henkilötietojen osallistuu sekä viranomaistahoja että asiakasyrityksiä ja muita yhteisöjä, kohdeyrityksen kohdemaan edustajia sekä komennukselle lähteviä työnhakijoita. Riippuen tarvittavista tiedoista, henkilötietojen käsittelyyn voi osallistua lisäksi muita toimijoita. Koska osallistutaan lainsäädännöllä suojattujen tietojen käsittelyyn, on tärkeää, että henkilötietojen käsittelyyn liittyvät osapuolet tietävät ja tunnistavat omat roolinsa ja vastuunsa sekä suhteensa muihin henkilötietojen käsittelyyn osallistuviin tahoihin.

Henkilötietoja käsiteltäessä rekisterinpitäjän ja käsittelijän rooli ja vastuu voi muodostua usealla tavalla, etenkin silloin, kun henkilötietojen käsittelyyn osallistuu useita eri henkilöitä tai tahoja. Korpisaaren ym. (2018) mukaan rekisteröity on luonnollinen henkilö, jonka henkilötietoja käsitellään eli henkilö, jota tieto koskee. Asetus koskee lähtökohtaisesti kaikkien digitaalisessa muodossa olevien henkilötietojen käsittelyä, eikä pelkästään henkilörekistereissä olevien tietojen käsittelyä. Osapuoli, jonka tarkoitusta varten henkilötietoja käsitellään ja joka tekee tietojen käsittelyä koskevat päätökset, on rekisterinpitäjä. Rekisterinpitäjällä on suurin vastuu siitä, että käsittely tapahtuu oikein ja laillisesti ja, että rekisteröidyn oikeuksia kunnioitetaan. Rekisterinpitäjä voi tarvita avukseen palveluntarjoajan, yhteistyökumppanin tai muun tahon, joka auttaa henkilötietojen käsittelyssä ja käsittelee henkilötietoja rekisterinpitäjän lukuun esimerkiksi tarjoamalla rekisterinpitäjälle palvelualueen, teknistä tietojärjestelmän ylläpitoa tai tallennuskapasiteettia. Tällöin kyseessä on henkilötietojen käsittelijä. Käsittelijällä on oma vastuunsa henkilötietojen käsittelystä, mutta sen vastuu on rajoitetumpi kuin rekisterinpitäjän vastuu. Rekis-

terinpitäjän ja henkilötietojen käsittelijän tulee sopia kirjallisesti keskenään henkilötietojen käsittelystä. Rekisterinpitäjän on huolehdittava siitä, että eri henkilötietojen käsittelijöiden kanssa tehtävät sopimukset eivät ole ristiriitaisia keskenään ja että ne muodostavat oikeuksien, velvollisuuksien ja vastuiden osalta johdonmukaisen kokonaisuuden. Henkilötietoja voidaan käsitellä usean rekisterinpitäjän tarkoitusta varten. Esimerkiksi saman palvelun tuottamiseen voi osallistua useita rekisterinpitäjiä yhteistyössä, jolloin rekisterinpitäjillä on ainakin osittain yhteinen käsittelyn tarkoitus, tai eri rekisterinpitäjillä on toisistaan riippumattomat tarkoitukset käsitellä samoja henkilötietoja, mutta syystä tai toisesta ne kuitenkin käsittelevät tietoja yhteistyössä. Toisaalta henkilötietojen käsittelijä voi auttaa teknisesti rekisterinpitäjää henkilötietojen käsittelyssä, mutta sillä on lisäksi oma laillinen peruste käsitellä tietoja myös muuten kuin rekisterinpitäjän määrittelemään tarkoitukseen, jolloin se siltä osin on myös itse rekisterinpitäjä. Rikkomalla rekisterinpitäjän kanssa tekemäänsä sopimusta henkilötietojen käsittelijästä voi myös tulla rekisterinpitäjä. (Korpisaari ym. 2018, 28-29.)

Kansainvälinen ILO:n (International Labour Organization) ohjeistus työntekijöiden ja työnhakijoiden henkilötietojen suojaamisesta huomioi tarpeellisuusvaatimuksen henkilötietojen käsittelyssä siten, että käsiteltävien tietojen tulee liittyä suoranaisesti työntekijän työsuhteeseen. Tarpeellisuusharkinta yksittäistapauksissa on jätetty kuitenkin työnantajalle. (Alapuranen, Lehtonen, Koskinen & Wiberg 2020, 81.) Kansainvälinen taloudellisen kehityksen ja yhteistyön järjestö OECD, johon myös Suomi kuuluu, laatii yksityisyyden suojaa ja kansainvälistä henkilötietojen siirtoa koskevan suosituksen jäsenmaidensa implementoitavaksi. Vuonna 2013 hyväksytyt suositukset ovat voimassa ja vuonna 2021 toteutettava jatkovalmistelu liittyy digitaalisen ympäristön huomioon ottaviin suosituksiin. (OECD). Euroopan unionin tietosuojaa koskevat asiakirjat pohjaavat OECD:n suosituksiin. Euroopan neuvosto on hyväksynyt työvoiman henkilötietojen käsittelyä koskevan suosituksen vuonna (Council of Europe, 2015).

Yleisen tietosuojasetuksen, Euroopan parlamentin ja neuvoston asetuksen (EU) 2016/679, kolmannessa artiklassa alueellinen soveltamisala on rajattu siten, että tietosuojasetusta sovelletaan henkilötietojen käsittelyyn, jos rekisterinpitäjä tai henkilötietojen käsittelijä on sijoittautunut Euroopan unionin alueelle riippumatta siitä, suoritaanko henkilötietojen käsittely unionin alueella sekä, jos käsitellään sellaisten unionissa olevien rekisteröityjen henkilötietojen liittymisen tavaroiden tai palvelujen tarjoamiseen, rekis-

teröityjen käyttäytymisen seurantaan unionissa. Lisäksi asetusta sovelletaan, jos rekisterinpitäjä on sijoittautunut paikkaan, jossa sovelletaan jonkin jäsenvaltion lakia kansainvälisen julkisoikeuden nojalla.

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetuksen mukaan henkilötietojen siirto kolmanteen maahan tai kansainväliselle järjestölle voidaan toteuttaa, jos Euroopan unionin komissio on päättänyt, että kyseinen kolmas maa tai kolmannen maan alue tai tietty sektori tai kyseinen kansainvälinen järjestö varmistaa riittävän tietosuojan tason. Tällaiselle siirrolle ei tarvita erillistä lupaa. Lisäksi asetuksessa todetaan seikat, jotka komission on otettava huomioon arvioidessaan tietosuojan tason riittävyttä. Komissio julkaisee Euroopan unionin virallisessa lehdessä ja verkkosivustollaan luettelon niistä kolmansista maista, kolmannen maan alueista ja tietyistä sektoreista sekä kansainvälisistä järjestöistä, joiden osalta se on päättänyt, että tietosuojan taso on tai ei enää ole riittävä. Jollei tietosuoja-asetuksen edellyttämää päätöstä ole tehty, rekisterinpitäjä tai henkilötietojen käsittelijä voi siirtää henkilötietoja kolmanteen maahan tai kansainväliselle järjestölle vain, jos kyseinen rekisterinpitäjä tai henkilötietojen käsittelijä on toteuttanut asianmukaiset suoja-toimet huomioiden rekisteröityjen täytäntöönpanokelpoisten oikeuksien ja tehokkaiden oikeussuojakeinojen saatavuus. (EUR-Lex 2016, 103-108.) Euroopan unionin komissio arvioi ja valvoo näin tietosuoja-asetuksen mukaista tietosuojan tasoa, joka ei ole pysyväisluonteinen, vaan siinä tapahtuu muutoksia.

Vuotilaisen mukaan tietosuoja-asetuksessa henkilötietojen käsittelyn suojaaminen lähtee ennakkollisesta suunnittelusta. Toimenpiteet muodostavat käsittelylle sisäänrakennetun ja oletusarvoisen tietosuojan. Käsittelytoimien määrittely on tehtävä riskiperusteisesti, jolloin huomioon otetaan uusimman tekniikan tarjoamat mahdollisuudet suojata henkilötietoja sekä käsittelyn luonne, laajuus, asiayhteys ja tarkoitukset suhteessa siihen, millaisella todennäköisyydellä ja vakavuudella henkilötietojen käsittely voi aiheuttaa riskejä luonnollisen henkilön oikeuksille ja vapauksille. Riskeihin lukeutuu esimerkiksi henkilökohtaisten ominaisuuksien arviointi, erityisesti jos kyseessä on henkilöprofiilin luomista tai käyttämistä varten suoritettu analyysi tai ennakointi työsuorituksesta, taloudellisesta tilanteesta, terveydestä tai sijainnista. Huolellisuusvelvoite on jatkuva, mikä edellyttää säännöllistä riskien ja tietoturvatyökalujen arviointia.

Henkilötietojen käsittelyn pitää perustua vähintään lakitasoiseen oikeusperusteeseen. Tietosuoja-asetuksen mukaan oikeusperusteita ovat rekisteröidyn suostumus, sopimuksen tekeminen tai täytäntöönpano, rekisterinpitäjän lakisääteisen velvoitteen noudattaminen, rekisteröidyn tai toisen luonnollisen henkilön elintärkeiden etujen suojaaminen,

yleistä etua koskevan tehtävän suorittaminen tai rekisterinpitäjälle kuuluvan julkisen vallan käyttäminen sekä rekisterinpitäjän tai kolmannen osapuolen oikeutettujen etujen toteuttaminen. (Vuotilainen 2020, 76-96.)

Krakau ja Haapalehto (2020) toteavat, että työntekijän henkilötietojen käsittelyssä on noudatettava EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen ja kansallisen tietosuojalain lisäksi työelämän tietosuojalakia. Tästä seuraa, että työ- tai virkasuhteessa työnantaja saa käsitellä vain välittömästi työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia henkilötietoja, jotka liittyvät osapuolten oikeuksien ja velvollisuuksien hoitamiseen, työnantajan tarjoamiin etuuksiin tai, jotka johtuvat työtehtävien erityisluonteesta. Tarpeellisuusvaatimuksesta ei voida poiketa edes työntekijän omalla suostumuksella. (Krakau & Haapalehto 2020, 198-207.)

Tietosuoja-asetuksessa säädetään henkilötietojen käsittelyä ohjaavista periaatteista. Niiden mukaan henkilötietoja on käsiteltävä lainmukaisesti, asianmukaisesti ja rekisteröidyn kannalta läpinäkyvästi. Lähtökohtana on, että käsittelylle on aina oltava lain mukainen peruste ja rekisteröidyille tulee kertoa siitä, miten heitä koskevia tietoja kerätään ja käytetään, sekä missä määrin henkilötietoja käsitellään. Henkilötiedot on kerättävä tiettyä, nimenomaista ja laillista tarkoitusta varten, eikä niitä saa käsitellä myöhemminkään näiden tarkoitusten kanssa yhteensopimattomalla tavalla. Henkilötietojen on oltava asianmukaisia, olennaisia ja rajoitettuja siihen, mikä on tarpeellista suhteessa niihin tarkoituksiin, joita varten niitä käsitellään. (Krakau & Haapalehto 2020, 198-207.)

Henkilötietojen on lisäksi oltava täsmällisiä ja tarvittaessa päivitettyjä. Se edellyttää, että tietojen käsittelijän on toteutettava kaikki mahdolliset kohtuulliset toimenpiteet sen varmistamiseksi, että käsittelyn tarkoituksiin nähden epätarkat ja virheelliset henkilötiedot poistetaan tai oikaistaan viipymättä. Henkilötiedot on lisäksi säilytettävä sellaisessa muodossa, josta rekisteröity on tunnistettavissa ainoastaan niin kauan kuin on tarpeen tietojenkäsittelyn tarkoitusten toteuttamista varten. Henkilötietoja on käsiteltävä tavalla, jolla varmistetaan henkilötietojen asianmukainen turvallisuus. Turvallisuuteen on katsottu kuuluvaksi henkilötietojen suojaaminen luvattomalta ja lainvastaiselta käsittelyltä sekä vahingossa tapahtuvalta häviämiseltä, tuhoutumiselta tai vahingoittumiselta. Suojaamisessa on käytettävä asianmukaisia teknisiä tai organisatorisia toimia. (Krakau & Haapalehto 2020, 198-207.)

Henkilötietojen erityisiä käsittelyperusteita ovat toimituksellinen tarkoitus, jotta ei muodostuisi tarpeettomia sananvapautta ja tiedonvälitystä koskevia rajoituksia. Edellytyksenä on, että jäsenvaltiot yhteensovittavat oikeuden henkilötietojen suojaan, sananvapauteen ja tiedonvälityksen vapauteen ja käsittelyyn. Lisäksi erityisiin käsittelyperusteisiin kuuluvat yksityinen tarkoitus, joka koskee henkilökohtaista tai kotitaloutta koskevaa toimintaa, eikä liity ammatilliseen tai kaupalliseen toimintaan, sekä erityiset henkilötietoryhmät, joita koskevia tietoja ei lähtökohtaisesti saa käsitellä. Tällaisiin tietoihin kuuluvat ns. arkaluonteiset henkilötiedot kuten esimerkiksi rotu, poliittinen mielipide, uskonnollinen vakaumus ja ammattiliiton jäsenyys. (Krakau & Haapalehto 2020, 198-207.)

Erytyisiin henkilötietoryhmiin kuuluvien tietojen käsittely voi kuitenkin toteutua henkilön antaessa oma suostumuksensa tietojen käsittelyyn tai henkilö on itse julkistanut tiedot. Toisaalta tietojen käsittely voi toteutua myös silloin, kun henkilötietojen käsittely on tarpeen tärkeää yleistä etua koskevasta lakiperusteisesta syystä tai, kun terveydenhuollon palveluntarjoaja käsittelee toiminnassa saamiaan tietoja. Lisäksi tässä tarkoitettu tietojen käsittely on mahdollista tieteellistä tai historiallista tutkimusta tai tilastointia varten. (Krakau & Haapalehto 2020, 198-207.)

Henkilötunnus on henkilötieto, vaikka se ei ole julkisuuslain 24.1 §:ssä tarkoitettu salassa pidettävä tieto eikä erityisiin henkilötietoryhmiin kuuluva tieto. Henkilötunnusta saa käsitellä rekisteröidyn suostumuksella tai, jos käsittelystä säädetään laissa tai rekisteröidyn yksiselitteinen yksilöiminen on tärkeää. (Krakau & Haapalehto 2020, 198-207.)

Muu kuin viranomaisen rekisterinpitäjänä voi luovuttaa käsittelemiään henkilötietoja tietosuoja-asetuksen säännösten perusteella. Sillä ei pääsääntöisesti ole velvollisuutta luovuttaa rekisterissä olevia tietoja, vaan rekisterinpitäjä voi itse päättää luovuttamisesta ja sille asetettavista ehdoista. Rekisteröityä tulee kuitenkin informoida, mikäli henkilötietoja luovutetaan säännönmukaisesti muille tahoille. (Krakau & Haapalehto 2020, 198-207.)

