

OPINNÄYTETYÖ

Komennusohjeistusprosessin kehittäminen
suomalaisessa teknologiateollisuuden yrityksessä

Hanna Viitasaari

Yhteisöpedagogi (AMK), työyhteisön kehittäjä -koulutus
(210 op)

Arvioitavaksi jättämisaika
1/2024

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi (AMK), työyhteisön kehittäjä

Tekijä: Hanna Viitasaari
Opinnäytetyön nimi: Komennusohjeistusprosessin kehittäminen suomalaisessa teknologiateollisuuden yrityksessä.
Sivumäärä: 43 ja 4 liitesivua
Työn ohjaaja: Gyan Dookie
Työn tilaaja: Suomalainen teknologiateollisuuden yritys (anonyymi tilaaja)

Suomalainen teknologiateollisuuden projektiliiketoimintaa harjoittava yritys lähettää vuosittain useita satoja työntekijöitä työskentelemään tilapäisesti ympäri maailmaa erilaisissa projekteissa, joita kutsutaan määräaikaisiksi ulkomaan komennuksiksi. Ulkomaankomennuksiin liittyy erityisesti työnantajan lakisääteisiä velvollisuuksia. Myös komennukselle lähtevän työntekijän vastuulla on erilaisia toimenpiteitä kohdemaasta riippuen. Ulkomaan komennuksille lähtevien määrä on tasaisesti kasvanut viime vuosien aikana ja samalla ohjeistamisen tarve sekä merkitys ovat lisääntyneet.

Opinnäytetyö tarkastelee tilaajan komennusohjeistusprosessia, koska on ollut tilanteita, joissa komennusohjeistus ei ole tavoittanut komennukselle lähtevää työntekijää ja komennukselle lähtemisen valmisteluun on jäänyt niukasti aikaa. Lisäksi globaaliin liikkuvuuteen liittyvät asiat koetaan toisinaan vaikeiksi ja monimutkaisiksi. Tämän työn avulla pyritään kartoittamaan prosessin ongelmakohtia sekä miten nykyisiä toimintatapoja voitaisiin kehittää niin, että ohjeistus saavuttaisi paremmin komennuksille lähtevät työntekijät ja he sisäistäisivät komennukseen liittyvät vastuut ja vaikutukset.

Lähestymistapana tässä opinnäytetyössä oli osallistava toimintatutkimus ja tietoperustana toimi lean-filosofia. Lean-filosofia valikoitui tietoperustaksi, koska se on jo käytössä tilaajalla kehittämistyökaluna. Osallistava toimintatutkimus taas valikoitui lähestymistavaksi, koska tutkijalla itsellään on siinä aktiivinen rooli kehittämistyössä. Menetelminä käytettiin lähdekirjallisuuden tutustumista, teemahaastatteluita, lomakekyselyä ja benchmarking-haastatteluita. Menetelmien valinnan tavoitteena oli osallistaa mahdollisimman laaja joukko henkilöitä, joilla oli ymmärrystä siitä, miten tilaajan komennusohjeistusprosessi toimii ja toisaalta saada tietoa, miten muissa yrityksissä vastaava prosessi hoidetaan.

Menetelmien tuottaman tiedon analysoinnin pohjalta, komennusohjeistusprosessin toimintamalliehdotuksen kulmakiviksi muodostui ohjeistuksen selkeyden ja konkreettisuuden parantaminen, komennuslaisille oleellisiin asioihin keskittyminen, ohjeistuksen löydettävyyden parantaminen sekä esihenkilön vastuun korostaminen muun muassa komennusopimuksen liitteellä, jossa esihenkilö ja komennukselle lähtevä työntekijä sitoutuvat ohjeistuksen läpikäyntiin.

Asiasanat: komennus, ohjeistus, prosessi, työnantajavelvoite, toimintatapa

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Community Educator, Work Community Development

Author: Hanna Viitasaari

Title: Development of the Project Assignment Guidance Process in a Finnish Technology Industry Company

Number of Pages: 43 and 4 attachment pages

Supervisor: Gyan Dookie

Commissioned by: Finnish Technology Industry Company (anonymous)

Every year, a Finnish technology industry company sends several hundred employees to work temporarily around the world in various projects, which are called temporary assignments abroad. The employer's statutory obligations are especially related to assignments abroad. The responsibility of the employee going on assignment is also different depending on the destination country. The number of people going on assignments abroad has steadily increased over the past few years, and at the same time the need and importance of guidance has increased.

The thesis examines customer's assignment guidance process, because there have been situations where the assignment guidance has not reached the employee going on assignment and there has been little time left to prepare for the assignment. In addition, issues related to global mobility are sometimes perceived as difficult and complicated. With the help of this work, the aim is to map the problem points of the process and how the current methods of operation could be developed so that the instructions would better reach the employees going on assignments and they would internalize the responsibilities and effects related to the assignment.

Participatory action research was the approach used in this thesis, and the lean philosophy served as the theory base. The Lean philosophy was selected as a theory base because it is already in use by the customer as a development tool. Participatory action research was chosen as the approach because the researcher herself has an active role in the development work. The methods used were familiarization with source literature, themed interviews, questionnaires and benchmarking interviews. The goal of the selection of methods was to involve the widest possible group of people who had an understanding of how the customer's command guidance process works and, on the other hand, to get information on how a similar process is managed in other companies.

Based on the analysis of the data produced by the methods, the cornerstones of the operating model proposal for the assignment instruction process were improving the clarity and concreteness of the instructions, focusing on essential matters for the assignees, improving the findability of the instructions, and emphasizing the supervisor's responsibility with, among other things, an appendix to the assignment agreement, where the supervisor and the employee commit to reviewing the instructions.

Keywords: Assignment, Instructions, Process, Employer Obligations, Operating Method

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	6
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA KEHITTÄMISTYÖN TARVE	8
	2.1 Toimeksiantajan esittely	8
	2.2 Toimeksiantajan nykytilanne ja kehittämistyön tarve	8
	2.3 Kehittämistyön tavoite ja toteuttamissuunnitelma.....	9
3	TIETOPERUSTA.....	11
	3.1 Tietoperustana lean-filosofia	11
	3.2 Mistä hyvä ohjeistus muodostuu.....	12
	3.3 Työnantaja- ja työntekijävelvoitteet ulkomaan komennuksissa	13
4	KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT.....	16
	4.1 Lähestymistapana osallistava toimintatutkimus	16
	4.2 Teemahaastattelu	18
	4.3 Kysely	19
	4.4 Benchmarking	20
5	ANALYYSI.....	23
	5.1 Teemahaastattelut	23
	5.2 Kysely	25
	5.3 Benchmarking	28
	5.4 Yhteenvedo analyyseista	30

5.5 Aineiston luotettavuus ja vakuuttavuus	31
5.6 Kyselyaineiston luotettavuus	33
5.7 Vastaukset tutkimuskysymyksiin	34
6 TOIMINTAMALLIEHDOTUS.....	36
6.1 Toimintamallin kuvaus	36
7 POHDINTA.....	39
7.1 Ohjeistamisprosessin jatkokehittäminen.....	39
7.2 Opinnäytetyöprosessi.....	40
LÄHTEET	42
LIITTEET	44

1 JOHDANTO

Suomalainen teknologiateollisuuden projektiliiketoimintaa harjoittava yritys (työn tilaaja on anonymi) lähettää vuosittain useita satoja työntekijöitä työskentelemään tilapäisesti ympäri maailmaa erilaisissa projekteissa, joita kutsutaan määräaikaisiksi ulkomaan komennuksiksi. Globaalien projektien toteuttamiseen ja työntekijöiden lähettämiseen ulkomaille liittyy erityisesti työnantajaa koskevia velvollisuuksia, mutta myös komennukselle lähtevällä työntekijällä on vastuullaan erilaisia tehtäviä, joita hänen pitää hoitaa kuntoon ennen lähtöä. Koska ulkomaan komennuksille lähtevien määrä on tasaisesti kasvanut viime vuosien aikana, samalla siihen liittyvä työnantajan laatimien ohjeistuksen tarve ja merkitys ovat lisääntyneet.

Ohjeistamisen merkitys linkittyy vahvasti siihen, että suurin osa valtioista, joissa tilaajan projektit toteutetaan, määrittelevät lainsäädännössään hyvin tarkasti, millä edellytyksillä mahdollista työlupaa haetaan tai millä perusteilla verovelvollisuus työskentelyvaltiossa muodostuu. Lisäksi viranomaisten lisääntynyt työvoiman valvonta erityisesti Euroopan unionin alueella alleviivaa ohjeistuksen tarvetta ja sitä, että yritys, joka lähettää työntekijöitä työskentelemään ulkomaille, hoitaa velvollisuutensa työnantajana ja edesauttaa omalla toiminnallaan, että riittävä ohjeistus on saatavilla. Pahimmissa uhkakuvissa yrityksen liiketoiminta voi kärsiä, jos työmaa suljetaan, koska asianmukaisia työlupia ei ole hankittu tai muita lain edellyttämiä ilmoituksia ei ole tehty.

Tässä työssä keskitytään tilaajan komennusohjeistamisprosessin kehittämiseen, koska on havaittu, että kaikissa tapauksissa ohjeistus ei ole syystä tai toisesta tavoittanut komennukselle lähtevää työntekijää. Lisäksi henkilöstökyselystä on käynyt ilmi, että globaaliin liikkuvuuteen liittyvät asiat koetaan vaikeiksi ja monimutkaisiksi. Ohjeistamisprosessilla tarkoitetaan tässä työssä prosessia, jossa ulkomaankomennuksille lähtevien työntekijöiden esihenkilöille ohjeistetaan, mitä asioita tulee ottaa huomioon ennen komennuksen alkua, komennuksen aikana ja kun työntekijä palaa kotimaahansa. Esihenkilö käy läpi ohjeistukset yhdessä alaisen kanssa, kun komennuksen aloitus lähestyy.

Se, että ohjeistus ei tavoita komennukselle lähtevää työntekijää tai ohjeistusta ei ymmärretä, saattaa näkyä monessa asiassa. Työntekijän kohdalla ikävin tilanne liittyy yleensä verotukseen ja siihen, ettei hän ole ollut tietoinen siitä, että joutuu maksamaan veroja tuloistaan myös työskentelyvaltioon. Kun puhutaan niin henkilökohtaisesta asiasta kuin verotus, joka tuntuu konk-

reettisesti työntekijän palkkapussissa, on erityisen tärkeää, että tieto saavuttaa ulkomaille lähtevät työntekijät hyvissä ajoin, jotta heillä on tarpeeksi aikaa muodostaa riittävä ymmärrys asiasta sekä hoitaa tarvittavat asiat kuntoon.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kerätä mahdollisimman paljon tietoa henkilöiltä, jotka tuntevat komennusohjeistusprosessin hyvin, mitä heidän mielestään prosessissa pitäisi kehittää ja millaisia konkreettisia kehittämisehdotuksia heillä on. Kerätyn palautteen perusteella, mietittiin konkreettisia kehittämistoimenpiteitä, jotka voitaisiin viedä käytännön ohjeistamisprosessiin. On mahdollista, että prosessista saattaa löytyä myös sellaisia haasteita, joita tämän työn puitteissa ei voida kehittää eikä ylipäätään edes vaikuttaa. Tällainen voi olla esimerkiksi kireät aikataulut tai tilaajan ulkopuoliset tekijät kuten asiakkaan toiminnasta johtuvat muutokset.

Komennusohjeistusprosessin kehittämistarpeita ei ole aikaisemmin tarkasteltu näin järjestelmällisesti kuin tässä opinnäytetyössä, vaikka vuosien saatossa ohjeistusprosessia on kyllä kehitetty monella tapaa, muun muassa ottamalla käyttöön komennuksien hallinnointityökalu. Koska aikaisempaa kirjallista tai muuta dokumentoitua materiaalia ei löydy, tähän opinnäytetyöhön on lähdetty liikkeelle niin sanotusti puhtaalta pöydältä.

Työn menetelminä käytetään teemahaastatteluita, kyselylomaketta ja benchmarking-haastatteluita. Osallistavin ja pääosin laadullisia menetelmiä hyödyntämällä päästiin käsiksi ongelma-kohtiin eli siihen, mikä ohjeistamisprosessissa kaipaa kehittämistä. Opinnäytetyön tietoperustaksi valikoitui lean-filosofia ja lähestymistavaksi osallistava toimintatutkimus. Menetelmien tuottaman aineiston perusteella, opinnäytetyön tuloksena on uusien toimintatapojen esittely, joilla pyritään parantamaan prosessin ongelmakohdiksi tunnustettu asioita.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY JA KEHITTÄMISTYÖN TARVE

2.1 Toimeksiantajan esittely

Työn tilaan palveluksessa työskentelee lähes 19 000 asiantuntijaa viidellä eri maantieteellisellä alueella. Yrityksen liiketoiminta on jaettu viiteen liiketoimintalinjaan, jotka toimivat viidellä maantieteellisellä alueella ja yrityksellä on vankka markkina-asema kaikissa liiketoiminnoissaan.

