



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Veera Isokangas

ULKOMAANKOMENNUSPROSESSI
CASE-YRITYKSELLE

Liiketalous
2016

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Veera Isokangas
Opinnäytetyön nimi	Ulkomaankomennusprosessi Case-yritykselle
Vuosi	2016
Kieli	suomi
Sivumäärä	67 + 6 liitettä
Ohjaaja	Ossi Koskinen

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda selkeä kuvaus ulkomaankomennusprosessista, ja täten helpottaa yritystä, joka suunnittelee lähettävänsä työntekijän ulkomaankomennukselle ensimmäistä kertaa. Tutkimuksen pääongelma oli selvittää, mitä ulkomaankomennusprosessissa tulee ottaa huomioon, ja mistä ulkomaankomennusprosessi koostuu. Tavoitteena oli myös rakentaa Case-yritykselle komennusopas, johon on kerätty ulkomaankomennusprosessissa Ruotsiin huomioitavat asiat.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kolmesta pääluvusta, joista ensimmäisessä käsiteltiin kansainvälistymisprosessia yleisestä näkökulmasta sekä henkilöstön palkkausta tapauksissa, joissa yritys palkkaa työntekijän toisessa maassa perustamaansa yritykseen. Teorian toisessa luvussa avattiin ulkomaankomennuksen kannalta tärkeiksi koettuja käsitteitä. Kolmannessa luvussa käsiteltiin itse ulkomaankomennusprosessia käymällä läpi siinä huomioitavat osa-alueet.

Teoreettisessa viitekehyksessä on kuvattu kansainvälistymisen toimintamuotoja, joissa toiminnan pituus määrittelee yrityksen kansainvälistymisstrategian ja vaikuttaa siihen, millaisia työntekijöitä komennukselle lähetetään. Opinnäytetyön tutkimuksen keskeisimmät havainnot pohjautuvat kyselylomakkeella tehtyyn haastatteluun, johon osallistui neljä vastaajaa.

Tutkimuksen havainnot osoittivat, että haastateltavien yritykset hyödyntävät ulkomaankomennuksissaan tarkoin kuvattua komennusprosessia, jota yritykset ovat pystyneet myös kehittämään vuosien saatossa. Tutkimukseen osallistuneiden vastaajien yritykset kohtaavat suurimmat haasteensa ulkomaankomennusprosessin alkuvaiheessa. Komennuksen onnistumisen kannalta erityistä huomiota tulee kiinnittää komennuslaisen sekä hänen mahdollisen perheensä sopeutumiseen myös koko komennuksen keston ajan. Myös paluuprosessi, sekä sen huolellinen suunnittelu nostettiin tuloksissa erityistä huomiota vaativaksi osa-alueeksi.

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Liiketalouden koulutusohjelma

ABSTRACT

Author	Veera Isokangas
Title	The Process of Internationalization for A Case Company
Year	2016
Language	Finnish
Pages	67 + 6 Appendices
Name of Supervisor	Ossi Koskinen

The aim of this thesis was to create a clear description of the process of internationalization and hereby help the Case Company who is planning to send one of its employees to a foreign assignment. The main issue was to find out, what should be taken into account in the process of internationalization, and what does the process include. The aim of this thesis was also to create a guide for the Case Company that includes the main points that need to be taken into account in the process of internationalization to Sweden.

The theoretical study consists of three main chapters. The first chapter reviews the process of internationalization from the general point of view. The second chapter includes the key words and the meaning of them and the last chapter includes the process of internationalization by going through the main fields that should be taken into account. The empirical study consists of three main chapters of which the first one includes the description of how the research was carried out. The second chapter includes the analyzes of the results and the last chapter includes conclusions.

The research was executed with the help of a questionnaire. The main outcome of this research showed that the companies of the respondents use an accurately described process of internationalization which they have been able to also develop over the years. Other results were that companies should pay special attention into the beginning of the process of internationalization because these functions cause the most of the challenges during the process.

Keywords Foreign Assignment, Expatriate, Human Resource Management (HRM), The Process of Internationalization, Posted worker

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	8
1.2	Tutkimusongelma ja kysymykset	9
1.3	Tutkimuksen rakenne	9
1.4	Aikaisemmat tutkimukset	10
2	KANSAINVÄLISTYMISSPROSESSI.....	12
2.1	Kansainvälistymisprosessi	12
2.2	Henkilöstön palkkaus.....	13
3	ULKOMAANKOMENNUKSEN KÄSITTEET	14
3.1	Ulkomaankomennus ja ekspatriaatit	14
3.2	Henkilöstöhallinto.....	16
3.3	Repatriaatti	18
3.4	Konserni, Emoyritys ja Tytäryritys.....	19
4	ULKOMAANKOMENNUSPROSESSI.....	21
4.1	Ulkomaankomennuksen kesto	21
4.2	Työkomennuksia säätelevä lainsäädäntö	22
4.3	Komennussopimus ja komennuspolitiikka	24
4.3.1	Komennussopimus	24
4.3.2	Komennuspolitiikka	25
4.4	Ulkomaille lähetettävän työntekijän verotus	26
4.4.1	Verosopimus	27
4.4.2	Ennakonpidätys	27
4.4.3	Kaksinkertainen verotus.....	28
4.4.4	Kuuden kuukauden sääntö	30
4.4.5	Rajoitettu verovelvollisuus	31
4.4.6	Kolmen vuoden sääntö.....	31
4.5	Ulkomaantyöstä maksettava palkka.....	32

4.6	Vakuutukset	35
4.6.1	Vakuutuspalkka.....	35
4.6.2	Komennusvakuutus	36
4.7	Sosiaaliturva.....	37
4.7.1	Sosiaaliturvasopimus	39
4.7.2	EU:n sosiaaliturva-asetus	40
4.7.3	Sosiaaliturvaan liittyvät riskit	41
4.8	Eläke	41
4.9	Työnantajan ja komennuslaisen muistilista	42
4.10	Teoreettinen viitekehys	44
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	46
5.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	46
5.2	Tutkittavan ryhmän rajaus ja haastateltavien kuvaus	47
5.3	Haastattelurungon esittely.....	48
6	TUTKIMUSTULOSTEN RAPORTOINTI	50
6.1	Komennusmaat ja komennuksen kesto	50
6.2	Ulkomaankomennusprosessin kuvaus ja ohjeistus yrityksessä	51
6.3	Komennusprosessin haasteet	52
6.4	Ennen komennusta huomioitavia asioita	53
6.5	Komennuksen aikana huomioitavia asioita	54
6.6	Ulkomaankomennusprosessin kehitys yrityksessä	56
6.7	Henkilöstöhallinnon ja linjajohdon vastuut prosessissa	56
6.8	Haastateltavan neuvot ulkomaankomennuksia aloittavalle yritykselle ..	57
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	59
7.1	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset.....	61
7.2	Opinnäytetyön arviointi	62
	LÄHTEET	63

LIITTEET

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1 Ulkomaisen tytäryrityksen johtamismalli	20
Kuvio 2 Esimerkki kotimaalähtöisestä palkanmäärittelystä	34
Kuvio 3 Kansainvälistymisen toimintamuodon ja henkilöstöhallinnon yhdistäminen	45

LIITELUETTELO**LIITE 1. NT1-LOMAKE****LIITE 2. NT2-LOMAKE****LIITE 3. KYSELYLOMAKE****LIITE 4. ESIMERKKEJÄ KOMENNUSOPIMUKSEEN SOVITTAVISTA
ASIOISTA****LIITE 5. TYÖNANTAJAN MUISTILISTA ULKOMAANKOMENNUSTA
VARTEN****LIITE 6. KOMENNUSLAISEN MUISTILISTA ULKOMAANKOMENNUK-
SELLE**

1 JOHDANTO

Yritysten työntekijöiden kansainvälisellä liikkuvuudella on yhä suurempi merkitys yritykselle, joka pyrkii kasvamaan. Ulkomaankomennukset ovat merkittäviä, ja vaativia investointeja, joihin tarvitaan osaamista sekä ison kokonaisuuden hallintakykyä. Kansainvälisyyden merkityksen kasvaessa myös ulkomaankomennukset ovat yleistyneet ja monimuotoistuneet. Ulkomaankomennukselle lähtevän työntekijän tehokkuuden kannalta on tärkeää huolehtia komennuksen ennakkosuunnittelusta. Ulkomaankomennukseen liittyy myös takaisinpaluun huomioiminen, sillä kotimaahan palaaminen saattaa olla työntekijälle suurempi shokki, kuin itse komennukselle lähtö. (Hellsten 2009, 11.)

Liike-elämän kansainvälistyessä myös henkilöstöjohtaminen joutuu muutoksen alle. Yrityksen imagon sekä toiminnan tuloksen kannalta tehokas henkilöstöjohtaminen on yksi oleellisimmista asioista, oli kyse sitten paikallisesta tai maailmanlaajuisesta yrityksestä. (Sarviaro 2004.) Yritysten tulee kiinnittää tarkkaa huomiota kolmeen avainasiaan: ekspatriaatin valintaan, ekspatriaatin toimeksiantoon ja motivaatioon. (Evans, Pucik & Barsoux 2002, 187.)

Ulkomaankomennus onnistuu parhaiten silloin, kun yritys löytää komennukselle sopivan kandidaatin, ja kun ekspatriaatti itse kokee olevansa oikeassa työssä sekä ympäristössä. Komennuksen onnistumiseen vaikuttavat myös monet muut ulkoiset tekijät kuten perhe, ympäristö, kieli ja kulttuuri. Silloin kun ulkomaankomennuksella on saavutettu työnantajan tavoitteet, ja työntekijä on valmis lähtemään komennukselle uudestaan, on ulkomaankomennus onnistunut. (Sinkkonen 2009, 182.)

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Toimeksiantajayritys on perustanut tytäryhtiön Ruotsin Åsedaan, jonne yrityksen myyntijohtaja on siirtynyt vuoden 2016 alussa tytäryhtiön toimitusjohtajaksi. Aihe on yrityksen kannalta tärkeä, sillä yrityksellä ei ole aikaisempaa kokemusta ulkomaankomennusprosessista, tai siinä huomioitavista asioista.

Tutkimuksen tarkoituksena on vastata kysymyksiin:

- Mitä ulkomaankomennus on?
- Mitä ulkomaankomennusprosessi sisältää?
- Mitä ulkomaankomennusprosessissa tulee ottaa huomioon, kun työntekijä siirtyy suomalaisesta emoyhtiöstä ruotsalaiseen tytäryhtiöön?

Tutkimuksen tavoitteena on tehdä selkeä kuvaus ulkomaankomennusprosessista, sekä helpottaa yritystä, joka suunnittelee lähettävänsä työntekijän ulkomaankomennukselle ensimmäistä kertaa. Lisäksi tavoitteena on rakentaa toimeksiantajayritykselle komennusopas salatusti liitteeksi, jota yritys voi hyödyntää ulkomaankomennusprosessissaan Ruotsiin.

1.2 Tutkimusongelma ja kysymykset

Tutkimuksen pääongelma on selvittää, mitä ulkomaankomennusprosessissa tulee ottaa huomioon, ja mistä ulkomaankomennusprosessi koostuu? Kysymykseen haetaan vastausta puolistrukturoidun haastattelun sekä kerätyn teorian pohjalta. Muita tutkimuksen kannalta tärkeitä alakysymyksiä ovat:

- Mitä haasteita ulkomaankomennus tuo henkilöstöhallinnolle?
- Mitä ekspatriaatin lähtö Ruotsiin vaatii case-yritykseltä?
- Mitä case-yrityksen tulee ottaa huomioon ulkomaankomennusprosessissaan?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyö koostuu tutkimuksen teoriaosuudesta sekä empiriasta. Opinnäytetyön lopussa on liitteenä salattu komennusopas, johon on koottu ulkomaankomennusprosessissa huomioitavia asioita, kun Case-yritys X lähettää työntekijänsä komennukselle Ruotsiin. Teoriaosuus koostuu kolmesta osiosta, joissa pyritään kuvaamaan ulkomaankomennuksen prosessia yleisestä näkökulmasta. Ensimmäisessä luvussa käsitellään kansainvälistymisprosessia yleisestä näkökulmasta sekä henkilöstön palkkausta tapauksissa, joissa yritys palkkaa työntekijän toisessa maassa perustamaansa yritykseen. Teoriaosuuden toisessa luvussa käsitellään ul-

komaankomennuksen kannalta tärkeiksi koettuja käsitteitä. Teorian kolmannessa luvussa käsitellään itse ulkomaankomennusprosessia käymällä läpi siinä huomioitavat osa-alueet.

Empiriaosuudessa keskitytään selittämään prosessia Case-yrityksen kannalta hyödyntäen kansainvälisten yritysten työntekijöille tehtyjä haastatteluita koskien ulkomaankomennusta. Empiriaosuus koostuu kvalitatiivisesta, eli laadullisesta tutkimuksesta, jossa haastatellaan kansainvälisten yritysten henkilöstöhallinnon työntekijöitä tai henkilöitä, joilla on henkilökohtaista kokemusta ulkomaankomennuksesta puolistrukturoidulla haastattelulla. Haastattelu tehdään kyselylomakkeena, joka lähetetään sähköpostitse vastaajille.

Tutkimuksen lopussa on liitteenä komennusopas toimeksiantajayritykselle. Opaseen on koottu komennusprosessissa huomioitavat asiat, kun yritys lähettää työntekijänsä ulkomaankomennukselle Ruotsiin. Täten pyritään helpottamaan yrityksen ensimmäistä ulkomaankomennusprosessia. Opas pidetään salattuna, jotta toimeksiantajayritys pysyy anonyyminä.

1.4 Aikaisemmat tutkimukset

Ulkomaankomennuksista on tehty useita eri tutkimuksia sekä komennuslaisen että komennukselle lähettävän yrityksen näkökulmasta. Ulkomaankomennukset ja yrityksen kansainvälistyminen ovat kuitenkin ajankohtaisia aiheita, jotka kehittyvät jatkuvasti.

Tutkimuksia ulkomaankomennusprossiin liittyen on tehty niin opinnäytetöiden muodossa kuin erilaisina kyselyinäkin. Yksi hyödyllisistä tutkimuksista on Mercerin ”Worldwide survey of international assignment policies and practices”-kysely. Kysely on tehty 831 kansainväliselle yritykselle ympäri maailman, ja se käsittelee kriittisimpiä politiikan ja käytännön elementtejä kansainvälisissä tehtävissä vastaten tämän alan keskeisimpiin kysymyksiin. Kyselyssä on verrattu vuoden 2015 tuloksia vuonna 2012 tehdyn kyselyn tuloksiin. (Mercer 2015.)

Mercerin kyselyn mukaan yritysten kansainvälistymisen suurimpia esteitä olivat kahteen uraan sekä perheeseen liittyvät ongelmat, jota 37 % vastanneista piti suu-

rimpana kansainvälistymisen esteenä. 35 % vastanneista piti suurimpana esteenä kustannuksia, kun taas 25 % koki että suurin syy on vaikea tai syrjäinen sijainti. Vuonna 2015 suurimmalla osalla, eli 85 %:lla vastanneista yrityksistä on käytössä vähintään yksi muodollinen komennuspolitiikka, kun vuonna 2012 81 %:lla oli käytössä vähintään yksi komennuspolitiikka. Vuonna 2015 64 %:lla vastanneista on käytössä useampia komennuspolitiikoita, kun vuonna 2012 57 % käytti useampaa komennuspolitiikkaa. (Merzel 2015.) Kyselyssä kävi myös ilmi, että vuonna 2015 44 % vastanneista oli sitä mieltä, että suurin syy ulkomaankomennusten epäonnistumiseen oli huono komennuslaisen valinta. 41 % vastanneista piti komennusmaahan sopeutumista, huonoa työsuoritusta sekä kumppanin tyytymättömyyttä/onnettomuutta suurimpina syinä ulkomaankomennusten epäonnistumiseen. 64 % vastanneista piti vuoden 2012 tehdyn kyselyn mukaan vaikeutta sopeutua komennusmaahan suurimpana syynä ulkomaankomennusten epäonnistumiseen. (Merzel 2015.)

2 KANSAINVÄLISTYMISPROSESSI

Tässä luvussa käsitellään yrityksen kansainvälistymisprosessia yleisestä näkökulmasta, sekä henkilöstön palkkaamista tilanteessa, jossa yritys perustaa yrityksen toiseen maahan.

2.1 Kansainvälistymisprosessi

Onnistuneeseen kansainvälistymiseen vaaditaan pitkäjänteisyyttä, toiminnan suunnittelua, kykyä reagoida nopeisiin muutoksiin sekä yrityksessä toimivien avainhenkilöiden kykyä sitoutua asetettuihin tavoitteisiin. Kansainvälistyminen edellyttää myös tukea yrityksen kumppaneilta ja sidosryhmiltä. Kansainvälistymissuunnitelma helpottaa toimenpiteiden viestintää yrityksen omalle henkilöstölle ja rahoittajille sekä tuo konkretiaa ja tavoitteellisuutta. Suunnitelma voi koostua kolmesta eri osasta, johon kuuluvat: yrityksen toiminta-ajatus ja toimintamuoto, sekä kansainvälistymisen rahoitustarve- ja keinot. (Yrityssuomi 2016.)

Yritys, joka päättää laajentaa toimintaansa kansainvälisesti, joutuu yleensä kansainvälistymisprosessissaan useiden haasteiden eteen. Yleisin syy suomalaisten yritysten kansainvälistymiseen on kotimarkkinoiden ahtaus. Tällöin yrityksen tulee valita uudet sopivimmat markkina- ja etabloitumisalueensa, joiden valintaan vaikuttavat yrityksen tuotteet sekä operaatiomuodot. Esimerkkejä erilaisista operaatiomuodoista ovat esimerkiksi lisensiointi, vienti, uusinvestoinnit tai yritysostot. Kohdemaat vaihtelevat sen mukaan, minkälaisia operaatioita niillä kannattaa tehdä. On olemassa maita, joihin ainut kansainvälistymisen vaihtoehto on tuotannon siirtäminen tai, joissa ulkomaalaisille on rajoituksia kiinteän omaisuuden omistamiselle joka taas rajoittaa yritysten investointihaluja. Yritysten kansainväliset operaatiomuodot jaetaan kahteen luokkaan: Non investment operations sekä Direct investment operation modes. Usein yritykset suosivat kansainvälistymisen alkuvaiheessa sellaisia operaatiomuotoja, joissa vaaditaan vähemmän investointeja. (Seristö 2009, 79-97.)

Ulkomaankomennusprosessissa on tärkeää hahmottaa, ketkä toimivat komennusprosessissa. Tällaisia toimijoita ovat itse komennuslainen eli lähtijä, linjaesimie-

het, eri tahot HR:ssä sekä viranomaiset. Komennusprosessi vaatii aina samat toimenpiteet riippumatta siitä, minkäkokoinen yritys on kyseessä. (Hellsten 2009, 83.)

2.2 Henkilöstön palkkaus

Rekrytointiprosessi on yrityksen menestyksen kannalta elintärkeä, sillä yrityksen tulee varmistaa, että he palkkaavat oikeat henkilöt jotka auttavat yritystä pääsemään lyhyt- ja pitkäaikaisiin päämääriin. (Brewster & Mayrhofer 2012, 121.) Henkilöstön palkkaamisprosessi tapahtuu lähes samalla kaavalla riippumatta siitä, onko kyseessä kotimainen yritys vai ulkomainen tytäryritys. Ensin määritellään komennuslaisen tarve sekä asema- että kohdemaassa, ja tehdään alustava kuluarvio komennuksesta, jonka avulla joko hyväksytään, tai hylätään komennusaiheet. Kuluarvioiden jälkeen lähdetään etsimään sopivaa ehdokasta yrityksen sisältä, tai ulkoa, ja komennusehdokkaille sekä heidän perheelleen tehdään soveltuvuustaus. (Hellsten 2009, 90.)

Ehdokkaan hyväksynnän jälkeen yrityksessä tehdään ulkomaantyön kuvaus ja lopullinen kustannusarvio sekä määritellään komennuksen ehdot komennuspolitiikan mukaisesti. Työnantajan ja komennuslaisen välillä täytyy vallita yhteisymmärrys, ja tärkeimmistä ehdoista tulee sopia, jotta komennuslainen voidaan lähettää tutustumismatkalle kohdemaahan. Tutustumismatkan tarkoituksena on, että työntekijä ja hänen puolisonsa tutustuvat työpaikkaan ja kohdemaan olosuhteisiin. Tällä pyritään siihen, että ehdokas varmistuu halustaan lähteä komennukselle. Tutustumismatkan jälkeen, ja komennuksenprosessin jatkuessa, komennuslainen käy läpi lääkärintarkastuksen. Lääkärintarkastus edellyttää, että komennussopimus voidaan allekirjoittaa. (Hellsten 2009, 90.) Komennuslaisen varmistumisen sekä komennussopimuksen allekirjoituksen jälkeen voidaan aloittaa valmistelut kotimaassa ja kohdemaassa. Kotimaan valmisteluihin kuuluvat kieli- ja kulttuurivalmennus, sosiaaliturvahakemukset, komennusvakuutus, erilaiset työluvut sekä viisumit. Asemamaan HR huolehtii kohdemaan asunnon vuokrauksesta ja komennuslainen oman asunnon tilanteesta. (Hellsten 2009, 91.)