Pitkäsen, Tiilikan ja Warman (2013) mukaan rikosrekisterilakiin perustuen yksityisellä henkilöllä on mahdollisuus saada itseään koskeva ote rikosrekisteristä esimerkiksi viisumia, työlupaa, oleskelulupaa tai muuta niihin verrattavaa syytä varten. Alaikäisten parissa työskentelyä varten tarvittava rikostaustaote muuhun tarkoitukseen kuin viisumia, työlupaa, oleskelulupaa tai muuta niihin verrattavaa syytä toimitetaan vain sille, jota se koskee, edelleen esitettäväksi työnantajalle. (Pitkänen ym. 2013, 119.)

Sähköposti on nykyisin lähes jokaisen yrityksen pääviestintäkeino. Luottamuksellisen viestin salaisuus on säädetty perustuslain tasoisena määrittämään sitä, että ainoastaan

viestin lähettäjän osoittama vastaanottaja voi selvittää viestin sisällön tai sen tunnistetiedot (Alapuranen ym. 2020, 104). Tämä rajaa ulkopuolelle kaikki muut kuin lähettäjän nimenomaisesti tarkoittaman vastaanottajan.

Tietoturvallisuudesta huolehtiminen on organisaatioiden ja siellä työskentelevien henkilöiden tehtävä. Suomessakin on esimerkkejä siitä, että on organisaatioita, joissa tietoturvaaan olisi tullut kiinnittää enemmän huomiota. Vuonna 2020 laajasti mediassa esillä ollut tietoturvamurto tehtiin Psykoterapiakeskus Vastaamoon. Rouskun mukaan organisaatiossa tietoturvallisuutta ohjaavat lainsäädäntö, organisaation toimiala ja toiminta, käsiteltävät tiedot sekä asiakkaan vaatimukset ja sopimukset. Organisaation tehtävänä on tunnistaa uhat, arvioida riskit ja antaa ohjeet laitteiden ja palvelujen käyttämiseen.

Tiedonhallinnan elinkaarella tarkoitetaan tiedonhallintaan liittyviä vaiheita, jotka ovat tietojen käsittely, tallentaminen, lähettäminen, tulostaminen, luovuttaminen ja lopuksi tietojen hävittäminen. Etätyöskentely organisaation ulkopuolella asettaa tietojen käsittelylle vieläpä erityistä vaatimusta huolellisuudelle. Organisaatio yleensä sopii tietojen käsittelymahdollisuudesta muualla kuin työpaikalla ja esimerkiksi antaa henkilöstölle tarvittavat ohjeet. Tietojen tallentamisesta ohjeistetaan myös, jotta ne tallennetaan oikeille levyasemille sekä huomioidaan mahdolliset varmuuskopiointitarpeet. Myös tulostuksessa tulee noudattaa turvallisuutta turvatulostuksen avulla tai noutamalla tulosteet välittömästi. Tietojen luovuttamisessa noudatetaan varovaisuutta ja huolehditaan, että salassa pidettäviä tietoja ei luovuteta. Joskus organisaatioissa allekirjoitetaan sitoutus salassapidosta. Tietojen hävittämisessä noudatetaan luokittelua, jotta salassa pidettävä aineisto voidaan eritellä. (Järvinen & Rousku 2017, 31-53.) Koko tiedonhallinnan elinkaaren huomioiminen organisaation suunnittelussa ja ohjeistuksessa tukee tietoturvallisuuden toteuttamista. Covid-19 -pandemian seurauksena lisääntyneen etätyöskentelyn huomioivan tietoturvan ohjeistamistarve korostuu monissa organisaatioissa.

3 PALVELUPROSESSIN KEHITTÄMINEN

3.1 Palvelujen kehittäminen asiakaslähtöisenä prosessina

Prosessia voi kuvata monivaiheisena toiminnallisena kokonaisuutena, joka sisältää erilaisia toisiinsa suhteessa olevia osa-alueita. Lecklin (2006) tuo esiin, että prosessien kehittämiseen liittyvä terminologia ei ole vakiintunutta. Hän jaottelee prosessilajit ulkoisia asiakkaita palveleviin ydinprosesseihin, yrityksen sisäisiin tukiprosesseihin, yrityksen menetystekijöihin liittyviin avainprosesseihin, kokonaisuuden kannalta keskeisiin ja laajoihin pääprosesseihin, alemman tason osa- ja alaprosesseihin sekä vaiheisiin ja tehtäviin, joka ovat alimman tason aktiviteetteja, usein kerralla suoritettavia kokonaisuuksia. Ydinprosessien avulla osaaminen ja kyvyt jalostetaan tuotteiksi. Prosessien kehittämisessä kartoitetaan jatkuvan kehittämisen periaatteella nykytila prosessikuvauksen, -kaavion ja prosessin organisoinnin avulla, tehdään prosessianalyysi, jolla etsitään ratkaisuja, arvioidaan kustannuksia, laaditaan mittareita ja kehittämisvaihtoehtoja sekä parannetaan prosessia laatimalla ja hyväksymällä kehittämissuunnitelma sekä ottamalla uudistettu prosessi käyttöön. Seurannan ja arvioinnin kautta kehittämistyötä jatketaan. (Lecklin 2006, 129-135.)

Miksi organisaatiot kehittävät jatkuvasti oman toimintansa eri osa-alueita? Andersenin mukaan suorituskyky laskee ajan kuluessa ilman ylläpito- ja kehittämistyötä. Ylläpidolla voidaan säilyttää saavutettu suorituskyky, mutta ainoastaan kehittämällä voidaan ja uudistaa suorituskykyä. Suorituskyvyn parantamisen tekee välttämättömäksi sekä organisaation sisältä, että ulkoapäin tulevat vaatimukset. Markkinoilla menestyminen ja asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen sekä asiakaskunnan säilyttäminen edellyttävät prosessien parantamista. Tarkoituksenmukaista ei ole kysyä, onko prosessia kehitettävä, vaan kuinka paljon ja kuinka nopeasti sitä on kehitettävä. (Andersen 2007, 2-3.)

Paluuta entiseen toimintatapaan ei ole, sillä tekninen kehitys on tuonut tehokkuutta, aika- ja paikkariippumattomuutta sekä moninaisempia palvelu- ja viestintämahdollisuuksia ulottuvillemme. Filenius (2015) toteaa, että informaatioteknologian käytettävyydestä eli käyttökokemuksesta on tullut yrityksille merkittävä kilpailutekijä. Kun kontekstiin tuodaan vielä tarkoitusperä ja prosessi, jossa yleensä kolmas osapuoli toimii palvelun tuottajana tai tarjoajana, muodostuu asiakaskokemus. Fyysisen laitteen, tietojärjestelmän ja käytettävän palvelun ominaispiirteet sisältävän palveluketjun helppous ja yksinkertaisuus

asiakkaalle on tärkeää. Digitaalinen asiakaskokemus syntyy, kun käyttäjä hyödyntää päätelaitetta, johon palvelu on digitaalisesti tuotettu. Myönteinen asiakaskokemus vaikuttaa myönteisesti liiketoimintaan, koska se lisää asiakasuskollisuutta ja kuormittaa vähemmän asiakaspalvelua. Lisäksi asiakkaat suosittelevat aktiivisemmin palvelua, josta ovat saaneet myönteisen asiakaskokemuksen. (Filenius 2015, 29-34.)

Yritystä ei tarvita ilman asiakkaita, joten asiakkaiden mielipiteillä ja kokemuksilla tuotteista ja palveluista on suuri vaikutus asiakkuuteen. Lecklinin (2006) mukaan asiakastyytyväisyys on ehdoton painopiste kehitettäessä laatua, sillä yrityksen toiminnan jatkuminen on kiinni siitä, ovatko asiakkaat valmiita maksamaan riittävän hinnan yrityksen tuotteista. Asiakas vertaa koettua laatua omiin odotuksiinsa, joihin vaikuttavat esimerkiksi imago ja viestintä sekä asiakkaan omat tarpeet. Koettuun laatuun vaikuttavat sekä tekninen että toiminnallinen laatu, johon sisältyvät tuotteen laatu ja sisältö sekä onnistunut toteutus. (Lecklin 2006, 94-105.)

Asiakaspalautteen saanti ja sen käsittely on arvokasta yritykselle. Näin yritys saa informaatiota onnistumisestaan palvelujen tuottamisessa ja asiakkaiden kokemuksista. Palautetta voidaan pyytää monin eri tavoin. Digitaalisuus on tehnyt siitä entistä helpompaa ja nopeampaa. Filenius mainitsee halutun eli pyydetyn palautteen esimerkkinä verkkopalvelujen ponnahdusikkunan, joka sisältää palautekyselyn. Kysely on nopea, strukturoitu ja sisältää usein myös avoimia kysymyksiä, mutta sen heikkoutena on, että kysely usein ohitetaan häiritsevästi. Lisäksi organisaatioille tulee odottamatonta asiakaspalautetta, kuten reklamaatiot. Tiedot kirjataan yleensä tietojärjestelmiin, mutta aina niitä ei osata hyödyntää. (Filenius 2015, 133-135.) Odottamaton asiakaspalautte sisältää yritykselle arvokasta tietoa, jonka avulla se voi arvioida mahdollisia tarpeita kehittää toimintaansa joltain osin.

Osallistaminen eli yksittäisten ihmisten tai ryhmien mukaan ottaminen on noussut viime vuosina yhä ajankohtaisemmaksi. Yhteiskunta on muuttunut siten, että ihmiset voivat ja haluavat osallistua ja vaikuttaa itseään koskeviin asioihin aiempaa demokraattisemmin. Digitaalisuus on tuonut ulottuville uusia välineitä osallisuuden mahdollistamiseksi. Julkishallinto on siirtynyt vanhasta byrokraattisesta alamaisten käskyttämisestä kansalaisten kuulemiseen ja osallistumisen ja vaikuttamisen edistämiseen. Myös yrityksissä niin asiakkaiden kuin henkilöstön ja muiden sidosryhmien vaikuttamisella ja osallistumisella nähdään saatavan lisäarvoa. Osallistaminen edellyttää kuitenkin suunnittelua. Filenius näkee, että kehitettäessä tietojärjestelmiä, tulisi riittävän monialainen osaajajoukko

saada osallistettua projektiin jo alusta alkaen. Lisäksi järjestelmää tulisi testata kehittämisen aikana. Näin on mahdollista saada tietoa käyttäjien ja loppuasiakkaiden kokemuksista. Nykyisten järjestelmien rajoitteet ovat usein hyvien ideoiden toteuttamisen esteenä. Integrointi ei onnistu, tietoturva, järjestelmän kapasiteetti tai kustannusvaikutukset muodostuvat esteeksi. Vaikka järjestelmiä pystytään muuttamaan ja kehittämään, prosessissa myös yksittäisten ihmisten muutosvastarinta voi muodostua suuremmaksi haasteeksi. Johtajuudella voidaan kuitenkin edistää tavoitteiden saavuttamista. (Mts. 194-197.)

Filenius (2015) toteaa, että järjestelmäkehityksessä voi onnistua paloittelemalla visio toteutettavasta verkkopalvelusta pieniin kokonaisuuksiin ja määrittämällä tiekartta eri vaiheiden kehittämistä varten. Vaiheet sisältävät tavoitteet ja niiden toteuman, jotka tarkistetaan prosessin kuluessa. Asiakkaan suorittamat toimenpiteet kuvataan kysymällä ns. tyhmiä kysymyksiä, kuten mitä nyt pitäisi tehdä ja mitä sitten tapahtuu. Asiakkaita tulisi myös osallistaa suunnitteluun ja testaukseen. Projektin aikana joustavuudella voidaan ottaa huomioon erilaisia muutostarpeita ja tehdä ketterästi kompromisseja vaihtoehtoja tarkastelemalla. Riittävän kattavan ja oikein valitun edustuksen osallistaminen organisaatiosta tukee kehittämisen onnistumista, mukaan lukien asiakas ja tarvittaessa erillinen asiakaspalvelu. Osallisuudesta tulisi huolehtia myös testauksen ja käyttöönoton suunnittelun aikana. (Mts. 213-215.)

Takki ja Halonen (2017) katsovat, että tietojärjestelmät ja liiketaloudelliset prosessit ovat kiinteästi ja erottamattomasti sidoksissa toisiinsa. Siitä johtuu, että tietojärjestelmähankkeissa on yleensä enemmän kyse liiketoimintaprosessien kehittämisestä. Hyödyt saavutetaan usein prosessien virtaviivaistamisesta tai uusien liiketoimintamallien käyttöönottamisesta. (Takki & Halonen 2017, 23.) Kehittämistyöhön katsotaan tarvittavan riittävän monipuolista osaamista liiketoiminnasta, tietojärjestelmistä sekä prosessien kehittämisestä ja johtamisesta - asiakasnäkökulmaa unohtamatta.

Palveluprosessin kehittämisessä on kiinnitettävä huomiota kaikkiin siihen kuuluviin eri osa-alueisiin. Tietojärjestelmät ovat usein prosessissa tärkeässä roolissa, mutta kehittämisessä tulee tarkastella palvelukokonaisuutta laajemmin. Hietikko on samoilla linjoilla siitä, että saadakseen aikaan liiketoiminnan kasvua tukevaa innovaatiotoimintaa, tarvitaan teknologiaosaamisen lisäksi liiketoimintaosaamista. Teknologiaan tarvitaan kykyä yhdistää ei-materiaalisia ominaisuuksia ja arvoja, kuten elämyksiä. Tuotteet, kuten tavarat tai palvelut ja niihin liittyvä oheisinformaatio, tarvitsevat erottuvuutta toisistaan mieli-

kuvatekijöiden, brändin ja ulkonäön perusteella. Tuotteen käsite on laajentunut kokonaisvaltaisemmaksi sisältäen muun muassa tuotemerkin, brändin ja asiakastuen. Tuotteilla on myös elinkaari, joka alkaa asiakkaan tarpeen tunnistamisesta ja päättyy tuotteen poistoon tai kierrätykseen.

Asiakas hyötyy tuotteesta ainoastaan silloin, kun se täyttää tehtävänsä ja tyydyttää asiakkaan tarpeen. Kilpailukykyelementeiksi nousevatkin asiakkaan tarpeet, toiveet ja arvojen tunnistaminen. Asiakkaat arvostavat esimerkiksi yksilöllisyyttä, käytettävyyttä, elämyksellisyyttä, luotettavuutta, muotoilua, ergonomisuutta ja esteettisyyttä. Asiakkaan tarpeita voidaan selvittää käyttäjänä toimimisen avulla, jotta saadaan konkreettista ja henkilökohtaista, syvällistä tietoa. Toisaalta haittana nähdään tiedon siirrettävyyden hankaluus. On myös mahdollista tarkkailla käyttäjää, jolloin saadaan tietoa prosessista ja opitaan asiakkaan käyttämää kieltä. Haittapuolena on menetelmän ajallinen ja taloudellinen resurssivaatimus. Käyttäjien haastattelua voidaan vaihtoehtoisesti käyttää nopeana, mutta useita yksityiskohtia sisältävänä tiedonkeruumenetelmänä. Heikkoutena kuitenkin on, että konkreettista ja prosessiin liittyvää tietoa ei saada esiin. (Hietikko 2008, 13-56.) Erilaiset asiakkaiden käyttäjäkokemuksesta tietoa antavat tiedonkeruumenetelmät voivat palvella yritysten erilaisia palveluja ja tuotteita koskevia tietotarpeita. Tiedonkeruuta voidaan tarvittaessa tehdä myös useammalla tavalla asiakkaiden tarpeiden selvittämiseksi.