Tilaaajalla on yli 200 vuoden teollinen historia. Strategiansa mukaisesti se keskittyy kehittämään ja toimittamaan teknologioita ja palveluja ensisijaisesti biopohjaisia raaka-aineita käyttäville teollisuudenaloille. Asiakkaat edustavat pääasiassa suuria globaaleja teollisuudenaloja kuten sellu-, paperi- ja energiateollisuus.

Tilaaajan pääasiallinen liiketoiminnan muoto on projektiliiketoiminta eli asiakkaalle toteutetaan kokonaisratkaisuja projektimaisesti (Artto, Martinsuo & Kujala 2006, 17–20). Projektien määrä on lähtenyt kasvuun vuonna 2017 hyvin sujuneen kaupankäynnin ja liiketoiminnan laajentumisen myötä. Näiden tekijöiden takia globaalin liikkuvuuteen liittyvän tiedon tarve on kasvanut ja näihin kysymyksiin keskittyneen tiimin toimintakenttä on laajentunut.

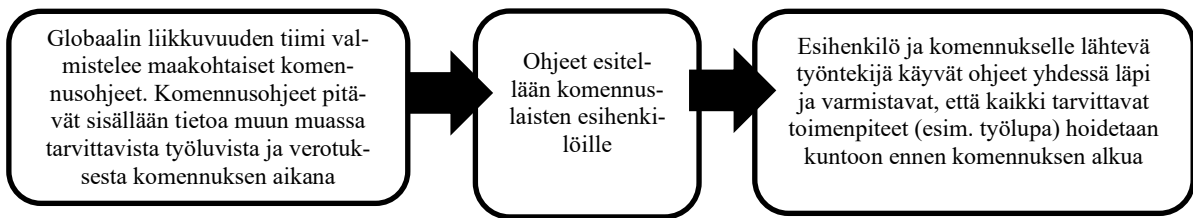
2.2 Toimeksiantajan nykytilanne ja kehittämistyön tarve

Tämän käsillä olevan työn tarve liittyy keskeisesti siihen, että projektien määrä on viimeisten vuosien aikana kasvanut. Vuoden 2022 aikana määräaikaisille ulkomaankomennuksille lähti noin 400 työntekijää ja vuoden 2023 arvio on, että komennuksille lähtee yli 500 työntekijää. Työntekijöitä komennuksille lähetetään muun muassa Suomesta, Ruotsista, Puolasta, Espanjasta, Intiasta, Kiinasta, Chilestä ja Brasiliasta.

Toteutettavat projektit ovat esimerkiksi tuottavuuden tehostamispalveluita ja tehtaiden uudistuksia. Projektien kokoluokat vaihtelevat lyhyistä, vain muutaman työntekijän työllistävistä projekteista aina useamman vuoden projekteihin, joissa on edustettuina useampi liiketoimintalinja ja työntekijöitä voi tällaisessa projektissa olla useita kymmeniä.

Tilaaajan globaaliin liikkuvuuteen keskittynyt tiimi huolehtii siitä, että komennuksille lähteville työntekijöille laaditaan kotimaa-työskentelymaakohtaiset ohjeet. Kuviossa 1 kuvataan tämä

prosessi pääpiirteissään. Tärkeä linkki ohjeistuksen ja komennukselle lähtevän työntekijän välissä on esihenkilö.



Kuvio 1. Komennusohjeistusprosessi kuvattuna oleellisimmilta osiltaan.

Koska tilaajan virallinen kieli on englanti, ohjeistus laaditaan aina englannin kielellä ja ne käydään läpi projektipäällikön koolle kutumassa tilaisuudessa. Tähän tilaisuuteen kutsutaan mukaan projektipäällikön lisäksi myös muita kyseisen projektin toteuttamiseen liittyviä sidosryhmiä. Pääsääntöisesti nämä tilaisuudet nauhoitetaan ja nauhoite sekä ohjeet tallennetaan paikkaan, josta ne ovat löydettävissä katselua varten. Tilaisuus, jossa ohjeet käydään läpi, pyritään pitämään noin kolme kuukautta ennen kuin ensimmäinen työntekijä aloittaa työskentelyn projektin työmaalla.

Tämän työn tarve lähtee komennusohjeistusprosessin tarkisteleminen, koska on havaittu tilanteita, joissa ohjeistus ei ole tavoittanut komennukselle lähtevää työntekijää. Työn avulla pyritään kartoittamaan mahdollisia ongelmakohtia sekä miten nykyisiä toimintatapoja voitaisiin kehittää niin, että ohjeet tavoittaisivat komennuksille lähtevät työntekijät entistä paremmin. Maakohtaisten velvoitteiden noudattaminen on tärkeää, koska äärimmäisenä seurauksena niiden noudattamatta jättämisestä voi yritys joutua toimintakieltoon kyseisessä maassa ja yksittäiset työntekijät saattavat joutua henkilökohtaisiin ongelmiin maan viranomaisten kanssa, jos esimerkiksi tarvittavaa työlupaa ei ole. Eri maiden viranomaisten välinen tiedonvaihto on tiivistä ja erityisesti Euroopan unionin alueella tarkastuksia työmaille tehdään kiihtyvään tahtiin.

2.3 Kehittämistyön tavoite ja toteuttamissuunnitelma

Tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymys on:

- Miten ohjeistamisprosessia pitäisi kehittää?

Päätutkimuskysymyksen alakysymyksinä ovat:

- Mikä nykyisessä komennusohjeistusprosessissa toimii ja mikä ei?

- Miksi joku prosessin osa ei toimi?

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa konkreettisia toimintatapaehtotuksia, joiden avulla varmistetaan, että ohjeet tavoittavat jokaisen ulkomaille lähetettävän työntekijän ja heillä olisi ymmärrys komennukseen liittyvistä vastuista ja toimenpiteistä. Toimintamalliehdotus palvelee niin globaalin liikkuvuuden tiimiä, mutta erityisesti ulkomaille lähteviä työntekijöiden esihenkilöitä ja heidän alaisiaan. Ideaalilanteessa komennukselle lähtevällä on käsitys ennen lähtöä siitä, tarvitseeko hän esimerkiksi työlupaa ja millaisia vaikutuksia työskentelyllä on verotukseen niin kotimaassa kun työskentelymaassa.

Opinnäytetyössä lähdetään liikkeelle nykytilan kartoittamisella – mikä siinä toimii ja mikä mahdollisesti ei toimi. Nykytilan kartoitus tehdään teemahaastatteluin, joiden tuottama tieto hyödynnetään kyselyn laatimisessa. Benchmarking-haastatteluilla vertaisanalysoidaan muiden yritysten toimintamalleja ja pohditaan, löytyisikö sen avulla myös uusia toimintatapoja tilaajalle. Tässä työssä ei lähdetä liikkeelle oletuksesta, että olisi realistista löytää komennusohjeistusprosessin täydelliseksi muuttavia toimintatapoja. Kehittäminen nähdään pikemmin osana yrityksen prosessikehittämistä, joilla pyritään vastaamaan asiakkaiden, jotka tässä työssä on tunnistettu olevan esihenkilöitä, tämänhetkisiin tarpeisiin. Esihenkilöt ovat asiakkaita, koska he ovat tärkein linkki komennukselle lähtevien työntekijöiden ja ohjeistuksen välissä. On hyvin todennäköistä, että nämä tarpeet ajansaatossa muuttuvat ja tästä syystä komennusohjeistusprosessin säännöllinen tarkastelu prosessikehittämisen näkökulmasta voisi olla hyödyllistä.

Prosessikehitys on liiketoiminnan ja siihen liittyvien tukifunktioiden tehtävistä koostuvan kokonaisuuden parantamista laadullisesti ja ajallisesti. Prosessikehityksen päätavoitteena on parantaa yrityksen kilpailukykyä muun muassa tunnistamalla prosessien tehottomia, aikaa vieviä tai jopa tarpeettomia välivaiheita. Prosessien keittämisestä onkin tullut useiden organisaatioiden tapa nostaa sekä asiakastyytyväisyyttä että kilpailukykyä. Lean-metodein prosesseja kehitetään karsimalla turhaa tekemistä ja keskittymällä arvoa tuottaviin toimintoihin. (Greenstep 2023; Verona 2021.)

3 TIETOPERUSTA

Tietoperustaksi tähän opinnäytetyöhön valikoitui lean-filosofia. Lean mielletään hyvin usein teollisen tuotannon kehittämisen työkaluksi, mutta nykyään lean-filosofiaa hyödynnetään paljon muussakin kehittämisessä, kun halutaan karsia hukkaa ja virtaviivaistaa tekemistä. Lean-filosofiassa on keskeistä, että mahdollisimman laaja joukko, joka tuntee kehitettävää asiaa, osallistetaan mukaan kehittämiseen.

Tietoperustan löytäminen tämän opinnäytetyön aiheelle oli haastavaa, koska mitään ilmiselvää ei ollut heti saatavilla. Lean-filosofia kuitenkin kiinnosti, koska siitä on puhuttu niin paljon viime vuosien aikana. Lean-filosofia on luonnollisesti paljon enemmän kuin tähän opinnäytetyöhön valittu pieni pala, mutta sen ajatus toiminnan järkevöittämisestä ja turhan tekemisen poistamisesta vaikutti mielenkiintoiselta ja sopivalta tutkittavan prosessin näkökulmasta. Lisäksi lean-filosofiaa hyödynnetään tilaajan toiminnan kehittämisessä, joten valinta on linjassa tilaajan kehittämisotteen kanssa.

Tässä luvussa esitellään myös tarkemmin sitä, millaisista ominaisuuksista hyvä ohjeistus syntyy. Lisäksi käydään konkreettisemmin läpi sitä, millaisia vastuita työnantajalla ja työntekijällä on ulkomaan komennuksiin liittyen. Hyvän ohjeistuksen elementtien nimeämisellä pyritään tunnistamaan komennusohjeistusprosessin kehittämistarpeita ja toisaalta konkretisoimaan, miten monta asiaa komennusohjeistuksessa ohjeistetaan.

3.1 Tietoperustana lean-filosofia

Leanin juuret ovat autoteollisuudessa ja nykypäivän leanista löytyy viitteitä jo Fordin autotehtaalta 1920-luvulla. ”Lean” mainittiin ensimmäisen kerran yhdysvaltalaisen John Krafcikin artikkelissa, joka käsitteli japanilaisen autovalmistajan Toyotan tuotantojärjestelmää. (Krafcik 1988.)

Lean on jatkuvan oppimisen ja kehittymisen prosessi. Lean perustuu kahteen keskeiseen periaatteeseen. Ensimmäinen periaate on materiaalien, tiedon ja tuotteiden keskeyttämättömän virtauksen luominen organisaation prosesseissa. (Tuominen 2010, v.) Keskeyttämätön virtaus vapauttaa organisaation täyteen potentiaaliinsa parantamalla päivittäisiä prosesseja ja lisää asiakaskeskeisyyttä. Virtauksen avulla vähennetään myös prosesseissa syntyvää jätettä ja tuotetaan lisäarvoa esimerkiksi asiakkaille.

Toisena lean-periaatteena on johdon tuki ja sitoutuminen investoimaan työntekijöihin ja edistämään jatkuvaa parantamista. Leania voidaan siten pitää myös johtamisjärjestelmä, koska siinä pitää ymmärtää ja huomioida asiakastarpeita sekä tarkastella ongelmia käytännön tasolla. Jatkuva parantaminen on organisaation jokaisen jäsenen vastuulla ja johtajuus on avainasemassa tämän toteuttamisessa, koska he toimivat roolimalleina. (Tuominen 2010, v.)

Lean ei ole pelkästään joukko työkaluja, joilla voidaan selvittää organisaation nykytilaa ja tavoitteita vaan se pitäisi pikemminkin nähdä kokonaisvaltaisena kehittämisenä ja lähestymistapana (Bhasin 2013). Lean keskittyy virtaustehokkuuteen resurssitehokkuuden sijasta. Resurssitehokkaassa järjestelmässä tavoitteena on hyödyntämään resurssit mahdollisimman tehokkaasti, kun taas virtaustehokkaassa järjestelmässä keskitytään resurssien sijasta yksikköön, joka voi olla esimerkiksi palvelu ja sen asiakasarvon maksimoinen. Mittarina voi olla se, kuinka paljon tarkasteltava palvelu kehittyy tiettyä ajanjaksona. (Modig & Åhlström 2013, 9, 44–46.)

