



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Sanna Rantala

**Ulkomaankomennuksen tuloksellisuuden seuranta  
lähettävän organisaation näkökulmasta**

Johtamisen akateeminen yksikkö

Pro gradu -tutkielma

Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

**VAASA 2023**

<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
<b>TIIVISTELMÄ</b>	
<b>1. JOHDANTO</b>	<b>4</b>
1.1. Tutkimusaukko	6
1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys	7
1.3. Tutkimuksen rakenne	8
<b>2. TULOKSELLISUUDEN KÄSITE HENKILÖSTÖJOHTAMISESSA</b>	<b>11</b>
2.1. Tuloksellisuuden mittaaminen	13
2.2. Selitysmallit	16
2.2.1. Resurssilähtöinen teoria	16
2.2.2. Parhaat käytännöt	17
2.2.3. Kontingenssiin perustuva malli	18
2.2.4. Konfiguraationaalinen malli	19
<b>3. ULKOMAAN KOMENNUSPROSESSIN TULOKSELLISUUDEN</b>	
<b>ARVIOINTI</b>	<b>21</b>
3.1. Ulkomaankomennusprosessi	21
3.2. Ulkomaankomennuksen tavoitellut hyödyt	22
<b>4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>25</b>
4.1. Tutkimusmenetelmä	25
4.2. Tapaustutkimus ja kohdeorganisaatio	26
4.3. Tiedonkeruumenetelmä	28
4.4. Aineiston käsittely ja analyysi	30
<b>5. TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>33</b>
5.1. Ulkomaankomennuksen suunnitteluvaihe ja tuloksellisuus	33
5.2. Ulkomaankomennuksen komennusvaihe ja tuloksellisuus	39
5.3. Ulkomaankomennuksen paluuvaihe ja tuloksellisuus	44
5.4. Yhteenveto	50

<b>6. JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>56</b>
6.1. Tutkimuskysymykseen saadut vastaukset	56
6.2. Tulosten peilaus aikaisempaan kirjallisuuteen	57
6.3. Tulosten käytännöllinen merkitys	58
6.4. Jatkotutkimusehdotukset	59
6.5. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	60
<b>LÄHTEET</b>	<b>63</b>
<b>LIITTEET</b>	<b>69</b>
Liite 1: Haastattelukysymykset	69

**VAASAN YLIOPISTO**  
**Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Sanna Rantala
<b>Tutkielman nimi:</b>	Ulkomaankomennuksen tuloksellisuuden seuranta lähettävän organisaation näkökulmasta
<b>Ohjaaja:</b>	Maria Järnlström, Riitta Viitala
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri
<b>Oppiaine:</b>	Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2023

**Sivumäärä: 70**

**TIIVISTELMÄ**

Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuus ja sen mittaaminen ovat olleet kiinnostava tutkimusaihe jo pitkään. Tähän keskusteluun on tiiviisti liittynyt myös ulkomaankomennukset, jotka yrityksen näkökulmasta ovat merkittävä investointi. Tutkielmaa suunniteltaessa kiinnostusta herättivät seuraavat kysymykset: Seuraavatko yritykset ulkomaankomennusten tuloksellisuutta? Jos seuraavat, niin miten? Näiden kysymysten myötä muodostui tutkielman tutkimuskysymys: Miten tuloksellisuuden seuranta näkyy organisaatiossa komennusprosessin eri vaiheissa?

Kirjallisuuskatsauksessa keskitytään tuloksellisuuden käsitteeseen henkilöstöjohtamisessa ja tarkastelussa avataan tuloksellisuuden keskeiset selitysmallit: resurssilähtöinen teoria, parhaat käytännöt, kontingenssi- ja konfiguraationaalinen malli. Samoin tehdään katsaus ulkomaankomennusprosessin tuloksellisuuden arviointiin, jossa avataan ulkomaankomennusprosessia ja sen tavoitteita organisaatioille.

Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin laadullisin menetelmin käyttäen aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Haastattelut toteutettiin case -yrityksessä. Haastattelut kohdennettiin henkilöihin, joilla oli keskeinen rooli ulkomaankomennuksen toteutuksessa ja siten myös tuloksellisuuden seurannassa.

Tutkimuksen tuloksissa oli selkeästi nähtävissä, että ulkomaankomennuksen tuloksellisuuden seuranta oli pääasiassa esihenkilön/liiketoiminnan vastuulla. Tuloksellisuuden seuranta keskittyi liiketoiminnallisten ja henkilökohtaisen kehittymisen tavoitteiden seurantaan. Pienemmälle painoarvolle jäivät prosessin laadukkuuden ja taloudellisten mittareiden seuranta komennusprosessin osalta. Vaikkakin tutkimus kohdistui yhteen organisaatioon, on tutkimuksen tuloksista löydettävissä näkökulmia hyödynnettäväksi muihinkin organisaatioihin, jotka toteuttavat ulkomaankomennuksia.

Tuloksellisuuden mittauksessa keskeistä on määrittää yrityksen strategiaa ja operatiivista tekemistä tukevat keskeiset mittarit, jotka aidosti tuottavat lisäarvoa liiketoimintajohdolle päätösten tueksi ja toiminnan seuraamiseksi. Tämä vaatii organisaation toiminnan ytimen ja ympäristön hyvää ymmärtämistä.

**AVAINSANAT:** Strateginen henkilöstöjohtaminen, tuloksellisuus, ulkomaankomennus

## 1. JOHDANTO

Yrityksen eri toiminnoilta odotetaan tehokkuutta, jatkuvaa parantamista, läpinäkyvyyttä ja tuloksellisuutta. Yritysten toiminta ja prosessit ovat jatkuvan arvioinnin kohteena ja tätä arviointitietoa tarvitaan mm. rahoittajien, sijoittajien ja yritysjohton tarpeisiin. Näiden toimintaympäristön odotusten ja vaatimusten perusteella yritysten oletetaan myös seuraavan ja arvioivan investointejaan tarkasti.

Investointi ymmärretään perinteisesti rahoitusinvestoinniksi, esimerkiksi obligaatioiden tai debentuurien hankinnaksi tai reaali-investoinniksi kuten tuotannontekijöiden hankkimiseksi. Investointiprosessin suunnittelussa huomioidaan tyypillisesti koko investoinnin elinkaari. Tämä kattaa suunnitteluvaiheessa tehtävät kartoitukset ja arviot, toteutusvaiheen ja sen seurannan, sekä lopussa tehtävät arviot. (Neilimo & Uusi-Rauva 2001:186; Niskanen & Niskanen 2007: 299). Henkilöstöjohtamisen alueella tehdään myös suuria rahallisia investointeja, tästä yhtenä esimerkkinä ovat pitkät ulkomaankomennukset (expatriate assignments). Työntekijän normaaliin bruttovuosipalkkaan nähden kustannukset ulkomaankomennuksen osalta ovat monesti 3–5 kertaiset lähettävälle organisaatiolle (Krell 2005: 61).

Black, Gregersen, Mendenhall ja Stroh (1999: 2, 29) kirjoittavat, että ulkomaankomennusten strateginen merkitys on kasvamassa. Aikaisemmin komennukselle lähetettiin henkilö, joka nimettiin tietyn tehtävän hoitamiseen, johon paikallinen osaaminen ei riittänyt. Nykyään lähestyminen on strategisempaa ja ulkomaankomennukset ovat osa seuraaja-suunnittelua, johtamisosaamisen kasvattamista, kv-toimintojen koordinoitua ja kontrollointia, sekä osaamisen siirtämistä. Miten organisaatiot suhtautuvat ulkomaankomennuksiin - koetaanko organisaatioiden rahalliset panostukset tällä alueella investoinneiksi? Arvioidaanko investoinnin toteutumista ja tuottoa, ja jos niin tehdään, niin miten?

Cascio ja Boudreau (2008: 4) peräänkuuluttavat henkilöstöjohtamisen kenttään samaa ajattelua kuin yritysten talouden ja markkinoinnin alueilla. Heidän mukaansa ihmiset ymmärtävät talouden ja markkinoinnin alueiden osalta rahavirtojen liikkumisen ja investoinnin tuottoon liittyvät peruseriaatteet, sekä tuotteiden elinkaaren ja markkinasegmenttien merkityksen. Miksei siis henkilöstövoimavarojen mittaamista voitaisi lähestyä samoin ajatuksin?

Keskustelua HR:n roolista strategisena kumppanina on käyty pitkään. HR ammattilaiset ovat pyristelleet pois hallinnollisesta roolistaan, pyrkimyksenä saavuttaa strategisempaa asemaa yrityksen johdossa. Lawler & Boudreau (2012: 58) kirjoittavat, että vuosien 1995–2010 aikana tehtyjen tutkimusten mukaan, ei ole suurta muutosta tapahtunut siinä, miten HR ammattilaiset käyttävät aikaansa – strategisena kumppanin rooli vie edelleen vain vähän työajasta. Tilanteen muuttamiseksi he peräänkuuluttavat HR mittaroinnin ja analysoinnin kehittämistä. Cascio ym. (2008) ja Lawler ym. (2012) patistavat siis HR-ammattilaisia näyttämään toteen henkilöstöjohtamisen tuottaman lisäarvon ja hyödyn. Heidän mukaansa avainkysymys organisaatioille on, miten hyödyntää HR mittarointia niin, että saadaan todellinen strateginen muutos organisaation suoriutumiseen.

Tuloksellisuus on siis tullut osaksi myös henkilöstöjohtamisen tutkimusta. Uraauurtavana tutkimuksena tulosajattelun ja henkilöstöjohtamisen yhdistämisestä voidaan pitää Huselidinin vuonna 1995 julkaisemaa artikkelia. Artikkelissa esitellyn tutkimuksen mukaan kehittyneemmät tuloshakuiset henkilöstökäytännöt (High Performance Work Practices) kasvattivat yrityksen liikevaihtoa, voittoa ja markkina-arvoa. (Wright, Gardner, Moynihan & Allen 2005: 410; Paauwe 2009:129.) Tämän jälkeen keskustelu henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden ympärillä on jatkunut vilkkaana, eikä kritiikkiäkään ole säästetty.

Ulkomaankomennuksista on tehty useita tutkimuksia, erityisesti komennukselle lähtevän henkilön (expatriaatti) näkökulmasta. Tutkimuksia ovat erityisesti hallinneet kysymykset liittyen expatriaattien sopeutumiseen kohdemaahan, komennustehtävästä suoriutumiseen ja komennuksen päättymiseen. (Lazarova & Thomas 2012: 271; Peltonen 2012: 540).

Tutkimuksia lähettävän organisaation näkökulmasta on vähemmän, samoin kuin komennusten tuottavuuden ja tuloksellisuuden arvioinnista. Peltonen (2012: 540) toteaa, että ”*keskustelu on siirtymässä hitaasti pois monikulttuurisuuteen liittyvistä psykologisista sekä käytännön kysymyksistä kohti expatriaattien painottamista osana organisaatioiden inhimillistä pääomaa (human capital).*” Tutkimusnäkökulmien monipuolistuminen on siis meneillään. Tätä näkökulmaa tukee myös se, että keskustelua pitkien ulkomaankomennusten taloudellisista tekijöistä ja tuottavuuden mittaamisesta on käyty koko 2000-luvun ajan. Haasteeksi koetaan kuitenkin erityisesti kustannusten ja investoinnin tuoton laskemisen vaikeus (Krell 2005: 62-63).

### 1.1. Tutkimusaukko

Henkilöstöjohtamisen ja ulkomaankomennusten tuloksellisuuden mittaamisesta on puhuttu pitkään niin tutkimuskentällä kuin henkilöstötyön ammattilaisten kesken. Eric Krell (2005: 64) kirjoittaa artikkelissaan, että yritysten henkilöstöjohto, joko käsittelee komennusten kustannuksia ja hyötyjä, myöntää komennusprosessin vaativan säännöllistä arviointia ja jatkuvaa parantamista. Pfeffer ja Sutton (2007: 14-17) kirjoittavat näyttöön perustuvan johtamisen (evidence-based management) merkityksestä. Heidän mukaansa organisaatiot suoriutuvat paremmin, jos johto hyödyntää saatavilla olevia tietoja paremmin päätösten teon pohjana. Huolimatta näistä ja monista muista tuloksellisuuden mittaamista puoltavista näkökulmista, ollaan tuloksellisuuden mittaamisen osalta vielä alkutaipaleella. Kiinnostusta löytyy, mutta käytännön teot ovat vielä vähäiset.

Cartus (2012: 21) on seurannut ulkomaankomennusten trendejä komennuksia toteuttavien organisaatioiden osalta. Heidän tutkimuksensa osoittaa miten kustannuseurannan merkitys on muuttunut viime vuosina (Taulukko 1.).

**Taulukko 1.** Organisaatioiden keskittyminen ulkomaankomennusten kustannusten seuraamiseen (Cartus 2012).

	2007	2010	2012
Kasvanut	47 %	76 %	61 %
Vähentynyt	7 %	3 %	2 %
Pysynyt ennallaan	36 %	18 %	28 %
En tiedä	10 %	3 %	9 %

Tutkimuksessa vastaajia pyydettiin arvioimaan, miten kiinnostus ulkomaan komennusten kustannusten seuraamiseen on muuttunut verrattaessa tämän hetken tilannetta edeltävään kahteen vuoteen. Tuloksista käy selville, että vuodesta 2007 vuoteen 2010 vastaajien mukaan organisaatioiden keskittyminen kustannusten seuraamiseen on kasvanut 47 %:sta 76 %:iin ja vuonna 2012 61 %:iin. Huolimatta pienestä notkahduksesta vuonna 2012, trendi on silti kasvava. Cartus:in (2012) tutkimuksessa kysyttiin myös organisaatiolta, miten he ovat hyödyntäneet investoinnin tuottavuus arviointia (ROI) ulkomaankomennusten osalta. Vastaajista 44 % ei ole yrittänyt hyödyntää ROI mittarointia ja ainoastaan 1% mainitsi käyttävänsä menetelmää.

Yritysten johto siis tunnistaa ulkomaankomennusten strategisen merkityksen, mutta käytännössä seuranta ja arviointia tehdään vain harvoissa yrityksissä. Vastaavasti tutkimusten määrä, joka keskittyisi organisaation hyötyihin ulkomaankomennusten osalta tutkien mm. tiedon siirtoa tai sosiaalisen pääoman kehittymistä, on vähäinen. (Welch, Steen & Tahvanainen 2009: 1327-1328).

Welch ym. (2009: 1328) määrittelevät artikkelissaan kaksi syytä, miksi ulkomaankomennusten organisaatiolle tuoman hyödyn osalta on vähän tutkimusta. Heidän mukaansa kyse on määrittelystä, joka ei saisi olla liian tiukka: onnistuneen komennuksen määrittelyssä tulisi huomioida myös pitkän aikavälin hyötyjen arviointi. Toisena syynä he näkevät mitattavien elementtien määrittämisen vaikeuden. Erityisesti he tuovat esiin aineettomien hyötyjen määrittelyn ja mittaamisen vaikeuden.

## 1.2. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymys

Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan ulkomaankomennusten tuloksellisuuden arviointia case-yrityksessä, joka toimii teknologiateollisuuden toimialalla. Tutkimuksen tarkoituksena on havainnollistaa miten case-yritys seuraa ulkomaankomennusten tuloksellisuutta komennusprosessin eri vaiheissa. Tavoitteena on luoda lukijalle kattava kuva käsiteltävän aiheen tämän hetken tieteellisestä keskustelusta ja peilata sen antia käytännön yrityselämään case-yrityksen kautta.

Tutkimuskysymyksenä on:

***Miten tuloksellisuuden seuranta näkyy case-organisaatiossa ulkomaankomennusprosessin eri vaiheissa?***

Tutkimuskysymykseen vastaamisessa tässä työssä käytetään seuraavia käsitteitä: Strateginen henkilöstöjohtaminen, ulkomaankomennus ja tuloksellisuus.

Strategisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan tässä tutkielmassa henkilöstökäytänteiden ja ohjeiden yhteisvaikutusta ihmisiin ja organisaatioon tarkoituksena tukea organisaation tavoitteiden saavuttamista (Storey, Ulrich & Wright 2009:4).



Ulkomaankomennuksella tarkoitetaan tämän tutkielman yhteydessä pitkiä ulkomaankomennuksia (expatriate assignments), jotka ovat kestoaltaan 1–5 vuotta.

Tuloksellisuutta henkilöstöjohtamisen kontekstissa tarkastellaan perinteisesti taloudellisten, organisatoristen ja henkilöstövoimavaroihin liittyvien tekijöiden kautta (Dyer & Reeves 1995: 661). Tässä tutkielmassa tuloksellisuudella tarkoitetaan ulkomaan komennukselle lähetettävän organisaation näkökulmasta asetettujen taloudellisten sekä osaamisen kehittymisen tavoitteiden seuraamista.

Tutkimustyö sai alkunsa tutkimuskysymyksestä, jonka pohjalta tutustuminen aihealueen tieteelliseen kirjallisuuteen alkoi. Työn edetessä myös tutkimuskysymys täsmentyi ja empiirisen tutkimusosuuden kokonaisuus hahmottui. Tutkimuksen kannalta paras ja tarkoituksenmukaisin tutkimusmenetelmä oli haastattelut. Haastattelut toteutettiin case-yrityksessä lähetettävän organisaation henkilöille, jotka tehtävänsä kautta olivat keskeisessä roolissa tuloksellisuuden seurannan osalta. Haastatteluiden pohjalta saatu aineisto arvioitiin ja analysoitiin. Tämän jälkeen tehtiin johtopäätökset saaduista tuloksista.

### 1.3. Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus rakentuu teoreettisen viitekehyksen ja haastattelujen avulla saadun empiirisen aineiston ympärille. Tuloksellisuus ja sen arviointi ovat keskeisiä teemoja tutkielmassa ja niitä tarkastellaan työn teoriaosuudessa henkilöstöjohtamisen ja siihen kuuluvan osa-alueen ulkomaankomennusten osalta.

Puhuttaessa ulkomaankomennusten tuloksellisuudesta on syytä laajentaa näkökulmaa henkilöstöjohtamisen tuloksellisuudesta käytävään keskusteluun. Ulkomaankomennukset ovat yksi osa henkilöstöjohtamisen prosesseja ja kokonaisuutta. Teoreettinen viitekehys tutkimukselle muodostuu siten henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden ja sen eri lähestymistapojen tarkastelun kautta. Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuudesta käytävä keskustelu muodostaa tutkimukselle tieteellisen pohjan, jota tarkastellaan ulkomaankomennusten tuloksellisuuden näkökulmasta. Käytännön näkökulman tutkimukseen tuo case-tutkimus. Tutkimuksen rakennetta ja kulkua on havainnollistettu kuviossa 1.



**Kuvio 1.** Tutkimuksen rakenne ja eteneminen

Tutkimus koostuu kuudesta luvusta. Ensimmäisessä luvussa, johdannossa, esitetään tutkimuksen taustaa, aihealueen tutkimusaukko, tavoitteet ja tutkimusongelma. Lisäksi esitellään tutkimuksen rakenne ja avataan lukijalle tutkimuksessa käytettäviä keskeisiä käsitteitä.

Toisessa luvussa keskitytään HR-toimintojen tuloksellisuuden arviointiin liittyvään kirjallisuuteen, keskustelussa esiin nousseisiin teemoihin ja haasteisiin. Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden arvioinnista käytävän tieteellisen keskustelun avaaminen on mielestäni tärkeä ymmärtää, jotta voidaan keskittyä ulkomaankomennusten tuloksellisuudesta käytävään keskusteluun. Näitä kahta osa-aluetta leimaa hyvin samankaltaiset haasteet ja ongelmat. Keskusteluissa nousee useasti esille konkreettisten yritysjohton hyödynnettävissä olevien arviointitulosten saatavuus ja arvioinnin vaikeus mittausongelmien kautta.

Kolmannessa luvussa avataan ulkomaankomennusprosessin vaiheita eri tutkijoiden näkökulmien kautta. Samalla kerrotaan, miten tässä tutkimuksessa komennuksen eri vaiheet on määritelty. Luvussa keskitytään myös tarkastelemaan ulkomaankomennusten motiiveja ja hyötyjä organisaatioiden näkökulmasta.

Neljännessä luvussa esitellään tämän tutkielman tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmä. Tämän jälkeen kuvataan tutkielman kohdeorganisaatio ja kerrotaan tausta tutkimusasetelmalle, jonka jälkeen siirrytään kuvaamaan aineiston keräys ja aineiston keräyksessä käytetty teemahaastattelumenetelmä. Tämän luvun lopussa keskitytään aineiston analyysin ja käsittelyn pääkohtiin.

Viidennessä luvussa keskitytään tutkielman teemahaastatteluiden tuloksiin. Haastatteluiden tulokset on jaettu tutkielmassa määritellyn komennusprosessin kolmen vaiheen mukaisesti: suunnitteluvaihe, komennusvaihe ja paluuvaihe. Kunkin vaiheen osalta käydään läpi haastateltavien näkemykset tuloksellisuuden seurantaan lähettävän organisaation näkökulmasta.

