

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusala Lappeenranta  
Liiketalous  
Markkinointi

Katriina Lilloiva

## **Ekspatriaatista repatriaatiksi – mitä jäi käteen?**

Opinnäytetyö 2014

## **Tiivistelmä**

Katriina Lilloiva

Ekspatriaatista repatriaatiksi – mitä jäi käteen, 42 sivua, 1 liite

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusala Lappeenranta

Liiketalous

Markkinointi

Opinnäytetyö 2014

Ohjaajat: Lehtori Samuli Nikkanen, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tässä opinnäytteessä selvitettiin ekspatriaattien kokemuksia ulkomaantyöstä, ja mikä heitä motivoi lähtemään ulkomaantyökomennukselle. Tutkimuksessa selvitettiin, miten henkilöt kokivat paluun takaisin kotimaahan ja kuinka heidät otettiin vastaan organisaatioon sekä kuinka heidän omat odotuksensa ja todellisuus komennuksella sekä komennuksen jälkeen kohtasivat.

Tutkimusta varten haastateltiin kolmea asiantuntijaa, jotka olivat ulkomaille lähetettyinä työntekijöinä usean vuoden ajan. Jokainen heistä toimi kohdemaassa johtotehtävissä. Haastattelua varten laadittiin ohjaava lomake, joka toimi keskustelun runkona. Kyseessä oli kvalitatiivinen tutkimus, jonka haastattelut tehtiin tammi-helmikuussa 2013.

Tutkimuksessa selvisi, että paluu ei useinkaan ole suunnitelmallinen. Monesti palaaja ei tiedä, mikä häntä kotimaan organisaatiossa odottaa. Vastaanottava organisaatio ei tarjoa palaajalle tarpeeksi haastavia tehtäviä ja tämä väistämättä johtaa siihen, että suuri osa palaajista turhautuu ja hakeutuu muualle töihin. Jos paluu organisoitaisiin ja suunniteltaisiin etukäteen yhdessä henkilön kanssa ja jos hänellä olisi vielä mahdollisuus vaikuttaa tulevaan tehtävänkuvaan, henkilöllä ei todennäköisesti olisi tarvetta etsiä töitä muualta. Tutkimuksen mukaan yritys heittää hukkaan ainutlaatuisen mahdollisuuden hyötyä kansainvälisestä kokemuksesta, jonka repatriaatti toisi työyhteisöön.

Asiasanat: ekspatriaatti, repatriaatti, urasuunnittelu, ulkomaantyökomennusprosessi

## **Abstract**

Katriina Lilloiva

The Journey from Expatriate to Repatriate – What Did You Achieve? 42 pages, 1 appendix

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration, Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialisation in Marketing

Bachelor's Thesis 2014

Instructor: Mr. Samuli Nikkanen, Senior Lecturer

The objective of this thesis was to find out factors that motivate people to look for international careers. Particularly, this study focuses on private sector companies in Finland and how these organizations are prepared to send expatriates to target areas, and, moreover, how these people are welcomed back to the same organization after they have completed their contract abroad.

For the study, † the author had a privilege to interview three experienced experts, who had worked on management level as expatriates for several years. The interviews were conducted during January and February 2013.

The result of the study shows that neither expatriation nor repatriation is planned very carefully in companies. It is very unfortunate and common that the persons returning to their original organizations do not know what they will face there. In these cases and according to the other studies referred in this thesis, the receiving organization cannot offer challenging enough job opportunities for the repatriate, even if it is obvious that the person has developed his/her skills during the time as an expatriate. The inevitable consequence of this is that the repatriate will start looking elsewhere for tasks better suited for his/her level of capabilities.

The result of this study was that career development is one of the key motivators for expatriates. However, the benefits of international experience will be totally wasted in companies if they are not able to organize the return as well as adaptation back home more efficiently for their expatriates.

Keywords: expatriate, repatriate, career planning, process of expatriates

## Sisältö

1 Johdanto .....	5
1.1 Tausta ja tavoitteet .....	5
1.2 Työn rajaus.....	5
1.3 Tutkimusmenetelmä .....	6
2 Ulkomaantyö on prosessi.....	6
2.1 Kansainvälistyminen on väistämätöntä .....	7
2.2 Suomalaiset ovat aktiivisia lähtijöitä .....	8
2.3 Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen haasteet: hallitusti lähetetään ja suunnitelmallisesti vastaanotetaan.....	9
2.4 Lähettävän organisaation tehtävät .....	12
2.4.1 Henkilövalinnat .....	13
2.4.2 Yrityksen ulkomaantyöpolitiikka osana henkilöstösuunnittelua .....	18
2.5 Urasuunnittelu on ihmisten kehittämistä.....	19
2.5.1 Kehityskeskustelut.....	22
2.5.2 Yksilön valmiudet ulkomaan työkomennuksessa .....	22
2.5.3 Komennusaika .....	23
3 Ulkomaankomennuksen sietämätön ihanuus .....	25
3.1 Henkilökohtaiset motivaatiotekijät .....	25
3.2 Yrityksen motivaatiotekijät.....	26
3.4 Paluu kotimaahan ja home-organisaatioon .....	28
3.4.1 Yhteydenpito.....	31
3.4.2 Perhe .....	32
3.4.3 Mikä oli antoisinta ulkomaantyössä? .....	33
3.5 Miten onnistunut ulkomaantyökokemus rakennetaan? .....	34
4 Yhteenveto ja pohdinta .....	35
Kuviot.....	39
Taulukot .....	39
Lähteet.....	40

## Liitteet

    Liite 1 Kysymyslomake

# 1 Johdanto

Kansainvälisen työkokemuksen arvostaminen on Suomessa pohjalukemissa. Näin väittää Lapin yliopiston tutkimus, jossa tutkittiin suomalaisia ulkomaille töihin hakeutuneita nuoria. Vain murto-osa heistä oli kiinnostunut palaamaan takaisin kotimaahan ja yhtenä ratkaisevana syynä mainittiin, että suomalaiset työnantajat eivät arvosta ulkomailta hankittuja tutkintoja eivätkä liiemmin työkokemustakaan (Koikkalainen 2012). Henkilökohtainen kokemukseni ulkomaantyöstä tukee tätä väitettä.

## 1.1 Tausta ja tavoitteet

Ajatus tästä aiheesta opinnäytteeseen lähti omakohtaisesta kokemuksesta. Mietin, miksi sitten ulkomaankomennukselle lähdetään ja mitä hyötyä siitä on kotimaassa paluun jälkeen? Jos tätä kokemusta ei työnantajakaarti arvosta ja se ei edesauta erottautumista muusta työnhakijajoukosta, pitää siitä olla muunlainen hyöty sitten tulevaisuudessa kotiinpaluun jälkeen.

Tätä opinnäytettä kirjoittaessani olen töissä Djiboutissa Afrikan sarvessa, jossa olen henkilöstöosaston virkailijana ja Suomen ulkoministeriön lähettämänä erityisasiantuntijana määräaikaisella työsopimuksella helmikuuhun 2015 saakka. Työ on Euroopan Unionin siviilikriisinhallinta operaatiossa henkilöstö-osastolla. Minulla ei ole taustavirkaa Suomessa, joten palaan kotimaahan työttömäksi työnhakijaksi, kun tämä työsuhde aikanaan päättyy.

## 1.2 Työn rajaus

Ulkomaantyötä voi tehdä lukuisalla eri tavalla. Ulkomaille voi hakeutua itsenäisesti, jolloin työsuhde solmitaan paikallisesti tämän yrityksen kanssa ja kyseessä on muutto pois kotimaasta eli siirtolaisuus. Lukuisa joukko erityyppisiä organisaatioita lähettää asiantuntijoitaan toimimaan ulkomaille. Näissä tapauksissa on kyse tilapäisestä määräaikaisesta työskentelystä ulkomailta. Ekspatriaatin työkomennuksella on alku sekä selvästi määritelty loppumisajankohta.

Tässä opinnäytteessä keskitytään suomalaisten yritysten ulkomaille lähettämiin työntekijöihin ja heidän henkilökohtaisiin kokemuksiinsa omasta työkomennuk-

sesta. Haastattelututkimuksessa selvitettiin heidän odotuksiaan, ja kuinka he kokivat komennusajan ja paluun.

### **1.3 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka toteutetaan syvähaastatteluilla, joissa pyritään selvittämään ulkomaantyöstä kotiutuneiden henkilöiden omia kokemuksia ulkomaantyöstä, siihen kohdistuneita odotuksia ja tilannetta työpaikalla kotimaahan paluun jälkeen.

## **2 Ulkomaantyö on prosessi**

Yleisin määritelmä yhtiöiden teettämälle ulkomaantyölle on seuraava: ulkomaantyössä työnantaja lähettää työntekijän tekemään työtä määrätyksi ajaksi työnantajan lukuun korvausta vastaan.

Ulkomaan työkomennus voi olla lyhyt- tai pitkäaikainen ja se on aina määräaikainen. Alle kuusi kuukautta kestävä työ kotimaan rajojen ulkopuolella katsotaan lyhytaikaiseksi, lähinnä projektiluonteiseksi työkomennukseksi (project based). Pitkäaikaisia työkomennuksia ovat taas yhtäjaksoiset yli vuoden kestävät rupeamat (office based). Tämänäyttypiset pitkät työkomennukset voivat kestää 2 - 3 vuotta. (Viitala 2007, 299; Sinkkonen 2009, 13; Hellsten 2009, 17 - 18.)

Tässä luvussa esittelen yleisesti käytetyt käsitteet puhuttaessa ekspatriaateista ja repatriaateista.

Kansainväliseen työhön liittyy kolme osapuolta. Lähtijä (*ekspatriaatti*), joka on alansa asiantuntija, lähettävä organisaatio (*home*) sekä vastaanottava organisaatio (*host*). Henkilöitä, jotka tulevat ulkomailta työkomennukselle Suomeen, kutsutaan inpatriaateiksi. Ekspatriaatti voi olla työntekijä, ylempi tai alempi toimihenkilö tai johdon edustaja, jonka työsopimus ulkomaantyökomennuksesta alkaa ja loppuu tiettyinä päivinä (Sinkkonen 2009, 13).

Inpatriaatiksi kutsutaan henkilöä, joka tulevat ulkomailta Suomeen työkomennukselle ja repatriaatti on henkilö, joka palaa takaisin kotimaahan ulkomaantyökomennuksen päätyttyä. (Viitala 2007, 299).

Lähetettävää organisaatiota kutsutaan *home*-organisaatioksi. Tämä lähettää henkilön ulkomaantyöhön tytär- tai sisaryhtiöön tai yhteistyöyrittäjään ja vastaanottaa hänet ulkomaankomennustyösopimuksen päätyttyä takaisin samaan organisaatioon. Yhtiöt voivat rekrytoida ulkomaantyökomennukselle henkilöitä kotimaasta, komennusmaasta tai jostakin kolmannesta maasta. Vastaanottava organisaatio on *host*-organisaatio, jonka vastuulla komennusaika on. (Sinkkonen 2009, 14.)