Lean mielletään teollisen tuotannon kehittämisen työkaluna, Henry Fordin ajoista lean on sittemmin levinnyt muuhun teollisuuteen ja aina asiantuntijatyöhön. Tässä kehittämistyössä lean-filosofia ymmärretään ja sitä sovelletaan niin, että sen avulla pyritään kehittämään komennus-ohjeistusprosessia siten, että oikea määrä oikeanlaatuista tietoa tavoittaisi virtaustehokkaasti asiakkaan eli esihenkilön ja komennukselle lähtevän työntekijän.

3.2 Mistä hyvä ohjeistus muodostuu

Ohjeistuksiin liittyvät ongelmat ja ristiriidat ovat työpaikoilla hyvin yleisiä. Se, että ohjeistusta ei löydy tai sen avulla ei pääse eteenpäin omassa työssään, kuormittaa työntekijöitä. Ohjeistuksen pitäisi olla saatavilla sillä hetkellä, kun sitä tarvitsee. (Työpiste 2021.)

Kun ohjeistusta laatii, pitää muistaa miettiä niitä ensisijaisesti lukijan tai kuuntelijan näkökulmasta. Johdonmukaisesti etenevä ohjeistus palvelee kaikista parhaiten: mitä tehdään ensin ja mitä seuraavaksi. Ohjeistuksesta kanttaa karsia pois kaikki ylimääräinen, koska se ei kuitenkaan jää vastaanottajien mieleen. Tiivistäminen helpottaa ison asian hahmottamista, joten heti alussa kannattaa kertoa, mitkä ovat ohjeistuksen tärkeimmät asiat. (Työpiste 2021.)

Ohjeistusta kirjoittaessa on tärkeää miettiä sanavalintoja. Laatijalle saattaa olla selvää esimerkiksi verotukseen liittyvä erikoissanasto, mutta vastaanottajalle ei. Näin ollen on erityisen tärkeää tunnistaa erikoissanasto, selittää kaikki termit ja mahdolliset lyhenteet, joita käytetään tai vaihtoehtoisesti miettiä, voiko ne korvata jollakin yleiskielen sanalla. Jos ohjeistus perustuu

hankalaan lakitekstiin, kieltä on hyvä selkeyttää. Ohjeistuksesta on syytä siivota pois sellaiset sanat, joiden oikeaa tulkintaa kuuntelija ja lukija joutuvat arvailemaan. (Työpiste 2021; Kotimaisten kielen keskus 2023; Aikakauskirja Duodecim 2005.)

Ohjeistuksen laatimisen yleisneuvoksi sopiikin se, että ytimekkyys ja selkeys toimii parhaiten. Liian paljon yksityiskohtaisia tietoja sisältävät ohjeistuksen voivat ahdistaa ja sekoittaa. Hyvä ohjeistus sisältääkin kaiken tärkeän eikä mitään ylimääräistä: ei turhia täytesanoja, asiat esitetään tarkasti ja aukottomasti. (Työpiste 2021; Aikakauskirja Duodecim 2005.)

Ohjeistusta kirjoittaessa, on hyvä muistaa, että aivot pystyvät omaksumaan tietoa vain rajallisen määrän: ihminen jaksaa keskittyä noin 20 minuuttia kerrallaan. Yleinen virhe on tunkea lyhyeen aikaan liian paljon asioita, koska vain murto-osa uusista asioista painuu mieleen. Ihminen pystyy vastaanottamaan monimutkaisia ajatusketjuja, mutta pysyvään muistiin niistä suodattuu vain osa ja siksi ison ja yksityiskohtaisen informaatiomäärän vastaanottaminen on aivoille haastavaa. Tietoa ei siis kannata yrittää kaataa kenenkään päähän ja olettaa, että ihmiset vastaanottavat sanoman sellaisenaan. (Työ, terveys, turvallisuus 2023.)

3.3 Työnantaja- ja työntekijävelvoitteet ulkomaan komennuksissa

Ulkomaankomennuksen toteuttaminen edellyttää sekä työnantajalta että työntekijältä hyvää etukäteissuunnittelua. Käytännössä tämä tarkoittaa perehtymistä sekä perehdyttämistä komennuksiin liittyviin työnantaja- ja työntekijävelvoitteisiin, joita ovat muun muassa ennakonpidätys- ja raportointivelvoitteiden hoitaminen niin työntekijän kotimaassa kuin työskentelyvaltiossa (Tilisanomat 2022.) Työnantajan ja työntekijän pääsääntöiset velvoitteet ovat kuvattu taulukossa 1.

Taulukko 1. Komennuksiin liittyvien toimenpiteiden vastuut jakaantuvat työnantajan ja työntekijän välillä. (Ulkomaantyöopas 2023; Suomi.fi 2023).

Työnantaja	Työntekijä
<p>Työnantajan hakee todistuksen, joka osoittaa ulkomaille lähetettävän työntekijän säilyvän kotimaansa sosiaaliturvan piirissä myös tilapäisen ulkomailla työskentelyn aikana. Suomessa sosiaaliturvalla tarkoitetaan työntekijän oikeutta toimeentulon turvaaviin rahallisiin etuuksiin ja työeläkettä.</p>	<p>Työntekijä huolehtii, että tarvittaessa hän tekee oman ilmoituksen asuinvaltionsa sosiaaliturvaviranomaiselle ja huolehtii, että todistus sosiaaliturvasta asuinmaassa on tarvittaessa saatavilla, jos työskentelyvaltion viranomainen sitä pyytää esimerkiksi tarkastuksen yhteydessä.</p>
<p>Työnantaja selvittää työntekijälle on ennen ulkomaille lähtöä, miten asuinvaltion ja työskentelyvaltion verosäännökset vaikuttavat tuloihin sekä mitä verotukseen liittyviä velvoitteita työskentelymaassa syntyy. Verosopimus voi olennaisesti vaikuttaa henkilön verovelvollisuuteen ja verorasitukseen, joten ulkomaille lähtevälle työntekijälle tulisi aina selvittää, onko työntekijän asuinmaa solminut verosopimuksen kohdevaltion kanssa.</p>	<p>Työntekijä tekee tarvittavat verotukseen liittyvät toimenpiteet ja rekisteröinnit työskentelyvaltiossa, jos hän on siellä verovelvollinen. Lisäksi työntekijä hakee verosopimuksen mukaista kaksoisverotuksen poistoa asuinmaansa viranomaiselta, jos hän on siihen oikeutettu verosopimuksen perusteella.</p>
<p>Työnantaja selvittää säännökset viisumin, työluvan ja oleskeluluvan myöntämisedellytyksistä työskentelymaan lainsäädännön, valtioiden välisten sopimusten ja kansainvälisten yleissopimusten mukaisesti. EU:n alueella ei tarvita viisumia, oleskelulupaa eikä työlupaa.</p>	<p>Työntekijä hakee hyvissä ajoin viisumi-, työlupa- tai oleskelulupaa ja pyytää työnantajalta siihen tarvittavat dokumentit.</p>

Työnantaja	Työntekijä
<p>Työnantaja takaa lähetettyjä työntekijöitä koskevan direktiivin (96/71/ EY) mukaiset työolot ja -ehdot, jos ne ovat työskentelyvaltiossa työntekijän kannalta edullisempia. Direktiivi koskee Euroopan unionin alueelle sijoittautuneiden yritysten työntekijöiden työsuhde-ehdoja, kun kysymyksessä on yritysten tarjoamien palvelujen tarjoaminen EU-valtioiden välillä. Työnantaja tekee ilmoituksen työskentelymaan työsuojeluviranomaiselle.</p>	<p>Työntekijä tekee tarvittavat ilmoitukset työnantajalle ennen kuin aloittaa työskentelyn Euroopan Unionin alueella.</p>

Tilaaajan projekteihin lähetetään työskentelemään työntekijöitä myös muualta kuin Suomesta, joten yhteen projektiin voi olla tarve laatia useampikin ohjeistus riippuen työntekijöiden kotimaasta. Kotimaa saattaa vaikuttaa merkittävästikin siihen, millaisia velvoitteita se asettaa niin työnantajalle kuin työntekijälle. Työskentelyvaltion verotus kohtelee kaikkia työntekijöitä samalla tavalla, mutta työntekijän kotimaan ja työskentelyvaltion välille mahdollisesti solmittu verosopimus määrittelee, millä perusteella kaksoisverotus poistetaan. Lisäksi ohjeistuksessa pitää ottaa huomioon, onko työntekijän kotimaan ja työskentelyvaltion välillä sosiaaliturvasopimusta.

4 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

Tässä työssä menetelminä käytettiin lähdekirjallisuuteen tutustumista, teemahaastatteluita, lomakekyselyä ja benchmarking-haastatteluita. Lähestymistavaksi valikoitui osallistava toimintatutkimus, koska olen työskennellyt yli kymmenen vuotta globaalin liikkuvuuteen liittyvissä tehtävissä ja olen osa tilaajan globaalin liikkuvuuden tiimiä. Osallistavassa toimintatutkimuksessa tutkijalla on kehittämistyössä aktiivinen rooli ja muutosta pyritään samaan aikaan yhdessä tutkittavan organisaation kanssa.

Henkilöstökyselyssä on noussut esille, että globaaliin liikkuvuuteen liittyvät asiat koetaan hankaliksi. Tämä on ymmärrettävää siitä näkökulmasta, että työskentelymaan lainsäädäntö määrää, miten esimerkiksi työlupaa haetaan ja millaiset liitteet hakemuksen mukana tulee toimittaa puhumattakaan työskentelymaan verolainsäädännöstä. Edellä mainitut asiat eivät aina ole yksinkertaisia tai yksiselitteisiä. Komennusohjeistusprosessi on saanut osakseen myös hyvää palautetta: maakohtaisia ohjeita pidetään tarpeellisina ja sellaiset tulee aina olla.

Saadun palautteen perusteella, haluttiin tässä kehittämistyössä antaa mahdollisimman laajalle joukolle mahdollisuus päästä vaikuttamaan ja antamaan kehittämisehdotuksia. Valittujen menetelmien avulla pyrittiin osallistamaan nimenomaan henkilöitä, joilla oli ymmärrys siitä, miten tilaajan komennusohjeistusprosessi toimii.

4.1 Lähestymistapana osallistava toimintatutkimus

Lähestymistavaksi työhön valikoitui osallistava toimintatutkimus. Organisaatioissa osallisuus tarkoittaa muun muassa yhteistä kehittämistä, ongelmanratkaisua, jotka tärkeää tietoa ratkaisujen pohjaksi. Esimerkiksi muutosprosesseissa osallisuus tuottaa käyttökelpoisempaa tietoa ja parantaa toteutumista kuin se, että muutosta esimerkiksi valmisteltaisiin salassa. Osallisuuden käytännöt lisäävät organisaatiossa muun muassa työntekijöiden motivaatiota ja heidän tyytyväisyyttään. Osallistamisen ja osallistumisen käsitteet liittyvät kiinteästi toisiinsa. Osallistaminen on mahdollisuuksien tarjoamista, kun taas osallistuminen on mahdollisuuksien hyödyntämistä. (Osana 2023; Toikko & Rantanen 2009, 89–90.)

Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään ratkaisemaan yhdessä käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista organisaatiossa ilmeneviä käytännön ongelmia ja samanaikaisesti lisätä tietoisuutta ja ymmärrystä asiasta. Toimintatutkimus on lähestymistapa, jossa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden

tulisi olla eikä vain siitä, miten ne ovat. Tutkimuksen ja kehittämisen kohteina ovat toimintatutkimuksessa yhteisön toimintatavat ja itse toimintatilanne. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 58.)

Toimintatutkimukseen liittyy vahvasti käytännönläheisyyden vaatimus ja sen tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa tutkijan ja tutkittavien aktiivinen rooli toimijana muutoksessa sekä tutkittavien ja tutkijan välinen yhteistyö. Aina ei ole edes mielekästä tehdä eroa tutkijan ja tutkittavien välillä. Tutkija ei näin ollen ole ulkopuolisen asiantuntijan roolissa, vaan osallistuminen pyritään rakentamaan dialogin pohjalle. Dialogilla pyritään oppimaan toisilta ja heistä ollaan kiinnostuneita. Aktiivinen osallistuminen on mahdollista vain avoimessa vuorovaikutustilanteessa. (Toikko & Rantanen 2009, 10, 92–93).