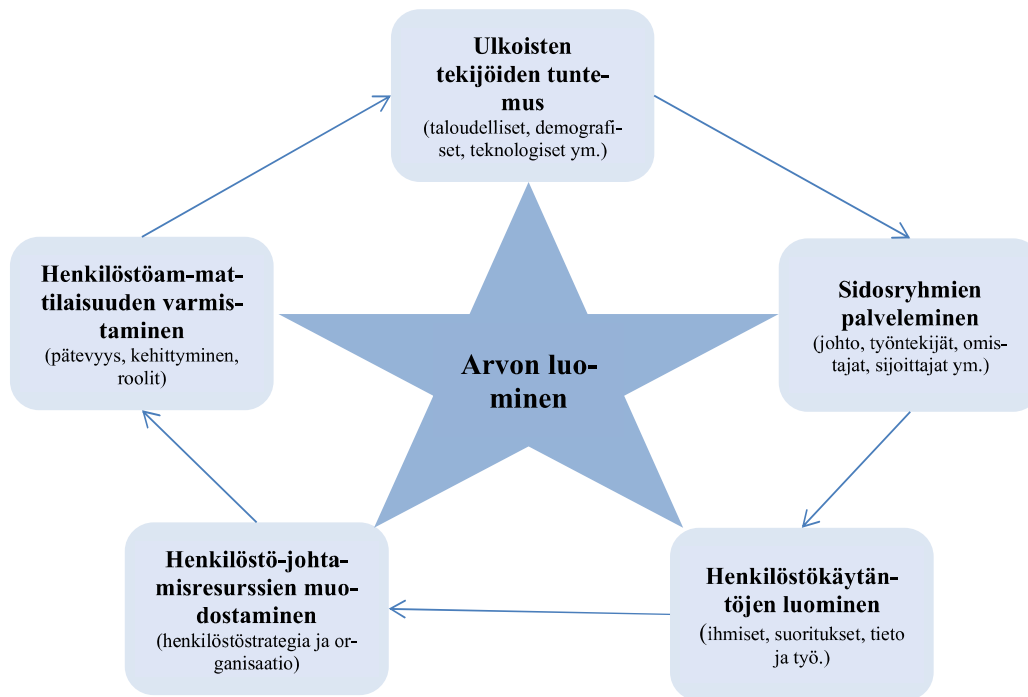
Kuudennessa luvussa on tutkielman johtopäätökset. Mitä vastauksia tutkielma antoi tutkimuskysymyksen näkökulmasta, miten saadut tulokset näyttäytyvät aikaisemman tutkimuksen valossa, mitä havaintoja ja näkemyksiä tutkielma tuo ulkomaankomennusten tuloksellisuuden arviointiin yritysten näkökulmasta. Johtopäätöksissä käsitellään myös näkökulmia jatkotutkimukseen ja tarkastellaan menetelmän ja tulosten reliabiliteettia, validiteettia ja objektiivisuutta sekä eettisten näkökulmien arviointia.

## 2. TULOKSELLISUUDEN KÄSITE HENKILÖSTÖJOHTAMISESSA

Tuloksellisuuden käsite henkilöstöjohtamisen kontekstissa ei ole yksiselitteinen, mikä osaltaan luo hajanaisuutta tutkimuskentälle. Perinteinen lähestymistapa tuloksellisuuteen henkilöstöjohtamisen yhteydessä on Dyerin ym. (1995: 661) esittämä kolmijako taloudellisiin, organisatorisiin ja henkilöstövoimavaroihin liittyviin tekijöihin. Taloudelliset tekijät sisältävät mm. pääoman tuoton ja muita taloudellisia mittareita; organisatoriset tekijät sisältävät tuottavuuden, laadun ja palvelun ja henkilöstövoimavaroihin sisällytetään taas perinteiset HR-mittarit poissaolojen ja suoriutumisen osalta.

Vanhala (2013: 3-7) kirjoittaa, että henkilöstöjohtamisen tutkimusta on hallinnut jo pian kaksi vuosikymmentä vuotta halu osoittaa erilaisten henkilöstökäytäntöjen yhteys organisaation tuloksellisuuteen. Tuloksellisuus hänen mukaansa ymmärretään yleensä suppeasti vain taloudellisena tuloksellisuutena. Laajennettu tuloksellisuuskäsitys sisältää taloudellisen näkökulman lisäksi organisatorisen tuloksellisuuden, johon sisältyy mm. asiakaspalvelun laadun, tuottavuuden ja tuotannon laadun, organisaatioon sitoutumisen, vaihtuvuuden ja työtyytyväisyyden elementtejä. Vanhalan mukaan laajennetun tuloksellisuuskäsityksen näkyvyys henkilöstöjohtamisen tuloksellisuustutkimuksissa on ollut vielä vähäistä. Perinteisten tuloksellisuuden tekijöiden joukkoon on noussut osaaminen. Panostamalla henkilöstön osaamiseen ja rakentamalla kannustavia henkilöstöjärjestelmiä parannetaan henkilöstön osaamista ja valmiuksia, joka vastaavasti kasvattaa motivaatiota ja sitoutumista. Näiden seurauksena tulisi yrityksille parempaa tulosta ja kilpailuetua.

Tuloksellisuuskeskusteluun linkittyä olennaisesti näkökulma henkilöstöjohtamisesta lisäarvon tuottajana liiketoiminnalle. Ulrich ja Brockbank (2005: 9-10) korostavat HR:n roolia lisäarvon luojana liiketoiminnalle - liiketoiminnan tarpeista ja lähtökohdista. Heidän mukaansa siinä onnistuminen edellyttää seuraavien viiden ehdon täyttymistä henkilöstövoimavarojen johtamisessa: Ulkoisten tekijöiden tuntemus, sidosryhmien palvelu, henkilöstökäytäntöjen luonti, henkilöstöjohtamisresurssien muodostaminen, henkilöstöammattilaisuuden varmistaminen.



**Kuvio 2.** Henkilöstöjohtamisen arvonmuodostusmalli (Ulrich ym. 2005: 10, Viitala 2007: 250).

Yhteistä henkilöstöjohtamisen tuloksellisuudesta käydylle keskustelulla 2000-luvulla on se, että tutkijat haluavat syvempää tutkimuksista vaikutuksista. Erityisesti tutkijoita on puhututtanut ns. black box –ongelma. Tämä ongelma ratkaisemalla halutaan löytää vastaus siihen, mikä linkkiketju ja mitkä tekijät johdattavat HR-käytännöistä haluttuun organisaation toimintaan. (Boxall ja Purcel 2011: 243).

Henkilöstöjohtamisen tutkijat ovat pitkään väittäneet, että henkilöstöjohtamisella on vaikutusta yrityksen tuloksellisuuteen. Ja tuskin kukaan on välttynyt kuulemasta väitettä 'henkilöstö on tärkein voimavaramme'. Huolimatta näistä väitteistä monet organisatoriset päätökset eivät kuitenkaan priorisoi yrityksen henkilöstövoimavaroja tai henkilöstötoimintaa (Barney & Clark 2007: 121).

## 2.1. Tuloksellisuuden mittaaminen

Tuloksellisuuden seuranta edellyttää selkeitä periaatteita mittaamiseen ja arviointityökaluja, jotka kertovat kriittisten toimintojen tilan ja kehityksen. Useimmiten tuloksellisuuden arvioinnin pohjalla ovatkin taloudesta tutut mittarit ja lähestymistavat.

Puhuttaessa henkilöstöjohtamisen tuloksellisuudesta, sen arvioinnista ja mittaamisesta, kuulee usein kommentteja, jossa todetaan sen olevan erityisen vaikeaa tai jopa mahdotonta. (Tootel, Blackler & Toulson 2009: 375-376). Tutkimuksessaan Tootel ym. (2009: 381-386) toivat esiin kolme teemaa, jotka ovat haasteena toimivalla HR-mittaroinnille:

1. Mittareiden kehittämisen vaikeus, jonka taustalla on mm. tiedon- ja osaamisen puute HR-mittareista, niiden rakentamisesta ja analysoinnista.
2. Mittareiden hyväksyminen, jonka taustalla on mm. johdon tuen puute, organisaation historialliset syyt, mittareiden ja tulosten merkityksen ymmärtäminen.
3. Mittaustulosten käyttö, jonka taustalla oli mm. puutteellinen teknologia, ajan ja rahan puute sekä puutteellinen tiedottaminen ja tiedon hyödyntäminen.

Henkilöstöjohtamisen käytäntöjä, jotka tuovat lisäarvoa liiketoiminnalle, mukaan on vaikeaa tunnistaa ja määritellä. Haasteena nähdään myös henkilöstöprosessien monisäikeisyys ja epäsuorat vaikuttimet mitattaviin asioihin. Henkilöstöjohtamisen hyödyn mittaamisen vaikeudesta esimerkkinä toimii seuraava: vaikutuksia on lyhyellä aikavälillä vaikea todentaa yrityksen tulokseen, mutta työilmapiiriin ja henkilöstötyytyväisyyteen kyläkin helpommin. Näiden kahden viimeksi mainitun tekijän kautta vaikutukset näkyvät myöhemmin myös yrityksen tuloksessa. Tässä yhteydessä korostetaan yrityksen resursseissa ihmisten keskeistä roolia. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on varmistaa tämän resurssin toimintavarmuus ja riittävyys. Henkilöstövoimavarojen laskentatoimea käsittelevässä keskustelussa kaivataan kokonaisvaltaisempaa tarkastelua ja määrällisten indikaattoreiden lisäksi myös laadullisten mittareiden kehittämistä. (Viitala 2009: 381-383.)

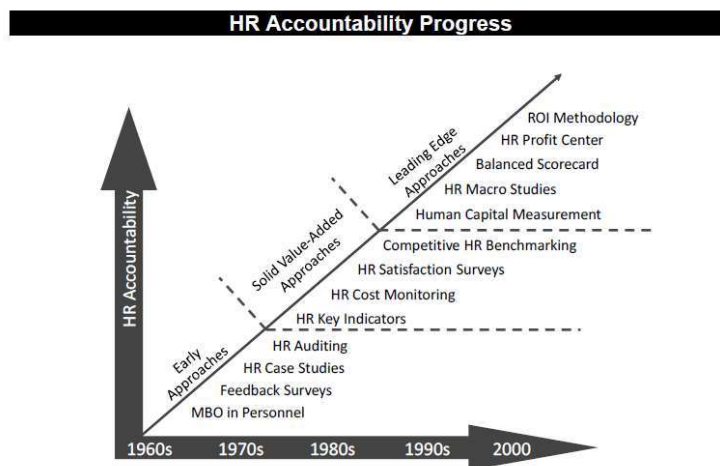
Bosalie, Dietz ja Boon (2005:74) ovat tutkimuksessaan esittäneet kolme yleisintä henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta mittaavaa mittaria. Nämä ovat:

- Taloudelliset tulokset: voitto, myynti, markkinaosuus.
- Organisaationaaliset tulokset: tuottavuus, laatu, tehokkuus.
- HR-pohjaiset tulokset: asenteisiin ja käyttäytymiseen liittyvät vaikutukset.

Tämä melko perinteinen jako, ja taloudellisten mittareiden hallitseva ote, on pitänyt otteensa.

Ulrich ym. (2005: 231-232) taas jaottelevat henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden mittaamiseen kahteen kategoriaan: tehokkuus (efficiency) ja vaikuttavuus (effectiveness). Henkilöstöjohtamisen mittareita on hallinnut keskittyminen tehokkuuden mittaamiseen sen sijaan, että mitattaisiin mitä HR tuottaa organisaatiolle, asiakkaille ja sidosryhmille. Ulrich ym. toteavatkin, että mittaaminen on helppoa, kun vain tietää mitä mitata.

Jack Phillips (2007: 2) on havainnollistanut henkilöstöjohtamisen arvioinnin kehittymistä 13:ta eri vaiheen kautta, alkaen 60-luvun tavoitejohtamisesta (MBO) jatkuen aina 2000-luvulle ja investoinnin tuotto –näkökulmaan (ROI) asti (kuvio 3.). Phillips on jakanut tämän kehityskulun kolmeen eri kategoriaan: varhaisiin -, lisäarvoa tuottaviin - ja johtaviin lähestymistapoihin.

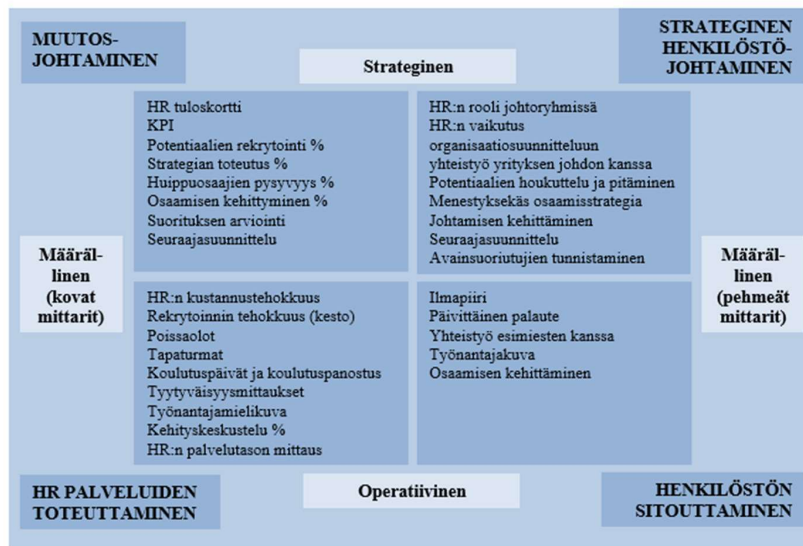


**Kuvio 3.** Henkilöstöjohtamisen arviointimenetelmien kehittyminen (Phillips 2007).

Cascio ja Boudreau (2008: 6-7) suhtautuvat kriittisesti henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden mittareiden kehitykseen. Heidän mukaansa kehityskulun nykyhetkeä kuvaa tilanne, jossa halutaan mittareiden tuovan strategista lisäarvoa organisaatiolle, mutta koetaan, että oikeita lähestymistapoja ei vielä ole löydetty. Mittaamisen kehitys on pysähtynyt 'tiiliseinä'. Cascion ym. mukaan HR-mittareiden kautta saadun tiedon tulee luoda todellista strategista hyötyä. Tyypillisesti henkilöstöjohtamisen mittarit keskittyvät mittaamaan asioita, joilla pyritään nostamaan ja korostamaan HR toiminnon profiilia. Käy-

tännössä monet mittarit mittaavat sitä, miten HR toiminto käyttää olemassa olevia resurssejaan. Cascio ja Boudreau peräänkuuluttavatkin kokonaisvaltaisempaa lähestymistä HR mittaamiseen, joka edesauttaa strategista muutosta.

Järnlström ja Viljanen (2009: 18) ovat tutkimuksessaan tarkastelleet henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden mittaamista Ulrichin neljän henkilöstöjohtamisen roolin kautta: strateginen kumppani, muutosagentti, hallinnollinen asiantuntija ja työntekijöiden sankari.



**KUVIO 4.** Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden mittaaminen Ulrichin henkilöstöjohtamisen roolien kautta (mukailleen Järnlström ym. 2009).

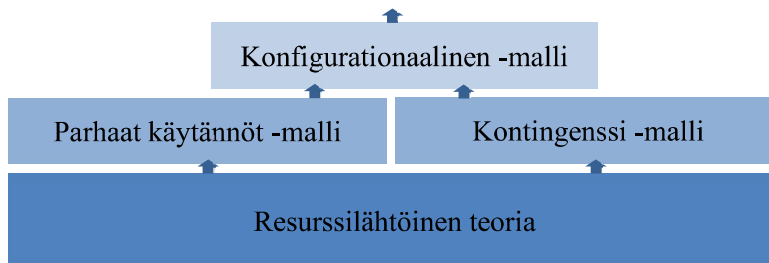
Kuvio havainnollistaa hyvin HR johtamisen kenttää, jossa ovat vahvasti läsnä strategiset ja operatiiviset mitattavat asiat sekä määrällisesti ja laadullisesti arvioitavat kokonaisuu-  
det. Mittareiden valinnassa keskitytään helposti tavanomaisiin ja helposti mitattaviin ko-  
konaisuuksiin. Keskeistä henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden mittaamisessa on kuitenkin määrittää kyseisen yrityksen strategiaa ja operatiivista tekemistä tukevat keskeiset  
mittarit, jotka aidosti tuottavat lisäarvoa liiketoimintajohdolle päätösten tueksi ja toimin-  
nan seuraamiseksi.



## 2.2. Selitysmallit

Tässä luvussa käsitellään henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden taustalla olevia teorioita ja malleja. Erilaisia lähestymistapoja on monia ja mm. Bosalie ym. (2005:72, 81-82) ovat tutkimuksessaan maininneet yleisimmiksi lähestymistavoiksi resurssilähtöisen teorian, kontingenssi mallin ja ns. AMO –teorian, jonka mukaan suoritus muodostuu työntekijän kyvyistä, motivaatiosta ja mahdollisuuksista. Delery ja Doty (1997: 803-805) ovat vastaavasti lähestyneet selitysmalleja universalistisen, kontingenssi- ja konfiguraationaalisten mallien kautta.

Tässä tutkimuksessa lähestymistapoina tarkastellaan resurssilähtöistä teoriaa, parhaiden käytäntöjen mallia, kontingenssiin perustuvaa mallia ja konfiguraationaalista mallia. Tällä jaottelulla halutaan tuoda esiin henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden selitysmallien kehityspolkua. Vaikuttavana teoriana taustalla on vaikuttanut pitkään resurssilähtöinen teoria, josta on jalostunut parhaiden käytäntöjen- ja kontingenssi-mallit. 2000-luvulla keskusteluun on tullut mukaan myös vahvemmin konfiguraationaalinen –malli. Tätä kehityskulkua on kuvattu kuviossa 5. Malleja tarkastellessa on syytä myös huomioida, että resurssilähtöinen teoria toimii ikään kuin sateenvarjona kolmelle muulle käsitellylle mallille ja se, että mallit ovat päällekkäisiä. (Kotila 2005:12).



**Kuvio 5.** Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden selitysmallit

### 2.2.1. Resurssilähtöinen teoria

Resurssilähtöisen teorian (Resource Based View, RBV) juuret ulottuvat 50-luvulle, jolloin mm. Selznick ja Penrose toivat esiin näkemyksen, että yrityksen menestymiseen vaikuttaa sen käytössä olevat voimavarat (Barney ym. 2007: 7, 11-12). Henkilöstöjohtami-

sen alueella resurssilähtöinen ajattelu tuli laajempaan keskusteluun vasta 90-luvulta lähtien, jolloin keskustelu ja tutkimus teorian linkeistä käytäntöön käynnistyi (Wright, Dunford & Snell 2001: 703-716). Wright ym. (2001) kirjoittavat, että resurssilähtöinen teoria on käytetyin lähestymistapa strategisen henkilöstöjohtamisen alueella ja se on luonut silmän strategian ja strategisen henkilöstöjohtamisen välille. Myös Barney ym. (2007: 238) toteavat, että resurssilähtöiseen ajatteluun ja sen tärkeään rooliin henkilöstöjohtamisen tutkimuksessa on kohdistunut varsin vähän epäilyjä.

Resurssilähtöisen teorian ydin on ajatuksessa, että yrityksen omat resurssit muodostavat kestävästä kilpailuetua, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida (Allen & Wright 2007:91). Purcell (1999: 35) kirjoittaa, että resurssipohjaisen näkemyksen mukaan yrityksen pitää myös käyttää resurssiaan ainutlaatuisella ja vaikeasti kopioitavalla tavalla saavuttaakseen kilpailuetua. Hänen mukaan yrityksen resurssit muodostuvat ainutlaatuisesta osaamisten kokonaisuudesta ja selvästi erottuvasta tavasta käyttää niitä. Wright ym. (2001: 704-706) mukaan resurssilähtöisen teorian kilpailuetu strategisen henkilöstöjohtamisen alueella muodostuu kolmesta osa-alueesta: henkilöstöpääoman (human capital), henkilöstön suhteet ja käyttäytyminen (employee relationships and behaviour) ja henkilöstöjohtaminen (people management practices). Kilpailuedun saavuttamiseen tarvitaan onnistuminen kaikilla kolmella osa-alueella.

Resurssipohjaisen lähestymistavan saamasta suosiosta huolimatta myös kritiikkiä teoriaa kohtaan on osoitettu. Kritiikin keskiössä ovat olleet mm. teorian testaamisen haasteet strategisen henkilöstöjohtamisen osalta, teorian rajojen määrittämisen vähyys ja haasteet henkilöstökäytäntöjen luoman kilpailuedun säilyttämiseen. (Allen ym. 2007: 93-99).

### 2.2.2. Parhaat käytännöt

Parhaat käytännöt (best practice) henkilöstöjohtamisen selitysmallina on melko yksinkertainen. Sen mukaan yritysten suorituskyky ja tuloksellisuus paranevat, jos ne tunnistavat ja toteuttavat toiminnassaan yleisesti tunnistettuja parhaita käytäntöjä (Boxall ym. 2011: 85).

Parhaiden käytäntöjen mallin kiivain tieteellinen keskustelu linkittyy vuosituhannen vaihteeseen. 90-luvun lopulla tätä lähestymistapaa on tutkinut erityisesti Jeffrey Pfeffer. Hän on kirjoituksissaan korostanut mm. seitsemää henkilöstöjohtamisen käytäntöä, joiden hän

katsoo vaikuttavan positiivisesti yritysten kilpailuasemaan. Nämä tekijät ovat: työsuhde-  
turva, valikoiva rekrytointi, itseohjautuvat tiimit ja hajautettu päätöksenteko, organisaation suorituksen pohjautuva palkitseminen, koulutus, organisaation tasa-arvoistaminen vähentämällä statuseroja ja tehokas sisäinen viestintä. (Pfeffer 1998: 96).

Parhaat käytännöt –mallia on kritisoitu monesti ongelmalliseksi - jopa liian yksinkertaiseksi (Marchington & Grugulis: 2000: 1121). Erityisesti kritiikki kohdistuu mallin universalistiseen tulkintaan, jossa ei huomioida tilanteiden muuttuvia tekijöitä ns. internal fit- ja external fit-tekijöitä. Yritykset eivät toimi ideaaliympäristössä. Ne eivät voi tehdä valintoja vapaasti, vaan päätöksiin vaikuttavat useat ulkopuoliset tekijät. (Kotila 2005: 22). Purcell (1999: 27) kritisoi myös mallin osalta puuttuvaa linkkiä strategian ja henkilöstöjohtamisen välillä.