3 ULKOMAANKOMENNUKSEN KÄSITTEET

Ulkomaankomennukseen liittyy paljon erilaisia käsitteitä sekä sopimusvelvoitteita, jotka eroavat tavallisista työsuhteen ehdoista. (Hellsten 2009, 17.) Tässä osiossa käsitellään ulkomaankomennuksen kannalta tärkeitä käsitteitä ja pyritään niiden avulla luomaan selkeä käsitys siitä, mitä ulkomaankomennus on.

3.1 Ulkomaankomennus ja ekspatriaatit

Ulkomaankomennuksessa työnantaja lähettää työntekijänsä ulkomaille työskentelemään määrättyksi ajaksi työnantajan lukuun tiettyä korvausta vastaan. Yrityksen liiketoiminnan tilanne, sekä vaatimukset määrittelevät komennuksen pituuden, sekä sen, mikä olisi paras tapa hoitaa työ ulkomailla missäkin tapauksessa. Tyypillisesti ulkomaankomennus kestää 1 - 3 vuotta, mutta projektityyppiset työskentelyt voivat kestää lyhyemmänkin ajan. (Hellsten 2009, 17- 25.) Ulkomaankomennuksilla vältytään liiallisista keskittämisistä ja samalla paikalliset päätökset kansainvälisellä näkökulmalla mahdollistuvat. (Evans, Pucik & Barsoux 2002, 116.)

Ulkomaankomennukselle työskentelemään lähetettyä henkilöä kutsutaan ekspatriaatiksi. Hän voi olla toimihenkilö, työntekijä, ylempi toimihenkilö tai johdon edustaja. (Sinkkonen 2009, 13.) Ekspatriaatteja on käytetty jo sivilisaation alkua ajoista, mutta niiden rooli tänä päivänä on paljon suurempi, kuin mitä se on alkuaikoina ollut. (Reiche & Harzing 2009, 15.)

Edströmin ja Galbraithin (1977) tekemässä tutkimuksessa kuvataan teoreettisesti, miksi kansainvälisiä siirtoja, eli ulkomaankomennuksia tapahtuu. Tutkijat puhuvat kolmesta yleisestä yritysmotiivista lähettää työntekijä ulkomaankomennukselle. Ensimmäinen motiivi on paikan täyttäminen, joka koskee teknisen ja hallinnollisen osaamisen siirtämistä toiseen maahan. Tämä on tärkeä motiivi kehitysmaita ajatellen, joissa ei välttämättä ole päteviä paikallisia käytettävissä, mutta tietyn tietotaidon siirtäminen saattaa olla välttämätöntä myös teollisuusmaissa oleville

tytäryhtiöille. Tutkijat kuvaavat ekspatriaatteja sanattoman tiedon avainkantajiksi. (Reiche & Harzing 2009, 15.)

Toinen komennukselle lähtemisen motiivi on liikkeenjohdon kehittäminen. Siirto antaa johtajille kansainvälistä kokemusta ja kehittää heitä tulevaisuutta ajatellen tärkeisiin tehtäviin tytäryhtiöihin tai emoyhtiöön ulkomaille. Tällainen siirto tapahtuu, vaikka isäntämaassa olisi päteviä kansalaisia käytettävissä. Ulkomaankomennusten kolmas motiivi on organisaation kehittyminen. Tämän motiivin tarkoituksena on luoda yhteys paikallisten johtajien ja yrityksen päämajan välille hyödyntäen ekspatriaatin luomaa informaatioverkkoa. Tällä tavoin pystytään linkittämään tytäryhtiö sekä yrityksen päämajat toisiinsa, kun ekspatriaatti toimii informaation välittäjänä kyseisten yritysten välillä. (Reiche & Harzing 2009, 15.)

Useassa eri tutkimuksessa on todettu, että ekspatriaattien komennus epäonnistuu, koska komennuslaiset itse tai heidän perheensä eivät ole tarpeeksi valmistautuneita käsittelemään epävarmuutta, joka ulkomaankomennuksen prosessiin liittyy. Määrävä tekijä on yleensä perheen tai komennuslaisen kyvyttömyys sopeutua vieraaseen ympäristöön. Tutkimukset ekspatriaattien epäonnistumisesta ovat perinteisesti keskittyneet kolmeen aiheeseen: kaikkein sopivimman ekspatriaatin valitseminen, huonosti toteutetut, tai kokonaan pois jääneet kulttuurien väliset koulutusohjelmat sekä puoliso- ja perheongelmat. (Hung-Wen 2007.) Mainitut tutkimukset osoittavat, kuinka tärkeää oikean henkimerilön löytäminen ja perehdyttäminen komennusta varten on. Täten myös henkilöstöjohtamisen roolin merkitys korostuu ulkomaankomennusprosessissa. (Hung-Wen 2007.)

Ekspatriaateilla on useita eri rooleja ja syitä, joiden vuoksi heidän lähetetään ulkomaankomennukselle. Ekspatriaatit voivat olla niin sanottuja suunnatun valvonnan agentteja, jolloin heidän pääroolinaan on varmistaa työntekijöiden toimiminen määräysten tai säännösten mukaan seuraamalla heidän toimintaansa. Ekspatriaatit voidaan lähettää komennukselle myös sosialisoitumisen agentiksi, verkostoitujaksi, rajojen asettajaksi tai niin sanotuiksi kielisolmuksi. Kielisolmulla tarkoitetaan kielitaitoista henkilöä, jonka välityksellä tieto saadaan liikkumaan maasta toiseen. (Dowling & Welch 2004, 69.)

3.2 Henkilöstöhallinto

Henkilöstöhallinnoksi kutsutaan yrityksissä tai organisaatioissa olevien henkilöstövoimavarojen hallinnointia. Arkipäiväisen toiminnan sekä tavoitteiden saavuttamisen kannalta organisaation henkilöstö on keskeisimmässä asemassa, sillä vain henkilöstön työllä voidaan saavuttaa asetetut tavoitteet. Henkilöstöhallinnon tehtäviin kuuluu henkilöstöön liittyvät käytännön tehtävät yrityksessä sekä lakisääteisten asioiden hoitaminen. Henkilöstösuunnittelu, työsuojelu, henkilöstön kehittäminen, työympäristö ja työhyvinvointi ovat henkilöstöhallinnon tehtäväpiiriin kuuluvia aiheita. (Ammattinetti 2016.)

On olemassa monenlaisia työkaluja, joilla yritykset pystyvät parantamaan kansainvälistä integraatiota. Keskittäminen, yhdentymisen eri keinot, standardisointi sekä sosialisointi ovat esimerkkejä tällaisista työkaluista. Näiden keinojen taustalla on henkilöstöhallinnon suurin haaste eli ulkomaankomennusten hallinta, varsinkin yrityksen kansainvälistymisen alkuvaiheissa (Evans, Pucik & Barsoux 2002, 116.)

Tytäryrityksen johtamisen keskeiseen aihepiiriin kuuluvat erinäiset henkilöstöön liittyvät kysymykset. Kuten kotimaassa toimivan yrityksen, myös ulkomailla toimivan yrityksen tulee pystyä hallitsemaan rekrytointi, valinta, kehittäminen, kompensointi sekä arviointi. Ulkomailla toimivan yrityksen tulee näiden toimien lisäksi kyetä hallitsemaan myös monta muuta henkilöstöjohtamiselle kuuluvaa tehtävää kulttuurillisissa sekä poliittisissa ympäristöissä. Kansainvälistymisen myötä tärkein osa tulevista ja uusista tehtävistä liittyy ulkomaille töihin lähetettyjen työntekijöiden hallinnointiin. (Seristö 2002, 230.)

Henkilöstöhallinto omistaa ulkomaankomennusprosessin, sillä se vastaa komennuspolitiikan valmistelusta sekä päivittämisestä. Näiden lisäksi HR, eli henkilöstöhallinto tarjoaa, tuottaa sekä hallinnoi erilaisia palveluita komennuksen läpiviemiseksi ja onnistumiseksi. HR vastaa myös kilpailukykyisten palkitsemis- ja palkkausjärjestelmien kehityksestä, tekee yhteistyötä linjaorganisaation sekä komennukselle lähtevän työntekijän kanssa. (Hellsten 2009, 84.)

Yksi ulkomaankomennuksen tärkeistä osista on paluuprosessi, ja jo ennen komennukselle lähtöä olisi hyvä tehdä paluusuunnitelma. Prosessin yksi tehtävistä on määritellä paluuseen liittyvät vastuut ja vastuuhenkilöt, ja paluusuunnitelman tulisi sisältää selkeät toimenpiteet ja aikataulut paluulle. Kunnollinen paluusuunnittelu luo luottamusta työnantajaa kohtaan ja edesauttaa komennukselle lähtevän tehokkaampaa työskentelyä sekä lisää halukkuutta lähteä komennuksille uudetaan. HR järjestää yleensä komennukselta palaavalle henkilölle erityyppisiä palaamiseen liittyviä valmennuksia. Toimiva paluuprosessi helpottaa kotimaahan paluuta ja uudelleensopeutumista. (Hellsten 2009, 101–103.) Paluuprosessin tarkoituksena on tukea komennuksella olleiden työntekijöiden pysymistä yhtiön palveluksessa myös komennuksen päätyttyä, sillä komennus on yritykselle kallis investointi ja hyvin suunnitellulla paluulla pystytään pienentämään riskiä menettää arvokas työntekijä. (Hellsten 2009, 102.)

Monet tutkimukset korostavat perheen sopeutumisen merkitystä ulkomaankomennuksissa. Kuten Mercerin (2015) laatiman kyselyn tulokset osoittavat, puolison ja perheen sopeutuminen uuteen kulttuuriin on ollut usein jopa suurin syy sille, miksi ulkomaankomennus on epäonnistunut. Tämän vuoksi ennen komennukselle lähtöä tulee kiinnittää erityisen tarkkaa huomiota siihen, miten ekspatriaatti sekä hänen perheensä sopeutuvat uuteen työympäristöön, kulttuuriin sekä elinympäristöön. (Evans, Pucik & Barsoux 2002, 121.) Perheen tai puolison valmistautumiseen ja kouluttamiseen tulee kiinnittää yhtä paljon huomiota kuin itse ekspatriaatin komennuksen valmisteluun, sillä puoliso altistuu helpommin paikalliselle kulttuurille kuin ekspatriaatti työssään. Tämän vuoksi uuden kielen ja kulttuurin opettelu on erittäin tärkeässä roolissa. (Evans, Pucik & Barsoux 2002, 122.)

Itse ekspatriaatin, hänen perheensä sekä yrityksen ulkomaankomennuksen onnistumiseen vaaditaan monen eri tekijän ja vaiheen huomioimista komennuslaisen valinnasta aina ulkomaankomennukselta paluuseen asti. Onnistumisen ensimmäinen vaihe on ymmärtää, että ulkomaankomennus on prosessi eikä tapahtuma, ja kaikki prosessin vaiheet ovat sidoksissa toisiinsa. (Evans ym. 2002, 122.)

Henkilöstöhallinnon kannalta prosessi voidaan jakaa eri vaiheisiin kuten:

- ekspatriaatin valinta
- ekspatriaatin valmistaminen ja kouluttaminen komennukselle
- ekspatriaatin rooliin sopeutuminen
- ulkomaankomennuksen hallinta
- korvaus
- Paluukomennus. (Evans ym. 2002, 122.)

Ulkomaankomennukset, varsinkin pitkäaikaiset komennukset aiheuttavat suuret kustannukset yrityksille, jonka vuoksi komennuksen suunnittelu on tärkeää. ROI, eli Return on investment tarkoittaa sijoitetun pääoman tuottoa, joka on yksi keino auttaa yrityksiä tarkkailemaan sekä karsimaan komennuksen aiheuttamia kustannuksia. Samalla se auttaa yrityksiä saamaan komennuksista maksimaalisen hyödyn. (Talouselämä 2007.) Pitkäaikaisen komennuksen merkityksen määrittäminen on erittäin tärkeää sijoitetun pääoman tuoton laskemisessa. Komennuksen merkitys sekä henkilön valinta määrittelevät, kuinka paljon komennuslaista tulee valmentaa, sillä valmennus aiheuttaa lisäkustannuksia. (Morley, Heraty & Collings 2006, 22.)

Kotimaan henkilöstöhallinnon sekä kansainvälisen henkilöstöhallinnon välillä on paljonkin eroja. Kansainvälisessä henkilöstöhallinnossa tarvitaan huomattavasti enemmän HR toimintoja, kuten esimerkiksi kansainväliset verot, tai kansainvälinen uudelleensijoittaminen ja orientaatio. Kansainvälisellä henkilöstöhallinnolla tulee myös olla laajempi näkökulma asioista, koska toiminta ei ulotu enää ainoastaan yhden kulttuurin piiriin. Kotimaan henkilöstöjohtamisessa ei perehdytä läheskään yhtä paljon työntekijöiden henkilökohtaiseen elämään, kuin kansainvälisissä toiminnoissa. Riskeille altistuminen sekä laajempien ulkoisten vaikutteiden huomiointi ovat kansainvälisissä tehtävissä tärkeitä. (Dowling & Welch 2004, 7.)

3.3 Repatriaatti

Repatriaatit ovat ulkomaankomennuksen viimeisessä vaiheessa, sillä he ovat työskennelleet ulkomailla eri työtehtävissä ja ovat palanneet kotimaahan kome-

nuksen jälkeen (Työsuojelurahasto 2008.) Komennuspolitiikassa on yleensä sovittu paluujärjestelyistä paluun toteuttamiseksi. Järjestelyt tulisi aloittaa ajoissa, mielellään kuusi kuukautta ennen aiottua paluuajankohtaa. Repatriaatti ja asianomaiset HR-henkilöt ovat vastuussa paluuseen liittyvistä käytännön järjestelyistä, joita ovat esimerkiksi vuokrasopimuksen irtisanominen, lääkärintarkastukset sekä mahdollisen väliaikaisen majoituksen järjestäminen. (Hellsten 2009, 57.)

Ekspatriaattien kotiinpaluu koetaan usein haasteelliseksi ja repatriaattien yleisimmät haasteet kotiinpaluussa ovat työympäristön tai organisaation muutokset, positio kotiinpaluun jälkeen, ystävistä ja sukulaisista vieraantuminen, elintason muutos ja muiden välinpitämättömyys komennusta kohtaan. Repatriaatit kokevat usein, että he eivät kuulu enää työyhteisöön. Ulkomaankomennuksen kesto on yksi niistä asioista, jotka vaikuttavat repatriaatin paluun haastavuuteen. Moni palaaja onkin verrannut komennukselta paluuta uuteen työpaikkaan menemiseen. (Sinkkonen 2009, 169–171.)

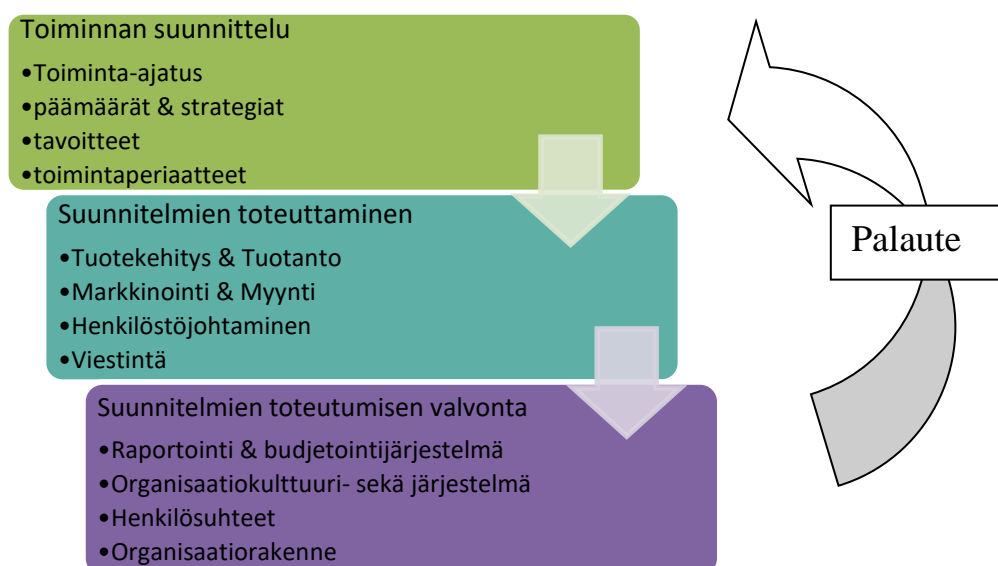
3.4 Konserni, Emoyritys ja Tytäryritys

Konserniksi kutsutaan kahden tai useamman eri yrityksen muodostamaa taloudellista kokonaisuutta. Konsernissa emoyrityksellä on joko yksin tai yhdessä muiden konserniin kuuluvien yritysten kanssa määräämisvalta yhdessä, tai useammassa muussa yrityksessä (Tilastokeskus 2015.) Kun kirjanpitovelvollisella on määräysvalta kohdeyrityksessä, joka on tarkoitettu laissa, muodostuu konserni. Määräysvallalla tarkoitetaan yli 50 % omistusosuutta kohdeyrityksessä (Minilex 2015.) Konsernin emoyritykseksi kutsutaan yritystä, jolla on vähintään yksi tytäryritys ja emoyritys omistaa määräysvallan kaikissa sen tytäryrityksissä. Ulkomainen suorainvestointi - käsite, sekä tytäryritys tarkoittavat käytännössä samaa asiaa. Tytäryritys on yhtiön ulkomailla sijaitseva yksikkö, jossa yrityksellä on vähintään kymmenen prosentin omistusosuus. Jotta tytäryritys- termiä voidaan käyttää, tulee yrityksen hallinnoida sekä johtaa kyseistä yksikköään aktiivisesti (Minilex 2015.)

Taustana tytäryrityksen perustamiselle on useimmiten pyrkimys paikallisten resurssien käytön entistä parempaan valvomiseen. Tytäryrityksiä voidaan luokitella kolmeen eri pääryhmään niiden perustamistavan mukaan. Uusperustannasta puhu-

taan silloin, kun tytäryritys on perustettu ruohonjuuritasolta. Yritysosostosta tai fuusioista puhutaan silloin, kun emoyhtiö ostaa paikallisen yrityksen tai fuusioituu jonkun toisen yrityksen kanssa. Yhteisyrityksessä tytäryritys on perustettu yhdessä toisen yrityksen kanssa. Tytäryhtiöt voidaan myös jakaa niille annettujen tehtävien, tai vastuualueiden mukaan sekä vertaamalla niiden omistus pohjaa. (Seristö 2002, 118, 227–229.) Suomalaisen yhtiön on mahdollista perustaa tytäryhtiö kahdella tavalla: ostamalla valmiin jo aikaisemmin perustetun pöytälaatikkoyhtiön, eli osakeyhtiön tai perustamalla uuden (Oulun kauppakamari 2015, 11.)

Ulkomaisen tytäryrityksen johtaminen voidaan jakaa kolmeen eri osaan (katso Kuvio 1), joista ensimmäiseen kuuluu toiminnan suunnittelu. Toiminnan suunnittelussa keskeisinä elementteinä ovat strategian, tavoitteiden ja päämäärien määrittely, toiminta-ajatuksen täsmentäminen sekä toimintaperiaatteiden sopiminen. Toisena osana on suunnitelmien toteuttaminen, jossa ulkomaisen tytäryrityksen toiminta organisoidaan, ja toimeenpannaan tuotannon, myynnin, henkilöstöjohtamisen, viestinnän, tuotekehityksen ja markkinoinnin osalta. Valvonta koostuu suoritusten ja toiminnan seurannasta sekä arvioinnista aikaisemmin tehtyjen suunnitelmien pohjalta. Valvonnan kautta saadut tulokset ja havainnot auttavat tulevan toiminnan suunnittelua palautteen avulla. (Seristö 2009, 228).



Kuvio 1. Ulkomaisen tytäryrityksen johtamismalli. (Seristö 2009, 228.)

4 ULKOMAANKOMENNUSPROSESSI

Ulkomaankomennukselle lähtevän olisi hyvä muistaa neljä perusasiaa: työsopimus, palkka, verotus sekä sosiaaliturva. Oli ulkomaankomennus sitten pitkä- tai lyhytaikainen, tulisi yrityksen sekä ekspatriaatin itse selvittää prosessiin kuuluvat velvoitteet jo etukäteen. (Hellsten 2009, 25-26.) Tässä luvussa käsitellään ulkomaankomennusprosessia lainsäädännöllisestä näkökulmasta sekä työntekijän palkkausta ja verotusta. Lisäksi luvussa on avattu liitteinä 5 ja 6 olevia työnantajan ja työntekijän muistilistoja ulkomaankomennusta varten. Luvun viimeisenä käsitellään teoreettista viitekehystä.

4.1 Ulkomaankomennuksen kesto

Ulkomaankomennukset voidaan jakaa ajan, eli komennuksen keston sekä komennuksen tyyppin mukaan. Komennuksessa palkka maksetaan työntekijän kotimaasta, ja palvelussuhde kotimaahan säilyy. (Sinkkonen 2009, 13.)