Toimintatutkimus rakentuu tyypillisesti useiden eri toimijoiden sitoutumiseen ja aktiiviseen osallistumiseen ja kehittämisessä sovitellaan erilaisia näkemyksiä sekä muodostetaan yhteistä ymmärrystä. Erilaisten näkemysten hyväksyminen mahdollistaa toimijoiden aidon ja tasavertaisen osallistumisen. Asiakkaiden, työntekijöiden ja sidosryhmien osallistumisesta on monenlaista hyötyä, sillä heidän mukaansa ottamisella varmistetaan tarpeiden ja intressien mahdollisimman hyvä huomioinen. (Toikko & Rantanen 2009, 91.)

Osallistava kehittäminen tarjoaa tutkijalle ja kehittäjälle monia etuja. Yhdessä kehitetty on usein parempi ratkaisu kehittämisiongelmaan kuin ulkopuolelta tulevat ajatukset. Yhteisön jäsenet tuntevat toiminnan haasteet paremmin kuin kukaan ulkopuolinen. Työ- ja organisaatioyhteisön yhteisesti löytämä ratkaisu on helpompi hyväksyä kuin jonkun ulkopuolisen ratkaisu. Toimintatutkimuksessa on muistettava, että muutos saattaa tapahtua tai olla tapahtumatta. Lisäksi on varauduttava siihen, että lopputulos on erilainen kuin alun perin tavoiteltiin. Toimintatutkimus soveltuu hyvin muun muassa työkäytänteiden sekä työmenetelmien kehittämistyöhön, koska sen avulla pyritään uuden tai uudenlaisen toiminnan ja työn ymmärtämiseen ja kehittämiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 59.)

4.2 Teemahaastattelu

Haastatteluiden avulla pyrittiin tarkentamaan kehittämistä kaipaavat ongelmakohdat. Haastatteluiden pohjalta oli helpompaa lähteä rakentamaan kyselyn kysymyksiä, kun oli olemassa näkemys siitä, missä kohdassa prosessia potentiaaliset kehittämiskohteet sijaitsevat ja miten kysymykset tulisi laatia, jotta saataisiin kehittämistyötä parhaiten hyödyttävät vastaukset.

Haastattelut ovat yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä sekä tutkimus- että kehittämistyössä. Haastattelu sopii hyvin kehittämistehtäviin, koska haastatteluilla saadaan kerättyä syvällisempää tietoa kehittämiskohteesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 104–105.) Tässä työssä haastatteluiden tehtävänä on erityisesti kehittämiskohteiden paikallistaminen.

Haastattelu on joustava menetelmä ja se sopii erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa ja tämä tuo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaan tilanteen mukaan. Haastattelussa on myös suuremmat mahdollisuudet motiivoida haastateltavaa kuin esimerkiksi lomaketutkimuksessa. Haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa. (Hirsjärvi & Hurme 2022).

Tässä opinnäytetyössä on haastattelumenetelmänä käytetty puolistrukturoituja haastatteluita, joita Hirsjärven ja Hurmeen (2022) tavoin kutsutaan teemahaastatteluiksi. Haastattelut kohdennettiin yhteen teemaan eli komennusohjeistusprosessiin ja siinä havaittuihin kehittämiskohteiden tunnistamiseen, mutta myös niihin seikkoihin, jotka prosessissa koettiin olevan jo hyvällä mallilla. Teemahaastattelussa kysymys tai kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin (Hirsjärvi & Hurme 2022).

Haastattelut tehtiin tarkkaan mietitylle joukolle henkilöitä, joilla oli tarpeeksi syvällistä tietämystä nykyisestä komennusohjeistusprosessista. Syvälinen tietämys tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että haastatellut henkilöt olivat joko lähettäviä esihenkilöitä, joka käy läpi komennusohjeistuksen ulkomaan komennukselle lähetettävän työntekijän kanssa tai kansainvälisen liikkuvuus -tiimin jäsen, joka laatii tämän ohjeistuksen. Haastatteluita tehtiin yhteensä kahdeksan ja haastattelut toteutettiin Microsoft Teams -alustalla. Ennen haastatteluja haastateltaville lähetettiin haastattelun kysymys tiedoksi eli ”mitä hyvää nykyisessä komennusohjeistusprosessissa on ja mitä siinä tulisi kehittää”. Aikaa jokaiseen haastatteluun varattiin 30 minuuttia ja haastateltavien näkemykset kuljettivat haastattelutilannetta eteenpäin.

Haastatteluita ei tallennettu vaan niistä tehtiin muistiinpanot, jotka sisälsivät huomiot ongelmakohdista ja kehittämideoista. Haastattelut olivat vapaaehtoisia ja osallistujille kerrottiin kutsussa ja vielä ennen haastattelun aloitusta, että niitä hyödynnetään komennusohjeistusprosessin kehittämiseen ja siitä tehtävään opinnäytetyöhön. Kukaan haastatelluista ei kieltäytynyt haastatteluista vaan he olivat tyytyväisiä, että ohjeistusprosessi oli otettu tarkempaan tarkasteluun ja he kertoivat mielellään omia näkemyksiään sekä kehittämisehdotuksiaan.

4.3 Kysely

Kyselyn avulla pyrittiin selvittämään, miten ohjeistuksen osalta voitaisiin prosessia kehittää niin, että ohjeet tavoittaisivat paremmin komennukselle lähtevät ja samalla varmistettaisiin, että ne myös ymmärretään ja sisäistetään, kenen vastuulla eri vaiheet ovat.

Kysely on hyvä tapa kerätä tietoa; sen toteuttamiseen löytyy monia käteviä alustoja ja kyselyn avulla pystyy tavoittamaan ison joukon ihmisiä yhdellä kertaa. Kysely pystytään toteuttamaan objektiivisesti ja neutraalisti eli kysymykset laaditaan mahdollisimman yksiselitteisiksi eikä vastaajia pysty tunnistamaan vastausten perusteella. Kysely toteutettiin anonyymisti, koska kyselyllä pyydettiin arvioimaan työnantajan prosesseja ja toisaalta siinä haluttiin saada rehellisiä vastauksia erityisesti siitä, mikä tai mitkä asiat koettiin ongelmakohdiksi.

Kysely on yleisesti menetelmänä verraten nopea ja tehokas. Kyselylomakkeiden suunnittelu perustuu kehittämistyön tavoitteisiin, joiden tulee olla tekijälle selvillä ennen kyselylomakkeen suunnittelua. Lomakkeeseen sisällytetään vain ja ainoastaan sellaiset kysymykset, jotka tarvitaan työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Lomakkeen pituus ja selkeys ovat erittäin tärkeitä niin vastaajalle kuin tietojen käsittelijälle. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 121–135.)

Haastattelut toimivat erinomaisena pohjana kyselyn rakentamiselle. Ne antoivat jo vahvaa suuntaviivaa siitä, missä kohtaa prosessia ongelmakohdat sijaitsevat. Kyselylomake haluttiin pitää napakkana ja selkeänä, koska tällä tavalla pyrittiin houkuttelemaan vastaajia. Kaiken kaikkiaan kysymyksiä oli viisi kappaletta. Lisäksi kyselyn laadittiin englanniksi ja erityisesti tästä syystä niiden muotoilua mietittiin tarkasti, jotta välttyttäisiin väärinkäsityksiltä tai -tulkinnoilta.

Kyselytutkimuksen tärkein vaihe on kysymysten suunnittelu. Kyselylomakkeen suunnittelu edellyttää, että tutkija tietää tutkimuksen, tässä tapauksessa kehittämiskohteen, tavoitteen eli mihin kysymyksiin ollaan etsimässä vastauksia. Kyselylomakkeen kysymykset voivat olla mo-

nivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä tai sekamuotoisia kysymyksiä. Avoimien kysymysten tavoitteena on saada vastaajilta spontaaneja mielipiteitä, joissa vastaamista rajataan vain vähän. (Vilka 2021, 85–86).

Kysymysten muoto mietitytti lomaketta laatiessa. Alun perin oli vahva ajatus siitä, että kysymyksien olisi hyvä olla monivalintakysymyksiä. Hyvä siksi, että vastaajat voisivat nopeasti valita omasta mielestään oikeat vastaukset eikä vastaamiseen kuluisi niin pitkää aikaa, kuin avoimiin kysymyksiin oletettavasti kuluisi. Loppujen lopuksi kyselyssä oli yksi kysymys, joka oli monivalintakysymys ja loput neljä kysymystä olivat avoimia kysymyksiä. Avoimiin kysymyksiin päädyttiin, koska haluttiin antaa tilaa luovalle ajattelulle ja uusille ideoille.

Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja itse lukee kirjallisesti esitetyn kysymyksen ja vastaa siihen kirjallisesti. Kysely aineiston tiedonkeruutapana soveltuu muun muassa hajallaan olevalle joukolle ihmisiä kuten tässäkin tapauksessa, vastaajat olivat hajallaan ympäri maailmaa. Kyselylomakkeen etu on, että vastaaja voidaan jättää tuntemattomaksi ja haittana on se, että vastausprosentti saattaa jäädä alhaiseksi. (Vilka 2021, 79.)

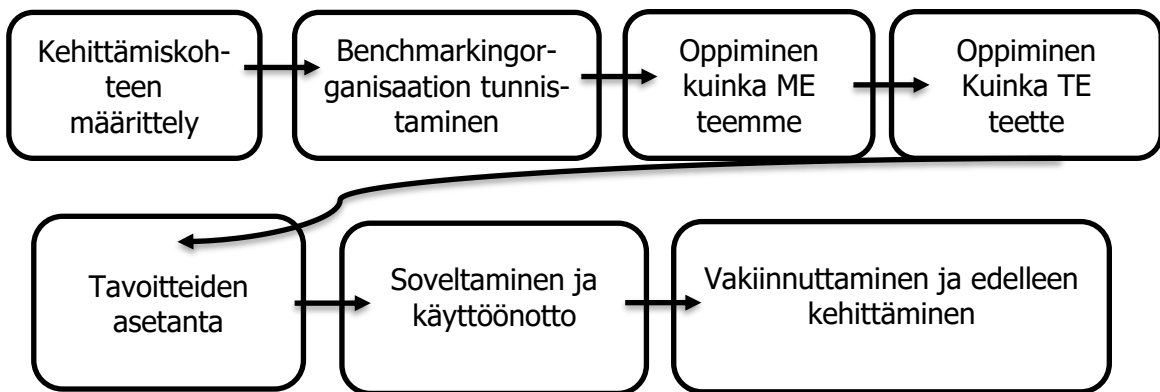
Kehittämistehtävään liittyvä kysely lähetettiin yhteensä 54 henkilölle (liite 1). Vastaajat valikoituivat niin, että he ovat kaikki sellaisia esihenkilöitä, jotka ovat tottuneita lähettämään työntekijöitä ulkomaankomennukselle ja näin ollen he oletettavasti tuntevat komennusohjeistusprosessin hyvin tai vähintäänkin kohtalaisesti. Vastausaikaa kyselyyn annettiin yksi viikko ja tämän viikon aika lähetettiin yksi muistutus. Kysely oli täysin anonyymi eikä ketään vastaajista voitu tunnistaa. Viikon aikana vastauksia tuli yhteensä kymmenen kappaletta.

4.4 Benchmarking

Benchmarkingia haluttiin tässä kehittämistehtävässä käyttää siitä syystä, että tutkittavalle prosessille haluttiin vertailupohjaa siitä, miten muissa yrityksissä ohjeistamisprosessi hoidetaan ja toisaalta tutkia, voisiko benchmarking-yrityksistä löytyä jotain sellaisia toimintatapoja, joita voitaisiin soveltaa kehittämisen kohteena olevaan yritykseen.

Benchmarking on menetelmä, jonka avulla voi oppia toiselta organisaatiolta, kehittää omia tapoja tehdä töitä ja kyseenalaistaa omaa toimintaa. Se ei ole kopiointia, vaan benchmarkingissa etsitään sellaisia toimintatapoja, jotka auttavat organisaatiota luomaan uusia ja parempia käytäntöjä. Benchmarking tunnetaan suomen kielellä nimillä vertailukehittäminen tai vertailuanalyysi. (Metropolia 2023; Proakatemia 2019.)

Benchmarkingin kohteena voi olla monia eri asioita, työtapoja tai prosesseja, mutta tässä työssä keskitytään parhaita käytänteitä omaksuvaan benchmarkingiin eli pyritään tunnistamaan toisten organisaatioiden laadukkaita toimintatapoja ja sovelletaan niitä mahdollisuuksien mukaan omaan organisaatioon. Benchmarking voi auttaa parhaimmillaan löytämään oman organisaation vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia. Kuviossa 2 kuvataan benchmarking-prosessi pääpiirteittäin. Kuvio on ideaalimalli benchmarkingista ja kaikkia sen vaiheita ei tässä kehittämistehtävässä suoritettu. (Meltwater 2023.)