Kritiikistä huolimatta mm. Becker ja Huselid uskovat parhaiden käytäntöjen mallin toimivuuteen useiden yritysten kohdalla, vaikka myös korostavat kontingenssin ja erilaistumisen merkitystä (Becker & Huselid 2006: 905). Myös Paauwe ja Bosalie (2005: 69) kirjoittavat, että vaikka best-fit lähestymistapa tuntuu loogisemmalta, silti empiiriset tutkimukset tukevat parhaiden käytäntöjen mallia. Paauwen ym. mukaan vastakkainasettelussa parhaiden käytäntöjen ja best-fit lähestymistavan kanssa on kuitenkin kyse 'saman kolikon eri puolista' – molemmat ovat olennaisia tutkittaessa yhteyttä henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden välillä (2005:70).

2000-luvulle tultaessa parhaiden käytäntöjen -mallin tutkimus on saanut siirtyä sivumalle mm. kontingenssi- ja konfiguraationaalisen –mallin tieltä. Näistä malleista kerrotaan tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

### 2.2.3. Kontingenssiin perustuva malli

Kontingenssiin perustuva malli pohjautuu resurssilähtöiseen teoriaan ja siinä on keskeisenä ajatus, että yritys keskittyy omien kyvykkyyksien tunnistamiseen ja kehittämiseen. Mallin mukaan henkilöstöjohtamisen vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen katsotaan olevan riippuvainen yrityksen muista toiminnoista ja strategiasta. (Kotila 2005: 22).

Legge (2001: 29-30) kirjoittaa, lainaten myös Purcellia (1999: 35), että saavuttaakseen kilpailuetua yrityksen tulee tehdä päätökset omiin arvioihin pohjautuen, monesti myös puutteellisin tiedoin, ja niin, että ratkaisut soveltuvat strategian lisäksi myös yrityksen

kulttuuriin. Myös Delery ym. (1996: 803) toteavat, että HR käytäntöjen tulee olla yhdenmukaisia organisaation muiden toimintojen kanssa, erityisesti strategisten näkökulmien kanssa. Mallin avulla henkilöstöjohtaminen liitetään osaksi yrityksen strategiaa, jolloin myös kasvatetaan henkilöstöjohtamisen strategista roolia. (Kotila 2005: 28).

Kontingenssiin perustuva malli eroaa universalistisesta parhaat käytännöt –mallista siinä, että se katsoo yritysten parhaiden käytäntöjen eroavan toisistaan, riippuen siitä mitä kilpailustrategiaa käytetään. Esimerkiksi kustannuksilla kilpailevan yrityksen ”parhaat käytännöt” eroavat yrityksistä, jotka kilpailevat, laadulla, joustavuudella tai innovaatioilla. (Alasoini 2011: 26). Legge (2001: 25) kirjoittaa lainaten Barney:tä, että näiden kahden mallin erona on myös se, että kontingenssimallissa on keskeistä luoda ainutkertaista, vaikeasti kopioitavaa kilpailuetua. Yritys luo siis omaan strategiaan ja toimintoihin pohjautuvan ainutlaatuisen parhaan käytännön, joka toimii ja tuottaa haluttua tulosta ainoastaan tämän yrityksen toimintaympäristössä.

Kontingenssiin perustuvassa mallissa keskitytään yhteensopivuuteen strategian kanssa ja vähemmälle painotukselle jää käytäntöjen välinen yhteensopivuus. Mallia on kritisoitu mm. siitä, että henkilöstöjohtamista ei nähdä keskeisenä tekijänä yrityksen strategiassa. Henkilöstöjohtamisen käytännöt tulevat vasta strategian valinnan jälkeen, jolloin henkilöstöresursseille ei ole vaikuttamismahdollisuutta strategian muodostamiseen. (Truss & Gratton 1994: 671, Kotila 2005: 28).

#### 2.2.4. Konfigurationaalinen malli

Konfigurationaalisen mallin perusajatus on, että yksittäisen käytännön erinomaisuuden sijasta tulisi kiinnittää huomio eri käytäntöjen keskinäiseen yhteensopivuuteen ja täydentyvyyteen. Toisin sanoen mallin mukaan henkilöstöjohtamisen eri käytäntöjen oikealla yhdistelmällä on suurempi vaikutus yrityksen menestymiseen ja tuloksellisuuteen kuin yksittäisillä keinoilla yhteensä. (Guest, Conway & Dewe 2004: 79).

Konfigurationaalinen malli yhdistää ajatuksia sekä parhaiden käytäntöjen ja kontingenssi –mallin osalta. Kotila (2005: 29) kirjoittakin lainaten Leggeä, että tämä malli voidaan linkittää jompaankumpaan malliin tai nähdä omanaan, riippuen tutkijan suuntauksesta. Parhaiden käytäntöjen ja konfigurationaalisen mallin yhteneväisyys näkyy siinä, että molempien mallien osalta henkilöstöjohtamisen käytännöt muodostuvat henkilöstöjohtamisen parhaista käytännöistä. Kontingenssimallin ja konfigurationaalisen mallin välillä on

taas nähtävissä yhteneväisyyttä siinä, että molemmat korostavat henkilöstöjohtamisen käytäntöjen ja yrityksen strategian yhteensopivuutta. (Kotila 2005: 29-30).

Konfiguraationaalisesta mallista sisällä vaikuttaa yrityksen eri osa-alueita kuten strategia, rakenteet, toimintatavat ja kulttuurit. Nämä rakenteet ovat jatkuvassa muutoksessa ja ovat kussakin yrityksessä yksilöllisiä. Tästä syystä mallin yksi heikkouksista on mallintaa luotettavasti vaikuttavia muuttujia ja niiden keskinäisiä vaikutuksia. Toisaalta vahvuutena on mahdollisuus eri käytäntöjä yhdistämällä löytää tuloksellisuutta vahvistavia tekijöitä. (Kotila 2005: 30).

### 3. ULKOMAAN KOMENNUSPROSESSIN TULOKSELLISUUDEN ARVIOINTI

Viime vuosikymmenten aikana on ulkomaankomennuksiin liittyvä tutkimus ja kirjallisuus lisääntynyt (Stahl, Björkman & Morris 2012: 1-6; Morley, Heraty & Collins 2006: 1-15). Tämä ei kuitenkaan näy vielä tutkimusten määrässä, joka keskittyisi organisaation hyötyihin ulkomaankomennusten osalta tutkien mm. tiedon siirtoa tai sosiaalisen pääoman kehittymistä. Yritysten johto tunnustaa ulkomaankomennusten strategisen merkityksen, mutta käytännössä seurantaa ja arviointia tehdään vain harvoissa yrityksissä. (Welch, Steen & Tahvanainen 2009: 1327-1328). Tätä havaintoa tukevat useat konsulttiyhtiöiden tekemät tutkimukset (Cartus 2012, EY 2013).

Ulkomaankomennusprosessin tuloksellisuuden arviointi kohtaa samoja haasteita kuin edellä puhuttu henkilöstöjohtamisen arviointi: mitattavien muuttujien määrittely, mittariston laadinnan haasteet, objektiivisen arvioinnin vaikeus, aineettomien muuttujien arvioinnin haasteet.

#### 3.1. Ulkomaankomennusprosessi

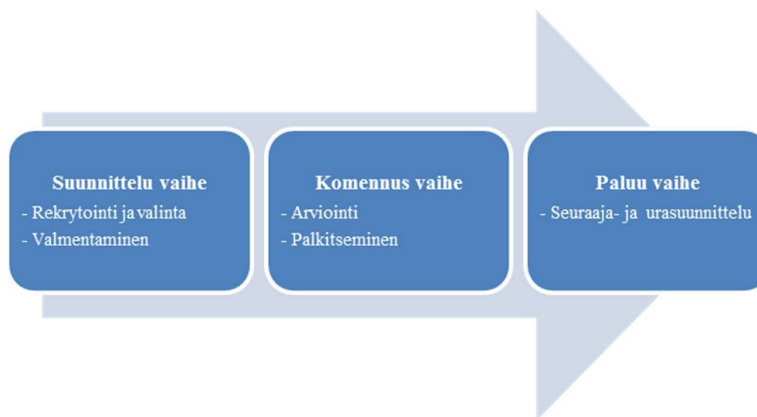
Black ym. (1999: 14-19) määrittelevät ulkomaankomennuksen muodostuvan viidestä osa-alueesta, jotka yhdessä muodostavat menestyksekkään komennuksen (ns. Global Assignment Success Cycle):

1. Rekrytointi – oikeiden henkilöiden valinta
2. Valmentaminen ja koulutus
3. Arviointi
4. Palkitseminen
5. Kehittäminen

Nämä samat elementit ovat mukana myös uudemmissa ulkomaankomennusprosessia käsittelevissä teoksissa ja artikkeleissa. Harvey & Moeller (2009: 276) ovat käyttäneet kahdeksan vaiheista prosessia tunnistaminen, valinta, koulutus, palkitseminen, suorituksen arviointi, sitouttaminen ja tuottavuus, seuraajasuunnittelu ja paluu. Briscoe ja Schuler (2012: 227-228) vastaavasti ovat määritelleet onnistuneen ulkomaankomennuksen muodostuvan tarve- ja vaatimusanalyysistä ennen henkilön valintaa sekä huolellisesta valmisteluista ja valmennuksesta niin komennuksen alkaessa kuin päättyessäkkin. Briscoe ym.

(2012) korostavat myös erityisesti palkitsemisen ja urakehityksen riittävää huomioimista, sillä nämä tekijät ovat usein ratkaisevassa asemassa ulkomaankomennuksen valinnassa.

Tässä tutkimuksessa ulkomaankomennusprosessin jaottelu on tehty yllä olevia jaotteluita yleisemmällä tasolla, jakaen prosessi suunnittelu-, komennus- ja paluuvaiheeseen. Tätä samaa jaottelua ovat käyttäneet mm. Vance ja Paik (2006: 207-216). Jaottelun avulla halutaan yksinkertaistaa tuloksellisuuden hahmottamista lähettävän organisaation näkökulmasta prosessin eri vaiheissa.



**Kuvio 6.** Komennusprosessin vaiheet (Mukaillen Vance ym. 2006).

Hyödyntäen Black ym. (1999) mallia komennusprosessin osa-alueista suunnitteluprosessi sisältää rekrytinnin ja valinnan lisäksi koulutus- ja valmennuskokonaisuudet. Komennusvaiheeseen kuuluvat suorituksen arviointi ja palkitseminen ja paluuvaiheeseen kehittäminen sisältäen arvioinnin sekä ura- ja seuraajasuunnittelun. Jaottelu ei ole yksiselitteinen, sillä mm. seuraaja- ja urasuunnittelu ei ole sidoksissa vain yhteen prosessin vaiheista. Samoin mm. arviointi voidaan nähdä useammassa vaiheessa tarpeellisena. Tämä yksinkertaistettu malli auttaa kuitenkin hahmottamaan prosessin eri vaiheisiin sisältyviä kokonaisuuksia.

### 3.2. Ulkomaankomennuksen tavoitellut hyödyt

Organisaatiot lähettävät työntekijöitä ulkomaankomennuksille eri syistä. Black ym. (1999: 2, 29) kirjoittavat, että ulkomaankomennusten strateginen merkitys on kasva-

massa. Aikaisemmin komennukselle lähetettiin henkilö, joka nimettiin tietyn tehtävän hoitamiseen, johon paikallinen osaaminen ei riittänyt. Nykyään lähestyminen on strategisempaa ja ulkomaankomennukset ovat osa seuraajasuunnittelua, johtamisoasaamisen kasvattamista, kv-toimintojen koordinoitua ja kontrollointia, sekä osaamisen siirtämistä.

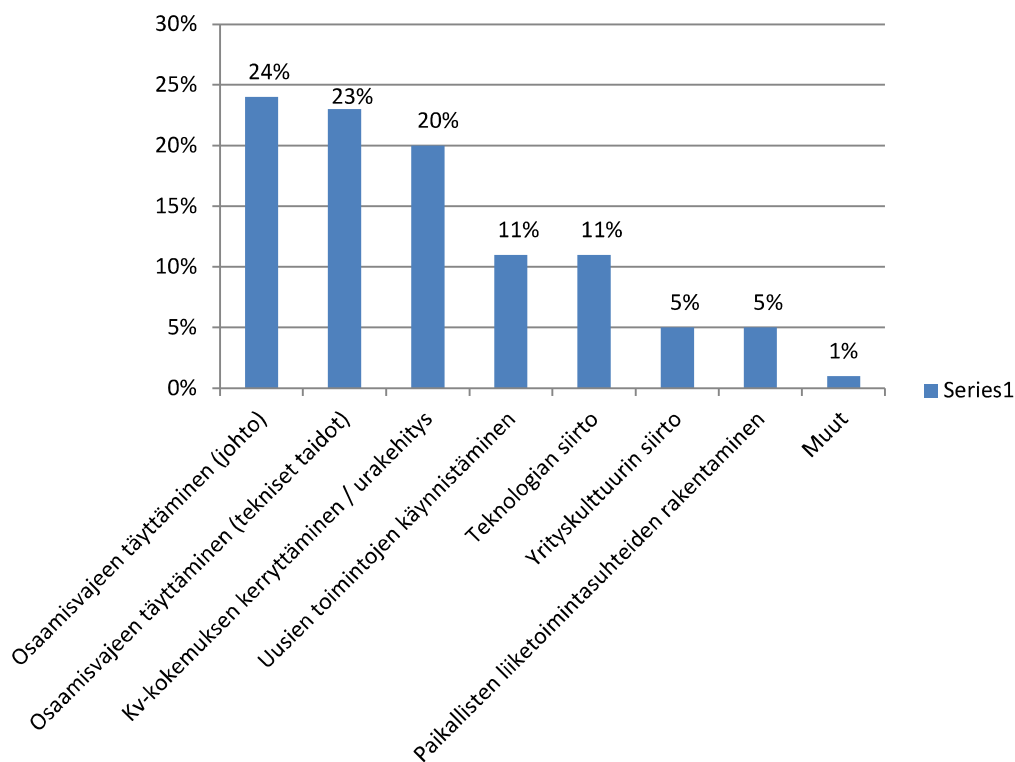
Collings, Scullion ja Morley (2007: 199-200) ovat artikkelinsa kirjallisuuskatsauksessa maininneet kolme erilaista lähestymistapaa siihen miksi yritykset toteuttavat ulkomaankomennuksia. Perinteinen näkemys on, että komennus toteutetaan tietyn tehtävän täyttämisen, johtamisoasaamisen kasvattamisen tai organisaation kehittämisen takia (Edström & Galbraith 1977: 252-255). Tehtävän täyttäminen nähdään ratkaisuna tilanteissa, joissa siirretään teknistä osaamista maihin, joissa ko. osaamisesta on puutetta. Johtamisoasaamisen kasvattaminen nähdään taas keinona hankkia kansainvälistä kokemusta, joka tukee tulevia johtotehtäviä. Organisaation kehittäminen on tässä yhteydessä ymmärretty koordinoinnin ja kontrolloinnin näkökulmasta. Sen avulla vahvistetaan organisaatiokulttuuria ja luodaan verkostoja yrityksen eri toimintojen välille. Nämä Edströmin ym. (1977) artikkelissa mainitut perustelut ulkomaankomennusten toteutukselle eivät välttämättä ole toisiaan poissulkevia. Joissain tapauksissa komennuksen taustalla saattavat vaikuttaa kaikki kolme tavoitetta.

Toinen hieman uudempi ja poikkeavampi näkökulma, jonka Collings ym. esittelevät (2007) on Harzingin (2001: 368-370) esittämä lähestymistapa. Hän lähestyy komennusten toteuttamisen perusteita kontrollointi näkökulmasta. Harzing (2001) on määritellyt tutkimuksensa pohjalta kolme roolia expatriaateille, jotka kuvaavat myös lähettävän organisaation motiiveja. Harzingin mukaan karhu -rooli kuvaa tilannetta missä emoyhtiön keskitetty päätöksenteko ja suora ohjaus joko korvataan tai täydennetään vahvalla paikallisella johtamisotteella tytäryhtiössä expatriaatin toimesta. Kimailainen -rooli taas kuvastaa tilannetta, missä expatriaatti toteuttaa kontrollointia perustuen sosiaalistamiseen ja luomalla epämuodollisia kommunikointikanavia. Organisaation kimalaiset lentävät ”kukasta toiseen” ja luovat ristiinpölytystä lukuisien sivuhaarojen kesken. Hämähäkki -rooli kertoo taas kontrollointitavasta, jota expatriaatti käyttää rakentamalla epämuodollisen kommunikointiverkoston kattaen koko organisaation.

Näiden kahden laajemman määrittelyn lisäksi mm. Welch ym. (2009:1333-1334) mainitsevat yhdeksi ulkomaankomennusten motiiviksi yritysten näkökulmasta organisaation inhimillisen pääoman kasvattamisen. Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan tässä yhteydessä yksilön tietoa, osaamisista ja kykyjä, ja jotka on saavutettu koulutuksen ja kokemuksen kautta.



Tuoreen näkökulman ulkomaankomennusten toteuttamisen motiiveihin tuo Brookfield Global Relocation Services:n (2013: 17-55) toteuttama tutkimus, jossa kartoitetaan yritysten trendejä ulkomaankomennuksiin liittyen. Kysely on toteuttanut 17 vuoden ajan, vastaajien koostuessa pääosin yhdysvaltalaisen ja eurooppalaisten yritysten edustajista. Kysyttäessä ulkomaankomennuksia toteuttavilta organisaatioilta mitkä ovat keskeisimmät perusteet ulkomaankomennusten toteuttamisen osalta, nousevat osaamisvajeen täyttämisen ja kansainvälisen kokemuksen kartuttaminen suurimmiksi tekijöiksi (Taulukko 1.).



**Kuvio 7.** Ulkomaankomennusten motiivit (Brookfield 2013).

Uusien toimintojen käynnistäminen, teknologian siirto sekä yrityskulttuurin siirtäminen ja paikallisten liiketoimintasuhteiden rakentaminen tulevat selkeästi pienemmillä osuuksilla perässä (Brookfield Global Relocation Services 2013).

#### 4. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Neljännessä luvussa esitellään tämän tutkielman tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmä, kohdeorganisaatio sekä aineiston analyysiin ja käsittelyyn liittyvät pääkohdat. Ensimmäisessä alaluvussa 4.1. eritellään tutkielmassa sovellettu tutkimusmenetelmä sekä pohditaan menetelmän ja tulosten reliabiliteettia, validiteettia ja objektiivisuutta. Alaluvussa 4.2. kuvataan tutkielman kohdeorganisaatio ja taustoitetaan tutkielman tutkimusasetelma. Tämän jälkeen alaluvussa 4.3. kuvataan aineiston keräys ja aineiston keräyksessä käytetty teemahaastattelumenetelmä. Alaluvussa 4.4. eritellään aineiston käsittely, analyysimenetelmä sekä analyysin teko.

##### 4.1. Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmetodin eli menetelmän käsite on laaja. Sen ymmärretään kuitenkin yleisesti tarkoittavan sääntöjen ohjaamaa menettelytapaa, jonka avulla tieteessä tavoitellaan uutta tietoa tai etsitään ratkaisuja käytännön ongelmiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004: 172.) Pertti Alasuutarin (2014: 82) mukaan selkeä tutkimusmetodi tarvitaan, jotta aineistosta tehdyt havainnot voidaan erottaa tutkimuksen tuloksista.

Tutkimustyössä tutkimusmenetelmän valintaa ohjaa tutkijan alkuvaiheessa tekemä arvio siitä, mitkä menetelmät antavat parhaiten vastauksen tutkimuskysymykseen. Se koostuu tavoista ja käytännöistä, joilla tutkija kerää havaintoja tutkimuskohteesta. (Hirsjärvi ym. 2004: 115, 172.) Päätös käytettävästä tutkimusmenetelmästä tai -menetelmistä tehdään sen perusteella mitkä ovat tutkimuksen tavoitteet ja mitä erityisehtoja tutkimuskohde asettaa. Kuten Hirsjärvi ym. (2004: 128) mainitsevat, tutkimuksen tarkoitus tai tehtävä ohjaavat tutkimuksen strategisia valintoja.

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus tuovat tutkimustietoa eri tavalla tutkijan analysoitavaksi. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus keskittyy tilastollisiin menetelmiin ja syy-seuraus -suhteiden selittämiseen. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus taas keskittyy yksittäisen ilmiön tai tapahtuman kuvaukseen. Nämä kaksi tutkimuksellista näkökulmaa eivät ole toisiaan poissulkevia tai toistensa suoria vastakohtia. Niitä voidaan hyödyntää rinnakkain samassakin tutkimuksessa toisiaan täydentävästi. (Hirsjärvi ym. 2004: 126-157). Liiketaloustieteissä ja liikkeenjohdon ilmiöiden tutkimisessa laadulliset menetelmät ovat kasvattaneet merkitystään 1980-luvulta alkaen. Moni liiketalouden il-

miö edellyttää yritysten lähestymistä laadullisin menetelmin, jotta myös ihmisten toiminta ja sosiaaliset prosessit tulisi huomioiduksi. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 14-15.)

Tässä tutkielmassa päädyttiin käyttämään laadullista tutkimusta. Laadullisten tutkimusmenetelmien käyttäminen katsottiin tukevan parhaiten tutkimuksen tavoitetta eli selvittää sitä, miten case-yritys seuraa ulkomaankomennusten tuloksellisuutta komennusprosessin eri vaiheissa. Vastaavasti jos tavoitteena olisi ollut tarkkojen syy-seuraus –suhteiden osoittaminen tuloksellisuuden ja seurannan välillä, olisi tutkielmassa voitu soveltaa määrällisiä menetelmiä. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesin testaaminen, vaan tutkimuksessa pyritään aineiston monipuoliseen tarkasteluun. Laadullisten menetelmien käyttäminen aineiston hankinnassa antaa parhaiten mahdollisuuden tutkittavien näkemysten ja kokemusten selvittämiseen mm. teema- ja ryhmähaastatteluiden, osallistuvan havainnoinnin tai dokumenttien diskursiivisen analyysin kautta. (Hirsjärvi ym. 2004: 155). Aineistonkeruumenetelmänä tässä tutkielmassa sovellettiin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Tästä kerrotaan tarkemmin alaluvussa 4.3.