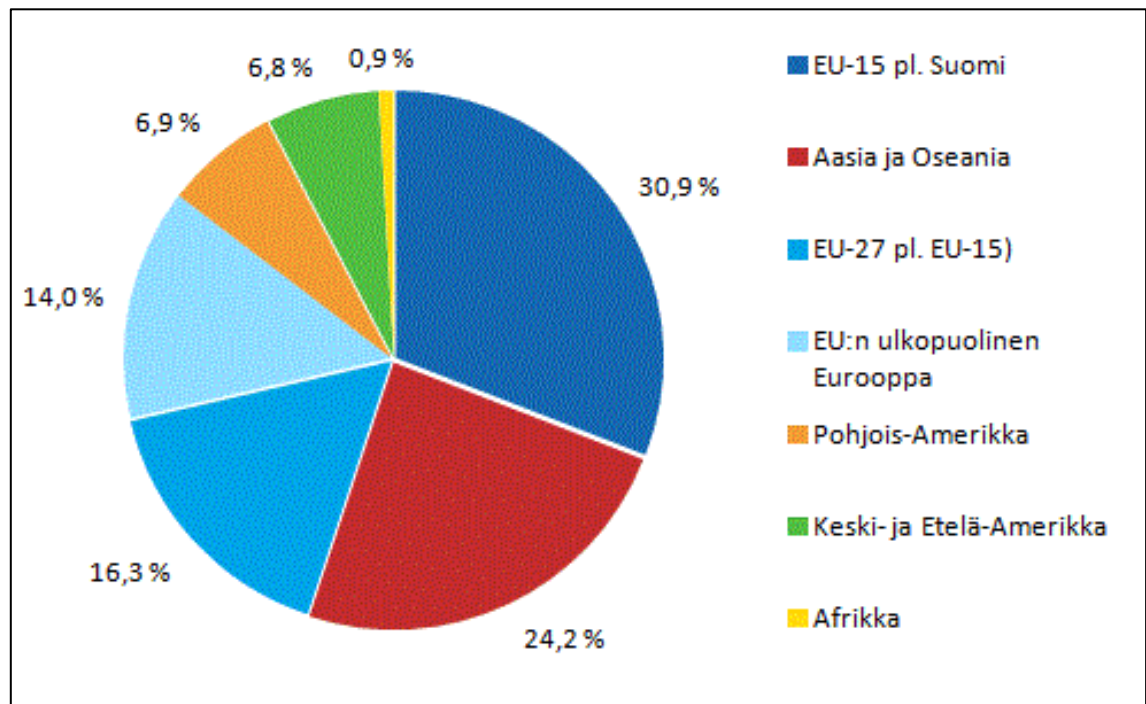
## **2.1 Kansainvälistyminen on väistämätöntä**

Suuret yritykset toimivat kaikkialla maailmassa. Myös pienet suomalaiset yritykset toimivat kansainvälisillä markkinoilla, kuten esimerkiksi Juuassa sijaitseva Tulikivi Oy, joka on maailman suurin lämpöä varaavien tulisijojen valmistaja. Kansainvälisyys ei riipu yrityksen koosta, vaan pienikin yritys voi ostaa ja myydä tuotteitaan ulkomaille tai rekrytoida henkilöstöä ulkomailta. Menestys yhteistyökumppanin alihankkijana tulevaisuudessa tulee usein vain sen myötä, että yritys on läsnä siellä, missä päämieskin on. Kansainvälistä menestymistä haetaan siirtämällä yrityksen osaamista maasta toiseen. Esimerkkinä tämänsuuntaisesta kehityksestä on teknologiateollisuuden siirtyminen viime vuosikymmeninä Kiinaan. (Viitala 2007, 287 - 288, 296.)

Kuten yksi haastateltavista totesi, on yritysten suunnattava kansainvälisille markkinoille, koska se on nykyisessä taloudellisessa tilanteessa ”pakon sanelema juttu”. Kansainvälistyminen ei hänen mukaansa liity yrityksen kokoon, vaan yrityksen kannattavuuteen.

Yritysten kansainvälistymiskehityksen vaiheita ovat tyypillisesti vientitoiminnan aloittaminen, oman myyntikonttorin perustaminen ulkomaille ja viimeisenä vaiheena on oman tuotantoyksikön perustaminen. Vasta tässä vaiheessa yrityksen henkilöstöasiat monimutkaistuvat, koska nyt sen on päätettävä, kuinka se aikoo hoitaa kansainvälisen henkilöstöhallinnon lisääntyvän ekspatriaattien määrän vuoksi. Vastuu perustettavan yksikön henkilöstöpolitiikan luomisesta ja toimintamallien kehittämisestä on kotimaassa toimivien henkilöstöammattilaisten vastuulla. (Viitala 2007, 292.) Vastaavasti taas lähetettävien työntekijöiden tarve pienenee silloin, kun yritys päättää perustaa tytäryhtiön myyntikonttorin sijaan.

Suomalaiset yritykset ovat kansainvälisiä. Tilastokeskuksen mukaan lähes 5 000 suomalaista yritystä toimi ulkomailla vuonna 2012, yhteensä 118 maassa. Yritykset työllistivät ulkomailla runsaat 570 000 henkilöä. Kuviossa 1 kuvataan maaryhmittäin suomalaisten yritysten tytäryhtiöt maailmalla.



Kuvio 1 Suomalaisten yritysten tytäryhtiöt maailmalla maaryhmittäin 2012

Suurin osa suomalaisten yritysten tytäryhtiöistä toimii EU:n alueella tai sen ulkopuolisessa Euroopassa ja Aasiassa ja Oseaniassa. Vähiten Pohjois-Amerikassa, Keski- ja Etelä-Amerikassa ja Afrikassa. Tytäryritysten jakautuminen kuvion osoittamalla tavalla liittyy ehkä maantieteellisiin etäisyyksiin, liiketoiminnan ja kulttuurien saman kaltaisuuteen, ja Aasian ja Oseanian alueiden suosio muiden kulujen kilpailukykyyn.

## 2.2 Suomalaiset ovat aktiivisia lähtijöitä

Kuten yhdessä haastattelussa tuli ilmi, oli yhtiön henkilöstöjohtajien johtoryhmä tutkinut, mitkä kansallisuudet ovat aktiivisimpia lähtijöitä. Kun verrattiin suomalaisia, ruotsalaisia, saksalaisia ja yhdysvaltalaisia yhtiön ekspatriaatteja, oli hänen mukaansa suomalaisten aktiivisuus lähteä ja suorittaa komennus loppuun saakka omaa luokkaansa. Useimmiten yhdysvaltalaiset olivat innokkaita lähtijöitä, mutta keskeyttivät komennuksen aina. Keskeyttäjiin kuuluivat myös useimmat saksalaiset lähtijät, kun taas ruotsalaiset eivät olleet ollenkaan aktiivisia



lähtijöinä, vaan harkitsivat lähtöä pidempään ja lähtivät harvemmin. Eräs kollegani kommentoi seuraavasti: ”Minne päin maailmaa tahansa menen töihin, on siellä vähintään yksi suomalainen.” Mielestäni tämä kommentti viestii myös haastattelussa ilmi tullutta suomalaisten rohkeudesta lähteä, liikkumishalukkuutta ja sisukkuutta tehdä työ loppuun asti. Yksi haastateltava kommentoi, että lähes kaikkialla Aasiassa tapaa suomalaisia. He ovat usein teknisen alan asiantuntijoita, joiden ammattitaitoa arvostetaan laajalti. Suomalaisilla on ahkeran ja luotettavan työntekijän maine maailmalla.

Myös haastateltavan kokemuksen mukaan suomalaiset ovat rohkeita lähtijöitä ja liikkuvaa kansaa siinä, missä moni muu kansakunta on paikalleen jämähtänyt. Hän perusteli tätä väittämää sillä, että täällä on totuttu lähtemään työn perään. Töitä on aina täytynyt etsimällä etsiä ja mennä työn perässä.

### **2.3 Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen haasteet: hallitusti lähetetään ja suunnitelmallisesti vastaanotetaan**

Ulkomaantyökomennusprosessin hallinnointi yrityksessä vaatii paljon. Kuviossa 2 on esitetty prosessin vaiheet yrityksessä. Jokaisessa vaiheessa on jokaiselle kolmelle ulkomaantyökomennukseen osallistuvalla osapuolella omat tehtävänsä.



Kuvio 2 Ulkomaankomennusprosessi (Mukaillen Sinkkonen 2009, 15)

Monikansallisilla yrityksillä voi olla sekä ekspatriaatteja että inpatriaatteja satoja, ellei tuhansia henkilöitä. Viitala (2007, 292) muistuttaa, että yrityksen on organisoitava heille koulutus- ja perehdyttämisyjärjestelmät, hoidettava muuttajien ja heidän perheidensä asiat unohtamatta yhtenäisen palkitsemispolitiikan tärkeyttä. Viitalan (2007, 292) mukaan ajan kuluessa kokemus lisää ammattitaitoa yrityksissä ekspatriaattien lähettämiseen liittyvien prosessien kehittyttyä, ja globaalisti toimiviin yrityksiin muodostuu omat yksikkönsä, jotka hoitavat asiat rutiinilla ja ammattitaitoisesti.

Koko prosessi käynnistyy yrityksen tarpeesta lähettää henkilö ulkomaantyökomennukselle ja päättyy henkilön paluuseen home-organisaatioon, lokalisointiin eli siirtymiseen paikalliseksi työntekijäksi yritykseen, työnantajan vaihtoon tai uuteen työkomennukseen.

Tässä prosessissa on omat vastualueensa niin *home*- kuin *host*-organisaatiolakin. *Home*-organisaation henkilöstöhallinnon haasteellisena tehtävänä on

valmentaa lähtijä niin, että hänen sopeutumisensa uuteen ympäristöön sujuisi mutkitta.

International HR Management Oy (IHRM Oy) toteutti kattavan selvityksen karottaen kansainvälisten työsuhteiden käytäntöjä Suomessa vuonna 2006. Se suunnattiin kansainvälisille suomalaisille yrityksille ja Suomessa toimiville ulkomaisille yrityksille. Vastaajat olivat pääosin yrityksen henkilöstöjohtajia, päälliköitä tai ulkomaantyöasioista vastaavia. Kyselyyn vastasi 51 yritystä. Tutkituilla yrityksillä oli komennuslaisia yli kymmenessä maassa. (International HR Management Oy.)

Tutkimuksen mukaan ulkomaantyöprosessi löytyi kirjallisena vain 60 %:ssa tutkimukseen vastanneista yrityksistä. Etukäteisvalmentaminen ei ollut vastaajayrityksissä kovin yleistä. Vain puolet haastatelluista kertoi yrityksen valmentavan komennuslaiset etukäteen ja vain kolmannes valmensi myös puoliset. (International HR management Oy.)

Omassa tutkimuksessani tuli esiin tämä sama ilmiö. Haastateltujen henkilöiden edustamissa yrityksissä lähtö- sekä paluuvaimennuksen käytännöt olivat erilaisia sen mukaan, oliko kyseessä yksityisen sektorin yritys vai julkishallinnon ulkomaantyöntekijä. Lähtövalmennus oli mitäänsanomaton lyhyt esittely kohde- maasta ja sen kulttuurista tai sitä ei ollut ollenkaan tai sitten järjestettiin perusteellinen kaiken kattava valmennus. Paluuvaimennusta koskevat käytännöt ovat yhtä sekavat.

### **Ulkomaantyö EU:n siviilikriisinhallinta operaatioissa**

Siviilikriisinhallintaoperaatiot määritellään Sisäasiainministeriön internet sivuilla seuraavasti:

*Siviilikriisinhallintaoperaatiot toimivat kriisialueilla ja sellaisilla alueilla, joilla yhteiskunnan keskeisimmät toiminnot kaipaavat ulkopuolista vahvistusta. Siviilikriisinhallinnan keskeisiä toiminta-aloja ovat poliisitoiminnan, oikeuslaitoksen, rajavartioidin, tullilaitoksen, vankeinhoitolaitoksen sekä muun hallinnon kehittäminen.*

Operaatioiden tehtävät voivat koskea myös rauhan- tai tulitaukosopimusten valvontaa sekä vähemmistökySYMysten ja demokratian edistämistä. Yhä useam-

min kyse on myös kohdemaan turvallisuussektorin (armeija, poliisi, rajavartiolaitos, tulli, jne.) laajemmasta uudistamisesta.

Euroopan Unionin siviilikriisinhallinnan tehtävissä toimii vajaat 100 suomalaista asiantuntijaa. Tiedot ovat huhtikuulta 2014. Suomi lähettää asiantuntijoita EU:n operaatioiden lisäksi Euroopan turvallisuus- ja yhteistyöjärjestön (Etyj) kenttäoperaatioihin, Naton operaatioihin sekä organisaatioiden sihteeristöihin (Sisäasiainministeriö).