Kuvio 2. Benchmarking-prosessin vaiheet karkeasti Tuomisen mukaan. (Tuominen 2021, 12).

Benchmarkingin-menetelmää hyödynnettäessä, kannattaa muistaa olla myös kriittinen, koska on hyvin helppoa ihastua kaikkeen, mitä toinen organisaatio tekee. Tästä syystä on oleellista pystyä erottamaan juuri ne käytänteet, joita pystytään soveltamaan omassa toiminnassa. Näistä lähtökohdista kehitystyötä on helpompi työstää eteenpäin: benchmarking ei anna valmiita vastauksia, vaan tuloksia pitää soveltaa sekä ottaa käyttöön yrityksen resurssit ja kulttuuri huomioiden. (Metropolia 2023, Meltwater 2023.)

Tässä työssä benchmarking-haastattelut toteutettiin yrityksissä, jotka valittiin sillä perusteella, että niissä on samantyyppistä ja määrällisesti vilkasta globaalia liikkuvuutta kuten tilaajalla. Tämän valinnan katsottiin olevan järkevä, koska ohjeistamisprosessin näkökulmasta ei ole samanarvoinen asia, onko komennuslaisia vuoden aikana muutama vai kymmeniä, jopa satoja. Isommat massat vaativat ohjeistamisen näkökulmasta resursseja täysin eri tavalla kuin pienemmän volyymin liikkuvuus.

Haastattelupyynnöt lähetettiin kolmelle suomalaisen yrityksen edustajalle, joiden tiedettiin vastaavan yrityksen globaalista liikkuvuudesta. Näitä henkilöitä lähestyttiin sähköpostilla, jossa

kerrottiin yhteydenoton syyt ja esiteltiin etukäteen haastattelukysymykset (Liite 2). Haastattelupaikaksi ehdotettiin Microsoft Teams -alustaa, mutta henkilöille annettiin mahdollisuus vastata myös kirjallisesti, jos kiireinen aikataulu ei mahdollistanut tapaamista Teams-alustalla. Yhden henkilön tapaaminen toteutui Teamsissa, toinen vastasi kirjallisesti ja kolmas henkilö ei koskaan vastannut yhteydenottopyyntöön muistutusviesteistä huolimatta.

5 ANALYYSI

5.1 Teemahaastattelut

Haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että itse komennusohjeistusta pidettiin hyvänä ja tärkeänä – ohjeet tulee olla, mutta niiden sisältöä on syytä miettiä tarkemmin. Tämänhetkisten ohjeiden pituutta pidettiin liian pitkänä ja haastateltujen mielestä ne sisälsivät myös epäoleellista tietoa kuten sosiaaliturva-asiat, koska komennukselle lähtevän sosiaaliturva pysyy suurimmassa osassa tapauksista aina kotimaassa. Haastateltujen perusteella kiinnostavin tieto on ehdottomasti se, maksaako komennukselle lähtevä työntekijä työskentelyvaltion veroja ja jos maksaa, miten paljon. Verovelvollisuuden muutokset kotimaassa kiinnostavat lähtijöitä samalla tavalla.

Haastatteluiden perusteella kävi myös ilmi, että vastuut komennusohjeistusprosessin osalta koettiin epäselviksi eli kuka käy loppujen lopuksi ohjeistuksen läpi komennukselle lähtevän työntekijän kanssa. Nykyisen prosessikuvauksen mukaan globaaliin liikkuvuuden tiimin asiantuntija, joka on laatinut ohjeistuksen, käy lähettävien esihenkilöiden kanssa läpi komennusohjeistuksen. Kun komennukselle lähtevä henkilö on tiedossa, esihenkilö käy hänen kanssaan ohjeistuksen läpi ja tarvittaessa selvittää asioita sen tiedon perusteella, jonka hän on saanut ohjeistamistilaisuudessa. Tämä oli hieman yllättävä havainto, koska haastattelut kohdistettiin esihenkilöille, joiden oletettiin tuntevan prosessin hyvin tai vähintään melko hyvin.

Itse ohjeiden läpikäyntiä pidettiin liian raskaana ja siihen kului liian pitkä aika (pääsääntöisesti siihen varataan tunnista puoleentoista tuntiin). Haastateltujen toive oli tiivistää oleellinen asia muutamalle power point -sivulle. Hyvänä asiana pidettiin ohjeiden läpikäyntitilaisuuden tallentamista, koska näin jokainen voi halutessaan kuunnella ohjeet ajankohtana, joka heille sopii parhaiten ja kuulla, millaisia kysymyksiä paikalla olleet ihmiset olivat esittäneet. Tallenteiden näyttökerrat tosin osoittavat, ettei niitä käy kuuntelemassa kuin kourallinen ihmisiä. Toisaalta on kuitenkin hyvä, että ne ovat olemassa ja jos tallenteet auttavat muutamaakin komennukselle lähtevää, on se positiivinen asia. Ohjeistamisen osalta on hyvä muistaa, että yksi tapa ei sovellu automaattisesti kaikille vaan vaihtoehtoisia tapoja on hyvä olla, erityisesti aikaan ja paikkaan riippumattomia.

Haastatteluita tehtiin yhteensä kahdeksan kappaletta ja kaikissa haastatteluissa toistuivat samantyyppiset asiat. Tästä syystä ei katsottu tarpeelliseksi lähteä lisäämään haastateltujen määrää. Haastateltujen henkilöiden esittämät keskeisimmät huomiot on kerätty alla olevaan taulukkoon.

Taulukko 2. Haastateltujen tärkeimmät huomiot liittyen ohjeistamisprosessiin.

	Mitä pitäisi kehittää	Mikä toimii
Haastattelu 1	Tieto ohjeistuksesta ei kulje komennuslaisille.	On tärkeää, että kirjallinen ohjeistus tehdään.
Haastattelu 2	Ohjeistus on liian pitkä ja niissä on liikaa tietoa, prosessin vastuut ovat epäselviä.	Ohjeistuksia tarvitaan.
Haastattelu 3	Komennukselle lähtevät tarvitsisivat tarkemman kuvan ja käsityksen työskentelyvaltion verotuksesta ja sen vaikutuksesta.	Nauhoitus on hyvä asia, sen voi kuunnella, kun on itselle sopiva hetki.
Haastattelu 4	Komennuslaisen pitäisi saada verotuksesta tarkempi käsitys kuin tällä hetkellä on mahdollista.	
Haastattelu 5	Ohjeistus on liian pitkät.	Ohjeistukseen tulisi lisätä konkreettisia esimerkkejä havainnollistamaan asioita kuten verotusta.
Haastattelu 6	Ohjeistus on liian pitkä ja niitä on liikaa. Verotus on kaikista kiinnostavin asia.	Oleellisten asioiden tiivistäminen komennukselle lähtevän näkökulmasta.
Haastattelu 7	Esihenkilöiden vastuu ohjeistusprosessissa ovat osalle esihenkilöistä epäselviä.	Ohjeistus on tärkeä ja ne tulee olla. Myös nauhoite on hyvä käytäntö.

	Mitä pitäisi kehittää	Mikä toimii
Haastattelu 8	Ohjeistamisprosessin tulisi olla samanlainen läpi organisaation.	Ohjeistus on tärkeitä.

Haastatteluiden perusteella käy ilmi, että ohjeistus koetaan sisältävän turhaa tietoa. On hyvin ymmärrettävää, että kenenkään aikaa ei ole järkevää käyttää sellaiseen tietoon, joka todellisuudessa ei kiinnosta, jos sillä ei ole suurta merkitystä komennuksen kannalta. Tämän pohjalta syntyy ensimmäisiä ajatuksia siitä, että ohjeistus olisi hyvä olla jatkossa tiivistetympi tietopaketti olennaisista asioista. Jos globaalin liikkuvuuden tiimi haluaa, voi se laatia itselleen pidemmän ja yksityiskohtaisemman ohjeistuksen, joka tukee tiimiläistä tilanteissa, jos jokin yksityiskohtainen kysymys esitetään esimerkiksi työluvan hakuprosessiin liittyen. Tässä yhteydessä on hyvä tarkentaa, että globaalin liikkuvuuden tiimiläisillä on samaan aikaan työn alla ja hoidettavana useamman kuin yhden maan ohjeistus, parhaimmillaan tai pahimmillaan tiimiläinen voi laatia ohjeita Pohjois-Amerikkaa, Etelä-Amerikkaa, Aasiaa ja Lähi-itää varten Euroopasta puhumattakaan.

5.2 Kysely

Kysely toteutettiin Microsoft Forms -pohjalla ja se lähetettiin yhteensä 54 vastaanottajalle. Vastaanottajat olivat pääsääntöisesti lähettäviä esihenkilöitä eli henkilöitä, joiden työntekijät lähtevät komennuksille. Kysely lähti 10.10.2023 ja vastausaikaa annettiin 18.10.2023 asti. Tänä aikana lähetettiin yksi muistutusviesti. Yhteensä kyselyyn vastasi määräajassa kymmenen henkilöä, joten vastausprosentti oli 18,5 %. Vastaajien määrä oli pettymys, koska komennusohjeistusprosessi on saanut osakseen paljon palautetta ja tämän perusteella odotettiin runsaslukuisempaa vastaajajoukkoa. Kyselylomake löytyy liitteenä 1.

Kyselyssä oli yhteensä viisi kysymystä, joista yksi oli monivalintakysymys ja neljässä kysymyksessä vastaukset olivat avoimia. Kysymyksiä ja niiden asettelua mietittiin tarkasti ensinnäkin tutkimuskysymysten kautta: millaisten kysymysten avulla saadaan sellaisia vastauksia, jotka auttavat parhaiten tutkimuskysymyksiin vastaamisessa. Avoimiin kysymyksiin päädyttiin, koska niiden kautta on mahdollista saada monipuolisempaa tietoa kuin kysymyksillä, jossa on valmiit vastausehdot. Avoimissa vastauksissa vastaajat voivat tuoda esiin näkökulmia, joita ei olisi välttämättä osattu ennakoida. Vastaajat voivat myös tarjota uusia ideoita ja ratkaisuja,

joita kysymyksen tekijä ei olisi osannut ajatella. Avoimet vastaukset voivat siis parhaimmillaan inspiroida ja avata uusia näkökulmia. Haasteena avointen kysymysten kohdalla voi olla kysymysten analysointi, joka saattaa olla aikaa vievää, vaatia huolellisuutta sekä ne voivat olla vaikeasti vertailtavissa keskenään. Koska vastauksia tuli vain kymmenen kappaletta, edellä mainitut haasteet vastauksien analysoinnissa eivät realisoituneet.

Kysymyksillä pyrittiin selvittämään vastaajien mielipiteitä siitä:

- Ketkä heidän mielestään tulisi osallistua tilaisuuteen, jossa komennusohjeet käydään läpi.
- Mitä mieltä vastaajat ovat ohjeiden muodosta (power point -esitys) ja tallenteesta.
- Mikä olisi paras tapa, että ohjeet saavuttavat komennukselle lähetettävän työntekijän.
- Mikä on paras tapa varmistaa, että ohjeet luetaan ja niitä noudatetaan.
- Mikä on paras tapa varmistaa, että ohjeisiin tutustuvat kaikki relevantit sidosryhmät.

Kyselyn vastaukset tukevat haastatteluiden löydöksiä. Vastauksista kävi myös ilmi, että ohjeistuksen tulisi olla selkeämpi, joka tässä tapauksessa tulkitaan tarkoittavan sitä, että niihin tulisi tiivistää komennuslaiselle olennaisin tieto eikä niin, että niihin on koottu kaikki mahdollinen tieto. Lisäksi ohjeistuksen tulisi olla helpommin löydettävissä kuin se tällä hetkellä on. Komennuslaisten ohjeiden sisäistämisen seuranta pidettiin kyselyn vastausten perusteella myös puutteellisenä. Tässä palautteessa erityisesti korostuu jo aikaisemmin mainittu epäselvät vastuut. Nykyisen prosessin mukaan esihenkilöiden tulisi ohjata komennuslaiset ohjeiden luo ja käydä ne yhdessä läpi, mutta kyselyn vastaukset viittaavat siihen, että todellisuudessa näin ei välttämättä tapahtuisikaan.

Taulukko 3. Kyselyn keskeisimmät havainnot tiivistettynä kysymyksittäin.

