



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Mira Palovuori

ULKOMAANKOMENNUKSET VIIMEISEN VUOSIKYMMENEN AIKANA

Liiketalous
2021

TIIVISTELMÄ

| | |
|--------------------|--|
| Tekijä | Mira Palovuori |
| Opinnäytetyön nimi | Ulkomaankomennukset viimeisen vuosikymmenen aikana |
| Vuosi | 2021 |
| Kieli | suomi |
| Sivumäärä | 55 + 1 liite |
| Ohjaaja | Ossi Koskinen |

Ulkomaankomennuksia järjestetään usein yrityksen omasta tarpeesta, kohde-
maan tarpeesta tai työntekijän omasta halusta edistää urakehitystään. Ulkomaan-
komennusten määrät ja ehdot vaihtelevat riippuen yritysten ja heidän järjestä-
miensä komennusten tyypeistä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten yritysten tarjoamien ulkomaanko-
mennusten määrät ja ehdot olivat kehittyneet viimeisen vuosikymmenen aikana.
Tavoitteena oli saada tietoa yritysten järjestämisestä ulkomaankomennuksista sekä
mahdollisista viimeisen vuosikymmenen aikana tapahtuneista muutoksista. Tutki-
mus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa kuutta tutkimukseen sopivaa
henkilöä haastateltiin aiemmin laaditun teemahaastattelurungon pohjalta joko
sähköpostitse, puhelimitse tai Microsoft Teamsin välityksellä.

Tutkimustulosten perusteella projektiluonteisten komennusten määrät ovat nous-
seet viimeisen vuosikymmenen aikana kysynnän kasvusta johtuen. Pidempiäkin
komennuksia järjestävistä neljästä yrityksestä kahdella olivat ulkomaankomen-
nusten määrät laskeneet merkittävästi viimeisen vuosikymmenen aikana. Tämä
johtui heidän mukaansa siitä, että komennusten kestot ovat lyhentyneet ja pitkien
komennusten tilalle pyritään löytämään joustavampia ja monimuotoisempia rat-
kaisuja. Projektiluonteisten komennusten osalta ehdoissa ei ole tapahtunut tänä
aikana merkittäviä muutoksia. Pidempiäkin komennuksia järjestävien yritysten ko-
mennusten ehdot olivat yhdellä muuttuneet, toisella muuttuneet jonkin verran ja
kahdella näistä ei ollut tapahtunut merkittäviä muutoksia ehtojen suhteen viimei-
sen vuosikymmenen aikana.

Avainsanat henkilöstöjohtaminen, henkilöstöpolitiikka, työskentely ulkomailla,
ekspatriaatit

ABSTRACT

| | |
|--------------------|--|
| Author | Mira Palovuori |
| Title | International Assignments over the Past Decade |
| Year | 2021 |
| Language | Finnish |
| Pages | 55 + 1 Appendix |
| Name of Supervisor | Ossi Koskinen |

International assignments are often organized out of the sending company's own needs, the needs of the targeted country or the employee's own desire to promote his career development. The quantities and conditions of international assignments vary depending primarily on the company and the type of assignments they arrange.

The aim of this study was to investigate how the quantities and conditions of companies' international assignments have evolved over the past decade. The goal was to gain information about international assignments organized by companies. The focus in this study was to hear what kind of conditions, quantities and possible changes there has been over the past decade. The study was conducted as a qualitative study where six people suitable for the study were interviewed according to a form of questions constructed in advance, either via email, phone, or Microsoft Teams.

Based on the findings, the number of project-specific assignments abroad has increased over the past decade due to the increase in demand. Among the four companies that offered longer assignments, two had had a significant decrease in the quantities of international assignments conducted during the past decade. They justified this by the facts that they have sought to find more flexible and diverse options to organize longer assignments, and the duration of international assignments has reduced. In conditions of project-specific assignments there have been no significant changes during this period. One of the companies that organize longer assignments stated that the conditions of their international assignments had changed, in the other company some minor issues had changed in the conditions and with two of them had not happened changes in terms of the conditions over the past decade had taken place.

| | |
|----------|--|
| Keywords | human resource management, personnel policy, working abroad, expatriates |
|----------|--|

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 8 |
| 1.1 | Tutkimuksen tausta ja tarkoitus | 9 |
| 1.2 | Tutkimusongelma ja -kysymykset..... | 9 |
| 1.3 | Tutkimuksen rakenne | 10 |
| 2 | HENKILÖSTÖJOHTAMINEN | 11 |
| 2.1 | Henkilöstöstrategia | 11 |
| 2.2 | Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet | 12 |
| 2.3 | Henkilöstöjohtaminen kansainvälisessä toimintaympäristössä..... | 14 |
| 3 | ULKOMAANKOMENNUKSET | 16 |
| 3.1 | Ulkomaankomennusprosessi..... | 16 |
| 3.2 | Käsitteitä | 18 |
| 3.3 | Ekspatriaatin valinta ja komennuksen suunnittelu | 19 |
| 3.4 | Paluu komennukselta..... | 22 |
| 4 | ULKOMAANKOMENNUSTEN EHDOT JA MÄÄRÄT | 23 |
| 4.1 | Ulkomaankomennussopimus | 23 |
| 4.1.1 | Palkkaus..... | 24 |
| 4.1.2 | Verotus | 26 |
| 4.1.3 | Eläke ja sosiaaliturva | 26 |
| 4.2 | Ulkomaankomennusten määrät | 27 |
| 5 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS..... | 29 |
| 5.1 | Kvalitatiivinen tutkimus | 29 |
| 5.2 | Aineiston keruu..... | 30 |
| 5.3 | Aineiston analysointi..... | 31 |
| 6 | TUTKIMUSTULOKSET | 33 |
| 6.1 | Teema 1: Taustatiedot | 33 |

| | | |
|-------|--|----|
| 6.2 | Teema 2: Yrityksen ulkomaankomennukset..... | 35 |
| 6.3 | Teema 3: Syitä mahdollisiin muutoksiin ulkomaankomennuksissa | 39 |
| 7 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA | 43 |
| 7.1 | Tulosten tarkastelu | 43 |
| 7.1.1 | Teema 1: Taustatiedot | 43 |
| 7.1.2 | Teema 2: Yrityksen ulkomaankomennukset..... | 44 |
| 7.1.3 | Teema 3: Syitä mahdollisiin muutoksiin ulkomaankomennuksissa | |
| | 46 | |
| 7.2 | Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys | 48 |
| 7.3 | Jatkotutkimusehdotukset | 49 |
| | LÄHTEET | 51 |
| | LIITTEET | 56 |

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

| | |
|--|----|
| Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen rooleihin liittyviä tehtäviä. (Ulrich 1997, 58, muokattuna.)..... | 13 |
| Kuvio 2. Ulkomaankomennusprosessi. (Reiche & Harzing 2011, 204, muokattuna.) | 16 |
| Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot. | 33 |
| Taulukko 2. Yrityksen ulkomaankomennukset..... | 35 |
| Taulukko 3. Syitä mahdollisiin muutoksiin ulkomaankomennuksissa. | 39 |

LIITELUETTELO

LIITE 1. Haastattelurunko

1 JOHDANTO

Henkilöstö on välttämätön ja ratkaiseva voimavara yrityksen kilpailukyvyyn kannalta. Se vaikuttaa muun muassa yrityksen tehokkuuteen, innovatiivisuuteen sekä tuotteiden ja palveluiden laatuun. (Viitala 2013, 3; Viitala & Jylhä 2019, 221.)

Henkilöstöjohtamisen merkitys on yritykselle suuri ja se tukee ratkaisevalla tavalla yrityksen liiketoimintastrategioiden toteutumista. Henkilöstöjohtamisen avulla pyritään varmistamaan, että yrityksessä on määrältään ja laadultaan sopiva henkilöstö. Lisäksi sen avulla varmistetaan muun muassa työntekijöiden työkyky, motivaatio ja sitoutuminen sekä huolehditaan henkilöstöön liittyvien lakien, asetusten ja sopimusten noudattamisesta. (Viitala 2013, 12; Wilton 2013, 4.)

Kansainvälisen yrityksen henkilöstön tulee sopeutua erilaisiin ympäristöihin, jotka edellyttävät esimerkiksi kulttuuriosaamista, kieli- ja kommunikointitaitoja, oikeaa asennoitumista sekä globaalia ajattelutapaa (Äijö 2008, 306). Kansainvälisesti kovan kilpailun myötä henkilöstövoimavarojen hallinnasta on tullut yksi kansainvälisten yritysten suurimmista haasteista (Feitosa, Kreutzer, Krampferth, Kramer & Salas 2014).

Ulkomaankomennukset ovat nykyisin osa kansainvälisten yritysten arkea (Hellsten 2009, 13; Sinkkonen 2009, 9). Ulkomaantyössä työnantaja lähettää työntekijän ulkomaille yrityksen toimipisteeseen määritellyksi ajaksi korvausta vastaan (Fenwick 2004, 308; Hellsten 2009, 17–18; Saviaro & Helaniemi 2009, 11). Ulkomaankomennusprosessi alkaa yrityksen päätöksestä lähettää työntekijä ulkomaankomennukselle ja päättyy yleensä joko kotiorganisaatioon palaamiseen, uuteen komennukseen lähtemiseen, lokalisointiin tai yrityksen vaihtoon (Evans, Pucik & Björkman 2011, 142; Sinkkonen 2009, 14). Edellytykset ulkomaankomennuksen onnistumiselle syntyy, kun lähettävän ja vastaanottavan yrityksen sekä ekspatriaatin yhteistyö ja vuorovaikutus sujuvat ja heidän kaikkien näkökulmat huomioidaan (Hellsten 2009, 84; Sinkkonen 2009, 9).

Yrityksillä on usein liian vähän aikaa hoitaa ulkomaankomennukselle lähettämistä ja vastaanottamista. Ulkomaankomennusten houkuttelevuus on viime vuosina saattanut heikentyä, sillä esimerkiksi monet nuoret, potentiaaliset ulkomaankomennukselle lähetettävät henkilöt ovat hankkineet kansainvälistä kokemusta jo aiemmin. (Hellsten 2009, 19–21.)

1.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Ulkomaankomennukset ovat pääsääntöisesti kalliita ja ekspatriaatin aiheuttama palkkakustannus voi olla jopa 2–5 kertaa suurempi kuin paikallisen, paikan päältä palkattavan henkilön kustannukset (Hellsten 2009, 17; Nowak & Linder 2016). Työehtojen ollessa paikallisia, joutuu komennukselle lähtevä työntekijä vastaamaan itse omasta asumisestaan ja kuluistaan (Viitala & Jylhä 2019, 333).

Komennuksia pidetään monimutkaisempina kuin aiemmin, sillä ne saattavat kohdistua samanaikaisesti useampaan maahan, ja niihin liittyviä työlupia on hankala saada (Sinkkonen 2009, 193; Tilisanomat 2019). Ulkomaankomennuksista saatavat korvaukset ja edut ovat myös pienentyneet (Hellsten 2009, 21), työtavat kehittyneet sekä liiketoiminnan muodot ja arvoketjut muuttuneet (Salonen 2010, 97 & 110).

Ulkomaankomennukset ovat aiheena laajoja, joten niitä on tutkittu paljon. Ulkomaankomennusten määrien ja ehtojen kehittymistä viimeisen vuosikymmenen aikana on kuitenkin tutkinut vain harva, minkä takia tämä tutkimus tuo arvoa esimerkiksi ulkomaankomennuksia järjestäville yrityksille.

1.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yritysten tarjoamien ulkomaankomennusten määrät ja ehdot ovat kehittyneet viimeisen vuosikymmenen aikana. Tästä tutkimusongelmasta on johdettu seuraavat kolme tutkimuskysymystä:

1. Millaisia ulkomaankomennukset ovat?
2. Onko viimeisen vuosikymmenen aikana tapahtunut muutoksia ulkomaankomennusten määrässä ja laadussa?
3. Mitä syitä on ollut ulkomaankomennusten mahdollisen määrän tai laadun muutokseen?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Työ koostuu johdannosta, teoreettisesta osuudesta ja empiirisestä tutkimuksesta. Johdannon avulla pyritään antamaan lukijalle selkeä kuva tutkimuksen aiheesta ja etenemisestä sekä sen taustasta ja tarkoituksesta. Lisäksi johdannossa esitellään tutkimusongelma ja -kysymykset.

Teoreettinen osuus on pyritty rakentamaan johdonmukaisesti yleisimmistä aiheista pienempiin yksityiskohtiin. Siinä käsitellään työn kannalta oleellisimpia teorioita ja käsitteitä, joiden avulla pyritään syventämään lukijan näkökulmaa aiheesta. Teoreettiseen osuuteen on sisällytetty seuraavat kolme päälukua: henkilöstöjohtaminen, ulkomaankomennukset sekä ulkomaankomennusten ehdot ja määrät.

Empiirinen tutkimus sisältää kolme päälukua. Ensimmäinen luku on tutkimuksen toteutus, joka sisältää keskeistä tietoa työn tutkimusmenetelmästä, aineiston keruusta sekä aineiston analysoinnista. Toinen luku käsittelee tutkimustuloksia, jossa käydään läpi teemoittain haastatteluiden tulokset. Kolmas luku on pohdintaa, joka sisältää tulosten tarkastelun suhteessa teoreettiseen viitekehykseen, tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arvioinnin sekä jatkotutkimusehdotukset.

2 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtamisen avulla pyritään mahdollistamaan yrityksen tai muun organisaation menestys. Yrityksellä tulee olla määrältään sopivaa ja oikein kohdennettua, osaavaa, työkykyistä, sitoutunutta sekä muutosmyönteistä henkilöstöä, jotta se voisi toimia tuottavana, innovatiivisena ja joustavana. (Evans ym. 2011, 56; Kauhanen 2012, 16; Viitala 2021, 26.)