Euroopan Unionin siviilikriisinhallinnan tehtävissä lähtövalmennus kuuluu työntekijöitä lähettävän jäsenvaltion tehtäviin. Ja kuten aina, käytännöt ja valmennuksen kattavuus vaihtelee jäsenvaltioittain. Suoraan operaation kanssa työsuopimussuhteessa olevat henkilöt jäävät lähtövalmennuksen ulkopuolelle. Oma lähtöni Kabuliin tapahtui ilman valmennusta kotimaassa, mutta se järjestettiin perillä. Operaation alkukoulutus oli hyvin kattava ja mielestäni riittävä. Siihen osallistuivat kaikki toimialueelle saapuneet riippumatta työsuhteen laadusta. Paluuvalmennus ei kuulu operaation tarjoamiin palveluihin, vaan on lähettävien jäsenvaltioiden tehtävä, kuten lähtövalmennuskin. Koska minulla oli suora työsuopimussuhde operaatioon, en osallistunut paluuvalmennukseen.

#### **2.4 Lähettävän organisaation tehtävät**

Yrityksen tulisi hallitusti lähettää henkilöt komennukselle. Haastateltavien henkilöiden kokemusten mukaan joissain organisaatioissa näin tapahtuukin. Toisaalta taas yksi henkilö mainitsi, että hän sai miettiä omaa lähtöään viikonlopun yli. Sinänsä se ei häntä haitannut, koska kyseessä oli haastava työ erittäin mielenkiintoisessa maassa. Hän päätti yhdessä vaimonsa kanssa ottaa tarjotun haasteen vastaan. Eräs haastateltava sanoi, että hänen kohdallaan projektia oli suunniteltu jo pitkään ja kyseessä oli rahallisesti merkittävä investointi yritykselle. Myös hän piti tarjottua haastetta niin mielenkiintoisena, että päätti ilman muuta olla projektissa mukana, kun mahdollisuus tarjoutui. Valtion hallinnossa on taas selvä urapolku, joka on ennalta määritelty esimerkiksi diplomaateille. Kun henkilö hakeutuu diplomaattikoulutukseen, hän tietää jo urakehityksen mahdollisuudet siinä vaiheessa. Käytäntöjä on erilaisia ja varmasti niin monia, kuin lähettäviä suuria ja pieniä organisaatioita on olemassa.

Haastateltavien kokemusten mukaan yritys ei välttämättä takaa samantasoista työtä kun komennuslainen palaa takaisin, vaan heille luvataan, että heillä on työ. Tarkemmin ei määritellä välttämättä minkälainen tehtävä on kyseessä. Ulkomaantyökomennukselle lähtö on siis riski myös tässä mielessä.



Kuvio 3 Yrityksen tehtävät ulkomaantyökomennuksen aikana (mukaillen Kauhanen 2006, 165)

Yrityksen henkilöstöosaston työ on suunnitella henkilövalinnat, hoitaa yhteydenpito ulkomaillaolon aikana sekä suunnitella ekspatriaatin kotimaahan paluu. (Kuvio 3).

#### **2.4.1 Henkilövalinnat**

Kansainväliseen yritykseen voidaan palkata henkilöstöä erilaisilta työmarkkinoilta, kuten aikaisemmin mainittiin. Työntekijät voivat olla kohdemaan kansalaisia, yrityksen kotimaan kansalaisia tai jonkin kolmannen maan kansalaisia. Jokaisessa tapauksessa on rekrytointia mietittävä tarkoin, arvioitava työn sisältö ja vaatimukset ja periaatteet, joilla rekrytointi suoritetaan. Tuotannollisiin tehtäviin henkilöstöä palkataan usein paikallisilta työmarkkinoilta ja johto- ja asiantuntija-tehtäviin joko yrityksen sisältä tai ulkopuolelta alueellisilta tai globaaleilta työ-

markkinoilta. Kun yritys on aloittamassa toimintaansa kohdemaassa, usein lähetetään emoyrityksen työntekijöitä kohdemaan yksikköön. Näin toimitaan myös vaativissa kehitystilanteissa ja yritysostotilanteissa. (Viitala 2007, 297 - 298.)

Ulkomaantyökomennuksia myös keskeytetään. Suurin syy on perheen sopeutumisvaikeudet (70 %), persoonallisen toimintatyylin sopimattomuus ulkomaantyöhön (38 %) ja kulttuurierot (40 %) (Rossi 2012). Koska kotiinpaluuseen liittyvät ongelmat, perheen sopeutumiskyky ja ekspatriaatin henkilökohtaiset ominaisuudet saattavat aiheuttaa ulkomaantyökomennuksen keskeytymisen tai epäonnistumisen, tulisikin koko prosessia (Kuva 4) tarkastella kokonaisuutena, jatkumona, eikä pelkästään erillisinä vaiheina.

Suutari & Välimaa toteavat, että lähtijällä täytyy olla oma kiinnostus ja halu lähteä ulkomaantyökomennukselle. Jos hänet on suostuteltu yrityksen taholta lähtemään, saattaa vaikeuksia olla sekä kohdemaahan että takaisin kotimaahan sopeutumisessa. Heidän mielestään pitkille ulkomaantyökomennuksille lähetettävien uraa tulisi tarkastella kotiutumisen näkökulmasta. Kotiutumisen järjestelyt tulee yrityksessä aloittaa riittävän ajoissa, jotta ekspatriaatilla olisi ajoissa käsitys olosuhteista ja tehtävästä, johon hän palaa. (Suutari & Välimaa 2002, 630 - 632.)

Koska ulkomaantyökomennus on merkittävänä investointi yritykselle sekä valtava elämän muutos lähtijälle ja hänen perheelleen, ulkomaantyökomennus ei saisi epäonnistua. Harmillisen usein suomalaisissa yrityksissä näin kuitenkin käy. Ulkomaantyökomennukselle lähdetään esimiehen valitsemana 58 %:ssa tapauksista ja jopa 38 % henkilöistä lähetetään ilman minkäänlaisia arviointeja, ja vain 8 %:ssa tapauksista arvioijana on joku ulkopuolinen taho (Rossi 2012). Kun sitten ulkomaantyökomennus keskeytyy tai sieltä ei palatakaan kovin menestyksekkäänä, voidaan jälkikäteen todeta, etteivät henkilökohtaiset ominaisuudet tai ammattitaito olleetkaan riittävät (Honkaniemi, Junnila, Ollila, Poskiparta, Rintala-Rasmus, Sandberg 2006, 108).

Pelkkä riittävän kielitaidon, ammattitaidon ja koulutuksen arviointi henkilövalinnoissa ei riitä, vaan ammatillisen pätevyyden lisäksi henkilövalinnoissa tulisi

korostaa sopeutumiskykyä, motivaatiota, johtamiskykyä, itsenäisyyttä ja vastuunottokykyä (Viitala 2007, 300; Honkaniemi ym. 2006, 108). On tärkeää, että henkilö tekee tehtäviä, joihin hänen henkilökohtaiset voimavaransa riittävät, kuin yrittää muuttaa esimerkiksi henkilön tarveperustaa, kommunikointitavan kulttuurisensitiivisyyttä tai perhetilannetta. Kulttuurisensitiivisyys voidaan määritellä seuraavilla henkilöominaisuuksilla: joustava, avoin, toisista kiinnostunut, kypsä itsetunto, myönteiset odotukset, ei helposti ahdistu erilaisuudesta tai eiotutusta. (Honkaniemi ym. 2006, 108 - 110.)

Psykologinen soveltuvuuden arviointi kartoittaa taulukon 1 kohtia 2 - 5, eli niitä tekijöitä, joihin ei ole helppoa vaikuttaa ja jotka ovat henkilön ominaisuuksia sekä koko perheen tilannevalmiutta. Työnantajan arvioi kohtaa 1, eli työkokemusta, kielitaitoa sekä koulutusta. Työnantaja voi vaikuttaa työskentely olosuhteisiin ja muokata kohdan 6 toimintaympäristön tekijät sellaisiksi, että henkilöllä on mahdollisuudet onnistua tehtävässään. (Honkaniemi ym. 2006, 108.)

1. Ammatilliset valmiudet ja kielitaito	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tehtävässä vaadittava koulutus ja kokemus</li> <li>- Tarvittava kielitaito</li> </ul>
2. Yksilölliset valmiudet mm.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vuorovaikutustapa, kommunikointitapa, yhteistyötapa</li> <li>- Päätöksentekokyky, sietää epämyönteisyyttä</li> <li>- Kypsyys tasapainoisuus, paineensieto, selviytymiskeinot</li> </ul>
3. Työskentelyn motiivit, arvot, tarpeet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Halu työskennellä ulkomailla, motiivien kypsyys (ei pakene jotakin ongelmaa)</li> <li>- Arvojen sopiminen lähettävän ja vastaanottavan organisaation arvoihin</li> <li>- Tarpeet eivät ole ristiriidassa ulkomaille lähdön kanssa</li> </ul>
4. Kulttuurinen kompetenssi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yksilölliset valmiuserot kiinnostuksessa ja asenteissa vierasta kulttuuria ja sen edustajia kohtaan</li> </ul>
5. Tilannevalmius	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oma valmius, perheen valmius ja motivaatio lähtöön</li> </ul>
6. toimintaympäristön vaikutus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimintakulttuuri</li> <li>- Toimenkuva, sen muutokset</li> <li>- Esimies, yhteistyökumppanit</li> <li>- Ulkomaan työhön lähtijälle annetun tiedon realistisuus</li> </ul>

Taulukko 1 Ulkomaan työhön soveltuvuuteen vaikuttavia tekijöitä (mukaillen Honkaniemi ym. 2006, 109)

Tärkein työhön soveltuvuutta mittaava tekijä on Rossin (2012) mukaan vuorovaikutuksellisuus. Henkilö soveltuu ulkomaantyökomennukselle, jos hänellä on kykyä sietää epävarmuutta, hän on joustava sekä kulttuurisensitiivinen eli avoin erilaisille tavoille tehdä työtä. (Rossi 2012.) Ulkomaan työkomennukselle lähtijän henkilöominaisuuksien täytyy osua kohdilleen sekä job-fit, expatfit että culture-fit –määritelmään, joiden lisäksi voitaisiin tarkastelua laajentaa vielä Or-



ganization-fit ja Team-fit määritelmiin (Honkaniemi ym. 2006, 112). Rossin mukaan ulkomaille soveltuvuuden arvioitavia osa-alueita ovat job-fit, expat-fit ja culture-fit, jotka selvitetään kuviossa 4.

Job-fit eli tehtävään soveltuvuutta testattiin IHRM Oy:n selvitykseen vastanneissa yrityksissä vain neljänneksessä yrityksistä ja nekin keskittyivät lähinnä ammatilliseen osaamiseen ja motiiveihin. Vain muutama yritys ilmoitti testaavansa kyvyn sopeutua asemamaan businesskulttuuriin (Expatriate-fit). Tutkimuksen tuloksissa mainittiin, että puolison haastattelu oli hyvin harvinaista (Culture-fit).



Kuvio 4 Ulkomaille soveltuvuuden arvioitavat osa-alueet (mukaillen Rossi 2012)

Kun yhtiöllä on tarjota mahdollisuus työskentelyyn ulkomailla, tämä nähdään yleensä positiivisena tekijänä työmarkkinoilla ja silloin, kun yhtiöt joutuvat kilpailemaan osaajista. Jotkut yhtiöt, kuten Royal Dutch Shell, edellyttävät ylimmän johdon tehtäviin valittavilta henkilöiltä ulkomaan työkokemusta. (Hellsten 2009, 19.)

Myös eräs haastateltavista korosti sitä, että kokemusta ulkomaantyökomennuksesta tulisi olla myös yrityksen ylemmällä johdolla ja hän ehdottikin, että jos hakkuutta lähteä ei löydy, pitäisi siihen joko pakottaa tai sitten lähtö olisi edellytys jo valittaessa henkilöstöä yrityksen johtotehtäviin. Ongelmalliseksi hän mainitsi sen, että yleensä kun nuorempi henkilö palaa monia kokemuksia rikkaampana ja intoa täynnä kertomaan yrityksen, yleensä iältään vanhemmalle johdolle, kuinka maailmalla asioita tehdään, ei hänen viestiä oteta vakavasti. Näin kyseinen yritys ei pääse mukaan maailmalla jo käynnissä olevaan kehitykseen, vaan jää tekemään asioita, kuten aina ennenkin on tehty.