Kysymys	Useimmin toistuneet kommentit kysymystä kohden
Mitä mieltä olette, kenelle ohjeistamistilaisuus on tärkeä?	Projektipäällikkö, komennukselle lähtevä työntekijä ja hänen esihenkilönsä.

Kysymys	Useimmin toistuneet kommentit kysymystä kohden
Kun ajattelee nykyisiä projektitehtäväohjeiden muotoja (kirjallinen muoto ja nauhoitus), mitä hyvää niissä on ja mitä pitäisi kehittää?	Ohjeistuksen tulisi olla lyhyempi ja selkeämpi, sen tulisi olla helpommin löydettävissä, verotukseen liittyviä asioita pitäisi selkeyttää.
Mikä olisi paras tapa varmistaa, että ohjeistus saavuttavat komennukselle lähtevän työntekijän?	Ohjeistus pitäisi sisällyttää komennussopimukseen, vastuiden selkiyttäminen; kuka on vastuussa missäkin asiassa, varmistetaan, että kaikki tarvittavat henkilöt osallistuisivat ohjeiden läpikäyntiin, ohjeiden löydettävyyden parantaminen, muistutussähköpostien lähettäminen.
Mikä on paras tapa varmistaa, että komennuslainen lukee, ymmärtää ja noudattaa ohjeistusta?	Vastuiden selkiyttäminen – kenen vastuulla mikäkin vaihe on. Ohjeiden pitäisi olla liitteenä komennussopimuksessa, komennukselle lähtevien suora kontaktointi globaalien liikkuvuuden tiimin toimesta, ohjeista muistuttavien sähköpostien lähettäminen.
Mikä on tehokkain tapa varmistaa, että kaikki asiaankuuluvat sidosryhmät pääsevät käsiksi ja tutustuvat ohjeistukseen?	Vastuiden selkiyttäminen, ohjeistuksen lisääminen liitteeksi komennussopimukseen, ohjeiden lähettäminen tiedoksi komennuslaille vielä erillisellä sähköpostilla, erillinen ohjeistuksen läpikäynti komennuslaisten kanssa.

5.3 Benchmarking

Tiedot samantyyppistä globaalia liikkuvuutta harjoittavien yritysten toimintamalleista auttoi asemoimaan tilaajan ohjeistamisprosessia. Miten muissa yrityksissä on ratkaistu samantyyppinen prosessi, koska yrityksillä on kuitenkin samat velvollisuudet, kun ne lähettävät työntekijöitä työskentelemään ulkomaille? Benchmarking-haastattelut järjestyivät nopealla aikataululla ja ne tarjosivat varteenotettavia kehittämisideoita. Kaikkia ei välttämättä hyödynnetä juuri nyt, mutta niihin mahdollisesti palataan myöhemmin.

Benchmarking-haastatteluissa kysyttiin muun muassa seuraavanlaisia kysymyksiä:

- Laaditaanko yrityksessänne kirjalliset komennusohjeet? Jos kyllä, mistä ne ovat löydettävissä ja miten ne käydään läpi komennuslaisen kanssa?
 - Osallistetaanko komennuslaisen esihenkilöä mukaan tähän prosessiin?
- Miten varmistetaan, että komennuslaiset tietävät komennukseen liittyvät verotus/työluja/muut velvoitteet ja hoitavat ne kuntoon?
 - Hoidetaanko tämä asia sisäisesti vai onko käytössä esimerkiksi ulkopuolinen palveluntarjoaja?
- Onko jotain hyviä käytäntöjä komennukselle lähtevien ohjeistuksen osalta, jonka haluaisit jakaa?

Molemmissa yrityksissä laaditaan kirjalliset ohjeet, joskin hieman eri muotoisena kuin tilaajalla. Toisessa yrityksessä ne olivat enemmän politiikkatason dokumentteja kuin tarkkoja maa-kohtaisia ohjeita, mutta tällä yrityksellä oli käytössä palveluntarjoajat, jotka tukevat komennukselle lähteviä työntekijöitä henkilökohtaisesti eri vaiheissa ennen komennusta.

Benchmarking-yrityksissä esihenkilön rooli komennusohjeistuksen osalta ei ole keskeinen vaan pikemminkin hän on niin sanotussa hyväksyjän roolissa. Ohjeiden läpikäynnissä keskityttiin nimenomaan komennukselle lähetettävään työntekijää ja apuna käytettiin muun muassa projektipäällikköä, joka osaltaan viestitti tietoa ohjeistuksesta eteenpäin myös projektiorganisaatiossa. Haastatteluiden keskeisimmät huomiot ovat koottuna taulukossa 5.

Taulukko 4. Keskeisimmät havainnot benchmarking-haastatteluiden pohjalta.

Yritys 1	Yritys 2
Kirjallinen ohjeistus löytyy ja ne lisätään sopimuksen liitteeksi. Sopimus käydään läpi komennuslaisen kanssa yhdessä läpi.	Kirjallinen komennusohjeistus on osa sopimusta ja ne käydään komennuslaisen kanssa läpi ennen sopimuksen allekirjoitusta.
Esihenkilöllä ohjeistuksessa pieni rooli.	Esihenkilö hyväksyy sopimuksen, mutta ei osallistu ohjeistamiseen. Projektipäällikkö jakaa myös ohjeistuksen tiedoksi projektiorganisaatiolle.
Käytetään ulkopuolisia palveluntarjoajia, jotka neuvovat tarkemmin muun muassa verotukseen ja työlupiin liittyen.	Säännöllisessä käytössä ei ole ulkopuolisia palveluntarjoajia.
Hyvänä käytäntönä on asioiden toisto, todella tärkeä kertoa mikä kenenkin rooli on ja muistuttaa kaikkia osapuolia heidän vastuistaan.	Globaalin liikkuvuuden huomioiminen heti projektin myyntivaiheesta asti.

Erityisesti ohjeistuksen lisääminen osaksi komennussopimusta on mielenkiintoinen toimintatapa, koska muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta lähes jokainen komennukselle lähtevä allekirjoittaa sopimuksen. Sopimukseen voitaisiin siis lisätä komennukselle lähtevää koskevat keskeisimmät asiat, jotka komennuslainen käy samalla läpi, kuten muutkin sopimuksen kohdat ennen allekirjoitusta. Yrityksen 1 esiin nostama toisto on myös tosiasia, josta millään kehittämisellä ei päästä täysin eroon. Mahdollisuuksien mukaan on siis hyvä miettiä, miten toisto on mielekästä toteuttaa ilman, että se kuormittaa kohtuuttomasti globaalin liikkuvuuden tiimin jäseniä. Toiston huono puoli on myös se, että työntekijät voivat oppia siihen, että heitä muistutetaan, jos jotain tarvitsee tehdä. Tästä syystä sen toteuttamista on syytä harkita hyvin tarkkaan.

Lean-filosofian näkökulmasta pohdittuna, benchmarking-yrityksissä kohdistetaan ohjeistamista suoraan komennukselle lähtevälle työntekijälle. Ohjeistusprosessi ei kierrä samalla ta-

valla esihenkilön kautta kuin tilaajalla. Tämän perusteella on syytä pohtia mahdollisuuksia suoraviivaistaan tilaajan prosessia. Haasteena tässä vaihtoehdossa on kuitenkin kiire – useasti komennukselle lähtevät ovat kiinni edellisessä komennuksessa, ja aikaa voi olla hankalaa löytää hetkellä, jossa sopimus ohjeistuksineen, käydään läpi. Toinen huomionarvoinen asia on globaalin liikkuvuuden tiimin resurssit, voi olla liian työlästä ja aikataulullisesti kireää ehtiä käymään jokaisen komennuslaisen kanssa sopimus ja komennusohjeistus läpi. Toisaalta on hyvä muistaa, että joukossa on aina myös rutinoituneita komennukselle lähtijöitä, joille työskentelyvaltion käytännöt esimerkiksi työluvan ja verotuksen suhteen ovat hyvinkin tuttuja aikaisemman työskentelyn perusteella.

Benchmarking-haastattelut olivat onnistuneita ja ne täyttivät odotukset. Onnistuneiksi ne teki se seikka, että haastateltavat jakoivat mieluusti tietoa käytännöistään ja prosesseistaan. Tietojen vaihtaminen oli hyödyllistä ja ajatuksia herättävää - benchmarking on prosessikehittämiseen luova ja mielenkiintoinen väline vaikka on erittäin tärkeää muistaa kriittisesti miettiä, miten havaintoja voidaan hyödyntää omassa organisaatiossa.

5.4 Yhteenveto analyyseista

Haastatteluissa ja kyselyssä nousi esille se seikka, että itse ohjeistus oli vaikea löytää ja se on liian pitkä, siinä on liikaa informaatiota, myös epäoleellista tietoa ja komennukselle lähteviä kiinnostaa pääosin verovaikutukset palkkaan. Haastattelun ja kyselyn analyysin tuloksena hahmottuukin kolme pääteemaa, joihin perusteella lähdetään miettimään konkreettisia kehittämisideoita toimintatavoiksi ja tuodaan ne osaksi ohjeistamisprosessia. Nämä kolme teema ovat ohjeiden selkeys, saavutettavuus ja perehtymisen seuranta. Vastuiden osalta olisi keskityttävä niiden kirkastamiseen, joka voidaan huomioida kolmessa kehittämisen pääteemassa.

Taulukko 5. Ohjeistamisprosessin kehittämisen kolme pääteemaa.

Kehittämisteema	Mahdollisia toimenpiteitä
Selkeys	Komennuslaisille laadittaisiin yksinkertainen ja ytimekäs ohje, jotka sisältävät heille oleellisen asian. Globaalin liikkuvuuden tiimin käyttöön pidempi ja yksityiskohdaisempi ohjeistus. Prosessin vastuiden selkiyttäminen.

Kehittämisteema	Mahdollisia toimenpiteitä
Saavutettavuus	<p>Komennussopimuksen liitteeksi tiivistelmä komennuslaiselle oleellisista ohjeista.</p> <p>Ohjeiden saavutettavuuden ja löydettävyyden parantaminen.</p>
Seuranta	<p>Varmistetaan, että ohjeet ovat luettu ja ymmärretty.</p> <p>Roolien ja vastuiden kirkastaminen, kenen vastuulla on varmistaa, että komennuslainen on perehtynyt ohjeisiin.</p> <p>Komennukselle lähtevän työntekijän perehtymisen seurantamenetelmien kehittäminen ja kuka on vastuussa tästä seurannasta.</p>

Ohjeistamisprosessin oleellisemmassa roolissa on tällä hetkellä komennukselle lähtevän työntekijän esihenkilö. Globaalin liikkuvuuden tiimin oman sisäisen ja vapaamuotoisen työtehtäväanalyysin yhteydessä kävi ilmi, että pääsääntöisesti tiimiläisten asiakkaina ovat itse komennuslaiset, eikä esihenkilöt, vaikka ohjeistuksen osalta esihenkilöiden pitäisi olla tärkein linkki ohjeistuksen ja komennuslaisen välissä. Tämä työtehtäväanalyysi ei ollut mukana tämän opinnäytetyön menetelmänä ja se toteutettiin vapaamuotoisen harjoituksena eräessä toisessa yhteydessä, mutta opinnäytetyön näkökulmasta havaintona kuitenkin tärkeä, kun mietitään ohjeistamisprosessin kehittämistä.

Leanin näkökulmasta tarkasteluna, ohjeistamisprosessia kehitetään kirkastamalla sitä, ketä varten ohjeet laaditaan. Ohjeet laaditaan komennukselle lähteville työntekijöille ja ohjeissa keskitytään oleelliseen tietoon kuten komennuslaisen palkan verotukseen. Ohjeista karsitaan pois sisältöä, jos sillä ei ole merkitystä komennuksen kannalta kuten esimerkiksi pääsääntöisesti sosiaaliturva-asiat.

5.5 Aineiston luotettavuus ja vakuuttavuus

Toikan ja Rantasen (2009) mukaan luotettavuus on tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki. Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuutta on perinteisesti arvioitu sekä reliabiliteetin että va-

liditeetin käsitteiden avulla. Laadullisen tutkimuksen piirissä kysymykset reliabiliteetista ja validiteetista on pyritty korvaamaan vakuuttavuuden käsitteellä. (Toikko & Rantanen 2009, 121–123.)