Komennukset voidaan jakaa kolmeen kategoriaan niiden keston mukaan. Pidenten työmatkaksi kutsutaan matkaa, jonka avulla pystytään ratkaisemaan esimerkiksi jokin tilapäinen tarve jonkin tietyn kompetenssin puutteessa tietyllä alueella, tai tietyssä maassa. Niin sanottu ”short-term”- komennus on noin puoli vuotta kestävä komennus. Nimitystä käytetään, kun lähdetään esimerkiksi käynnistämään uutta liiketoimintaa tai aloittamaan tiettyä toimintaa uudella alueella. Varsinaiset komennukset ovat kestoaltaan 1–3 vuotta. Tällaisia komennuksia ovat esimerkiksi uuden tehtaan käynnistäminen tai jopa kokonaisen liiketoiminnan avaaminen. Varsinaisen komennuksen aikana pystytään ratkaisemaan jo suurempia haasteita. Myös etabloituminen uudelle markkina-alueelle kuuluu pidempään komennukseen. Pidemmille komennuksille lähtijät voidaan jakaa kotimaasta lähetettyihin komennuslaisiin sekä täysin globaaleihin työntekijöihin. (Hellsten 2009, 25-26.)

Yrityksen olisi hyvä selvittää jo kansainvälistymisen varhaisessa vaiheessa, minäkalaisia ulkomaankomennustilanteita yrityksessä syntyy ja kuinka pitkäksi aikaa työntekijä lähetetään työskentelemään ulkomaille. Komennuksen pituus tulisi määrittellä liiketoimintatarpeen mukaan (Hellsten 2009, 25-26) Lyhyt komennus

on yli 6 kuukautta kestävä, mutta korkeintaan vuoden mittainen yhtäjaksoinen ulkomaantyö. Pitkäaikainen komennus on yli vuoden mittainen yhtäjaksoisesti tehty ulkomaantyö, jolla on vaikutuksia verotukseen, sosiaaliturvaan, työehtojen perusteisiin, sekä eläkkeeseen. Ylipitkiksi komennuksiksi kutsutaan ulkomaankomennuksia, jotka kestävät yli neljä vuotta. Kansainväliset yritykset lähettävät perinteisesti työntekijöitään kahden tai kolmen vuoden työkomennukselle silloin, kun paikallinen osaaminen ei ole tarpeeksi riittävää tai emoyhtiön toimintatapoja halutaan juurruttaa tytäryhtiöihin. (Hellsten 2009, 26.)

4.2 Työkomennuksia säätelevä lainsäädäntö

Asemamaassa säädettyjen lakien ja sääntöjen noudattaminen on tärkeää tilanteissa, joissa työskennellään kansainvälisesti. Tämän vuoksi yhtiöillä on olemassa erilaisia eettisiä ohjeita ja toimintasääntöjä, joissa ne sitoutuvat noudattamaan kansainvälisiä, ja kansallisia lakeja sekä säädöksiä. Tätä kutsutaan yrityksissä yleensä nimellä komennuspolitiikka. (Hellsten 2009, 15.) Jotta ulkomailla toimiminen voidaan taata parhaalla mahdollisella tavalla, tulee yritysten ja organisaatioiden pystyä hallitsemaan asema- tai kohdemaan kulttuuritekijöiden, lainsäädännön ja paikallisten erityispiirteiden riittävää sekä monipuolista hallintaa. Lähtökohtana tulee pitää, että kohdemaassa toimiminen on vähintään yhtä turvallista, kuin kotimaassa toimiminen. (Rauramo, Harjanne & Tiihonen 2009.)

Pääsääntönä pidetään, että komennukselle lähetetty suomalainen työntekijä saisi vähintään sellaisen suojan, joka on Suomen lainsäädännön tasolla (Työehdot ulkomaantyössä 2009, 9.) Työhön jota tehdään työskentelyvaltion alueella, sovelletaan kyseisen valtion työlainsäädäntöä. Poikkeuksena voivat olla eräät kuljetusalan työt tai kansainvälisluontoiset työsuhteet. On myös mahdollista, että toiseen maahan, kuten esimerkiksi Suomen työlainsäädäntöä sovelletaan ulkomailla, jos oikeusjärjestys asianomaisessa maassa sen sallii (Hellsten 2009, 61.) Kansainvälisluontoisista työ sopimuslakiin sovellettavista laista säädetään Suomen työ sopimuslain (TSL) 11:sta luvussa. Kansainvälisluontoinen tarkoittaa tilannetta, jolla on niin sanottuja liittymiä useampaan valtioon. Esimerkiksi työ sopimus, työ suhde tai

oikeudellista merkitystä omaavia näitä osapuolia koskevia kytkentöjä toiseen valtioon. (Hellsten 2009, 61.)

Direktiiviä (96/71/EY), joka koskee lähetettyjä työntekijöitä, sovelletaan ensimmäisen artiklan mukaan sellaisiin jäsenvaltioon sijoittuneisiin yrityksiin, jotka lähettävät työntekijöitä työskentelemään toisen jäsenvaltion alueelle tarjotessaan valtioiden välillä palveluita. Tapauksissa joissa palveluita ei tarjota toisessa valtiossa sijaitsevalle yritykselle, tai suoraan yritykselle joka sijaitsee toisessa valtiossa, direktiiviä ei sovelleta. Jos kyseiset työehdot määräytyvät asetuksin, laein tai hallinnollisin määräyksin, on työntekijään sovellettava pääsääntöisesti tiettyjä direktiivissä lueteltuja työntekovaltion työehtoja jo ensimmäisestä päivästä lähtien. Kyseinen direktiivi velvoittaa kaikki jäsenvaltiot säätämään tiettyjä työehtoja sekä työoloja koskevia säädöksiä koskemaan työntekijöitä, jotka lähetetään näiden jäsenvaltioiden alueelle (Hellsten 2009, 64.)

Lähetetyn työntekijän direktiivin mukaan työntekijän tulee taata työntekijälle sellaiset työolot sekä työehdot, jotka ovat lailliset tai työehtosopimukseen merkityt. Ehtojen on oltava edullisemmat työntekijän kannalta, kuin lain säännökset joita muuten sovellettaisiin. Tällaisia työoloja ja työehtoja ovat esimerkiksi vähimmäislepoajat ja enimmäistyöajat, ylityökorvaukset, vähimmäispalkat sekä palkallisten vuosilomien vähimmäiskestot. (YTN 2008, 5.)

Työsuhteissa sovellettava laki määräytyy Rooman yleissopimuksen mukaisesti tapauksissa, joissa työsopimuksella on niin sanottuja liittymiä useamman, kuin yhden valtion lainsäädäntöön. Lähtökohtana tapauksissa on kuitenkin lain valinnan vapaus, mikä tarkoittaa, että osapuolet voivat yhdessä sopia työsopimukseen lisätyllä lakiviittauksella, mitä lakia työsuhteessa sovelletaan. (YTN 2008, 5.) Lakiviittauksen puuttuessa sovelletaan ensisijaisesti työskentelyvaltion lakia, jossa työntekijä työskentelee. Jos työntekijä työskentelee useammassa valtiossa, sovelletaan toimipaikan niin sanottua sijaintivaltion lakia. Pääsääntöisesti suomalaisen työnantajan lähettäessä työntekijöitä Suomesta ulkomaille, sovelletaan Suomen lainsäädäntöä, kun lakiviittaus puuttuu. Ellei työehtosopimukseen ole sisällytetty

mainintaa ulkomaan työskentelystä, ei Suomalainen työehtosopimus ole pääsääntöisesti voimassa ulkomailla. (YTN 2008, 5.)

4.3 Komennussopimus ja komennuspolitiikka

Ennen komennukselle lähtöä, tulisi komennukselle lähtevän työntekijän ja työnantajan hankkia komennukselle tarvittavaa tietoa, sekä ottaa selvää kyseisen komennusmaan olosuhteista ja kulttuurista. (TEK-verkkolehti 2009.)

4.3.1 Komennussopimus

Ulkomaankomennussopimus alkaa ja päättyy kohdemaassa sovittuna päivänä, ja ulkomaankomennuksen loputtua ekspatriaatti palaa takaisin kotiorganisaatioonsa. (Sinkkonen 2009, 13.) Ulkomaankomennussopimuksen kanssa tulee olla erityisen tarkka, ja se tulisi laatia kirjallisena. Sopimuksessa tulee sopia työsuhteessa sovitavasta laista. Lakiviittauksen puuttuessa sovelletaan työsuhteessa pääsääntöisesti Suomen omaa lainsäädäntöä. Myös oikeuspaikka, jossa mahdollisesti tulevat erimielisyydet ratkaistaisiin, tulee sopia. Yleensä suomalaiset työehtosopimukset eivät ole voimassa ulkomailla, mutta on mahdollista sopia, että noudatetaan suomalaista työehtosopimusta. (TEK-verkkolehti 2009.)

Keskeisimmät sopimusehdot on hyvä löytyä komennussopimuksesta, ja niiden tulee olla tarpeeksi yksityiskohtaisesti määriteltynä. Sopimuksen osapuolet, työtehtävät, sekä varsinaisen työnteon sijaintipaikka tulee määritellä tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Kun työtehtävien lisäksi määritellään myös työntekijän toimenkuvaus, saadaan sopimuksesta selville työntekijän vastuut ja oikeudet, jotka henkilön asema tuo mukanaan. Tilanteissa, joissa komennussopimukseen on määritetty sopimuksen osapuolet eli työntekijä ja työnantaja tai vaihtoehtoisesti lisäksi kolmanneksi osapuoleksi vastaanottava yritys, jää voimassa oleva suomalainen työ-sopimus lepäämään kyseisen komennuksen ajaksi. (TEK-verkkolehti 2009.)

Palkka, luontoisedut sekä periaatteet joiden mukaan palkka tullaan tarkistamaan työsuhteen aikana, on hyvä sopia tarkasti komennussopimuksessa. Erilaiset bonukset, maksupäivämäärät ja provisioiden laskentaperusteet kirjataan myös yksityiskohtaisesti. Käytettävä valuutta mainitaan sopimuksessa, mikäli palkka mak-

setaan jollain muulla valuutalla kuin euroilla. Samassa mainitaan sovellettava kurssi, ja ohjeet kuinka toimia kurssimuutosten vaikuttaessa merkittävästi palkan määrään. Sopimuksessa tulisi olla merkintä myös mahdollisesta päivärahan maksusta. (TEK-verkkolehti 2009.)

Työaika kirjataan säännöllisenä päivä- sekä viikkotyöaikana ja samalla sovitaan ylityön korvaamisesta. Työntekomaan vapaapäivät sekä yksilöille tärkeät suomalaiset juhlapyhät määritellään sopimukseen vapaapäiviksi. Lomaan liittyvät työnantajan kustantamat kotimatkat ja vuosiloman määräytyminen mainitaan komennussopimuksessa. Lisäksi sovitaan lomarahan, vuosilomapalkan ja lomaltapalurahan määräytymisestä. Yleensä komennussopimukset ovat määräaikaaisia. On kuitenkin mahdollista, että sopimus voidaan perustelluista syistä päättää ennen kuin määräaikaisuus päättyy. Esimerkiksi komennuslaisen ja hänen mahdollisen perheensä sopeutumattomuus komennusmaahan. Tällaisissa tilanteissa tulisi sopia mahdolliset vahingoista ja paluusta aiheutuvat kulujen korvaukset sekä työsuhteen jatkaminen kotimaassa. Komennussopimuksen yhteydessä on muutoinkin aina sovittava työntekijän paluuoikeudesta. (TEK-verkkolehti 2009.)

Komennusmaan ja kotimaan välillä liikkumisesta aiheutuvat matkakustannukset, rahtikulut tai erilaisten matkustusasiakirjojen hankkimisesta aiheutuvien kustannusten korvaaminen on viisasta sopia kirjallisesti. Jos työntekijän perhe lähtee komennusmaahan mukaan, tulee sopimuksessa sopia työnantajan maksettavaksi asunto, vakuutukset, meno- paluu- sekä lomamatkat ja lasten mahdollisesta koulunkäynnistä aiheutuvat kustannukset. Vakuutuksista tulee sopia, vaikka henkilö lähtisikin komennukselle yksin, esimerkiksi sairastumisen varalta. Myös verotukseen liittyvät asiat ja sosiaaliturva-asiat tulee selvittää ja sopia kirjallisesti. (TEK-verkkolehti 2009.) Esimerkkilista komennussopimuksessa sovittavista asioista on listattu liitteessä 4. (Virtuaalilakimies 2016.)

4.3.2 Komennuspolitiikka

Yleensä kansainvälisillä yrityksillä on erilaiset ohjeistus ja linjavedot lyhyitä ja pitkiä koulutustarkoituksiin luotuja komennuksia varten. Yrityskoko ja komennusten monimuotoisuus määrittelevät ohjeiden luomistarpeen sekä tarkoituksenmu-

kaisuuden. Tärkeintä kuitenkin on, että yrityksessä vallitsee yhteisymmärrys sekä yhteinen linja siitä, miksi erityyppisiä komennuksia käytetään. (Hellsten 2009, 37.)

Perustana onnistuneelle ulkomaankomennukselle on toimiva komennuspolitiikka sekä selkeästi suunniteltu prosessi, jossa määritellään komennuksen pelisäännöt, ehdot ja vastuut. (KPMG Finland 2016.) Yhtiöiden ulkomaanpolitiikan lähtökohdista on usein pyrkimys säilyttää kotimaan sosiaaliturva ulkomaankomennuksen ajan silloin, kun se on mahdollista tai järkevää. Tavoitteena on, että työntekijän kotimaan eläketurva sekä vakuutusurva säilytetään, ja varmistetaan perheenjäsenen sosiaaliturva heidän kotimaassaan. Pyrkimys kotimaan sosiaaliturvan valintaan on luonnollista, sillä työnantaja ja työntekijä tuntevat kotimaassa toimivan järjestelmän. (Karttunen, Nikkanen, Rantanen & Vuopala 2007, 136.)

4.4 Ulkomaille lähetettävän työntekijän verotus

Verotuksen kannalta komennussopimukset ovat haastavia, sillä komennuslaisesta saattaa tulla verovelvollinen useassa eri maassa yhtä aikaa. Ennen kyseisen vaihtoehdon toteuttamista tulisi selvittää tarkkaan veroseuraamukset sekä muut kustannukset, jotka aiheutuvat komennuksesta. Näin nähdään myös, onko komennukselle lähettäminen taloudellisesti kannattavaa. (Hellsten 2009, 28–29.)

Suomessa voimassa olevassa verolainsäädännössä on olemassa kaksi eri verovelvollisuuden lajia, joita ovat yleinen verovelvollisuus sekä rajoitettu verovelvollisuus. Ainoastaan Suomen sisäisen lainsäädännön perusteella voidaan ratkaista verovelvollisuuden laji, ja kyseisen verovelvollisuuden lajia koskevat säännökset sisältyvät tuloverolakiin. (Karttunen ym. 2007, 7.) Nämä kaksi ryhmää eroavat toisistaan verovelvollisuuden laajuuden suhteen ja veron periminen tapahtuu kummassakin ryhmässä eri tavalla. Yleinen verovelvollisuus sekä Suomessa asuminen ovat sama asia. (Kansainvälisen verotuksen käsikirja 2015, 14.)

Tuloverolain (1535/1992, TVL) 9 §:n mukaisesti luonnollista henkilöä pidetään Suomessa yleisesti verovelvollisena, kun hän asuu Suomessa. Tuloverolaissa on erikseen määritelty Suomessa asuminen, jonka mukaan henkilön voidaan sanoa

asuvan Suomessa, kun hänellä on varsinainen asunto sekä koti Suomessa. Yleisesti verovelvollisena pidetään myöskin henkilöä, joka oleskelee jatkuvasti Suomessa yli kuuden kuukauden ajan. (Vero 2015, a.)

Lyhyitä ulkomaankomennuksia pidetään verotuksen kannalta yleensä hyvinkin selkeinä. Silloin kun suomalaisen työnantajan palveluksessa työskentelevä Suomesta tuleva työntekijä työskentelee alle kuusi kuukautta ulkomailla, verotetaan hänen palkkansa Suomessa. Työnantajan tulee kuitenkin selvittää verotukseen liittyvät asiat, ja huolehtia, että verotus tehdään oikein ja oikeaan maahan. (Vero 2015, a.)

4.4.1 Verosopimus

Kansainvälistymisen lisääntyessä useat eri valtiot ovat uudistaneet sisäistä lainsäädäntöään, ja myös verosopimuksia kehitetään jatkuvasti. Kahden valtion välillä tehtyjä sopimuksia kutsutaan verosopimuksiksi. Verosopimuksilla sopimusvaltiot pystyvät sopimaan keskinäisistä verotusoikeuksien laajuuksista sekä välttämään mahdolliset kaksinkertaiset verotukset, ja niiden poistamiset rajat ylittävissä tilanteissa. (Karttunen ym. 2007, 2-3.)

Ulkomaankomennuksissa tulee ottaa huomioon työntekijän kotimaan sekä työskentelymaan verosäännökset. Silloin kun työskentely tapahtuu valtiossa, jonka kanssa Suomi on tehnyt verotussopimuksen, tulee kyseisen sopimuksen säännökset ottaa myöskin huomioon verotuskohtelun selvittämiseksi. (Karttunen ym. 2007, 2-3.) Valtiovarainministeriön internetsivuilla löytyy päivitetty Suomen verosopimustilanne, jossa on lueteltuna Suomen voimassa olevat, sekä allekirjoitetut tuloverosopimukset. (Valtiovarainministeriö 2015.)

4.4.2 Ennakonpidätys

Ennakonpidätys toimitetaan verokortin mukaisesti työnantajan toimesta, joka myös maksaa erilaiset sosiaaliturvaan liittyvät maksut sekä vuosi-ilmoituksen normaalisti. Silloin, kun palkka ei ole Suomessa verovapaata, toimittaa suomalainen työnantaja ennakonpidätyksen myös palkasta, joka on saatu ulkomailla tehdystä työstä. (Vero 2015, b.) Tilanteessa, jossa työntekijä lähetetään ulkomaan-

komennukselle Pohjoismaihin, menettelee työnantaja lähtökohtaisesti samalla tavoin, kuin muissakin ulkomaankomennuksen tilanteissa. Toisessa Pohjoismaassa työskentelyyn liittyy kuitenkin tiettyjä erityispiirteitä. (Vero 2015, b.)

Pohjoismaiden välillä vallitsee tuloverosopimus. Tämä sopimus edellyttää, että pohjoismaisessa työskentelyssä vero maksetaan aina joko asuin- tai työskentelyvaltion. Työnantaja tai työntekijä eivät voi valita verotusvaltiota, sillä asia ratkaistaan verosopimuksessa olevien määräysten perusteella. Lisäksi Pohjoismaiden välillä on voimassa erityinen TREKK-sopimus, joka koskee myös ennakkoperintää. TREKK-sopimus edellyttää, että veron ennakko pohjoismaisessa työskentelyssä maksetaan aina johonkin Pohjoismaahan. (Vero 2015, b) Ennakko tulee maksaa valtiossa, jossa työtä tehdään, kun suomalaisen työnantajan toimesta ei toimiteta ennakonpidätystä Suomessa. TREKK-sopimus edellyttää, että käytetään lomakkeita NT1 sekä NT2 (LIITE 1 ja LIITE 2). (Vero 2015, b)

Yrityksen lähettäessä työntekijänsä Suomesta toiseen pohjoismaahan, on sen annettava verotoimistolle ennen työskentelyn alkamista joko NT1-lomake, tai NT2-lomake. NT1-lomake täytetään tapauksissa, joissa ennakonpidätys toimitetaan Suomeen, ja NT2-lomake tapauksissa, joissa ennakonpidätystä ei toimiteta Suomeen. (Vero 2015, c.) NT2 on lomake, jolla työnantajat ilmoittavat soveltavansa komennuslaiselle maksettavaan palkkaan kuuden kuukauden sääntöä. Tällöin ennakonpidätys jätetään kokonaan toimittamatta Suomeen. (Vero 2015, c.) Jos kuuden kuukauden säännön soveltuminen on epävarmaa, tai se ei ulkomaanpalkkaan sovellu, toimittaa työnantaja ennakonpidätyksen Suomeen. (Vero 2015, c.)

4.4.3 Kaksinkertainen verotus

Henkilön asuessa Suomessa, tulee hänen maksaa veroa Suomeen myös tuloista, joita hän saa ulkomailla. Veroa maksetaan ulkomailla saaduista tuloista myös siihen maahan, josta tulo saadaan tai on saatu. Tätä kutsutaan kaksinkertaiseksi verotukseksi, joka poistetaan suomessa hyvittämällä ulkomaantulon verot, tai hyödyntämällä vapausmenetelmää. Vapausmenetelmällä tarkoitetaan, että ulkomailla tehdystä työstä ja siitä saaduista tuloista, veroa ei makseta Suomeen. (Vero 2015, d.)

Kaksinkertainen verotus Suomessa poistetaan, jos Suomessa asuvalla henkilöllä on verosopimuksen mukaan ulkomailla saatua ja verotettavaa tuloa. Asianomaisessa verosopimuksessa on määräykset verosopimusvaltioiden osalta kaksinkertaisen verotuksen poistamisesta ja siitä, poistetaanko se käyttämällä hyvitys- vai vapautusmenetelmää. Menetelmälaissa on Suomen osalta säädetty kaksinkertaisen verotuksen poistamisesta. Sitä sovelletaan verosopimusvaltioihin ja valtioihin, joiden kanssa verosopimusta ei ole solmittu. Valtioiden kohdalla, joiden kanssa verosopimusta ei ole tehty, poistetaan kaksinkertainen verotus käyttämällä hyvitysmenetelmää. Vapautusmenetelmää käytetään vain tapauksissa, joissa vapautusmenetelmän soveltamisesta on määrätty asianomaisessa verosopimuksessa. (Karttunen ym. 2007, 44.)