Hänen oman kokemuksensa mukaan oli jo silloin, kun hän oli komennuksellaan, erittäin selvästi nähtävissä nykyinen taloudellinen kehitys Aasiassa. Hän huomioi jo silloin, että siellä ollaan kovia tekemään työtä ja että siellä tulee vielä tapahtumaan suuria. Tämä kehitys on nyt tänä päivänä nähtävissä

#### **2.4.2 Yrityksen ulkomaantyöpolitiikka osana henkilöstösuunnittelua**

Yrityksen tehtävänä on tukea ulkomaankomennukselle lähtevää ja hänen perhettään. Pystyäkseen tähän on yrityksellä oltava selkeä ulkomaantyöpolitiikka, ettei tulkinnan varaisia näkemyseroja syntyisi. (Österberg 2005, 20-23.) IHRM Oy:n tutkimuksen mukaan kaikilla tutkimukseen vastanneilla yrityksillä ei ollut sitä kuvattuna kirjallisesti. Näitä yrityksiä, joilla se oli kirjallisena oli tutkituista yrityksistä 85 %. (International HR Management Oy.)

Henkilöstöstrategia on osa yrityksen liiketoimintastrategiaa ja se määrittelee henkilöstöressurssien johtamisesta pitkällä aikavälillä. Henkilöstöstrategia muotoutuu jatkuvasti yrityksen tilanteen muuttuessa. Siinä pohditaan esimerkiksi yrityksen henkilöstöressurssien tilaa ja määrällisiä sekä laadullisia tulevaisuuden tarpeita. Yrityksellä tulee olla suunnitelmat sekä suotuisat olosuhteet edellisten toteuttamiseksi. Henkilöstöstrategia käytännössä muodostaa yrityksen henkilöstöpolitiikan, joka määrittelee ne toimet mitä käytetään yrityksen henkilöstötoimia hoidettaessa. (Österberg 2005, 20 - 23.)

Yhtiön komennuspolitiikassa tulee olla yksityiskohtaiset ohjeistukset myös paluusta ja siihen liittyvistä toimista. Yhtiön henkilöstöosasto on avainroolissa myös silloin, kun ulkomaan työkomennus loppuu. Palaajalla on erilaisia vaihto-

ehtoja, joista valita mieluisin. Komennusta voidaan jatkaa tai hän voi lokalisoitua eli jäädä pysyvästi työskentelemään ulkomaille ja siirtyä yhtiön paikalliseksi työntekijäksi. Komennuslainen voi myös palata takaisin kotimaahan ja jatkaa työtään yhtiössä. Yleensä yhtiöt sitoutuvat tarjoamaan komennukselta palaavalle samantasoista positiota, kuin ennen ulkomaille lähtöä. (Hellsten 2009, 54 - 57.)

## **2.5 Urasuunnittelu on ihmisten kehittämistä**

Ulkomaantyökomennuksia käsittelevissä kirjoissa urakehitys on mainittu yhtenä merkittävimmistä motivaatiotekijöistä ulkomaille lähtemiselle. Tämän vuoksi aihe on mielestäni kiinnostava monestakin näkökulmasta tarkasteltuna. Ensinnäkin kansainvälisen työkokemuksen voisi olettaa hyödyttävän organisaatiota kotimaassa erityisen paljon ja toiseksi henkilölle karttuneen kansainvälisen työkokemuksen myötä omaksutut uudet taidot, kuten esimerkiksi sosiaaliset taidot, vastuunottokyky, epävarmuuden sietäminen ja käytännössä hioutunut kielitaito, antavat avaimet menestyä vaativammissa tehtävissä kotimaahan paluun jälkeen. Tässä tilanteessa on mielestäni vain voittajia, koska organisaatio puolestaan saa takaisin työntekijän, jonka luoman verkostot tytäryhtiöön tai yhteistyöyhteyteen ovat kultaakin kalliimmat ja joiden avulla yrityksen välinen yhteistyö voi päästä täysin eri tasolle. Osataanko tämä kansainvälistyneen työntekijän voimavara hyödyntää organisaatioissa, kun maailmalta palataan?

Kansainvälisyys voidaan mielestäni määritellä myös henkilön ominaisuudeksi, joka voidaan saavuttaa vain asumalla ja työskentelemällä vieraassa kulttuurissa. Kuten myöhemmin tässä opinnäytteessä todetaan, tämä ominaisuus on myös kansainvälisessä ympäristössä työskentelevän perheen jäsenillä. Se saattaa muuttaa perheen lasten ja nuorten koko elämän suunnan.

Suomalaisen asiantuntijan lähettämisellä ulkomaisen tytäryhtiön tai yhteistyökumppanin palvelukseen saadaan Viitalan (2007, 298) mukaan seuraavia etuja: yhteydenpidon ja ohjauksen helppous, hyvä organisaation tuntemus ja mahdollisuus tarjota ura- ja kehittymishaasteita.

Saviaro & Helaniemi (2005, 19, 140) korostavat kokonaisvaltaisen urasuunnittelun tärkeyttä. Heidän mukaansa urasuunnittelun puute korostuu ongelmallisella

tavalla, kun ekspatriaatti valmistautuu palaamaan kotimaahan. Heidän mukanaan valitettavan monissa yrityksissä ulkomaankomennukset ovat ennemminkin ”yksittäisiä hyppäyksiä” kuin perustuvat pitkän tähtäimen urasuunnitteluun. Henkilön hankkima ammatillinen lisäpätevyys jää tällöin hyödyntämättä, he lisäävät. Henkilön lähettäminen ulkomaille on yritykselle merkittävä investointi ja lähtijälle itselleen suuri elämän muutos, joka voi koetella itsen lisäksi perhettä ja ystäviä. Yhtiön tulee suhtautua ulkomaantyökomennukseen kuin strategiseen sijoitukseen, joka on osa urasuunnittelua.

Ulkomaantyökomennuksen tulee olla osa yhtiön henkilöstöstrategiaa ja lähtijän henkilökohtaista urasuunnitelmaa ja jopa osa koko elämän suunnittelua. Urasuunnittelun aloittamisajankohta on rekrytointi, ja sen tulisi jatkua läpi koko henkilön työssäoloajan aktiivisena keskusteluna osapuolten välillä. Parhaimmillaan se edesauttaa yksilöiden ammattitaidon hyödyntämistä henkilöä itseään sekä yritystä hyödyttävällä tavalla. (Saviaro & Helaniemi 2005, 139 - 140.)

Sinkkosen (2009, 195) tutkimuksen mukaan urasuunnittelu on kuitenkin harvinaista ulkomaankomennusten aikana, koska ei tiedetä, kenen vastuulle se kuuluu (*home* vai *host*) myös Saviaro & Helaniemi (2005, 140) määrittelevät vastuun pallottelun keskeiseksi ongelmaksi kansainvälisissä tehtävissä toimivien osalta.

### **Paluu komennukselta**

Kenellekään ei voida pitää positiota kotimaassa varattuna koko ulkomaankomennuksen aikaa henkilön paluuta varten. Tulevaisuutta varten olisi oltava jokin suunnitelma valmiina, eikä komennuslaisten tulisi luottaa pelkästään sopimuksessa olevaan paluuklausuuliin. Isommissa yrityksissä taas on omat yksiköt, joiden vastuulle ulkomaille lähtevien kehittäminen ja kotiinpaluun organisointi kuuluu. Paluun organisointi ei ole koskaan helppoa ja sen epäonnistuessa useimmat palaajat vaihtavat työpaikkaa vuoden sisällä. (Kauhanen 2006, 165.)

Erään haastatellun kokemuksen mukaan urasuunnittelua ei varsinaisesti tehdä ja, että paluu epäonnistuu lähes poikkeuksetta. Tähän vaikuttaa yritysmaailman jatkuva nopeatempoinen kehittyminen. Jos henkilö on poissa organisaatiosta esimerkiksi 2–3 vuotta, organisaatio on ehtinyt tuona aikana muuttua paljon ja

ihmiset organisaatiossa vaihtua. Paluu tapahtuu siis jo täysin toisenlaiseen yritykseen.

Haastateltava mainitsi merkittävänä tekijänä myös ihmisten erilaiset motiivit lähtemään. Hän neuvoi, että nämä motiivit tulisi kartoittaa luottamuksellisissa, tasaisin väliajoin tehtävissä kehityskeskusteluissa. Hänen organisaatiossaan on jatkuvasti noin 200 henkilöä lähetettynä työntekijänä komennuksilla. Ekspatriaattien määrästä huolimatta, hänen mukaansa, kehityskeskustelut usein epäonnistuvat.

Kun on aika palata takaisin kotimaahan, ekspatriaatti tuntee ansaitsevansa vaativampia tehtäviä ja urakehitystä yrityksessä. Hän on selvinnyt monesta tilanteesta ja ottanut enemmän vastuuta kuin kotimaan tehtävässään. Kuitenkaan jokaiselle urakehitys ei merkitse askelia uralla ylöspäin, vaan se voi myös merkitä tehtävänkuvan laajentamista tai suuremman horisontaalisen vastuun ottamista ilman hienoa titteliä. Eräs haastateltava nosti esiin perinteisen käsityksen urakehityksestä. Urakehitys virheellisesti nähdään usein ainoastaan henkilön etenemisenä organisaatiossa alemmalta tasolta ylemmälle. Useinkaan tämä ei hänen mukaansa ole mahdollista, koska ”huipulla” ei ole yksinkertaisesti tilaa kaikille päteville ja kokeneille. Vain yksi sadasta tai tuhannesta pääsee johtajaksi. Meistä jokaisesta ei ole johtajaksi, vaikka halua siihen löytyisikin.

### **Sosiaaliset haasteet**

Ulkomaantyöhön liittyy paljon haasteita niin lähtijän itsensä kuin yrityksenkin näkökulmasta – henkilökohtaisia, sosiaalisia, osaamiseen, kielitaitoon ja kulttuuriin liittyviä. Olennaisessa roolissa ulkomaantyökomennuspäätöstä tehtäessä on aina perhe, lasten koulutusmahdollisuus, puolison urakehitys komennuksen aikana ja yleinen viihtyminen kohdemaassa. Usein rekrytointitilanteessa kerätään tietoa myös puolisoa haastatteleamalla ja selvitetään myös puolison motiiveja lähtöön. (Hellsten 2009, 107; Saviaro & Helaniemi 2005, 17.) Perheen merkitykseen palataan luvussa 3.4.2 Perhe s. 32.

Jokainen haastateltava korosti lähtijän henkilökohtaisten ominaisuuksien tärkeyttä ja perheen merkitystä. Haastateltavien kokemuksen mukaan paluu tulisi järjestää suunnitelmallisesti ja tämä paluun valmistelu tulisikin aloittaa jo vähin-

tään puoli vuotta ennen komennuksen päättymistä. Tänä aikana organisaatioon luotaisiin työpaikka palaajalle ja hänen kehittymisensä otettaisiin huomioon. Henkilön komennuksen aikana kehittyneet valmiudet luovat henkilölle itselleen odotuksia vaativimmista tehtävistä *home*-organisaatiossa. Turhautuminen ja kyllästyminen työhön ja koko yritykseen on hyvin ilmeistä, jos tulija aloittaa palattuaan komennukselta samassa tehtävässä, josta maailmalle lähti. Vaarana on tällöin, kuten haastatteluissa tuli esille, että henkilö vaihtaa yritystä, koska ei pidä tehtävien tasoa mielekkäänä eikä kehityksenä urallaan. Kuten eräs haastateltavista totesi: ”Ei siellä mies ainakaan huonone”.

### **2.5.1 Kehityskeskustelut**

Henkilöstön valmiutta ja motivaatiota lähteä ulkomaantyökomennukselle voidaan selvittää kehityskeskusteluilla. Henkilön kyvyt, halut ja taidot tulisi selvittää tarkasti. Kuten yhdessä haastattelussa mainittiin, tulee henkilön aito mielipide yrittää selvittää. Tämän saavuttamiseksi kehityskeskustelun tulee olla erityisen luottamuksellinen ja se vaatii usein useamman kierroksen, ennen kuin luottamus syntyy siksi että ihmiset ovat yleensä varovaisia avaamaan itseään. Se tulisi myös käydä säännöllisin väliajoin, jotta ”kumulatiivista tietoa” karttuisi, kuten haastateltava totesi.