Määrällisessä tutkimuksessa ollaan usein kiinnostuneita erilaisista luokitteluista, syy- ja seuraussuhteista, vertailusta ja numeerisiin tuloksiin perustuvasta ilmiön selittämisestä. Sen parina pidetään laadullista tutkimusta, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii vuorovaikutukseen tutkimuksensa kohteen kanssa ja yrittää ymmärtää muun muassa erilaisia näkökulmia ja konteksteja. Vaikka määrällisten ja laadullisten menetelmien välistä eroa usein korostetaan, voidaan molempia käyttää samassa tutkimuksessa ja molemmilla menetelmillä voidaan selittää samoja tutkimuskohteita. (Alasuutari 1999; Jyväskylän yliopisto 2015.)

Kehittämistehtävässä käytetyt menetelmät eivät edustaneet puhtaasti joko määrällistä tai laadullista tutkimusta vaan pikemminkin niiden yhdistelmää, painotuksen ollessa laadullisessa tutkimuksessa. Määrälliselle tutkimukselle tunnusomaisia lukuarvoja sisältävää havaintoaineistoa ei tässä kehittämistehtävässä syntynyt, vaikka menetelmänä käytettiin sille tyypillistä kyselylomaketta (Vilka 2021). Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä kohteen kokonaisvaltaista käsittelyä oli tässä työssä enemmän, koska haastatteluita ja kyselyä ei olisi pystytty analysoimaan pelkästään lukuarvoilla. Lisäksi on tyypillistä, että laadullisessa tutkimuksessa tutkija toimii vuorovaikutuksessa kehittämiskohteen olevan organisaation kanssa ja hänellä on kehittämissuhteissa keskeinen rooli esimerkiksi havaintojen tekijänä ja toimivien käytäntöjen ideoijana. (Alasuutari 1999.)

Kehittämistoiminnassa luotettavuus (reliabiliteetti) tarkoittaa ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Ei riitä, että kehittämistoiminnassa tuotettu tieto on todenmukaista, vaan sen tulee olla myös hyödyllistä. Keskeinen osa reliabiliteettia on toistettavuus. Tieteellisten tulosten edellytetään olevan toistettavissa niin, että toinen tutkija voi saada samanlaisia tutkimustuloksia. Kehittämistoiminnassa luotettavuuteen liittyy kuitenkin ongelmia, joita voivat olla esimerkiksi samanlaisen ryhmäprosessin aikaansaaminen uudella ryhmällä, vaikka ryhmän ulkoiset olosuhteet ja ryhmän tehtävänanto pysyisivät samanlaisina. (Toikko & Rantanen 2009, 121–122.)

Kehittämistehtävässä tuloksena saadut tiedot ovat hyödyllisiä. Kyselyn ja haastatteluiden perusteella saatiin tunnistettua konkreettisia ongelmakohtia, joita ei ollut aikaisemmin näin jär-

jestelmällisesti kerätty. Näiden ongelmakohtien pohjalta laadittiin konkreettisia toimintatapa-muutoksia ohjeistamisprosessiin ja koko globaaliin liikkuvuuden tiimi sitoutui muutosten toteuttamiseen. Lisäksi prosessin aikana tunnistettiin muita kehittämiskohteita kuten esimerkiksi vastuiden selkiyttäminen.

Opinnäytetyö on toteutettu hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen eli plagiointin lisäksi työssä ei ole omissa nimissä esitetty toisen henkilön tutkimustuloksia, -idea, havaintoja tai aineistoa. Tiedonhankinta- ja tutkimusmenetelmät ovat olleet eettisesti kestäväällä pohjalla, koska työssä on noudatettu rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta. Opinnäytetyöhön liittyviin haastatteluihin, kyselyyn ja benchmarking-haastatteluihin osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen ja anonymiteettiin eli ketään osallistujista ei voi tunnistaa tämän työn perusteella.

5.6 Kyselyaineiston luotettavuus

Kyselyä voidaan pitää luotettavana, kun kysymyksiin vastataan johdonmukaisesti ja vastaukset ovat selkeitä. Toisena tärkeänä kohtana tutkimuksessa yleensä on sen pätevyys (validiteetti). Pätevyydellä tarkoitetaan sitä, miten hyvin tutkimuksessa valittu tutkimusmenetelmä eli tässä tapauksessa esimerkiksi kysely, auttoi ratkaisemaan sen mitä tutkimuksessa oli tarkoitus ratkaista. Näiden kahden ominaisuuden eli luotettavuuden ja pätevyuden pitäminen kunnossa auttaa tutkimuksen onnistumisessa (Laurea Showcase 2023.)

Kehittämistehtävän kyselylomake koostui avoimista vastauksista yhtä kysymystä lukuun ottamatta. Tämän valinnan taustoja on avattu aikaisemmin tässä työssä, mutta keskeisin syy oli se, että vastaajilla haluttiin antaa vapaus ideoida eikä lukita valmiita vastausvaihtoehtoja etukäteen. Tällaisessa toteutustavassa on mahdollista, että vastauksia on hankala analysoida, mutta tässä tapauksessa niin ei käynyt vaan vastauksista löytyi paljon samoja asioita ja samanlaisia ideoita. Tämän perusteella uskaltaa sanoa, että kyselyn vastaukset olivat selkeitä ja niiden pätevyys auttaa tutkimuskysymyksiin vastaamisessa.

Yksi kyselylomakkeiden heikkouksista on, että vastausmäärä saattaa jäädä alhaiseksi. Tämän kehittämistehtävän kyselyyn vastanneiden määrä oli pettymys, koska vastausprosentti jäi alle 20. Toisaalta ohjeistamisprosessin tuntevia henkilöitä pyrittiin osallistamaan kahdella eri menetelmällä, jotta palautetta saataisiin mahdollisimman laajalta joukolta. Mietityttämään jäi erityisesti se, miten olisi saatu motivoitua enemmän vastaajia. Vastauksia tuli heti kyselyn lähettämisen jälkeen ja muistutuksen jälkeen, mutta ei näiden välillä. Päivittäinen muistuttelu ei olisi

ollut oletettavasti järkevää vaan lähinnä ärsyttävää, koska se olisi mennyt aina kaikille, myös niille, jotka olivat jo vastanneet. Yleisesti, liittymättä tähän kehittämistehtävään, ihmiset ovat tulleet hyvin allergisiksi ”spämmäilyille” eli saman viestin uudelleen lähettämiselle. Toisaalta turhat sähköpostit ovat aika helposti myös ohitettavissa ja poistettavissa sähköpostilaatikosta.

5.7 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä oli miten ohjeistamisprosessia pitäisi kehittää ja tarkentavina alakysymyksinä olivat mikä nykyisessä komennusohjeistusprosessissa toimii ja mikä ei sekä miksi joku prosessin osa ei toimi? Tutkimuskysymysten vastaukset ovat koottu taulukkoon 6 niin, että aluksi vastataan alakysymyksiin ja viimeisenä itse pääkysymykseen.

Taulukko 6. Tutkimuskysymysten vastaukset tiivistettynä.

Mikä nykyisessä komennusohjeistusprosessissa toimii ja mikä ei?	Ohjeistusprosessia pidetään tarpeellisena ja pääsääntöisesti ymmärretään, että työskentelyvaltion lainsäädäntöä pitää noudattaa. Ohjeistuksia on vaikea löytää ja ne ovat liian pitkät. Ohjeistamisprosessin vastuut ovat epäselvät.
Miksi joku prosessin osa ei toimi?	Koska ohjeet ovat liian pitkiä, komennuslainselle oleellinen asia hukkuu kaiken tiedon sekaan, lisäksi ohjeessa on asioita, joilla ei ole suurta merkitystä itse komennuslainselle.
Miten ohjeistamisprosessia pitäisi kehittää?	Parannetaan ohjeistuksen saavutettavuutta, tiivistetään komennuslainselle oleellinen asia, kehitetään seurantaa eli varmistetaan, että komennuslainen on löytänyt ohjeistuksen, säästänyt sen ja toimii sen mukaisesti.

Tämän opinnäytetyön tulokset soveltuvat ainoastaan kehitettävän yrityksen komennusohjeistusprosessiin, tuloksia ei voi tämän laajemmin yleistää. Yleisellä tasolla voidaan kuitenkin todeta, että missä tahansa työpaikassa tai tehtävässä, ohjeiden ymmärrettävyys ja saavutettavuus ovat tärkeitä ominaisuuksia, jotka helpottavat jokapäiväisen työn tekemistä.

Opinnäytetyön aihe lähti toimeksiantajan tarpeesta tarkastella ohjeistamisprosessia ja tunnistaa sieltä ongelmakohtia, jotka kaipaavat kehittämistä. Ohjeistamisprosessi on saanut paljon palautetta osakseen, myös positiivista, mutta näitä palautteita ei ole aikaisemmin kerätty näin systemaattisesti kuin tässä opinnäytetyössä.

Kehittämistyön aikana tunnistettiin komennusohjeistusprosessin ongelmakohtia ja sen perusteella globaalin liikkuvuuden tiimi on yhdessä sopinut konkreettisista toimintatapamuutoksista niiden parantamiseksi. Tämän perusteella voidaan sanoa, että yrityksen näkökulmasta katsottuna, tulokset palvelevat tarkoitustaan eli ne ovat käytettävyydeltään hyviä.

6 TOIMINTAMALLIEHDOTUS

Tässä kappaleessa ryhdytään rakentamaan uutta toimintamalliehdotusta komennusohjeistusprosessia varten hyödyntämällä menetelmien tuottamaa tietoa ja niiden pohjalta tehtyä analyysia.

6.1 Toimintamallin kuvaus

Ohjeistamisprosessin kehittämisen kolmeksi pääteemaksi muotoutui selkeys, saavutettavuus ja seuranta. Näiden kolmen pääteeman alla, globaalien liikkuvuuden tiimille järjestetyssä työpaikassa sovittiin yhteisesti, että seuraavat uudet toimintatavat otetaan tässä vaiheessa käyttöön ohjeistamisprosessissa:

- Komennussopimuksen liitteeksi tulee dokumentti, jonka komennukselle lähtevä ja hänen esihenkilönsä allekirjoittavat. Liitteessä he sitoutuvat lukemaan ja noudattamaan ohjeistusta. Liitteessä on myös tieto, mistä kyseisen projektin ohjeistus on löydettävissä.
- Tilaisuus, jossa ohjeistus käydään läpi, kohdistetaan jatkossakin esihenkilöille, jotka lähettävät työntekijöitä komennukselle, mutta tilaisuudessa käsitellään ainoastaan resurssin kannalta oleelliset asiat, joita ovat maahanmuuttoon, verotukseen ja erilaisiin rekisteröitymiseen liittyvät asiat. Tilaisuus on jatkossa kompaktimpi kuin aikaisemmin ja kaikki tilaisuudet tallennetaan, jotta ne voi kuunnella myöhemmin ajasta ja paikasta riippumatta. Ohjeistuksessa panostetaan selkokieliisyyteen ja vältetään käyttämästä esimerkiksi verotukseen liittyvää erikoissanastoa.
- Selvitetään mahdollisuutta tallentaa projektiohjeistus aina samaan paikkaan. Projektohjeistus tallennetaan tälläkin hetkellä samaan tietokantaan, mutta sen sijainti tietokannassa vaihtelee.
- Luodaan globaalien liikkuvuuden tiimille oma ohjeistuskirjasto, Tällä tavalla säästetään ja karsitaan hukkaa, joka jokaisella kuluu ohjeistuksen laatimiseen. Tästä vapautuvaa aikaa voidaan kohdistaa työkalujen ja prosessien parantamiseen. Toimintatavalla myös pyritään yhtenäistämään ohjeistusta, jotta globaaliin liikkuvuuden tiimin tuotos on projekteille samanlaatuista ja -sisältöistä.
- Tuotetaan videokoulutusmateriaalia asioista, jotka tutkimuksen perusteella koetaan ohjeistuksessa tarpeettomaksi, mutta silti ovat komennukseen kiinteästi liittyviä asi-

oita, joista on hyvä olla saatavilla lisätietoja. Tällainen asia on esimerkiksi sosiaaliturva-asiat ja matkavakuutus.

Toimintamallin nimeksi muotoutui työn tekemisen aikana tekijän päässä **tulkki**, joka tässä yhteydessä merkitsee sitä, että globaalien liikkuvuuden tiimi panostaa jatkossa ohjeistuksessa siihen, että ne ovat selkeitä ja mielellään yleiskielellä kirjoitettuja. Tavoitteena on, että jatkossa ei enää käytettäisi monimutkaisia termejä tai ammattisanastoa esimerkiksi verotukseen liittyen vaan niissä kerrotaan selkokielisesti ja tarvittaessa konkreettisin esimerkein esimerkiksi millaisia verovaikutuksia kohdemaassa työskentelyllä on. Mitään tarkkoja verolaskelmia ei voida tarjota komennukselle lähtevälle työntekijälle, koska se ei ole mahdollista esimerkiksi siitä syystä, että etukäteen ei voi tietää, mihin vähennyksiin työntekijä saattaa olla oikeutettu työskentelyvaltiossa.