Päämenetelmänä useimmissa Suomen solmimissa verosopimuksissa, on hyvitysmenetelmä kaksinkertaisen verotuksen poistamiseksi. Hyvitysmenetelmässä ulkomaan verot hyvitetään verosta, jota maksetaan Suomeen. Asianomaisessa verosopimuksessa määritellään hyvityskelpoiset verot. Tilanteissa, joihin mikään verosopimus ei sovellu, myönnetään hyvitys vain niiden verojen osalta, jotka on maksettu vieraalle valtiolle. (Karttunen ym. 2007, 45.)

Vapautusmenetelmässä verotusoikeus valtioiden välillä jaetaan siten, että toinen valtio luopuu verotusoikeudestaan kokonaan tietyn tulon tai varallisuuden osalta. Vapautusmenetelmä on edullinen verotuksellisesti, jos lähdevaltio ei verota varallisuutta tai tuloa lainkaan. Mahdollisesti myös lähdevaltion verokanta voi olla alhaisempi kuin kyseisen henkilön asuin valtiossa. Alhaisempaa verokantaa ei oteta huomioon asuinvaltiossa, kun käytetään vapautusmenetelmää. Tulot otetaan vapautusmenetelmässä huomioon nettotuloina, eli laskettaessa verosta vapautettavaa määrää, otetaan huomioon vain tulot, joista on vähennetty ulkomaisiin tuloihin kohdistuvat menot ja korot. (Karttunen ym. 2007, 46–47.)

Joissakin maissa olevissa verosopimuksissa on Suomen kanssa sovittu, että ulkomaantulosta jota on näistä valtioista saatu, ei makseta Suomeen veroa. Tulot vaikuttavat kuitenkin Suomessa veroon jota maksetaan muista tuloista. Silloin, kun veroprosenttia lasketaan, lasketaan ulkomaantulo kokonaistuloihin mukaan. (Vero

2015, d.) Pääomatulon tuloveroa maksetaan 30 % pääomatuloista. Pääomatulojen ylittäessä 30.000 euroa kalenterivuoden aikana, on ylimenevästä määrästä maksettava 33 % veroa. Tulojen määrä, joissa on huomioitu myös pääomatulo, jota on saatu ulkomailla, vaikuttaa pääomatulojen veroprosenttiin. Ulkomaantulo huomioidaan pääomatulojen verotuksessa myös tilanteissa, joissa käytetään vapautusmenetelmää. Silloin kun ulkomaantuloihin sovelletaan vapautusmenetelmää, saa ulkomaantuloista vähentää kulut jotka johtuvat ulkomaantulojen hankkimisesta. Kuluja ei voi kuitenkaan vähentää ulkomaantulojen määrää enempää. (Vero 2015, d.)

Henkilön tulee itse vaatia kaksinkertaisen verotuksen poistamista. Vaatimuksen voi tehdä veroilmoituksella, joka annetaan kyseiseltä verovuodelta. Veroilmoituksessa tulee ilmoittaa ulkomailta saadut tulot, ulkomaiset verot, tulon luonne, sekä valtio, josta kyseinen tulo on saatu. Liitelomake (Liite 1) tulee täyttää palkkatuloista, kun halutaan poistaa kaksinkertainen verotus. (Vero 2015, d.)

4.4.4 Kuuden kuukauden sääntö

Ulkomaankomennuksessa hyvänä nyrkkisääntönä voidaan pitää sitä, että komennuksen tulisi kestää vähintään puoli vuotta, sillä Suomen tuloverolaisissa olevien säännösten mukaan ulkomaantyöstä saatu palkka on verotonta, jos työskentely on jatkunut vähintään kuusi kuukautta, ja muut kuuden kuukauden säännön soveltamisedellytykset täytyvät. Palkka verotetaan Suomessa, kun Suomesta tuleva työntekijä työskentelee ulkomailla alle kuusi kuukautta ollessaan suomalaisen yrityksen palveluksessa. (Hellsten 2009, 25.) Jos henkilön oleskeluaika Suomessa ylittää kuusi kuukautta, pidetään ilmeisenä, että kyseisellä henkilöllä on edelleen olennaiset siteet Suomeen. (Karttunen ym. 2007, 25.)

Tapauksissa joissa Suomesta lähtenyt työntekijä työskentelee ulkomailla suomalaisen työnantajan palveluksessa alle kuusi kuukautta, verotetaan hänen palkkansa Suomessa. Työnantajan tehtävänä on toimittaa ennakonpidätys palkasta Suomeen verokortin mukaisesti, sekä maksaa sosiaaliturvaan liittyvät kustannukset ja antaa normaalisti vuosi-ilmoitus. Tässä tapauksessa työskentelyvaltiolla ei ole yleensä niin sanottua verotusoikeutta työntekijän palkkatuloon. Poikkeuksena pidetään,

jos suomalainen yritys muodostaa kiinteän toimipaikan työskentelyvaltioon. Tässä tapauksessa työskentelyvaltiolla on oikeus verottaa työntekijän palkkaa lyhyeltäkin oleskelulta. (Vero 2015, b.)

4.4.5 Rajoitettu verovelvollisuus

Yleinen verovelvollisuus voi alkaa tai päättyä mihin aikaan tahansa, sillä sitä ei ole sidottu kalenterivuoteen. Yleisesti verovelvollisena verotetaan henkilöä, joka on asunut vain osan verovuodesta Suomessa. Muulta osalta vuotta häntä verotetaan rajoitetusti verovelvollisena. (Karttunen ym. 2007, 15.)

Jos luonnollinen henkilö ei asu Suomessa, tai oleskele täällä jatkuvasti yli kuutta kuukautta, on hän rajoitetusti verovelvollinen. Rajoitetusti verovelvollinen maksaa veroa Suomeen vain tulosta, jota hän saa Suomesta. Myös sellainen ulkomailta asuva Suomen kansalainen, joka on katkaissut olennaiset siteensä Suomeen, on rajoitetusti verovelvollinen. (Karttunen ym. 2007,27.)

Ulkomailla asuvat rajoitetusti verovelvolliset henkilöt ovat verovelvollisia Suomessa vain tuloista, jotka on saatu Suomessa. Lopullisena verona rajoitetusti verovelvolliselta peritään joko lähdevero, joka on riippumaton tulojen suuruudesta. Vaihtoehtoisesti voidaan verotus toimittaa verotusmenettelyssä kokonaistulojen perusteella. (Kansainvälisen verotuksen käsikirja 2015, 13.)

4.4.6 Kolmen vuoden sääntö

Kolmen vuoden sääntöä sovelletaan Suomen kansalaisiin, jonka johdosta Suomen kansalaisella oleva yhteinen verovelvollisuus ei pääty automaattisesti, kun hän lähtee maasta, vaan henkilön katsotaan edelleen muuttovuoden, sekä seuraavan kolmen vuoden ajan asuvan Suomessa. Tämä seuraa, jos henkilö ei pysty näyttämään, että hänellä ei maastalähdön jälkeen ole olennaisia siteitä Suomeen. Kolmen vuoden sääntö ei ole ehdoton, sillä sen luoma oletama pystytään kumoamaan verovelvollisen esittämällä vastaanäytöllä. Säännöksessä olevan sanamuodon mukaan Suomen kansalaista ei kolmen vuoden jälkeen pidetä täällä asuvana (Karttunen ym. 2007, 16–26.)

Ulkomailla pysyvästi asettuvan henkilön olennaiset siteet Suomeen ovat olemassa ensimmäisten kolmen vuoden ajan, jos yksikin seuraavista ehdoista täyttyy:

- Suomeen jää asunto tai puoliso
- Suomeen jää kiinteistö (ei kesähuvila)
- henkilö harjoittaa liiketoimintaa Suomessa
- työskentelee Suomessa
- Kuuluu Suomen sosiaaliturvaan. (Vero 2015, e.)

4.5 Ulkomaantyöstä maksettava palkka

Perusrahapalkan lisäksi ulkomaantyön kokonaisrapalkka koostuu ulkomaantyö- tai muista vastaavista lisistä. Ulkomaantyöstä maksettu palkka muodostuu useasta eri erästä, kuten esimerkiksi rapalkasta, sairaus- ja loma-ajan palkasta, luontois- eduista, matka- ja tai muiden kustannusten korvauksista, bonuksista sekä tulos- palkkioista, työsuhteoptioista tai muista kannustinjärjestelmistä. (Karttunen ym. 2007, 69.)

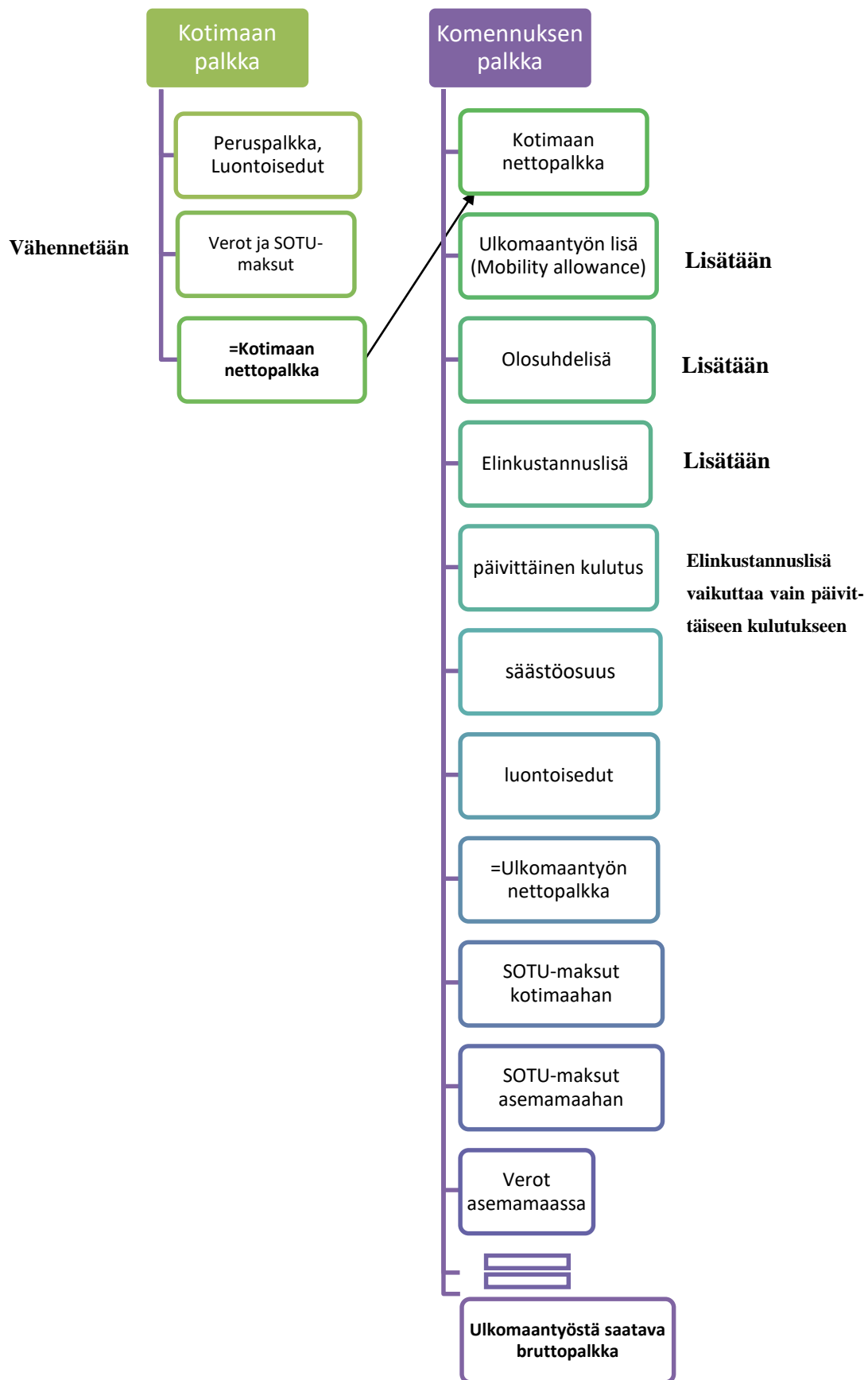
Työsuhteessa tehdystä työstä saadut korvaukset määritellään palkaksi. Esimerkiki apurahoja tai stipendejä ei määritellä palkaksi. Vain ulkomaantyöskentelystä saatuun palkkatuloon on mahdollista soveltaa kuuden kuukauden sääntöä. Kuuden kuukauden säännön soveltuessa, ovat rapalkkan ohella myös muut ulkomaan- työstä maksetut suoritukset Suomessa verovapaata. (Karttunen ym. 2007, 68-69.)

Kotimaalähtöistä palkanmäärittelyä kutsutaan niin sanotusti balance sheet- lähes- tymistavaksi. Tällöin työntekijän palkka perustuu työntekijän lähtöhetken palk- kaan, eli todelliseen kotimaan palkkaan. Lähestymistavan lähtökohtana on, että kotimaassa saaman palkan ostovoima säilyy asemamaassa. Komennuspalkan tulee täten ottaa huomioon asemamaassa vallitsevat olosuhteet ja turvata ettei palkan ostovoima pääse laskemaan. (Hellsten 2009, 114-115.)

Balance sheet- lähestymistavan käyttö helpottaa työntekijän paluuta kotimaahan, sillä yhteys kotimaan palkkatasoon pystytään säilyttämään. Toisaalta taas eri maista tulevat työntekijät ovat epätasa-arvoisia keskenään ja komennuslaisille

maksetuilla palkoilla ei välttämättä ole yhteyttä paikalliseen palkkatasoon. Kotimaalähtöisessä palkanmäärittelyssä lähdetään henkilön kotimaan nettopalkasta. Bruttopalkasta vähennetään sosiaalivakuutusmaksut sekä verot, jolloin saatu kotimaan netto muutetaan kohdemaan valuutaksi. Kohdemaan nettoon lisätään komennukseen liittyvät muut erät esimerkiksi ulkomaantyölisä, jonka jälkeen kohdemaan nettoon lisätään kohdemaan verot ja koti- tai kohdemaan sosiaalivakuutusmaksut, jotka työntekijä maksaa. Viimeisenä palkkaan lisätään tarvittaessa muut kustannusten korvaukset. (Hellsten 2009, 114-115.)

Oheisessa kuviossa (Kuvio 2) on kuvattu kotimaalähtöinen palkanmäärittely. Käsite ulkomaantyölisä, kuvastaa erityistä korvausta joka maksetaan useimmiten kaikille ulkomaankomennukselle lähteville. Yrityksen politiikka määrittelee ulkomaantyölisän suuruuden, joka on yleisimmin 10–15 %. Ulkomaantyölisä laskeaan kotimaan netto- tai peruspalkasta. Olosuhdelisäksi kutsutaan ulkomaankomennuksiin liittyvää erityistä erää, jota käytetään tapauksissa joissa asemamaan työ- ja elinolosuhteet ovat kotimaata huonommat. Tyypillisin olosuhdelisän määrä on 0–30 % kotimaan netto- tai peruspalkasta. Elinkustannuslisät ovat keino turvata komennuslaisen palkan ostovoima. (Hellsten 2009, 116.)



Kuvio 2. Esimerkki kotimaalähtöisestä palkanmäärittelystä. (Hellsten 2009, 117.)

4.6 Vakuutukset

Työntekijän kuullessa Suomen sosiaaliturvaan ulkomaankomennuksen ajan, on työnantajan maksettava tapaturmavakuutusmaksut Suomeen. Tapaturmavakuutusmaksut kattavat ammattitaudit, työtapaturmat, työeläkevakuutusmaksut, työntekijän ryhmähenkivakuutusmaksut, työttömyysvakuutusmaksut sekä työnantajan sosiaaliturvamaksun. Työntekijän palkasta taas pidätetään työntekijän maksuosuus työeläkemaksusta, työntekijän maksuosuus työttömyysvakuutusmaksusta sekä minipidätys, eli ennakonpidätys, jotta sairasvakuutusmaksu voidaan suorittaa. Vaihtoehtona sairasvakuutusmaksun voi rajoitetusti periä verovelvolliselta lähdeveron tapaisesti. (Kela 2010, a.) Vakuuttaminen työskentelymaassa tarkoittaa työntekijän koko sosiaaliturvan määräytymistä työskentelymaassa voimassa olevan lainsäädännön mukaan. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijän vakuuttaminen työskentelymaassa vaikuttaa työntekijän koko sosiaaliturvaan. (Työeläke 2015.)

4.6.1 Vakuutuspalkka

Vakuutuspalkka on nimitys ulkomaantyössä vakuutusmaksujen sekä eläkkeen perusteena olevasta ansiosta. Palkkaa, jota maksettaisiin Suomessa vastaavasta työstä, pidetään vakuutuspalkkana. Vakuutusmaksut sekä eläkemaksut eivät täten muodostu ulkomaantyössä niin sanottujen todellisten ansioiden mukaan. Vakuutuspalkkasäännös koskettaa lähetettyjen työntekijöiden ulkomailla tekemää työtä, joka vakuutetaan Suomessa työntekijän eläkelain, eli TyEL:n mukaan (Työeläke 2015.) Alle kuusi kuukautta kestävässä komennuksissa ei tarvitse määritellä vakuutuspalkkaa seuraavien edellytyksien täytyessä:

- Erillistä palkkaa ei ole sovittu komennuksen ajaksi.
- Palkka maksetaan Suomesta normaalisti lisättynä verottomilla ulkomaan päivärahoilla.
- Ulkomailla tehtävät työt vastaavat Suomessa tehtävää työtä. (Hellsten 2009, 190.)

Ulkomaankomennusten aikana työntekijän sekä työnantajan työeläkemaksut peritään aina vakuutuspalkan perusteella, jonka mukaan myös työntekijän eläke karttuu. Vakuutuspalkan mukaan määräytyvät myös esimerkiksi kuntoutusrahat tai sairaus- ja vanhempainpäivärahat. Ulkomailla tehtävässä työssä vaaditaan usein erityisiä taitoja tai tietoa tai työ sisältää suuremman vastuun, kuin kotimaassa tehty työ. Myös työajat saattavat olla pidemmät kuin Suomessa on totuttu. Tällaiset seikat vaikuttavat vakuutuspalkan määrään (Eläketurvakeskus 2014, a.) Vakuutuspalkan määrä tulee merkitä kirjalliseen työsopimukseen euromääräisesti. On tärkeää, että työntekijä tietää, mitä vakuutuspalkka tarkoittaa ja mistä se määräytyy. Työntekijän tulisi tietää, että palkanlisä, jotka johtuvat asemamaan erityisolosuhteista, ei huomioida vakuutuspalkassa, eivätkä ne myöskään kartuta työntekijän eläkettä (Eläketurvakeskus 2014, b.) Ulkomailla työskentelevästä työntekijästä maksetaan vakuutuspalkan perusteella seuraavat maksut:

- palkansaajan ja työnantajan työttömyysvakuutusmaksu
- tapaturmavakuutusmaksu
- työntekijän sairausvakuutusmaksu
- työnantajan sosiaaliturvamaksu. (Hellsten 2009, 190.)

4.6.2 Komennusvakuutus

Komennusvakuutus otetaan turvaksi henkilölle, joka lähtee ulkomaankomennukselle (Lähitapiola 2014.) Yleensä yhtiöillä on erillisiä vakuutuksia liittyen ulkomaankomennuksiin, jotka kattavat yleensä komennukselle lähtevän työntekijän ja hänen perheensä tapaturmien ja sairastumisen varalta. Tällaiset vakuutukset ovat käytössä maailmanlaajuisesti riippumatta siitä, mikä on työntekijän ja hänen perheensä lähtö- tai asemamaa. Työntekijän vakuutusturvaa voidaan täydentää erilaisilla vapaaehtoisilla henkilövakuutuksilla silloin, jos työntekijää ei voida pitää Suomen sosiaaliturvan piirissä, tai työskentelymaan sosiaaliturva ei ole tarpeeksi riittävä. (Hellsten 2009, 195.)

Tyypillisesti komennusvakuutukset korvaavat lähes kaikki matkatapaturmiin sekä matkasairauksiin liittyvät kulut ja kustannukset. Lisäksi niissä on yleisesti terveydenhoitoturva. Vakuutus korvaa tyypillisesti myös kuoleman, pysyvän vammau-

tumisen, matkasairaudesta- tai tapaturmasta aiheutuneen kuoleman tai työkyvyttömyyden tietyllä summalla, joka määritellään vakuutusehdoissa. Ennen komennukselle lähtöä annetaan komennuslaiselle vakuutuskortti, vakuutusehdot sekä toimintaohjeet vakuutusten käytöstä. Tarkempia tietoja vakuutuksesta ja sen sisällöstä saa vakuutusyhtiöiltä. (Hellsten 2009, 195.)

4.7 Sosiaaliturva

Kansainvälisissä työskentelytilanteissa sosiaaliturvaan liittyvillä asioilla on keskeinen merkitys. Komennuslainen haluaa varmistaa, että hänen sairaan- ja terveydenhuoltonsa sekä eläketurvansa on järjestetty ulkomailla työskentelyn aikana. Sosiaaliturvan järjestämisessä tulee huomioida kotimaan sekä työskentelymaan lainsäädäntö ja maiden väliset sosiaaliturvasopimukset. (Karttunen ym. 2007, 4 - 5.)