Kun kehityskeskustelu käydään samojen ihmisten välisenä säännöllisesti ja luottamuksellinen esimies – alaissuhde on syntynyt, voi tässä selvittää työntekijän aito halukkuus ja motiivit ulkomaantyökomennukselle lähtemiseen, valmiudet sopeutua uuteen tilanteeseen ja se, onko hänen elämäntilanteensa sopiva.

### **2.5.2 Yksilön valmiudet ulkomaan työkomennuksessa**

Onnistuneessa ulkomaantyökomennuksessa on monia vaiheita, kuten kuviosta 2 nähdään, ja useita erilaisia osia, joiden täytyy osua kohdalleen. Tärkein kaikista on ammatillisten valmiuksien taso, koska asiantuntijuutta ei lähdetä ulkomailta hakemaan, vaan ulkomaantyökomennukselle lähdetään aiemmin hankittua ammattitaitoa hyödyntämään *host*-organisaatioon. Sinkkonen sanoo, että tätä tietotaidon hyödyntämistä on erityisen hankalaa mitata, koska yleisesti suomalaisista yrityksistä ei pidetä säännöllisesti yhtyettä ekspatriaattiin eikä liiemmin *host*-organisaatioonkaan. Lähtökohtaisesti rekrytointi kansainvälisiin

tehtäviin on paljolti samanlaista kuin kotimaahan, tosin hakijoiden henkilökohtaiset ominaisuudet korostuvat, koska ulkoiset tekijät vaikuttavat oleellisesti siihen, onnistuuko komennusaika ja saako ekspatriaatti siirrettyä ammattitaitonsa paikallisille. (Sinkkonen 2009, 18 - 19.)

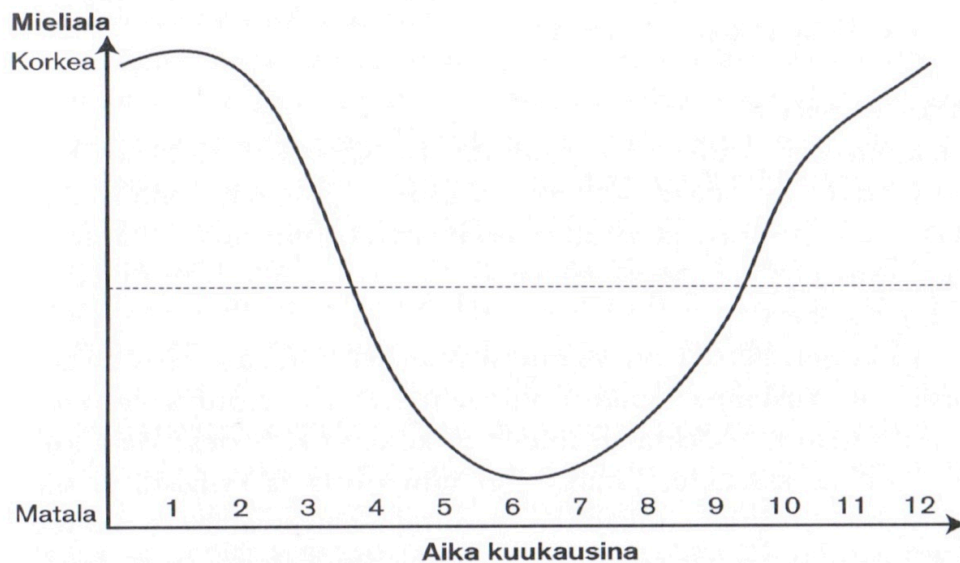
Sosiaalisista tekijöistä Sinkkonen (2009, 110) mainitsee sopeutumiskyvyn, vuorovaikutustaidot ja viestinnän osaamisen. Riittävä kielitaito, kulttuurin ymmärtäminen, omien vahvuuksien ja heikkouksien tajuaminen siitä, että menestyy. Luottamusta täytyy olla myös vastaanottavaan organisaatioon ja siihen tulisikin tutustua hyvissä ajoin.

Tekijälleen kansainvälinen työ antaa paljon. Toimiminen vaativissa liiketoimintaympäristöissä ja monikulttuurisissa yrityksissä helpottuu, kun siihen on valmiudet, jotka ovat karttuneet käytännön kokemuksen kautta. (Hellsten 2009, 19.)

Työ vieraassa kulttuurissa, uudessa organisaatiossa ja vieraassa ympäristössä luo omat haasteensa lähtijälle. Kunnollisen perehdytyksen merkitystä ei tässä tilanteessa voi liikaa korostaa. Uuteen ympäristöön ja työhön sopeutuminen riippuu lähtijän henkilökohtaisista ominaisuuksista. Työ on erilaista, haastavampaa kuin työt tutussa ympäristössä kotimaassa, ja sitä tehdään vieraalla kielellä. Itsenäisiä päätöksiä isoistakin asioista täytyy pystyä tekemään ilman tutun organisaation tukea. (Hellsten 2005, 109.)

### **2.5.3 Komennusaika**

Henkilö itse kokee valinnan ulkomaantyökomennukselle olevan ylennys, jota se todellisuudessa mielestäni onkin. Kuviossa 5 selvitetään kuinka ekspatriaatin mieliala voi vaihdella ulkomaankomennuksen aikana.



Kuvio 5 Mielialan muuttuminen vieraassa kulttuurissa vietetyn ajan myötä (Sinkkosen 2009, 75; Saviaro & Helaniemen 2005, 78 - 79 mukaan)

Ensimmäisessä vaiheessa ollaan alkuinnostuksen huumassa ja kotimaa unohtuu. Uusi ympäristöä pidetään ihmeellisenä, kiinnostavana ja kiehtovana. Saviaro & Helaniemi (2005, 78) kuvaavat tätä vaihetta samanlaiseksi alkuhuumaksi, kuin minkä turistimatkalainen kokee.

Alkuhuumasta selvittyään iskee arkitodellisuus ja ”loma” loppuu. Kuherruskuukauden jälkeen elämään astuu arki. Erilaisuus aletaan kokea ahdistavana ja kaikki uusi alkaa turhauttaa. Kulttuurierot vaikuttavat jokaiseen päivään eikä niitä enää koeta kiehtovina. Kotimaan räntäsade ei enää tunnukaan yhtään pahalta.

Seuraava vaihe on hyväksymisvaihe. Todellisuus on hyväksyttävä ja ymmärrettävää, että vain itseä muuttamalla omaa jaksamistaan voi tukea. Hyväksymisvaihetta seuraa sopeutumisvaihe, jossa uudesta ympäristöstä alkaa hahmottua hyväksyttäviä ja positiivisia piirteitä. Alkaa ns. gheuttoutuminen, jossa henkilö alkaa hyväksyä kohdemaan elämäntavan vaihtoehdoksi, josta nautitaan tässä ja nyt.



### **3 Ulkomaankomennuksen sietämätön ihanuus**

Ulkomaantyökomennus tuo mukanaan paljon uusia kokemuksia sekä joskus hankaliakin haasteita. Eräs niistä on se, että ulkomaantyökokemus saattaa koukuttaa. Paluun jälkeen kotimaan ympyrät tuntuvat pieniltä ja mahdollisuudet kehittyä rajatuilta. Jokainen haastateltava mainitsi, että toisen kerran on aina helpompaa lähteä, kun on jo kerran nähnyt mitä kokemus itseltä vaatii.

Ulkomaantyökomennus on hieno mahdollisuus, joka antaa paljon. Kaikista matkan varrella kohdatuista haasteista on kuitenkin selvittävä. Kun kotiinpaluun hetki koittaa voi pian huomata, että elämä kotimaassa ei enää riitä. Ulkomaantyö on koukuttanut henkilön. Jokainen haastateltava mainitsi, että tähän koukuun jää helposti kiinni. Onhan toisen kerran aina helpompaa lähteä, kun on jo kerran nähnyt, että kyllä siellä maailmalla selviää.

#### **3.1 Henkilökohtaiset motivaatiotekijät**

Motivaatio saa meidät liikkeelle. Se siivittää työsuorituksiamme ja tekemiämme ratkaisuja. Suomen kielen sivistyssanakirjan (Nurmi & Rekiaro & Rekiaro 2009, 320) mukaan motivaatio-sana tarkoittaa vaikutinta ja kannustinta. Se voi olla voimakas, heikko tai jotakin siltä väliltä kohdistuen eri ihmisten kohdalla erilaisiin asioihin ja erilaisiin elämäntilanteisiin.

Ihmisiä motivoivat erilaiset asiat. Surakan ja Laineen (2011, 34) mukaan ihmisiä motivoivat tekijät jakautuvat sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Työympäristön sisäisiä tekijöitä ovat työntekijästä itsestään nousevat asiat, joiksi he luettelevat mm. henkilökohtaisen vapauden, itsensä toteuttamisen ja arvot. Ulkoisia motivaatiotekijöitä heidän mukaansa ovat ihmisen tarpeisiin vastaavat kannustimet, kuten esimerkiksi palkka, työn turvallisuus, sen tuoma asema ja palaute.

Ulkomaantyökomennukselle hakeudutaan monenlaisten motiivien vuoksi. Henkilökohtaisia syitä lähtöön on yhtä monia kuin on lähtijöitäkin. Sinkkosen (2009, 110) mukaan yleisin motiivi on odotus myönteisestä urakehityksestä sekä mahdollisuus kehittää kielitaitoa ja itseään. Seikkailunhalu, kielitaidon ja itsen kehittäminen ja mahdollisuus matkustella mainitaan Sinkkosen mukaan useissa

eri tutkimuksissa. Ripaus seikkailunhaluakin varmasti on jokaisen lähtijän ve-  
ressä, onhan kyseessä hyppy tuntemattomaan.

Haastateltavia motivoi lähtemään kiinnostavan mahdollisuuden tarjoutuminen,  
urahaaveet ja puolison työ ulkomailla. Muita tekijöitä, joita haastateltavat mai-  
nitsivat, ovat

- urakehitys
- vaihtelunhalu
- taloudellinen hyöty.
- perhe haluaa kansainvälistää lapsia
- halutaan kokea perheenä jotakin yhdessä

Tapoja tehdä ulkomaantyötä on monia erilaisia, kuten aikaisemmin mainittiin.  
Oman ulkomaantyökokemukseni motivaationa on ollut alunperin halu haastaa  
itsensä. Halusin nähdä kuinka selviän vieraalla kielellä ja täysin erilaisessa ym-  
päristössä. Tietysti mielessäni oli myös urakehitys EU:n organisaatioissa, joka  
siis vielä antaa odottaa itseään.

EU:n Siviilikriisinhallintaoperaatiot ovat yleensä paikoissa, joihin ei perhettä voi  
viedä, siellä vallitsevien olosuhteiden vuoksi. Tämäntyyppisiin tehtäviin lähtevi-  
en kohdalla täytyy tässä mainitut suoraan perheeseen liittyvät motivaatiotekijät  
jättää huomiotta.

### **3.2 Yrityksen motivaatiotekijät**

Sinkkosen mukaan (2009, 111) yrityksen motiivit poikkeavat yksilön motiiveista.  
Yrityksen tarve lähettää henkilö ulkomaantyökomennukselle perustuu usein yri-  
tyksen pitkän tähtäimen taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen. Yrityksen  
motiiveja voivat olla esimerkiksi

- kompetenssin siirtäminen
- tarve kouluttaa paikallisia työntekijöitä
- uuden toiminnon perustaminen tai käynnistäminen
- liiketoiminnan kehittämisen tarve kohdemaassa
- strateginen syy
- osaamisvajeen paikkaaminen.

Yksi haastateltavista totesi, että yrityksen kehitystarpeet ovat kyllä tiedossa. Se mitä yritykseltä halutaan, tavoitteet ja päämäärät on mietitty tarkasti. Toinen asia hänen mukaansa on se, pystytäänkö henkilöstön kehitystarpeet, henkilökohtaiset tavoitteet ja päämäärät myös selvittämään ja niihin vastaamaan.