Vaikka henkilöstöjohtaminen yrityksessä on pääosin henkilöstöjohtamisen ammattilaisten työtä, on koko henkilöstö mukana sen toteuttamisessa. Henkilöstöjohtamisen tehtävät riippuvat muun muassa yrityksen koosta, henkilöstömäärästä, toiminnan luonteesta ja sijainnista. Mitä suurempi yritys on, sitä todennäköisemmin siellä toimii henkilöstöosasto, jossa tapahtuu yrityksen henkilöstöjohtamisen suunnittelu, kehittäminen, organisointi ja koordinointi. (Viitala 2013, 27–28; Viitala & Jylhä 2019, 269.)

2.1 Henkilöstöstrategia

Yrityksen strategian tasoja ovat yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja operatiivinen eli toiminnallinen strategia (Ghinea & Moroianu 2016; Viitala 2013, 50). Yritysstrategiassa määritellään esimerkiksi millä tuotteilla tai palveluilla kilpaillaan ja missä maantieteellisillä paikoilla toimitaan. Liiketoimintastrategian avulla puolestaan pyritään varmistamaan yrityksen menestyminen valituilla markkinoilla. Toiminnallinen strategia laaditaan liiketoimintastrategian toteuttamiseksi muun muassa henkilöstöstrategian avulla. (Ghinea & Moroianu 2016; Viitala 2013, 50.)

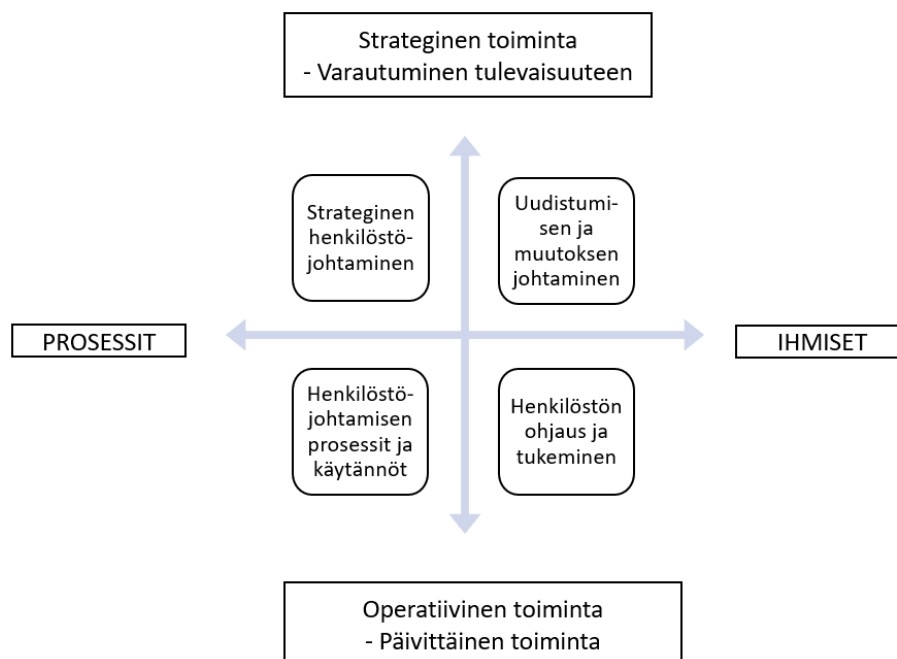
Henkilöstöstrategia käsittää henkilöstöön liittyvät suunnitelmat ja linjaukset, joiden avulla turvataan liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen (Ghinea & Moroianu 2016; Viitala 2013, 50–51; Viitala & Jylhä 2019, 269–270). Parhaimmillaan se sisältää ihmisstrategian, jolla korostetaan ihmisten merkitystä yrityksen toiminnassa ja menestyksessä sekä perinteisen suunnitelman, jossa otetaan kantaa esi-

merkiksi henkilöstön määrään ja rakenteeseen liittyen (Viitala 2021, 186). Henkilöstöstrategian luonti on jatkuva prosessi, jossa joudutaan tekemään nopeitakin käännöksiä. Kestävimmän pohjan toiminnan suunnittelulle tuo yrityksen arvopohja, jolloin arvot määrittävät valintoja ja etenemistä suuremmistakin käännteistä huolimatta. (Viitala 2021, 190.) Henkilöstöstrategian toteutuminen onnistuu ainoastaan koko yrityksen tehdessä yhteistyötä (Kauhanen, Leppävuori, Malin & Mansukoski 2015, 59; Viitala & Jylhä 2019, 26).

Henkilöstöstrategiaa luotaessa tulee ottaa huomioon yrityksessä olevat voimavarat ja niiden kasvumahdollisuudet sekä toimintaympäristössä havaitut mahdollisuudet ja uhat. Strategiassa tulee myös tarkastella liiketoimintastrategioiden edellyttämää osaamista ja työvoimaa sekä verrata niitä yrityksen nykytilanteeseen. (Viitala 2013, 25; Viitala & Jylhä 2019, 270.) Henkilöstöstrategiaan voidaan sisällyttää esimerkiksi henkilöstövoimavarojen tarve, toimintaympäristön muuttuminen sekä niiden tuottamat kehityshaasteet strategiajakson aikana. Lisäksi siihen voidaan määrittää esimerkiksi monikulttuurisuuden osallisuuden edistäminen, ikäjohtaminen sekä sosiaalinen ja ympäristöön liittyvä vastuu. Sisällön lisäksi henkilöstöstrategiassa määritellään miten ja millä aikataululla toteutumista seurataan ja millaisia mittareita siihen käytetään. (Viitala 2021, 186–189.)

2.2 Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet

Ulrich (1997, 58) on jaotellut henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet neljään keskeiseen pääteemaan: strategiseen henkilöstöjohtamiseen, henkilöstökäytäntöihin, henkilöstön ohjaukseen ja tukemiseen sekä uudistumisen ja muutoksen johtamiseen.



Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen rooleihin liittyviä tehtäviä. (Ulrich 1997, 58, muokattuna.)

Strategisella henkilöstöjohtamisella varmistetaan yrityksen liiketoimintastrategian toteutumisen edellytykset henkilöstövoimavarojen kannalta. Siinä huolehditaan, että yrityksellä on tarvittava määrä henkilöstöä oikeissa paikoissa ja turvataan yrityksen kilpailukyky tulevaisuudessa heidän avullaan. (Ulrich 1997, 49; Viitala & Jylhä 2019, 268.)

Henkilöstöprosessien ja -käytäntöjen ylläpitoon sekä kehittämiseen kuuluvat esimerkiksi henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, perehdyttäminen, palkitseminen, kehittäminen, huolehtiminen ja sisäinen viestintä (Entrekin & Scott-Ladd 2014, 119; Ulrich 2007, 58; Viitala & Jylhä 2019, 268). Lisäksi alueeseen kuuluvat lakisääteisten henkilöstöasioiden hoitaminen, esimerkiksi henkilöstöä koskeva raportointi viranomaisille, työsopimukset ja palkanlaskenta (Viitala & Jylhä 2019, 268).

Henkilöstön ohjaus ja tukeminen kuuluvat päivittäiseen esimiestyöhön. Esimiehet muun muassa avustavat rekrytoinnissa, perehdyttävät, palkitsevat ja kehittävät. Lisäksi he ohjaavat ja tukevat ongelmatilanteiden ratkaisemisessa ja edistävät hyvää ilmapiiriä. Myös henkilöstön tietoisuutta arvoista ja tavoitteesta ylläpidetään

sekä hyvistä suhteista huolehditaan ylimmän johdon ja ammattiliittojen edustajien välillä. (Ulrich 1997, 52; Viitala & Jylhä 2019, 268.)

Henkilöstöammattilaisten tehtävänä on auttaa tunnistamaan ja toteuttamaan muutosprosesseja. Tavoitteena *muutosjohtamisessa* on muutoskyky, jolloin henkilöstöjohto tukee liiketoimintaa ja auttaa henkilöstöä esimerkiksi mukautumaan uuteen kulttuuriin. (Ulrich 1997, 53–53.) Muutosjohtamiseen kuuluvat esimerkiksi fuusioiden läpivienti ja organisaatiokulttuurin kehittäminen. Muutosprosesseja saattaa myös aiheutua toimintatapojen ja -ympäristön sekä teknologian muutoksista. (Viitala & Jylhä 2019, 268.)

2.3 Henkilöstöjohtaminen kansainvälisessä toimintaympäristössä

Kansainväliseen johtamisympäristöön ja monikansalliseen johtamiseen liittyvät haasteet ovat jaettu kolmeen kategoriaan: globaaliin liiketoimintajohtamiseen, maailmanlaajuiseen toiminnalliseen johtamiseen sekä maantieteellisten tytäryhtiöiden johtamiseen. Tehokas globaali liiketoimintajohtaminen täyttää globaalin tehokkuuden ja kilpailukyvyn vaatimukset. Jotta tavoitteet täyttyvät, globaaleista liiketoiminnoista vastaavan henkilön tulee toimia maailmanlaajuisena liiketoimintastrategina, kansainvälisten voimavarojen arkkitehtina sekä rajojen välisten toimintojen koordinoijana ja kontrolloijana. (Barlett & Goshal 2000, 704–705; Scullion & Paauwe 2004, 79–80.)

Maailmanlaajuinen toiminnallinen johtaminen pitää sisällään maailmanlaajuisten innovaatioiden kehittämisen ja hajauttamisen. Tiedon siirto tapahtuu asiantuntijoiden kautta ympäri maailman. Suurin osa maailmanlaajuisista toiminnallisista johtajista työskentelee tiedonjakamisen, parhaiden käytäntöjen tunnistamisen ja siirtämisen sekä innovaatioiden hyödyntämisen parissa. (Barlett & Goshal 2000, 710; Scullion & Paauwe 2004, 80.)

Maantieteellisten tytäryhtiöiden johtoon liittyy monikansallinen reagointikyky vastaamalla kansallisten asiakkaiden tarpeisiin ja täyttämällä vastaanottavan

maan hallituksen vaatimuksia. Tärkeimmät tehtävät luokitellaan kaksikulttuuriseen tunnistamiseen, kansalliseen puolustajaan ja puolestapuhujaan sekä yritystrategian toteuttajaan. (Barlett & Goshal 2000, 711; Scullion Paauwe 2004, 81.)

Kansainvälisessä toimintaympäristössä tapahtuva henkilöstöjohtaminen toteutuu yrityksissä, joissa henkilöstöä työskentelee eri maissa. Henkilöstökäytännöt ovat ympäri maailman samoja, mutta vaihtelevat sisällöltään esimerkiksi kulttuureittain ja maittain. (Ahokangas & Pihkala 2002, 140; Cavusgil, Knight & Riesenber 2017, 495; Scullion & Paauwe 2004, 77; Viitala 2004, 311; Viitala & Jylhä 2019, 331.)

Kansainvälistä henkilöstöjohtamista pidetään monimutkaisempaan kuin kotimaista (Ahokangas & Pihkala 2002, 132; Cavusgil ym. 2017, 495; Ulrich 1997, 20). Henkilöstön johtaminen kansainvälisessä yrityksessä vaatii muun muassa seuraavia:

- Ymmärrystä ihmisten, ryhmien ja organisaation johtamiseen kohdistuviin muutospaineisiin
- Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen järjestelmän tuntemista
- Henkilöstöjohtamisen osa-alueiden tuntemista
- Ymmärrystä kansainvälisten urien ja niihin liittyvien ihmisten johtamista
- Komennuskäytäntöihin liittyvien toimintojen tuntemista. (Ahokangas & Pihkala 2002, 132–133.)

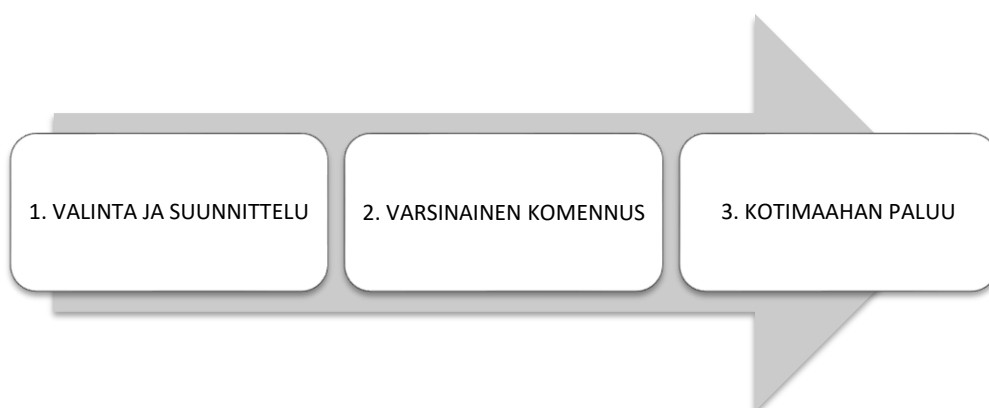
Globalisaatio on vaikuttanut merkittävästi yritysten toimintaan (Hurn 2014; Story, Barbuto, Luthans & Bovaird 2014). Kansainvälisen henkilöstöjohtamisen tulee sisäistää ja kehittää monikansallisten yritysten johtajia vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin esimerkiksi globaalin ajattelutavan avulla, joka koostuu kulttuurillisesta älykkyydestä ja maailmanlaajuisesta liiketoimintalähtöisyydestä (Story ym. 2014).