#### 4.2. Tapaustutkimus ja kohdeorganisaatio

Tapaustutkimus on yksi yleisimmistä laadullisista tutkimusmenetelmistä liiketaloustieteessä. Tapauksella tarkoitetaan yleensä yritystä, yrityksen osaa, prosessia tai yrityksen rakenteellista osaa. (Koskinen ym. 2005: 154.) Koska tämän tutkielman kohteena on yksittäisen yrityksen prosessi ja siihen liittyvät havainnot, ohjasi tämä valintaa tapaustutkimuksen käyttämiseen tutkimusnäkökulmana.

Tapaustutkimuksen etuna on, että se pakottaa ymmärtämään yrityksiä kokonaisvaltaisesti mahdollisimman realistisesti kuvatussa ympäristössä ja tuo yksityiskohtaista tietoa tutkitavasta kohteesta. Tapaustutkimuksen heikkoutena on vastaavasti tulosten heikko yleistettävyys, johtuen juuri tutkimuskohteen tapauskohtaisuudesta. (Koskinen ym. 2005: 154-157.)

Yin (2009: 29-33) kirjoittaa tapaustutkimukseen liittyen tapauksen (unit of analysis) määrittelyn haasteista ja merkityksestä. Hänen mukaansa tapauksen määrittelyn tulee kulkea

käsi kädessä tutkimuskysymyksen kanssa. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä jatkuva analysointi ja arviointi läpi tutkimusprosessin, niinpä myös tapaus voi elää ja muuttua esimerkiksi haastatteluista saadun tiedon pohjalta.

Tässä tutkielmassa tapauksella tarkoitetaan kohdeyrityksen kahta liiketoimintayksikköä. Näiden kahden liiketoimintayksikön kautta tarkastellaan sitä, miten ulkomaankomennusprosessin tuloksellisuuden seuranta näkyy käytännössä. Tapauksen määrittely olisi ollut mahdollista tehdä koskemaan ulkomaankomennusprosessia liiketoimintayksikköjen sijaan. Tähän ei kuitenkaan päädytty, koska esimerkiksi Yin:n (2009: 30) mukaan prosessin, ohjelman tai organisaatiomuutoksen käyttäminen tapauksena aiheuttaa haasteen tutkimusongelman määrittelylle.

Tapaustudkimuksen kohteena olevat liiketoimintayksiköt ovat osa suomalaista yritystä, joka kuuluu teknologiateollisuuden toimialaan. Tämän tapaustudkimuksen analyysiyksikkönä ovat liiketoimintayksiköt. Tällöin suomalainen yritys on jo kontekstia varsinaiselle analyysiyksikölle, ja siten yhtymätaso muodostaa yritys Oy:tä laajemman kontekstin. (Yin 2009: 29-30).

Yrityksen palveluksessa Suomessa on noin 5500 henkilöä. Yritys luo erityisen mielenkiintoisten taustan tälle tutkielmalle yritykseen kertyneen ulkomaankomennusosaamisen sekä komennusten laajuuden ja sisällöllisen monipuolisuuden takia. Yrityksellä on pitkä historia ulkomaankomennusten toteuttaja. Yritys lähettää Suomesta vuosittain useita kymmeniä henkilöitä pitkille yli vuoden kestäville ulkomaankomennuksille. Yrityksellä on koko ajan Suomesta pitkille ulkomaankomennuksille lähetettyjä henkilöitä noin 100–120. Komennukset suuntautuvat eri puolille maailmaa ja tyypillisiä kohteita ovat USA, Kiina, Sveitsi ja Viro.

Yrityksen ulkomaankomennusprosessia pitkien ulkomaankomennusten osalta ohjaa yhtymän yhteinen komennuspolitiikka ja ohjeistus. Nämä yhteiset pelisäännöt säätelevät mm. komennussopimuksen sisältöä, komennusajan palkan ja etuuksien määrittelyä sekä vastuuta ja velvollisuuksia lähetettävän - ja vastaanottavan organisaation osalta. Ulkomaankomennuksen toteutuksessa päävastuullisena on lähetettävän henkilön kotiorganisaatio ja osaltaan myös kohdemaan vastaanottava organisaatio. Käytännön valmistelut sopimusten ja muiden järjestelyiden osalta huolehtii Global Mobility-tiimi koti- ja kohdemaassa.

Pitkiä yli vuoden kestäviä ulkomaankomennuksia toteutetaan yrityksessä useista erisyistä. Kolme keskeisintä syytä ovat liiketoiminnalliset syyt, osaamisen kehittäminen ja

tiedon ja kulttuurin siirtäminen. Liiketoiminnallisilla syillä tarkoitetaan mm. tilanteita, missä erityisosaamista tarvitaan kohdemaassa ja paikallista osaajaa ei löydy. Ulkomaankomennuksen avulla halutaan myös kasvattaa potentiaalisten henkilöiden osaamista, ja monessa tehtävässä etenemisen ehtona onkin kansainvälinen työkokemus eri maissa. Yrityskauppatilanteissa osaamisen siirron lisäksi on tärkeä siirtää yhtymän yrityskulttuuria uuteen organisaatioon. Näissä tilanteissa ratkaisuna toimii useasti kokeneen henkilön tai tiimin lähettäminen kohdeorganisaatioon.

#### 4.3. Tiedonkeruumenetelmä

Tutkielman tavoite on selvittää, miten case-yritys seuraa ulkomaankomennusten tuloksellisuutta komennusprosessin eri vaiheissa. Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelussa, jotka toteutettiin yrityksen kahdessa eri liiketoimintayksikössä. Liiketoimintayksiköiden valintaan vaikutti erityisesti se, että kotiorganisaatiolla tuli olla aktiivinen rooli ulkomaankomennuksen seurannassa koko komennusjakson ajan. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kotiorganisaatio lähettää henkilöitä eri kohdemiin pääasiassa oman organisaation myynti-, markkinointi- tai tuotekehitystehtäviin. Näissä tilanteissa kotiyksiköllä on selkeä taloudellinen intressi ja vastuu komennuksen onnistumisesta. Nämä kriteerit myös rajasivat tutkielmaan valittujen liiketoimintayksiköiden määrää.

Haastatteluihin osallistui molemmista liiketoimintayksiköstä komennusprosessiin osallistuva esihenkilö ja henkilöstöpäällikkö. Jotta koko komennusprosessista saataisiin kattavat tiedot tuloksellisuuden seurannan osalta, haastattelut tehtiin myös yrityksen Talent Management - ja Global Mobility –asiantuntijoille. Taulukossa 2 on kuvattu haastatteluun osallistuneet tahot liiketoimintayksiköittäin. Haastatteluista rajattiin pois komennuslaisen näkökulma, koska tutkimuksessa haluttiin keskittyä lähettävään organisaation näkemyksiin tuloksellisuuden seurannasta ulkomaankomennuksen aikana.

**Taulukko 2.** Haastatteluun osallistuneet liiketoimintayksiköittäin.

Tehtävä	Liiketoimintayksikkö 1	Liiketoimintayksikkö 2
Esihenkilö	Esihenkilö 1	Esihenkilö 2
Henkilöstöpäällikkö	Henkilöstöpäällikkö 1	Henkilöstöpäällikkö 2
Global Mobility	Global Mobility	
Talent Management	Talent Management	

Kaikilla haastateltavilla oli usean vuoden kokemus päällikkötehtävistä ja kokemusta ulkomaankomennusprosessiin liittyen lähettävän organisaation näkökulmasta. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Tällä haluttiin varmistaa, että kukin haastateltava sai kertoa oman näkemyksensä prosessista ilman toisten haastateltavien vastausten mahdollista vaikuttamista. Kaikki haastattelut nauhoitettiin myöhemmin tehtävää litterointia varten. Kaikkiaan haastatteluihin osallistui 6 henkilöä ja haastatteluiden pohjalta kirjallista materiaalia litteroitiin 22 sivua.

Haastattelut toteutettiin käyttäen puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, josta Hirsjärvi ym. (2000: 47) käyttävät nimitystä teemahaastattelu. Teemahaastattelussa haastattelu etenee tiettyjen etukäteen mietittyjen teemojen varassa ja sille on tyypillistä kysymysten tarkan muodon ja järjestyksen puuttuminen: samoja kysymyksiä ei välttämättä esitetä kaikille ja kysymysten järjestys vaihtelee haastattelijan ratkaisujen mukaan. Teemahaastattelu mielletään lomake- ja avoimen haastattelun välimuodoksi ja siinä korostetaan ihmisten haastateltavien antamia tulkintoja ja merkityksiä asioille. (Hirsjärvi ym. 2004: 197-198; Tuomi ym. 2013:75). Tuomi ym. (2013: 75) täsmentävät, että teemahaastattelun vapaasta muodosta huolimatta sitä ohjaa tarkoitus löytää vastauksia tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Tässä tutkielmassa teemahaastattelun käyttö tiedonkeräämisen menetelmänä oli perusteltua koska sen avulla haastateltavien kokemukset ja näkemykset saadaan parhaiten esille. Puolistrukturoitu haastattelumetodi antaa riittävästi liikkumatilaa niin haastateltavalle kuin haastattelijallekin (Koskinen ym. 2005: 104-105). Tämä joustavuus katsottiin tässä tutkielmassa tärkeäksi elementiksi, koska haastateltavien taustat olivat erilaiset, samoin kuin heidän työtehtävänsä linkitys ulkomaankomennusprosessiin.

Haastattelurunko ja -kysymykset laadittiin teemahaastattelun periaatteiden mukaan teemoittain, tarkennettuna muutamilla avaavilla kysymyksillä. Haastattelukysymysten valmistelussa hyödynnettiin yrityksen materiaalia ulkomaankomennusprosesseista ja niiden toteuttamisesta. Haastattelurunko testattiin ennen varsinaisia haastatteluja, jotta väärin käsityksiltä haastattelutilanteessa vältyttäisiin. Ennen haastattelujen toteutusta haastateltaville lähetettiin haastattelurunko kysymyksineen etukäteismateriaalina ja samalla saateviestissä avattiin tutkielman aihealuetta ja tavoitetta tarkemmin. Haastattelutilanteessa kerrattiin vielä haastattelussa käytettävät keskeiset termit liittyen ulkomaankomennusprosessin kolmeen eri vaiheeseen.

Haastattelurunko jakautui neljään osioon, joista ensimmäisessä kysyttiin taustatietoja haastateltavan työtehtävästä ja siitä, miten ulkomaankomennukset liittyvät hänen työtehtäväänsä. Tämän jälkeen haastatteluissa keskityttiin ulkomaankomennusprosessin kolmeen vaiheeseen: suunnittelu-, komennus- ja paluuvaiheisiin. jokaisesta komennusvaiheesta kysyttiin, miten vaihe etenee haastateltavan omasta tehtävästä käsin katsottuna ja miten tuloksellisuuden seuranta kyseisessä vaiheessa huomioidaan.

Haastatteluiden lisäksi tutkimuksen taustatietoina käytettiin yrityksen pitkiin ulkomaankomennuksiin liittyvää kirjallista materiaalia mm. yhtymän pitkien ulkomaankomennusten politiikka ja -ohjeistus, sekä materiaalia liittyen prosessin eri vaiheisiin.

#### 4.4. Aineiston käsittely ja analyysi

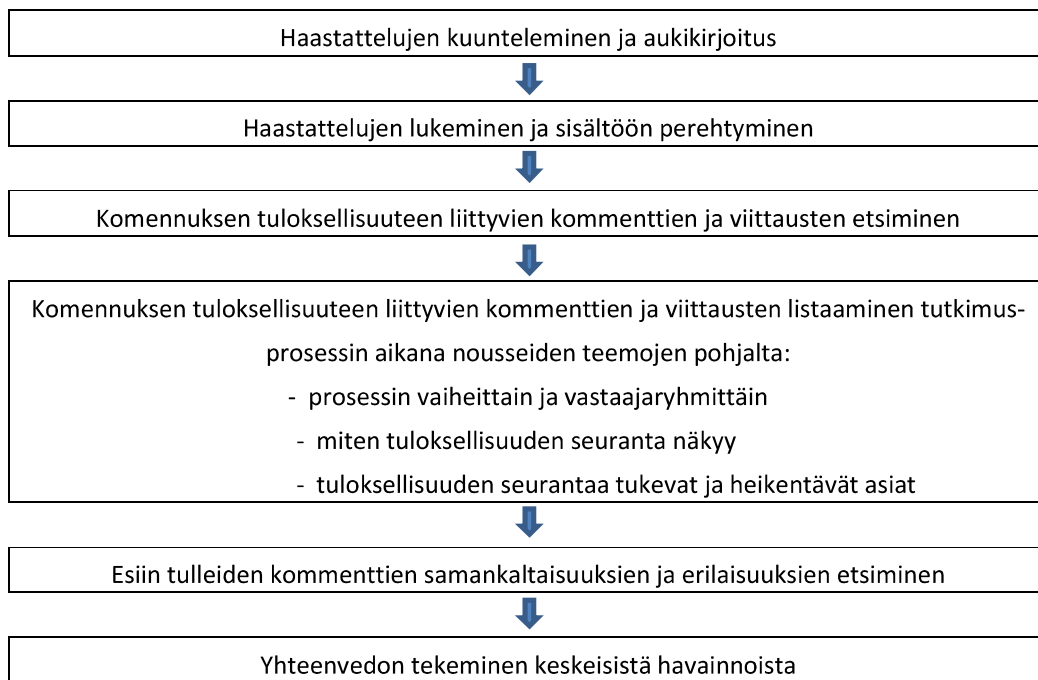
Haastatteluiden jälkeen seurasi materiaalin litterointi. Haastatteluaineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjeistusta, joten tutkija tulee tehdä valinta litteroinnin tarkkuuden tasosta tutkimuskohteen ja kysymyksen perusteella (Hirsjärvi ym. 2004: 210). Tässä tutkielmassa katsottiin, että sanasta sanaan litterointi ei lisää aineiston tutkimuksellista arvoa. Täten litterointi tehtiin asiatarkkudella. Koko nauhoitettu haastatteluaineisto käytiin läpi, mutta litteroitaessa jätettiin pois täytesanoja, jotta aineiston luettavuus ja käytettävyys paranisivat. Lisäksi litteroinnin ulkopuolelle jätettiin keskustelut haastatteluiden alussa ja lopussa, jotka eivät liittyneet tutkimuksen aihealueeseen. Litteroinnin yhteydessä haastattelut eroteltiin toisista henkilön työtehtävän ja organisaation mukaan myöhemmin tehtävää analysointia ja ryhmittelyä helpottamaan.

Haastatteluprosessin ja litteroinnin jälkeen oli aineistosta ja esiin nousseista teemoista muodostunut kokonaiskuva. Jotta tutkijan omat tulkinnat ja kokemukset eivät ohjaisi liikaa tulkintoja, käytettiin litteroidun aineiston lukemiseen ja jäsentämiseen runsaasti aikaa. Tässä tutkielmassa aineiston analysoinnissa hyödynnettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Tämän analyysitavan avulla tutkimusaineisto tulisi parhaiten hyödynnettyksi ja sen katsottiin parhaiten tuovan vastauksen tutkimuskysymykseen.

Aineistolähtöiselle sisällönanalyysille on tyypillistä, että tutkimusprosessin edetessä aineistosta valitaan esiin nousseita teemoja ja aihealueita, jotka tukevat vastauksen löytämistä tutkimuskysymykseen. Koska kyseessä on aineistolähtöinen analyysi, ei aikaisemmillä havainnoilla tai teorioilla tutkimusaiheesta ole vaikutusta analyysin toteutukseen tai lopputulokseen. (Tuomi ym. 2013: 95). Aineiston analyysiä laadullisen tutkimuksen

osalta on kuvattu monella tavalla. Hirsjärvi ym. (2000: 143-150) esittelevät kirjassaan Ian Deyn kuvaaman kvalitatiivisen aineiston kolmivaiheisen prosessin, joka koostuu aineiston kuvauksesta, luokittelusta ja yhdistelystä. Samankaltaiseen lähestymiseen ovat päätyneet myös Miles ja Huberman. Tuomi ym. (2013: 108-113) ovat käyneet läpi kirjassaan heidän kolmivaiheisesta aineistolähtöistä sisällönanalyysia, joka koostuu aineiston pelkistämisestä, ryhmittelystä ja teoreettisten käsitteiden luomisesta.

Alla olevassa kuviossa 8. on kuvattuna yhteenveto tämän tutkielman aineiston analysointivaiheista. Se mukailee yllä mainittuja aineistojen analyysiprosesseja ja Tuomen ym. (2013: 109) kirjassaan havainnollistamaa aineistolähtöisen sisällönanalyysin etenemistä.



**Kuvio 8.** Tutkielman sisällönanalyysin eteneminen.

Haastattelutulosten analysointivaihetta helpotti jo alkuvaiheessa haastattelulomakkeella tehty jako ulkomaankomennuksen kolmeen eri vaiheeseen: valmistelu-, komennus- ja paluuvaihe. Tämä jako rytmitti haastatteluita hyvin ja loi selkeän perusrungon tulosten analysointia varten. Nämä ulkomaankomennuksen kolme vaihetta toimivat runkona tulosten analysoinnissa ja niitä vasten oli johdonmukaista peilata muita tutkimusaineistosta esiin nousseita teemoja.



Analysointivaiheessa kirjattiin tuloksellisuuteen ja sen seurantaan liittyneet kommentit ensin yksilötasolla. Sen jälkeen tarkasteltiin kommentteja yhtenä kokonaisuutena esihenkilöiden, henkilöstöpäälliköiden ja HR-tukitoimintojen osalta. Tarkemmin tutkielman keskeisistä tuloksista kerrotaan luvussa 5.

## 5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Viidennessä luvussa raportoidaan yrityksen haastatteluista saadut tulokset. Tulokset on ryhmitelty alalukuihin 5.1–5.3 ulkomaankomennusprosessin kolmen eri vaiheen mukaisesti eli suunnittelu-, komennus- ja paluuvaiheeseen. Jokaisessa prosessin vaiheessa on esitelty eri vastaajaryhmien keskeiset roolit ulkomaankomennusprosessissa sekä vastaajien näkemykset ulkomaan komennusten tuloksellisuuden seurantaan heidän omista tehtävälueista käsin.

Haastateltavat on ryhmitelty heidän organisatorisen roolinsa mukaisesti esimiehiin, henkilöstöpäälliköihin ja HR-tukitoimintoihin. HR-tukitoiminto pitää sisällään case-yrityksen talent management ja global mobility toiminnoista vastaavien henkilöiden vastaukset.

Viidennen luvun alaluvussa 5.4 on yhteenveto haastattelun keskeisistä teemoista ja yhteenvetotaulukot. Yhteenvedon pohjalta on nähtävissä, miten tuloksellisuuden seuranta ulkomaankomennuksen eri vaiheissa vaihtelee eri tarkastelunäkökulmista katsottuna ja miten vastaajaryhmien vastuut tuloksellisuuden seurannassa näkyivät. Yhteenvedossa on myös kerättyä tuloksellisuuden seurantaan case-yrityksessä tukeneet ja heikentäneet tekijät.

### 5.1. Ulkomaankomennuksen suunnitteluvaihe ja tuloksellisuus

Ulkomaankomennuksen suunnitteluvaiheella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa jaksoa, jonka aikana tehdään alustavat suunnitelmat ulkomaankomennuksen toteuttamiseksi. Tämä jakso pitää sisällään alkuvaiheen kartoitukset liiketoiminnan tarpeista ja arvioit ulkomaankomennuksen toteutukseen liittyen kustannusten osalta, sekä henkilön valintaprosessin ja komennussopimuksen valmistelun.

**Esimiesten vastauksissa komennuksen suunnitteluvaiheen eteneminen** lähtee pitkälti strategisista näkökulmista ja liiketoiminnan tarpeista. Liiketoiminnalla on konkreettinen tarve lähettää henkilö kohdemaahan joko laajentamaan yrityksen tuote- ja ratkaisuosaa mista tai osallistumaan tuotekehitysprojekteihin. Keskustelut komennuksen toteutuksesta suunnitteluvaiheessa käydään oman liiketoimintayksikön kanssa usein johtoryhmässä. Suunnitelma etenee tämän jälkeen yhteydenottoon kohdemaan organisaatioon.

*''Strategisesti katsotaan missä maassa meillä on vahva organisaatio, mutta tässä organisaatiossa ei välttämättä ole sitä meidän tuote- ja ratkaisuosaaamista. Niin silloin me punnitaan, että olisiko tämä expatti semmoinen, joka pystyisi kouluttamaan paikallisen organisaation. Tämä käydään siis strategiakuviona läpi. Ja sitten kun tulee tämä budjetoitukierros niin silloin katsotaan mitkä on meillä semmoiset maat missä me katsottaisiin, että tämä expat hyödyntäisi meitä.''* Esimies I

*''Syystä tai toisesta havaitaan ja todetaan, että olisi hyvä saada oma kaveri maailmalle. Meidän tapauksessa on lähdetty liikkeelle Suomen lähtökohdista, ei niinkään että vastaanottavapää on sanonut, että heillä olisi tarvetta... Sen jälkeen kun olen esimieheni ja HR-päällikön kanssa tätä asiaa pohtinut, niin seuraava vaihe on se, että otamme yhteyttä vastaanottavaan päähän.''* Esimies II

Kun komennuksen toteutuksesta on sovittu lähettävän ja vastaanottavan organisaation kesken, aloitetaan soveltuvan kandidaatin hakeminen. Yksikön henkilöstöpäällikkö otetaan keskusteluihin mukaan joko alkuvaiheessa tai prosessin edetessä.