Eräs terveen ja tuottavan organisaation ominaisuus on se, että yritys kehittyy ja tarjoaa myös työntekijöilleen mahdollisuuksia kehittymiseen. Yrityksen muodostavat ihmiset, jotka kommunikoivat keskenään. Campbell Quick & Macik-Frey (2007, 24 - 29) sanovat, että terve ja tuottavan yritys on kasvava yritys. Niin yritystä kuin työntekijääkin motivoi esimerkiksi elämän tarkoituksellisuuden hallinta, verkostoitumisen laadukkuus suhteessa toisiin, positiivinen itsetunto ja määräsvalta. Kasvun mahdollisuus motivoi yritystä, ja yksilöä taas motivoivat riittävän kokoiset haasteet ja halu menestyä paremmin. Työntekijöiden positiivinen asenne ja itsenäisyys ovat tae yrityksen menestymiselle.

### **Oma kansainvälinen kokemukseni**

Olin pitkään haaveillut työstä ulkomailla, kun minulle tarjoutui mahdollisuus lähteä Euroopan Unionin siviilikriisinhallinnan tehtäviin Afganistaniin asemapaikkana maan pääkaupunki Kabul. Työkokemuksena tämä oli ainutlaatuinen mahdollisuus oppia vieraasta kulttuurista paikan päällä, monikansallisesta työympäristöstä ja tietysti Euroopan Unionin tavasta toimia erityisessä ympäristössä kouluttamalla paikallista poliisia ja syyttäjien laitosta. Oma tehtäväni oli EUPOL Afganistan operaation pääkonttorin hallinto-osastolla. Kotiin palattuani tunsin, että itseluottamus, kielitaito, ammatillinen osaaminen oli eritasolla kun lähtiessäni. Olin löytänyt itsestäni kokonaan uusia ominaisuuksia ja roimasti lisää itseluottamusta. Sieltä palattuani Suomeen työtä hakemaan ajattelin, että nyt minulla on lyömätön työkokemus takataskussani ja takuulla erotun muista työnhakijoista, mutta niin ei lopulta sitten käynytäkään.

Olen ollut ulkomaantyökomennuksella aikaisemmin kahdesti ja parasta aikaa kolmas komennus on menossa. Molempina aikaisempina kertoina kotiin palamiseen liittyi työnhaun aloittaminen ja uuden uran luominen. Oma tilanteeni palata työttömäksi työnhakijaksi Suomeen oli haastava, koska kuten monilla muilla kollegoillani, minulla ei ollut taustavirkkaa kotimaassa. Aloitin työnhaun täydellä

innolla, mutta pian kuitenkin huomasin työhaasteluihin pääsyn olevan ylivoimaisen vaikeaa. Olin palannut kotimaahan hakemaan vakituista työpaikkaa monia ainutlaatuisia kokemuksia rikkaampana ja ajattelin, että erotun takuulla muista työnhakijoista Afganistanin kokemuksellani.

### **3.4 Paluu kotimaahan ja *home-organisaatioon***

Elämä ulkomailla on hyvin erilaista verrattuna elämään kotimaassa ja kotiinpaluukin vaatii osaltaan sopeutumisjakson samoin kuin lähtiessä uuteen ympäristöön. Kuviossa 5 esitetyt vaiheet henkilön mielialojen vaihtelusta käydään läpi uudelleen paluun yhteydessä, mutta päinvastaisessa järjestyksessä. Mikäli kotiin palataan samoihin työtehtäviin, joista komennukselle lähdettiin, ymmärrettävää on, että työtä kotimaassa ei enää pidetä samalla tavoin haastavana.

Usein kotiinpaluu on haastavampaa, kuin kohdemaahan lähtö ja uuden maan kulttuuriin sopeutuminen (Sinkkonen 2009, 169 - 170). Mielestäni tämä on yllättävää, koska ensituntumalta luulisi asian olevan päinvastoin. Tapahtuuhan paluu vanhaan tuttuun ympäristöön ja tuttujen ihmisten pariin. Paluu omaan työhön tai yleensä kotimaahan tuo mukanaan asioita, joissa kuitenkin nähdään epävarmuutta. Tällaisia asioita ovat Sinkkosen (2009, 169) mukaan positio paluun jälkeen, työympäristössä tapahtuneet muutokset, organisaatiomuutokset, elintason muutokset, ”sulautuminen massaan”, muiden välinpitämättömyys komennusta kohtaan, vieraantuminen ystävistä ja sukulaisista ja elämästä Suomessa.

Saviaron & Helaniemen (2005, 140) mukaan usein kuitenkin palataan samalle hierarkian tasolle yrityksessä, kuin mistä ulkomaille lähdettiin. Henkilön kehitys ei hyödytä yritystä saati sitten henkilöä itseään. Saviaro & Helaniemi (2005, 140 - 141) sanovat, että tämäntyyppisessä tilanteessa turhaudutaan, lähdetään uudelle komennukselle tai vaihdetaan työnantajaa, kuten tekee jopa neljännes, vuoden aikana paluustaan.

Yksilön omalla kiinnostuneisuudella *home-organisaatio*ssa tapahtuvista muutoksista ja kehityksestä komennuksen aikana on merkittävä vaikutus ekspatriaattien myöhemmässä sopeutumisessa takaisin *home-organisaatio*on. Suomalaisien ekspatriaattien mukaan itse ulkomaantyökomennuksen onnistumisella tai

epäonnistumisella ei ollut niinkään merkitystä takaisin sopeutumisen helppou-  
teen tai hankaluuteen kotiinpaluun jälkeen, jos he olivat tyytyväisiä yritykseen.  
(Suutari & Välimaa 2002, 630.) Vastuuta ulkomaantyökomennuksen onnistumi-  
sesta ei siis voi laittaa vain yhden tahon kannettavaksi, vaan kaikkien osapuol-  
lien on tehtävä oma osuutensa.

Jos ekspatriaatti sai osallistua itseään koskevaan päätöksentekoon yrityksen  
järjestellessä kotiin paluuta, oli paluusopeutuminen helpompaa, verrattuna tilan-  
teeseen, jossa päätökset tehtiin kuulematta asianosaista. (Suutari & Välimaa  
2002, 630 - 631.) Eniten ongelmia takaisin sopeutumisessa havaittiin silloin,  
kun työnantajalla ja repatriaattien näkemykset erosivat uusien työtehtävien  
osalta. Suutari & Välimaa (2002, 632 - 633) ehdottavat, että repatriaatille annet-  
tasiin mahdollisuus päättää uusista työtehtävistään, koska hän osaa arvioida  
uusien hankittuja taitojaan paremmin kuin kotimaassa ollut esimies.

Kotiinpaluukin vaatii osaltaan sopeutumisjakson. Työtä kotimaassa ei enää koe-  
ta samalla tavoin haastavaksi. Kotiinpalaja on oppinut uuden vieraan kielen,  
sopeutunut uuteen kulttuuriin ja omaksunut uudet työskentelytavat. (Sinkkonen  
2009, 170.) Erään haastateltavan mukaan kotimaan ympyrät vaikuttavat ahdis-  
tavan pieniltä.

Tuttujen työkavereiden kiinnostus ekspatriaatin kokemuksia kohtaan on vähäi-  
nen, koska he itse eivät ole kokeneet sitä eivätkä tiedä minkälaista elämä on  
oikeasti kohdemaassa ollut. Sinkkonen sanoo, että kun tunneside asiaa koh-  
taan puuttuu eivät ihmiset ole oikein kiinnostuneita tämän tyyppisistä asioista.  
(Sinkkonen 2009, 171) Sama tilanne tulee ystävien ja sukulaisten kanssa, jos  
yhteyksiä on pidetty harvakseltaan. Syy tähän on, että ihmiset muuttuvat ja  
elämä on ollut kovin erilaisia, yhteiset keskustelunaiheet saattavat olla siksi vä-  
hissä, Sinkkonen lisää.

Haastateltavien mukaan paluu samantasoisiiin tehtäviin koetaan arvonalennuk-  
sena. Se masentaa mieltä ja tulee selväksi, ettei henkilöä ja hänen osaamis-  
taan arvosteta yrityksessä. Kuitenkin lähes aina paluu heidän kokemustensa  
mukaan tapahtuu samoihin tehtäviin. Yksi haastateltavista kertoi, että pian hei-  
dän organisaatioon palaa henkilö, joka on ollut ulkomaantyökomennuksella viisi

vuotta. Yrityksellä ei ollut tietoa, mihin henkilö sijoitetaan. Tämän kaltainen epävarmuus ei ole työntekijää motivoivaa, vaan edesauttaa henkilön turhautumista.

### **Yritys = Henkilöstö**

Yksi haastateltava korosti sitä, että henkilöstö muodostaa yrityksen ja että yrityksen laatu muodostuu henkilöstön ominaisuuksista. Tuottava henkilöstö osaa ottaa vastaan haasteellisia tehtäviä. Henkilöt ovat innostuneita työstään ja heillä on kehittämishalukkuutta. Näitä kolmea tärkeää tekijää, jolla yrityksen laatu mitataan henkilöstön laadukkuuden näkökulmasta, kuvataan kuviossa 6.



Kuvio 6 Yritys = henkilöstö

Mielestäni tästä kuvioista selviää se perusajatus, jonka tulisi määritellä jokaista ulkomaantyökomennusta. Sen tulisi olla lähtökohta jokaiselle yrityksessä tehtä-

välle päätökselle, joka koskettaa uutta ekspatriaattia ja joka aikanaan palaa takaisin organisaatioon repatriaatiksi.

### 3.4.1 Yhteydenpito

Erityisen tärkeää on pitää yllä aktiivista keskustelua myös ulkomaantyökomennuksen aikana. Usein, kuten Sinkkonen (2009, 138) mainitsee, yritykset eivät pidä yhteyttä komennuslaiseen ellei työn luonne automaattisesti vaadi tiiviimpää yhteydenpitoa. Yksi haastateltavista korosti myös yhteyden pidon merkitystä. Hänen mukaansa henkilön on itse yritettävä pitää yhteyttä yhtiön suuntaan ja vähintäänkin kotimaan lomillaan käytävä yrityksessä vierailulla. Harmittavan usein yhteys komennuslaisen ja yhtiön välillä katkeaa, ja tämä tekee kotiinpaluusta vaikeaa. Yrityksen puolelta komennuslainen ”unohtuu” organisaation ulkopuolelle. Tällöin yhteyksien ylläpitäminen sekä ulkomaantyön suunnitelmallisuudesta kiinni pitäminen vaikeutuu.

Paikin & Segaud & Malinowski (2002, 641) havaitsivat tutkimuksissaan, että osapuolten käsitys ulkomaantyökomennuksesta, sen tavoitteista ja osapuolten odotuksista poikkesivat toisistaan merkittävästi. Ekspatriaatti sekä henkilöstöpäällikkö ymmärsivät yhteydenpidon täysin erilailla. Henkilöstöpäällikön mielestä säännöllistä yhteydenpitoa ekspatriaatin kanssa täytyi olla, mutta se ei kuulu kokonaan heidän vastuulleen, vaan osastolla ja mentorilla tulisi olla osa vastuusta. Ekspatriaattien mielestä yhteydenpitoa pääkonttorille pidettiin vähemmän tärkeänä, ja he mielsivät sen ylimääräisenä taakkana heille muutenkin haastavien tehtävien lisäksi. Riittävää oli, että tieto pääkonttorilta kulkee heille päin ja että he ovat tietoisia muutoksista pääkonttorissa.

Samaa mieltä osapuolet olivat siitä, että jos yhteyttä ei pidetä, saattaa ekspatriaatti ”unohtua” *home*-organisaatiolta ja sopeutuminen takaisin työyhteisöön voi vaikeutua huomattavasti, kuten Sinkkonenkin edellä mainitsi. Paikin ym. (2002, 641 - 642) toteavat, että jos ekspatriaatin motiivi lähtöön on pelkästään henkilökohtainen, vaikeutuu paluu takaisin kotiorganisaatioon hyvin todennäköisesti. Tutkimuksessa ilmeni suuria käsitteellisiä eroja yrityksen henkilöstöjohdon ja ekspatriaatin välillä. Ekspatriaatteja motivoi urakehitys, paremmat edut ja palkka sekä seikkailunhalu, kun taas yritystä motivoi yrityskulttuurin siirtäminen koh-

demaahan ja projektin tavoitteiden saavuttaminen yrityksen kansainvälistyessä. Paikin ym. (2002, 646) ovat sitä mieltä, että kotiinpaluun ongelmat vähenisivät huomattavasti, jos osapuolten tavoitteet ja odotukset olisivat yhtenäisemmät.