3 ULKOMAANKOMENNUKSET

Ulkomaankomennukset tarkoittavat yleensä joko lyhytkestoista, projektiluontoista työskentelyä tai pitkäkestoista, noin 1–5 vuotta kestävästä työskentelystä (Hellsten 2009, 18; Reiche & Harzing 2011, 188; Stal, Björkman & Morris 2012, 294; Viitala 2004, 312; Viitala & Jylhä 2019, 332). Yrityksen syyt ulkomaankomennuksiin voidaan jakaa kahteen ryhmään: työnantajasta lähteviin syihin ja työntekijästä lähteviin syihin (Hellsten 2009, 18). Yritykset päätyvät ulkomaankomennuksiin usein teknisen ja esimiestietämyksen siirtoja koskevien paikkojen täyttämisen sekä johdon ja yrityksen kehittämisen vuoksi (Evans ym. 2011, 139; Reiche & Harzing 2011, 194–195). Ulkomaankomennukset ovat kallein monikansallisten yritysten käyttämä henkilöstöstrategia, joten on tärkeää, että yritykset ymmärtävät toiminnan laajuuden (Feitosa ym. 2014; Salomaa 2015).

3.1 Ulkomaankomennusprosessi

Ulkomaankomennukset ovat monimutkaisia ja vaativat samat toimenpiteet yrityksen koosta riippumatta. Komennusprosessia voidaan tarkastella aikajänteen avulla: ennen komennusta, komennuksen aikana ja komennuksen jälkeen. Koko prosessin huolellinen suunnittelu säästää aikaa ja luo kustannustehokkuutta. (Hellsten 2009, 83–84; Reiche & Harzing 2011, 203; Saviaro & Helaniemi 2009, 11.)



Kuvio 2. Ulkomaankomennusprosessi. (Reiche & Harzing 2011, 204, muokattuna.)

Ajan myötä pitkien ulkomaankomennusten rinnalle on kehittynyt useita vaihtoehtoisia tapoja työskennellä ulkomailla tai useissa eri maissa ja ovat monimuotoisempia kuin aiemmin (Hellsten 2009, 13; Reiche & Harzing 2011, 200). Vaihtoehtoisia komennustapoja kalliille ja haasteellisille ulkomaankomennuksille ovat esimerkiksi tytäryhtiöiden johtajien komennukset pääkonttoriin, lyhytaikaiset komennukset, omaehtoiset ja itsenäiset komennukset ulkomailla ja virtuaaliset komennukset (Evans ym. 2011, 158; Reiche & Harzing 2011, 199–202; Stal ym. 2012, 302–307).

Tapauksessa, jossa tytäryhtiön johtaja lähetetään komennukselle yhtiön pääkonttoriin, mahdollistetaan johtotason henkilön tutustumisen pääkonttorin toimintatapoihin ja organisaatiokulttuuriin. Lisäksi komennus rakentaa epävirallisia viestintäverkkoja ja parantaa tiedonkulkua. Tämänkaltaisten komennusten uskotaan myös lisääntyvän tulevaisuudessa. (Evans ym. 2011, 159; Reiche & Harzing 2011, 200.)

Lyhytaikaiset komennukset kestävät usein vain 1–12 kuukautta. Niitä pidetään hyödyllisinä esimerkiksi projektityössä, johon saatetaan tarvita erityisosaamista. Lyhytaikaiset komennukset ovat myös tavallisia ulkomaankomennuksia kustannustehokkaampia ja vaativat vähemmän byrokraattisia toimia. (Reiche & Harzing 2011, 201.)

Ulkomailla tapahtuvat omaehtoiset ja itsenäiset komennukset ovat usein henkilöiden omien järjestelyjen kautta löydettyjä työtehtäviä ilman taustaorganisaatiota. Kansainvälisen ja kulttuurisesti kokeneen henkilöstön lisääntyneen tarpeen vuoksi omaehtoiset komennukset ovat tärkeitä sekä kotimaisten että kansainvälisten yritysten kannalta. (Evans ym. 2011, 158; Reiche & Harzing 2011, 202.)

Virtuaaliset komennukset ovat joustavia, sillä ne eivät vaadi fyysistä siirtymistä ulkomaiseen organisaatioyksikköön. Tämänkaltaisissa komennuksissa pyritäänkin

hajauttamaan vastuuta kotiorganisaatiosta, jolloin yhteydenpito tapahtuu esimerkiksi sähköpostin, puhelimen tai videoneuvottelun avulla. (Reiche & Harzing 2011, 202–203.)

3.2 Käsitteitä

Hellstenin (2009, 84) mukaan yksi olennainen osa komennusprosessia on eri toimijoiden roolien määrittely:

Linjaorganisaatio päättää ulkomaankomennuksen tarpeesta ja määrittelee tehtävän. Linjaorganisaatio myös vastaa selkeiden tavoitteiden ja päämäärien asettamisesta sekä komennuksen tavoitteiden seuraamisesta yhdessä henkilöstöhallinnon kanssa. (Hellsten 2009, 84.)

Henkilöstöhallinto vastaa komennuspolitiikan valmistelusta ja päivittämisestä. Henkilöstöhallinto myös tuottaa, tarjoaa ja hallinnoi erilaisia palveluita komennuksen onnistumiseksi ja vastaa palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmien kehittämisestä. Jotta komennukselle asetetut tavoitteet saavutettaisiin, henkilöstöhallinto tekee yhteistyötä sekä linjaorganisaation että komennukselle lähtevän työntekijän kanssa. Lisäksi henkilöstöhallinto valmistelee ulkomaankomennukseen liittyvät sopimukset yhdessä linjaorganisaation kanssa. (Hellsten 2009, 84.)

Ekspatriaatiksi kutsutaan henkilöä, joka asuu tilapäisesti tai toistaiseksi eri maassa ja kulttuurissa, jossa hän on kasvanut (Saviaro & Helaniemi 2009, 10). Hänen vastuunsa ja velvoitteensa ulkomaankomennussopimuksessa liittyvät työskentelyyn asetettuihin tavoitteisiin ja päämääriin. Komennukselle lähtevä vastaa omien ja mahdollisesti myös mukaan lähtevän perheen tarvittavista passeista ja luvista sekä terveydentilasta. Lisäksi komennuslaisen tulee noudattaa paikallista lainsäädäntöä, kunnioittaa paikallisia tapoja ja välttää työnantajan mainetta vahingoittavia toimia. (Hellsten 2009, 84–85.)

Ulkomaankomennusprosessissa on myös tärkeä ymmärtää käsitteet *kotiorganisaatio* ja *vastaanottava organisaatio*. Kotiorganisaatio lähettää työsuhteessa olevan henkilön ulkomaantyöhön ja vastaanottaa ekspatriaatin samaan organisaatioon komennuksen jälkeen. Työntekijä voidaan rekrytoida kotimaasta, komennusmaasta tai kolmannesta maasta ulkomaankomennukselle lähetetyn työntekijän sopimuksella. Vastaanottava organisaatio puolestaan vastaanottaa ekspatriaatin ulkomaankomennukselle, on vastuussa komennusajasta ja lähettää hänet takaisin kotiorganisaatioonsa. (Sinkkonen 2009, 14.)

Ulkomaankomennussopimukseen kirjataan ulkomaantyön ehdot ja yksityiskohdat työnantajan ja työntekijän välillä (Saviaro & Helaniemi 2009, 10; Teknologiateollisuus 2015).

3.3 Ekspatriaatin valinta ja komennuksen suunnittelu

Lähtökohtaisesti ulkomaankomennukselle lähetetään henkilö, joka hallitsee samoja ammatillisia osa-alueita ja taitoja kuin vastaavassa kotimaan tehtävässä (Hellsten 2009, 93; Sinkkonen 2009, 18). Ekspatriaattien rekrytointiprosessi on usein vaativampaa kuin tyypillinen rekrytointi ja siihen on syytä käyttää aikaa ja ammattitaitoa, sillä virhevalinnat tuottavat ulkomaankomennuksissa huomattavasti suuremmat kustannukset kuin kotimaassa (Kauhanen 2012, 164; Saviaro & Helaniemi 2009, 13; Viitala 2004, 315; Viitala 2013, 288). Jos valittu henkilö joudutaan vaihtamaan, tavanomaisten suorien kustannuksen lisäksi kertyy ylimääräisiä matka-, muutto-, järjestely-, ja henkilöstökustannuksia. Lisäksi yritykselle koituu epäsuoria kustannuksia toiminnan häiriöistä, katkoksista ja luottamuksen menettämisestä kohdemaassa. (Kauhanen 2012, 164; Viitala 2004, 315; Viitala 2013, 288). Ekspatriaatin valinnan päätehtävänä voidaan pitää sopivan henkilön tunnistamista kyseiseen tehtävään ja siihen valmisteluun (Reiche & Harzing 2011, 204; Stal ym. 2012, 294.)

Jokaisen rekrytinnin kohdalla arvioidaan erikseen työn sisältö, luonne ja vaatimukset (Evans ym. 2011, 143; Reiche & Harzing 2011, 203; Viitala 2004, 315). Viitalan (2004, 315) mukaan ulkomaankomennuksille lähtijät rekrytoidaan pääosin yrityksen sisältä, sillä vankka kokemus ja osaaminen omasta yrityksestä helpottaa uusien tehtävien ja toimintamallien omaksumista ulkomailla. Sinkkosen (2009, 111–112) mukaan yritykset kuitenkin palkkaavat paikallisen aina, kun heillä on mahdollisuudet siihen, sillä heitä pidetään usein edullisempänä vaihtoehtona. Joissain tapauksissa tehtävään on hyvä valita kolmannen maan kansalainen, jonka kulttuurillinen valmius saattaa olla parempi kuin emoyhtiön työntekijällä. Kolmannen maan kansalainen saattaa myös olla kielitaidoiltaan parempi ja kustannuksiltaan edullisempi. (Viitala 2004, 315–316.)

Tyypillisiä rekrytointimenettelyssä käytettyjä lähtijäehdokasta koskevan tiedon hankintatapoja ovat esimerkiksi seuraavat:

- Aiempien ulkomaankomennusten onnistumisen tieto esimerkiksi esimiehiltä ja työkavereilta
- Nykyisen esimiehen arvo kyvykkyydestä ja soveltuvuudesta
- Psykologinen testi
- Sekä henkilöhaastattelu että mahdollisen puolison haastattelu
- Kielitaitotesti, joka suoritetaan joskus myös mahdolliselle puolisolle. (Kauhanen 2012, 169; Saviaro & Helaniemi 2009, 15; Viitala 2004, 315.)

Suurin osa käy maassa ennakkovierailulla ennen omaa ulkomaankomennustaan. Ennakkovierailun aikana tutustutaan kohdemaahan, asuinalueisiin, asuntoihin ja mahdollisiin kouluihin. Sen tavoitteena on antaa tulevalle ekspatriaatile ja hänen mahdolliselle puolisolleen vielä mahdollisuus perua lähtö, jos maa ei vastaakaan heidän ennako-odotuksiaan. (Sinkkonen 2009, 121.)

Yritykset järjestävät myös valmennuksia ulkomaankomennuksiin liittyen, jotka antavat lähtijälle erilaisia komennuksiin liittyviä näkökulmia siihen kohdistuvista

haasteista sekä antaa työkaluja käsitellä niitä (Sinkkonen 2009, 126). Yritysten tarjoamia valmennuksia ovat esimerkiksi kulttuurivalmennus, maakohtainen valmennus ja kielikoulutus komennukselle lähtevälle ja hänen mahdollisille perheenjäsenilleen (Hellsten 2009, 97; Kauhanen 2012, 169; Sinkkonen 2009, 125).

Useimmiten yritykset hoitavat ekspatriaatin ja mahdollisesti hänen mukaansa lähtevien perheenjäsenten työ- ja oleskeluluvat. Yritykset huolehtivat usein myös sosiaaliturva- ja eläkeasioista sekä muutosta ja ulkomaankomennusvakuutuksesta. (Sinkkonen 2009, 123–124.) Organisaation sitoutuminen komennusten suunnitteluun ja toteutukseen vaikuttavat merkittävästi ulkomaankomennusten onnistumiseen (Saviaro & Helaniemi 2009, 18).

Joissain yrityksissä on muodostunut ulkomailla työskentelevien joukko, jotka saattavat viettää pitkiäkin aikoja poissa kotimaasta. Heidän kanssaan kokemus ja rutinit ovat olemassa, jolloin myös asioiden hoito on helpompaa. Globaaleissa yrityksissä tämänkaltaisen kansainvälinen kantahenkilöstö on rekrytoinnin ydinjoukkoa. Jotkut yritykset pitävät yli viisi vuotta samassa kohteessa työskennellyttä paikallista, joka saattaa johtaa siihen, että palkitsemisessa ei enää noudateta ekspatrianttijärjestelyä, vaan siirrytään samaan kohteluun kuin kohdemaan kansalaisten kanssa. (Viitala 2004, 316.)

Työntekijän omaan päätökseen lähteä ulkomaankomennukselle vaikuttavat useat tekijät. Työn tulisi olla mielekästä ja tarjota työntekijälle haastavaa, hänelle hyödyllistä kokemusta. Lisäksi kohdema, perhetilanne, mahdollisen puolison työtilanne, lasten koulunkäynti sekä muut sukulaissuhteet vaikuttavat työntekijän päätökseen lähteä komennukselle. Ulkomaankomennukset mielletään yleensä merkittäväksi eduksi taloudellisesti ja oman urakehityksen kannalta, vaikka lähtijää saattaakin mietityttää kotimaan työyhteisöstä ja -organisaatiosta irrottautuminen ja ulkomaankomennuksen mahdollinen kielteinen vaikutus omaan urakehitykseen. (Hellsten 2009, 19–20.)