EU- ja ETA-alueilla sekä Sveitsissä on voimassa EY- asetus sosiaaliturvajärjestelmien soveltamisesta itsenäisiin ammatinharjoittajiin ja palkattuihin työntekijöihin, jotka liikkuvat yhteisön alueella. Erityisesti sairaanhoidon alueella joudutaan usein turvautumaan vapaaehtoiseen vakuutukseen. Kansainvälisen työskentelyn sosiaaliturvan suunnittelu sisältää useita huomioon otettavia osa-alueita. Suunnittelussa tulee ottaa huomioon, mille maalle sosiaaliturva ensisijaisesti valitaan, ja mitä vapaaehtoisilla vakuutuksilla pyritään kattamaan. Muita huomioon otettavia esimerkkejä ovat erilaiset hakemukset ja ilmoitukset, joita sosiaaliturvan järjestämiseen vaaditaan, tai tuleeko työntekijän liittyä työntekomaan sosiaaliturvan piiriin, vai voidaanko työntekomaan sosiaaliturvasta vapautua? (Karttunen ym. 2007, 4 -5.)

Pääsääntönä on, että työntekijän tulee kuulua työskentelymaan sosiaaliturvaan. Mikäli tietyt edellytykset täyttyvät, voivat lähetetyt työntekijät pysyä kotimaan sosiaaliturvassa. Tällaisia edellytyksiä ovat esimerkiksi Suomen ja työskentelyvaltion välillä oleva sosiaaliturvasopimus, kyseessä on jokin toinen Euroopan unioniin kuuluva maa, tai, työntekijälle jää kotimaahan lepäävä työsopimus. (Sinkkonen 2009, 163.)

Ulkomaankomennukselle lähdettäessä tulee tarkastella työskentelymaan sosiaaliturvaa sekä sitä, onko Suomen ja työskentelymaan välillä mahdollisesti sosiaaliturvasopimusta. Ulkomaille siirtyvä työntekijä, jota ei ole lähetetty, siirtyy automaattisesti työskentelyvaltion sosiaaliturvaan. Jos työskentely toisessa maassa on lyhytaikainen, tai työskentelymaan sosiaaliturva ei ole tarpeeksi kattava, olisi syytä harkita, että työntekijä pidetään Suomen sosiaaliturvassa. Mikäli tämä ei ole mahdollista, on mahdollisuus harkita vapaaehtoista vakuuttamista. (Sinkkonen 2009, 161–163.)

Työntekijä voi kuulua ulkomaantyön ajan Suomen sosiaaliturvajärjestelmän piiriin suomalaisen työnantajan lähettämänä, jos ulkomaantyö on määräaikaista, tai työntekijä kuuluu Suomen sosiaaliturvaan lähtiessään ulkomaantyöhön sekä, kun suomalaiseen työnantajaan säilyy riittävä yhteys. Määräaikainen ulkomaantyö kestää yhdestä viiteen vuotta riippuen siitä, minkä maan sosiaaliturvasopimukselta on kyse. (Karttunen ym. 2007, 142.)

Vuonna 2016, työnantajan sosiaaliturvamaksu kaikilla työnantajilla on 2,12 % maksettavista palkoista. Jos työntekijä on vakuutettu Suomessa sairaskorvauslain mukaisesti, tulee työnantajan suorittaa työnantajan sosiaaliturvamaksu. Alle 16-vuotiaista, tai 68 vuotta täyttäneestä henkilöstä ei työnantaja ole velvollinen maksamaan sosiaaliturvamaksua. (Kela 2016, a.) Ulkomaankomennuksella olevan työntekijän kuuluessa Suomen sosiaaliturvaan ulkomaankomennuksella, maksetaan hänestäkin sosiaaliturvamaksut. Sosiaaliturvamaksuja maksaessaan työntekijä käyttää Verohallinnon niin sanottua verotilijärjestelmää, joka koskee omaaloitteisesti maksettuja, ja ilmoitettuja veroja. (Kela 2016, a.)

Liite 5 sisältää työnantajan muistilistan ulkomaankomennuksia varten. Ennen komennusta tulisi työnantajan muistaa hakea päätös/todistus komennuslaisen kuulumisesta Suomen sosiaaliturvaan. Tätä haetaan A1-todistuksella, joka on lähetetty työntekijän todistus. A1-todistuksella osoitetaan, minkä maan sosiaaliturvaan komennuslainen kuuluu työskennellessään EU-maassa. Komennuslaisen tulisi muistaa pitää todistus mukanaan komennuksella. (Kela 2014, 12.) Komennuslaisen lähtiessä sosiaaliturvasopimusmaahan, esimerkiksi Australiaan tai USA:han,

annetaan komennuslaiselle sopimuksessa määritelty todistus. Esimerkiksi USA:han lähtiessä komennuslainen saa FI/USA 1A-todistuksen. (Kela 2014, 13.) Jos komennuslainen lähtee ns. kolmansiin maihin työskentelemään, tulee muistaa seuraavat edellytykset, jotta komennuslainen säilyy Suomen sosiaaliturvan piirissä:

- Komennuslainen kuuluu Suomen sosiaaliturvaan välittömästi ennen lähtöään.
- Komennuslainen työskentelee ulkomailla suomalaiselle työnantajalle tai suomalaisen työnantajan ulkomaisessa konserniyrityksessä.
- Komennuslaisella on kiinteät siteet kotimaahansa, esimerkiksi työeläkevakuutus Suomessa. (Kela 2014, 14.)

Tällaisissa kolmansissa maissa ei ole käytössä yhtenäisiä sosiaaliturvasääntöjä. Tällöin vakuuttaminen Suomessa määräytyy erikseen sosiaaliturvan ja työeläkevakuutuksen osalta, ja työntekijälle saatetaan maksaa etuudet molemmista maista. Kolmansissa maissa työskennellessä voi olla myös niin, että työntekijä jää vakuuttamatta kummassakaan maassa, jolloin hän ei saa etuuksiaan kummastakaan maasta. (Kela 2014, 10.) Myös työntekijällä on velvollisuus hakea päätöstä sosiaaliturvaan kuulumisesta. Liitteeseen 6 on koottu työntekijän, eli komennuslaisen muistilista ulkomaankomennusta varten. Kun komennuslainen lähetetään muuhun kuin EU-maahan tai sosiaaliturvasopimusmaahan, hakee komennuslainen itse Kelan päätöstä asumisperusteisesta sosiaaliturvasta itselleen ja mahdollisesti mukaan lähtevälle perheelleen. (Kela 2014, 4.)

4.7.1 Sosiaaliturvasopimus

Suomella on niin sanottu kahdenvälinen sosiaaliturvasopimus Chilen, Australian, Israelin, Intian, Kanadan, USA:n ja Quebecin kanssa. Nämä sopimukset eivät kata aivan kaikkia, tai samoja etuuksia kuin EU:n sosiaaliturva-asetus, mutta kaikki sopimukset kattavat kuitenkin eläkkeen. Kanadan ja USA:n sopimukset eivät kata suurta osaa Kelan etuuksista tai lakisääteistä tapaturmavakuutusta. (Eläketurvakeskus 2015, a.)

Eläketurvakeskuksen tehtäviin kuuluu muun muassa ratkaista, kuuluuko työntekijä Suomen sosiaaliturvaan. Maassa, jonka kanssa Suomella ei ole sosiaaliturvasopimusta, ratkaistaan Suomen sosiaaliturvan piiriin kuulumisen vain Suomen lainsäädännön perusteella. Tällaisissa työkomennuksissa eläketurvakeskus pystyy ottamaan kantaa ainoastaan kysymyksiin, jotka koskevat työeläkelain soveltamista. Kelan tehtävänä on ratkaista työkomennukselle lähtevän henkilön asumisperusteinen sosiaaliturvan piiriin kuulumisen. (Kela 2010, 7.)

4.7.2 EU:n sosiaaliturva-asetus

EU:n sosiaaliturva-asetus 883/2004 säätelee niiden henkilöiden sosiaaliturvaa, jotka liikkuvat Euroopan unionin jäsenvaltioiden välillä. Sosiaaliturva-asetuksen perusteella pystytään selvittämään, minkä maan sosiaaliturvaan henkilö kuuluu, joka liikkuu EU:n alueella. Asetus koskee ETA-maita, EU-maita, sekä Sveitsiä. Sosiaaliturva-asetusta sovelletaan sairausetuuksiin, perhe-etuksiin, varhaiseläke-etuksiin kuten osa-aikaeläkkeeseen, työttömyysetuuksiin, tapaturmiin ja ammatitautietuuksiin, perhe-eläke-etuksiin, äitiys- ja isyysetuuksiin, vanhuusetuuksiin sekä työkyvyttömyysetuuksiin. (Eläketurvakeskus 2015, b.)

Sosiaaliturva-asetus koskee vain sosiaaliturvaa, joka on lakisääteistä. Sitä sovelletaan EU-maiden kansalaiseen, joka asuu jossain EU-maassa, pakolaisiin jotka asuvat EU-maassa, sekä kolmansien valtioiden kansalaisiin. Poikkeuksena on kuitenkin Iso-Britannia, Tanska, ETA-maat ja Sveitsi. (Eläketurvakeskus 2015, b.)

EU- asetuksella pyritään varmistamaan, että henkilöt jotka liikkuvat Euroopan Unionissa, kuuluvat sosiaaliturvaan vain yhdessä maassa kerrallaan. Lisäksi asetuksella taataan, että henkilöt jotka muuttavat EU-maasta toiseen, eivät menetä sosiaaliturvaansa sen vuoksi että muuttavat maasta. Myös kolmansien maiden kansalaisiin voidaan soveltaa EU-asetusta, ja ETA-maat sekä Sveitsi soveltavat uutta EU- asetusta (Kela 2016, b). Henkilö on oikeutettu saamaan etuuksia maassa, jossa hänet on asetusten mukaan vakuutettava. Asetus koskee vain sosiaaliturvaa, joka on lakisääteistä. Tällä tarkoitetaan, että esimerkiksi lisäeläke-etuudet jäävät asetuksen ulkopuolelle. (Karttunen ym. 2007, 140.)

Asetusten mukaan työntekijä tulee vakuuttaa vain yhdessä maassa, vaikka työ tapahtuisikin kahdessa EU/ETA- maassa. Työntekijä tulee vakuuttaa vakituudessa asuinmaassaan, silloin jos hän myös työskentelee siellä. Vaikka työnantajana olisi ulkomainen yhtiö, on vakuuttamisvelvollisuus työntekijän asuinmaassa. (Karttunen ym. 2007, 150–151.)

4.7.3 Sosiaaliturvaan liittyvät riskit

Puutteet ulkomaille lähetettävän työntekijän sosiaaliturvassa saattavat vaarantaa ulkomaankomennuksen onnistumisen. Hyvin valmistellulla komennuksella työnantaja pystyy kartoittamaan sosiaaliturvaan liittyvät riskit, ja samalla hyödyntämään suunnittelumahdollisuudet. Sosiaaliturvan järjestelyyn voi liittyä taloudellisia riskejä, sekä riskejä jotka vaikuttavat työntekijään itsensä tai hänen perheensä asemaan. Kaksinkertainen vakuuttaminen, kohonnut kotimaan sosiaaliturvamaksut, sekä työnantajan ja työntekijän väliset erimielisyydet sosiaaliturvan tasosta ovat esimerkkejä sosiaaliturvaan liittyvistä taloudellisista riskeistä. (Karttunen ym. 2007, 137.)

Erilaiset aukot sosiaaliturvassa ovat riskejä, jotka vaikuttavat työntekijän sekä hänen perheensä asemaan. Tällaiset riskit saattavat myös usein heijastua työnantajalle. Vapaaehtoinen vakuuttaminen on hyvä keino edellyttää, että yksityisiä terveydenhoitoja voidaan järjestää. Pakollisen vakuuttamisen lisäksi sosiaaliturvan suunnitteluun kuuluu, että arvioidaan vapaaehtoisen vakuuttamisen tarve. (Karttunen ym. 2007, 137-138.)

4.8 Eläke

Sosiaalivakuutuksella tarkoitetaan lakisääteisiä toimenpiteitä, joilla pyritään vakuuttamisen kautta turvaamaan yksilön toimeentulo. Tällaisia sosiaalivakuutuksia ovat työttömyysvakuutus, lakisääteinen eläkevakuutus, tapaturmavakuutus sekä sairausvakuutus. (Eläketurvakeskus 2015, c.) Työnantajan tehtävänä on hankkia E101/A1-todistus eläketurvakeskuksesta silloin, kun työntekijä muuttaa EU- tai Eta-maahan tai Sveitsiin. E101/A1 todistuksella osoitetaan Suomen sosiaaliturvan

piiriin kuuluminen myös komennuksen ajan, jolloin työnantaja ja työntekijä välttävät sosiaaliturvamaksuilta työskentelymaassa. (Kela 2015.)

Työntekijän työskennellessä ulkomailla hänen eläkkeensä karttumiseen vaikuttavat ulkomaantyön tyyppi, kesto, kohdemaan sekä kohdemaan eläkejärjestelmä. Lähtökohtaisesti työntekijä kuuluu työskentelyvaltion sosiaaliturvan piiriin, jolloin hänen sosiaaliturvamaksunsa maksetaan kyseiseen maahan. Tällöin työntekijä saa etuutensa kyseisen maan lakien mukaan, esimerkiksi eläkkeen. (Työeläke 2015.)

Eläke karttuu yleensä ulkomaille, kun työntekijä työskentelee ulkomaiselle työnantajalle. Työstä kertyvää eläkettä maksetaan Suomeen aikanaan silloin, kun työntekomaana on Sveitsi, EU- tai ETA- maa tai sillä on sosiaaliturvasopimus Suomen kanssa. Kaikissa maissa ei kuitenkaan ole tällaista yleistä eläkejärjestelmää, jonka vuoksi ulkomaiselle työnantajalle tehty työ ei kerrytä eläkettä. (Työeläke 2015.)

4.9 Työnantajan ja komennuslaisen muistilista

Ulkomaankomennuksissa on paljon huomioon otettavia asioita, joihin työnantajan ja komennuslaisen tulisi kiinnittää huomiota. Liitteeseen 5 on koottu työnantajan muistilista ulkomaankomennuksia varten. Lista on jaettu kolmeen eri osaan: ennen komennusta, komennuksen aikana ja komennuksen jälkeen. Työnantaja, tai prosessia hoitava henkilö voi hyödyntää muistilistaa ulkomaankomennusprosesseissa merkiten jokaisen listassa olevan tehtävän kohdalle nimensä ja päivämäärän, jolloin tehtävä on hoidettu. Täten työnantajalla on tarvittaessa mahdollisuus myöhemmin varmistaa listasta, mitkä tehtävät on jo tehty ja tiedetään, mitkä tehtävät tulee hoitaa missäkin komennusprosessin vaiheessa.

Työnantajan muistilistaan (LIITE 5) on listattu samoja tehtäviä, kuin komennuslaisen muistilistaan. Tämä on sen vuoksi, että eri komennusprosessit vaativat erilaisia huomioon otettavia asioita, jolloin myös vastuhenkilöt muuttuvat. Esimerkiksi päätöksen haku sosiaaliturvaan kuulumisesta tehdään työnantajan toimesta, kun komennusmaana on EU-maa tai muu sopimusmaa. Komennuslaisen tehtävä-

nä on hakea Kelan päätöstä sosiaaliturvaa kuulumisesta silloin, kun kyseessä on jokin muu maa. (Kela 2014.)

Ennen komennusta työnantajan tulee huolehtia komennuslaisen verotuksen järjestämisestä, vakuutusten voimassaolosta sekä käytännön asioiden järjestelystä, kuten kohdemaan asunnon ja mahdollisen koulun järjestäminen. Lisäksi ennen komennusta työnantaja laatii komennussopimuksen, johon on tarkemmin määritelty edellä mainitut asiat ja lisäksi paluun suunnittelu. Komennuksen aikana joko työnantaja tai työntekijä ilmoittaa kohdemaan viranomaisille saapumisesta. Lisäksi työnantajan tai sovitun yhteyshenkilön tulee olla jatkuvassa yhteydessä komennuslaiseen. Tämä helpottaa myös tiedon saamista mahdollisista komennuksessa tapahtuvista muutoksista. Vaikka kuuden kuukauden säännön vuoksi komennuslaisen palkasta ei olisi toimitettu ennakonpidätystä Suomeen, tulee työnantajan ilmoittaa komennuslaisen palkka kausivero- ja vuosi-ilmoituksella. Lisäksi työnantajan tulee antaa tarkkailuilmoitus 5053-lomakkeella Suomeen. Komennuksen jälkeen työnantajan tulee huolehtia komennuslaisen kotimaahan sopeutumisesta, sekä tarvittaessa hänen perehdyttämisestään uusiin työtehtäviin. (Kela 2014.)

Komennuslaisen muistilista (LIITE 6) on jaettu kolmeen osaan helpottamaan komennusprosessia. Muistilista sisältää tehtävät, jotka komennuslaisen tulisi itse hoitaa komennusprosessissa. Ennen komennukselle lähtöä komennuslaisen tulisi ilmoittaa muutosta maistraattiin, hankkia tarvittaessa eurooppalaiset sairaanhoitokortit itselleen ja mahdolliselle perheelleen ja varmistaa, että tapaturmavakuutukset ovat voimassa. Lisäksi komennuslaisen tulee itse huolehtia komennusmaahan ja sen kulttuuriin tutustumisesta työnantajan järjestämän tutustumismatkan lisäksi. Tarvittaessa hänen tulee opetella myös paikallinen kieli. (Kela 2014.)

Komennuksen aikana hoidettavia tehtäviä ovat mahdollisista muutoksista, kuten sairastumisesta tai komennuksen keskeytymisestä ilmoittaminen. Lisäksi komennuslaisen tulee pitää jatkuvaa yhteyttä kotimaan yhteyshenkilöön. Komennuslaisen komennuksen jälkeen hoidettaviin tehtäviin kuuluu takaisinpaluusta ilmoittaminen Kelaan ja maistraattiin sekä esitetytyn veroilmoituksen tarkistaminen, jotta tiedot ovat oikein. Jos komennuslainen ja hänen mahdollinen perheensä ovat

kuuluneet työskentelymaahan sosiaaliturvaan, on komennuslaisen haettava työskentelymaassa kertynyttä eläkettä. Komennuslaisen jäädessä työttömäksi kotimaahan palattuun, tulee hänen ilmoittautua välittömästi työnhakijaksi TE-toimistoon. Tämä tulee tehdä, jotta työntekijällä on oikeus työttömyysturvaan. (Kela 2014.)

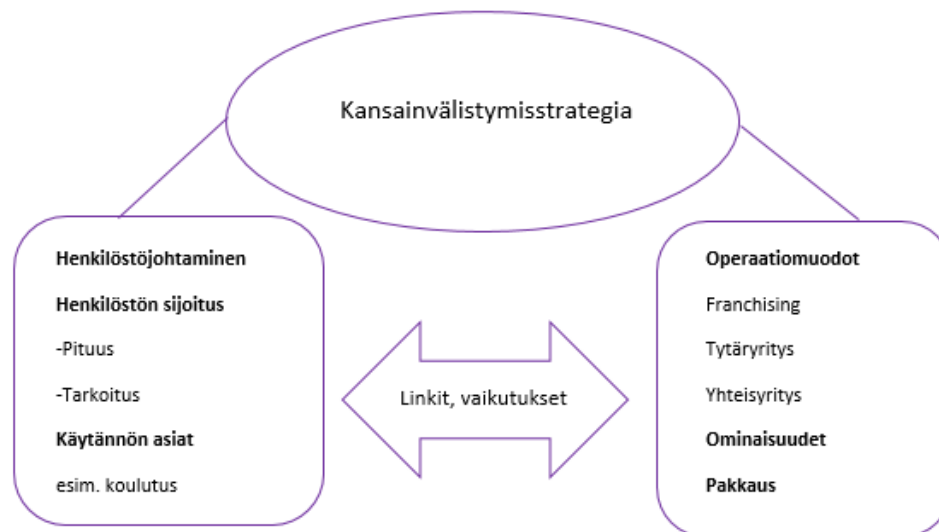
4.10 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisella viitekehyksellä pyritään rajaamaan tutkimusongelmaa sekä muotoilemaan se siten, että löydetään tutkimusasetelma, jonka avulla saadaan tarvittavat vastaukset annettuihin kysymyksiin. (Virsta 2016.) Teoreettinen viitekehys määrittää, millaista aineistoa olisi hyvä kerätä sekä millaista menetelmää sen analyysissä tulisi käyttää. Laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista, että siinä käännettään ja katsellaan ilmiötä monesta eri näkökulmasta sekä pyritään problematisoimaan jokaista itsestään selvääkin näkökulmaa. Tämä tekee teoreettisen viitekehysten ja sen kanssa sopusoinnussa olevan metodin valitsemisesta haastavaa (Alasuutari 2014, 83–84.)