Myös haastatteluissa korostui jatkuvan kommunikoinnin merkitys osapuolten välillä. Jatkuva kommunikointi kaikkien kolmen osapuolen välillä on erityisen tärkeässä asemassa koko komennusprosessin onnistumiselle. Kuitenkin haastatteluissa ilmeni, että yhteydenpito osapuolien välillä ontuu pahasti. Joko sitä ei ole ollenkaan ja lähetetty työntekijä ”unohtuu” kohdemaahan tai vastuu yhteydenpidosta mielletään aina jollekin muulle osapuolelle. Avain asemassa kommunikaation onnistumisessa on lähtijä itse. Hänen tulisi, haastateltavan mukaan, olla jatkuvasti itse yhteydessä lähettäneeseen organisaatioon ja lomillaan Suomessa aina ehtiä tapaamaan kotimaan työnantajaa. Tämä mahdollisuus yhteyden katkeamiseen lähtijän ja lähettävän yrityksen välillä tulisi pitää tarkasti mielessä.

### **3.4.2 Perhe**

Perheen merkitystä ulkomaan työkomennuksen menestykseen ei voi mitenkään unohtaa tai vähätellä. Tämän mittakaavan elämän muutos, kuten muutto vieraaseen maahan ja uuteen kulttuuriin, kun jätetään kaikki totuttu taakse, vaikuttaa koko perheeseen. Yksi yleisimmistä syistä ulkomaan työkomennuksen keskeytymiseen on puolison sopeutumattomuus, kuten edellä mainittiin; jopa 70 % ulkomaan työkomennuksen keskeyttäneistä oli niitä, joiden perhe ei viihtynyt kohdemaassa. Perhe täytyy huomioida ja ottaa mukaan prosessiin jo alkuvaiheessa. Honkaniemi ym. (2006, 110) ehdottaa, että työhaastatteluvaiheessa haastateltaisiin myös perheenjäseniä ja varmistettaisiin, että ulkomaille lähtö on kaikille mielekäs. (Honkaniemi ym. 2006, 110.)

Jokaisessa haastattelussa tuli ilmi, että perheen merkitys on avaintekijä ulkomaantyökomennuksessa menestymiseen. Eräs haastateltavista kuvaili tilannetta seuraavasti:

*Kun lähtöinnostus laantuu ja arki palaa, niin kotona oleva puoliso huomaa olevansa tapahtumien ulkopuolella. Työssä käyvä osapuoli innostuneena rakentaa suhteita uusiin työkavereihin ja tekee pitkiä työpäiviä. Hän oppii uusia asioita ja pursuaa motivaatiota uudessa työyhteisössä. Kotona oleva osapuoli yrittää päi-*



*vät pitkät viihtyä ja keksiä tekemistä. Pahinta on, kun sitten ystävät ympäriltä palaa kotiin ja taas on aloitettava verkostoituminen alusta.*

Toinen haastateltava kertoi samansuuntaisesti, että töitä kohdemaassa tehtiin koko ajan eikä vapaa-aikaa paljoa jäänyt. Mukana matkustanut perhe kärsi tästä ja myös suurin osa projektiin osallistuneiden henkilöiden parisuhteista päätyi eroon.

Ulkomaantyö on haaste koko perheelle ja erityisesti puolisolle ja lapsille. Haastateltavien kokemusten mukaan usea parisuhde päättyi eroon heidän työkomennusryhmässään. Parisuhteen tulee olla kunnossa ja erityisen vahva kestääkseen ulkomaantyön tuomat paineet ja haasteet. ”Sinne ei lähdetä parisuhdetta paikkaamaan”, yksi haastateltava totesi. Ulkomaan kokemus voi olla haasteellinen myös perheen lapsille. Jos ulkomailla olo kestää vuosia, se vaikuttaa lapsien ”takaisin sopeutumiseen” ja voi olla, etteivät lapset enää sopeutukaan takaisin kotimaahan. Kotimaan ympyrät tuntuvat ahdistavan pieniltä, kouluttautumismahdollisuudet ovat suppeampia Suomessa ja suomalainen mentaliteetti tuntuu ahdasmieliseltä. Sääkään ei täällä paljoa houkuttele. Toisaalta osan nuoruudestaan ulkomailla viettäneet ovat kansainvälistyneet aikaisin ja heidän on helppoa sopeutua myöhemmin uusiin kulttuureihin. Heidän kielitaitonsa on jo erinomainen ja se on hioutunut vieraassa kulttuurissa. Uskon, että näiden nuorten on erityisen helppoa hakeutua opiskelemaan ja myöhemmin työelämään minne tahansa. Ulkomaan työkomennus antaa erityisen paljon työvälineitä koko perheelle, jos koko prosessi on hyvin ennalta suunniteltu ja kaikki osapuolet otetaan huomioon päätöksiä tehdessä. Tämä asia tuli mielestäni esiin kaikissa haastatteluissani.

### **3.4.3 Mikä oli antoisinta ulkomaantyössä?**

Eräs haastateltava kertoi parasta antia olleen sen, että pääsi näkemään, miten asioita tehdään muualla. Hänelle se oli ollut ”silmiä avartava kokemus”. Kulttuuriin pääsi tutustumaan eri lailla asumalla paikan päällä ja integroitumalla. Kohdemaassa hän huomasi, että jopa maailmankartta toimiston seinällä kuvasi Suomen pienen pienenä kaistaleena kartan ylälaidassa ja Aasia oli kuvattuna kartan keskellä. Hänen mielestään tämä jo kertoi siitä, kuinka syrjäinen ja kaukainen maa Suomi on. Isot asiat tapahtuvat hänen mukaansa muualla.

Toinen haastateltava kertoi, että projekti, työkaverit ja alue oli hyviä. Hienointa kokemuksessa oli se, että näki että muuallakin osataan eikä vain Suomessa. Työasiat, projektin hallinta ja vastoinkäymiset piti siellä ratkaista eri tavalla. ”Suomessa haetaan ruuvit esimerkiksi K-raudasta, mutta siellä oli matkustettava naapurimaahan niitä ostamaan”, hän kertoi.

Hänen mukaansa suomalaiset ovat monesti ahdasmielisiä. ”Täällä ollaan sitä mieltä, että vain Suomessa osataan ja että Suomessa olemme parhaita, eikä kukaan muu osaa mitään”, hän jatkoi. Hänelle antoisinta oli huomata muuttuneensa itse suvaitsevaisemmaksi ja avarakatseisemmaksi.

Kolmannen haastateltavan kokemus ensin nuorena henkilönä puolison mukana seuraavana ja sen jälkeen itse ulkomaantyökomennuksella olleena sekä työ Ulkoministeriön asiantuntijana on kannatellut häntä koko työuran ajan.

Itselleni paras anti on ollut ihmiset, joiden kanssa olen saanut tehdä töitä yhdessä ja ystäväystynyt. Uskon, että monet näistä ihmissuhteista ovat elämänpiituisia.

### **3.5 Miten onnistunut ulkomaantyökokemus rakennetaan?**

Haastatteluissa esiin tulleita avaintekijöitä onnistuneeseen ulkomaantyökomennukseen haasteltavien mielestä olivat

- perusteellinen lähtö- ja paluuvalmennus
- rekrytointivaiheessa otetaan huomioon erilaiset persoonallisuudet, toimintaympäristöt, kulttuurit, ilmastolliset tekijät, puolison työnsaantimahdollisuudet
- perhesuhteiden on oltava kunnossa
- ulkomaantyökomennuksen on sovittava myös perheen tilanteeseen
- tulee miettiä, onko tämä kulttuuri oikea juuri tälle henkilölle ja perheelle
- lähtijällä ei saa olla alkoholiongelmaa
- sopivat henkilökohtaiset ominaisuudet (esim. sopeutumiskykyinen, rohkea, suvaitsevainen, kulttuurierot ymmärtävä, jämäkkä)
- asenne oltava avoin uusille vaikutteille ja paikalliselle tavoille toimia

- on yritettävä selvittää minkälaiset sosiaaliset taidot henkilöllä on
- kohdemaan korruptio-ongelmat tulisi ymmärtää ja niihin tulee suhtautua ammattimaisesti
- paluun onnistumisen varmistaminen
- kokonaisvaltainen lähestymistapa koko prosessissa on tärkeää.

#### **4 Yhteenveto ja pohdinta**

Tässä opinnäytteessä selvitettiin syitä, jotka saavat ihmisen hakeutumaan kansainvälisiin tehtäviin. Tutkimuksessa teemoina on haastateltavien omat odotukset ja niiden täyttyminen, osasiko oma lähettävä organisaatio hyödyntää paluun jälkeen henkilön kehittyneitä valmiuksia, tehtiinkö urasuunnitelmia ja paluuvallennuksia ja sitä, mitkä ovat haastateltavien mielestä avaintekijät ulkomaantyökomennuksen onnistumiselle, onko ulkomaantyökokemuksella vaikutusta uraan kotimaassa ja sitä toimiko urakehitys yhtenä motivaatiotekijänä ulkomaantyökomennukselle lähdettäessä. Tutkimusongelmaa lähestytään kansainvälisissä tehtävissä olleiden henkilöiden omien kokemusten kautta, jota pyritään peilaamaan lähdemateriaaleista kerättyihin tietoihin sekä omiin henkilökohtaisiin kokemuksiini.

Haastateltaviksi valittiin kolme henkilöä, joilla on omakohtaista kokemusta työskentelystä ulkomailla. Jokaisella heistä on usean vuoden kokemus kotimaasta lähetettynä työntekijänä sekä laajempaa näkemystä siitä, miten koko prosessia hallitaan niin yrityssectorilla kuin valtion hallinnossakin. Kaksi haastateltavaa ovat monikansallisen yrityksen asiantuntijoina ja yksi henkilö ensin lähetetyn henkilön puolisona ja myöhemmin itse Suomen Ulkoministeriön asiantuntijana. He ovat kaikki toimineet ylempinä toimihenkilöinä tai johtajina organisaatioissa, joista jatkuvasti lähetetään työntekijöitä ulkomaille erilaisiin projekteihin. Kaikki haastateltavat palasivat komennuksen jälkeen takaisin kotimaahan.

Ensimmäinen haastateltava oli tulosryhmän henkilöstöjohtajana tuhansien henkilöiden divisioonan konsernissa, joka työllistää useita kymmeniätuhansia henkilöitä eripuolilla maailmaa. Hän oli komennuksella Aasiassa. Hänen edustamassaan yrityksessä on jatkuvasti noin 200 henkilöä lähetettyinä työntekijöinä.

Toinen haastatteleman henkilö osallistui usean vuoden kestäväan projektiin ensin valmistellen sitä puolitoista vuotta Suomesta käsin ja myöhemmin paikan päällä. Hän toimi projektin johtajana ja kohdealueena oli Etelä-Amerikka. Hänen edustamassaan yrityksessä on jatkuvasti noin 100 lähetettyä ekspatriaattia eri puolilla maailmaa.

Kolmannella haastateltavalla on kokemusta mukana seuraavana puolisona sekä myöhemmin itse julkishallinnon edustajana. Hänen kohdealueensa oli Afrikka. Nykyisin hän toimii ekspatriaattien ja repatriaattien valmennusten ja yrityskonsultoinnin parissa.

Ihminen kehittyi ulkomaantyökokemuksen myötä. Ulkomailta ei palata samana ihmisenä, kuin sinne lähdettiin. Henkilön kyky kantaa suurempaa vastuuta on käytännön kokemusten myötä kasvanut. Hän sopeutuu ensin vieraaseen kulttuuriin, ja paluun yhteydessä on edessä taas uusi sopeutumisprosessi takaisin muuttuneeseen organisaatioon elämän jatkaessa kulkuaan myös kotimaassa. Kuten eräs haastatelluista sanoi mielestäni osuvasti: ”Ulkomaantyökomennuksella voi tapahtua kaikki samat asiat, kuin kotimaassakin esimerkiksi ero puolisoista, vakava sairastuminen tai teini-ikäiset lapset alkavat oireilla. Ulkomaantyökomennus ei ole mikään kupla, jossa eletään turvassa.” Ekspatriaatti ei ole ainoa, joka on kokenut muutoksen ja sopeutunut uusiin tilanteisiin. Se sama kehitys on tapahtunut kotimaassakin. Varmaa on, että lähtijän katse on maailmalla avartunut ja hän näkee maailman näkee eri silmin. Ongelmanratkaisukyky on hioutunut maailman tuulissa ja kotimaan haasteet tuntuvat kevyiltä.