Aina rekrytoinnit eivät onnistu. Epäonnistuneessa tilanteessa rekrytoitu haluaa keskeyttää sovitun työjakson aiemmin tai hänet joudutaan siirtämään tehtävästä pois (Sinkkonen 2009, 185; Viitala 2004, 317). Epäonnistuneeksi rekrytoinniksi voidaan luokitella esimerkiksi työtulosten heikkous, negatiivinen kokemus, sopeutumattomuus, tyytymättömyys tai kyvyttömyys perehdyttää seuraaja (Viitala 2004, 317).

3.4 Paluu komennukselta

Usein kotiinpaluuta pidetään itsestäänselvyytenä, jolloin paluu komennuksilta saattaa jäädä suunnittelematta (Hellsten 2009, 109). Pitkän komennuksen jälkeen repatriaatti eli takaisin kotimaahansa ulkomaankomennukselta palaava ekspatriaatti (Saviaro & Helaniemi 2009, 10) saattaa kokea uuden kulttuurishokin (Viitala 2004, 324). Ongelmia voi ilmetä esimerkiksi työkavereiden, perheen, terveyden ja tunteiden kanssa. Ulkomaankomennukset yleensä myös muuttavat työtehtävien vastuita ja valtuuksia kotimaassa, joihin komennukselta palanneen on vaikea sopeutua. Onkin tavallista, että ekspatriaatti palaa muihin tehtäviin kuin mistä lähti. (Viitala 2004, 324.)

Paluuprosessin epäonnistuessa yritykselle koituu esimerkiksi odottamattomia kustannuksia, aikaviiveitä ja liiketoiminnan muita esteitä (Hellsten 2009, 109; Lyons 2016). Tästä syystä paluuta olisi hyvä suunnitella jo komennukselle lähdettäessä (Hellsten 2009, 110). Paluuseen liittyviä ongelmia voidaan välttää muun muassa hyvällä perehdyttämällä, selkeällä viestinnällä ja noudattamalla asemamaan irtisanomiskäytäntöjä (Lyons 2016). Kokemus ulkomaankomennuksesta laskee Viitalan (2004, 316; 2013, 287) mukaan myös kynnystä lähteä komennukselle uudelleen.

4 ULKOMAANKOMENNUSTEN EHDOT JA MÄÄRÄT

Ulkomaantyöhön ja kansainvälisiin työsuhteisiin liittyy paljon käsitteitä ja sopimusvelvoitteita, jotka eroavat tavallisen työsuhteen ehdoista. Kansainvälisluonteisten työsuhteiden osalta työsopimus voi liittyä eri maihin esimerkiksi työntekopaikan, osapuolten kotipaikan, työnantajan liikepaikan tai työsopimuksen sopimispaikan suhteen (Hellsten 2009, 17; Saviaro & Helaniemi 2009, 19).

Komennuksiin liittyvät ehdot ja toimintatavat tulisi ilmetä yrityksen ulkomaankomennuspolitiikasta (Hellsten 2009, 37; Saviaro & Helaniemi 2009, 19; Sinkkonen 2009, 121). Poliitikassa sovitaan esimerkiksi kuka päättää ulkomaankomennuksista ja eri tahojen välinen työnjako. Ulkomaankomennuspolitiikkaa pidetään tarpeellisena sekä yrityksen että ulkomaantyöhön lähetettävän työntekijän näkökulmasta, sillä se tukee sopimusta ja on olennainen osa ulkomaankomennuksia. (Saviaro & Helaniemi 2009, 19; Sinkkonen 2009, 122.)

Eläketurvakeskus tekee ratkaisuja Suomen sosiaaliturvaan kuulumisesta ulkomaantyön aikana. Lähetettyjen työntekijöiden eli tilapäisesti ulkomailla työskentelevien henkilöiden todistuksia myönnetään sekä EU/ETA-maihin että sosiaaliturvasopimusmaihiin. Todistuksen tarkoituksena on osoittaa, minkä maan sosiaaliturvaan henkilö kuuluu työskennellessään ulkomailla. (Eläketurvakeskus 2019.)

4.1 Ulkomaankomennussopimus

Ulkomaankomennussopimus on maa- ja komennuskohtainen ja sen ehtojen tulisi olla selkeät ja helposti tulkittavat. Sopimuksen tarkoituksena on sopia ulkomailla tapahtuvasta työstä, jonka sisältö riippuu muun muassa lainsäädännöstä. (Hellsten 2009, 65–66; Pate & Scullion 2010; Saviaro & Helaniemi 2009, 19.) Esimerkiksi työsopimuslain (2001/55, 4§) mukaan työnantajan tulee selvittää kirjallisesti työn kesto, ulkomailla suoritettavat rahalliset korvaukset ja luontoisedut sekä työntekijän kotiuttamisen ehdot vähintään kuusi kuukautta kestävässä ulkomaantyössä.

Komennussopimus on lähettävän yrityksen ja työntekijän välinen asiakirja. Työsopimuslaissa ei ole määritelty erillisiä muotovaatimuksia komennussopimukselle (L2001/55, 3§). Siihen voidaan sisällyttää esimerkiksi seuraavat asiakokonaisuudet:

- Sopimusosapuolet
- Asemamaa ja paikkakunta
- Työtehtävät ja sopimuksen voimassaoloaika
- Työsopimukseen sovellettava laki
- Muutto ja asuminen
- Perheenjäsenet
- Palkka ja päiväraha
- Eläke- ja sosiaaliturva
- Verot
- Työaika ja vapaapäivät
- Vuosiloma
- Sopimuksen päättyminen
- Paluu
- Erimielisyydet. (Saviaro & Helaniemi 2009, 142; Teknologiateollisuus 2015.)

4.1.1 Palkkaus

Korvaukset ulkomaankomennuksista vaikuttavat monikansallisten yritysten kykyyn houkutella, motivoida ja säilyttää arvokkaita työntekijöitä. Palkka saattaa parantaa työntekijän halukkuutta muuttaa toiseen maahan ja vastaanottaa uusia työtarjouksia. Iältään vanhempien, kauemman yrityksessä työskennelleiden sekä vähemmän kansainvälistä kokemusta omaavien työntekijöiden odotukset korvauksista ovat suurempia kuin nuorten, vähemmän aikaa yrityksessä työskennelleiden sekä paljon kansainvälistä kokemusta omaavien työntekijöiden. (Duarte, de Eccher & Brewster 2020.)

Palkitseminen on haasteellista, sillä palkitsemisjärjestelmät perustuvat usein monimutkaisiin malleihin. Lisäksi komennukset suuntautuvat monesti maihin, joissa on korkea inflaatio tai nopeampi markkinapalkkojen kehitys kuin lähtömaassa ja aiheuttavat ongelmia palkankorotusbudjetissa. (Hellsten 2009, 109.) Palkan määrittelyssä tulee ottaa esimerkiksi huomioon asemamaan erityisolot, kotimaata heikommat työolot ja poikkeava työaika. Mikäli palkkauksesta ei sovita, noudatetaan työehtosopimuksen määräyksiä ja työntekijän työsopimusta sellaisinaan. (Teknologiateollisuus 2015.)

Komennuksesta sovittaessa työntekijä ja työnantaja määrittelevät yhdessä vakuutuspalkan, joka määräytyy kotimaan vastaavan työn palkan mukaan. Mikäli työ on ulkomailla vaativampaa kuin Suomessa, vakuutuslaskutus ei voi määräytyä Suomen vastaavan työn mukaan. Komennukselle lähtijälle maksetaan usein peruspalkan lisäksi elinkustannuskorvauksia, joten ulkomailla maksettava palkka voi olla huomattavasti vakuutuslaskutusta suurempi. (Saviaro & Helaniemi 2009, 20–21.)

Yleisimpiä ulkomaankomennuksesta maksettavan palkan määrittelytapoja ovat asemamaalähtöinen ja kotimaalähtöinen palkan määrittely. Kotimaalähtöisessä palkanmaksutavassa palkka perustuu todelliseen kotimaan palkkaan tai siihen verrattavissa olevaan käsitteelliseen kotimaan palkkaan, jonka lähetetty työntekijä saisi samasta tai samankaltaisesta työstä kotimaassa. Menetelmä on tasa-arvoinen saman maan kansalaisille ja se voi helpottaa työntekijän paluuta kotimaahan komennuksen päätyttyä. Kotimaalähtöinen palkanmaksutapa voi kuitenkin aiheuttaa eri maista olevien työntekijöiden epätasa-arvon, joka saattaa aiheuttaa jännitteitä komennuslaiden ja paikallisten työntekijöiden välillä. Lisäksi tällaista palkanmäärittelyä on hankala hallinnoida, sillä uusi palkkalaskelma tulisi laatia jokaisella palkantarkistuskerralla ja asemamaan olosuhteista pitäisi olla runsaasti tietoa. (Hellsten 2009, 114–115.)

Asemamaalähtöinen palkanmaksutapa perustuu palkkauksen rakentamiseen asemamaan lähtökohdista. Tällöin palkkauksella on selvä yhteys asemamaan palkka-

tasoon ja kaikki komennuslaiset ovat samanarvoisia kansalaisuudesta tai lähtömaasta riippumatta. Yrityksiltä edellytetään ymmärrystä ja tuntemusta paikallisesta palkkatasosta sekä tietämystä työn vaativuudesta tätä lähestymistapaa sovellettaessa, sillä lähestymistavassa arvioidaan tiettyä työtä yksilön suoriutumisen sijaan. Lähestymistapa on toimiva erityisesti, kun asemamaan palkka- ja elämisen taso ovat korkeammalla kuin lähtömaassa. Palkanmäärittelytapa kuitenkin vaikeuttaa palaamista alemman elintason maihin ja työntekijä saattaa kärsiä taloudellisesti siitä, ettei ole samassa asemassa kuin paikalliset. (Hellsten 2009, 120–121.)

4.1.2 Verotus

Kun suomalainen työntekijä lähetetään ulkomaankomennukselle, tulee työnantajan selvittää, mihin valtioon työntekijä maksaa veronsa. Lisäksi työnantajan on selvitettävä, sovelletaanko palkkaukseen kuuden kuukauden sääntöä, jonka perusteella palkka on Suomessa verovapaata, jos seuraavat ehdot täyttyvät:

1. Verosopimusta ei ole tai se ei estä työskentelyvaltiota verottamasta palkkaa
2. Kyseessä oleva ulkomaantyöskentely kestää yhtäjaksoisesti vähintään kuusi kuukautta
3. Työntekijä oleskelee Suomessa enintään keskimäärin kuutena päivänä kuukaudessa. (Vero 2019.)

4.1.3 Eläke ja sosiaaliturva

Sosiaaliturvaa säätelevät sosiaaliturva-asetukset ja valtioiden väliset sopimukset. EU:n sosiaaliturva-asetukset muodostavat järjestelmän, joka koskee eri maiden sosiaaliturvajärjestelmien yhteensovittamista. Sosiaaliturvasopimus puolestaan on valtioiden välinen sopimus. Sosiaaliturvasopimusten ja EU:n sosiaaliturva-asetuksien tarkoituksena on varmistaa, että henkilö kuuluu vain yhden valtion lainsäädännön alaisuuteen kerrallaan. Lisäksi asetusten ja sopimusten tavoitteena on

turvata sosiaaliturvan jatkuvuus maasta toiseen siirryttäessä, estää tilanteet, jolloin työntekijällä olisi kaksinkertainen sosiaaliturva tai kaksinkertaiset sosiaalimaksut sekä poistaa sosiaaliturvan saamiseen koskevia rajoituksia. Ne määrittelevät, minkä valtion lainsäädäntöä maasta toiseen liikkuvaan henkilöön sovelletaan ja millaiset oikeudet sosiaaliturvaan heillä on. (Eläketurvakeskus 2019.)

Alle vuoden muutto ulkomaille määritellään tilapäiseksi, jolloin ulkomailla oleskelun ajan kuulutaan yleensä Suomen sosiaaliturvan piiriin. Yli vuoden mittaista ulkomaille muuttoa pidetään vakinaisena, jolloin oikeus Suomen sosiaaliturvaan usein päättyy. Oikeus Suomen sosiaaliturvaan säilyy myös, mikäli suomalainen työnantaja lähettää työntekijän toiseen EU/ETA-maahan tai Sveitsiin. Edellytyksenä tällöin on, että työsuhde lähettävään työnantajaan säilyy komennuksen ajan ja työntekijä on kuulunut Suomen sosiaaliturvan piiriin lähtiessään. (Saviaro & Helaniemi 2009, 20.)

Suomalaisen työnantajan komennukselle lähettämän työntekijän eläke karttuu usein Suomeen vakuutuslaskusta. Mikäli työntekijä on EU/ETA-maa tai sillä on sosiaaliturvasopimus Suomen kanssa, maksetaan kertyvä eläke Suomeen. Jos työnantajana toimii puolestaan ulkomainen yritys tai yhteisö, karttuu eläke usein työntekijän eläkejärjestelmään. Usein sosiaaliturvaa myös täydennetään kustantamalla työntekijälle erillinen komennusmatkavakuutus. (Saviaro & Helaniemi 2009, 21.)

4.2 Ulkomaankomennusten määrät

Suomalaisilla yrityksillä on paljon toimintaa ulkomailla: tehtaita, työmaita, vientiä ja tuontia, tytä-, sisar- ja emoyhtiöitä, joissa kaikissa työskentelee tuhansia suomalaisia vuosittain (Eläketurvakeskus 2020).