Useat eri kansainvälistymisen toimintamuodot saattavat vaatia erilaista taitoa ja toimintapaikkoja, jotka vaihtelevat sen mukaan, kuinka paljon ne rasittavat yrityksen ja etenkin sen työntekijöiden voimavaroja. Seuraavassa kuviossa (Kuvio 3) on pyritty havainnollistamaan, kuinka kansainvälisten henkilöstöressurssien ohjaaminen, kuten esimerkiksi henkilökunnan sijoitus samanaikaisesti yhdistää ja vaikuttaa yrityksen toimintamuotoon, jota käytetään yrityksen kansainvälistymisstrategian tukemisessa. (Dowling & Welch 2004, 49.) Kansainvälisen toiminnan laajentaminen vaikuttaa siihen, kuinka yritys näkee oman henkilöstöressurssien ohjaamisensa. Yritykset eroavat toisistaan paljon käydessään läpi kansainvälisen kehittämisen vaiheita, ja reagoivat eri tavoin tilanteisiin joita kohtaavat ulkomaisilla markkinoilla. Henkilöstöjohtajille on erityisen tärkeää ymmärtää erilaiset kansainväliset rakenteelliset vaihtoehdot samalla kun he kiinnittävät huomiota kansainvälisen kasvun aiheuttamiin vaatimuksiin, kuten työntekijöiden ohjaukseen ja koordinointiin. (Dowling & Welch 2004, 50-51.)

Kansainvälistymisen toimintamuoto sekä toiminnan pituus määrittelevät yrityksen kansainvälistymisstrategian. Samalla ne vaikuttavat myös lähetettävän henkilön

valintaan. Yrityksen kansainvälistymisen toimintamuotoja ovat esimerkiksi: tytäryritykset, yhteisyritykset tai franchising. Yrityksen strategia ja toimintamuoto taas määrittelevät, millaisia henkilöitä komennukselle lähetetään, kuinka pitkäksi aikaa sekä miksi heidät lähetetään. (Dowling & Welch 2004, 50-51.)



Kuvio 3. Kansainvälistymisen toimintamuodon ja henkilöstöhallinnon yhdistäminen. (Dowling & Welch 2004, 49.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kerrotaan tämän opinnäytetyön tutkimuksen toteutuksesta. Luvussa esitellään Case yritys, jota kutsutaan tässä tutkimuksessa nimellä Yritys X. Tutkimuksessa esitellään myös kyselyyn osallistuneiden vastaajien taustat, esitellään kyselyyn osallistuneille lähetetty kyselylomake (Liite 3), sekä kerrotaan tarkemmin tutkimusmenetelmän valinnasta, aineiston keruusta sekä tutkimuksen luotettavuudesta. Tutkimukseen osallistuneiden vastaajien sekä heidän työnantajansa pidetään anonymoina. Tämän opinnäytetyön Case-yritys on eteläpohjalainen perheyritys, joka on toiminut kansainvälisesti noin 40 vuoden ajan. Yrityksen tuotteista lähes puolet menee vientiin. Vuosi 2016 on yritykselle uusi kehitysvaihe, sillä yritys on lähettänyt keväällä ensimmäistä kertaa työntekijänsä ulkomaankomennukselle.

5.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Laadullisessa tutkimuksessa haastatellaan yleensä valittuja yksilöitä. Siinä pyritään ymmärtämään, sekä tekemään johtopäätöksiä, ja vastausmäärä voi olla pieni (Cooper & Schindler 2011, 163.) Tilanteessa, jossa halutaan jostakin tietystä ilmiöstä parempi kuvaus tai syvällisempi näkemys, käytetään yleensä laadullista tutkimusta. (Kananen 2012, 29.) Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin juuri tämän vuoksi laadullinen tutkimus, sillä tutkimusryhmä koettiin suppeaksi.

Yrityksen johtajat tekevät yritystutkimuksia ymmärtääkseen, kuinka ja miksi asioita tapahtuu. Jos johtajan täytyy tietää, mitä tapahtui, tai, kuinka usein asiat tapahtuivat, kvantitatiiviset tutkimustavat tarjoavat näihin kysymyksiin vastauksia. Kvalitatiivinen tutkimus on suunniteltu vastaamaan tutkijan kysymyksiin, kuinka (prosessi), ja miksi (tarkoitus) asiat tapahtuvat, niin kuin ne tapahtuvat (Cooper & Schindler 2011, 160.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineisto on verbaalista, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto on esiteltävissä numeerisessa muodossa. Laadullis-

sessä tutkimuksessa on tavoitteena, että aineisto on teoreettisesti edustava, mikä tarkoittaa, että aineistossa tulee olla esillä piirteet, jotka ovat tutkimusongelman kannalta olennaisia (Uusitalo 1991, 79–80.) Yksi laadullisen tutkimuksen tyypillisistä piirteistä on laadullisten metodien käyttö aineistoa hankittaessa. Tällöin aineiston hankinnassa suositaan sellaisia metodeja, joissa tutkittavien äänet ja näkökulmat pääsevät esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.)

Tämän tutkimuksen aineistonkeruu tehdään puolistrukturoituna haastatteluna, joka lähetetään haastateltaville kyselylomakkeen muodossa sähköpostilla. Haastattelu voidaan jakaa neljään eri haastattelutyyppiin, joita ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu sekä avoin haastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei käytetä. Tällöin haastateltava voi vastata omin sanoin. (Eskola, Suoranta, 1999, 87.)

5.2 Tutkittavan ryhmän rajaus ja haastateltavien kuvaus

Tämän opinnäytetyön tutkittavaksi ryhmäksi valittiin yrityksiä, joilla on kokemusta ulkomaankomennusprosessista. Yritykset pyrittiin valitsemaan siten, että heillä on kokemusta mahdollisimman monesta komennusmaasta, ja mahdollisimman eri pituisista komennuksista. Yritykset toimivat myös täysin eri toimialoilla ja tällä tavoin tutkimuksesta hyötyy mahdollisimman moni.

Haastateltaviksi tulisi valita sellaiset henkilöt, jotka tietävät eniten tutkittavasta asiasta, tai henkilöt, joita tutkittava asia koskettaa. (Kananen 2012, 100–101.) Haastateltavaksi valittiin kuusi eri yritystä, ja niiden työntekijää, joiden tiedettiin työskentelevän yrityksensä henkilöstöhallinnossa. Heillä myös tiedettiin olevan kokemusta ulkomaankomennuksista. Näistä kuudesta valitusta henkilöstä neljä suostui haastatteluun vastaamalla heille lähetettyyn kyselylomakkeeseen. Tähän tutkimukseen osallistuneet haastateltavat on kuvattu kirjaimin A, B, C ja D.

Haastateltava A työskentelee henkilöstöpäällikkönä, ja hän toimii mukana koko ulkomaankomennusprosessin ajan. Henkilöllä ei ole omakohtaista kokemusta ko-

mennuksista. Haastateltavan työnantaja on yksi alansa maailmanmarkkinoiden johtavista yrityksistä.

Haastateltava B työskentelee esimiesasemassa osana konsernin HR-tiimiä, joka on erikoistunut ulkomaankomennuksiin. Haastateltava B on itse ollut ulkomaankomennuksilla Kiinassa vuosina 2004 – 2006, ja mukaan lähtevänä perheenä Ruotsissa tammi-maaliskuussa 2013. Nykyisessä roolissaan haastateltava B on toiminut vuodesta 2013 alkaen. Haastateltavan työnantaja on suomalainen teknisen alan yritys, joka tarjoaa energiateollisuudelle erilaisia teknisiä ratkaisuja sekä informaation hallintapalveluita.

Haastateltava C työskentelee HR- asiantuntijana, ja hän on mukana komennusprosesseissa yrityksen edustajana. Omakohtaista kokemusta komennuksista vastaajalla ei ole. Haastateltavan työnantaja toimii automaatiotekniikan ja sähkövoimatekniikan alalla, ja sillä on ulkomaantoimintaa ympäri maailman.

Haastateltava D on itse parhaimmillaan ulkomaankomennuksella Hong Kongissa. Hän toimii linkkinä kohdemaan ja Suomen välillä sekä auttaa kohdemaassa toimivaa yritystä ja Suomessa toimivaa yritystä ymmärtämään ja kommunikoidaan paremmin. Vaikuttavia tekijöitä kyseisen henkilön komennukselle valintaan olivat muun muassa omakohtainen kiinnostus komennukselle lähdöstä, sekä se, että henkilöllä ei ollut rasitteita pikaista lähtöä varten, esimerkiksi perhettä. Haastateltavan työnantaja toimii kulutuselektroniikkavalmistajana.

5.3 Haastattelurungon esittely

Tutkimuksen haastattelutyypiksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, joka toteutettiin kyselylomakkeen muodossa (LIITE 1). Kyselylomake lähetettiin sähköpostilla valituille henkilöille. Lomakkeen mukana oli myös saateviesti, jossa kerrottiin haastattelijan, sekä tutkimuksen taustaa.

Kyselylomakkeessa ensimmäisinä kysymyksinä olivat taustakysymykset, joiden avulla selvitettiin vastaajan työnimike, kokemukset ulkomaankomennuksista ja komennusmaista, sekä komennusten pituudet. Kysymykset pyrittiin rakentamaan siten, että saadaan selville, mitä käytännön asioita yritysten sekä komennuslaisen

tulee huomioida ennen komennusta, sen aikana ja komennuksen jälkeen. Kysymyksillä haluttiin myös saada vastaus haastateltavan omiin mielipiteisiin komennusprosessista, sekä siihen, kuinka komennusprosessi haastateltavien työnantajayrityksissä toimii. Kyselyn lopuksi haastateltavat saivat antaa omia neuvojaan ulkomaankomennusta suunnittelevalla yritykselle. Kyselylomake oli kaikille vastaajille sama, ja se sisälsi yhteensä 13 kysymystä. Lomakkeen valmistuttua se testattiin kahdella eri henkilöllä. Testauksen jälkeen kyselylomake lähetettiin opinäytetyötä ohjaavan opettajan hyväksyttäväksi.

6 TUTKIMUSTULOSTEN RAPORTOINTI

Tässä luvussa käsitellään sekä analysoidaan tutkimuksen tulokset. Tulokset pohjautuvat neljälle ulkomaankomennukseen erikoistuneelle henkilölle tehtyyn kyselyyn. Kyselyyn suostuneiden henkilöiden taustat on kuvattu luvussa 5.3. Kyselyn perusteella selvitettiin, minkälaisia erityispiirteitä heidän kokemissaan komennusmaissa on ja mitä haasteita he ovat kohdanneet. Kyselyn perusteella selvitettiin myös, miten komennusprosessi haastateltavien yrityksissä tällä hetkellä toimii, ja mitä muita tärkeitä huomioon otettavia asioita heidän mielestään komennusprosessissa on.

6.1 Komennusmaat ja komennuksen kesto

Haastateltava A:lla on kokemusta komennusprosesseista, joissa komennusmaina ovat olleet Italia, Kiina, Australian European Network (AEN), Saksa, USA, Ruotsi, Belgia, Englanti, Hong Kong, Taiwan sekä Korea. Komennukset ovat olleet kestoltaan 2 - 10 vuotta.

Haastateltava B:llä on omakohtaisia kokemuksia komennuksista Kiinaan sekä Ruotsiin. Hän on ollut mukana komennusprosesseissa seuraaviin maihin: Venäjä, Saksa, Norja, Ruotsi sekä Saudi-Arabia. Kyseisissä kohteissa lähtömaana on ollut Suomi. Haastateltavalla on kokemusta myös komennuksista, joissa lähtömaana on ollut Intia, ja kohdemaana Norja, Ruotsi sekä Suomi. Hän on ollut mukana lähettämässä myös komennuslaista Iso-Britanniasta Saudi-Arabiaan. Komennusten kestot ovat olleet noin kolmesta kuukaudesta useampaan vuoteen.

Haastateltava C:llä on kokemusta ulkomaankomennusprosesseista Kiinaan, Saksaan, Yhdysvaltoihin, Koreaan sekä Brasiliaan. Haastateltava C kertoi, että heidän yrityksessään komennukset ovat kestoltaan vähintään kaksi vuotta.

Haastateltava D:llä on omakohtaista kokemusta ainoastaan tämänhetkisestä komennusmaastaan Hong Kongista. Haastateltava on ollut komennuksella kolme vuotta, jonka jälkeen päätenyt pysyvästi asumaan maahan. Yhteensä hän on ollut maassa kahdeksan vuotta.

6.2 Ulkomaankomennusprosessin kuvaus ja ohjeistus yrityksessä

Haastateltava A kertoi, että heidän yrityksessään peruskomennus on kuvattu prosessikaaviolla, jonka mukaan komennusprosessi toimii Suomessa. Haastateltavan mukaan suunnittelusta huolimatta prosessi ei välttämättä monen maan kanssa toimi, jonka vuoksi siitä joudutaan usein poikkeamaan.

Haastateltava B:n yrityksessä komennusprosessin vastuut on kuvattu huolellisesti, ja komennusasioita hoitavat niitä varten nimetyt henkilöt. Esimiehiä ja muita prosessissa toimivia henkilöitä on opastettu olemaan näihin nimettyihin henkilöihin yhteydessä, kun komennukselle lähettäminen on tulossa. Haastateltavan mielestä yleistäminen tässäkin tapauksessa on haasteellista, kuinka prosessi on kuvattu ja ohjeistettu.

”Jokainen prosessi on omanlaisensa, jolloin jokaisella komennuslaisella on omanlaiset lähtökohtansa. Esimerkiksi eri elämäntilanne, erilaiset syyt lähdölle, eri lähtömaat sekä komennusmaat ja erilaiset komennusten pituudet.”

Haastateltava C:n yrityksessä komennusprosessin eri vaiheet, vastuut sekä pääperiaatteet, eli komennuspolitiikka, on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti.

”Tällä pyritään siihen, että komennuscaset olisivat selkeitä ja mahdollisimman säännönmukaisia/tasalaatuisia, kaikin puolin toimivia sekä yrityksen etä komennuslaisen kannalta.”

Kuten luvussa 4.2.2 todetaan, perustana onnistuneelle ulkomaankomennukselle on toimiva komennuspolitiikka sekä selkeästi suunniteltu prosessi, jossa määritellään komennuksen pelisäännöt, ehdot ja vastuut. (KPMG Finland 2016.)

6.3 Komennusprosessin haasteet

Haastateltava A kokee, että komennusprosessissa haastavinta on lähtevän henkilön valinta, vastaanottavan yrityksen kanssa asioiden sopiminen sekä työlupien saaminen.

Haastateltava B kokee komennusprosessissa haasteellisimmaksi aikataulutuksen ja verotukselliset asiat.

”Aikataulutuksen kanssa saattaa tulla ongelmia, kun komennuslaisen pitäisi päästä lähtemään mahdollisimman pian, mutta aikataulu venyy selvittävien asioiden ja tarvittavien lupien hankkimisen vuoksi. Verotukset, niin yritys- kuin henkilöverotkin ovat monimutkaisia ja lyhyestäkin komennuksesta saattaa yllättäen syntyä kuluja tai velvoitteita yritykselle.”

Komennuksen aloitus- ja lopetuspäivä vaikuttaa komennuslaisen verovelvollisuuden muodostumiseen. Täten sillä on vaikutusta myös työskentelymaasta saatujen tulojen verotukseen. (Sinkkonen 2009, 159.) Euroopan Unionin kansalaiset eivät tarvitse työlupaa, jotta he voivat työskennellä toisessa Euroopan Unionin maassa. Poikkeuksina ovat Kroatian kansalaiset joissakin Euroopan Unionin maissa sekä tiettyjen EU-maiden kansalaiset Kroatiassa. Näissä tapauksissa tarvitaan edelleenkin työlupa (Sinun Eurooppasi 2016, a.) Lyhyt työkomennus on kestoaltaan enintään kaksi vuotta, täten työnantajan lähettäessä työntekijänsä rajoitetuksi ajaksi toiseen Euroopan Unionin maahan, ei komennuslainen tarvitse työlupaa ja hän maksaa sosiaaliturvamaksun kotimaahansa. Tällöin komennuslainen pysyy oman kotimaansa sosiaaliturvan piirissä. Komennuslaiselta ei myöskään edellytetä, että hän tunnustaa ammattipätevyytensä (Sinun Eurooppasi 2016, b.) Haastateltavan mielestä helppoa komennusprosesseissa ovat tapaukset, joita yrityksessä on tehty aikaisemminkin.

”Tällöin tiedetään jo, kuinka asiat tulee hoitaa. Muuten komennusprosesseissa ei ole mitään helppoa, sillä jokainen prosessi on omanlaisensa.”

Haastateltava C kokee, että ulkomaankomennuksissa on aina monta liikkuvaa osaa, joiden yhteensovittaminen voi olla haastavaa.

”Monesti pääpaino on asioissa ennen komennusta: sopimuksessa, käytännönjärjestelyissä jne, mutta myös moniin komennuksen aikaisiin asioihin sekä paluun suunnitteluun tulee kiinnittää huomiota”

Haastateltava D koki suurimmaksi haasteeksi ulkomaankomennuksellaan oppia ymmärtämään paikallinen kulttuuri, sen systeemit sekä mentaliteetti.

”Komennusmaassa asiat eivät toimi kuten Suomessa, joten pieniä haasteita kohtaa päivittäin”.

Haastateltava on kuitenkin sitä mieltä, että haasteiden selvittämisessä oppii paljon. Myös päätösten odottaminen ja epätietoisuus siitä kuinka asiat etenevät, tuottivat haasteita ja komennuslaiselle kuuluvista eduista joutui vastaajan mielestä toisinaan neuvottelemaan, jotta niitä sai.

6.4 Ennen komennusta huomioitavia asioita

Haastateltava A:n mielestä ennen komennusta huomioitavia asioita ovat lähetettävän henkilön sopivuus kohdemaahan, kuinka komennuslainen kestää paineet, ja onko hänellä riittävää kielitaitoa kohdemaassa selvitäkseen. Puolison täysi mukana olo ja sitoutuminen ovat myös erittäin tärkeitä komennuksen onnistumisen kannalta.

Haastateltava B kokee, että ennen komennusta tulee kiinnittää erityistä huomiota hyvän komennussopimuksen tekoon, lupa- ja viisumiasioihin, verotukseen, eläkkeisiin ja muihin vakuutuksiin sekä komennuslaisen valmentamiseen. Kuten ian luvussa 4.2.1 todettiin, komennussopimuksesta on hyvä löytyä keskeisimmät asiat, ja niiden tulee olla tarpeeksi yksityiskohtaisesti määriteltynä. koska sovittavia asioita on paljon, tulee sopimus tehdä aina kirjallisesti mahdollisten tulkintaerimielisyytilanteiden vuoksi. (TEK-verkkolehti 2009.)

Haastateltava C kokee, että ennen komennusta huomioitavia asioita on paljon. Vastaajan mielestä ennen komennusprosessin aloittamista tulisi tehdä komennuksen tarpeellisuuden arviointi, eli niin sanottu kannattavuuslaskelma.

*”Komennuslaisen valinta, komennuksen tavoitteet ja ehdot, komennusso-
pimuksen valmistelu, lupa-asiat (viisumit, työluvut jne.), muuttojärjestelyt,
komennusvalmennus, asunnon ja lasten koulun järjestäminen kohdemaas-
sa, sosiaaliturva- ja veroselvitykset. Mitään näistä ei saa unohtaa.”*

Haastateltava D:n mielestä komennuslaisen näkökulmasta ennen komennusta huomioitavia asioita ovat komennusmaahan ja sen kulttuuriin tutustuminen. Komennuslaisen yritys oli alustanut komennukselle lähtöä hankkimalla kohdemaasta etukäteen asunnon. Vakuutukset oli hoidettu komennuslaisen puolesta kuntoon ja hänelle annettiin käsirahaa huonekaluja ja muita tarpeellisia asioita varten, jotta elämä komennusmaassa pääsisi helpommin alkuun.

6.5 Komennuksen aikana huomioitavia asioita

Haastateltava A kokee, että komennuslaisen sekä hänen mahdollisen perheensä jatkuva seuranta on tärkeää.

*”Lähtävän yrityksen tulee seurata komennuslaisen työn tasoa jatkuvasti
sekä huolehtia siitä, miten komennuslaisen työ komennusmaassa sujuu.
Ongelmien ilmetessä niihin tulee tarttua välittömästi.”*

Haastateltava B kokee, että komennuksen aikana huomioitavia asioita ovat erityisesti ekspatriaatin ja hänen mahdollisen perheensä sopeutumisen seuraaminen.

*”On tärkeää olla selvillä, kuinka heidän työ ja arki kohdemaassa sujuu, ja
kuinka he voivat. Täten pystytään tarttumaan mahdollisiin ongelmiin heti
kun niitä ilmenee.”*

*”Pitää myös vastata huoliin ripeästi ja yrittää ymmärtää millaista on olla
vieraassa maassa, missä ei tiedä miten asiat toimii, ja siten tukea mahdol-
lisimman hyvin.”*

Haastateltava C toteaa, että myös komennuksen aikana on paljon huomioon otettavia asioita. Esimerkiksi kohdemaahan saavuttaessa komennuslaisen täytyy mo-

nosti ilmoittautua eri viranomaisille. Myös komennuslaisen perehdytyksestä tulee huolehtia komennusmaassa sekä veroilmoitukset kohde- ja kotimaahan tulee tehdä. Haastateltavan mielestä myös kotimaahan palaamisen suunnittelu tulee aloittaa ajoissa.

Kuten luvussa 3.2 todetaan, paluuprosessin tarkoituksena on tukea komennuksella olleiden työntekijöiden pysymistä yhtiön palveluksessa myös komennuksen päätyttyä. Komennus on yritykselle kallis investointi, ja hyvin suunnitellulla paluulla pystytään pienentämään riskiä siitä, että hyvä työntekijä irtisanoo itsensä yhtiön palveluksesta. (Hellsten 2009, 102.)