Työntekijän lähettäminen ulkomaille on yritykselle iso investointi. Opinnäytetyö haastattelujen yhteydessä ja lähdeaineistoa tutkiessani tuli ilmi, että tätä investointia ei yrityksissä kovin huolellisesti hoideta. Ihminen siirretään palatessaan takaisin kotimaahan ”johonkin arkistoon homehtumaan”, jossa hän tuskaantuu ja lopulta ajautuu hakemaan haastavampia tehtäviä toisesta yrityksestä. Tässä tapauksessa lähetävä organisaatio ei voi hyödyntää henkilön ammattitaitoa eikä kansainvälisyyttä.

Mielestäni on ristiriitaista on, että ulkomaantyökokemuksen arvostus suomalaisten työntekijien silmissä on alhaisella tasolla ja samalla kuitenkin suomalaista

ammattitaitoa, koulutusta ja työnteon ja johtamisen kulttuuria arvostetaan ulkomailla korkealle. Meitä pidetään luotettavina, sitkeinä ja ahkerina työntekijöinä, joiden kanssa on yleensä ilo työskennellä.

Niin lähtö- kuin paluuvaiheeseen ei järjestelmällisesti tarjota. Näillä valmennuksilla pystyttäisiin tarjoamaan lähtijälle ja hänen perheelleen tarvittavat tiedot ja taidot sujuvan alueelle sopeutumisen mahdollistamiseksi. Myös uudessa työssä olisi silloin helpompaa aloittaa ja tulla toimeen.

Palatessaan työkomennukselta henkilö monesti vain palaa takaisin yritykseen. Vasta paluun jälkeen yrityksissä mietitään, minne hänet voitaisiin sijoittaa. Moni tuskastuu tähän ja etsii haastavampia työtehtäviä muualta ja vaihtaa työnantajan. Tässä tilanteessa yrityksen tekemä kallis investointi valuu hukkaan.

Suomalaisten työnantajien asennetta ulkomaan työkokemusta omaavien henkilöiden osaamista kohtaan tulisi selvittää. Mielestäni syitä tähän asenteeseen tulisi pohtia ja haastatella esimerkiksi HR-henkilöstöä suomalaisissa kansainvälisesti toimivissa yrityksissä. Toinen sopiva jatkotutkimusaihe olisi se, kuinka ulkomaantyökomennuksella olleiden henkilöiden kehittyneitä valmiuksia voitaisiin paremmin hyödyntää kotimaan organisaatiossa ja palaavan henkilöstön vaihtuvuutta pienentää. Kuvio 6 voi olla hyödyllinen lähtökohta tämäläiselle selvitykselle.

Haastattelussa pyrittiin selvittämään miten henkilöiden omat odotukset ja todellisuus kohtasivat komennuksen aikana sekä kotiinpaluun jälkeen. Haastattelut olivat erittäin mielenkiintoisia ja monesti omat kokemukseni olivat samansuuntaisia haastateltujen mielipiteiden ja kokemusten kanssa. Mielestäni sain tähän tutkimukseen erinomaista materiaalia haastatteluista, koska jokaisella haastateltavalla oli juuri oikeanlainen tausta ja henkilökohtainen pitkä ja monipuolinen kokemus ulkomaantyökomennuksesta. Lisäksi kaksi haastateltavaa työskenteli paluunsa jälkeen läheisesti ulkomaantyöprosessin parissa.

Yhden haastateltavan kokemus oli niin monipuolinen, että välillä unohduin kuuntelemaan hänen kokemuksiaan muistamatta lopulta ohjata häntä takaisin kertomaan nimenomaisesti hänen henkilökohtaisista kokemuksistaan. Sen vuoksi aika ajoin tässä opinnäytteessä siteeraan tätä haastateltavaa hänen ko-

kemuksestaan konsultin ominaisuudessa enkä niinkään enää hänen henkilökohtaisten kokemustensa perusteella. Henkilökohtaisesti ajattelen, että hänen haastattelunsa laajensi tässä työssä esiin tulleita näkemyksiä. Yritin parhaani mukaan kuitenkin ottaa tähän työhön mukaan ne kohdat, joissa hän kertoi omista kokemuksistaan.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että urakehitys on yksi motivoivista tekijöistä, kun henkilö päättää ottaa vastaan ulkomaantyökomennuksen. Lähtöpäätökseen usein vaikuttaa tietysti moni muukin tekijä aina henkilön ja elämäntilanteen mukaan. Osa uskaltaa luottaa siihen, että selviää kohdemaassa tuli siellä vastaan mitä tahansa ja tekee päätöksen nopeasti. Toiset taas miettivät pidempään ja suunnittelevat kaiken huolellisesti etukäteen. Uskallus lähteä turvallisesta ja tutusta ympäristöstä vieraaseen kulttuuriin kertoo ihmisen luonteesta joka tapauksessa ainakin sen, että hän on valmis ottamaan omassa elämässään riskejä. Lähtijä luottaa siihen, että oma pää, parisuhde ja sosiaalinen verkosto kestävät tulevat haasteet.

Kahdella haastateltavalla oli rankkoja henkilökohtaisia kokemuksia, jotka tapahtuivat heille komennuksen aikana ja joista he olivat selvinneet. Jokainen heistä oli sitä mieltä, että kokemus oli upea ja se antoi heille paljon. Komennus oli seikkailu ja elämänvaihe, joka muovasi heitä ihmisinä sellaisiksi, joita he tänä päivänä ovat. Tämä matka oli kaiken sen arvoinen.

## **Kuviot**

Kuvio 1 Suomalaisten yritysten tytäryhtiöt maailmalla maaryhmittäin 2010, s. 8

Kuvio 2 Ulkomaankomennusprosessi, s. 10

Kuvio 3 Yrityksen tehtävät ulkomaantyökomennuksen aikana, s. 14

Kuvio 4 Ulkomaille soveltuvuuden arvioitavat osa-alueet, s. 17

Kuvio 5 Mielialan muuttuminen vieraassa kulttuurissa vietetyn ajan myötä, s. 23

Kuvio 6 Yritys = henkilöstö, s. 30

## **Taulukot**

Taulukko 1 Ulkomaan työhön soveltuvuuteen vaikuttavia tekijöitä, s. 16

## Lähteet

Campbell Quick, J. & Macik-Frey, M. 2007. Healthy, Productive Work: positive Strength through Communication Competence and Interpersonal interdependence.

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

Honkaniemi, L., Junnila, K., Ollila, J., Poskiparta, H., Rintala-Rasmus, A. & Sandberg, J. 2006. Viisaat valinnat. Helsinki: Työterveyslaitos.

International HR Management Oy. Ulkomaantyökäytännöt Suomessa 2006.  
<http://www.ihrm.fi/materiaalit.htm>  
Luettu 01.05.2014 klo 17:28

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Koikkalainen, S. 2010. Suomen Akatemia. Lapin yliopisto. Työntekijänä Euroopassa.

Nurmi, T., Rekiaro, I. & Rekiaro, P. 2009. Uusi suomenkielen sivistyssanakirja. Jyväskylä: Gummerus.

Paik, Y., Segaud, B. & Malinowski, C. How to improve repatriation management. Are motivations and expectations congruent between the company and expatriates? International Journal of Manpower. Vol 23 (7), 635 - 648.

Rossi, H. 2012. Suomen Työterveyslääkäriyhdistys r.y. Ulkomaille töihin ja takaisin – arvio ja valmistautuminen helpottavat.  
[http://www.duodecim.fi/dtk/tyt/avaa?p\\_artikkeli=ttl00631](http://www.duodecim.fi/dtk/tyt/avaa?p_artikkeli=ttl00631)  
Luettu: 27.1.2013 klo 17:19

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

Sinkkonen, R. 2009. Onnistu ulkomaankomennuksessa. Juva: WS Bookwell Oy

Sisäasiain ministeriö. 2014 a.  
[http://forminorigin.finland.fi/Public/default.aspx?nodeid=34632&contentlan=1&culture=fi-FI#Siviilikriisinhallinnan\\_vastuut](http://forminorigin.finland.fi/Public/default.aspx?nodeid=34632&contentlan=1&culture=fi-FI#Siviilikriisinhallinnan_vastuut)  
Luettu 28.04.2014 klo 19:00

Sisäasiain ministeriö. 2014 b. Siviilikriisinhallinta.  
<http://www.intermin.fi/fi/turvallisuus/siviilikriisinhallinta>  
Luettu 19.09.2013 klo 20:35



Suomen Akatemia

<http://www.aka.fi/fi/A/Suomen-Akatemia/Mediapalvelut/Tiedotteet1/Suomalaiset-menestyvat-eurooppalaisilla-tyomarkkinoilla-paluumuutto-takkuua/>

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tallinna: Unprint.

Suutari, V. & Välimaa, K. 2002. Antecedents of repatriation adjustment: new evidence from Finnish repatriates. International journal of manpower. Vol 23 (7) 617-634.

Tilastokeskus. Suomalaisten tytäryhtiöiden määrä ulkomailla 2012  
[http://tilastokeskus.fi/til/stu/2012/stu\\_2012\\_2014-04-17\\_tie\\_001\\_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/stu/2012/stu_2012_2014-04-17_tie_001_fi.html)  
Luettu 29.04.2014 klo 19:20

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

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

## Haastattelukysymykset

1. Kertoisitko missä yrityksessä työskentelet? Kuinka paljon yrityksessä on henkilöstöä? Paljonko ulkomaankomennuksille lähtijöitä on?
2. Kertoisitko omasta ulkomaantyökokemuksestasi? Mikä oli antoisinta? Mikä oli hankalinta? Vastasiko komennus odotuksiasi?
3. Kuinka ulkomailla karttuneita valmiuksia hyödynnettiin omassa organisaatiossa paluun jälkeen?
4. Onko yrityksellänne erillinen kansainvälinen henkilöstöhallinto-osasto?
5. Tekeekö yrityksenne urasuunnitelmia työkomennuksille lähteville? Miksi yritys tekee tai ei tee urasuunnitelmia?
6. Kuinka vahva motiivi urakehitys on lähtemiselle?
7. Onko mielestänne olemassa muita henkilön kannalta merkittäviä motivaatiotekijöitä?
8. Minkälainen käsitys teillä on henkilökohtaisten odotusten täyttymisestä? Täyttyvätkö yrityksen odotukset?
9. Miten lähtijän valinnassa voitaisiin huomioida se, että odotukset ja yrityksen odotukset olisivat lähempänä toisiaan?
10. Tehdäänkö yrityksessänne paluuvalmennuksia? Mitä kokemuksia sinulla on paluuvalmennuksista? Järjestävätkö yritykset niitä yleensä? Onko niistä mielestänne hyötyä koti organisaatioon sopeutumisessa?
11. Millaisiin tehtäviin työkomennukselta palaavat yleensä siirtyvät komennuksen jälkeen? Vaikuttaako ulkomaantyökokemus mielestänne uraan kotimaassa? Jos palataan yritykseen samoihin tehtäviin, kuin mistä lähdettiin, voiko paluu silloin tuntua taantumalta?
12. Mikä on käsityksenne siitä kuinka moni lopulta jää samaan yritykseen töihin paluun jälkeen? Koetteko, että yritykselle on ollut hyötyä työkomennuksella olleiden uudesta tietotaidosta? Miten tätä tietotaitoa hyödynnetään yrityksessä?
13. Ovatko lähtijät olleet yleensä tyytyväisiä, että ovat lähteneet? Kuinka halukkaita ollaan lähtemään toisen kerran ulkomaantyökomennukselle?
14. Mitkä ovat mielestänne avaintekijöitä komennuksen onnistumisessa?