Kauhasen (2012, 171) sekä Viitalan ja Jylhän (2019, 333) mukaan ekspatriaattien määrä on vähentynyt ulkomaankomennuksiin liittyvien korkeiden kustannusten ja riskien sekä henkilöstöasioiden hoidon työläyden myötä. Eläketurvakeskuksen

Suomen sosiaaliturvaan ulkomaantyön aikana kuulumista koskevien tilastojen mukaan ulkomaankomennusten määrät ovat kuitenkin lisääntyneet. Oikeus Suomen sosiaaliturvaan perustuu maassa asumiseen tai työskentelyyn (Kansaneläkelaitos 2010). Vuonna 2010 Suomen sosiaaliturvaan kuului ulkomaantyön aikana 6019 henkilöä (Eläketurvakeskus 2019). Vuonna 2020 ulkomaantyön aikana Suomen sosiaaliturvaan kuului 11 025 henkilöä (Eläketurvakeskus 2020). Tilastojen nousu tässä tapauksessa saattaa johtua esimerkiksi komennusten kestojen lyhentymisestä, sillä oikeus Suomen sosiaaliturvaan päättyy yleensä komennuksen kestäessä yli vuoden (Saviaro & Helaniemi 2009, 20).

Vallitseva koronaviruspandemia on vaikuttanut ulkomaankomennusten määriin. Osa ekspatriaateista palasi komennukselta takaisin kotimaahan kevään ja kesän 2020 aikana omasta toiveesta tai lomautuksen vuoksi. Tilastojen mukaan suurin osa ulkomaankomennuksista on kuitenkin jatkunut normaalisti. Eläketurvakeskuksen (2020) mukaan yritykset haluavat jatkaa toimintaansa normaalisti ja järjestää ulkomaankomennuksia heti, kun mahdollista. (Eläketurvakeskus 2020.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen toteutustavan valinta riippuu esimerkiksi tutkimusongelmasta ja siitä, löytyykö aiempia tutkimusongelmaa selittäviä teorioita (Kananen 2015, 66). Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää yritysten omia kokemuksia järjestämistään ulkomaankomennuksista, joten tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tämän luvun tarkoituksena on esitellä ja perustella valinnat työn tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmistä sekä aineiston analysointitavasta.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013). Se sisältää useita eri suuntauksia, lähestymistapoja sekä aineistonkeruumenetelmiä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157–159). Tyypillisiä kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän piirteitä ovat esimerkiksi seuraavat:

- Kokonaisvaltainen tutkimukseen sisältyvä tiedonhankinta luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa
- Ihmisten suosiminen tiedonkeruun instrumenttina
- Laadullisten käytäntöjen hyödyntäminen aineiston hankinnassa
- Kohdejoukon valitseminen tarkoituksenmukaisesti
- Tapausten käsittely ja aineiston tulkinta ainutlaatuisina. (Hirsjärvi ym. 2011, 164.)

Tähän työhön tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus, sillä se mahdollistaa aiheen kokonaisvaltaisen ymmärtämisen, on joustava sekä antaa erilaisia mahdollisuuksia (Kananen 2015, 71).

5.2 Aineiston keruu

Aineistoa kerätään aineistonkeruumenetelmien avulla, joita ovat dokumentit, haavainnointi ja haastattelujen eri muodot (Tuomi & Sarajärvi 2018, 70; Kananen 2015, 143). Tämän työn aineisto kerättiin haastattelemalla henkilöitä, jotka tietävät yrityksen ulkomaankomennuksista sekä niiden määristä ja ehdoista viimeisen vuosikymmenen aikaväliltä. Haastattelupyynnöt esitettiin yhdelletoista tutkimukseen sopivalle henkilölle sähköpostitse ja yhdelle suullisesti.

Kolme sähköpostitse haastattelupyynnön saaneista henkilöistä kokivat, etteivät tuo tutkimukseen lisäarvoa, sillä järjestävät komennuksia vain harvoin. Yksi haastattelupyynnön saaneista kertoi sähköpostitse, ettei heillä tällä hetkellä työskentele Suomessa henkilöä, joka osaisi kertoa komennusasioista kymmenen vuoden ajalta. Kaksi haastattelupyynnön saaneista ei vastannut pyyntöön muistutusviestistä huolimatta. Nämä kuusi henkilöä eivät osallistuneet tutkimukseen.

Kuusi haastatteluun sopivaa henkilöä kuitenkin tavoitettiin. Viisi heistä lupautui sähköpostitse haastatteluun ja yksi suullisesti. Neljä heistä vastasivat osallistuvansa haastatteluun mielellänsä. Haastattelut toteutettiin toukokuun 2021 aikana.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina eli puolistrukturoituina haastatteluina, joissa edettiin etukäteen valittujen keskeisten teemojen ja tarkentavien kysymysten varassa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 75–76). Teemojen avulla pyrittiin tavoittamaan ilmiö ja saamaan siitä ymmärrys (Kananen 2015, 147). Teemahaastattelu sopi työn aineistonkeruumenetelmäksi, sillä aiheesta ei tiedetty kovinkaan paljon, ja tutkimus sijoittui viimeisen vuosikymmenen aikavälin tarkasteluun.

Haastattelun teemat jakaantuivat taustatietoihin, yrityksen ulkomaankomennuksiin sekä ulkomaankomennusten mahdollisten muutosten syihin. Ensimmäisen teeman tarkoituksena oli saada taustatietoja haastateltavasta. Toinen teema kes-

kittyi yrityksen ulkomaankomennuksiin, millaisia ne ovat, kuinka paljon komennuksille lähetetään työntekijöitä ja millaisin ehdoin. Kolmas teema koski ulkomaankomennusten määrien ja ehtojen mahdollisia muutoksia, joita pyrittiin tarkastelemaan viimeisen vuosikymmenen ajalta. (Liite 1.)

Haastattelutilanteessa haastattelija ja haastateltava olivat suorassa kontaktissa toistensa kanssa, jolloin keskusteltavien aihealueiden lisäksi keskusteluista nousi uusia asioita ja kysymyksiä (Hirsjärvi ym. 2013; Kananen 2015, 148). Haastateltavat saivat myös suhteellisen vapaasti kertoa aihealueeseen liittyvistä kokemuksistaan etukäteen laadittujen kysymysten pohjalta (Tilastokeskus). Haastattelut sovittiin ja toteutettiin haastateltavien ehdoilla, joten aineistoa kerättiin haastatteleamalla kohderyhmää joko sähköpostitse, puhelimitse tai videoneuvotteluin. Haastattelun äänittämiseen ja tallenteen käyttämiseen sekä työn julkaisuun sen valmistuessa saatiin lupa haastateltavilta.

Tässä työssä kahdelle haastateltavalle henkilölle lähetettiin sähköpostitse kysymykset, jotka muodostuivat teemahaastattelupohjasta. Lisäksi haastatteluista yksi toteutettiin puhelimitse ja kolme Microsoft Teamsin välityksellä.

5.3 Aineiston analysointi

Laadullista aineistoa voidaan tulkita usein eri tavoin. Näitä ovat esimerkiksi ilmiön määrät tai esiintymisyhteydet, rakenteet ja toimintamallit sekä ilmiön hyvä ja tiheä kuvaus. Aineistosta etsitään kuitenkin loppujen lopuksi aina vastaus tutkimusongelmaan ja siitä johdettuihin tutkimuskysymyksiin. (Kananen 2015, 176–177.)

Aineistoa analysoitiin teemoittain. Puhelimen ja videoneuvotteluiden avulla kerätyt äänitteet muunnettiin tekstimuotoon eli litteroitiin ja teemahaastatteluaineisto kirjoitettiin tekstimuotoon mahdollisimman tarkasti (Hirsjärvi ym. 2013; Kananen 2015, 160). Sähköpostihaastatteluissa aineisto oli valmiiksi tekstimuodossa, joten litterointia ei tarvittu. Aineisto luettiin useampaan otteeseen ja sen oikeaa tarkoitusta pyrittiin ymmärtämään. Perehtymisen jälkeen aineisto tiivistettiin,

mikä mahdollisti erilaisten sisällöllisten rakenteiden näkemisen ja auttoi löytämään tekstistä oleellisen. (Kananen 2015, 160–166.)

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi haastatteluihin pohjautuvia tutkimustuloksia, jotka esitellään haastattelurungon mukaisesti teemoittain. Haastatteluun osallistui kuusi ulkomaankomennuksista sekä niiden ehdoista ja määrästä viimeisen vuosikymmenen ajalta tietävää henkilöä.

Haastattelut toteutettiin toukokuussa 2021 ja ne kestivät noin 20–30 minuuttia. Tutkimuksessa haastatellut henkilöt ovat anonyymejä eikä vastauksia julkaista sellaisessa muodossa, että haastateltuja yrityksiä tai henkilöitä voidaan niistä tunnistaa. Anonymiteetin lisäämiseksi ja tutkimustulosten esittämisen selkeyden vuoksi tutkimukseen osallistuvat yritykset nimettiin kirjaimin A, B, C, D, E ja F.

6.1 Teema 1: Taustatiedot

Tässä luvussa esitellään tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden taustatietoja. Taustatiedot ovat koottu lyhennetyksi Taulukkoon 1 (Taulukko 1).

Taulukko 1. Haastateltavien taustatiedot.

| Haastateltava yritys | Nykyisen työtehtävän kesto (noin) | Työtehtävät |
|----------------------|-----------------------------------|--|
| A | 10 vuotta | - Suunnittelutyö |
| B | Yhdeksän vuotta | - Koordinointi - Eri elinkaarivaiheissa toimiminen - Pääkontaktina toimiminen - Operatiivinen työ |
| C | Yksi vuosi | - Kehittämistyö - Veroasioiden hoitaminen - Yhteydenpito ekspatriatteihin |
| D | 23 vuotta | - Liiketoiminnan johtaminen - Myynti - Markkinointi |

| | | |
|----------|-----------------|---|
| | | - Ulkomaankomennuksiin liittyvät henkilöstöasiat ja raportointi |
| E | Neljä kuukautta | - Sisään tulevista ja lähtevistä komennuslaisista vastaaminen - Kotiuttaminen - Yhteiskuntaan integroiminen |
| F | 11 vuotta | - Tukeminen - Neuvonta - Raportointi - Yhteistyö |

Nykyisten työtehtävien kestot haastateltavilla olivat eri pituisia. Haastateltava A oli työskennellyt nykyisessä työtehtävässään noin kymmenen vuotta, haastateltava B noin yhdeksän vuotta, haastateltava C noin yhden vuoden, haastateltava D noin kaksikymmentäkolme vuotta, haastateltava E noin neljä kuukautta ja haastateltava F noin kaksitoista vuotta. Vaikka haastateltavien nykyisten työtehtävien kestot vaihtelivat, löytyi kaikilta käsitys työskentelemänsä yrityksen ulkomaankomennuksista sekä niiden määrästä ja ehdoista vähintään viimeisen vuosikymmenen ajanjaksolta.

Haastateltavien työtehtäviin kuuluu erilaisia ulkomaankomennuksiin liittyviä henkilöstöasioita. Haastateltava A kertoi työtehtäviinsä kuuluvan erilaista suunnittelua ulkomaankomennuksiin liittyen. Haastateltava B kertoi työtehtäviinsä kuuluvan komennusten koordinoimista, komennusten eri elinkaarivaiheissa mukana toimimista, pääkontaktina toimimista sekä operatiivista työtä. Haastateltavan C työtehtäviin kuului suurimmilta osin kehittämistyö, veroasioiden hoitaminen ja yhteydenpito ekspatriaatteihin. Haastateltava D vastasi liiketoiminnan johtamisesta sekä myynnistä ja markkinoinnista, mutta myös ulkomaankomennuksiin liittyvistä henkilöstöasioista ja raportoinnista. Haastateltava E vastasi sekä sisään tulevista että lähtevistä komennuslaisista, kotiuttamisesta ja yhteiskuntaan integroimi-

sesta. Haastateltavan F työtehtävä liittyi ainoastaan kansainväliseen liikkuvuuteen. Hän on tukena kansainvälisiin tilanteisiin liittyen, joten hänen työtehtävänsä liittyvät neuvontaan, raportointiin, tukemiseen ja yhteistyöhön.

6.2 Teema 2: Yrityksen ulkomaankomennukset

Tässä luvussa esitellään tutkimukseen osallistuneiden yritysten ulkomaankomennuksia. Tiedot yritysten ulkomaankomennuksista ovat koottu lyhennetysti Taulukkoon 2 (Taulukko 2).

Taulukko 2. Yrityksen ulkomaankomennukset.

| Haastateltava yritys | Millaisia komennukset ovat | Millaisin ehdoin komennuksille lähetetään | Kuinka paljon komennuksille lähetetään |
|----------------------|---|---|---|
| A | - Projektiluonteisia | - Suomen työehtosopimus | - Yrityksen tarpeen mukaan |
| B | - Projektiluonteisia - Lyhytaikaisia 3–12kk - Pitkiä komennuksia 1–2 vuotta | - Asemamaalähtöinen palkkaus - Erillinen summa ekspatriaatille | - Yrityksen tarpeen mukaan |
| C | - Projektiluonteisia - Lyhytaikaisia 3–12kk - Pitkiä komennuksia 2–5 vuotta | - Globaali politiikka - Kotimaalähtöinen palkkaus - Erillinen summa ekspatriaatille | - Yrityksen tarpeen mukaan |
| D | - Projektiluonteisia | - Suomen työehtosopimus | - Yrityksen tarpeen mukaan |
| E | - Lyhytaikaisia noin 1kk - Pitkiä komennuksia 1–3 vuotta - Ei tytäryhtiöitä | - Ulkomaantyöskentelyn politiikka | - Tasaisesti - Kansainvälisyys jatkuvana tavoitteena |

| | | | |
|----------|--|---|---|
| F | <ul style="list-style-type: none"> - Lyhytaikaisia noin 4kk - Pitkiä komennuksia max. 2 vuotta - Ei tytäryhtiöitä | <ul style="list-style-type: none"> - Liikkuvuuspolitiikat yhtenä kokonaisuutena - Kotimaalähtöinen palkkaus | <ul style="list-style-type: none"> - Halukkaita löytyy enemmän kuin resursseja |
|----------|--|---|---|

Haastateltavien työskentelemissä yrityksissä järjestettävät komennukset ovat erilaisia. Yrityksissä A ja D komennukset painottuvat ainoastaan projektiluonteisiin komennuksiin, jotka ovat usein noin 1–10 viikkoa kestävää huolto- ja korjaustyötä. Heidän komennuksensa lähtevät yrityksen omasta tarpeesta ja niihin suhtaudutaan myönteisesti.