Asiakasymmärryksen ja asiakaskokemuksen esiin saaminen on korostunut palveluja kehitettäessä. Yhtenä kehittämistä tukevana menetelmänä palvelumuotoilu on saanut yhä enemmän jalansijaa asiakaslähtöisen organisaatioiden palvelutoiminnan kehittämisessä. Palvelumuotoilun avulla voidaan yhteiskehittää asiakkaiden kanssa käyttäjälähtöisesti palveluprosesseja kokonaisvaltaisemman asiakasymmärryksen lisäämiseksi. Ilmarisen ja Koskelan (2015) mukaan asiakaskokemuksen kehittämisessä on kyse erilaisen osaamisen kokonaisuudesta. Siihen kuuluu palvelumuotoilua, palvelujen konseptointia, visualisointia sekä käyttöliittymä- ja käytettävyyssuunnittelua. Se on yhdistelmä asiakas- ja käyttäjälähtöisen suunnittelun menetelmäosaamista ja luovuutta, joka ei rajoitu käyttöliittymään tai digitaaliseen palveluun vaan joka kattaa kokonaisuudessaan palveluprosessin.

Koiviston (2019, 54-63) mukaan palvelumuotoilulla kehitetään ihmislähtöistä palveluliiketoimintaa. Sillä tavoitellaan asiakkaan tarpeisiin sekä palveluntarjoajan liiketoiminnallisiin tavoitteisiin vastaamista. Sujuvuus, vaivattomuus ja helppous ovat usein palvelumuotoilussa edistämisen kohteena ja se soveltuu uusien palvelujen kehittämiseen tai jo

olemassa olevien palvelujen kehittämiseen sekä myös digitaalisiin palveluihin. Palvelun käyttäjä on kehittämisen keskipiste. Keskiössä on myös palvelupolku, jolla tarkoitetaan käyttäjän läpikäymää prosessia vaihteittain palveluja käytettäessä. Pyrkimyksenä on saada johdonmukainen asiakaskokemus. Asiakkaan kanssa tasavertainen yhteiskehittäminen liittyy muotoiluajatteluun. Myös monialaisuutta pyritään saamaan kehittämiseen laaja-alaisen osaamisen mukaan saamiseksi.

Menestyvä tuotekehitystyö ja lisäarvon synnyttäminen asiakkaalle vaativat Rissanen (2016) mukaan monipuolista tietoa, taitoa ja osaamista toiminta-alueesta. Kyky markkinoiden ja asiakkaiden tarpeiden tunnistamisessa on keskeistä, ja lisäksi palvelutoiminnan prosessin hallinta on yksi osaamisalue. Onnistuvassa kehittämistyössä niin organisaatiota kuin sen toimintaa ohjaavien arvojen ja johtavien ajatusten tulisi kytkeytyä kehittämistyön ja lisäarvon synnyttämisen kokonaisuuteen.

Rissanen käyttää klassiseksi muodostunutta palvelun laadun tarkastelua tekijöistä, joiden perusteella asiakas muodostaa käsityksen palvelun laadusta. Tällaisia laatuun liittyviä tekijöitä ovat palvelun tuottajan pätevyys ja ammattitaito palvelun ydinalueella, jotka viittaavat osaamiseen sekä virheettömyys ja selkeys, jotka lisäävät luotettavuutta palvelun tuottajan asiahallintaan. Käsitys laadusta muodostuu lisäksi uskottavuudesta toimimiseen asiakkaan edun vaatimalla tavalla, palvelun saavutettavuudesta kohtuullisella vaivalla, asiakkaan kokemasta turvallisuuden tunteesta, palveluntuottajan palvelualttiudesta ja palveluvasteesta, selkeästä ja asiakasystävällisestä viestinnästä, asiakkaan tarpeiden tunnistamisesta ja ymmärtämisestä sekä palveluympäristöstä, joka liittyy viihtyvyyteen, ilmapiiriin, ekologisuuteen ja muihin vastaaviin seikkoihin. (Rissanen 2016, 212-216.)

Päätettäessä ryhtyä kehittämään palvelua, kuten työlupahakuprosessia, on tarkasteltava paitsi asiakkaiden odotuksiin vastaamista, niin myös mahdollisia riskejä ja kehittämisestä aiheutuvia kustannuksia. Ruuskan (2012) mukaan riskien hallinta koostuu riskien analysoinnista, riskilistan laatimisesta, toimenpiteistä sopimisesta sekä seurannasta ja riskilistan ylläpitämisestä. Kehittämistyön yhteydessä on huomioitava myös viestinnän keskeinen merkitys. Projektin raportoinnin ja tiedon välityksen suunnittelussa vastataan kysymyksiin kenelle, mitä, milloin ja miten raportoidaan ja kuka raportoi. Tiedottamista on mahdollista tehdä monin eri tavoin organisaation sisällä ja ulkopuolelle. Digitaaliset välineet ovat lisänneet tiedotusmahdollisuuksia. Tiedottamista tulisi tehdä jo ennen kehittämistyön aloittamista ja sen päättyessä. Kuitenkin myös kehittämisen aikana on tiedotus-

tarpeita. Ruuska nostaa tiedottamisen kohteena tilaaja- ja käyttäjäyksiköt sekä ulkopuoliset sidosryhmät, joita voi olla esimerkiksi yhteistyökumppanit. Tiedotettavia asioita ovat ainakin tavoite, lopputuotteen käyttötarkoitus ja käyttäjät sekä sisältö ja keskeiset ominaisuudet, liittymän organisaation muihin toimintoihin, mahdolliset erityispiirteet ja käyttöönottoajankohta. (Ruuska 2012, 220-248.)

4 TYÖLUPAHAKUPROSESSIN KEHITTÄMINEN

4.1 Kohdeyrityksen työlupahakuprosessi

Työlupahakemusten koordinointi on osa ulkomaankomennuspalveluprosessia eri maiden verkostoon kuuluvissa jäsenyrityksissä. Suomen kohdeyritys toimii yhteistyössä asiakkaan ja kohdemaan verkostoon kuuluvan jäsenyrityksen kanssa ennakoiden ja huolehtien asiakkaan palvelutarpeista ja aikataulutuksesta.

Työluvan hankintatarve on selvitettävä ulkomaankomennusprosessin alkuvaiheessa, sillä luvan ja tarvittavien dokumenttien hankkimisessa on varauduttava jopa usean kuukauden mittaiseen prosessiin. Työlupa voi edellyttää esimerkiksi aiempien opinto- ja työtodistusten kääntämistä ja laillistamista, jotta niiden pätevyys voidaan todentaa kohdemaassa.

Perhe- ja kasvuyritysten työlupahakuprosessi voi vaihdella tapauskohtaisesti, mutta prosessin kulkua voi esimerkinomaisesti kuvata vaiheittain seuraavasti (kuvio 2):

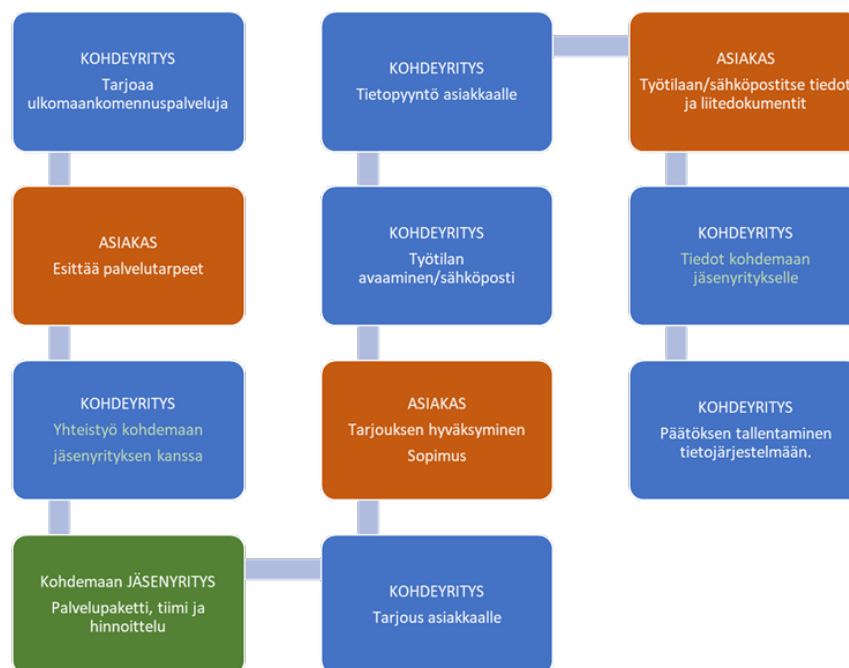
1. Kohdeyritys tarjoaa ulkomaankomennuspalveluja yrityksille ja yhteisöille.
2. Asiakasyritys ilmoittaa omista palvelutarpeistaan. Tarvittaessa kohdeyritys järjestää aloituspalaverin tai neuvottelu käydään puhelimitse tai sähköpostitse.
3. Kohdeyritys ottaa yhteyttä ja selvittää kohdemaan jäsenyrityksen kanssa asiakkaan tarvitsemaa palvelukokonaisuutta ja hinnoittelun sekä organisoii palvelua hoitavan tiimin.
4. Kohdeyritys tekee tarjouksen asiakasyritykselle.
5. Mikäli asiakas hyväksyy tarjouksen, sovitaan prosessiin liittyvistä toimintatavoista. Tarvittaessa tehdään sopimus, mikäli asiakkaalla ei ole aiemmin laki- ja/tai veropalveluihin tehtyä sopimusta.
6. Kohdeyritys avaa tilausta varten työtilan tietojärjestelmään 1, jos asiakas on halukas ottamaan työtilan käyttöön. Järjestelmään lisätään käyttäjiksi asiakkaan, kohdeyrityksen ja kohdemaan jäsenyrityksen yhteyshenkilötiedot. Asiakkaan tulee hyväksyä tietojärjestelmän työtilan käyttöehdot.
7. Vaihtoehtona on sähköpostitse toimiminen, mikäli asiakas ei halua ottaa käyttöön työtilaa.

8. Kohdemaan jäsenyrityksen ohjeiden perusteella kohdeyritys pyytää vaadittavat tiedot asiakkaalta. Lisätietoja on mahdollista pyytää prosessin aikana.

9. Asiakasta pyydetään täydentämään palvelua koskevia asiakirjoja ja tietoja työtilaan tai lähettämään ne sähköpostitse, jolloin tiedot tallennetaan kohdeyrityksessä. Asiakas pyytää tarvittaessa tiedot ja dokumentit organisaatiostaan ulkomaankomennukseen lähetettäviltä henkilöiltä. Lähetettävien henkilöiden tietoja ei järjestelmään kirjata siinä tapauksessa, että asiakas ei käytä työtilaa.

10. Kohdeyritys toimittaa tiedot ja asiakirjat vuorokauden sisällä sähköpostitse kohdemaan jäsenyrityksen yhteyshenkilöille.

11. Työlupaa koskeva päätös tallennetaan työtilaan, mikäli järjestelmä on ollut käytössä, tai lähetetään sähköpostitse asiakkaalle. Tieto arkistoidaan kohdeyrityksessä. Asiakkaalle ilmoitetaan sähköpostitse päätöksen tallentamisesta tietojärjestelmään.



Kuvio 2. Kohdeyrityksen työlupahakuprosessi perhe- ja kasvuyrityksille

Asiakkaan yhdyshenkilölle tiedotetaan prosessin eri vaiheista, jotta asiakkaalla on mahdollisuus seurata prosessin etenemistä. Työlupahakuprosessissa käytetään kohdeyrityksen kehittämää tietojärjestelmää. Digitaalinen työtila on tarkoitettu käytettäväksi sähköiseen viestintään ja dokumenttien jakamiseen asiakkaiden kanssa. Työtilaan voidaan

liittää kaikki asiakkaan toimeksiantoon liittyvät materiaalit. Järjestelmän tietoturvaan on kiinnittely huomiota monin tavoin. Työtila edellyttää kirjautumista, joten työtilaan pääsy ei ole kaikille avoin. Kohdeyritys käsittelee työtilassa olevia tietoja luotettavasti ja turvallisesti useilla tiedon suojaamisen tasoilla. Lisäksi kohdeyritys arvioi tietojärjestelmän ja järjestelmäympäristön turvallisuutta säännöllisesti esimerkiksi haavoittuvuusskannauksella ja tunkeutumistestauksella. Korkean saatavuuden monikerroksinen palomuuuri suojaaa yrityksen omaa, sisäistä verkkojärjestelmää. Tiedot salataan internet-siirron ajaksi HTTPS-salauksella oletusarvona Transport Layer Security -salausprotokolla (TLS). Tietojärjestelmä sijaitsee Suomessa kohdeyrityksen omissa palvelinkeskuksissa, joihin pääsy on rajoitettua ja lokitietoihin kirjautuu, mikäli joku yrittää luvatta päästä luvatta käsiksi tietoihin. Järjestelmän päivittäin tehtävät varmuuskopiot toimitetaan eri paikassa sijaitsevaan data-arkistoon. Järjestelmä mahdollistaa myös asiakaskohtaiset lisäturvallisuusominaisuudet. Tällaisia ovat kaksivaiheinen tunnistautuminen sekä rajoitetumpi istunnon- ja pääsynhallinta. (Kohdeyritys b, 2021.)

4.2 Tutkimusaineiston keruu

Työlupahakuprosessin kehittämismahdollisuuksien arvioimiseksi kerättiin tutkimusaineistoa. Empiiriseen tieteenfilosofiaan perustuen tutkimusaineiston keruu ja sen analysointi ovat tutkimuksessa ensisijaisena lähtökohtana. Puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla on kerätty tutkimuksen kohdeyrityksen määrätystä prosessista tutkimuksessa hyödynnettävää tietoa, saatuja kokemuksia ja muodostuneita käsityksiä prosessin toiminnasta ja kehittämistarpeista.

Teemahaastattelussa on ennalta määrätty teemat, mutta yksilöhaastattelut toteutettiin joustavasti edeten ja mahdollistettiin erilaisten ennakoimattomien asioiden ilmeneminen haastattelun aikana. Mahdollisimman kattavan tiedon saanti informantilta eli aiheeseen perehtyneeltä asiantuntijalta edellytti tutkijalta joustavuutta ja lisäkysymysten esittämistä haastattelun kuluessa. Teemahaastattelurunko on liitteenä 1.

Tutkimuksessa ei pyritty suurta kohderyhmää tai tietomäärää tavoittelevaan tiedonkeruuseen eikä laajaan yleistettävyyteen, joten haastattelu soveltui hyvin tiedonkeruun menetelmäksi, eikä vaatinut suurta resursointia haastateltavien vähäisen määrän vuoksi. Lähdeaineisto toi tutkimukseen teoreettista tietopohjaa tutkimuksen teosta, prosessin

kehittämisestä, työluvista ja ulkomaankomennusprosessista kokonaisuudessaan sekä tietoturvasta ja tietosuojasta.