*''Ja sitten me aloitetaan neuvottelu näiden meidän sisäisten henkilöiden kanssa, jotka voisi olla kiinnostuneita tai jotka ovat ilmoittaneet kiinnostuksensa kehityskeskustelussa expat-vaihtoon, ja mietitään heidän soveltuvuuttaan ko. tehtävään.''* Esimies I

*''Kun nämä ylempien esimiesten keskustelut on käyty, niin sitten ruvetaan lämmittämään kandidaatteja. Kun nämä alustavat keskustelut edenneet on Mobility tiimiin –otettu HR:n kautta yhteyttä ja käynnistetty sopimusvalmistelut. Tällä tavalla se lähtee liikkeelle.''* Esimies II

**Ulkomaan komennuksen tuloksellisuudesta keskusteltaessa, esimiesten** vastausten pohjalta voi todeta, että esimiehet ovat tietoisia ulkomaankomennuksen korkeasta kustannustasosta. Ymmärrys ulkomaankomennuksesta kalliina investointina on siis tiedossa.

*''Komennus on meille kallis investointi... Tämä on sijoitus, koulutussijoitus ja kokemussijoitus. Maailmalle lähetettävät henkilöt on tunnistettu potentiaaleiksi.''* Esimies I

Komennuksen kustannusarviot toteutetaan liiketoiminnassa budjetoinnin pohjaksi. Kustannusarviot tehdään pitkälti liiketoiminnan sisällä hyödyntäen kohdemaan organisaatiota ja aikaisemmista komennuksista saatuja tietoja. Esimiesten vastausten pohjalta tietoja kustannusarvioihin ei kysytä aktiivisesti kotiorganisaation HR-tukitoiminnoilta.

*''Suunnitteluvaiheessa kun budjetoidaan näitä komennuksen kustannuksia, niin meillä on maakohtaisesti aikahyvin tiedossa maan kustannustaso komennusten osalta ja mitä siihen expat pakettiin kuuluu. Mun mielestä tämä meidän kokemus ja mahdolliset aikaisemmat komennukset ko. maassa antavat tarvittavan tiedon. Ja jos meillä ei tämmöistä ole, niin sitten me ollaan keskusteltu esim. paikallisen tehtaan johdon tai HR:n kanssa, mitä kustannuksia tähän pakettiin mahdollisesti tulee.''* Esimies I

*''Komennukset ovat pääosin suuntautuneet Kiinaan, jolloin kulurakenne on selvä ja raami on valmiina aikaisempiin komennuksiin pohjautuen. Komennus budjetoidaan ja siihen ei sen kummemmin palata. Tämän hetken taloudellinen tilanne on hyvä, joten tämä osuus ei ole 'pilkkujen viilausta'. Ne ovat lähinnä ne periaatteet, että kuka maksaa kokonaisuuden ja niin edes päin.''* Esimies II

Molempien liiketoimintayksiköiden esimiesten vastauksissa toistui komennuksen taustalla olevat strategialähtöiset liiketoiminnalliset tavoitteet. Vastausten perusteella nämä tavoitteet kanavoitiin henkilön tavoitteiksi kehityskeskusteluiden kautta.

*''Väittäisin että omien kavereiden / oman tiimin lähtijöiden kanssa on käyty kehityskeskustelu ja nämä asiat melko avoimesti: mitä me halutaan ja mitä he haluavat...Mä näkisin näin, että liiketoiminnalliset tavoitteet tulevat pitkälti kehityskeskusteluiden kautta.''* Esimies I

Haasteena kehityskeskusteluprosessissa komennuksen aikana nähtiin kehityskeskustelutyökalun sopimattomuus ulkomaankomennustilanteisiin. Kotiorganisaation esimiehellä ei ollut mahdollisuutta seurata komennuslaisen suoriutumista kehityskeskustelutyökalun kautta komennuksen aikana.

*Työkalut tällä hetkellä ovat tässä haaste, koska kukaan kotiyksikön esimiehistä ei näe henkilön kehityskeskusteluita komennuksen aikana – ainoastaan kohdeyksikön esimies. Tämä asettaa haasteita esimiehen työlle kotiüksikössä komennuksen aikana.''* Esimies II

**Henkilöstöpäälliköiden vastauksissa suunnitteluvaiheen etenemisestä** korostui liiketoimintalähtöisyys. Henkilöstöpäällikön rooli tuli vahvemmin esiin henkilön valintavaiheessa ja sparraajana ongelmatilanteissa.

*''Input komennukseen tulee usein johtoryhmätasolta. Taustalla on usein business-tarve: tarvitaan henkilö tietylle markkina-alueelle, tuotestrategia- tai tuotekehityspuolelle...Eli aika aikaisessa vaiheessa HR-on mukana suunnittelussa...Pääsääntöisesti johtoryhmässä mietitään kuka se lähtijä on joka täyttää ns. määrälliset kriteerit ja sitten lähdetään keskustelemaan mahdollisista vaihtoehdoista vai jääkö ne tähän yhteen henkilöön. Hyvin usein tilanne on se, ettei valinnan varaa juurikaan ole.''* Henkilöstöpäällikkö I

Valintatilanteessa henkilöstöpäällikön tehtävänä on tuoda keskusteluun ja haastatteluun myös muita näkökulmia huomioitavaksi. Tavanomaisempia ovat esimerkiksi komennukselle lähtijän perhetilanteen huomioiminen ja henkilökohtaisten motiivien kartoitus. Riskinä komennuksen onnistumiselle on esimerkiksi se, että perhe jää kotimaahan tai jos lähdön motiivina on ainoastaan rahallinen korvaus. Näkökulmia näistä asioista tarvitaan, koska valintakeskusteluissa painotus on usein lähetettävän henkilön teknisessä osaamisessa.

*''Mutta yhdessä kuitenkin puntaroidaan henkilöä ja onko hän sitten oikeanlainen. Ja mietitään myöskin sitä perhetilannetta ja erilaisia muita asioita.''* Henkilöstöpäällikkö I

Henkilöstöpäällikön roolin aktiivisuudessa oli eroja liiketoimintayksiköiden välillä. Toisessa yksikössä henkilöstöpäällikkö oli mukana keskusteluissa prosessin alkuvaiheesta alkaen ja toisessa vastaavasti henkilöstöpäällikön rooli oli passiivisempi. Useimmiten tämä voi johtua siitä, että liiketoimintayksikön esimiehillä on kokemuksesta ulkomaan-komennusprosessista ja henkilöstöpäällikön tuen tarve on silloin vähäinen.

*''Täytyy kyllä sanoa, että mä kyllä hyppään mukaan jotenkin jo liikkuvaan junaan. Meillä on niin oma-aloitteisia esimiehiä... Kun keskustelut jonkin maan kanssa on jo aloitettu, kun huomataan että olisi hyvä tuo HR kytkeä mukaan keskusteluihin. Mä lähinnä seuraan sivusta ja jos jotain ongelmia tulee, niin olen siinä vaiheessa enemmän mukana. Rooli on enempi semmoinen sparraaja tässä vaiheessa.''* Henkilöstöpäällikkö II

**Henkilöstöpäälliköiden vastauksissa tuloksellisuus** ei noussut niin selkeästi ja yksityiskohtaisesti esille kuin esimiesten vastauksissa. Tämä selittyy esimiehen suurella vastuulla komennusprosessin toteuttamisessa. Henkilöstöpäällikön rooli on toimia ensisijaisesti esimiehen tukena.

Henkilöstöpäälliköiden vastauksissa liiketoiminnalliset tavoitteet mainitaan, mutta mm. kustannuksiin liittyvä arviointi ei korostu.

*''Business tarve on se määrite/syy siihen komennukseen, joten jos se asia nähdään niin kriittiseksi, että henkilö halutaan sinne lähettää, niin siinä kohtaa meillä on semmoinen karkea tieto siitä mitä se komennus maksaa. Niin ei siinä kohtaa mitään laskelmia tehdä. Ja sitten kun siinä on se business case taustalla, niin sitä kautta oikeastaan ne päätavoitteet on sille henkilölle jo olemassa.''* Henkilöstöpäällikkö I

*''Mun tehtävästä katsoen en tähän osallistu. Mutta tiedän, että nyt kun on lähetetty myyntikavereita maailmalle, niin meillä on älyttömän tarkat suunnitelmat mitä milläkin alueella tulee saada aikaan. Koko ajan pidetään review –keskusteluja.''* Henkilöstöpäällikkö II

Liiketoiminnallisten tavoitteiden pohjalta määräytyvät henkilön henkilökohtaiset tavoitteet, jotka kehityskeskusteluissa mainittiin myös yhtenä tuloksellisuuden seurantaelementtinä suunnitteluvaiheessa. Henkilöstöpäälliköiden vastauksissa tuli esiin kohdeorganisaation esimiehen päävastuu kehityskeskusteluprosessissa. Tosin kotiorganisaation esimiehellä on aina aktiivinen rooli tutkimuksessa haastateltujen esimiesten mukaan.

*''Ja sittenhän kuitenkin se host yksikön esimies ottaa sen PDA –prosessin (kehityskeskustelu) vastuun. Joissain tapauksissa PDA prosessi jää vastaanottavan yksikön haltuun mutta toisissa taas (esim. tuotekehitys) sitten tiiviimmin katsotaan niitä tavoitteita home ja host yksikön kanssa yhdessä.''* Henkilöstöpäällikkö I

**HR-tukitoimintojen eli tässä yhteydessä Talent Manager ja Global Mobility Manager roolien tehtäviä suunnitteluvaiheessa** ohjasivat paljolti yrityksen sisäiset prosessit. Erityistä on se, että heidän vastauksissa korostui liiketoimintayksikön päävastuu komennuksen suunnittelusta.

*''Jos suunnitteluvaiheella ymmärretään sitä, että tarvitaanko ulkomailla työtehtävä johon lähetetään tällöinen lähetetty työntekijä ja siihen liittyvä valintaprosessi, niin näissä kummassakaan vaiheessa global mobility ei ole mukana. Vaan meille tulee busineksistä henkilön/lähtijän nimi, jonka jälkeen lähdetään toteuttamaan näitä komennusvalmisteluita.''* Global Mobility Manager

Global Mobilityn osalta komennusvalmistelut aloitetaan liiketoiminnan pyynnöstä ja komennusvalmistelut seuraavat yhtymän komennusprosessia. Talent Managementin rooli komennuksen suunnitteluvaiheessa linkittyy taas vahvasti seuraajasuunnitteluun ja potentiaalien henkilöiden urasuunnitelmiin.

*''Jos ajattelee komennusten suunnittelua, niin keskeinen toimijahan siinä on liiketoiminta, jossa henkilö toimii. Siellä se esimies, liiketoiminnan johto ja HR ovat keskeisessä roolissa. Se missä kohtaa se liittyy omaan tehtävään, tulee osana tätä people review kokousta, jossa on tunnistettu potentiaaleja ja potentiaalisuutta siihen minkälaiseen urasuunnitelmaan heillä nähdään olevan mahdollisuuksia. Niin silloin tähän keskusteluun liittyy vahvasti se, että mitkä ovat ne konkreettiset toimenpiteet millä tuetaan henkilön kehittymistä kohden sitä tavoitetehtävää. Se liittyminen omaan tehtävään tulee siinä kohdassa. Mutta kuitenkin viimekädessä, henkilön komennuksen suunnittelu on hyvin vahvasti liiketoiminnassa sisällä.''* Talent Manager

**HR-tukitoimintojen osalta ulkomaan komennuksen tuloksellisuuden seurantaan** liittyvissä vastauksissa korostui selkeä liiketoimintayksikön vastuu tavoitteiden määrittelyssä ja niihin liittyvässä tuloksellisuuden seuraamisessa. Tukitoimintojen rooli tässä on vähäinen.

*''Tavoitteet tällä alueella ovat hyvin vahvasti liiketoimintalähtöisiä ja heidän tarpeistaan lähteviä.''* Talent Manager

Global Mobility tekee kustannusarvion komennuksen kuluista osana globaalia ulkomaan-komennusprosessia. Global Mobility Managerin haastattelun mukaan tehtävän kustannusarvion hyötyarvo on vähäinen, koska laskelma tehdään komennusvalmisteluiden jo alettua. Tällöin laskelman tuloksia ei voida käyttää suunnitteluvaiheen päätöksenteon tukena.

*''Tietysti me tehdään kustannusarvio, joka kuuluu tähän globaaliin prosessiin. Mutta hyvä kysymys on, että mitä me sillä tehdään? Koska se tehdään loppuvaiheessa prosessia jolloin esim. komennuspalkka on jo määritelty. Mun mielestä se ei palvele ketään. Laskelma tehdään kun se pitää tehdä. Sitä ei käytetä esimerkiksi mietintään sille onko tämä komennus liian kallis vaihtoehto, sillä niitä tietoja ei ole saatavilla siinä vaiheessa busineksessä kun komennuksesta päätetään.''*

Global Mobility Manager

Haastattelumateriaalista nousee esiin myös kysymys, miten hyvin esimiehet ovat tietoisia palveluista ja tiedoista, joita HR-tukitoiminto voi heille prosessin suunnitteluvaiheessa tarjota. Toisena kysymyksenä on se, miten hyvin HR-tukitoiminnot ja liiketoimintayksiköt tuntevat toistensa prosessit komennuksen suunnitteluvaiheessa. Molempien osapuolten on tärkeä tuntea toistensa prosessit, jotta päällekkäiseltä tekemiseltä välttyttäisiin. Nämä kysymykset tulivat esille erityisesti esimiesten ja Global Mobility Managerin haastatteluissa kun puhuttiin komennusten kustannusarvioista.

*''Business kysyy kustannusarviota meiltä erittäin harvoin. Yksittäisissä tapauksissa – muutama per vuosi. Eli tämä kertoo, että silloin laskelma on tehty perusprosessin ulkopuolella.''* Global Mobility Manager

*''Suunnitteluvaiheessa kun budjetoidaan näitä komennuksen kustannuksia, niin meillä on maakohtaisesti aikahyvin tiedossa maan kustannustaso komennusten osalta ja mitä siihen expat pakettiin kuuluu... Mun mielestä se ei tarvitse mitään extra panostusta. Mun mielestä tämä meidän kokemus ja mahdolliset aikaisemmat komennukset ko. maassa antavat tarvittavan tiedon. Ja jos meillä ei tämmöistä ole, niin sitten me ollaan keskusteltu esim. paikallisen tehtaan johdon tai HR:n kanssa, mitä kustannuksia tähän pakettiin mahdollisesti tulee.''* Esimies I

## 5.2. Ulkomaankomennuksen komennusvaihe ja tuloksellisuus

Ulkomaankomennuksen komennusvaiheella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa jaksoa, jonka aikana komennuslainen työskentelee kohdemaassa komennussopimuksessa määritellyssä tehtävässä.

Komennussopimuksessa määritellään ulkomaankomennuksen kesto ja ehdot. Case-yrityksen osalta pitkät ulkomaankomennukset kestävät 1–5 vuotta ja komennuksen aikana



työsuhde kotimaassa säilyy ns. lepäävänä. Tämä tarkoittaa mm. palkanmaksun siirtymistä kohdemaahan ja esimiesvastuun siirtymistä kohdemaan organisaation esimiehelle.

**Esimiesten kuvauksissa komennusvaiheen etenemisessä** korostui säännöllinen yhteydenpito komennuslaisen ja kotiorganisaation välillä. Yhteydenpito on luonteva osa prosessia haastatteluun osallistuneiden organisaatioiden osalta. Tätä tukee se, että komenukset ovat kotiyksikköpainotteisia ja kotiyksikön liiketoiminnalliset tavoitteet komennuksen onnistumisessa ovat vahvat. Yhteydenpidon merkitys saattaisi olla eritasoinen, jos kotiyksiköllä ei olisi suoraa liiketoiminnallista tavoitetta komennuksen suhteen.

*''Mutta onhan meillä jatkuva yhteys vähintään viikoittain. Meillä ei mitään virallista prosessia siihen ole. Kaverit on entuudestaan hyvin tuttuja joten seuranta on melko vapaata ja välitöntä. Vaikeampaa olisi jos kaveri olisi valittu ulkopuolelta.''* Esimies I

*''Tietysti tässä komennusvaiheessa tulee esiin asioita mm. yhteydenpito joka tulee olla säännöllistä molemmiin puolin. Pidetään huoli expatista. Ja nämä on mielestäni meillä hyvin huomioitu sisäisissä prosesseissa.''* Esimies II

Vastauksissa nousi esiin myös yhteydenpito koti- ja kohdeorganisaatioiden esimiesten välillä. Ajan tasalla pysyminen, tiedon välittäminen sekä varmistuminen kunkin roolien selkeydestä koettiin tärkeimmiksi asioiksi.

*''Tärkeää on myös tehdä selväksi, mikä on tämän expatin rooli paikallisessa organisaatiossa. Nämä ovat sujuvuuden kannalta tärkeitä ja myös tietenkin kuka on paikallinen esimies ja hänellä on ymmärrys mitä hänen roolinsa kuuluu expatin esimiehenä... Tärkeää on myös se, että komennusvaiheessa paikallinen HR on ajan tasalla ja tukee expattia käytännön asioissa asuntoon, terveydenhoitoon ym. asioihin liittyen.''* Esimies II

Komennusvaiheen aikana, ennen komennuksen päättymistä, esimiehelle ja kotiorganisaatiolle tulee mietittäväksi, jatketaanko komennusta vai palaako henkilö takaisin kotiorganisaatioon.

*''Ja sitten tähän vaiheeseen kuuluu tietysti sopimuksen seuranta, eli mahdolliset jatkokeskustelut aloitetaan riittävän ajoissa.''* Esimies II

**Esimiesten vastauksissa tuloksellisuus** ulkomaankomennuksen komennusvaiheessa näkyi lähinnä liiketoiminnallisten ja osaamisen kehittämiseen liittyvien näkökulmien kautta. Aktiivisen yhteydenpidon kautta liiketoiminnallisten tavoitteiden seuranta on säännöllistä ja se koettiin vahvasti kotiorganisaation ja komennuslaisen väliseksi asiaksi.

*''Liiketoiminnanmittarit käydään läpi. Expatin kanssa nämä käydään kuukausittain läpi.''* Esimies I

*''Mielestäni tämä on kotiorganisaation – esimiehen ja expatin välinen asia.''* Esimies I

Case-yrityksen kehityskeskusteluprosessi ohjaa esimiehiä säännöllisiin keskusteluihin työntekijöiden kanssa henkilökohtaisten tavoitteiden sekä osaamisen kehittämisen osalta. Esimiesten vastauksissa toistui puute kehityskeskustelutietojen siirtymisestä järjestelmässä myös kotiorganisaation esimiehelle. Esimiesten haastatteluhetkellä tiedot olivat vain kohdeorganisaation esimiehen nähtävillä. Komennusvaihe vaatii esimiehiltä aktiivisuutta ja tiivistä yhteydenpitoa koti- ja kohdeorganisaation välillä, jotta tavoitteet ja painotukset tulee viestittyä komennuslaiselle oikealla tavalla molempien organisaatioiden osalta. Lisäksi koti- ja kohdemaan kulttuurierot tuovat tähän oman haasteensa, esimerkiksi kulttuurierot palauttaan antamisessa.

*''Molempien kanssa käydään PDA-luontoinen keskustelu (kehityskeskustelu), myös kotiorganisaation kanssa, vaikka SAP:n kautta tietoja ei ole saatavilla. Tämä kiinnostaa meitä kovasti. Meidän antamat arviot menevät heidän esimiehilleen kohdemaahan ja totta kai ollaan yhteydessä myös heihin. Ja käydään siinä vaiheessa läpi myös liiketoimintatavoitteiden sen hetken tilanne. Ja läpikäydään myös tavoitteet jotka asetettiin expatiksi lähtiessä.*

*Tässä ei ole mitään virallista prosessia, vaan jokainen yksikkö/esimies luomansa – omaan tyyliin sopivan tavan toimia.''* Esimies I

*''Kehityskeskustelut käydään läpi myös kotiyksikössä ja päivitetyt tavoitteet määritellään yhdessä vastaanottavan yksikön esimiehen kanssa.''* Esimies II

Komennusvaiheen vastauksissa esimiehet eivät maininneet prosessin sujuvuuteen liittyviä tavoitteita tai mittareita. Myöskään komennuksen kustannusten seurantaan liittyviä

asioita ei korostettu. Komennuksen alkuvaiheessa tehdyn budjetoinnin pohjalta kustannukset on kohdistettu komennusajalle. Seuranta kustannusten osalta tehdään lähinnä budjetin seurannan kautta.

*''Kk-tason vaihteluita saattaa olla (kustannusarvioissa), mutta vuositasolla arviot pitävät melko hyvin paikkansa. Harvemmin tapahtuu ylityksiä.''* Esimies I

*''Ei kovin oleellista (kustannusseuranta). Kulut on jaksotettu, joten sieltä ei yllätyksiä tule. Jos jotain yllättävää tulee, niin ne käydään aina tapauskohtaisesti läpi.''* Esimies II

**Henkilöstöpäälliköiden vastauksissa komennusvaiheessa** ei noussut esille merkittäviä tehtäviä tai vastuita. Vastaavasti esimiesten rooli komennusvaiheessa korostui selvästi. Henkilöstöpäälliköt ovat lähinnä tukena, kun komennuksella olevalla henkilöllä on kysymyksiä komennukseen liittyen ja auttavat tilanteissa mitkä vaativat HR:n osaamista.

*''Tässä kohtaa ei välttämättä oikeastaan ole mitään tehtävääni liittyvää. Joskus henkilö on yhteydessä, kysyy jotain asiaa tms. Sitten on usein tämä PDA prosessi ja siihen liittyvät asiat. Joskus saatetaan sitten miettiä sitä palkantarkistusta. Mutta usein jos komennus sujuu hyvin niin silloin on usein kovinkin hiljaista.''*  
Henkilöstöpäällikkö I

*''Ei mulla kauheasti ole roolia tässä vaiheessa. Itse asiassa vain jos on jotain ongelmaa. Tämä johtuu varmasti siitä, että esimiehet toimivat hyvin itsenäisesti. Täytyy myöntää, että ne jäävät vähän katveeseen, joille ei suoranaista 'home manageria' jää. Ja esimies vaihdokset kotiyksikössä toki aiheuttavat haasteita, ettei kontakti katkea.''* Henkilöstöpäällikkö II

*''Esimies kyllä tietää sen tilanteen ja jos jotain erityistä ilmenee, esimies kyllä tulee kertomaan tarkemmin.''*  
Henkilöstöpäällikkö I

**Henkilöstöpäälliköiden vastaukset tuloksellisuuteen** liittyen mukailivat heidän komennusvaiheen rooliaan. Niin liiketoiminnallisten tulosten kuin kehityskeskusteluidenkin osalta päävastuu on esimiehillä. Henkilöstöpäälliköillä ei ole aktiivista roolia komennusvaiheen tuloksellisuuden seurannassa.