Ainoastaan projektiluonteisia komennuksia järjestävät yritykset A ja D kertoivat, että komennusten ehdot sovelletaan Suomen työehtosopimuksen mukaisesti. Joikaista heidän järjestämäänsä ulkomaankomennusta varten tehdään kuitenkin työntekijälle oma sopimus, jossa sovitaan esimerkiksi palkasta, vakuutuksista ja muista säännöistä, joita esimerkiksi komennusmaassa tulee noudattaa.

Projektiluonteisia komennuksia järjestävissä yrityksissä A ja D komennuksia saatetaan olla useita samanaikaisesti. Molemmat heistä kertoivat, että komennusten määrät vaihtelevat, mutta ovat yrityksessä A säännöllisiä ja yrityksessä D epäsäännöllisiä. Halukkaita komennuksiin löytyy molempien mukaan suhteellisen helposti, sillä myös työntekijät ovat myönteisiä komennuksiin liittyen. Haastateltava A kertoi, että suurimmat syyt lähteä komennukselle ovat usein palkkaus ja työn kansainvälisyys, sillä komennukset saattavat kohdistua useampaan eri maahan ennen kotimaahan paluuta.

Yrityksissä B ja C, komennukset ovat jakaantuneet perinteisiin pitkiin, yrityksessä B noin 1–2 vuotta ja yrityksessä C noin 2–5 vuotta kestäviin komennuksiin, lyhyempiin, molemmissa yrityksissä B ja C 3–12 kuukautta kestäviin komennuksiin sekä projektiluonteisiin komennuksiin. Yrityksen C komennukset perustuvat aina yrityksen tarpeisiin ja niitä pidetään tilapäisinä. Ensisijaisesti he pyrkivät kuitenkin

löytämään tehtävään paikallisen työntekijän, sillä kustannukset ovat edullisempia, verotus yksinkertaisempaa ja koko prosessin järjestäminen helpompaa. Yritys B puolestaan kertoo, että heidän järjestämiensä komennusten tarkoituksena on usein osaamisen jakaminen, jolloin esimerkiksi tietotaitoa viedään johonkin toiseen yrityksen organisaatioon ja vastaavasti tuodaan mukana oppimaansa takaisin.

Yrityksessä C noudatetaan globaalia politiikkaa, jolloin komennusten aikana käytetään samoja ehtoja. Työntekijöitä lähetetään komennuksille sekä Suomesta että muista maista. Palkkaus tapahtuu heillä kotimaalähtöisenä, johon mahdollisesti maksetaan myös erillinen summa sekä annetaan erilaisia etuja esimerkiksi asumiseen, lasten koulunkäyntiin ja kotimaan vierailuun liittyen. Yrityksessä B palkkaus määritellään usein asemamaalähtöisesti, ja he maksavat toisen yrityksen tavoin erillisen summan ekspatriaatille komennuksen alussa, jonka hän voi itse hyödyntää esimerkiksi erilaisten kulujen maksamiseen.

Yritykset B ja C kertoivat, että komennuksille lähteviä on suhteellisen helppo löytää. Yritys B kertoi, että usein henkilö on jo valmiiksi mietitty ja hänen kanssaan on jo alustavasti keskusteltu komennuksen alkamisesta. Hän kertoi myös, että he pyrkivät myös mahdollistamaan komennukselle lähtemisen, mikäli työntekijä sitä itse haluaa. Molempien yritysten B ja C mukaan ekspatriaatit lähtevät komennuksille usein hakemaan lisää kokemusta kansainvälisestä työympäristöstä sekä edistämään omaa urakehitystään. Nämä ovat kuitenkin heidän mukaansa suuria päätöksiä varsinkin perheen lähtiessä mukaan, jolloin esimerkiksi lapset menevät kouluun kohdemaassa ja puoliso jättää työnsä kotimaassa.

Yritykset E ja F kertoivat, että heillä ei ole tytäryhtiöitä tai ulkomaisia toimipisteitä ja kuvailivat heidän komennuskenttiään erilaisina. Näissä yrityksissä kansainvälistä liikkuvuutta löytyy paljon, ja he lähettävät työntekijöitä mielellänsä komennuksille. Molempien yritysten E ja F mukaan komennuksille lähetetään usein osaamisen kehittämisen ja osaamisen tuomisen sekä kokemusten ja omien verkostojen luomisen myötä.

Yrityksessä E ovat lyhytaikaiset komennukset usein kestoiltaan noin yhden kuukauden ja pidemmät 1–3 vuotta. Tämä haastateltava kertoi komennusten järjestämisen riippuvan usein asemamaan lainsäädännöstä, sillä heidän täytyy rekisteröityä siellä työnantajaksi. Tyypillisesti heidän komennuksensa tapahtuvat yhteistyönä toisen ulkomaisen yrityksen kanssa. Yritys F puolestaan kertoi, että heidän komennuksensa ovat kestoiltaan keskimäärin noin neljä kuukautta ja viimeisen viiden vuoden sisällä pisimmät järjestetyt komennukset ovat olleet kaksi vuotta. Heidän komennuksensa ovat esimerkiksi erilaisia vaihto-ohjelmia, kuten projektivaihtoja tai monivuotisia kumppanuusohjelmia. Pääosa yrityksen F vaihdoista tapahtuu projektien puitteissa sekä sisäänpäin tulevien vierailijoiden että ulospäin lähtevien komennuksien osalta.

Yritys E kertoi, että he noudattavat toiminnassaan erillistä ulkomaantyöskentelyn politiikkaa, joka on ollut sama 11 vuotta. Tällä hetkellä, toukokuussa 2021 politiikkaa päivitetään, mutta siinä ei hänen mukaansa tule olemaan merkittäviä muutoksia. Yritys F kertoi, että heidän kaikki liikkuvuuspolitiikat ovat yhdistetty maaliskuussa 2021 yhdeksi isoksi kokonaisuudeksi, jonka alla toimitaan ja jossa määritellään muun muassa ehdot ja tukipalvelut. Palkkaus yrityksellä F on aina kotimaa-lähtöinen, joka on helppo toteuttaa lyhyissä komennuksissa esimerkiksi verotuksen ja sosiaaliturvan osalta.

Yritys E kertoi heidän järjestävän komennuksia tasaisesti, sillä heidän jatkuvana tavoitteenaan pidetään kansainvälistymistä. Yritys F puolestaan kertoi halukkaita löytyvän enemmän kuin resursseja. Molemmat yrityksistä E ja F kertoivat mahdollistavansa myös työntekijän lähdön komennukselle, mikäli työntekijä sitä itse haluaa. Yritys F myös lisää, että komennus tulee kuitenkin aina lähteä työnantajan ja työntekijän yhteisymmärryksestä sekä mahdollisesta saatavasta rahoituksesta.

6.3 Teema 3: Syitä mahdollisiin muutoksiin ulkomaankomennuksissa

Tässä luvussa esitellään tutkimukseen osallistuneiden yritysten syitä mahdollisiin muutoksiin järjestämässään ulkomaankomennuksissa. Nämä tiedot ovat koottu lyhennetysti Taulukkoon 3 (Taulukko 3).

Taulukko 3. Syitä mahdollisiin muutoksiin ulkomaankomennuksissa.

| Haastateltava yritys | Ulkomaankomennusten ehtojen mahdolliset muutokset viimeisen vuosikymmenen aikana | Ulkomaankomennusten mahdolliset määrien muutokset viimeisen vuosikymmenen aikana |
|----------------------|--|--|
| A | Ei merkittäviä muutoksia | Nousseet |
| B | Muutettu jonkin verran | Ei merkittäviä muutoksia |
| C | Ei merkittäviä muutoksia | Vähentyneet merkittävästi |
| D | Ei merkittäviä muutoksia | Nousseet |
| E | Ei merkittäviä muutoksia | Ei merkittäviä muutoksia |
| F | Ehdot ovat muuttuneet | Vähentyneet merkittävästi |

Projektiluonteisia komennuksia järjestävät yritykset A ja D totesivat, että ulkomaankomennusten ehdot eivät ole merkittävästi muuttuneet säännöllistä päivittämistä lukuun ottamatta. Molemmat näistä haastateltavista kuitenkin kertoivat, että ehtoja on päivitetty viimeisen vuoden aikana covid-19-pandemian myötä, kun asemamaiden ehdot ovat tiukentuneet ja työntekijöiden kanssa on tullut sopia esimerkiksi karanteenista ja muista korvauksista. Yritys D huomautti myös, että tämä on vaikuttanut merkittävästi työntekijöiden halukkuuteen lähteä komennuksille, sillä esimerkiksi karanteenin pituus on lähellä komennuksen pituutta.

Yritysten A ja D mukaan, heidän järjestämänsä komennukset määrällisesti nousseet viimeisen vuosikymmenen aikana kysynnän kasvusta johtuen. Yritys A kertoo, että yrityksen kannalta määriä olisi tärkeä myös tietoisesti nostaa, mutta osaavien

työntekijöiden löytäminen on vaikeaa. Yritys D puolestaan kertoo, että lähetetyt työntekijät ovat aina jostain muusta pois, joten vaikka tarve olisi, ei heitä aina pysty komennukselle lähettämään.

Pidemmissä, noin yhdestä kuukaudesta viiteen vuoteen järjestettävissä komennuksissa löytyi erilaisia vastauksia ehtojen mahdolliseen muutokseen liittyen. Yritys E kertoi, että ulkomaankomennusten ehdoissa ei ole heillä ollut merkittäviä muutoksia viimeisen vuosikymmenen aikana. Eniten ehtoihin ovat hänen mukaansa vaikuttaneet tässä ajassa erilaiset uudistuneet lainsäädännöt.

Yritys C kertoi, että he pyrkivät yrityksessä löytämään jatkuvasti sopivia ratkaisuja, sillä perinteiset mallit eivät välttämättä sovi jokaiseen tilanteeseen. Pitkien komennusten ehdot elävät ja päivittyvät hänen mukaansa jatkuvasti, mutta erityisiä muutoksia ei ole tehty viimeisen vuosikymmenen aikana.

Yrityksen B mukaan ehtoja ulkomaankomennuksiin liittyen on muutettu jonkin verran viimeisen vuosikymmenen aikana, ja politiikkaa tarkastellaan globaalisti tietyin väliajoin. Heillä sopimuspaketit lyhyiden ja pitkien komennusten osalta ovat kattavia ja mahdollistavat myös perheen lähdön pitkille komennuksille. Aiemmin palkkaus heillä laskettiin erilaisten laskureiden avulla, joissa huomioitiin esimerkiksi elintasokustannusindeksi koti- ja asemamaan välillä. Nykyisin palkkaus määritellään yrityksessä B kohdemaan lokaalipalkan mukaan, jolloin komennuslainen tekee sopimuksen asemamaassa ja hänen työsuhteensa kotimaahan saattaa tietyissä tapauksissa päättyä. Haastateltava kertoi, että tämä on tuore asia ehtojen kehittymisen osalta ja mainitsee, että elävät ehtojen kehittämisen suhteen eräänlaisia muutosvaihetta.

Yritys F kertoi ulkomaankomennuksiin liittyvien ehtojen muuttuneen viimeisen vuosikymmenen aikana. He ovat uudistaneet politiikkaansa tänä aikana esimerkiksi korvaamaan aiempia politiikassa esiintyviä epäselvyyksiä. Viimeisin suuri muutos ehtoihin liittyen on tapahtunut keväällä 2021, jolloin politiikkaan pyrittiin

tuomaan joustavuutta valittujen ennalta määriteltyjen segmenttien sisällä esimerkiksi oikeutena päättää, sisältykö komennukseen jokin tietty etu vai ei.

Yritysten B ja E järjestämien ulkomaankomennusten määrät eivät ole muuttuneet merkittävästi viimeisen vuosikymmenen aikana. Yrityksellä B on ollut pientä laskua johtuen covid-19-pandemiasta sekä siitä, että tarvittava määrä tietotaitoa on jo siirretty kohdemaahan tai kohdemaihin. Joskus määrän laskuun on yrityksen B mukaan vaikuttanut myös se, että komennuksille ei olla haluttu lähteä esimerkiksi perhesyistä. Yritys E puolestaan kertoi, että komennukselle on lähetetty työntekijöitä saman verran tasaisesti näiden vuosien aikana. Hän myös mainitsee covid-19-tilanteen, joka ei ole vaikuttanut komennusten määriin, vaan enemmän niihin liittyvien asioiden hoidon työläyteen.