Haastattelujen toteuttamisesta kohdeyrityksen henkilöstölle on sovittu esimiehen kanssa. Haastateltavien yhteystiedot on saatu kohdeyrityksen työluvaprosessiin liittyviltä henkilöiltä. Haastatteluun kutsuttiin valikoidusti aihepiiriin liittyen yhdeksän henkilöä, joista osa toimi kohdeyrityksen työlupatiimissä ja osa veropalveluissa niiden perhe- ja kasvuyritysasiakkaiden parissa, joilla on työluatarpeita. Heistä seitsemän osallistui haastatteluun. Haastattelupyynnö lähetettiin sähköpostitse ja siinä kerrottiin tutkimusaiheesta ja pyydettiin esittämään itselle soveltuvaa haastatteluaiikaa. Haastatteluun osallistumisen vapaaehtoisuudesta ilmoitettiin etukäteen. Haastatteluun osallistuvilta on pyydetty haastattelua ja henkilötietojen käsittelyä varten kirjallinen, allekirjoitettu suostumus.

Kokouskutsu haastatteluun osallistumislinkkeineen lähetettiin haastateltaville etukäteen. Covid 19-pandemian seurauksena haastatteluja ei toteutettu kasvokkain, vaan kaikki haastattelut toteutettiin etäyhteydellä verkossa Microsoft TEAMS-sovelluksella järjestettävässä kokouksessa. Haastatteluissa oli läsnä ainoastaan haastateltava ja tutkija. Tutkija teki haastattelut kotoa käsin. Haastatteluympäristön rauhallisuus ja keskustelulle myönteinen ilmapiiri tukivat osallistujien mahdollisuutta avoimeen ja luottamukselliseen keskusteluun. Haastattelut tallennettiin sovelluksella aineiston käsittelyä varten.

4.3 Tulokset ja tulosten analysointi

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara toteavat, että aineiston keruun jälkeen aineisto tulee lähtökohtaisesti tarkistaa, tarvittaessa täydentää ja järjestää tiedon tallennusta ja analysointia varten. Tallennettu aineisto litteroidaan nauhoituksesta ja aineistoa voidaan analysoida useilla tavoin. (Hirsjärvi ym. 2016, 221-224.) Eskola kuvaa teemahaastattelun analyysin vaiheita teemahaastattelujen purkamisesta, aineiston järjestämisestä teemoittain ja siirtymisestä koodaamista apuna käyttäen varsinaiseen analyysiin, josta tutkija esittää tulkintansa. Aineiston tiivistäminen ja jäsentäminen olennaisten seikkojen esiin saamiseksi tutkimukseen voidaan tehdä teemoittelun ja tyypittelyn avulla. (Eskola 2018, 217-222.)

Tutkimusaineiston analysointitapa perustuu induktiiviseen sisällönanalyysiin, jossa menetelminä käytettiin koodausta, luokittelua, teemoittelua ja tyypittelyä. Aineistoa käsitellessä tavoitteena oli säilyttää kontekstisidonnaisuus tutkittavaan tapaukseen. Haastatteluaineiston analysoinnissa tavoitteena oli kuvata aineistossa esiintyviä asioita, mutta aineiston ymmärtäminen ja tutkijan oma tulkinta ovat myös mukana. Työvälineenä oli Word-tekstinkäsittelyohjelma.

Aluksi videoitu haastatteluaineisto litteroitiin eli puhtaaksikirjoitettiin kustakin haastattelusta sanasta sanaan. Haastatteluissa annetut vastaukset luokiteltiin vastausmäärien perusteella. Aineistoa käytiin läpi useaan kertaan. Haastatteluaineistoon tehtiin värikoodoja tutkimuksen kannalta olennaisten asiasisältöjen havaitsemiseksi. Sen jälkeen haastatteluaineistosta pilkottiin tutkimusongelman kannalta olennaisia pelkistettyjä ilmauksia. Ilmauksiksi muodostetut käsitteet ryhmiteltiin tarkasteltavaksi aihealueittain teemoiksi. Teemoittelu eteni alateemojen yhdistelyllä pääteemoiksi ja edelleen kaikkien teemojen yhdistämiseen. Teemoittelun avulla oli tarkoitus saada esille teemakohtaisesti haastattelujen esittämiä näkemyksiä ja näkemyseroja tutkimuksen kannalta olennaisista sisällöistä. Lopuksi aineisto järjestettiin yhteisten ominaisuuksien perusteella tyypeittäin kuvaamaan yleisesti, laajemmin koko aineistoa. Tyypittelyllä saatiin näkyväksi tyypilliset aineistosta nousseet näkemykset. Haastattelujen litterointi-, luokittelu- ja teemoitteluaineistoa kertyi tausta-aineistoksi yhteensä 67 sivua.

Suoria tunnisteita, kuten haastatteluihin osallistuneiden ääni ja nimi, ei esiinny tutkimusselosteessa. Haastatteluun osallistuneiden epäsuoraa tunnistettavuutta poistettiin, joten tehtävänimikettä ja toimenkuvaa ei raportoida. Tutkimusaineiston käsittelyn yhteydessä haastatteluun osallistuneet merkittiin tunnistekoodilla E1-E3 kuvaamaan esimiesryhmän (kolme vastaajaa) vastauksia ja T1-T4 kuvaamaan työntekijäryhmän (neljä vastaajaa) antamia vastauksia.

Haastatteluaineistosta pilkottujen käsitteiden perusteella muodostettiin tutkimusongelman kannalta olennaiset pää- ja alateemat. Teemat yhdistettiin tutkimuksessa tarkasteltaviin kysymyksiin työlupahakuprosessin toimivuudesta, kehittämistarpeista ja tietoturvan huomioimisesta prosessissa. Yrityksen työlupahakuprosessissa käyttämät tietojärjestelmät on numeroitu raportissa.

Tutkimuksen päätarkoituksena oli vastata siihen, millä tavoin työlupahakuprosessia voidaan kohdeyrityksessä keittää perhe- ja kasvuyrityksiä varten. Tutkimustulokset on esitetty ryhmiteltynä tutkimuskysymyksittäin työlupahakuprosessin toimivuuden, prosessin kehittämistarpeiden ja tietoturvan huomioimisen mukaisesti.

4.3.1 Työlupahakuprosessin toimivuus

Prosessin toimimista teemoiteltaessa pääteemaksi muodostuivat prosessiin liittyvät hidasteet, joihin vaikuttavia alateemoja olivat laadun varmistus, tiedonkulku, työmäärä, viiveet sekä ulkoiset tekijät. Toisena pääteemana nähtiin prosessin toimivuus, johon vaikuttavina osatekijöitä ilmenivät alateemat erilaisuus, myönteiset näkemykset toimivuudesta, vuorovaikutustavat sekä koronan aiheuttamat vaikutukset.

Haastateltujen vastaukset olivat varsin saman sisältöisiä esimiehillä ja työntekijöillä. Myönteinen suhtautuminen prosessin toimivuuteen, sen erilaisuus sekä hidastavat viiveet ja tiedonkulun haasteet nousevat lähes kaikkien haastattelutuloksissa esille. Vuorovaikutusta todettiin tehtävän erilaisten tietojärjestelmien avulla, sähköpostitse, puhelimitse ja kokouksissa, mutta niiden käyttämisessä on paljon vaihtelua tapauksesta ja asiakkaasta sekä kohdemaasta riippuen. Välillä vuorovaikutusta toteutettiin myös useamman viestintäkeino avulla.

Esimerkkinä sitaatti vastauksesta: *”No se tietenkin vaihtelee aina, et mikä on se työ, mikä valmistuu, eli, jos me puhutaan työlupaprosessista ni työlupaprosessissaki voi olla monia eri vaiheita mitkä valmistuu. Me voidaan lähteä siitä, et saadaan keskeiset tiedot kerättyä tai saadaan vastaus ulkomailta johonkin työlupaprosessin askarruttavaan kysymykseen, tai siihen et me saadaan työlupa. Siihen on monia vaihtoehtoja ja sit tietenkin aina jos me mietitään, et se voi olla puhelinoitto, sähköpostiviesti, se voi olla yksittäinen palaveri, sit myös täytyy miettiä se, et onko tieto semmonen, mikä menee ensikädessä työntekijälleen itselleen tiedoksi, vai onko se työnantajan kautta tai työnantajalle tarkotettu tieto myös näissä on sekä että.”*

Kahdessa esimiesryhmän maininnassa työlupahakuprosessin toimivuus nähtiin varsin hyvänä. Kaikki esimiehet totesivat, että prosessit eivät näyttäytyä samanlaisia, vaan tapaukset ovat erilaisia ja kohdeyrityksen rooli, yhteistyö asiakkaiden kanssa sekä toimintatavat vaihtelevat tapauksittain. Hidasteena tuli esille kahden yksittäisen vastauksen

perusteella työmäärän kaksinkertaistuminen tallennettaessa sähköposteja tietojärjestelmiin sekä dokumenttien ja selvitystyön suuri määrä. Lisäksi yhdessä vastauksessa nähtiin aikaerosta ja asiakirjojen tallennusajoista johtuvaa viivettä. Yhdessä maininnassa todettiin, että kokonaisuuden hallinnan kannalta on tunnistettava hidasteet, joita eri vaiheissa ilmenee. Tiedonkulun haaste nousi maayhtiöiden välisessä toiminnassa. Tehokkuuden kannalta nähtiin, että on tunnistettava, miten tiedonkulu toteutetaan.

Työntekijäryhmän kolmessa maininnassa todettiin prosessin olevan pääsääntöisesti toimiva. Prosessin toimivuuteen nähtiin vaikuttavan erityisesti kohdemaata sekä erilaiset vuorovaikutustavat asiakkaiden kanssa. Korona-ajan prosessin toteuttamista haittaavat vaikutukset tulivat esille erityisesti työntekijäryhmän vastauksissa ja lisäksi yhden esimiesryhmään kuuluvan vastauksessa. Prosessia hidastavina painottuivat vahvimmin tiedonkulkuun sekä viiveeseen liittyvät tekijät. Tiedonkulun haasteena esiintyi yrityksen ulkopuoliset tekijät liittyen viranomaisasiointiin, kohdemaiden käytänteisiin tai alihankkijoihin sekä myös se, että kaikki eivät hyödynnä tietojärjestelmiä, mutta puolet työntekijöistä totesi lisäksi, että kaikkiin hidastaviin tekijöihin ei nähty voivavan vaikuttaa. Yhdessä vastauksessa laadunvarmistusmenetelmä nostettiin prosessia hidastavana, vaikkakin muutoin hyvänä, tekijänä. Lisäksi prosessin monivaiheisuus ja pituus todettiin yhdessä vastauksessa ja hidastavana tekijänä esiintyi myös se, että prosessi ei ole riittävän selkeä kaikille toimijoille.

Tyypiteltäessä aineistoa voidaan todeta, että haastatteluun osallistuneita yhdisti varsin myönteinen näkemys prosessin toimivuudesta, vaikka prosessien erilaisuus ja tapauskohtaisuus riippuen asiakkaasta ja kohdemaasta sekä tietojärjestelmästä ja tieto- ja viestintävälineistä vuorovaikutuksessa nähtiin vaikuttavan toimivuuteen eri tavoin. Prosessia hidastavina tekijöinä nähtiin tiedonkulku ja erilaiset viiveet, joihin ei kuitenkaan kaikilta osin voitu vaikuttaa.

4.3.2 Työlupahakuprosessin kehittämistarpeet

Prosessin kehittämistarpeita teemoiteltaessa päätelmäksi muodostui tietojärjestelmä, johon vaikuttavia tekijöitä olivat kehittämistarve, käytettävyys, saatu palaute, asiakkaiden järjestelmän käyttö, teknologiatarve, järjestelmän soveltuvuus sekä tietojärjestelmäkoh-

taiset kehittämistarpeet. Toisena pääteemana esiin nousi prosessi, johon vaikuttavat tekijät olivat toimintatavat, asiakaslähtöisyys, odotukset ja vaikuttamismahdollisuudet sekä kansainvälinen kehittäminen.

Kehittämistarpeiden yhteydessä nousivat esille yrityksen erilaiset, työlupahakuprosessissa käytettävät tietojärjestelmät. Tietojärjestelmät on raportoitu ilman nimeä ja numeroitu. Tietojärjestelmien nimet on selvitetty tutkimuksen salassa pidettävissä tiedoissa. Haastateltavien vastauksissa esiintyi 5 eri käytössä olevaa tietojärjestelmää. Haastateltavien vastauksissa tietojärjestelmä 1 esiintyi neljä kertaa, tietojärjestelmä 2 esiintyi kolme kertaa ja tietojärjestelmä 3 esiintyi kolme kertaa. Lisäksi tietojärjestelmä 5 esiintyi yhdessä vastauksessa ja yhteys asiakkaan tietojärjestelmiin esiintyi kahdessa vastauksessa. Järjestelmien soveltuvuus yrityksille ja niihin liittyvä kehittämistarve esiintyi kaikkien vastauksissa. Myös tietojärjestelmien toteutetuista kehittämistoimenpiteistä mainittiin kolme kertaa haastatteluissa. Osa haastatteluun osallistuneista ei ollut saanut palautetta tai kehittämisehdotuksia kohdeyrityksestä tai muilta verkoston jäsenyrityksiltä, mutta osa vastasi saaneensa palautetta. Prosessin kehittämistarpeissa alkuvaiheen asiakaslähtöisen ennakkoinnin tarve nousi esiin vahvimmin.

Kaikkien esimiesryhmään kuuluvan antaman vastausten mukaan asiakkaat ovat käyttäneet tietojärjestelmää mahdollisuuksien mukaan. Vastauksista ilmeni, että tietojärjestelmien käyttö ei ole aina mahdollista, jos toiminnassa on mukana ulkoisia kumppaneita. Kahdessa maininnassa todettiin tietojärjestelmien soveltuvan hyvin kaikenlaisille yrityksille ja yhdessä erityisesti ulkoistetuille palveluille. Yksittäisissä maininnoissa tuli esiin kansiorakenteen kehittämistarve, tarve hyödynnettävän teknologian vastaamiseen asiakkaan tarpeisiin joustavasti, tietojärjestelmän käyttötarpeen tarkastelu, mikäli asiakas ei käytä järjestelmää sekä integraatio asiakkaan tietojärjestelmään automatisaation avulla. Kahden maininnan mukaan palautetta ei oltu saatu yrityksen sisältä tai jäsenyrityksistä tietojärjestelmään liittyvistä kehittämistarpeista, mutta yhden maininnan mukaan palautetta oli saatu verkoston kautta. Jatkuva kehittämistarve mainittiin kahdesti. Prosessin kehittämistarpeissa esiintyi kaksi mainintaa, joissa nähtiin tarvittavan kansainvälistä kehittämistä ja tukea sekä kansainvälisen yhteistyön kehittämistä. Yksittäisissä vastauksissa mainittiin lisäksi, että asiakaslähtöistä ennakkointia tulisi tehdä jo asiakaslähtöisesti prosessin alkuvaiheessa ja oikeat kuhunkin työlupahakemusprosessiin liittyvät toimintatavat tulisi tunnistaa.