*''Kyllä esimiehet keskenään kommunikoivat ja hoitavat tätä (kehityskeskustelu). Mutta välttämättä HR ei ole siinä kohtaa mukana.''* Henkilöstöpäällikkö I

*''Sitä (tuloksellisuuden seuranta) ei tässä vaiheessa HR:n puolelta tehdä.''* Henkilöstöpäällikkö I

*''Nämä ui niin kiinteästi siinä miten myynnin tuloksia seurataan, eli lähinnä sen kautta seuranta tapahtuu. HR-päällikön roolista käsin tähän ei oikeastaan ole actioneita. Kun juttelen esimiesten kanssa tiimien ja yksiköiden henkilöistä, niin kyllä näiden yksiköiden expatit on keskusteluissa mukana samoin kuin muutkin yksikön työntekijät.''* Henkilöstöpäällikkö II

Esimiesten vahva rooli komennusvaiheessa on liiketoiminnallisista lähtökohdista ymmärrettävä, koska esimiehet vastaavat yksikkönsä liiketoiminnallisten tavoitteiden täyttymisestä ja alaisten suorituksen johtamisessa. Kysymyksenä nousee esiin se, miten varmistaa laadukas ja tasalaatuinen esimiestoiminta komennustilanteessa kotiorganisaation puolelta? Olisiko tässä henkilöstöpäälliköillä ja HR-organisaatiolla tarve vahvistaa esimiesten osaamista? Erityisesti organisaation muutostilanteet ja esimiesvaihdokset ovat riskitilanteita, jolloin tulisi varmistaa esimiesten valmius ja ymmärrys komennuksella olevien tukemiseen. Tulisi myös varmistaa esimiesten osaaminen komennuksella olevien erityistarpeisiin mm. liittyen sopeutumisprosessiin vieraaseen kulttuuriin.

**HR-tukitoimintojen** rooli komennusvaiheessa on vähäinen. Samoin kuin henkilöstöpäälliköiden vastauksissa, myös HR-tukitoimintojen vastauksissa tämän vaiheen tehtävät ja vastuut painottuvat esimieheen ja liiketoimintaan.

*''Tällä hetkellä näin yhtäkkisesti muistaen ei meillä ole varsinaisesti mitään roolia komennuksen aikana. Komennuksen aikana tosin tulee kysymyksiä ja erilaisia tilanteita, lähinnä expateilta, joihin haetaan ratkaisuja.''* Global Mobility Manager

*''Tämä on paljolti henkilöstä riippuvaisia kysymyksiä. Mutta ne asiat ovat lähinnä sijoittuvat komennuksen loppupäähän ja paluuposition mietintään. Tämä vaihe painottuu varmastikin enemmän liiketoiminnan puolelle yhteydenpidon ym. osalta.''* Talent Manager

**HR-tukitoimintojen osalta komennusten tuloksellisuuden** seuranta ei näy vahvana tehtävärooleissa. Global Mobilityn vastauksissa tuli selvästi esiin tuloksellisuuden seurantaan liittyvien prosessien ja työkalujen puute. Tuloksellisuuden seurantaan liittyviä mittareita ei ole ja seuranta komennusprosessin valmisteluvaiheessa tehtävälle kustannusarviolle ei ole.

*''Kustannuslaskelmaa ei päivitetä.''* Global Mobility Manager

*''Ei meillä GM:ssä ole tuloksellisuuteen liittyviä mittareita... Siinä mielessä kuten äsken todettiin, ettei sitä (seuranta) ole, niin kyllä siinä (tuloksellisuuden seurannassa) olisi paljon kehitettävää.''* Global Mobility Manager

Liiketoiminnallisten tavoitteiden ja komennuslaisen henkilökohtaisten tavoitteiden seurantaan liittyvät vastuut ovat vastausten pohjalta selkeästi esimiesten tehtäväalueella. Silti HR-tukitoimintojen vastauksissa tuli esille tarve saada tietoja myös näiltä osa-alueilta.

*''Seurataan potentiaalien osalta suoriutumista mm. seuraajasuunnittelun osalta. Ja samoin avoimien tehtävien osalta komennuksella olevat huomioidaan. Talent Manager roolissa en saa mitään tietoa komennuslaisista maailmalla ja tätä pitäisi järjestelmässä muuttaa. Totta kai kysymällä tietoa saadaan, mutta järjestelmätukea ei tässä ole. Tämä kohta prosessissa pitäisi muuttaa, jotta läpinäkyvyys kotimaahan säilyy komennuksen aikana.''* Talent Manager

### 5.3. Ulkomaankomennuksen paluuvaihe ja tuloksellisuus

Ulkomaankomennuksen paluuvaiheella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa jaksoa, jonka aikana henkilö palaa ulkomaankomennukselta kotiyksikköön. Tähän jaksoon sisältyy kotiorganisaation osalta paluuvaiheita mm. uuden tehtävän määrittelyn ja henkilön perehdyttämiseen liittyen. Paluuvaiheisiin liittyen kotiorganisaatiossa esimies, henkilöstöpäällikkö ja komennuslainen saavat puoli vuotta ennen komennuksen päättymistä viestin Global Mobility -tiimistä, jossa paluuajankohdasta muistutetaan. Tämä viesti muistuttaa paluuvaiheiden aloittamisesta ja keskusteluiden aloittamisesta paluutehtävään liittyen.

Haastattelussa henkilöitä pyydettiin kertomaan, miten ulkomaankomennusprosessin paluuvaihe etenee omasta tehtäväroolista katsoen. Haastateltavat tunnistivat paluuvaiheen

haasteet ja riskit kotiorganisaation näkökulmasta. Uuden mielenkiintoisen tehtävän löytäminen ei ole helppoa, varsinkin jos henkilö on ollut ulkomaan komennukselle useamman vuoden.

**Esimiesten vastauksissa komennuksen paluuvaiheen** haasteiksi koettiin paluuvaiheiden ajoitus. Kotiorganisaation ja komennuslaisen saama muistutusviesti kuusi kuukautta ennen paluuta on tärkeä alkusysäys paluukeskusteluille, mutta edellyttää aktiivisuutta kaikilta osapuolilta. Haasteita tuovat muutokset kotiorganisaatiossa ja uudet esimiehet. Kotiorganisaatiossa palaava komennuslainen voi olla tuntematon henkilö uudelle esimiehelle tai organisaation johdolle.

*''Paluu on ollut melko haastavaa. Muutamissa tapauksissa henkilöt ovat lähteneet uudestaan ulkomaille joko yrityksen kautta tai uuden työnantajan kautta. Taustalla oli syy, ettei kiinnostavaa paikkaa Suomesta ollut tarjolla.''* Esimies I

*''Näyttää siltä, että yritys organisaationa herää vähän myöhään näihin paluusi-oihin.''* Esimies I

Mielenkiintoisen ja riittävän haastavan paluutehtävän löytäminen henkilölle on toisinaan vaikeaa. Vastausten mukaan pettymyksiä paluutehtävän osalta on tullut ja osa on johtanut myös henkilön hakeutumiseen uusiin tehtäviin. Loistavan pohjan paluuvaiheen keskusteluille luo kotiorganisaation ja komennuslaisen tiivis yhteydenpito komennusvaiheessa. Tällöin esimiehellä on hyvä ja realistinen kuva henkilön osaamisesta ja kehittymisestä, sekä mahdollisista toiveista tulevan tehtävän osalta. Myös henkilöllä on ajantasainen kuva kotiorganisaation tilanteesta. Komennusvaiheen yhteydenpito kotiyksikön ja komennuslaisen välillä on arvokas kokonaisuus kun paluuvaihe alkaa.

*''Käytännössä se lähtee kehityskeskusteluiden kautta – nähdään henkilön tilanne ja pystytään hahmottamaan mahdollisuuden tuleville haasteille. Monesti paluutehtävä on hieman vaativampi kuin lähtövaiheen tehtävä – jos henkilö on esim. ollut maailmalla 3-4 vuotta, niin hänellä varmasti on annettavaa kotiorganisaatiolle, joten pyritään huomioimaan tämä tehtävämäärittelyssä.''* Esimies II

*''Keskustelut pitää aloittaa ainakin puolivuotta aikaisemmin ennen paluuta, mitä hän haluaisi, mitä meillä on tarjota jne. ja tarvittaessa käydä tulevia tehtäviä myös kotiyksikön ulkopuolelta. Näkisin myös tämän yksiköiden välisen yhteistyön tärkeäksi.''* Esimies I

Esimiehillä ei ole erillistä kirjallista ohjeistusta paluuvaiheeseen liittyen. Paluuvaihe on tärkeä kokonaisuus, joka helposti jää ohjeistuksen, tuen ja yhteydenpidon osalta vähemmälle, verrattaessa valmisteluvaiheeseen. Prosessina paluuvaihe on rinnastettavissa komennuksen valmisteluvaiheeseen. Vastausten pohjalta esimiehet kaipasivat siihen enemmän tukea ja osallistuvuutta HR-toimintojen puolelta.

*''Sehän on (paluu) samanlainen prosessi kuin lähteminenkin. Siinä kulttuuriin ja ympäristöön sopeutuminen on samantapaista ja monesti paluu on shokki.''*

Esimies I

*''Melkein sanoisin näin, että hyvä olisi jos muutkin (HR) olisi mukana komennuksen jälkeisessä ajassa ja siinä kokemusten keräämisvaiheessa expatin kanssa. Ettei se vain jää esimiehen osalle. Hyvänä asiana olisi myös, että esimiehen kanssa käytäisiin läpi komennusprosessi – eli mitkä asiat mihinkäkin vaiheeseen kuuluu. Tämä olisi mielestäni tärkeä, koska esimies on kuitenkin se lähin HR kontakti henkilölle.''* Esimies II

**Esimiesten vastausten pohjalta voi todeta, että komennuksen osalta tehdään tuloksellisuuden seuranta** pääasiassa liiketoiminnallisten ja henkilön henkilökohtaisten tavoitteiden osalta. Seuranta on melko vapaamuotoista ja muotoutunut liiketoimintayksiköiden käytäntöjen mukaiseksi. Mitään kirjallista prosessia läpikäytävistä asioista ei esimiesten mukaan ole.

*''Mä en tiedä onko tuollaista loppujuttua, mutta mä kokisin että meillä on nämä liiketoiminnalliset tavoitteet ja niiden lisäksi me käydään PDA prosessi henkilön kanssa läpi puolivuositain. Ehkä tällöinen esimies alaiskeskustelu käydään läpi, mutta ei mitään virallista prosessia tälle taida olla.''* Esimies I

*''Tullaan totta kai loppuyhteenveto tekemään. Ei varsinaista sabluunaa ole, mutta tarkastelu tehdään projektin osalta. Joidenkin pidempien komennusten osalta ollaan tehty myös ns. 'välitsekkausta'.''* Esimies II

Esimiesten vastauksissa ei paluuvaiheessa tullut esille komennuksen kustannusten seurannasta tehtävää yhteenvetoa. Tätä vastoin, toiminnan painopiste oli selvästi liiketoiminnallisten tavoitteiden seurannassa.

**Henkilöstöpäälliköiden** vastauksissa komennuksen paluuvaiheen tehtävät painottuivat paluutehtävän rakentamiseen ja palkkaukseen. Vastuu paluutehtävän määrittelystä on liiketoimintajohdolla. Henkilöstöpäällikkö on esimiehen tukena mm. palkkaukseen liittyvissä kysymyksissä ja osallistuu keskusteluihin esimiehen ja komennuslaisen kanssa.

*''Sitten kun henkilö on palaamassa funktion vetäjä vastaa oman alueensa resurssoinnista ja osaamisesta ja toimintakyvystä. Hän miettii palaajan roolin ja onko palaajalle paikkaa omassa organisaatiossa. Tästä keskustellaan esimiehen kanssa ja lähdetään miettimään. mm. palkanasetantaa ja konkreettisia asioita paluuseen liittyen.''* Henkilöstöpäällikkö I

*''Muistutus 6 kuukautta ennen komennuksen päättymistä on hyvä saada, vaikkakin paluuta mietitään kotiyksikössä hyvissä ajoin... Palaaja odottaa ihan dokumentoituna faktat mikä tehtävä, palkka ja raportointivastuu.''* Henkilöstöpäällikkö II

Henkilöstöpäälliköt tunnistavat paluutehtävän määrittelyn haasteet, joihin organisaatioiden tilanne ja koko tuovat haasteita. Tekijät ovat kuitenkin monesti sen laatuista, ettei niihin voi ennalta vaikuttaa, vaan tilanteet ratkaistaan sen hetkiseen tilanteeseen parhaiten sopivimmilla keinoilla.

*''Kyllä siihen pyritään kiinnittämään huomioita, että henkilö kokisi tulevan tehtävän mielekkäänä. Mutta aina se ei ole mahdollista, varsinkaan näissä melko pienissä yksiköissä''.* Henkilöstöpäällikkö I

*''Hyvä business tilanne on tehnyt paluut helpoiksi organisoida.''* Henkilöstöpäällikkö II

Kotiorganisaation lisäksi paluutehtävän mietintää voi joissain tilanteissa osallistua myös globaalin organisaation henkilöitä. Tämä tekee haasteelliseksi sen, kuka viime kädessä paluutehtävästä päättää ja on vastuussa.

*''Paluuta miettivät monet tahot: globaali esimies, oma esimies, yksikön vetäjä, mahdollisesti joku manager joka olisi kiinnostunut saamaan henkilön jne. Jotenkin tälle asialle tulisi löytyä omistaja.''* Henkilöstöpäällikkö II



**Henkilöstöpäälliköiden vastauksissa tuloksellisuuden seurantaan** komennuksen paluuvaiheessa ei tullut merkittäviä painotuksia. Tavoitteiden seuranta niin liiketoiminnallisten kuin henkilön henkilökohtaisiin tavoitteisiin liittyen koettiin jatkuvaksi osaksi prosessia. Tästä syystä esimerkiksi erillistä paluukeskustelua kotiyksikön osalta ei välttämättä koettu tarpeellisiksi.

*''Loppukeskustelu on varmaankin kohdemaassa ennen paluuta. Sellaisen loppukeskustelun näkisin ehkä vain muodollisena asiana josta ei välttämättä ole hyötyä. Kyllä se tavoitteiden seuranta tulee olla jatkuvaa hommaa. ''* Henkilöstöpäällikkö I

*''Ei olla käyty keskusteluita. Mutta nyt kun paalaajia on monta, niin asia tulee ajankohtaiseksi. ''* Henkilöstöpäällikkö II

Vastausten pohjalta on nähtävissä, että henkilöstöpäälliköiden rooli komennusten tuloksellisuuden seurannassa on vähäinen. Vastuu on selkeästi esimiehellä ja liiketoiminnalla. Kustannusten seurannan osalta myös vastaukset osoittivat, että seurantaa tehdään, mutta koska se ei henkilöstöpäälliköiden tehtäväalueelle kuulunut, niin tarkempaa tietoa prosessista ei heillä ollut.

*''Kyllä niitä totta kai seurataan, mutta ei se sinänsä mitään erityisiä toimenpiteitä vaadi. ''* Henkilöstöpäällikkö I

*''Tästä en tiedä miten tarkastelua tehdään.''* Henkilöstöpäällikkö II

**HR-tukitoimintojen** osalta niin Global Mobility:n kuin Talent Managementin toimintaa ohjaa sovitut roolit ja prosessit.

*''Kun saadaan tieto että henkilö palaa me lähetetään esim. muistilista ja tehdään tietyt SAP:ssa tietyt toimenpiteet. Mutta sen jälkeen henkilö kyllä palaa sinne kotiüksikköön lokaalin HR:n ja esimiehen hoiviin. Me ei välttämättä tiedetä edes mihin paikkaan hän menee.''* Global Mobility Manager

*''Tähän vastaukset oli jo mainittuna aikaisemmin eli osallistuminen potentiaalien osalta paluuposition mietintään yhdessä liiketoimintojen kanssa.''* Talent Manager

Vastausten pohjalta voi nähdä, että kullakin toimijalla on omat määritellyt tehtävät paluuvaiheessa. Viestikapula vaihdetaan eri toimijoiden välillä kun oman osa-alueen tehtävät on suoritettu. Riskinä tilanteessa, missä kukin toimija hoitaa oman vastuualueensa tehtävät, voi olla kokonaisuuden seurannan puute ja prosessin kokonaislaadun varmistamisen vaikeus.

**HR-tukitoimintojen paluuvaiheen vastauksissa korostui tuloksellisuuden** seurannan osalta seurantaan liittyvien prosessien ja työkalujen puute.

*''Varsinaisesti ei mitään seurantaa ole...Meidän pitäisi aivan yhtäläillä seurata tehtävä- ja urakiertoa muutenkin. Eli se puuttuu se laadullinen mittaristo TM alueelta muutenkin.''* Talent Manager

Palautteen saaminen eri toimijoilta ja sen seuranta koettiin kuitenkin tärkeäksi ja hyödylliseksi kokonaisprosessin kehittämisen kannalta.

*''TM-roolissa ei, yksikkö tasolla tällaista saatetaan satunnaisesti tehdä (palautekeskustelu). Mutta varmasti se olisi kaikella tavalla hyödyllinen. Ja antaisi varmasti inputtia näiden prosessien kehittämiseen ja organisaatioon tulisi tietoa.''* Talent Manager

Palautetta komennuksen eri vaiheista kysytään Global Mobility –tiimin toimesta kaikilta palaavilta komennuslaisilta, mutta selkeä prosessi palautteen läpikäyntiin ja hyödyntämiseen puuttuu. Palautteen hyödyntäminen jää tältä osin vajaaksi.

*''Me kysytään palaute kaikilta expateilta GM-tiimin toimesta.''* Global Mobility Manager

Esimiehillä ja liiketoiminnalta ei palautetta kysytä komennusprosessin eri vaiheiden osalta. Seurantatyökalu prosessin kokonaisuuden osalta siis puuttuu tällä hetkellä. Myöskään komennuskustannusten osalta ei seurantaa tehdä komennuksen aikana, eikä loppuyhteenvetoa tehdä komennuksen päättyessä.

*''Mitään tällaisista jälkilaskelmaa ei tehdä eikä esim. peilata siihen kustannusarvioon. Eikä todellisia kustannuksia ole tiedossa tällä hetkellä.''* Global Mobility Manager

Liiketoiminnalliset ja henkilön henkilökohtaisten tavoitteiden seurannan osalta ei Global Mobility:llä ja Talent Management:llä ole roolia, vaan vastuu on liiketoiminnassa. Yksiköiden käytännöistä tavoitteiden seurannasta ei Global Mobility:ssä ollut tarkempaa tietoa. Eroja yksiköiden toimintatavoissa saattaa olla ja tämä taas saattaa aiheuttaa eritasoista palvelua komennuslaisille yksiköstä riippuen.

*''Jos käydään läpi, niin ei meidän kautta. Emmekä saa tietoa tästä. Oletettavasti ja toivottavasti sitten liiketoiminnassa käyvät läpi...Yksiköt ovat aika itsenäisiä, niin me ei voida olla varmoja, että se (tavoitteiden ja tulosten läpikäynti) on esim. tasalaatuista. Sen takia se saattaisi olla järkevää että siinä olisi joku kokoava toimenpide jotta voitaisiin mm. turvata että palvelu on tasalaatuista kaikille palaaville expateille.''* Global Mobility Manager

#### 5.4. Yhteenveto

Seuraavassa yhteenvedossa on haastatteluvastausten pohjalta laadittu kolme havainnollistavaa taulukkoa. Taulukoiden avulla on nähtävissä, miten tuloksellisuuden seuranta ulkomaankomennuksen eri vaiheissa vaihteli eri tarkastelunäkökulmista katsottuna ja miten vastaajaryhmien vastuut tuloksellisuuden seurannassa näkyivät. Yhteenvedossa on myös kerättyinä tuloksellisuuden seuranta case-yrityksessä tukeneet ja heikentäneet tekijät.

Vastaukset tuloksellisuuden seurannasta komennuksen eri vaiheissa jakautuivat selkeästi neljään eri näkökulmaan: tuloksellisuuden seuranta liiketoiminnallisten-, henkilökohtaisten- ja taloudellisten tavoitteiden, sekä prosessin laadukkuuden näkökulmaan. Taulukko 3. havainnollistaa näiden neljän näkökulman näkyvyyttä komennusprosessin eri vaiheissa.

Taulukossa 3. on nähtävissä, että ulkomaankomennuksen suunnitteluvaiheessa tuloksellisuuden seuranta näkyi vastausten perusteella taloudellisten, liiketoiminnallisten ja osaamisen kehittämiseen liittyvien näkökulmien kautta. Suunnitteluvaiheen vastauksissa ei noussut esiin prosessin sujuvuuteen liittyviä tavoitteita tai mittareita.

**Taulukko 3.** Tuloksellisuuden seurannan näkyvyys komennuksen eri vaiheissa liiketoiminnallisten-, henkilökohtaisten- ja taloudellisten tavoitteiden, sekä prosessin laadukkuuden näkökulmasta.