Yritykset C ja F kertoivat, että heidän järjestämiensä komennusten määrät ovat vähentyneet merkittävästi viimeisen vuosikymmenen aikana. Yrityksen C mukaan näitä komennuksia ovat erityisesti pitkät komennukset, joiden sijaan on pyritty tietoisesti etsimään erilaisia joustavia ja monimuotoisia vaihtoehtoja esimerkiksi kehittämällä lyhyempien komennusten politiikkaa ja prosesseja. Hän näkee tämän globaalina trendinä, joka on ilmennyt useista yrityksistä. Yritys F puolestaan kertoo, että vuonna 2009 oli liikkuvuutta paljon enemmän kuin nykyisin. Tämä johtuu hänen mukaansa siitä, että nykyisten järjestettävien komennusten kestot ovat lyhentyneet, jolloin sama henkilö ei esimerkiksi näy raportoinnissa useana vuonna. Lähtijöitä on hänen mukaansa myös vähemmän, sillä tarvittavaa ulkopuolista rahoitusta on vaikea saada. Viimeisen viiden vuoden aikana kokonaisliikkuvuus ei ole yrityksen F mukaan kuitenkaan laskenut, vaan muuttanut muotoaan. Tämä näkyy hänen mukaansa siinä, että yritys vastaanottaa henkilöitä ulkomailta enemmän ja lähettävät itse komennuksille vähemmän.

Yritykset E ja F pohtivat myös tulevaisuutta covid-19-pandemian jälkeen. Yrityksen E mukaan heillä on suuri paine lähettää työntekijöitä komennuksille tilanteen rauhoittumisen ja normalisoitumisen jälkeen. Yritys F uskoo, että kansainvälinen liikkuvuus tulee muuttamaan muotoaan. Hän uskoo esimerkiksi ulkomaan etätöiden

ja virtuaaliratkaisujen näkyvän tulevaisuudessa eri tavoin. Lisäksi yritysten tulee yrityksen F mukaan huomioida myös esimerkiksi millä mallilla ja politiikalla komennuksille lähetetään ja liittyvätkö mahdolliset edut tulevaisuudessa enemmän esimerkiksi turvallisuuteen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Viimeisessä pääluvussa tarkastellaan tutkimuksen keskeisiä tuloksia sekä arvioidaan työn luotettavuutta ja eettisyyttä. Lopuksi annetaan jatkotutkimusehdotuksia.

7.1 Tulosten tarkastelu

Tässä luvussa käydään läpi ja pohditaan tutkimuksen keskeisiä tuloksia teemoittain. Tuloksia analysoidaan suhteessa työn teoriaan sekä omiin havaintoihin pohjautuen. Haastateltavista yrityksistä käytetään tutkimustulosten esittämisen tavoin kirjaimia A, B, C, D, E ja F.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten yritysten tarjoamien ulkomaankomennusten määrät ja ehdot ovat kehittyneet viimeisen vuosikymmenen aikana. Tästä tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

1. Millaisia ulkomaankomennukset ovat?
2. Onko viimeisen vuosikymmenen aikana tapahtunut muutoksia ulkomaankomennusten määrässä ja laadussa?
3. Mitä syitä on ollut ulkomaankomennusten mahdollisen määrän tai laadun muutokseen?

Tutkimus antoi vastaukset alussa esitettyyn tutkimusongelmaan sekä siitä johdettuihin tutkimuskysymyksiin, joten tutkimus voidaan todeta onnistuneeksi.

7.1.1 Teema 1: Taustatiedot

Ensimmäisen teeman tarkoituksena oli saada tietoja haastateltavista henkilöistä. Taustatietojen avulla pyrittiin selvittämään haastateltavien henkilöiden nykyisen työtehtävän kestoa ja kuvausta työtehtävistä.

Tutkimukseen osallistui kuusi ulkomaankomennuksista sekä niiden ehdoista ja määristä viimeisen vuosikymmenen ajalta tietävää henkilöä. Haastateltavat olivat

työskennelleet nykyisissä työtehtävissään noin neljästä kuukaudesta kahteenkymmeneenkolmeen vuoteen.

Tutkimuksen kannalta oli tärkeää, että siihen osallistuneilta henkilöiltä löytyi laaja käsitys yritysten järjestämistä ulkomaankomennuksista sekä niiden määristä ja ehdoista vähintään viimeisen vuosikymmenen ajalta nykyisen työtehtävän kestosta riippumatta. Haastateltavia oli melko vaikea löytää, mutta tutkimus olisi ollut laadukkaampi, mikäli siihen olisi löydetty lisää sopivia projektiluonteisista, lyhyistä sekä pitkistä komennuksista tietäviä henkilöitä. Haastattelupyyntöihin kieltäytyneet kolme henkilöä eivät todennäköisesti olisi tuoneet tutkimukseen lisäarvoa, sillä heiltä ei joko löytynyt sopivaa haastateltavaa kyseiseltä ajanjaksolta tai heidän ulkomaankomennuksensa olivat vähäisiä.

Haastatteluun osallistuneiden henkilöiden työtehtävät liittyivät vahvasti ulkomaankomennuksiin. Tämän avulla saatiin hyvä ja laaja näkemys yritysten ulkomaankomennuksista sekä niiden määrien ja ehtojen mahdollisesta kehittymisestä. Lisäksi haastateltavat osasivat pitkien ja monipuolisten kokemusten myötä ottaa huomioon oikeat seikat sekä antaa arvokasta tietoa tutkimukseen liittyen laaditun haastattelurungon pohjalta. Haastateltavat, joiden nykyisen työtehtävän kesto oli alle kymmenen vuotta, eivät kuitenkaan välttämättä voineet tietää yrityksen järjestämien ulkomaankomennusten määristä ja ehdoista tältä aikaväliltä.

Haastattelija ei tuntenut haastateltavia henkilöitä, joten henkilökemiat tai persoonallisuudet saattoivat myös vaikuttaa vastauksiin. Lisäksi taustatiedoissa ei kysytty yritysten kokoa, josta olisi voitu saada oleellisia lisätietoja tutkimuksen kannalta.

7.1.2 Teema 2: Yrityksen ulkomaankomennukset

Toisen teeman tarkoituksena oli saada tietoa, millaisia komennuksia haastateltavien henkilöiden työskentelemissä yrityksissä järjestetään, millaisin ehdoin sekä kuinka paljon komennuksille lähetetään työntekijöitä. Näistä kysymyksistä johdet-

tiin myös tarkentavia kysymyksiä, joilla haluttiin selvittää, miten yritys ja työntekijät yleisesti suhtautuvat komennuksiin, löytyykö niihin halukkaita helposti ja miksi työntekijät ovat kiinnostuneita lähtemään komennuksille.

Koska haastatteluun osallistuneiden henkilöiden työskentelemissä yrityksissä järjestettävät komennukset olivat erilaisia, esimerkiksi niiden määrät ja ehdot tai mahdolliset muutokset eivät olleet suoraan verrattavissa toisiinsa. Koska erilaiset komennukset pystyttiin tutkimuksessa erottamaan toisistaan, pystyttiin niiden määrien ja ehtojen mahdollisia muutoksia vertailemaan erikseen. Komennusten eri pituuksien sekä kohdemaassa tehtävien työtehtävien erilaisuus toi uusia näkökulmia tutkimukseen ja niistä pystyttiin vetämään johtopäätöksiä. Komennuksia järjestettiin edelleen aitoon tarpeeseen, mutta vähemmän, sillä se oli yritykselle kallista ja työlästä. Myös tieto yritysstrategian tärkeästä tuesta komennuksille lähetettäessä vahvistui.

Haastateltavien yritysten ulkomaankomennusten ehdot olivat myös erilaisia, mutta niistä löytyi yhtäläisyyksiä tietyn tyyppisten komennusten kesken. Projektiluonteisia komennuksia järjestävät yritykset A ja D kertoivat noudattavansa Suomen työehtosopimusta. Pidempiäkin komennuksia järjestävät yritykset B, C, E ja F puolestaan noudattivat erilaisia politiikkoja ulkomaantyöskentelyyn liittyen. Kuten aiemmassa teoriaosuudessa huomioitiin, ulkomaankomennussopimus on maa- ja komennuskohtainen ja sen ehtojen tulisi olla selkeät ja helposti tulkittavat (Hellsten 2009, 65–66; Pate & Scullion 2010; Saviaro & Helaniemi 2009, 19). Nämä haastateltavien yritysten toimintatavat ulkomaankomennusten ehtojen suhteen saattoivat riippua esimerkiksi yrityksestä ja siellä järjestettävistä komennuksista sekä vakiintuneista käytännöistä.

Teoriaosuudessa huomioitiin myös muun muassa Hellstenin (2009, 114–115) mukaan yleisimmät ulkomaankomennuksissa käytetyt palkanmäärittelytavat, jotka esiintyivät haastateltavien vastauksissa: kotimaalähtöinen ja asemamaalähtöinen. Haastateltavien eroavaisuudet näissä voivat johtua esimerkiksi komennuksien pituudesta tai asemamaassa suoritettavasta työtehtävästä. Kuten haastateltava F

totesikin, tietyn palkanmäärittelytavan noudattaminen voi olla myös yksinkertaisempi toteuttaa esimerkiksi verotuksen ja sosiaaliturvan osalta.

Kaikki haastateltavat kuvailivat komennustensa lähtevän yrityksen omasta tarpeesta. Projektiluonteisia komennuksia järjestävien yritysten A ja D osalta määrien vaihtelu sekä säännöllisyys ja epäsäännöllisyys saattavat johtua esimerkiksi komennuksella suoritettavan työtehtävän tarpeesta ja siitä, pystytäänkö työntekijä lähettämään sinne. Pidempiäkin komennuksia järjestävissä yrityksissä B, C, E ja F komennuksia järjestettiin heidän mukaansa säännöllisesti yleensä tarpeen tullen. Näiden komennusten määrät saattoivat johtua yrityksissä E ja F verkostojen luomisen yrityksissä B ja C tietotaidon siirron ja osaamisen kehittämisen tärkeydestä, jotka olivat myös heidän järjestämien ulkomaankomennusten tarkoituksena.

7.1.3 Teema 3: Syitä mahdollisiin muutoksiin ulkomaankomennuksissa

Kolmannen teeman tarkoituksena oli tarkastella syitä mahdollisiin muutoksiin ulkomaankomennuksissa viimeisen vuosikymmenen ajalta. Haastateltavilta kysyttiin, ovatko ulkomaankomennusten ehdot ja määrät muuttuneet heillä tässä ajassa. Lisäksi näistä johdettiin tarkentavia kysymyksiä, joissa pyrittiin selvittää, onko ehtoja ja määriä pidetty samana, muutettu tarkoituksella, lisätty tai vähennetty ja miksi. Lopuksi haastateltavilta kysyttiin heidän omia näkemyksiään mahdolliseen ehtojen ja määrien muutokseen.

Ainoastaan projektiluonteisia komennuksia järjestävien yritysten A ja D haastateltavat kertoivat, että komennusten ehdot eivät olleet merkittävästi muuttuneet viimeisen vuosikymmenen aikana. Ehtoja päivitetään säännöllisesti, mutta viimeisen vuoden 2020–2021 aikana molempien ehtoja oli päivitetty enemmän covid-19-pandemian vuoksi. Nämä saattoivat johtua siitä, että projektiluonteisten komennusten kestot olivat lyhyitä ja tarpeisiin perustuvia, jolloin samoilla ehdoilla komennuksille lähettäminen oli mahdollisesti yksinkertaisempaa.

Pitkiä, lyhyitä ja projektiluonteisia komennuksia järjestäviltä yrityksiltä B, C, E ja F löytyi erilaisia vastauksia ehtojen mahdolliseen muutokseen liittyen. Yrityksillä C ja E ulkomaankomennusten ehdoissa ei ollut tapahtunut merkittäviä muutoksia viimeisen vuosikymmenen aikana. Haastateltava B kertoi, että heidän ulkomaankomennusten ehtoja oli muutettu jonkin verran viimeisen vuosikymmenen aikana ja elävänsä ehtojen kehittämisen suhteen eräänlaista muutosvaihetta. Haastateltava F kertoi, että ulkomaankomennuksiin liittyvät ehdot olivat muuttuneet viimeisen vuosikymmenen aikana.

Erilaiset vastaukset pidempiäkin komennuksia järjestävien yritysten B, C, E ja F ehtojen suhteen saattoivat liittyä esimerkiksi kansainvälisyyden merkitykseen yrityksessä. Yritykset B ja F, joissa komennusten ehdot elivät muutosvaihetta tai olivat muuttuneet viimeisen vuosikymmenen aikana, pyrittiin muuttamaan toimintatapoja sopivimmiksi. Yrityksistä C ja E, joiden ulkomaankomennusten ehtoja ei ollut muutettu merkittävästi yritys C kertoi pelkästään pitkien komennusten ehtojen elävän ja päivittyvän jatkuvasti. Yritys E puolestaan perusteli ehtojen samana pitämistä erilaisilla lainsäädännöillä, joita heidän tulee noudattaa. Näihin käytäntöihin saattoivat vaikuttaa esimerkiksi hyväksi todetut toimintatavat ja sekä lähettävän ja vastaanottavan yrityksen että ekspatriaatin sujuva ja avoin yhteistyö ehtojen suhteen.

Ainoastaan projektiluonteisia komennuksia järjestävien yritysten A ja D mukaan heidän järjestämänsä komennukset olivat nousseet määrällisesti viimeisen vuosikymmenen aikana. Määrien nousu saattoi liittyä kysynnän kasvuun, josta myös haastateltavat huomauttivat.

Pitkiä, lyhyitä ja projektiluonteisia komennuksia järjestävistä yrityksistä B ja E kertoivat, että heidän ulkomaankomennusten määrät eivät olleet muuttuneet merkittävästi viimeisen vuosikymmenen aikana. Yritys B huomioi pienen muutoksen johtuvan covid-19-pandemiasta sekä siitä, että tarvittava tietotaito oli jo siirretty kohdemaahan. Pitkiä, lyhyitä ja projektiluonteisia komennuksia järjestävistä yri-

tyksistä C ja F kertoivat, että heidän ulkomaankomennusten määrät ovat vähentyneet merkittävästi viimeisen vuosikymmenen aikana. Yritys C perustelee tätä sillä, että etenkin pidemmille komennuksille on tietoisesti pyritty löytämään erilaisia ratkaisuja. Myös yritys F uskoi komennusten pituuden vaikuttavan tähän, sillä komennusten keskikestot olivat lyhentyneet.