Työntekijöiden antamissa vastauksissa kehittämistarpeita esiintyi kaikkiaan kuusi eli varsin paljon. Ryhmän edustajat olivat myös saaneet yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta

eri tahoilta palautetta ja kysymyksiä tietojärjestelmistä esimiesryhmää enemmän. Yhden henkilön palautekanava oli verkosto. Palautetta oli tullut myös tiukoista aikatauluista, sillä yrityksillä ei aina ole riittävästi tietoa prosessin vaatimasta ajasta. Tietojen järjestelmien soveltuvuutta koskevia mainintoja esiintyi ryhmässä viisi. Vastaajien mukaan tietojärjestelmien soveltuvuus yrityksille on hyvä, mutta yhden maininnan mukaan sen todettiin soveltuvan vain suurille yrityksille.

Kaksi mainintaa työntekijäryhmässä ilmensi tietojärjestelmän käytettävyyden olevan hyvä. Kolmessa maininnassa nähtiin, että asiakkaiden valinta ratkaisi tietojärjestelmän käytön. Yksittäisten vastausten mukaan jäsenyritysten käyttö vaihtelee hinnoittelun ja toimintatavan mukaan. Tietojärjestelmäkohtainen käyttö vaihtelee, sillä tietojärjestelmä 2 on otettu hyvin käyttöön, Toisaalta ilmeni, että tietojärjestelmä 5 on huonosti käytössä ja sen käyttöä tulisi laajentaa toiminnan tehostamiseksi. Myös tietojärjestelmän tukipalvelut ja esittelymateriaali todettiin kehittämiskohteeksi. Yleisemmin kehittämistarpeena yksittäisissä vastauksissa esiintyi asiakkaan ja alihankkijoiden pääsy tietojärjestelmään sekä kehittämistarpeiden ja päivitysten toteutumiseen liittyvät viiveet ja haasteet. Tietojärjestelmään 2 pitäisi lisätä perheenjäsenten tallennusmahdollisuus. Teknologiatarvetta kuvaavaan alateemaan on sijoitettu yksittäiset vastaukset, joissa todettiin, että päivittämistä ja raportointia on tehtävä monessa eri järjestelmässä sekä se, että yrityksessä ei ole yhtä yksittäistä järjestelmään työlupahakuprosessin hoitamiseen.

Kahdessa työntekijäryhmän maininnassa ilmeni prosessiin kohdistuvana kehittämistarpeena asiakaslähtöisen ennakkoinnin tarve. Lisäksi yksittäisissä vastauksissa esille nousi tarve suoraviivaisemman toimintatavan löytäminen vaihtoehtoisia toimintatapoja tarkastelemalla, kun prosessia hidastavana tekijänä nähtiin esimerkiksi se, että maatoimijalta tulee kysyä asioita, joihin jo tietää vastauksen. Eri vaiheissa annettavaa tietomäärää olisi hyvä tarkastella. Odotusten realistisuus sekä vaikuttamismahdollisuuksien rajallisuus tulivat myös esille yksittäisissä vastauksissa.

Yleisesti haastatteluihin osallistuneet katsoivat prosessissa käytettävien tietojärjestelmien soveltuvan varsin hyvin erilaisille yrityksille, mutta edelleen kehittämistarvetta on olemassa. Muut prosessiin liittyvät kehittämistarpeet nähtiin selvästi vähäisempänä.

Esimerkkinä sitaatti vastauksesta: *"No joo, aina voi kehittää ja toki teknologia muokkautuu niin nopeasti, että kylhän niitä vois aina tehdä käyttäjäystävällisemmäksi ja helppokäyttöisemmäksi ja et ne ois yksinkertasia, nopeita ja helppoja ja sitte mun mielest se, et*

pitäis jotenko saada järjestetty, et kaikilla myös näil alihankkijoilla eli kolmansilla osapuolil ois niihin pääsy et ne tietosuojajärjestelyt ja kaikki pitäis olla niin kunnossa, et ne vois myös päästä sinne. Et se mun mielest myös tehostais prosesseja.”

Andersenin (2007, 2-3) mukaan ainoastaan kehittämisen avulla voidaan lisätä toiminnan suorituskykyä. Palveluprosessin kehittämisessä sekä tietojärjestelmien että liiketoimintaprosessien, koko palvelukokonaisuuden, tarkasteleminen on tarpeen. Toinen tärkeä seikka on huomioida asiakkaiden tarpeet ja palveluun kohdistuvat odotukset.

4.3.3 Tietoturvan huomioiminen työlupahakuprosessissa

Tietoturvallisuutta koskevaksi pääteemaksi muodostui tietojärjestelmä, johon vaikuttavina tekijöinä todettiin riskit ja tietojärjestelmän ensisijaisuus. Toinen pääteema tietoturvallisuus sisältää alateemoina tietoturvallisuuden huomioimisen yrityksessä, henkilöstön osaamisen, asiakkaiden tietoturvallisuuden sekä ohjeistamistarpeen ja suojatun yhteyden.

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että tietoturvallisuudesta ja vastuuttamisesta on yrityksessä huolehdittu. Kaikki esimiehet katsoivat, että henkilöstön osaamisesta on huolehdittu esimerkiksi koulutusten avulla. Kaksi mainintaa oli siitä, että tietojärjestelmä 1 on tietoturvallinen. Yhden maininnan mukaan tietojärjestelmä on ensisijainen väline tietoturvallisuusnäkökulmasta verrattuna sähköpostiin. Yhtenä mainintana oli lisäksi, että sähköpostiviesteissä virheellinen vastaanottaja muodostaa riskin. Tietoturvallisena toimintatapana suojatun tai salanasuojatun yhteyden taikka kuriiripalvelujen käytön prosessissa nousi esille esimiesryhmän vastauksissa.

Työntekijäryhmästä kahdessa maininnassa katsottiin, että tietoturvallisuuskoulutuksesta on huolehdittu riittävästi, mutta osa haastatelluista toivoi saavansa enemmän tietoa. Tietoturvallisuuden ja tietosuojan ohjeistamisen lisäämisen tarve mainittiin neljä kertaa. Ohjeistamista tulisi tehdä paitsi henkilöstölle, niin myös alihankkijoille. Säilytysaikaohjeistuksen tarve tuli lisäksi esiin yhdessä vastauksessa. Myös työntekijäryhmässä nousi yksittäisiä vastauksia väärän sähköpostivastaanottajan riskisyydestä sekä tietojärjestelmän ensisijaisuudesta prosessissa. Kolme mainitsi suojatun tai salanasuojatun yhteyden käyttämisestä ja yksi kuriiripalvelun käyttämisestä. Kaikkien vastauksissa esiintyi

mainintoja tietoturvallisuuteen vaikuttavina asioina esille salaamattomista asiakassähköposteista sekä tarpeesta muistuttaa asiakkaita tietoturva-vaatimuksista.

Haastatteluun osallistuneiden yleinen näkemys kiteytyi siihen, että tietoturvasta ja tietosuojasta on huolehdittu varsin kattavasti kohdeyrityksessä. Erityisesti asiakkaiden tietoturvallisuus prosessissa sekä myös henkilöstön lisätiedon tarve nousivat kuitenkin esiin monissa vastauksissa.

Koko haastatteluaineistoa koskeva yleistys, tyypillinen vastausten yhteisistä ominaisuuksista muodostunut näkemys, voidaan kuvata siten, että tapauskohtaisiin ja erilaisiin työlujarahakuprosesseihin sekä tietoturvallisuuteen oltiin varsin tyytyväisiä. Toisaalta erityisesti prosessissa hyödynnettäviin tietojärjestelmiin kohdistui kehittämistarpeita. Vastauksissa korostuivat erilaiset prosessit sekä moninaiset tietojärjestelmät, joiden hyödyntäminen vaihteli. Haasteet näyttäytyivät etenkin tiedonkulussa ja prosessissa esiintyvänä viiveinä. Osaan haasteita yrityksellä ei kuitenkaan ole mahdollisuutta vaikuttaa.

Yhteenvetona tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että perhe- ja kasvuyritysten työlujarahakuprosessia olisi mahdollista kehittää seuraavilla toimenpiteillä:

- tunnistetaan prosessissa esiintyvät hidasteet ja kehittämistarpeet
- tietojärjestelmien kehittämistarpeet: käytön edistäminen, sidosryhmien käyttömahdollisuuksien tukeminen, integraatio asiakkaiden järjestelmien kanssa
- tietojärjestelmäkohtaisten kehittämistarpeiden arviointi
- tietojärjestelmä 1: kansiorakenteen kehittäminen ja reaaliaikaisuuden edistäminen
- palautteiden ja kehittämissuositusten käsittelytavan tarkastelu
- läpimenoaikojen tarkastelu prosessien eri vaiheissa
- prosessien arviointi: suoraviivaistamismahdollisuudet, päällekkäisen työn välttäminen, sujuvuuden lisääminen, yhdenmukaistamismahdollisuudet selkiyttämään toimintatapoja
- tiedonkulun ja ohjeistuksen lisääminen asiakkaille, alihankkijoille ja komennukseen lähetettäville työntekijöille
- ennakoivan ja alkuvaiheen asiakaslähtöisyyden vahvistaminen
- tiedottamisen lisääminen tietosuojavaatimuksista ja tietoturvasta asiakkaille, alihankkijoille ja tarvittaessa komennukselle lähetettäville työntekijöille
- henkilöstön osaamisen tukeminen
- kansainvälisen yhteistyön lisääminen jäsenyritysten kesken

- asiakkaiden osallistaminen kehittämiseen
- kehittämistyön riskien ja kustannusten arviointi.

Kehittämisehdotuksia tulisi tarkastella erityisesti perhe- ja kasvuyritysasiakkaiden työlu-pahakuprosessin kehittämistä varten vastauksena tutkimusongelmaan, mutta ne sovel-tuvat hyvin laajemminkin yrityksen erilaisten työlu-pahakuprosessien kehittämiseen.

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Hirsjärven ym. (2016, 232-233) mukaan laadullisessa tutkimuksessa kuvausten, selitys-ten ja tulkintojen yhteensopivuus sekä tutkimuksen toteuttamista koskeva tarkka selos-tus ja perustelut lisäävät tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkija osana tutkimuskohdetta ja organisaatiota voi heikentää tutkimuksen luotetta-vuutta, sillä subjektiivinen, omakohtainen tieto tutkittavasta kohteesta voi aiheuttaa ob-jektiivisuuden hämärtymistä. Tutkittavien sekä myös tutkijan oma persoonallisuus ovat tutkimuksessa mukana taustavaikuttimena. Tutkimustulosten analysoinnissa ja johto-päätösten teossa subjektiivisuus ja virhetulkintamahdollisuudet ovat olemassa. Paitsi tut-kija, myös haastateltavat osallistuvat tutkimukseen subjektiivisesti omien kokemustensa, näkemystensä ja mielipiteidensä pohjalta.

Toisaalta tutkimusta vahvistavana voidaan nähdä tutkijalle kertynyt tieto ja ymmärrys tutkimuskohteesta ja organisaatiosta. Ulkopuolisen tutkijan voisi olla vaikeampi saavut-taa riittävää taustatietoa ja asiantuntemusta tutkimusprosessin aikana. Lisäksi vastaus-ten antaminen todellista tilannetta suotuisammin voidaan arvioida vaikeammaksi silloin, kun tutkijalla tiedetään olevan asiaa koskevaa taustatietoa.

Tutkija pyrki haastattelutilanteessa välttämään omien näkemysten ja olettamusten esit-tämistä etukäteen valmistellun teemahaastattelurungon avulla siten, että ei pyrkinyt vai-kuttamaan asioiden kulkuun. Neutraalisuutta ja objektiivisuutta tietoisesti tavoiteltiin myös johdonmukaisella ja yksityiskohtaisella tutkimuksen toteuttamisella sekä tulosten ja perusteltujen johtopäätösten raportoinnilla. Läpinäkyvä raportointi edesauttaa lukijaa arvioimaan tulosten ja tulkintojen luotettavuutta sekä lisää mahdollisuutta tutkimuksen toistettavuuteen.

Tutkimuksen toteuttamisessa pyrittiin varmistamaan eettiset näkökohdat ja luotettavuus. Lähdeaineisto, joka koostuu työlupahakemusprosessin toteuttamiseen liittyvistä edellytyksistä ja prosessin kehittämisestä, tukee tutkimuksen tietopohjan luotettavuutta. Haastatteluihin osallistuneiden määrä on vähäinen, koska tutkimuskohteena on ainoastaan yksi yritys. Haastateltavat kuitenkin valikoitiin tarkkaan sillä perusteella, että heillä on tutkimuskohteeseen liittyvää asiantuntemusta. Haastateltavilla oli mahdollisuus jättäytyä pois haastatteluista ja heidän anonymiteettinsä huomioitiin tutkimusprosessissa ja tutkimusraportissa. Asiasta informoitiin haastatteluun kutsuttuja etukäteen. Haastattelut videoitiin ja litteroitiin.

Videoidut haastattelut lisäävät tutkimuksen toteuttamisen läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta. Haastattelun videointia testattiin koehaastattelun avulla ennen varsinaisten haastattelujen toteuttamista aineistonkeruun laadun varmistamiseksi. Haastatteluissa ei ilmennyt teknisiä ongelmia, vaikka kuuluvuutta varmistettiin kahden haastattelun aikana.

Aineistoa on tarkasteltu yhteydessä kontekstiinsa ja teoreettiseen tietopohjaan. Myös tutkimusaineiston keruussa ja arkistoinnissa on noudatettu tietosuoja-asetusta. Tutkimukseen osallistuneille ja kohdeyritykselle toimitetaan lopullinen tutkimusraportti.

Tutkimusaineistosta nousi esiin yrityksen erilaiset työlupahakuprosessit, joissa on merkittävää vaihtelua lähtien prosessissa käytettävästä tietojärjestelmästä ja vuorovaikutustavoista erilaisissa tapauskohtaisissa prosesseissa. Prosessien moninaisuus vaikuttaa siihen, että vastauksissa on vaihtelevuutta, joka on johtopäätöksissä ja tiedon yleistettävyyttä rajaavana otettava huomioon.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Johtopäätökset ja kehittämissuhteet

Tutkija on haastatteluaineistosta saatujen tulosten sekä lähteenä olevan teoreettisen tiedon ja tutkimusongelman pohjalta muodostanut oman tulkintansa johtopäätöksiksi ja kehittämissuhteiksi.

Laadullisena tutkimuksena toteutettu tapaustutkimus, jossa aineistonhankintamenetelmänä käytettiin teemahaastattelua kohdennetusti aihealueeseen liittyville ammattiosajille, tuki tutkimuksen onnistumista. Tutkimuksen avulla oli mahdollista saada näkyväksi työlupahakuprosessiin liittyvää tietämystä yrityksestä. Taustateoreettinen tieto tuki yhdessä haastatteluaineiston kanssa vastausten löytämistä esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja kokonaiskuvan muodostamiseen. Menetelmävalinnat soveltuivat hyvin tehtyyn tutkimukseen, mutta mikäli tutkimus olisi toteutettu laajempaan, olisi haastattelujen lisäksi ollut mahdollista ottaa myös kyselyt yhdeksi aineistonkeruumenetelmäksi. Toimintatutkimus ja osallistuva havainnointi olisivat myös olleet mahdollisia tutkimuksen toteuttamistapoja. Erityisesti silloin, jos tutkijalla ei olisi entuudestaan aihealueen tuntemusta, ne olisivat antaneet aiheesta tarvittavaa lisätietoa. Monimenetelmällisyyden avulla tutkimuksen luotettavuutta olisi voitu entisestään pyrkiä lisäämään.