<b>Tuloksellisuuden seuranta</b>	<b>Suunnitteluvaihe</b>	<b>Komennusvaihe</b>	<b>Paluuvaihe</b>
<b>Liiketoiminnalliset tavoitteet</b>	Kyllä	Kyllä	Kyllä
<b>Henkilökohtaisen kehittymisen tavoitteet</b>	Kyllä	Kyllä	Kyllä
<b>Taloudelliset tavoitteet</b>	Kyllä	Jonkin verran	Jonkin verran
<b>Prosessin laadukkuus</b>	Ei	Ei	Jonkin verran

Ulkomaankomennuksen komennusvaiheessa tuloksellisuusnäkökulma korostui vastausten perusteella lähinnä liiketoiminnallisten ja osaamisen kehittämiseen liittyvien tavoitteiden seurantana sekä jonkin verran kustannusten seurantana. Komennusvaiheen vastauksissa ei noussut esiin prosessin sujuvuuteen liittyviä tavoitteita tai mittareita.

Ulkomaankomennuksen paluuvaiheessa tuloksellisuuden seuranta näkyi vastausten perusteella liiketoiminnallisten ja osaamisen kehittämiseen liittyvien näkökulmien kautta, sekä jonkin verran kustannusten seurantana. Paluuvaiheen vastauksissa tuli esille ensimmäisen kerran prosessin sujuvuuteen liittyvä tarkastelu, tosin komennuslaisen näkökulmasta. Lähettävän- tai vastaanottavan organisaation palautetta ei kysytty.

Liiketoiminnan- ja henkilökohtaisen kehittymisen tavoitteet ja niiden seuranta olivat vahvasti mukana kaikissa komennusprosessin vaiheissa. Näitä toimintoja ohjasivat selkeät liiketoiminnan sisäiset prosessit, ja vastuu niiden osalta oli esimiehillä niin koti- kuin kohdemaan organisaatiossakin. Selkeät prosessit ja vastuunjako osaltaan vahvistivat tuloksellisuuden seuranta komennusprosessin eri vaiheissa.

Komennuskustannusten seurantaan liittyvissä taloudellisissa tavoitteissa oli selkeästi havaittavissa suunnitteluvaiheen korostuminen. Suunnitteluvaiheessa esimiesten näkökulmasta budjetointi oli keskeinen tehtävä, jota varten tarvittavat tiedot komennuksen arvioiduista kuluista kerättiin. Suunnitteluvaiheessa mielenkiintoinen havainto oli myös, että vastaavanlaisen kustannusarvion teki myös HR-tukitoimintojen Global Mobility. Global

Mobilityn tekemä kustannusarvio tosin ajoittui ajallisesti suunnitteluprosessin loppuun, jolloin komennussopimuksen valmistelu oli loppusuoralla ja budjetointi ja päätökset komennuksen toteuttamisesta jo tehty aikaisemmin. Yhteistyö suunnitteluvaiheessa lähettävän organisaation ja Global Mobilityn välillä voisi olla tässä aktiivisempaa. Tällöin komennuskustannusten arvioinnissa voitaisiin hyödyntää paremmin eri osapuolten tietoja. Komennus- ja paluuvaiheissa taloudellisten tavoitteiden seuranta ei ollut aktiivista, ja vastaajien näkemykset seurannan tarpeesta erosivat jonkin verran toisistaan. Komennuksen päättyessä ei tarkistettu toteutuneita komennuskustannuksia erikseen kenenkään haastatteluun osallistuneen ryhmän toimesta.

Haastatteluvastausten perusteella selkeästi pienimmälle painoarvolle jäi ulkomaankomennusprosessin laadun seuranta. Seuranta ei tehty järjestelmällisesti komennusprosessin suunnittelu- ja komennusvaiheiden osalta lainkaan. Komennuksen paluuvaiheessa Global Mobility lähetti palautekyselyn komennuksella olleelle henkilölle, jolloin palaute komennusprosessista saatiin yhdestä näkökulmasta. Tämän komennuspalautteen osalta puuttui selkeä prosessi eli miten saadut palautteet käsitellään ja hyödynnetään komennusprosessin kehittämisessä. Saadun palautteen hyödyntäminen jäi siis tältä osin vajaaksi. Esimiehiltä ja liiketoiminnalta ei palautetta kysytty komennusprosessin eri vaiheiden osalta. Myöskään Talent Managementillä ei ollut seurantatyökaluja oman alueensa osalta esimerkiksi komennuksen jälkeiseen urakehitykseen liittyen.

Taulukossa 4. on nähtävillä vastuun jakautuminen haastatteluun osallistuneiden ryhmien osalta jaoteltuna tuloksellisuuden seurannan neljään eri vaiheeseen.

**Taulukko 4.** Vastuutaho komennusprosessin tuloksellisuuden seurannassa.

Tuloksellisuuden seuranta eri näkökulmista	Ensisijainen vastuutaho		
	Esimies/liiketoiminta	Henkilöstöpäällikkö	HR-tukitoiminnot
Liiketoiminnalliset tavoitteet	X		
Henkilökohtaisen kehittymisen tavoitteet	X		
Taloudelliset tavoitteet	X		
Prosessin laadukuus			(X)

Tuloksellisuuden seuranta case-yrityksen ulkomaankomennusprosessin osalta painottui selkeästi esimiehen ja liiketoimintayksikön vastuulle. Tämä näkyi selkeästi liiketoiminnallisten-, henkilökohtaisen kehittymisen- ja taloudellisten tavoitteiden seurannan osalta. Henkilöstöpäälliköiden rooli ulkomaankomennusprosessin tuloksellisuuden seurannassa ei ollut näkyvä. Heidän rooli komennusprosessissa on esimiehiä ja liiketoimintaa tukeva, jolloin heidän vastuulleen ei tuloksellisuuden seurannan osalta tullut vastuita. HR-tuki-toimintojen osalta näkyi osittainen vastuu prosessin laadukkuuden seurannassa, mutta kuten edellä mainittiin, seuranta ei ollut kattavaa.

Haastatteluvastausten on laadittu yhteenvetotaulukko 5.

**Taulukko 5.** Tuloksellisuuden seuranta komennuksen eri vaiheissa.

	Suunnitteluvaihe	Komennusvaihe	Paluuvaihe
Missä tuloksellisuuden seuranta konkretisoituu?	Liiketoimintatavoitteiden asetanta  Budjetointi  Henkilökohtaisten tavoitteiden asetanta	Liiketoimintatavoitteiden toteutumana seuranta ja arviointi  Henkilökohtaisten tavoitteiden seuranta ja arviointi  Budjetoinnin seuranta erityistilanteissa	Liiketoimintatavoitteiden toteutumana seuranta ja arviointi  Henkilökohtaisten tavoitteiden seuranta ja arviointi  Global Mobility-tiimin palautekysely komennuslajiselle
Mikä tukee tuloksellisuuden seuranta?	Tiedon tarve päätöksen tueksi  Liiketoiminnan prosessit  Henkilöstön kehittämisen prosessit	Liiketoimintaprosessit  Henkilöstön kehittämisen prosessit  Esimiehen aktiivisuus	Liiketoimintaprosessit  Henkilöstön kehittämisen prosessit  Esimiehen aktiivisuus
Mikä heikentää tuloksellisuuden seuranta?	Kustannustietojen oikeellisuus  Tietämättömyys prosessista  Työkalujen epäsopivuus  Liiketoiminta- ja henkilökohtaisten tavoitteiden epäselvyys	Esimiehen passiivisuus ja osaamattomuus  Muutokset kotiorganisaatiossa  Työkalujen epäsopivuus	Esimiehen passiivisuus ja osaamattomuus  Muutokset kotiorganisaatiossa  Puuttuvat prosessit ja mittarit  Prosessin kokonaisuurannan vastuu epäselvä  Työkalujen epäsopivuus

Taulukko 5 havainnollistaa, miten tuloksellisuuden seuranta konkretisoituu komennusprosessin eri vaiheissa. Taulukossa on myös eriteltyä tuloksellisuuden seurantaan tukevat ja – heikentävät tekijät, joita haastattelutulosten perusteella voitiin nostaa esille.

Suunnitteluvaiheessa liiketoiminnan prosessit ohjaavat tuloksellisuuden seurantaan liittyvien tavoitteiden asettamista liiketoimintatavoitteiden ja budjetoinnin kautta. Komennuslaisen henkilökohtaiset tavoitteet vastaavasti määräytyvät yrityksen kehityskeskusteluprosessin mukaan. Lähettävällä organisaatiolla on selkeä liiketoiminnallinen tavoite, joka ohjaa esimiehiä varmistamaan tavoitteiden selkeys myös komennuslaiselle kehityskeskustelun kautta. Nämä selkeät liiketoiminnan- ja henkilöosaamisenjohtamisen prosessit tukevat selkeästi suunnitteluvaiheen tuloksellisuuden seurantaan.

Tuloksellisuutta heikentävinä tekijöinä suunnitteluvaiheessa voidaan todeta olevan prosessiin osallistuvien osapuolten tietämättömyys kokonaisprosessista, jolloin helposti tehdään päällekkäisiä selvityksiä eikä pystytä hyödyntämään organisaatiossa olevaa tietoa parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä näkyi haastatteluissa komennuskustannusten budjetoinnissa, missä tehtiin päällekkäistä työtä liiketoimintayksikön ja Global Mobilityn osalta. Heikentävinä tekijöinä voidaan suunnitteluvaiheessa nähdä liiketoiminnan- ja komennuslaisen henkilökohtaisten tavoitteiden epäselvyys. Tämä heijastuu suoraan konkreettiseen tekemiseen komennuksen aikana, jolloin komennuslaisen työpanos ei välttämättä hyödytä organisaatiota suunnitellulla tavalla. Haastatteluissa tuli esiin myös kehityskeskustelutyökalun sopimattomuus komennustilanteeseen. Tämä korostui tilanteissa, missä koti- ja kohdemaan organisaation esimiehillä molemmilla oli tarve hyödyntää ja seurata käytyjen kehityskeskusteluiden tietoja.

Komennusvaihe seuraa pitkälti suunnitteluvaihetta, jossa liiketoiminnalliset- ja komennuslaisen henkilökohtaiset tavoitteet ovat tarkastelun keskiössä. Budjetoinnin seuranta on komennusprosessin tässä vaiheessa vähäistä. Ainoastaan merkittäviin poikkeamiin puututaan. Yrityksen sisäisten liiketoiminta- ja osaamisenjohtamisen prosessien lisäksi tuloksellisuuden seurantaan tukee erityisesti kotiorganisaation esimiehen aktiivisuus ja tiivis yhteydenpito komennuslaiseen.

Vastaavasti tuloksellisuuden seurantaan heikentävinä tekijöinä voidaan nähdä kotiorganisaation esimiehen passiivisuus ja osaamisen puute komennuksella olevan henkilön johtamisessa ja tavoitteiden saavuttamisen tukemisessa. Myös organisaatiomuutokset kotior-

ganisaatiossa, kuten esimiehen vaihtuminen, voi olla tuloksellisuuden seurantaan heikentävä tekijä. Kuten suunnitteluvaiheessa myös komennusvaiheessa kehityskeskustelutyökalun sopimattomuus tuo haasteita tuloksellisuuden seurantaan.

Paluuvaiheessa liiketoiminnan- ja henkilökohtaisten tavoitteiden tuloksellisuuden seuranta korostuivat keskeisinä osa-alueina haastatteluissa. Paluuvaiheessa myös Global Mobilityn tekemä kysely komennukselta palaavalle henkilölle tuli esille yhtenä prosessin tuloksellisuuteen liittyvänä seurantamenetelmänä. Paluuvaiheessa tuloksellisuuden seurantaan tukivat samat tekijät kuin komennusvaiheessa eli liiketoiminnan- ja osaamisenjohtamisen prosessit sekä kotiorganisaation esimiehen aktiivisuus.

Paluuvaiheessa tuloksellisuutta heikentävinä tekijöinä nousi esiin samoja tekijöitä kuin komennusvaiheessa kuten esimiehen passiivisuus ja osaamisen puute, muutokset kotiorganisaatiossa ja työkalujen sopimattomuus. Näiden lisäksi haastatteluissa tuli selkeästi esiin puuttuvat tuloksellisuuden seurantaprosessit ja -mittarit HR-tukiorganisaation osalta. Niin Global Mobilityn kuin Talent Managementin vastauksissa tuli esiin tarve prosessin tuloksellisuuden arvioinnille laadullisten ja määrällisten mittareiden kautta.



## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tavoitteena oli saada vastaus tutkimuskysymykseen, miten ulkomaankomennuksen tuloksellisuuden seuranta näkyy case-organisaatiossa ulkomaankomennusprosessin eri vaiheissa? Tutkielmassa ulkomaankomennusprosessi oli jaettu kolmeen eri vaiheeseen suunnittelu-, komennus- ja paluuvaiheeseen. Tuloksellisuutta tarkasteltiin näistä näkökulmista lähettävän organisaation osalta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta ja aineisto kerättiin käyttäen puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Teemahaastattelut kohdistettiin case -organisaatiossa esihenkilöihin, henkilöstöpäälliköihin ja HR-tukitoimeen, joka tässä tapauksessa koostui Global Mobilityn ja Talent Management asiantuntijoista. Kaikkiaan haastateltavina oli 6 henkilöä.

### 6.1. Tutkimuskysymykseen saadut vastaukset

Tutkielma toi case – organisaation osalta näkyväksi miten tuloksellisuutta seurataan komennuksen eri vaiheissa ja miten tuloksellisuuden seuranta painottuu esihenkilön, henkilöstöpäällikön ja ulkomaankomennuksiin linkittyvän HR-tukitoiminnon osalta.

Suunnitteluvaiheessa tuloksellisuuden seuranta näkyi erityisesti taloudellisten, liiketoiminnallisten ja osaamisen kehittämiseen liittyvien näkökulmien kautta. Näitä näkökulmia ohjasi vahvasti budjetointi, liiketoiminnan tavoitteet ja osaamisen kehittämiseen liittyvät tekijät, niin henkilön kuin organisaation näkökulmasta. Tässä vaiheessa ei seuranta juurikaan ollut prosessin sujuvuuteen liittyvien tavoitteiden tai mittareiden kautta.

Ulkomaankomennuksen komennusvaiheessa tuloksellisuusnäkökulma korostui lähinnä liiketoiminnallisten ja osaamisen kehittämiseen liittyvien tavoitteiden seurantana sekä jonkin verran kustannusten seurantana. Samoin kuin suunnitteluvaiheessa, tässäkin vaiheessa ei tavoitteita tai mittareita ollut asetettu prosessin sujuvuuteen liittyen.

Ulkomaankomennuksen paluuvaiheessa tuloksellisuuden seuranta keskittyi samoihin näkökulmiin kuin komennusvaiheessa. Erona kuitenkin tuli esiin, että paluuvaiheessa tarkasteltiin ensimmäisen kerran prosessin sujuvuuteen liittyviä asioita palautekyselyn muodossa. Tosin vain komennuslaisen näkökulmasta. Lähettävän- tai vastaanottavan organisaation palautetta ei kysytty.

Vastuu tuloksellisuuden seurannasta case-yrityksen ulkomaankomennusprosessin osalta painottui selkeästi esihenkilön ja liiketoimintayksikön vastuulle. Henkilöstöpäälliköiden rooli ulkomaankomennusprosessin tuloksellisuuden seurannassa ei ollut tämän tutkimuksen perusteella näkyvä. Heidän rooli komennusprosessissa oli esihenkilöitä ja liiketoimintaa tukeva, jolloin heidän vastuulleen ei tuloksellisuuden seurannan osalta tullut vastuita. HR-tukitoimintojen osalta näkyi osittainen vastuu prosessin laadukkuuden seurannassa, mutta seuranta ei ollut kattava koko komennusprosessin osalta.

Tutkimuksen perusteella voidaan siis todeta, että case-yrityksen osalta ulkomaankomennuksen tuloksellisuutta seurataan komennuksen eri vaiheissa seurannan painottaessa liiketoiminnallisten tavoitteiden ja osaamisen kehittämisen tavoitteiden seurantaan. Samoin voidaan todeta, että seurannan intensiivisyys vaihtelee komennusprosessin eri vaiheiden välillä. Havaintona tutkimus tuo myös esiin sen, että esihenkilön rooli näistä kolmesta eri organisaation rooliryhmästä oli selkeästi korostunein kun puhutaan tuloksellisuuden seurannasta.

## 6.2. Tulosten peilaus aikaisempaan kirjallisuuteen

Kysymykseen miksi organisaatiot lähettävät henkilöstöä ulkomaankomennuksille, löytyi aikaisempien tutkimusten pohjalta mm. Black ym. (1999) näkemys siitä, että ulkomaankomennusten taustalla on entistä useammin strateginen merkitys. Ulkomaankomennukset ovat osa seuraajasuunnittelua, johtamisosaamisen kasvattamista, kv-toimintojen koordinoimista ja kontrolloimista, sekä osaamisen siirtämistä. Welch ym. (2009) totesivat yhdeksi ulkomaankomennusten motiiviksi yritysten näkökulmasta organisaation inhimillisen pääoman kasvattamisen.

Näitä kirjallisuuden näkökulmia tuki myös tämän tutkimuksen tulokset. Ulkomaankomennusten tuloksellisuuden seuranta keskittyi liiketoiminnallisten tavoitteiden ja osaamisen kehittämisen näkökulmiin. Tämä kertoo niiden keskeisestä roolista komennusten toteutuksen taustalla. Liiketoiminnan tavoitteet ovat strategisia ja sisältävät usein yrityksen näkökulmasta myös yrityksen kriittisten osaamisten kasvattamista. Tässä tutkimuksessa esimerkiksi tuloksellisuuden seuranta osaamisen osalta painottui kehityskeskusteluprosessiin lähettävän organisaation näkökulmasta. Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden mittaaminen on tuonut eri tutkijoilta eri lähestymiskulmia keskusteluun. Bosalie ym. (2005) ovat tutkimuksessaan esittäneet henkilöstöjohtamisen tuloksellisuutta mittaavina

mittareina: Taloudelliset tulokset (voitto, myynti, markkinaosuus), organisationaaliset tulokset (tuottavuus, laatu, tehokkuus) ja HR-pohjaiset tulokset (asenteisiin ja käyttäytymiseen liittyvät vaikutukset). Tähän keskusteluun on myöhemmin tullut mukaan myös työelämän laatu henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden osana (Van de Voorde ym. 2012).

Tässä tutkimuksessa esiin tulleet tuloksellisuuden seurantatavat ulkomaankomennusprosessin osalta keskittyivät liiketoiminnallisiin tavoitteisiin, jotka linkittyvät vahvasti Bosalien ym. (2005) määrittelemiін taloudellisia ja organisationalisia tuloksia mittaaviin mittareihin. Sen sijaan HR-pohjaiset mittarit jäivät tämän tutkimuksen osalta pienemmälle painoarvolle. Cascio ym. (2008) näkemys siitä, että mittareiden halutaan tuovan strategista lisäarvoa organisaatiolle, mutta koetaan, että oikeita lähestymistapoja ei vielä ole löydetty, näkyy myös tämän tutkimuksen tuloksissa.

### 6.3. Tulosten käytännöllinen merkitys

Tutkimuksen tulosten perusteella on nähtävissä, että ulkomaankomennusten tuloksellisuuden seuranta on pitkälti liiketoimintayksikön ja esihenkilön vastuulla. Seurannassa painottuu silloin luontevasti liiketoimintayksikön tavoitteiden seurantaan, jotka pitkälti ovat taloudellisia. Liiketoiminnallisten tavoitteiden seuranta oli tutkimuksen perusteella kattava läpi kaikkien kolmen komennusvaiheen.

Henkilökohtaisen kehittymisen tavoitteiden seuranta komennusprosessin aikana keskittyi kehityskeskusteluprosessin tavoitteiden seurantaan. Keskustelut käytiin komennuksen aikana kohdemaan esihenkilön kanssa. Tämä toi haasteen tavoitteiden seurannalle lähettävässä organisaatiossa, koska järjestelmät eivät tukeneet komennusprosessia. Esihenkilön aktiivisuus korjasi tässä tilanteen, mutta on selkeä riski koska toimintatavat ja aktiivisuus ovat erilaisia eri esihenkilöillä. Tässä yhteydessä olisi hyvä miettiä prosessia ja yhteisiä toimintatapoja yhteydenpidolle ja tiedon välitykselle komennusprosessin aikana erityisesti osaamisen näkökulmasta.

Taloudellisten tavoitteiden seuranta keskittyi komennusprosessin suunnitteluvaiheeseen, jolloin tehtiin budjetti ja komennussuunnitelmaan sisältyvä kustannusarvio. Yhteistyö suunnitteluvaiheessa lähettävän organisaation ja Global Mobilityn välillä voisi olla tässä aktiivisempaa. Tällöin komennuskustannusten arvioinnissa voitaisiin hyödyntää paremmin eri osapuolten tietoja ja välttää päällekkäistä tekemistä. Selkeänä puutteena proses-

sisä oli nähtävissä komennuksen kokonaiskustannusten seurannan puute koko komennusprosessin ajalta, joka varmasti toimiessaan antaisi mahdollisuuden kehittää prosessia kustannustehokkaammaksi.

Komennusprosessin laadunseuranta toteutui paluuvaiheessa, jolloin komennuksella olleelle henkilölle lähetettiin palautekysely. Kyselyä ei lähetetty lähettävälle tai vastaanotavalle organisaatiolle. Laajempi kysely mahdollistaisi prosessin kehittämisen eri toimijoiden näkökulmasta. Mielenkiintoista olisi myös seurata komennuksella olleiden urakehitystä komennusta seuraavien muutamien vuosien aikana.

Tutkimustulosten yhteenvedossa tuli esille selvästi, että tuloksellisuuden seurannan osalta liiketoiminnan ja esihenkilön vastuu korostui verrattaessa henkilöstöpäällikköön tai tukitoimintojen asiantuntijoihin. Jotta prosessin tasalaatuisuus voitaisiin turvata, olisi hyvä miettiä mitkä ovat prosessin riskikohtia, miten niitä voidaan välttää ja missä tarvitaan HR-tukitoimintojen panosta enemmän. Esimerkkinä miten komennuksen suunnitteluvaiheessa varmistetaan kaikkien osapuolien riittävä tietotaso, miten komennusvaiheessa varmistetaan esihenkilön aktiivisuus yhteydenpidossa ja miten paluuvaiheen jälkeen saadaan tarvittavat tiedot komennuksen kokonaistoteutuksesta eri toimijoiden näkökulmasta.