Yrityksistä C ja F, joiden ulkomaankomennusten määrät olivat vähentyneet merkittävästi viimeisen vuosikymmenen aikana, löytyi yhteys, sillä yleisesti ottaen pidempiä komennuksia järjestettiin harvemmin. Yritykset B ja E, joiden ulkomaankomennusten määrät eivät olleet merkittävästi muuttuneet viimeisen vuosikymmenen aikana järjestivät puolestaan pitkiä komennuksia lyhyempinä kuin yritykset C ja F, joiden ulkomaankomennusten määrät olivat vähentyneet. Vastausten erilaisuuteen saattoi vaikuttaa myös, löytyikö haastateltavilta suoria tietoja komennusten määristä vai perustuivatko nämä tiedot heidän omaan tai jonkin toisen työntekijän muistiin.

Haastatteluissa saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että projektiluonteisten komennusten määrät ovat nousseet viimeisen vuosikymmenen aikana. Pidempiä komennuksia järjestävistä neljästä yrityksestä kahdella olivat ulkomaankomennusten määrät puolestaan laskeneet merkittävästi. Ehtojen suhteen projektiluonteisissa komennuksissa ei ollut tapahtunut merkittäviä muutoksia tänä ajanjaksona. Pidempiä komennuksia järjestävillä yrityksillä ehdot olivat yhdellä muuttuneet, toisella muuttuneet jonkin verran ja kahdella ei ollut tapahtunut merkittäviä muutoksia viimeisen vuosikymmenen aikana.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tieteellisen työn luotettavuutta voidaan tarkastella validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetin avulla arvioidaan oikeiden asioiden tutkimista. Reliabiliteetti puolestaan kuvaa tutkimustulosten pysyvyyttä. (Kananen 2015, 343.) Näiden luotettavuuskäsitteiden tarkoituksena on pyrkiä siihen, että saadut tulokset ovat oikeita (Eriksson & Kovalainen 2008, 292).

Tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teema-haastattelua, jonka runko laadittiin sekä tutkimusongelman ja -kysymysten että teoriaosuuden pohjalta ja hyväksyttiin työn ohjaajalla. Haastattelut suoritettiin eri tavoin, mikä saattoi vaikuttaa lopputulokseen, sillä haastattelijan ja haastateltavien keskinäinen vuorovaikutus toimi parhaiten videoneuvotteluiden välityksellä. Tämän tutkimusmenetelmän avulla saatiin kuitenkin vastaukset niihin, mihin oli tarkoituskin, joten tutkimus voidaan todeta validiksi.

Tutkimukseen osallistuneet vastasivat samoihin haastattelukysymyksiin omin sanoin. Haastattelut toteutettiin eri tavoin ja haastateltavien mielenkiinto osallistua tutkimukseen saattoi vaihdella eikä sitä voida päätellä sähköpostihaastatteluista. Sähköpostihaastattelussa tekstin tulkinta oli myös vaikeampaa, sillä lisäkysymyksiä ei juurikaan esitetty. Haastattelutilanteissa pidettiin kuitenkin huoli siitä, että kysymysten tarkoitus oli selkeä ja se ymmärrettiin kokonaisuudessaan. Tästä syystä tutkimusta voidaan pitää reliabelina.

Tutkimuksen toteutumista ennakoitiin alusta lähtien myös eettisestä näkökulmasta. Työssä käytettiin lähdeviitteitä, jotka myös merkattiin opinnäytetyöhjeen mukaisesti lähdeluetteloon. Tutkimustulokset raportoitiin tarkasti ja rehellisesti haastateltavien antamien vastausten mukaisesti. Haastatteluun osallistuminen tutkimukseen oli vapaaehtoista ja kaikille haastateltaville annettiin avoimesti tietoa tutkimuksen tarkoituksesta ja toteuttamisesta. Yrityksiä tai haastateltavia henkilöitä ei voitu tunnistaa tutkimuksesta. Lisäksi saatuja vastauksia käsiteltiin luotamuksellisesti ja aineisto hävitettiin asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua.

7.3 Jatkotutkimusehdotukset

Lähtulevaisuudessa voitaisiin tutkia pidempiä, noin 1–5 vuotta kestäviä ulko-maankomennuksia sekä niiden määrien ja ehtojen kehittymistä viimeisen kymmenen vuoden aikana, sillä tutkimuksesta löytyi viitteitä komennusten keston lyhentymiseen. Olisi kiintoisaa tutkia myös esimerkiksi ekspatriaattien kokemuksia

omista komennusten aikaisista työtehtävistään tai yritysten erilaisia strategioita ulkomailla toimimiseen.

Tämä tutkimus voidaan toistaa esimerkiksi 5–10 vuoden kuluttua, sillä haastattelurunko todettiin toimivaksi. Myös ulkomaankomennusten määrien kehityksestä viimeisen vuosikymmenen aikana saatiin erilaisia vastauksia ja osalla haastateltavista olivat ulkomaankomennusten ehdot muutoksen alla. Lisäksi covid-19-pandemian vaikutus saattaa näkyä ulkomaankomennusten mahdollisena määrien ja ehtojen muutoksena tulevaisuudessa vasta myöhemmin.

LÄHTEET

Ahokangas, P. & Pihkala, T. 2002. Kansainvälistyä yritys. Helsinki. Edita.

Barlett, C.A. & Goshal, S. 2000. Transnational Management. Text, Cases and Readings in Cross-Border Management. Third Edition. Boston. McGraw-Hill.

Bratton, J. & Gold, J. 2007. Human Resource Management. Theory and Practice. Fourth edition. New York. Palgrave Macmillan.

Cavusgil, S., Knight, G. & Riesenber, J. 2017. International business. The new realities. Fourth edition. Boston. Pearson.

Duarte, H., de Eccher, U. & Brewster, C. 2020. Expatriates' salary expectations, age, experience, and country image. Personnel Review. Viitattu 14.4.2021. <https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/docview/2485960641/?pq-origsite=primo#center>

Eläketurvakeskus. 2019. Suomesta ulkomaille. Viitattu 29.12.2020. <https://www.etk.fi/tyo-ja-elakkeet-ulkomailla/ulkomaantyon-vakuuttaminen/suomesta-ulkomailla/>

Eläketurvakeskus. 2020. Tilasto ulkomaantyon vakuuttamisesta ja lahetetyistä työntekijöistä. Viitattu 20.2.2021. <https://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ja-ennusteet/tilastot/lahetetyt-tyontekijat/>

Eläketurvakeskus. 2020. Kaksi kolmesta työkomennukselle lahetetyistä on edelleen ulkomailla. Viitattu 14.4.2021. <https://www.etk.fi/blogit/tyokomennukset-tyssasivat-koronaan-vai-tyssasivatko/>

Entrekin, L. & Scott-Ladd, B. 2014. Human Resource Management and Change. A practising manager's guide. New York. Routledge.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative Methods in Business Research. Great Britain. Sage Publications.

Evans, P., Pucik, V. & Björkman, I. 2011. The global challenge. International Human Resource Management. New York. McGraw-Hill.

Feitosa, J., Kreutzer, C., Kramperth, A., Kramer, W. & Salas, E. 2014. Expatriate adjustment: considerations for selection and training. Journal of Global Mobility. Viitattu 13.3.2021. <https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/docview/2129541333/?pq-origsite=primo>

Fenwick, M. 2004. International compensation and performance management. Teoksessa: Harzing, A-W. & Van Ruysseveldt, J. 2004. International Human Resource Management. Second edition. London. Sage Publications.

Ghinea, V. & Moroianu, M. HR strategy – necessity or fad for business sustainability. Management & Marketing. Viitattu 17.4.2021. <https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/docview/1822636573?pq-origsite=primo#center>

Hellsten, K. 2009. Ulkomaantyö. CC Lakimiesliiton kustannus. Gummerus Kirjapaino. Helsingin Kamari Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tammi.

Hurn, B. J. The challenges facing international HRM in an increasingly globalized environment. Industrial and Commercial Training. Viitattu 11.4.2021. <https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/docview/2093322378/?pq-origsite=primo>

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kansaneläkelaitos. 2010. Suomen sosiaaliturvaan kuulumista voi hakea verkossa. Viitattu 20.2.2021. <https://www.kela.fi/-/suomen-sosiaaliturvaan-kuulumista-voi-hakea-verkossa>

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki. Talentum.

Kauhanen, J., Leppävuori, S., Malin, L. & Mansukoski S. 2015. Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015 – ihmisistä on kysymys. Viitattu 18.3.2021. <https://aalto.doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/18989/isbn9789526063492.pdf>

L 26.1.2001/55. Työsopimuslaki. Viitattu 18.2.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>.

Lyons, R. 2016. International Assignment Failure: Encountering problems during repatriation. Viitattu 4.1.2020. <https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/docview/1955112855?pq-origsite=primo#center>

Nowak, C. & Linder, C. 2016. Do you know how much your expatriate costs? An activity-based cost analysis of expatriation. *Scholarly Journals*. Viitattu 30.1.2021. <https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/docview/2129541021/?pq-origsite=primo>

Pate, J. & Scullion, H. 2010. The changing nature of the traditional expatriate psychological contract. *Employee Relations*. Viitattu 13.3.2021. <https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/docview/235183464/?pq-origsite=primo>

Reiche, S. & Harzing, A-W. 2011. *International Assignments*. Teoksessa Harzing, A-W., Pinnington, A. 2011. *International Human Resource Management*. 3. painos. Lontoo. Sage Publications.

Salomaa, R. 2015. Expatriate coaching: factors impacting coaching success. *Journal of Global Mobility*. Viitattu 9.4.2021. <https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/docview/2129541359/?pq-origsite=primo>

Salonen, P. 2010. *Rohkeasti maailmalle. Onnistu liike-elämässä ja ihmisenä*. Helsinki. Talentum.

Saviaro, M. & Helaniemi, M. 2009. *Kun työ vie maailmalle*. Kolmas painos. Helsinki. Return Ticket & Expat Finland.

Scullion, H. & Paauwe, J. 2004. International human resource management: recent developments in theory and empirical research. Teoksessa Harzing, A-W., Ruysseveldt. 2004. International Human Resource Management. Second edition. Lontoo. Sage Publications.

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

Stal, G., Björkman, I. & Morris, S. 2012. Handbook of Research in International Human Resource Management. Second edition. Cheltenham. Edward Elgar Publishing Limited.

Story, J., Barbuto, J., Luthans, F. & Bovaird, J. 2014. Meeting the Challenges of Effective International HRM: Analysis of the Antecedents of Global Mindset. Human Resource Management. Viitattu 11.4.2021. <https://search-proquest-com.ezproxy.puv.fi/docview/1497036975?pq-origsite=primo>

Teknologiaeollisuus. 2015. Työehdot ulkomailla. Viitattu 20.2.2021. https://teknologiaeollisuus.fi/sites/default/files/file_attachments/tyoehdot_ulkomaantyoissa_pro_ohje_fin_16042015.pdf

Tilastokeskus. Käsitteet. Viitattu 24.4.2021. https://www.stat.fi/meta/kas/kvalit_tutkimus.html

Tilisanomat. 2019. Ulkomaankomennus Suomesta – mitä kaikkea pitää ottaa huomioon? Viitattu 16.3.2021. <https://tilisanomat.fi/palkkahallinto/ulkomaankomennus-suomesta>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Ulrich, D. 1997. Human Resource Champions. The Next Agenda or Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press. Boston.

Verohallinnon verkkosivut. 2019. Suomalainen työntekijä ulkomaille. Viitattu 20.12.2020. https://www.vero.fi/yritykset-ja-yhteisot/tietoa-yritysverotuksesta/kansainvalinen_toiminta/suomalainen_tyontekija_ulkomail/

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Edita.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu. Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki. Edita.

Wilton, N. 2013. An introduction to Human Resource Management. Second edition. London. Sage Publications.

Äijö, T. 2008. Kilpailukyky huippukuntoon. Suomalaisyritys kansainvälistyy. Juva. WSOY.

LIITTEET

LIITE 1

HAASTATTELURUNKO

TEEMA 1. Taustatiedot

1. Kauanko olet työskennellyt yrityksessä nykyisessä työtehtävässasi?
2. Mitä työtehtäviisi kuuluu?

TEEMA 2. Yrityksen ulkomaankomennukset

1. Millaisia ulkomaankomennuksia järjestätte?
 - Miten yritys suhtautuu ulkomaankomennuksiin?
2. Millaisin ehdoin työntekijöitä lähetetään ulkomaankomennuksille?
3. Kuinka paljon komennuksille lähetetään työntekijöitä?
 - Löytyykö ulkomaankomennuksille halukkaita helposti?
 - Miten lähetetyt työntekijät suhtautuvat ulkomaankomennuksiin?
 - Miksi työntekijät ovat kiinnostuneita lähtemään komennuksille?

TEEMA 3. Syitä mahdollisiin muutoksiin ulkomaankomennuksissa (10 vuoden aikavälillä)

1. Ovatko ulkomaankomennusten ehdot muuttuneet?
 - Onko ehtoja pidetty samana tai muutettu tarkoituksella? Miksi?
 - Mitä syitä näet ehtojen mahdolliseen muutokseen?
2. Onko ulkomaankomennuksille lähetetty enemmän tai vähemmän työntekijöitä aiempaan verrattuna?
 - Onko määriä lisätty tai vähennetty tarkoituksella? Miksi?
 - Mitä syitä näet määrien mahdolliseen muutokseen?