Tutkimusongelman ratkaisemiseksi onnistuttiin saamaan tietoa tutkimusongelmasta eli miten kohdeyrityksen perhe- ja kasvuyritysassiakkaiden työlupahakuprosessia voidaan kehittää. Nykyisen työlupahakuprosessin toimivuuteen, prosessin kehittämiseen ja tietoturvan huomioimiseen henkilötietojen käsittelyssä on saatu tutkimuksen myötä monipuolista ja hyödyllistä aineistoa.

Hyvin toimiva prosessi lisää tehokkuutta sekä luo kilpailuetua ja edellytyksiä liiketoiminnan kasvattamiselle markkinoilla. Asiakaspalvelun sujuvuus ja asiakastyytyväisyys sekä tietoturva ja luotettavuus palvelukokonaisuudessa on otettava huomioon prosessia kehitettäessä.

Ulkomaankomennuksiin liittyvä työlupahakemusprosessi ei ole yhtenäinen, tarkemmin luvussa 2. Siihen vaikuttavat kansainvälinen ja eri maiden lainsäädäntö ulkomaankomennuksista, liikkuvuudesta sekä muista työn tekemiseen liittyvistä edellytyksistä. Työ-

luvan tarvetta ja eri maiden vaatimia asiakirjoja on tarkasteltava tapauskohtaisesti ja kohdemaittain. Työlupaprosessissa käsitellään myös henkilötietoja, jolloin tietosuojaa koskeva lainsäädäntö ja tietoturvallisuuden vaatimukset on otettava huomioon prosessia kehitettäessä.

Tutkimuksessa esim. Bergbom, Leppänen, Antti-Poika, Härmä & Mukala (2015, 12) ym. ja Sinkkonen (2009, 15-16) vahvistavat prosessiin liittyvää vaihtelevuutta kohdemaittain. Työluvan hakemiseen vaikuttavat esimerkiksi ulkomaankomennuksen kohdemaata ja pituus. Viranomaisasiointia prosessiin sisältyy varsin paljon. Näistä tekijöistä aiheutuu se, että ulkomaankomennusten hoitaminen ja työlupien hakeminen ovat tapauskohtaisia ja toisistaan poikkeavia prosesseja. Myös prosessissa haettavien työlupien määrä ja yhteistyötävät asiakkaiden kanssa vaihtelevat ja vaikuttavat prosessin kulkuun.

Tutkimuksen päätulokset osoittavat, että vaikka erilaisten ja suurta vaihtelua omaavien prosessien toimivuus nähtiin pääsääntöisesti hyvänä, kehittämistarpeitakin esiintyi. Valtaosa niistä kohdistui käytettäviin tietojärjestelmiin. Tietojärjestelmien käyttöön sekä yksittäisiin tietojärjestelmiin, tiedonkulkuun ja viestintään sekä prosessin aikana muodostuviin viiveisiin liittyviä mainintoja esiintyi tutkimusaineistossa. Kaikkia viiveitä, kuten viranomaisasiointin vaatimaa aikaa, ei ole kuitenkaan mahdollista täysin poistaa.

Teoriaosuudessa Laamasen (2005) toteaman työtehtävän suorittamista mittaavan tunnusluvun, läpimenoajan, lyhentämisellä prosessin eri vaiheissa aikaansaadaan kustannusten alenemista, parempaa laatua, vähemmän virheitä ja lisää joustavuutta. Prosessin eri vaiheiden läpimenoaikojen ja prosessin tarkastelun avulla voidaan pureutua kohtiin, joissa viiveitä muodostuu ja tarkastella, syntyykö tarpeettomia tai päällekkäisiä työvaiheita sekä olisiko mahdollista yhdenmukaistaa tai suoraviivaistaa prosessia tehokkuuden lisäämiseksi. Prosessien moninaisuuden vuoksi erityyppisiä prosesseja tulisi tarkastella myös erillisinä.

Työlupa-asioita hoidettaessa joustavuus sekä erilaisten tieto- ja viestintävälineiden käyttö lisäävät yksittäisten prosessien välisiä eroavaisuuksia. Asiakslähtöisestä toimintatavasta huolimatta prosessien hoitamisessa esiintyneen moninaisuuden perusteella voisi arvioida sitä, olisiko joiltain osin mahdollista yhtenäistää ja vakiinnuttaa prosessin eri osa-alueita ja selkiyttää prosesseja. Koska tutkimus pyrkii vastaamaan perhe- ja kasvuyritysasiakkaiden työlupahakuprosessin kehittämismahdollisuuksiin, käytössä olevien erilaisten järjestelmien ja toimintatapojen soveltuvuus tälle asiakasryhmälle edellyttää arviointia.

Perhe- ja kasvuyritysasiakkaat tarvitsevat usein enemmän opastusta työlupahakuasioiden hoitamisessa niiden vähäisemmän kokemuksen ja osaamisen vuoksi. Niiden yhteyshenkilönä asiakasorganisaatiossa on tyypillisesti esimerkiksi talouspäällikkö, toimitusjohtaja tai projektipäällikkö, jonka tehtävät painottuvat pääosin muihin hallinnollisiin tehtäviin kuin ulkomaankomennusten hoitamiseen. Sen sijaan suurempien yritysten yhteyshenkilönä toimii usein henkilöstöosastolta nimetty henkilö, jolle on muodostunut aiempaa kokemusta ja osaamista työntekijöiden lähettämisestä komennukselle.

Tietojärjestelmän ja viestinnän kehittäminen voisi tukea nykyistä paremmin perhe- ja kasvuyritysasiakkaita prosessin aikana. Perhe- ja kasvuyritysten työlupahauissa käytetyn tietojärjestelmän 1 kehittäminen tai mahdollisesti yrityksessä muun käytössä olevan tietojärjestelmän käyttöönottamisella ja kehittämisellä voitaisiin mahdollisesti tehostaa ja tukea tiedon ja asiakirjojen käsittelyä. Kansionrakenteen kehittämisellä sekä järjestelmään toteutettavilla automaattisilla ilmoituksilla asiakirjojen ja päivitetyn tiedon löydettävyyttä voitaisiin parantaa ja nopeuttaa. Järjestelmää voisi pyrkiä kehittämään siten, että se tiedottaisi asiakkaalle, millaisia tiedostoja missäkin vaiheessa järjestelmään tulee tallentaa. Tämä kannustaisi asiakkaita hyödyntämään tietojärjestelmää, mikä edistäisi prosessin sujuvuutta ja tietoturvallisuutta.

Tulosten mukaan haasteita esiintyi etenkin työlupahakemukseen liitettävien dokumenttien keräämisessä. Tietojärjestelmästä ja viestintäkeinoista riippuen tietojen tallentamisessa oli eroavaisuuksia. Osittain tietojärjestelmiä ei käytetty tai niitä ei ollut mahdollista käyttää asiakasyritysten, jäsenyritysten tai alihankkijoiden kanssa, vaan sähköpostitse saadut tiedot tallennettiin tietojärjestelmään, mikä aiheutti päällekkäistä työtä. Tämä lisää työmäärää ja hidastaa asioiden etenemistä, joten prosessin tehostamiseen tulisi pyrkiä välttämällä kaksinkertaista työtä. Tietojen ajantasainen tallentaminen tietojärjestelmiin sekä kohdeyrityksessä, että jäsenyrityksissä tukisivat tiedonkulkua ja vähentäisivät tarpeetonta odottamista. Hidastavien tekijöiden tunnistaminen mahdollistaa prosessin kehittämistä sujuvammaksi ja tehokkaammaksi.

Tulosten mukaan esiintyi lisäksi prosessia koskevia tietotarpeita. Henkilöstön osaamista ja tiedonsaantia voidaan vahvistaa palaverieissa, koulutuksessa, hyvien käytänteiden jakamisella sekä prosessikuvauksin ja ohjeistuksin. Kehittämisessä asiakaslähtöisyys ja ennakoiva toiminta on otettava huomioon. Asiakasyritysten ja ulkomaankomennukselle lähetettävien työntekijöiden riittävän aikainen ja selkeä tiedonsaanti prosessista, sen oletetusta aikataulusta sekä kohdemaahan tarvittavista asiakirjoista tukevat ennakoivasti prosessin sujuvaa etenemistä.

Hastin (2019) tekemän tutkimusten mukaan sekä TE-toimiston, että Maahanmuuttoviraston oleskelulupaprosessin kehittämiseksi nähtiin tarvetta. Järvikankaan tutkimuksessa todettiin, että ulkomaankomennukselle lähetettäessä tulisi kiinnittää huomiota huolelliseen etukäteisvalmisteluun ja asioiden selvittämiseen koko komennusprosessin elinkaaren osalta. Tulosten perusteella voidaan arvioida, että ennakollinen, alkuvaiheen ohjeistamiseen ja viestintään painottuva yhteistyö asiakkaan ja komennukselle lähetettävän työntekijän kanssa tukisi koko prosessin toimivuutta. Prosessista sekä kohde- maassa tarvittavista asiakirjoista tulisi kaikissa työlupahakuprosesseissa kiinnittää huomiota, jotta prosessi olisi mahdollisimman sujuva ja viiveitä voitaisiin vähentää. Ohjekirjanen, ohjevideoklipit, tietopaketti tietojärjestelmässä ja chat-robotti esimerkiksi voisivat tukea tiedonsaantia. Työlupahakemusasiakirjojen kokoaminen, viiveet ja tiedonkulku erilaisine vuorovaikutustapoineen kytkeytyvät toisiinsa. Yhteistyöllä ja riittävällä viestinnällä on mahdollista vaikuttaa prosessin sujuvuuteen.

Työlupaprosesseissa toteutettiin jo nyt varsin paljon eri vaiheissa viestintää, joskus useammallakin tavalla. Monikanavainen viestintä tukee tiedon saantia. Toisaalta tiedottamisen systematisointimahdollisuuksia prosesseissa eri pääsidosryhmät huomioon ottaen on hyvä arvioida sekä asiakaspalvelun että tehokkuuden näkökulmasta. Mallipohjien käyttämisellä voitaisiin nopeuttaa ja yhtenäistää tiedonkulkua ja tarvetta keskustelukanavalle tietojärjestelmässä voitaisiin arvioida.

Tietoturvallisuuteen ja henkilötietojen käsittelyyn on kiinnitettävä erityistä huomiota. Britton (2016, 297-299) toteaa, että organisaatioiden pitäisi kantaa huolta tietoteknisestä turvallisuudesta. Turvallisen tietojärjestelmän suunnittelussa vaikeutena on ihminen, joka on tietoturvallisuuden heikko lenkki. Järjestelmän pitäisi olla riittävän helppokäyttöinen asioiden hoitamiseen, jotta se tukisi hyvää toimintatapaa. Tulosten perusteella tietoturvallisuus nähtiin hyvin hoidetuksi, mutta asiakkaille olisi tarpeen entistä enemmän tiedottaa tietoturvallisuutta koskevista vaatimuksista, joiden osalta esiintyi puutteita sähköpostilla viestittäessä.

Tietosuoja-asetus määrittää henkilötietojen käsittelyperusteita. Työlupahakemusprosessissa käsitellään henkilötietoja tietojärjestelmän avulla. Erityisen painava vastuu käsittelyssä on rekisterinpitäjällä, mutta myös yhteistyökumppanilla on käsittelijää koskeva vastuu. Rekisterinpitäjän ja käsittelijän tulee sopia kirjallisesti henkilötietojen käsittelemisestä. Tärkeä huomio on myös se, että tiedonhallinnan koko elinkaari tulisi ottaa huomioon tieturvaa suunniteltaessa ja sen ohjeistamisessa. Tulosten perusteella voidaan todeta, että tietoturvallisuuden sekä tietojärjestelmien että sähköpostiliikenteen yhteyksien

suojaus nähtiin toteutuneen. Tietojärjestelmät nähtiin ensisijaisena sähköpostiviestintään nähden, mikä tukee tietoturvallisuuden toteutumista. Ulkopuolisten tahojen, erityisesti asiakkaiden, sähköpostien suojaaminen ei toisaalta ollut aukotonta ja se mainittiinkin riskitekijänä. Riskiä voisi pyrkiä madaltamaan tiedottamalla tietoturvallisuudesta ja tietosuojasta ulkopuolisia sidosryhmiä. Henkilöstön oikea-aikaiseen osaamiseen ja ohjeistamiseen voi edelleen myös kiinnittää huomiota, vaikka henkilöstöä on koulutettu ja ohjeistettu.

Useiden tietojärjestelmien hyödyntämistä ja myös asiakkaiden ja alihankkijoiden tietojärjestelmien käyttömahdollisuuksien edistämistä olisi hyvä arvioida. Yksittäisiin tietojärjestelmiin liittyy kuitenkin erilaisia kehittämistarpeita, joten tulisi tehdä järjestelmäkohtaista arviointia kokonaisarvioinnin rinnalla. Koska osittain tietojärjestelmiä käytetään jäsenyrityksissä, kansainvälisen yhteistyön ja yhteiskehittämisen edistämällä voidaan tukea tietojärjestelmien kehittämistä sekä jäsenyritysten osaamista ja tukipalveluiden saantia. Lisäksi tietojärjestelmään, jolla perhe- ja kasvuyritysten työlupahakemuksia hoidetaan, kohdistuu kansiorakenteen kehittämistarve.

Tulosten valossa voisi arvioida myös sitä, onko tarpeen hyödyntää kaikkia aineistossa esiintyneitä eri tietojärjestelmiä vai voisiko mielekästä pyrkiä kokoamaan tarvittavat ominaisuudet ja resurssit yhteen tietojärjestelmään, jolla erilaiset prosessit olisi mahdollista toteuttaa ja josta tarvittaessa rajapintojen kautta voisi muodostaa yhteyden sidosryhmien tietojärjestelmiin.

Asiakkaan tarpeiden, odotusten ja toiveiden selvittämiseen ja tunnistamiseen olisi hyvä kiinnittää huomiota kehittämisen yhteydessä. Näin yritys voi kehittää palvelujaan haluttuun suuntaan, eikä kehitä sellaisia palveluja, joita kukaan ei tarvitse tai halua ostaa. Kilpailukykyä ei ylläpidetä väärillä tai huonoksi koetuilla tuotteilla ja palveluilla. Asiakkaan tarpeiden selvittämiseen voi käyttää paitsi erilaisia menetelmiä, kuten palvelumuotoilua, niin myös useita menetelmiä eri vaiheissa. Asiakkaita voi esimerkiksi osallistaa työpaajaan tai innovaatiowebinaariin, sillä yhteisestä kehittämisestä hyötyvät sekä yritys että asiakas. Kehittäminen ei ole kertaluonteista, vaan teknologian kehittyessä ja muissa toiminnan tai toimintaympäristön muutoksissa on oltava hereillä, jotta omat tuotteet ja palvelut ovat jatkuvasti ajanmukaisia tai jopa edelläkävijöitä.