Haastateltavan D:n mielestä komennuslaisen näkökulmasta komennuksen aikana tulee muistaa, että kulttuuriin sopeutuminen saattaa tuottaa haasteita komennuslaiselle. Haastateltavalla itsellään sopeutuminen oli helppoa, sillä kohdamaa oli entuudestaan tuttu. Hän kuitenkin totesi, että tästä huolimatta kulttuurishokki iski noin kaksi kuukautta saapumisen jälkeen. Vastaja kokee, että hän oli saanut komennusmaassa hyvän vastaanoton ja perehdytyksen työhön.

”Komennuslaisen tulisi myös toimia komennuksellaan ennakkoluulottomasti, sekä pyrkiä oppimaan paikan päällä mahdollisimman paljon. Työyhteisöt Hong Kongissa eivät ole niin lojaaleja työnantajalle kuin Suomessa. Paikalliset ajattelevat ensin omaa etuaan, sen jälkeen oman perheen etua, sitten sukulaisten etua, ja vasta viimeiseksi työnantajan etua. Siellä ei ole samanlaista kiinnittymistä työhön kuin Suomessa, vaan tehdään se mitä pitää, mutta ei enempää.”

Kuten luvussa 1.4 todetaan, Mercerin kyselyn tulosten mukaan 41 % kyselyyn vastanneista piti komennusmaahan sopeutumista, huonoa työsuoritusta sekä kumppanin tyytymättömyyttä/onnettomuutta suurimpina syinä ulkomaankomennusten epäonnistumiseen vuonna 2015. Vuonna 2012, 64 % vastanneista piti vaikeutta sopeutua kotimaahan suurimpana syynä ulkomaankomennusten epäonnistumiseen. (Mercel 2015.)

6.6 Ulkomaankomennusprosessin kehitys yrityksessä

Haastateltava A kokee, että ulkomaankomennusprosessi on selkeytynyt vuosien saatossa. Hän totesi kuitenkin, että toisaalta taas osat vastaanottavista maista ovat kiristäneet lakipykäläään.

Haastateltava B:n mielestä hänen työnantajayrityksessään komennusprosessi on myöskin kehittynyt.

”Systematiikkaa on saatu lisää, pystytään toimimaan enemmän ennakoivasti, pystytään paremmin konsultoimaan organisaatiota, sekä ollaan nostettu tietoisuustasoa näistä asioista organisaatiossa.”

Haastateltava C kokee, että hänen työnantajayrityksessään ulkomaankomennusprosessi on yleisellä tasolla muuttunut säännönmukaisemmaksi sekä suunnitelmallisemmaksi.

6.7 Henkilöstöhallinnon ja linjajohdon vastuut prosessissa

Haastateltava A:n mielestä roolijako lähettävässä maassa on selkeä. Hänen mielestään vastaanottavassa kohdemaassa sovitun prosessin toimiminen riippuu paljolti itse kohdemaasta ja sen organisaatiosta.

Haastateltava B oli sitä mieltä, että työnantajayrityksessä roolijako toimii, kun kyttyiin HR:n ja linjajohdon vastuista sekä siitä, onko roolijako selkeä ja toimiva.

”Se toimii sen takia että se vastaa hyvin pitkälle tehtävänjakoa muilla alueilla kuin vain komennuspuolella. Linjajohto on se joka vastaa resursoinnista ja toimii lähettävänä ja vastaanottavana tahona.”

”HR tukee varmistamalla, että komennusprosessissa otetaan kaikki olennaiset seikat huomioon ja varmistaa että tehdään riittävä sopimus, ja että lupa-asiat yms. hoidetaan kuntoon. Joissain maissa lupa-asiat hoitavat assistentit, mutta HR on siinä tiiviissä yhteistyössä”

Haastateltava C on sitä mieltä, että HR ja linjajohto tekevät tiivistä yhteistyötä koko ulkomaankomennusprosessin ajan. Vastaajan yrityksessä roolijako on määritelty selkeästi ja hän kokee, että tämä on toiminut hyvin.

6.8 Haastateltavan neuvot ulkomaankomennuksia aloittavalle yritykselle

Haastateltava A neuvoo tekemään tarkan suunnitelman ja varaamaan riittävästi aikaa komennuksen alkamiseen. Hän neuvoo myös pyytämään neuvoa muilta yrityksiltä, joilla on paljon kokemusta komennuksista kyseiseen komennusmaahan. Haastateltavan mielestä komennusmaasta voi pyytää myös erityisasiantuntijan konsultointiapua.

”Varmista että hoidatte kunnolla ne kohdat mitkä mainitsin kysymyksen nro 9 kohdalla. Kannattaa varata prosessille aikaa, ja antaa sen ottaa enemmän aikaa kuin että hosuen viedään läpi. Lisäksi kannattaa hakea ammattilaisten (juristien tms.) apuja ja neuvoja ennemmin eikä myöhemmin. Esim. oma työnantajaliitolla saattaa olla henkilöitä joilla on pitkä kokemus tällaisista, ja myös vakuutusyhtiöillä saattaa olla näissä annettavaa. Kannattaa myös hyödyntää omaa verkostoaan.”

Kysymyksen numero yhdeksän vastauksessaan haastateltava B nostaa esille oheiset huomioonottavat asiat:

- hyvän komennussopimuksen tekeminen
- lupa/viisumi-asiat
- verotus (henkilöverotus ja myös yritysverotus)
- sosiaaliturva
- eläke- ja muut vakuutukset
- komennuslaisen valmentaminen.

Haastateltava C suosittelee myöskin ulkopuolisten asiantuntijoiden käyttöä, mikäli komennusasiat ja niihin liittyvät yksityiskohdat eivät ole itselle tai yritykselle täysin tuttuja.

Haastateltava D neuvoo panostamaan komennukselta paluun suunnitteluun, joka on hyvä tehdä aina etukäteen. Haastateltavan mielestä paluun suunnittelu tulisi neuvotella komennussopimukseen, jossa on myös sovittuna, mille paikalle komennuslainen palaa sopimuksen loputtua sekä muun muassa hänen muuttokuormansa koko palatessa. Haastateltava neuvoo myös, että komennuslaisen tulisi lähteä komennukselleen avoimin mielin, mahdollisimman paljon paikan päällä oppien ja ennakkoluulottomasti kunnioittaen samalla kohdemaan paikallisia ja heidän tapojaan.

”Kohdemaan konsultti tai paikalliset ovat myös hyvä keino saada tarkkaa tietoa, sillä google ei aina tiedä kaikkea.”

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimuksen ydinasioita ovat siinä kerätyn aineison analysointi, sen tulkinta sekä johtopäätökset. Johtopäätökset ovat tutkimuksen tärkein vaihe ja ydinasia, sillä tähän tähdätään tutkimusta aloitettaessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 216.)

Tutkimuksen tavoitteena oli tehdä selkeä kuvaus ulkomaankomennusprosessista, sekä helpottaa tällä tavoin yritystä, joka suunnittelee lähettävänsä työntekijän ulkomaankomennukselle ensimmäistä kertaa. Tutkimuksen pääongelma oli selvittää, mitä ulkomaankomennusprosessissa tulee ottaa huomioon ja mistä ulkomaankomennusprosessi koostuu.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuuteen pyrittiin sisällyttämään komennusprosessin tärkeimmät osa-alueet. Tutkimuksen teoriaosuus jaettiin kolmeen lukuun, joista ensimmäisessä käsiteltiin kansainvälistymisprosessia yleisestä näkökulmasta sekä henkilöstön palkkausta tapauksissa, joissa yritys palkkaa työntekijän toisessa maassa perustamaansa yritykseen. Toisessa luvussa avattiin ulkomaankomennuksen kannalta tärkeiksi koettuja käsitteitä. Viimeisessä luvussa käsiteltiin itse ulkomaankomennusprosessia käymällä läpi siinä huomioitavat osa-alueet muun muassa lainsäädännöllisestä sekä verotuksellisesta näkökulmasta.

Tämän opinnäytetyön tutkimus tehtiin neljälle eri henkilölle, jolla on kokemusta ulkomaankomennuksista. Tutkimuksen edetessä voitiin huomata, että jokaisen haastateltavan yritys kokee haasteena, ja erityisen tarkkaa huomiota kaipaavina asioina komennusprosesseissaan samat osa-alueet. Moni haastateltavista koki myös, että heidän yrityksessään ulkomaankomennusprosessi on kehittynyt vuosien saatossa. He ovat myös tällä hetkellä tyytyväisiä HR: n ja linjajohdon vastuisiin sekä roolinjakoon. Tutkimustulosten ja erilaisten havaintojen pohjalta voidaan todeta, että teoria sekä tutkimustulokset tukevat toisiaan.

Ulkomaankomennukset ovat aina haastavia, ja aikaa vaativia prosesseja. Tutkimustulosten mukaan haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että eniten huomiota, ja haasteita vaativat osa-alueet painottuvat ennen komennusprosessin aloitusta tehtä-

viin toimiin. Varsinkin työlupien saanti komennusmaahan, verotukselliset sekä sosiaaliturvaan liittyvät asiat vaativat erityistä huomiota ennen komennusta. Myös huolellinen komennuslaisen valinta on komennuksen onnistumisen kannalta erityisen tärkeää. Jokainen komennus on kuitenkin omanlaisensa prosessi ja haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että komennusten erityispiirteitä tai vastaan tulevia haasteita ei pystytä yleistämään. Samankaltaisten prosessien suunnittelu tuo ajan myötä kuitenkin helppoutta toimimiseen.

Tutkimuksen tulosten mukaan haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että komennuksen aikana päähuomio tulee pitää komennuslaisen sekä hänen mahdollisen perheen sopeutumisen seuraamisessa. Jatkuva yhteydenpito sekä ongelmien kar-toittaminen, ja välitön selvittäminen helpottavat sekä yritystä että komennuslaista parhaaseen työtulokseen ja komennusmaahan sopeutumiseen.

Tulosten mukaan kolmen haastateltavan yrityksellä on oma komennuspolitiikka sekä tarkoin kuvattu komennusprosessi, joka on vastausten mukaan myös jokaisessa näissä kolmessa yrityksessä kehittynyt ja selkeytynyt suunnitelmallisemmaksi sekä säännönmukaisemmaksi vuosien saatossa. Haastatteluissa ilmeni myös, että kolmella yrityksistä on selkeät ja toimivat roolijaot komennusprosessissa, jolloin jokainen yrityksen linjajohdossa ja henkilöstöhallinnossa työskentelevä tietää työtehtävänsä, ja sen kehen voi olla apua tarvittaessa yhteydessä. Tällöin pyritään myös siihen, että kommunikaatio yrityksen sekä komennuslaisen välillä helpottuu.

Jokainen vastaajista nosti komennusprosessin yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi komennukselta paluun suunnittelun. Paluun suunnittelu olisi hyvä aloittaa jo prosessin alussa, sillä silloin paluu voidaan sopia myös komennussopimukseen. Paluun kannalta olisi hyvä sopia, mihin tehtäviin komennuslainen palaa saapuessaan.

Vastaajien joukossa oli kaksi henkilöä, jotka ovat olleet myös itse ulkomaankomennuksella. Varsinkin haastateltava D painotti komennuslaisen näkökulmasta, että komennuslaisen tulisi itse etukäteen tutustua komennusmaahan, ottaa mahdollisimman paljon selvää ja tutustua kulttuuriin. Vastaajan mielestä tällä komennuslainen välttyy suurelta kulttuurishokilta, ja sopeutuminen on mahdollisimman

helppoa. Tutustumallakaan ei voida välttyä kulttuurishokilta, vaan sopeutumisen kannalta asenne ratkaisee. Komennuslaisella tulee olla halua oppia paikallista kulttuuria sekä sopeutua. Myös mahdollisella mukaan lähtevällä perheellä tulee olla vastaajan mielestä halua sopeutua komennusmaahan.

Haastateltavat antoivat hyviä neuvoja yritykselle, suunnittelee ensimmäistä kertaa lähettävänsä työntekijän ulkomaankomennukselle. Tarkka suunnittelu, ja esimerkiksi kannattavuuslaskelman teko, auttavat selvittämään kannattaako komennukselle lähettäminen. Paluun suunnittelu, ulkopuolisen asiantuntijan käyttö, kohde- maan konsultin käyttö sekä etukäteen asioiden selvää ottaminen olivat haastateltavien esiin tuomia neuvoja.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusehdotukset

Reliaabeliuksella tarkoitetaan tutkimuksen mittaustulosten toistettavuutta, ja se voidaan todeta usealla eri tavalla. Tulosta voidaan pitää reliaabelina, jos esimerkiksi kaksi vastaajaa, tai arvioijaa päätyy samanlaisiin tuloksiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226.)

Tässä tutkimuksessa kohdejoukko oli melko suppea, ja yritykset joissa he työskentelevät, edustavat vain pientä osaa yrityksistä, jotka lähettävät työntekijöitään ulkomaankomennuksille. Täten tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä. Kaikkiin tutkimuksen kannalta tärkeisiin kysymyksiin saatiin kuitenkin vastaukset, ja haastatteluiden edetessä voitiin nähdä, että samat vastaukset toistuivat. Myös samankaltaiset tulokset aiempien tutkimustulosten kanssa parantavat tutkimuksen luotettavuutta. Melko suppean kohdejoukon vuoksi tutkimusta voitaisiin laajentaa siten, että kohdejoukkoa pyrittäisiin suurentamaan, jos vain mahdollista. Suurentamalla kohdejoukkoa, voitaisiin nähdä myös suurten ja pienten kansainvälisten yritysten mahdolliset erot ulkomaankomennusprosessissa sekä myös mahdollisesti sen, eroavatko prosessissa vastaan tulevat haasteet pienten ja suurten yritysten välillä.

7.2 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyön aihe löytyi loppuvuodesta 2015, ja tammikuussa 2016 alkoi teoriaosuuden kirjoittaminen. Teoriaosuus valmistui huhtikuussa 2016, jonka jälkeen lähdettiin toteuttamaan empiiristä osuutta. Empiiristä osuutta päästiin työstämään kunnolla vasta syyskuun alussa, kun viimeisetkin vastaukset kyselyihin oli saatu. Alustavasti opinnäytetyön valmistumiseksi oli asetettu toukokuu 2016. Haasteeksi nousivat kuitenkin haastateltavien saaminen tutkimukseen, joka osoittautui erittäin vaikeaksi, varsinkin kesälomakauden aikana. Lopulta tutkimukseen saatiin pieni mutta tyydyttävä määrä vastauksia, jotta empiirinen osuus päästiin työstämään loppuun.

Teoriaosuudessa lähteinä käytettiin pääosin kirjallisuutta, artikkeleita, sekä tieteellisiä tutkimuksia. Lähteitä löydettiin sekä suomeksi, että englanniksi. Aiheesta oli melko helppo löytää lähdekirjallisuutta, sillä aihe kehittyy ja sitä tutkitaan jatkuvasti enemmän. Haasteellisinta teoriaosuudessa oli tiivistäminen sekä lähteiden monipuolinen käyttö. Tästä huolimatta teoriaosuudesta saatiin kattava. Tutkimusosuudessa haasteellisinta oli kyselyyn suostuvien henkilöiden saaminen, joka vaikutti myös siihen, että tutkimusosuudesta ei saatu niin laajaa sekä kattavaa kuin olisi toivottu. Kyselyyn vastanneiden vastaukset eivät kuitenkaan eronneet paljolti toisistaan, vaan niistä kävi selkeästi ilmi, että yritykset kohtaavat ulkomaankomennuksissaan samankaltaisia haasteita sekä nostivat samankaltaisia erityistä huomiota kaipaavia osa-alueita prosessissaan esille.

Opinnäytetyötä tehdessä opin paljon siitä, kuinka tärkeää tutkimuksen suunnittelu on. Opin lisäksi myös paljon tutkimuksesta, sen eri vaiheista, sekä laadullisten lähteiden tärkeydestä. Olen kuitenkin tyytyväinen tutkimukseen, sekä sen tuloksiin. Erityisen tyytyväinen olen tutkimukseen osallistuneiden vastaajien kiinnostuksesta tutkimukseen osallistumiseen sekä heidän hyvistä ja kattavista vastauksistaan.

LÄHTEET

- Akavan erityisalat. 2008. YTN. Ulkomaantyön opas. Viitattu 14.3.2016.
http://www.akavanerityisalat.fi/files/4896/YTN_Ulkomaantyon_opas.pdf
- Alasuutari, P. 2014. Laadullinen tutkimus 2.0, Tampere, Vastapaino
- Ammattinetti. 2016. Henkilöstöhallinto. Viitattu 11.2.2016.
<http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/19/6d710950c0315a8d00db65e8366d1542>
- Brewster, C & Mayorhofer, W. 2012. Handbook of Research on Comparative Human Resource Management. Cheltenham, UK. Northampton, MA, USA.
- Cooper D.R & Schindler P.S. 2011. Business Research Methods. McGraw-Hill, Irwin
- Dowling, P & Welch, D. 2004. International Human Resource Management. 4th edition. Managing people in a multinational context. Thomson Learning.
- Eläketurvakeskus. 2014a. Vakuutuspalkka. Viitattu 21.3.2016.
<http://www.etk.fi/fi/service/vakuutuspalkka/331/vakuutuspalkka>
- Eläketurvakeskus. 2014b. Työeläkelakipalvelu. Vakuuttaminen. Työnantaja ja työntekijä määrittelevät yhdessä vakuutuspalkan. Viitattu 30.3.2016.
https://www.tyoelakelakipalvelu.fi/telppublishing/vepa/document.faces?document_id=302321&navigation_history=200182_0,200661
- Eläketurvakeskus. 2015a. Sosiaaliturvasopimukset. Viitattu 15.2.2016
<http://www.etk.fi/fi/service/eu-asetus/322/eu-asetus>
- Eläketurvakeskus. 2015b. EU:n Sosiaaliturva-asetus. Viitattu 15.2.2016.
<http://www.etk.fi/fi/service/eu-asetus/322/eu-asetus>
- Eläketurvakeskus. 2015c. Eläke osana sosiaaliturvaa. Viitattu 18.3.2016.
http://www.etk.fi/fi/service/el%C3%A4ke_osana_sosiaaliturvaa/234/el%C3%A4ke_osana_sosiaaliturvaa
- Evans. Pucik. Barsoux. 2002. The Global Challenge. Frameworks for International Human Resource Management. International Edition. McGraw-Hill Higher Education.
- Europa. 2016a. Sinun Eurooppasi. Työluvut. Viitattu 18.10.2016.
http://europa.eu/youreurope/citizens/work/work-abroad/work-permits/index_fi.htm
- Europa. 2016b Sinun Eurooppasi. Viitattu 18.10.2016.
http://europa.eu/youreurope/citizens/work/work-abroad/posted-workers/index_fi.htm

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen Tutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki. 7. Uudistettu painos.

Heikinheimo, H. 2008. Työsuojelurahasto. Ulkomailta palanneiden sopeutumista kannattaa tukea. Viitattu 11.2.2016. <https://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-tutkitaan/hanke?h=104215>

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

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Hung-Wen, L. 2007. Factors that influence expatriate failure: An interview study. *International Journal of Management*, 24(3), 403-413,619. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/233230269?accountid=27304>

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karttunen, S. Nikkanen, A. Rantanen, T. Vuopala, H. 2007. Kansainvälisen työskentelyn verotus. Talentum Media Oy. Helsinki.

Kela. 2010. Työkomennus ulkomaille. Viitattu 26.2.2016. http://www.kela.fi/documents/10180/607921/ty%C3%B6komennus_ulkomaille_esite2010.pdf/f0e767f4-4ad7-4979-95b0-524bfcc88af8

Kela. 2014. Työkomennus ulkomaille. Sosiaaliturva, työeläke ja verotus työkomennuksen aikana. Viitattu 9.12.2016. http://www.kela.fi/documents/10180/1169692/Esite_tyokomennus_ulkomaille_kela_etk.pdf/48e1dadb-76b7-4c8f-ae57-4c594f601f5f

Kela. 2015. Ulkomaille lähetetyt työntekijät. Viitattu 18.3.2016. http://www.kela.fi/tyontekijana_lahetetyt-tyontekijat

Kela. 2016a Sosiaaliturvamaksu. Viitattu 2.3.2016. <http://www.kela.fi/sosiaaliturvamaksu>

Kela. 2016b. EU-lainsäädäntö maasta- ja maahanmuuton yhteydessä http://www.kela.fi/yleiset-periaatteet_eu-lainsaadanto

Koppa. 2015. Tapaustutkimus Viitattu 10.1.2016. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>.