#### 6.4. Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimuksen kannalta mielenkiintoisena teemana nousi esiin, mitkä ovat tämän päivän keskeiset motiivit organisaatioille lähettää henkilöstöä ulkomaankomennukselle? Yritysten tavoitteet ovat pitkälti samoja kuin ennen, kuten esimerkiksi osaamisen vahvistaminen kohdemaassa, uuden toiminnon aloitus ja yhtenäisten käytäntöjen vahvistaminen. Muuttuneet työskentelyn tavat ovat tuoneet uusia ulottuvuuksia työskentelyyn ja mielenkiintoista olisi saada tietoa, miten ne ovat vaikuttaneet yritysten komennuskäytäntöihin. Ovatko pitkät ulkomaankomennukset korvautuneet muilla työskentelyn muodoilla tai onko komennusten toteutusmallit muuttuneet?

Toisena jatkotutkimusaiheena nousi esiin ulkomaan komennusten tuomat hyödyt organisaatiolle strategisen osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Miten komennukselta saatua kokemusta on pystytty hyödyntämään organisaatiossa? Mitkä rakenteet ovat tätä tukeneet tai estäneet? Miten komennukset ovat tukeneet strategisia tavoitteita?

Kaikkiaan henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden arviointi ja mittaaminen on edelleen ajankohtainen aihe. Se elää ja kehittyy ajassa. Kuten aikaisemmin on todettu, keskeistä henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden mittaamisessa on määrittää yrityksen strategiaa ja operatiivista tekemistä tukevat keskeiset mittarit. Mittareiden tulee aidosti tuottaa lisäarvoa liiketoimintajohdolle päätösten tueksi ja toiminnan seuraamiseksi. Tämä vaatii pyhäntymistä ja toiminnan ytimen ja ympäristön ymmärtämistä.

#### 6.5. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tämä tutkimus käsitteli tuloksellisuuden seuranta-ulkomaankomennusprosessin eri vaiheissa case -organisaation näkökulmasta. Rajoituksina tutkimuksen osalta mainittakoon, että tutkimus kohdistui yhteen yritykseen. Tutkimuksen rajatusta otoksesta johtuen tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä muihin organisaatioihin suoraan. Ulkomaankomennusprosesseissa on toki yhteisiä piirteitä eri organisaatioiden välillä, joten tutkimustulokset ovat sovellettavissa niiltä osin.

Tutkimus on toteutettu huolellisesti suunnitellen, dokumentoiden ja tutkimuseettisiä periaatteita noudattaen. Tutkimusmenetelmä sekä analyysitapa on valittu siten, että se soveltuu tähän tutkimukseen ja auttaa tutkimuskysymykseen vastaamisessa. Haastattelut toteutettiin henkilökohtaisina tapaamisina ja keskustelut nauhoitettiin. Nauhoitukset litte- roitiin ja materiaali käsiteltiin nimettömänä. Materiaali tuhoetaan asianmukaisesti tutkimuksen loppuun saattamisen jälkeen.

Tutkimusmenetelmää valittaessa, mietittäväksi tuli menetelmän validiteetti ja reliabiliteetti. Koskisen ym. (2005: 254) mukaan tutkimuksessa käytetyn menetelmän tulisi olla sellainen, ettei se ole virheiden ja vääristymien lähde. Koskinen ym. kuitenkin toteaa, että reliabiliteetin ja validiteetin määritelmät sopivat osin huonosti laadulliseen tutkimukseen. Samalla tavoin, Tuomi ja Sarajärvi (2013:136) tuovat esiin kritiikin validiteetin ja reliabiliteetti käsitteiden käytöstä laadullisessa tutkimuksessa: molemmat käsitteet ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen alueella ja ne vastaavat lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeita. Huolimatta edellä mainituista kriittisistä huomioista laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista, on seuraavassa pohdittu validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmia tässä tutkielmassa. Näiden lisäksi on pohdittu myös tutkimuksen objektiivisuutta.

Validiteetilla ymmärretään tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä ilmiön ominaisuutta, jota on tarkoitus mitata (Hirsjärvi ym. 2004: 216.) Tässä tutkielmassa haastattelukysymyksien tuli mitata ja kartoittaa ulkomaankomennuksen tuloksellisuuden seurantaan liittyviä tekijöitä lähettävän organisaation näkökulmasta. Tutkimusmenetelmää voidaan tässä tutkielmassa pitää validina koska, haastattelun runko ja kysymykset testattiin ennen varsinaisia haastatteluita. Tällä menettelyllä varmistettiin haastattelurungon ja –kysymysten ymmärrettävyys ja selkeys. Validiteettia pyrittiin lisäämään myös siten, että haastattelukysymysten runko lähetettiin haastateltaville etukäteen luettavaksi ja haastattelun alussa haastateltaville kerrattiin vielä suullisesti tutkimuksen eteneminen ja keskeiset käsitteet.

Haastateltavien valintaan kiinnitettiin erityistä huomiota. Haastateltavaksi valittiin vain henkilöitä, joilla on riittävä ja laaja kokemus tutkielman empiirisestä aiheesta eli ulkomaankomennuksista ja niiden tuloksellisuuden seurannasta. Haastatteluun osallistuneet henkilöt valittiin haastatteluun tehtävänsä ja sen kautta ulkomaankomennusprosessiin osallistumisen perusteella. He vastasivat kysymyksiin omista lähtökohdista, kokemuksista ja näkemyksistään kertoen. Tutkimuksen haastateltavat edustivat lähettävän organisaation esihenkilöitä, henkilöstöpäälliköitä ja HR-tukitoimintoja. Haastatteluun ei tutkimuksen rajauksesta johtuen otettu komennukselle osallistuneita henkilöitä.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan yleensä menetelmän tai sovelletun mittarin luotettavuutta. Se kertoo käytetyn tutkimusmenetelmän kyvystä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia sekä sitä, onko käytetyillä mittareilla saavutettu tarkoitettuja tuloksia. Yhtenä reliabeliuden määritelmänä on mittaustulosten toistettavuus. Määritelmän mukaan tutkimuksen tulokset tulisi olla samat, vaikka toistettava tutkimus tehtäisiin eri aikaan. Toinen määrittelytapa reliabelille tulokselle on se, jos kaksi arvioitsijaa päätyy samanlaiseen tulokseen. Tämän tutkimuksen osalta se tarkoittaisi sitä, että toinen tutkija tutustuttuaan haastattelumateriaaliin, päätyisi samankaltaisiin johtopäätöksiin ja tuloksiin. Kolmantena reliabeliuden määrittelynä voidaan pitää sitä, jos kahdella eri tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos.

Teemahaastatteluiden ja yleisesti laadullisen tutkimuksen reliabelius on haasteellinen. Tämä johtuu erityisesti siitä, että jokainen haastattelu on ainutkertainen tilanne, ja sen toistettavuus täysin samankaltaisena on haastavaa. Haastatteluun vaikuttaa paljon haastattelijan oma tausta ja vastausten tulkinta. Lisäksi vastausvaihtoehtoja ei ole alun perinään pyritty vakioimaan, vaan jokainen haastateltava ohjaa haastattelun etenemistä ja

asiasisältöjä omista lähtökohdistaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 186.) Tutkimusmenetelmää voidaan tässä tutkielmassa pitää kuitenkin reliaabelina siltä osin kuin se teemahaastattelussa on mahdollista. Reliaabeliutta lisäsi haastattelussa käytetty yhtenäinen haastattelurunko ja vastausten huolellinen litterointi.

Tutkimuksen luotettavuutta mietittäessä tulisi pyrkiä huomioimaan myös tutkimuksen objektiivisuus. Objektiivisuudella tarkoitetaan usein laadullisessa tutkimuksessa havaintojen luotettavuutta ja niiden puolueettomuutta (Tuomi ym. 2013:136). Tässä tutkielmassa objektiivisuuteen ja erityisesti havaintojen puolueettomaan tulkintaan on kiinnitetty erityistä huomiota johtuen tutkielman laatijan taustasta kohdeorganisaatiossa. Selvää on, että organisaation tuntemisesta on hyötyä haastattelutulosten analysoinnissa, mutta se tuo myös haasteen objektiivisuuden säilyttämiseen. Tuomi ym. (2013: 135-136) kirjoittavatkin tähän liittyen tutkijan haasteesta ymmärtää ja kuulla haastateltavia itsenään. Tosin hän myöntää, että laadullisessa tutkimuksessa tutkija väistämättä suodattaa kuulemansa oman viitekehyksen läpi. Tässä tutkielmassa objektiivisuutta pyrittiin lisäämällä sillä, että aineiston keräyksessä ja teemahaastatteluissa nojattiin vahvasti tutkielman teoriaosassa esitettyihin havaintoihin. Haastattelurunko ja yksittäiset haastattelukysymykset perustuivat aihepiiriä koskevaan kansainväliseen tutkimuskeskusteluun. Oletus oli, että tämä ratkaisu vähentää tutkielman tekijän subjektiivisia näkemyksiä aiheesta ja omien kokemusten välittymistä haastatteluaineiston tulkintaan.

## LÄHDELUETTELO

- Alasoini, Tuomo (2011). *Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla?* Tekes: Raportteja 76. 155 s. ISBN 978-952-457-450-1.
- Alasuutari, Pertti (2014). *Laadullinen tutkimus 2.0*. 5. painos. Riika: InPrint. 331 s. ISBN 978-951-768-385-2.
- Allen, Mathew R. & Patrick, Wright (2007). *Strategic Management and HRM*. Teoksessa: *The Oxford Handbook of Human Resources Management*, 88-107.
- Barney, Jay B & Delwyn N. Clark (2007). *Resource-Based Theory : Creating and Sustaining Competitive Advantage*. (on line) 1. painos. Oxford: Oxford University Press. 327 s. ISBN 978-0-19-927768. (siteerattu 18.4.2013). Saatavana world wide webistä: <http://site.ebrary.com/lib/tritonia/docDetail.action?adv.x=1&d=all&f00=all&f01=&f02=&hitsPerPage=500&p00=barney+jay&p01=&p02=&page=1&id=10271509>
- Becker, Brian E. & Mark A. Huselid (2006). *Strategic Human Resource Management: Where Do We Go from Here?* *Journal of Management* 32:6, 898-925.
- Black, J. Stewart, Hal B. Gregersen, Mark E. Mendenhall & Linda K. Stroh. *Globalizing People Through International Assignments*. Reading, MA : Addison-Wesley. 302 s. ISBN 0-201-43389-3.
- Bosalie, Paul, Graham, Dietz & Corine, Boon (2005). *Commonalities and contradictions in HRM and Performance Research*. *Human Resource Management Journal* 15:3, 67-94.
- Boxall, Peter & John, Purcel (2011). *Strategy and Human Resource Management*. 3. Painos. UK: Palgrave Macmillan. 389 s. ISBN 978-0-230-57935-4.
- Briscoe, Dennis R. & Randal S. Schuler (2012). *International Human Resource Management. Policy and Practice for the Global Enterprise*. 4. Painos. London: Routledge. 527 s. ISBN 978-0-415-88476-1.



- Brookfield (2013). *Global Relocation Trends. 2013 Survey Report*. USA: Brookfield Global Relocation Services.
- Cartus (2012). *Global Mobility Policy & Practices Survey. 2012 Trends in Global Relocation*.
- Cascio, Wayne F. & John W. Boudreau (2008). *Investing In People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. New Jersey: FT Press. 324 s. ISBN 978-0-13-239411-6.
- Collings, David A., Hugh, Scullion & Michael J. Morley (2007). *Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives*. *Journal of World Business* 42:2, 198-213.
- Delery, John E. & D. Harold Doty (1996). *Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions*. *Academy of Management Journal* 39:4, 802-835.
- Dyer, Lee & Todd, Reeves (1995). *Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?* *International Journal of Human Resources Management* 6:3, 656-670.
- Edström, Anders & Ray R. Galbraith (1977). *Transfer of Managers as a Coordination and Control Strategy in Multinational Organization*. *Administrative Science Quarterly* 22:2, 248-263.
- EY (2013). *Your talent in motion. Global Mobility Effectiveness Survey 2013*.
- Guest, David, Neil, Conway & Phillip, Dewe (2006). *Using sequential tree analysis to search for 'bundles' of HR practices*. *Human Resource Management Journal* 14:1, 79-96.
- Harzing, Anne-Wil (2001). *Of Bears, Bumble-Bees and Spiders: The Role of Expatriates in Controlling Foreign Subsidiaries*. *Journal of World Business* 36:4, 366-379.
- Harvey, Michael & Miriam, Moeller (2009). *Expatriate Managers: A Historical Review*. *International Journal of Management Reviews*, 11:3, 275-296.

- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2000). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino. 213 s. ISBN 951-570-458-8.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2004). *Tutki ja kirjoita*. 10. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 436 s. ISBN 951-26-5113-0.
- Järlström, Maria & Maarit Viljanen (2009). Drawing a veil over performance? – Measurement of HR Performance in Finnish Corporations. Conference paper, Murcia.
- Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Tuomo, Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 350 s. ISBN 951-768-175-5.
- Kotila, Olli (2005). Strateginen henkilöstöjohtaminen ja yrityksen tuloksellisuus. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, B-62. 91 s. ISBN 951-791-934-4.
- Krell, Eric (2005). *Evaluating Returns on Expatriates*. HR Magazine 50:3, 61-65.
- Lawler, Edward E. III & John W. Boudreau (2012). Creating an Effective Human Capital Strategy 57:8, 57-59.
- Lazarova, Mila B. & David C. Thomas (2012). Expatriate adjustment and performance revisited. Teoksessa: *Handbook of research in international human resource management*. 2. painos. Günter K. Stahl, Ingmar Björkman & Shad Morris. Cheltenham, UK: Edward Elgar. 593 s. ISBN 978-1-84980-918-4.
- Legge, Karen (2001). Silver Bullet or Spent Round? *Assessing the Meaning of the 'High Commitment Management' / Performance Relationship*. Teoksessa: *Human Resource Management: Critical Text*, 21-36. Storey, John. London: Thomson Learning. ISBN 1-86152-605-9.
- Machington, Mick & Irena, Grugulis (2000). 'Best practice' human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management* 11:6, 1104-1124.

- Morley, Michael J. , Heraty Noreen & David G. Collings (2006). *New Directions in Expatriate Research*. New York: Palgrave Macmillan. 213 s. ISBN 978-1-4039-4297-5.
- Neilimo, Kari & Erkki, Uusi-Rauva (2001). *Johdon laskentatoimi*. Helsinki: Edita Oyj. 312 s. ISBN 951-37-3442-0.
- Niskanen, Mervi & Jyrki, Niskanen (2007). *Yritysrahoitus*. Helsinki: Edita Publishing Oy. 449 s. ISBN 978-951-37-4895-1.
- Paauwe, Jaap & Paul Bosalie (2006). *HRM and performance: what next?* Human Resource Management Journal 15:4, 68-83.
- Paauwe, Jaap (2009). *HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects*. Journal of Management Studies, 46:1, 129-142.
- Peltonen, Tuomo (2012). Critical approaches to international HRM. Teoksessa: *Handbook of research in international human resource management*. Günter K. Stahl, Ingmar Björkman & Shad Morris. Cheltenham, UK: Edward Elgar. 2. painos. ISBN 978-1-84980-918-4.
- Pfeffer, Jeffrey (1998). *Seven Practices of Successful Organizations*. California Management Review 40:2, 96-124.
- Pfeffer, Jeffrey & Robert I. Sutton (2007). *Evidence-Based Management*. Public Management September, 14-18 and 20-25.
- Phillips, Jack (2007). *Measuring ROI in Human Resources. Calculating the Impact of ROI on HR Programs* (online). ROI institute: Esitysmateriaali (siteerattu 12.4.2013). Saatavana world wide webistä: [http://www.competentiebeleid.be/assets/waarom/Measuring\\_ROI.pdf](http://www.competentiebeleid.be/assets/waarom/Measuring_ROI.pdf)
- Purcell, John (1999). *Best practice and best fit: chimera or cul-de-sac?* Human Resource Management Journal 9:3, 26-41.

- Stahl, Günter K., Ingmar, Björkman & Shad, Morris (2012). Handbook of research in international human resource management. 2. painos. Cheltenham, UK: Edward Elgar. 593 s. ISBN 978-1-84980-918-4.
- Storey, John, Patric M., Wright & Dave, Ulrich (2009). *The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management*. 529 s. ISBN 978-0415-77204-4.
- Tootel, Beth, Merredith, Blackler & Paul, Toulson (2009). Metrics: HRM's Holy Grail? A New Zealand Case Study. *Human Resource Management Journal* 19:4, 375-392.
- Truss, Catherine & Lynda, Gatton (1994). Strategic Human Resource Management: a conceptual approach. *The International Journal of Human Resource Management* 5:3, 663-686.
- Tuomi, Jouni & Anneli, Sarajärvi (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi*. 11. painos. Vantaa: Hansaprint Oy. 175 s. ISBN 978-951-31-5369-4.
- Ulrich, Dave & Wayne, Brockbank (2005). *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press. 316 s. ISBN 1-59139-707-3.
- Vance, Charles M. & Yongsun, Paik (2006). *Managing a Global Workforce. Challenges and Opportunities in International Human Resources Management*. Armonk, NY, USA: M.E. Sharpe, Inc. 398 s. ISBN 9780765610690
- Vanhala, Sinikka (2013). *Hyöty- Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella*. 142 s. ISBN:978-952-60-5409-4
- Viitala, Riitta (2009). Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arviointi. Teoksessa: *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*, 379-389 ja 396-419. Helsinki, Martti & Sari Salojärvi. Hämeenlinna: Talentum Media Oy. ISBN 978-952-14-1412-1.
- Viitala, Riitta (2007). *Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy. 371 s. ISBN 978-951-37-4804-3.

- Welch, Denise, Adam Steen & Marja Tahvanainen (2009). *All pain, little gain? Reframing the value of international assignments*. *The International Journal of Human Resource Management* 20:6, 1327-1343.
- Wright, Patric M., Benjamin B. Dunford & Scott A. Snell (2001). *Human Resources and the resource based view of the firm*. *The Journal of Management* 27, 701-721.
- Wright, Patrick M., Timothy M. Gardner, Lisa M. Moynihan & Mathew R., Allen (2005). *The Relationship Between HR Practices and Firm Performance: Examining Causal Order*. *Personnel Psychology*, 58:2, 409-446.
- Yin, Robert K (2009). *Case Study Research. Design and Methods*. 4. painos. Los Angeles: Sage Publications Inc. 219 s. ISBN 978-1-4129-6099-1.

## LIITEET

### Liite 1: Haastattelukysymykset

#### Taustatiedot

1. Haastateltavan tehtävänimike ja työkenttä?
2. Miten ulkomaankomennukset liittyvät työtehtävääsi?

#### Komennuksen suunnitteluvaihe

3. Miten ulkomaankomennuksen suunnitteluvaihe etenee omasta tehtäväroolistasi katsoen?
4. Miten ulkomaankomennuksen suunnitteluvaiheessa huomioidaan komennuksen tuloksellisuuden seuranta, erityisesti omasta tehtäväroolistasi katsoen?

Tarkentavat kysymykset:

- Liiketoiminnallisten tavoitteiden osalta?
- Kustannusten osalta?
- Henkilön henkilökohtaisen osaamisen ja kehittymisen osalta?
- Komennuksen käytännön valmisteluiden osalta?

5. Miten arvioisit komennuksen suunnitteluvaiheen tuloksellisuuden arviointia case -yrityksessä?

Tarkentavat kysymykset:

- Vahvuudet / heikkoudet?
- Kehittämiskohdat?

#### Komennusvaihe

6. Miten ulkomaankomennuksen komennusvaihe etenee omasta tehtäväroolistasi katsoen
7. Miten ulkomaankomennuksen komennusvaiheessa seurataan komennuksen tuloksellisuutta, erityisesti omasta tehtäväroolistasi katsoen?

Tarkentavat kysymykset:

- Liiketoiminnallisten tavoitteiden osalta?
- Kustannusten osalta?
- Henkilön henkilökohtaisen osaamisen ja kehittymisen osalta?
- Komennuksen käytännön valmisteluiden osalta?

8. Miten arvioisit komennuksen komennusvaiheen arviointia case -yrityksessä?

Tarkentavat kysymykset:

- Vahvuudet / heikkoudet?
- Kehittämiskohdat?

### **Komennuksen jälkeinen vaihe**

9. Miten ulkomaankomennusprosessin komennuksen jälkeinen vaihe etenee omasta tehtäväroolistasi katsoen?

10. Miten ulkomaankomennusprosessin päättymisen jälkeen seurataan komennuksen tuloksellisuutta, erityisesti omasta tehtäväroolistasi katsoen?

Tarkentavat kysymykset:

- Liiketoiminnallisten tavoitteiden osalta?
- Kustannusten osalta?
- Henkilön henkilökohtaisen osaamisen ja kehittymisen osalta?
- Komennuksen käytännön valmisteluiden osalta?

11. Miten arvioisit komennuksen jälkeisen vaiheen tuloksellisuuden arviointia case -yrityksessä?

Tarkentavat kysymykset:

- Vahvuudet / heikkoudet?
- Kehittämiskohdat?

### **Muuta**

12. Miten arvioisit kokonaisuudessaan ulkomaankomennusten tuloksellisuuden seurannan tasoa case -yrityksessä omasta tehtäväroolistasi katsoen?

Tarkentavat kysymykset:

- Vahvuudet / heikkoudet?
- Tarpeellisuus?
- Mihin erityisesti tulisi kiinnittää huomiota?