Rissanen (2016) nosti esille, että asiakkaan käsitys laadusta omaan palvelutarpeeseen nähden tulisi ottaa huomioon palveluita tuottaessa ja kehitettäessä. Laadulliset tekijät eivät kuitenkaan ole kaikissa palvelutarpeissa tai tilanteissa tai kaikille asiakkaille samat,

vaan vaihtelevat hyvinkin paljon riippuen palvelusta ja palvelun tarvitsijasta. Palvelun laatua arvioidaan usein myös suhteessa palvelun hintaan. (Rissanen 106, 212-216.)

Palautteen ja kehittämisehdotusten esiin saanti niin asiakkailta, yrityksen sisältä kuin sisäryhmiltäkin on arvokasta tietoa, jolla yritys huolehtii kyvykkyydestään ja kilpailuedustaan. Tulosten mukaan tietojärjestelmiin liittyvät palautteet ja kehittämisehdotukset esiintyivät ensisijaisesti työntekijäryhmän vastauksissa. Näiden seikkojen valossa kehittämistä tukevat työlupahakuprosesseja koskevien palautteiden ja kehittämisehdotusten kerääminen, käsittely sekä se, että tiedonkulusta yrityksen sisällä ja kehittämistarpeiden arvioimisesta huolehditaan systemaattisesti.

Koska kohdeyritys ja työlupahakuprosessit toteutetaan kansainvälisessä toimintaympäristössä pääsääntöisesti yhteistyössä eri kohdemaiden jäsenyritysten kanssa, kehittämissyhteistyö ja henkilöstön osaamisesta huolehtiminen kaikkien jäsenyritysten kesken on tarpeellista ja myös voimavara. Vastauksissa tuli esiin jäsenyritysten yhteisesti käytämä tietojärjestelmä, jossa kehittämistyötä on tehty yhteistyössä. Toisaalta kehittämistarpeisiin vastaamiseen, toimenpiteiden hitauteen ja tuen puutteeseen ei oltu tyytyväisiä, joten kehittämistä koskevaa kansainvälistä yhteistyötä voisi edelleen pyrkiä lisäämään. Tietoturva vaatimukseen vastaaminen kansainvälisellä tasolla on yksi yhteinen aihealue.

Myös mahdollisten riskien ja kustannusten sekä resurssitarpeiden arviointia tarvitaan ennen toteuttamista. Prosessin kehittämisessä tulisi pyrkiä kustannustehokkuuteen. Kehittämistoimenpiteitä on tarvittaessa mahdollista toteuttaa myös jakamalla resurssitarpeet ja kustannusvaikutukset useammalle vuodelle.

Tapaustutkimuksen yleistettävyyden arviointiin vaikuttaa Vilkan, Saarelan ja Eskolan mukaan onnistuminen tutkimuskohdetta ja siinä tutkittavaa osa-alueita koskevien valittujen tapausten ja käsitteiden edustavuudessa omassa kontekstissaan. Kuvaus ja selitys tukevat yleistämistä laajempaan kokonaisuuteen. Vertailutietoa on mahdollista saada aiemmasta tutkimuksesta ja teoriasta. (Vilka ym. 2018, 199.) Samankaltaisuutta ja yhtenäisyyttä on mahdollista nähdä työlupahakuihin liittyvässä kontekstissa. Laajaa yleistettävyyttä tutkimuksesta ei tavoiteltu, sillä kyse on erityisestä ja ainutlaatuisesta tapauksesta yhdessä kohdeyrityksessä. Tutkimus on kontekstisidonnainen. Kohdeyritys pystyy hyödyntämään tutkimusta myös muiden, eritavoin toteutettavien työlupahakuprosessien arvioinnissa ja kehittämisessä. Vaikka tutkimustulosten käytettävyys ja merkitys kohdistuivat erityisesti kohdeyritykseen, tutkimus antoi lisätietoa ulkomaankomennuksiin liittyvästä työlupahakuprosessista myös muille kuin kohdeyritykselle.

Tutkimuksen avulla voitiin selvittää ja saada näkyväksi kohdeyrityksen prosessiin liittyvän henkilöstön käsityksiä nykyisestä työlupahakuprosessista ja siitä, millaisia kehittämistarpeita prosessiin kohdistuu. Tämä auttaa kohdeyritystä tunnistamaan yksityiskohteisemmin prosessiin liittyvät kehittämistarpeet ja lisää tietopohjaa prosessin kehittämistä varten.

Tutkimus tarjoaa tietopohjaa kehittämistyön toteuttamiselle. Kehittämisen eteenpäin viemiseksi yritysjohton on annettava kehittämiselle tukensa ja mahdollistaa kehittämistoiminnalle riittävät edellytykset, kuten tarvittavat henkilöstö-, aika- ja taloudelliset resurssit.

Tutkimusta olisi voinut laajentaa asiakkaiden mielipiteiden ja käsitysten selvittämiseen, tai sitä olisi voinut toisaalta rajata johonkin yksittäiseen osa-alueeseen, kuten prosessiin liittyvään tietojärjestelmään tai tiedonkulkuun. Tutkimus kuitenkin rajattiin yrityksen näkökulmaan ja sen avulla tarkastellaan prosessin kehittämistarvetta kokonaisuutena.

Covid 19 -pandemiasta huolimatta tutkimus on pystytty tekemään tavoitellussa aikataulussa. Aineiston hankintamahdollisuuksiin pandemia vaikutti heikentävästi kirjastojen ollessa suljettuina. Verkosta on kuitenkin löydetty aihealueeseen liittyvää kirjallisuutta. Haastattelut tehtiin myös verkon välityksellä, jolloin kuvayhteys ja videointimahdollisuus tukivat haastattelujen onnistumista.

5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimustietoa ulkomaankomennuksiin liittyvästä työlupahakuprosessista on tehty vähän, joten aihepiirissä on edelleen jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Tutkimuksen rajoitteena voidaan pitää sen vähäistä yleistettävyyttä ja siirrettävyyttä muihin tutkimuskohteisiin. Tutkimus koski yksittäisen yrityksen työlupahakuprosessin kehittämistä yksittäiselle kohderyhmälle, perhe- ja kasvuyritysasiakkaille. Jotta tutkimusaiheesta olisi mahdollista saada yleistettävämpää tietoa, voisi jatkotutkimusta toteuttaa muiden yritysten työlupahakuprosessien kehittämisestä tai eri asiakasryhmille kohdennettujen vastaavien prosessien kehittämisestä, jolloin aihepiiriä koskeva tietomäärä laajenisi. Jatkotutkimuksen yhteydessä voisi hyödyntää tutkimuksesta saatua tietoa, mikä tukisi tiedon siirrettävyyttä ja vertailtavuutta toisen tutkimuksen kanssa.

Ulkomaankomennuksiin liittyvän työlupahakuprosessin tutkimusalue on moniulotteinen, joten yhdessä tutkimuksessa ei ole mahdollista tarkastella yksityiskohtaisella tasolla kaikkia siihen liittyviä osa-alueita. Mahdollista olisi kuitenkin laajentaa tutkimusta siltä osin, että tarkasteltaisiin työlupahakuprosessin yhteydessä myös viranomaisten lupien myöntöprosessia, jolloin voitaisiin tutkia lupaprosessia kokonaisuutena. Mahdollinen jatkotutkimusaihe voisi lisäksi olla asiakasorganisaatioiden sekä ulkomaan kohteeseen lähetettävien työntekijöiden mielipiteiden selvittäminen työlupahakuprosessin toimivuudesta ja kehittämistarpeista.

LÄHTEET

Aer, J. 2016. Ulkomaalaisoikeuden perusteet. Lakimiesliiton Kustannus. Viitattu 1.3.2021. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/HAGBBXXTBBAED#/hakupiilossa:ty\(f6\)lupa/kohta:Ul-komaalaisoikeuden\(\(20\)perusteet\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/HAGBBXXTBBAED#/hakupiilossa:ty(f6)lupa/kohta:Ul-komaalaisoikeuden((20)perusteet((20)))

Alapuranen, L., Lehtonen, L., Koskinen, S. & Wiberg, M. 2020. Henkilötietojen käsittely työelämässä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Andersen, B. 2007. Business Process Improvement Toolbox. 2. painos. Milwaukee: ASQ Quality Press. Viitattu 16.3.2021. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/reader.action?docID=3002674>

Bergbom, B., Leppänen, A., Antti-Poika, T., Härmä, M & Mukala, K. 2015. Työmatkalla maailmalla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Britton, C. 2016. Designing the Requirements. Building Applications that the Users Wants and Needs. New York: Addison-Wesley.

Eskola, J. 2018. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 209-231.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2016/679 luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin 95/46/EY kumoamisesta (yleinen tietosuojasetus). EUR-Lex. Document 32016R0679. Euroopan unionin virallinen lehti, L 119/1. 4.5.2016. Viitattu 23.2.2021. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=CELEX%3A32016R0679>

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi (2014/67/EU) palvelujen tarjoamisen yhteydessä tapahtuvasta työntekijöiden lähettämisestä työhön toiseen jäsenvaltioon annetun direktiivin 96/71/EY täytäntöönpanosta sekä hallinnollisesta yhteistyöstä sisämarkkinoiden tietojenvaihtojärjestelmässä annetun asetuksen (EU) N:o 1024/2012 (IMI-asetus) muuttamisesta. EUR-Lex. Document 32014L0067. Euroopan unionin virallinen lehti, L 159/11. 28.5.2014. Viitattu 14.3.2021. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/?uri=celex:32014L0067>.

Euroopan unioni. Your Europe. Työluvat. 4.1.2021. Viitattu 28.2.2021. https://europa.eu/youreurope/citizens/work/work-abroad/work-permits/index_fi.htm

European Commission. Working in another EU country. Viitattu 12.3.2021. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=25>

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.

Finto. Suomalainen asiasanasto- ja ontologiapalvelu. YSA Yleinen suomalainen sanasto. Päivitetty 25.3.2016. Viitattu 5.3.2021. <https://finto.fi/ysa/fi/page/Y144350>

Halonen, K. 2013. Pari askelta jäljessä tuurilla mennään. Tutkimus suomalaisten organisaatioiden ja työterveyshuollon toteuttamasta henkilöstöriskienhallinnasta strategisen johtamisen välineenä. Aalto-yliopisto. Perustieteiden korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos. Työpsykologia ja johtaminen. Aalto University publication series Doctoral Dissertations 191/2013. Helsinki: Unigrafia. Viitattu 26.2.2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-5447-6>

Hast, O. 2019. Työntekijän oleskelulupakäsittelyn prosessin kehittäminen. Opinnäytetyö. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Oulun ammattikorkeakoulu. Teknologialiiketoiminta. Oulu. Viitattu 1.3.2021. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/167141/Hast_Olga.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Hietala, H., Hurmalainen, M. & Kaivanto, K. 2017. Työsopimus ja ehdot erityistilanteissa. Lakimiesliiton kustannus. Viitattu 11.3.2021. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/CADBHXDTEB#kohta:4\(\(a0\)\(\(a0\)\(\(7c\)\(\(20\)TY\(\(d6\)SOPIMUKSEN\(\(20\)TEKEMINEN\(\(20\)JA\(\(20\)ERITYISEHDOT\(\(20\):4.10\(\(20\)Ammatin\(\(20\)luonne\(\(20\)piste:b5019](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/CADBHXDTEB#kohta:4((a0)((a0)((7c)((20)TY((d6)SOPIMUKSEN((20)TEKEMINEN((20)JA((20)ERITYISEHDOT((20):4.10((20)Ammatin((20)luonne((20)piste:b5019)

Hietikko, E. 2008. Tuotekehitystoiminta. Savonia-ammattikorkeakoulun kuntayhtymä. Savonia ammattikorkeakoulun julkaisusarja B 2/2008. Kuopio.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. 21. painos. Helsinki: Kirjayhtymä.

Honkinen, T., Innanen, A., Lindgren, J., Pello, J., Rantanen, J., Siltala, K. & Tuomala, S. 2016. Start-up juridiikan käsikirja. Lakimiesliiton kustannus. Viitattu 16.2.2021. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BACBJXCTEB#kohta:9\(\(20\)STARTUP-YRITYKSEN\(\(20\)KANSAINV\(\(c4\)LISTYMINEN\(\(20\):9.5\(\(20\)TY\(\(d6\)NTEKIJ\(\(c4\)N\(\(20\)L\(\(c4\)HETT\(\(c4\)MINEN\(\(20\)UL](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BACBJXCTEB#kohta:9((20)STARTUP-YRITYKSEN((20)KANSAINV((c4)LISTYMINEN((20):9.5((20)TY((d6)NTEKIJ((c4)N((20)L((c4)HETT((c4)MINEN((20)UL)

Ilmarinen, V. Koskela, K. 2015. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Alma Talent. Viitattu: 1.6.2021. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/IACBGXCTEB#kohta:9\(\(20\)DIGITALISATIION\(\(20\)PERUSEDELLYTYKSET\(\(20\):9.6\(\(20\)KASVATA\(\(20\)DIGIOSAAMISTA\(\(20\)/piste:b2541](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/IACBGXCTEB#kohta:9((20)DIGITALISATIION((20)PERUSEDELLYTYKSET((20):9.6((20)KASVATA((20)DIGIOSAAMISTA((20)/piste:b2541)

Jokinen, A. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat. Teoksessa J. Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampereen yliopisto. Viitattu 7.3.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-nakokulmat/#Faktanakokulma>.

Järvikangas, J.-T. 2019. Ekspatriaattien paluusoikeutuminen Suomeen ja kotiorganisaatioon ulkomaankomennuksen jälkeen - sopeutumisen vaikeudet. Jyväskylän yliopisto, kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 1.3.2021. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/64103/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201905222705.pdf>

Kananen, J. 2008. Kvali - Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu 93. Jyväskylä.