KPMG Finland. 2016. Ulkomaankomennukset. Viitattu 26.2.2016. <http://www.kpmg.com/FI/fi/palvelut/Veropalvelut/henkiloverotus-ja-komennuspalvelut/ulkomaankomennukset/Sivut/default.aspx>

- Mercer. 2015. Make tomorrow, today. Viitattu 25.10.2016.
<http://www.mercer.com/our-thinking/international-assignments-survey-2015.html>
- Metalliliitto. 2009. Työehdot ulkomaantyössä. Teknologiateollisuus ry:n ja Metallityöväen Liitto ry:n opas yrityksille ja niiden työntekijöille. Viitattu 26.2.2016.
http://www.metalliliitto.fi/c/document_library/get_file?uuid=0722fba4-d38e-40b9-ad19-41ccbc24fd33
- Minilex. 2015- 2016. Konserniyritys, emoyritys, tytäryritys. Viitattu 11.1.2016.
<http://www.minilex.fi/a/konserniyritys-emoyritys-tyt%C3%A4ryritys>
- Morley, M.J. Heraty, Noreen. Collins, D.G. 2006. New Directions of Expatriate Research. Palgrave Macmillan. N.Y.
- Norden. 2016. Pohjoismainen yhteistyö. Muutto Suomesta ulkomaille. Viitattu 31.10.2016. <http://www.norden.org/fi/haloo-pohjola/suomi/muutto-suomeen/muutto-suomesta-ulkomaille>
- Oulun kauppakamari. 2015. Suuntana Ruotsi. Viitattu 11.1.2016.
<http://www.oulunkauppakamari.fi/?95>
- Rauramo, P. Harjanne, K & Tiihonen, K. 2009. Työturvallisuuskeskus. Turvallisesti työmatkalla ulkomailla. Viitattu 11.2.2016.
http://www.ttk.fi/files/1195/turvallisesti_tyomatalla_ulkomailla_2009.pdf
- Reiche. S & Harzing, A-W. 2009. International Assignments. Viitattu 27.1.2016.
<http://www.harzing.com/download/ihrmchapter.pdf>
- Returnticket. 2016. Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen. Viitattu 9.1.2016.
<http://returnticket.fi/fi/hr/kansainvaelinen-henkiloestoejohtaminen>
- Sarviaro, M. 2004. Kansainvälinen henkilöstöjohtaminen. Viitattu 9.1.2016.
<http://returnticket.fi/fi/artikkelit/henkiloestoehallinto-ja-kansainvaelistyminen>
- Seristö, H. 2002. Kansainvälinen liiketoiminta. WSOY. Dark Oy. Vantaa.
- Sinkkonen, R. 2009. Onnistu Ulkomaankomennuksissa. WSOYpro. Juva.
- Talouselämä. 2007. Ulkomaankomennukset tuottamaan. Viitattu 30.3.2016.
<http://www.talouselama.fi/tebatti/ulkomaankomennukset-on-saatava-tuottamaan-3417732>
- TEK-Verkkolehti. 2009. Kirjaa kaikki komennussopimukseen. Viitattu 20.2.2016. <http://arkisto.lehti.tek.fi/node/282>
- Teknologiateollisuus ry:n ja Metallityöväen Liitto ry:n opas yrityksille ja niiden työntekijöille. 2009. Työehdot ulkomaantyössä. KM-Yhtymä Oy. Viitattu 30.3.2016.
https://www.metalliliitto.fi/c/document_library/get_file?uuid=0722fba4-d38e-40b9-ad19-41ccbc24fd33&groupId=10137

- Tilastokeskus. 2015. Konserni. Viitattu 11.2.2016.
<http://www.stat.fi/meta/kas/konserni.html>
- Työeläke. 2015. Ulkomaantyon vakuuttaminen. Viitattu 18.3.2016.
<https://www.tyoelake.fi/fi/vakuuttaminen/ulkomaantyonvakuuttaminen/Sivut/default.aspx>
- Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma. Graafiset laitokset Juva. WSOY
- Valtiovarainministeriö. 2016a. Verosopimukset. Viitattu 9.1.2016.
<http://vm.fi/verosopimukset1>
- Valtiovarainministeriö. 2014b. Suomen Verosopimustilanne. Viitattu 9.1.2016.
<http://vm.fi/documents/10623/307613/Suomen+verosopimustilanne+17.3.2014/b5591cbd-3cab-49ab-8e1e-49e0de9c1520>
- Vero. 2015a. Suomalainen työntekijä ulkomaille. Viitattu 20.2.2016.
[http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Kansainvalinen_toiminta/Suomalainen_tyontekija_ulkomaille\(10593\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Kansainvalinen_toiminta/Suomalainen_tyontekija_ulkomaille(10593))
- Vero. 2015b. Ulkomaantyöskentelyn verotus. Viitattu 27.10.2016.
[https://www.vero.fi/fi-FI/Henkiloasiakkaat/Suomesta_ulkomaille/Toihin_ulkomaille/Ulkomaantyo-skentelyn_verotus#9.1 Työntekijä_](https://www.vero.fi/fi-FI/Henkiloasiakkaat/Suomesta_ulkomaille/Toihin_ulkomaille/Ulkomaantyo-skentelyn_verotus#9.1_Tyontekija_)
- Vero. 2015c. Pohjoismaihin lähetettävät työntekijät. Viitattu 27.10.2016.
[https://www.vero.fi/fi-FI/Henkiloasiakkaat/Suomesta_ulkomaille/Toihin_ulkomaille/Pohjoismaihin_la-hettavat_tyontekijat\(14347\)](https://www.vero.fi/fi-FI/Henkiloasiakkaat/Suomesta_ulkomaille/Toihin_ulkomaille/Pohjoismaihin_la-hettavat_tyontekijat(14347))
- Vero. 2015d. Kaksinkertaisen verotuksen poistaminen henkilöasiakkaan ulkomaantuloista. Viitattu 2.3.2016. [https://www.vero.fi/fi-FI/Henkiloasiakkaat/Suomesta_ulkomaille/Kaksinkertaisen_verotuksen_poistaminen_h\(11927\)](https://www.vero.fi/fi-FI/Henkiloasiakkaat/Suomesta_ulkomaille/Kaksinkertaisen_verotuksen_poistaminen_h(11927))
- Vero. 2015e. Suomen kansalainen ja kolmen vuoden sääntö. Viitattu 4.3.2016.
[https://www.vero.fi/fi-FI/Henkiloasiakkaat/Suomesta_ulkomaille/Suomen_kansalainen_ja_kolmen_vuoden_saan\(11921\)](https://www.vero.fi/fi-FI/Henkiloasiakkaat/Suomesta_ulkomaille/Suomen_kansalainen_ja_kolmen_vuoden_saan(11921))
- Verohallinto. 2015. Kansainvälisen verotuksen käsikirja. Verovuoden 2013 ja 2014. Viitattu 4.3.2016. [https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Kansainvaliset_tilanteet/Kansainvalisen_verotuksen_kasikirja_2015\(37162\)](https://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Kansainvaliset_tilanteet/Kansainvalisen_verotuksen_kasikirja_2015(37162))
- Virtuaalilakimies. 2016. Ulkomaankomennus. Viitattu 4.5.2016.
<https://virtuallawyer.fondiatools.com/Sivut/Ulkomaankomennus.aspx>

Virtual Statistics. Tilastokeskus. 2016. Teoreettinen viitekehys. Viitattu 28.4.2016. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/02/03/>

Yritys-suomi. 2016. Työ- ja elinkeinoministeriö. Kansainvälistymissuunnitelma. Viitattu. 8.4.2016. <https://www.yrityssuomi.fi/kansainvalistymissuunnitelma>

YTN. 2008. Ulkomaantyyön opas. Viitattu. 8.4.2016. https://www.ilry.fi/sites/default/files/tiedostot/ytn_ulkomaantyyoopas.pdf

LIITE 1

NT1-LOMAKE

NT1

SUOMI
FINLAND

Tyhjennä

ILMOITUS ENNAKONPIDÄTYKSEN TOIMITTAMISESTA
SUOMESSA, kun työ tehdään muussa pohjoismaassa
Työnantaja täyttää lomakkeen ja lähettää Verohallintoon.

ANMÄLAN OM ATT FÖRSKOTTSSINNEHÅLLNING
VERKSTÄLLS I FINLAND då arbetet utförs i ett annat
nordiskt land
Arbetsgivaren fyller i blanketten och skickar den till
Skatteförvaltningen.

Työskentelyvaltio Arbetsstat	Työskentelypaikkakunnat Arbetsorter

A TYÖNANTAJA ARBETSGIVARE

Nimi Namn	Osoite Adress	
Yhteyshenkilö ja puhelinnumero Kontaktpersonens namn och telefonnummer	Y-tunnus FO-nummer	
Suomalaisen työnantajan toimeksiantaja tai urakoitsija/rakennuttaja työskentelyvaltiossa (nimi ja osoite) Den finska arbetsgivarens uppdragsgivare eller entreprenör/byggherre i arbetsstaten (namn och adress)		
Onko työnantajalla työskentelyvaltiossa kiinteä toimipaikka, jonka tuloista työntekijän palkalla rasitetaan? Har arbetsgivaren i arbetsstaten ett fast driftställe, vars resultat arbetsstagarens lön belastar? <input type="checkbox"/> kyllä/ja <input type="checkbox"/> ei/nej		

B TYÖNTEKIJÄ ARBETSTAGARE

Sukunimi Släktnamn	Etunimet Förnamn	
Henkilötunnus Suomessa Personbeteckning i Finland	Syntymäaika Födelsedid	
Osoite Suomessa Adress i Finland	Verotuskunta Beskattningskommun	
Osoite työskentelyvaltiossa Adress i arbetsstaten		

C TYÖSKENTELYN KOKONAISKESTO TOTAL TJÄNSTGÖRINGSTID

Olekelu työskentelyvaltiossa alkoi Vistelsen i arbetsstaten började	Olekelun oletetaan päättyvän Vistelsen uppskattas bli avslutad
/ 20	/ 20

D SUOMALAISEN TYÖNANTAJAN ALLEKIRJOITUS DEN FINSKA ARBETSGIVARENS UNDERSKRIFT

Päiväys ja työnantajan allekirjoitus Datum och arbetsgivarens underskrift


E SUOMEN VEROVIRANOMAISEN ALLEKIRJOITUS FINSKA SKATTEMYNDIGHETENS UNDERSKRIFT

Vahvistamme, että edellä mainittu työnantaja on velvollinen toimittamaan ennakonpidätyksen Suomessa tässä ilmoituksessa mainitusta työstä saadusta palkkatulosta. Työntekijä on verovelvollinen Suomessa kysymyksessä olevasta tulosta.
Vi bekräftar att den ovan nämnda arbetsgivaren är skyldig att verkställa förskottsinnehållning i Finland på löneinkomsten av det i anmälan nämnda arbetet. Arbetslagaren är skattskyldig i Finland för inkomsten i fråga.

Ilmoitus vastaanotettu Anmälan mottagits	Veroviranomainen Skattemyndighet	Allekirjoitus Underskrift
/ 20		

LIITE 2

NT2-LOMAKE

Tyhjennä			
NT2		ILMOITUS ENNAKONPIDÄTYKSEN TOIMITTAMATTA JÄTTÄMISESTÄ SUOMESSA Työnantaja täyttää lomakkeen ja lähettää Verohallintoon.	
SUOMI FINLAND		ANMÄLAN OM ATT FÖRSKOTTSSINNEHÅLLNING INTE VERKSTÄLLS I FINLAND Arbetsgivaren fyller i blanketten och skickar den till Skatteförvaltningen.	
Työskentelyvaltio Arbetsstat	Työskentelypaikkakunnat Arbetsorter	Ennakonpidätystä ei toimiteta alkaen Förskottsinnehållning verkställs inte fr.o.m.	
		/ 20	
A TYÖNANTAJA ARBETSGIVARE			
Nimi Namn	Osoite Adress		
Yhteyshenkilö ja puhelinnumero Kontaktpersonens namn och telefonnummer	Y-tunnus FO-nummer		
Onko työnantajalla työskentelyvaltiossa kiinteä toimipaikka, jonka tulosta työntekijän palkalla rasitetaan? Har arbetsgivaren i arbetsstaten ett fast driftställe, vars resultat arbetstagarens lön belastar?			
<input type="checkbox"/> kyllä/ja <input type="checkbox"/> ei/nej			
B TYÖNTEKIJÄ ARBETSTAGARE			
Sukunimi Släktnamn	Etunimet Fönamn		
Osoite Suomessa Adress i Finland	Verotuskunta Beskattningskommun		
Osoite työskentelyvaltiossa Adress i arbetsstaten	Henkilötunnus Suomessa Personbeteckning i Finland		
Työskentelyvaltiossa olevan toimeksiantajan nimi ja osoite Namn och adress av uppdragsgivaren i arbetsstaten			
C TYÖSKENTELYN KOKONAISKESTO TOTAL TJÄNSTGÖRINGSTID			
Oleskelu työskentelyvaltiossa alkoi Vistelsen i arbetsstaten började	Oleskelun oletetaan päättyvän Vistelsen uppskattas bli avslutad	Rahapalkka/kk Penninglön/mån.	Valuutta Valuta
/ 20	/ 20		
Muut korvaukset ja edut (rasti ruutuun): Övriga ersättningar och förmåner (kryss i rutan):			
<input type="checkbox"/> päiväraha dagtraktamente	<input type="checkbox"/> asuntoetu bostadsförmån	<input type="checkbox"/> autoetu bilförmån	<input type="checkbox"/> muu etu annan förmån
Jos kyseessä on muussa pohjoismaassa tapahtuva työskentely, täytetään myös tämä kohta: Onko ulkomaantyöskentelyn palkasta aluksi toimitettu ennakonpidätys Suomeen? (Tätä pidätystä ei saa oikaista). Är det fråga om arbete som utförs i ett annat nordiskt land, ska också denna punkt fyllas i: Har det till en början verkställts förskottsinnehållning till Finland på utlandsinkomsten? (Denna förskottsinnehållning får inte rättas.)			
<input type="checkbox"/> kyllä/ja <input type="checkbox"/> ei/nej			
D ALLEKIRJOITUS UNDERSKRIFT			
Päiväys ja työnantajan allekirjoitus Datum och arbetsgivarens underskrift			
E VEROVIRANOMAISEN MERKINTÖJÄ SKATTEMYNDIGHETENS ANTECKNINGAR			
Ilmoitus vastaanotettu Anmälan mottagits	Veroviranomainen Skattemyndighet	Allekirjoitus Underskrift	
/ 20			

LIITE 3

KYSELYLOMAKE

Hei!

Olen kolmannen vuoden Kansainvälisen kaupan Tradenomiopiskelija Vaasan Ammattikorkeakoulusta. Teen opinnäytetyötä aiheesta ”Ulkomaankomennusprosessi Case- yritykselle”, ja tarkoitukseni on haastatella HR-henkilöitä ja muita ulkomaankomennuksen asiantuntijoita selvittääkseni, mitä ulkomaankomennusprosessissa tulisi ottaa huomioon, kun yritys lähettää ensimmäistä kertaa työntekijänsä komennukselle. Case yrityksenä toimii Etelä-Pohjanmaalla toimiva aluminiiprofiilien valmistukseen erikoistunut perheyritys, joka on lähettänyt tammi-kuussa 2016 ensimmäistä kertaa ekspatriaatin ulkomaankomennukselle.

Kysymykset on pyritty laatimaan niin, että vaikka ette itse komennuksella ole olleet, mutta teillä on tietämystä komennusprosessista, pystytte vastaamaan kysymyksiin. Kaikkien kyselyyn vastanneiden tiedot ja yritykset pidetään anonyymeinä, eikä niitä julkaista tutkimuksessa.

1. Työnimike:
2. Minkälaisia kokemuksia teillä on ulkomaankomennuksesta? (omakohtaisia, vai oletteko olleet mukana lähettämässä työntekijää komennukselle?)
3. Mistä komennusmaasta teillä on kokemuksia?
4. Kuinka pitkistä komennuksista teillä on kokemusta?
5. Mitä erityispiirteitä mainitsemasi komennusmaassa/maissa on, jotka tulee ottaa huomioon?
6. Miten ulkomaankomennusprosessi on yrityksessänne ohjeistettu ja kuvattu?
7. Mikä komennusprosessissa on mielestäsi haastavinta?
8. Mikä komennusprosessissa on mielestäsi helpointa?

LIITE 3

9. Mihin asioihin ennen komennusta tulisi kiinnittää eniten huomiota?

10. Entä komennuksen aikana?

11. Miten mielestänne ulkomaankomennusprosessi on muuttunut yrityksessänne vuosien saatossa?

12. Kuinka kuvailisitte HR:n ja linjajohdon vastuita ulkomaankomennusprosessissa, ja onko roolijako mielestänne selkeä ja toimiva?

13. Vielä lopuksi, mitä neuvoja antaisit yritykselle, joka on ensimmäistä kertaa suunnittelemassa ulkomaankomennusta?

Kiitos vastauksistanne!

Veera Isokangas, Vaasan Ammattikorkeakoulu

e1300727@edu.vamk.fi

LIITE 4

**ESIMERKKEJÄ KOMENNUSSOPIMUKSEEN SOVITTAVISTA TIE-
DOISTA**

- SOPIMUKSEN OSAPUOLET
- SUORITTAMISPAIKKA (ASEMAMAA, TOIMIPISTE, PAIKKAKUNTA)
- KOTIMAAN YHTEYSHENKILÖ
- TYÖTEHTÄVÄT
- TYÖAIKA
 - TYÖNTEON ALKAMISAIKA SEKÄ MAHDOLLINEN PÄÄTTYMISAIKA
- IRTISANOMISAIKA
- TYÖHÖN SOVELLETTAVA LAKI SEKÄ MAHDOLLINEN TYÖEHTOSOPIMUS
 - VUOSILOMAN MÄÄRÄYTYMINEN
- SOPIMUKSEN VOIMASSAOLOAIKA
- PALKKA JA PALKAN MAKSAMINEN (MAKSETTAVAN RAHAPALKAN VALUUTTA)
 - SAIRAUSAJAN PALKKA, VAKUUTUSPALKKA
 - PALKANMAKSUKAUSI
- ULKOMAILLA SUORITETTAVAT LUONTOISEDUT SEKÄ KORVAUKSET
- VUOSILOMA
- MAJOITUSKUSTANNUKSET SEKÄ ASUMISKUSTANNUKSET
- VAKUUTUKSET
- MATKA-ASIAKIRJAT (TYÖLUPA, VIISUMI, PASSI)
- KORVAUS MATKAKUSTANNUKSISTA
- KOTIUTTAMISEN EHDOT (PALUUN SOPIMINEN)
 - TYÖEHDOT KOTIMAASSA ULKOMAANKOMENNUKSEN PÄÄTYTTYÄ
- KUSTANNUSTEN KORVAAMINEN MENO-JA PALUUMATKALTA MUKAAN LUKIEN PERHEENJÄSENET

LIITE 5

TYÖNANTAJAN MUISTILISTA ULKOMAANKOMENNUSTA VARTEN

TYÖNANTAJAN MUISTILISTA ULKOMAANKOMENNUSTA VARTEN		
ENNEN KOMENNUSTA	Nimi	Päivämäärä
Todistus sosiaaliturvaan kuulumisesta*		
Verotus		
Vakuutusten voimassaolo		
Komennussopimus		
Asuminen/käytännön asiat		
Koulutus ja perehdytys		
Paluun suunnittelu ja sopiminen		
KOMENNUKSEN AIKANA		
Ilmoitus komennusmaan viranomaisille		
Yhteydenotto/Yhteydenotot		
Ilmoitus mahd. muutoksista*		
Sosiaalivakuutusmaksujen pidätys		
Sairastuessa yhteydenotto Kelaan		
Kausiveroilmoitus ja vuosi-ilmoitus		
Tarkkailuilmoitus (Lomake 5053) *		
KOMENNUKSEN JÄLKEEN		
Uusiin tehtäviin perehdyttäminen		
Sopeutumisen seuraaminen		

Todistus sosiaaliturvaan kuulumisesta* Esim. A1 todistus työntekijän kuulumisesta Suomen sosiaaliturvaan. (Kela 2014, 4.)

Tarkkailuilmoitus (Lomake 5053) * Työnantaja ilmoittaa tammikuussa edellisen vuoden palkoista, joista on kuuden kuukauden säännön nojalla jätetty ennakonpidätys toimittamatta. (Kela 2014, 30.)

LIITE 6

KOMENNUSLAISEN MUISTILISTA ULKOMAANKOMENNUKSELLE

KOMENNUSLAISEN MUISTILISTA ULKOMAANKOMENNUKSELLE		
ENNEN KOMENNUSTA	Nimi	Päivämäärä
Päätös sosiaaliturvasta perheenjäsenille		
Muuttoilmoitus maistraattiin		
Tapaturmavakuutuksen voimassaolo		
Eurooppalainen sairaanhoitokortti		
Etuudet lapsiperheille*		
Tutustuminen komennusmaahan		
KOMENNUKSEN AIKANA		
Ilmoitus mahdollisista muutoksista*		
Sairastuessa yhteys Kelaan		
Kotimaan yhteyshenkilön kontaktointi		
KOMENNUKSEN JÄLKEEN		
Ilmoitus paluusta kelaan ja maistraattiin		
Tarkista veroilmoitus		
Työttömyysraha (Tarvittaessa)		
Ulkomaan eläkkeen haku		

Päätös sosiaaliturvasta perheenjäsenille* EU-maissa ja sopimusmaissa työnantaja hankkii todistuksen ETK:sta. Muihin maihin lähtiessä työntekijä hakee Kelasta päätöksen asumisperusteisesta sosiaaliturvasta itselleen ja perheenjäsenille. (Kela 2014, 4.)

Etuudet lapsiperheille* Kela päättää etuuskien maksusta perheen ulkomailla oleskelun aikana, esim. lapsilisä ja vanhempainpäiväraha puolisolle. (Kela 2014, 20.)

Ilmoitus mahdollisista muutoksista* Esim. komennuksen keskeytyminen, sairastuminen, komennusmaan vaihto, perheenjäsenen työskentelyn aloitus tai perheenlisäys. (Kela 2014, 28.)