Kansaneläkelaitos. Muutoksia lähetetyn työntekijän sosiaaliturvaan ja työnantajan velvoitteisiin 1.4.2019. Julkaisuaika 11.2.2019. Viitattu 7.3.2021. https://www.kela.fi/ajankohtaista-tyonantajat/-/asset_publisher/Y8xAytXxE3Kt/content/muutoksia-lahetetyn-tyontekijan-sosiaaliturvaan-ja-tyonantajan-velvoitteisiin-1-4-2019

Kohdeyritys a. Organisaation x sisäinen dokumentti. 2021

Kohdeyritys b. Organisaation x sisäinen dokumentti. 2021

Kohdeyritys c. Organisaation x sisäinen dokumentti. 2021

Koivisto, M. 2019. Palvelumuotoilu kehittämisen lähestymistapana. Teoksessa Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent. Viitattu 1.6.2021. 54-63. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/JAHBFXDTEB#kohta:Osa\(\(20\)II\(\(\(20\)Palvelumuotoilun\(\(20\)hy\(\(f6\)dynt\(\(e4\)minen\(:LUKU\(\(20\)3\(\(20\)Palvelumuotoilun\(\(20\)mahdollisuudet\(\(20\)kehitt\(\(e4\)misess\(\(e4\)\(:Palvelumuotoilun\(\(20\)hy\(\(f6\)dynt\(\(e4\)minen\(\(20\)yrityksen\(\(20\)eri\(\(20\)tasoilla/piste:t1C](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/JAHBFXDTEB#kohta:Osa((20)II(((20)Palvelumuotoilun((20)hy((f6)dynt((e4)minen(:LUKU((20)3((20)Palvelumuotoilun((20)mahdollisuudet((20)kehitt((e4)misess((e4)(:Palvelumuotoilun((20)hy((f6)dynt((e4)minen((20)yrityksen((20)eri((20)tasoilla/piste:t1C)

Korpisaari, P., Pitkänen, O. & Warma-Lehtinen, E. 2018. Uusi tietosuojalainsäädäntö. Lakimiesliiton Kustannus. Viitattu 11.3.2021. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAXBXBATH-BBED#kohta:Johdanto\(:Osapuolet](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAXBXBATH-BBED#kohta:Johdanto(:Osapuolet)

Kotkas, T. 2019. Rajat ylittävä sosiaalioikeus. Lakimiesliiton Kustannus. Viitattu 6.3.2021. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/DADBGXDTEB#kohta:II\(\(20\)Rajat\(\(20\)ylitt\(\(e4\)v\(\(e4\)n\(\(20\)sosiaalioikeuden\(\(20\)s\(\(e4\)\(\(e4\)ntelytasot\(\(20\)ja\(\(20\)niiden\(\(20\)keskeiset\(\(20\)s\(\(e4\)\(\(e4\)d\(\(f6\)kset\(\(20\)\(:2\(\(20\)Euroopan\(\(20\)unionin\(\(20\)rajat\(\(20\)ylitt\(\(e4\)v\(\(e4\)n\(\(20\)sosiaalioikeuden\(\(20\)keskeiset\(\(20\)s\(\(e4\)\(\(e4\)d\(\(f6\)kset\(\(20\)\(:2.2\(\(20\)Euroopan\(\(20\)unionin\(\(20\)rajat\(\(20\)ylitt\(\(e4\)v\(\(e4\)n\(\(20\)sosiaalioikeuden\(\(20\)keskeiset\(\(20\)s\(\(e4\)\(\(e4\)d\(\(f6\)kset\(\(20\)\(:2.2.1\(\(20\)Sosiaaliturva-asetus\(\(20\)\(:2.2.1.3\(\(20\)Sosiaaliturva-asetuksen\(\(20\)henkil\(\(f6\)llinen\(\(20\)soveltamisala\(\(20\)/piste:b1777](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/DADBGXDTEB#kohta:II((20)Rajat((20)ylitt((e4)v((e4)n((20)sosiaalioikeuden((20)s((e4)((e4)ntelytasot((20)ja((20)niiden((20)keskeiset((20)s((e4)((e4)d((f6)kset((20)(:2((20)Euroopan((20)unionin((20)rajat((20)ylitt((e4)v((e4)n((20)sosiaalioikeuden((20)keskeiset((20)s((e4)((e4)d((f6)kset((20)(:2.2((20)Euroopan((20)unionin((20)rajat((20)ylitt((e4)v((e4)n((20)sosiaalioikeuden((20)keskeiset((20)s((e4)((e4)d((f6)kset((20)(:2.2.1((20)Sosiaaliturva-asetus((20)(:2.2.1.3((20)Sosiaaliturva-asetuksen((20)henkil((f6)llinen((20)soveltamisala((20)/piste:b1777)

Krakau, T. & Haapalehto, S. 2020. Tietopyynnöt ja henkilötietojen luovuttaminen. Opas julkisuuslain mukaisten tietopyyntöjen ja tietosuoja-asetuksen mukaisten henkilötietojen tarkastuspyyntöjen käsittelyyn sekä muihin tietojen luovutuksiin. Lakimiesliiton Kustannus. Viitattu 5.3.2021. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/EAGBJXDTEB#kohta:TIETO-PYYNN\(\(d6\)T\(\(20\)JA\(\(20\)HENKIL\(\(d6\)TIETOJEN\(\(20\)LUOVUTTAMINEN\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/EAGBJXDTEB#kohta:TIETO-PYYNN((d6)T((20)JA((20)HENKIL((d6)TIETOJEN((20)LUOVUTTAMINEN((20)/piste:b0)

Kupi, E., Ilomäki, S.-K., Talja, H., Sillanpää, V. & Lönnqvist, A. 2008. Aineettoman pääoman riskienhallinta. Riskit ja riskienhallinnan käytännöt yrityksissä. Teoksessa A. Repo, (toim.). VTT Working papers 104. Espoo: VTT. Viitattu 6.3.2021. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/workingpapers/2008/W104.pdf>

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskyykyä tiedon avulla ilmiöstä tulkintaan. 2. painos. Espoo: Suomen Laatu keskus.

Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta 1.5.1999/621. Finlex. Viitattu 9.3.2021. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621#L6P24>

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media.

Liikesalaisuuslaki 10.8.2018/595. Finlex. Viitattu 1.2.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2018/20180595#P4>

Maahanmuuttovirasto a. Työnantajan velvollisuudet ulkomaista työvoimaa palkatessa. Viitattu 28.2.2021. <https://migri.fi/tyonantajan-velvollisuudet-ulkomaista-tyovoimaa-palkatessa>

Maahanmuuttovirasto b. Työnantajan Enter Finland. Viitattu 28.2.2021. <https://migri.fi/tyonantajan-enter-finland>

Malmgrén, M. & Myrsky, M. 2017. Kansainvälinen henkilö- ja yritysveroitus. 3. uudistettu painos. Lakimiesliiton kustannus. Viitattu 7.3.2021. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/CAEBDXC-TEB#/hakupiilossa:ty\(f6\)lupa/kohta:KANSAINV\(\(c4\)LINEN\(\(20\)HENKIL\(\(d6\)-\(\(20\)JA\(\(20\)YRITYSVEROTUS\(\(20](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/CAEBDXC-TEB#/hakupiilossa:ty(f6)lupa/kohta:KANSAINV((c4)LINEN((20)HENKIL((d6)-((20)JA((20)YRITYSVEROTUS((20)

Myllymäki, S. 2012. Golfia ja kulttuuria aidatussa paratiisissa — ekspatriaattien elämäntapaa etsimässä. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta, sosiologia. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 6.3.2021. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37442/gradu_myllymki.pdf?sequence=1&isAllowed=y

OECD. OECD Privacy Guidelines. Viitattu 4.4.2021. <https://www.oecd.org/sti/ieconomy/privacy-guidelines.htm>

Pitkänen, O., Tiilikka, P. & Warma, E. 2013. Henkilötietojen suoja. Alma Talent. Viitattu 2.3.2021. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/JAFBBXTBBAEC#kohta:HENKIL\(\(d6\)TIETO-JEN\(\(20\)SUOJA\(\(20\)/piste:b3](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/JAFBBXTBBAEC#kohta:HENKIL((d6)TIETO-JEN((20)SUOJA((20)/piste:b3)

Raitio, J. 2016. Euroopan unionin oikeus. Lakimiesliiton Kustannus. Viitattu 11.3.2021. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/CAXBBAUHG#kohta:6\(\(20\)Sis\(\(e4\)markkinoiden\(\(20\)muut\(\(20\)perusvapaudet\(\(20\):6.1\(\(20\)Henkil\(\(f6\)iden\(\(20\)vapaa\(\(20\)liikkuvuus\(\(20\):6.1.3\(\(20\)Ty\(\(f6\)ntekij\(\(f6\)iden\(\(20\)vapaa\(\(20\)liikkuvuus\(\(20\):6.1.3.1\(\(20\)Keskeiset\(\(20\)s\(\(e4\)\(\(e4\)nn\(\(f6\)kset\(\(20\)ja\(\(20\)m\(\(e4\)\(\(e4\)ritelm\(\(e4\)t\(\(20\)/piste:b18449](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/CAXBBAUHG#kohta:6((20)Sis((e4)markkinoiden((20)muut((20)perusvapaudet((20):6.1((20)Henkil((f6)iden((20)vapaa((20)liikkuvuus((20):6.1.3((20)Ty((f6)ntekij((f6)iden((20)vapaa((20)liikkuvuus((20):6.1.3.1((20)Keskeiset((20)s((e4)((e4)nn((f6)kset((20)ja((20)m((e4)((e4)ritelm((e4)t((20)/piste:b18449)

Recommendation CM/Rec(2015)5 of the Committee of Ministers to member States on the processing of personal data in the context of employment. 2015. Council of Europe. Viitattu 17.3.2021. Result details (coe.int)

Rekola, M. 2017. Ekspatriaatin perheen kouluttaminen ja tukeminen HR-ammattilaisten näkökulmasta. Jyväskylän yliopisto, kauppakorkeakoulu, johtaminen. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 3.3.2021. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/53728/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201705022130.pdf>

Rissanen, T. 2016. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Pohjantähti Polestar.

Rousku, K. 2017. Tiedonhallinnan elinkaari. Teoksessa: P. Järvinen & K. Rousku. Työpaikan tietoturvaopas tunnista uhat, hallitse riskit. Helsinki: Alma Talent, 47-53.

Rousku, K. 2017. Vaatimustenmukaisuus ohjaa tietoturvaluutta. Teoksessa: P- Järvinen & K. Rousku. Työpaikan tietoturvaopas tunnista uhat, hallitse riskit. Helsinki: Alma Talent, 31-32.

Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Helsinki: Talentum Media.

Saarinen, M. 2018. Ulkomaankomennus. Työ-, sosiaali- ja vero-oikeudelliset näkökohdat. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 3.2.2021. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/GAEBXCXDT#kohta:l\(\(20\)Ulkomaanty\(\(f6\)h\(\(f6\)n\(\(20\)liittyv\(\(e4\)t\(\(20\)ty\(\(f6\)oikeudelliset\(\(20\)n\(\(e4\)k\(\(f6\)kohdat\(\(20\):4\(\(20\)Ulkomaankomennuksen\(\(20\)m\(\(e4\)\(\(e4\)ritely\(\(20\)ja\(\(20\)keskeiset\(\(20\)ongelmat/piste:t9x](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/GAEBXCXDT#kohta:l((20)Ulkomaanty((f6)h((f6)n((20)liittyv((e4)t((20)ty((f6)oikeudelliset((20)n((e4)k((f6)kohdat((20):4((20)Ulkomaankomennuksen((20)m((e4)((e4)ritely((20)ja((20)keskeiset((20)ongelmat/piste:t9x)

Sinkkonen, R. 2009. Onnistu ulkomaankomennuksissa. Helsinki: WSOYpro.

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731. Finlex. Viitattu 7.3.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>

Takki, P. & Halonen, S. 2017. IT-sopimukset - käytännön käsikirja. Helsinki: Lakimiesliiton Kustannus. Viitattu 7.3.2021. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/GABBXXBTABCED#kohta:IT-SOPIMUKSET\(\(20\)K\(\(c4\)YT\(\(c4\)NN\(\(d6\)N\(\(20\)K\(\(c4\)SIKIRJA\(\(20\)/piste:b4](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/GABBXXBTABCED#kohta:IT-SOPIMUKSET((20)K((c4)YT((c4)NN((d6)N((20)K((c4)SIKIRJA((20)/piste:b4)

Tietosuojavaltuutetun toimisto. Tietosuojat. Viitattu 6.3.2021. <https://tietosuojat.fi/tietosuojat>

Töissä täällä -verkosto. Työn tekemiseen tarvittavat luvat. Viitattu 17.2.2021. <https://www.toissaalla.fi/tyoluvat>

Ulkomaalaislaki 30.4.2004/301. Finlex. Viitattu 5.3.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040301>

Ulkomaankomennus. VirtuaaliLakimies. Fondia. Viitattu 27.2.2021. <https://virtuallawyer.fondia.com/fi/articles/ulkomaankomennus>

Ulkoministeriö ja Suomen ulkomaanedustustot. Suomi ulkomailla. Brexit - usein kysytyt kysymykset. Viitattu: 20.2.2021. <https://finlandabroad.fi/web/gbr/usein-kysytyt-kysymykset#Opiskelu>

Vauri, T. 2012. Ekspatriaatin valmennus ja kulttuuriin sopeutuminen osana onnistunutta ulkomaankomennusta. Turun kauppakorkeakoulu. Liiketaloustiede, johtaminen ja organisointi. Uusi-kaupunki. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 8.3.2021. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/114129/413037.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Verohallinto. 2019. Verohallinnon ohje 18.4.2019. Ulkomailla työskentelyn verotus. Viitattu 7.3.2021. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/49111/ulkomailla-ty%C3%B6skentelyn-verotus3/>

Vilka, H. 2018. Havainnot ja havainnointimenetelmät tutkimuksessa. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittavalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus, 156-171.

Vilka, H., Saarela, M. & Eskola, J. 2018. Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittavalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus, 190-201.

Voutilainen, T. 2020. Digitaalisten palvelujen sääntely. Lakimiesliiton Kustannus. Viitattu 15.2.2021. [https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/EACBGXDTEB#kohta:II\(\(20\)\)\(7c\)\(\(20\)Digitaalisten\(\(20\)palvelujen\(\(20\)sis\(\(e4\)\)n\(\(f6\)\)n\(\(20\)perusvaatimukset:\(4\(\(20\)Sis\(\(e4\)\)\(e4\)nraken-nettu\(\(20\)ja\(\(20\)oletusarvoinen\(\(20\)tietosuoja\(\(20\)digitaalisissa\(\(20\)palveluissa:\(4.1\(\(20\)Henkil\(\(f6\)tieto/piste:t1N1](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/EACBGXDTEB#kohta:II((20))(7c)((20)Digitaalisten((20)palvelujen((20)sis((e4))n((f6))n((20)perusvaatimukset:(4((20)Sis((e4))(e4)nraken-nettu((20)ja((20)oletusarvoinen((20)tietosuoja((20)digitaalisissa((20)palveluissa:(4.1((20)Henkil((f6)tieto/piste:t1N1)

Teemahaastattelurunko

TAUSTATIEDOT

Nimi

Ammattinimike

Toimenkuva (ulkomaankomennuksiin ja työlupahakuprosessiin liittyen)

Rooli työlupahakuprosessissa

Mikä on näkemyksesi nykyisestä työlupahakuprosessin toimivuudesta?

- Käytössä oleva tietojärjestelmä
- Hidastavat tai tarpeettomat vaiheet tai tekijät
- Prosessin toimivuus

Asiakasyhdyspinta

- Asiakkaille ilmoittaminen prosessin työvaiheissa
- Tietojärjestelmän käyttö
- Dokumenttien saanti asiakkailta

Kehittämistarve kohdeyrityksen näkökulmasta

- Kehittämistarpeet
- Tehostamistarpeet prosessissa
- Nykyisen tietojärjestelmän kehittämistarve
- Omasta tai verkostoyrityksistä saatu palaute

Tietoturvan ja tietosuojan vaatimukset

- Tietoturvan huomioiminen henkilötietojen käsittelyssä
- Työlupahakuprosessin tietoturva ja tietosuoja tietosuojavaatimuksiin vastaaminen
- Haasteita ja kehittämistarpeita tietoturvassa ja tietosuojassa