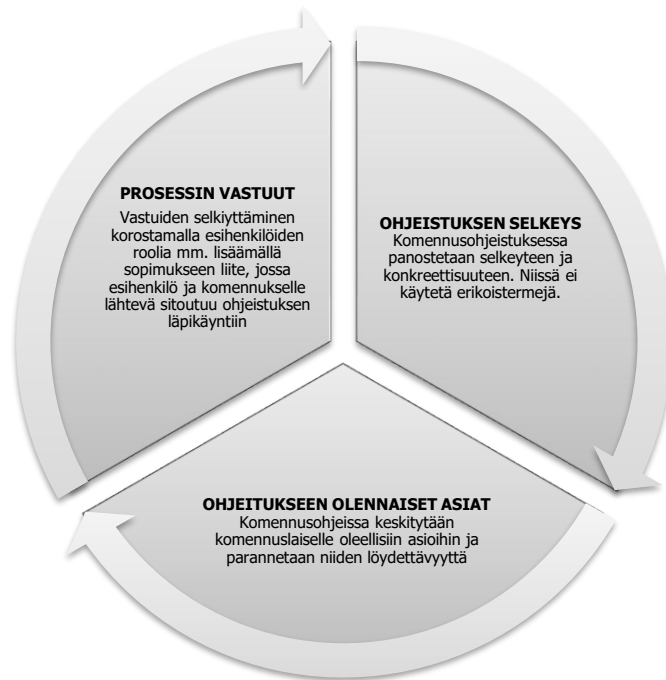
Käytännössä globaalien liikkuvuuden tiimin toimiessa tulkkina tarkoittaa sitä, että ohjeistus tiivistetään oleellisiin asioihin eikä enää tavoitella sitä, että kaikki mahdolliset asiat käytäisiin läpi, koska ihminen pystyy omaksumaan ja muistamaan hyvin rajallisen määrän uutta tietoa. Keskittymällä olennaisiin asioihin (työlupa, verotus ja erilaiset rekisteröinnit), saadaan lyhennettyä myös aikaa, joka varataan ohjeistuksen läpikäymiseen.

Kehittämisen prosessin yhteydessä syntyi myös ajatus siitä, että ohjeitukset olisi hyvä laatia siten, että kuka tahansa globaalien liikkuvuuden tiimin jäsenistä pystyisi hyödyntämään niitä ilman, että alkuperäinen laatija joutuisi perehdyttämään niihin eli tarkemmin selittämään, mitä mikäkin asia siinä tarkoittaa. Tämä tehostaisi globaalien liikkuvuuden tiimin työskentelyä ja kaikkia ohjeistuksia ei aina tarvitsisi laatia vaan käytössä olisi ohjeistuskirjasto, josta jokainen voisi käydä noukkimassa kulloinkin tarvitsemansa ohjeet. Tällä toimintatavalla poistettaisiin hukkaa myös tästä prosessista eli säästetään jokaisen tiimiläisen aikaa, joka kuluu ohjeistuksien luomiseen.

Gloaalien liikkuvuuden tiimi ei innostunut siitä, että komennuksille lähtevien työntekijöiden muistuttelua tehtäisiin lähettämällä asiasta sähköposteja. Tavoitteena on pikemminkin parantaa ohjeistuksen löydettävyyttä, kun lisätä tiimin tehtäviä, joita on tällä hetkellä jo riittävästi. Sähköpostilla muistuttelu voi tuudittaa komennukselle lähtevän työntekijän liaksi siihen, että jos jotain tärkeää pitää tehdä, siitä kyllä muistutetaan. Komennukselle lähteviä on kuitenkin määrällisesti niin paljon, että muistuttelu riittäisi yksistään täyttämään tiimiläisten päivät.

Komennusohjeistustilaisuuksia järjestetään jatkossakin ja siihen osallistuu komennukselle lähtevien työntekijöiden esihenkilöt. Kiire ja nopeasti muuttuvat aikataulut tai muutokset resur-seissa eivät nousseet tässä työssä isoon rooliin ohjeistamisprosessin kehittämisen näkökul-masta. Kiire ja muutokset saattavat olla jo niin tavanomainen osa arkea, ettei sitä noteerata edes enää tekijäksi vaan sen kanssa on opittava tulemaan toimeen ja sopeutettava toiminta sen mu-kaisesti.

Vastuiden selkiyttäminen nousi vahvasti esille niin haastatteluissa kuin kyselyssä. Tärkeintä sen osalta on panostaa toistoon eli toistaa sitä, että esihenkilön vastuulla on käydä komennuk-selle lähtevä työntekijä kanssa ohjeistus läpi ja pääpiirteissään selittää komennukseen liittyvät vastuut ja vaikutukset. Käyttöön otettavilla toimenpiteillä parannetaan ohjeistuksen saavutetta-vuutta ja sitä, että korostetaan komennukselle lähtevälle oleellisia asioita.



Kuvio 3. Komennusohjeistusprosessin toimintamalliehdotuksen kulmakivet tiivistettynä.

7 POHDINTA

7.1 Ohjeistamisprosessin jatkokehittäminen

Globaalin liikkuvuuden tiimin kesken on jo sovittu, että seuraava vaihe ohjeistamisprosessin kehittämistyössä on komennukselle lähtevien työntekijöiden haastattelemine. Näiden haastatteluiden tulosten perusteella voidaan taas kokoontua pohtimaan, onko ohjeistamisprosessia tarpeen edelleen kehittää joltain osin. Kehittämistyö ei näin ollen pääty tämän opinnäytetyön valmistumiseen vaan sitä jatketaan myös tästä eteenpäin.

Toinen jatkokehittämisidea liittyy toimintamalliehdotukseen ja palautteen keräämiseen. Harjoittelun arvoista voisi olla seurata yhdessä sovittujen toimintatapamuutoksien vaikutuksia teettämällä palautekysely esimerkiksi kevään 2024 aikana, joka lähetetään ohjeistamistilaisuuden osallistujille. Keräämällä palautetta, toimintamallia voitaisiin muokata aktiivisemmalla otteella, vaikka toisaalta on hyvä muistaa työrauha, työ on muutakin kuin jatkuvaa kehittämistä.

Opinnäytetyön alussa, tietoperustassa yhteydessä todettiin, että tässä opinnäytetyössä lean-filosofia ymmärretään ja sitä sovelletaan niin, että sen avulla pyritään kehittämään komennusohjeistusprosessia niin, että oikea määrä, oikeanlaatuisia asioita saadaan oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Opinnäytetyössä on havaittu, että tiedon määrässä on ollut jopa ylitarjontaa ja jatkossa pyritään siihen, että oikea määrä tietoa tavoittaa komennukselle lähtevän valtavan informaatioryöpyyn sijaan. Tässä samalla keskitytään varmistamaan myös se, että ohjeistukseen sisältyvät oikeanlaatuiset asiat eli ne asiat, jotka ovat komennukselle lähtevälle työntekijälle oleellimmat. Kohdat ”oikeaan aikaan” ja ”oikeassa paikassa” vaativat vielä hieman jatkokehittämistä ja niihin liittyy toinen jatkokehittämisen aihe.

Kolmas jatkokehittämisen aihe voisi olla komennusohjeistusprosessin vastuunjaon selkiyttäminen, joka liittyy oleellisesti siihen, että kun vastuut ovat selkeät, komennukselle lähtevä työntekijä saa oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa hänelle oleelliset tiedot komennukseen liittyen. Nyt useammassa kohdassa kävi ilmi, että vastuut eivät selkeät ja olisi hyödyllistä tutkia, mitkä eri asiat siihen seikkaan vaikuttavat. Yksi syy saattaa olla jo monesti mainittu kiire tai mahdollisesti se, että osa esihenkilöistä lähettää työntekijöitä ulkomaille hyvin harvakseltaan, etteivät vastuut ole sen takia selkäytimessä. Esihenkilöille on jo olemassa komennusohjeistusprosessiin liittyvää videokoulutusmateriaalia ja kirjallisiakin ohjeita eli tiedonpuutteesta ei ole kysymys.

Lisäksi muistutus prosessin vastuista lähtee esihenkilölle tiedoksi, kun hän lisää komennukselle lähtevän työntekijän komennustietokantaan.

7.2 Opinnäytetyöprosessi

Omasta näkökulmastani tarkasteltuna, pidän opinnäytetyötäni ensisijaisesti erinomaisena oppimiskokemuksena. Työn kautta konkretisoi komennukselle lähtevien tarpeet ja pakotti perehtymään siihen, mitkä asiat ovat tärkeitä ja oleellisia sekä toisaalta miettimään syvemmin, miten ihminen loppujen lopuksi omaksuu uutta tietoa. Työstä jäi myös päällimmäiseksi tunne, että ohjeistuksien toinen osapuoli eli asiakkaat arvostavat kyllä sitä, että prosessia pyritään kehittämään ja heidän mielipiteitään kuunnellaan.

Kyselyn vastaajien vähäinen määrä jäi harmittamaan ja jätti jossittelun varaa, olisiko se pitänyt toteuttaa toisella tavalla kuten pidentämällä vastausaikaa ja muistuttamalla useamman kerran vastausajan aikana. Mutta kuten analyysissa todettiin, ihmiset ovat tulleet hyvin allergiseksi joukkosähköposteille ja toistuville muistutuksista samasta asiasta, vastausajan pidentäminen tai useammat muistutukset olisivat tuskin vaikuttaneet vastaajien määrään ainakaan kovin radikaalisti. Teemahaastattelut ja benchmarking-haastattelut olivat antoisia ja toimivat odotetulla tavalla, joten menetelminä ne ovat tässä työssä oikeita ja tarkoituksenmukaisia. Benchmarking-yrityksiä olisi voinut olla useampia, mutta sitten taas tärkeä kriteeri niiden valinnassa oli liikkuvuuden määrä, joka koettiin olennaiseksi ominaisuudeksi valinnan perusteena.

Kirjoitusprosessi sujui suunnitelmien mukaan. Varsinainen kirjalliseen asuun muotoutuminen alkoi syyskuun loppupuolella ja opinnäytetyö oli valmis esitarkastukseen joulukuun alkupäivinä. Vaikka itse kirjoitusprosessi oli lyhyt, edelsi sitä pitkä suunnittelu ja aiheen hahmottelu, joten itse kirjoitustyöhön ei tarvinnut lähteä ihan tyhjästä vaan moni ajatus muhi jo valmiina päässä.

Uskon, että työni lopputulos kertoo hyvin selkeästi sen, mitkä seikat komennusohjeistusprosessissa ovat tärkeitä ja oleellisia. Ennen kaikkea toivon, että työ antaa globaalin liikkuvuuden tiimille konkreettisia työkaluja kehittää ohjeistusprosessia niin, että se palvelee komennukselle lähteviä työntekijöitä ja heidän esihenkilöitään entistä paremmin. Opinnäytetyö toivottavasti viestittää myös globaalin liikkuvuuden tiimille, että ohjeistuksien olemassaolo on ensiarvoisen

tärkeää ja merkityksellistä. Lisäksi tiimillä on keskeinen rooli auttaa ja selkeyttää hyvin monimutkaisia asioita ja prosesseja eli olla yhtenä mahdollistajana tilaajan elintärkeiden projektien toteutumisessa ja onnistumisessa.

LÄHTEET

- Alasuutari, Pertti. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino, 1999.
- Aikakauskirja Duodecim 2005. Millainen on toimiva potilasohje? Hyvä kieliasu varmistaa sanoman perillemenon. Viitattu 2.12.2023. <https://www.duodecimlehti.fi/duo95167>
- Artto Karlos, Martinsuo Miia, Kujala Jaakko, 2006. Projektiliiketoiminta. 2. painos. Helsinki: WSOY. Viitattu 30.9.2023. <https://www.aalto.fi/sites/g/files/flghsv161/files/2020-08/Projektiliiketoiminta.pdf>
- Bhasin, S., 2013. Impact of corporate culture on the adoption of the Lean principles. International Journal of Lean Six Sigma, 4(2), S. 118–140
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Jyväskylän yliopisto 2015. Määrällinen tutkimus. Viitattu 18.11.2023. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>
- Kotimaisten kielten keskus 2023. Hyvän virkakielen ohjeita. Viitattu 4.11.2023. Ohjeita ohjeiden tekijöille - Kotimaisten kielten keskus (kodus.fi)
- Krafcik, J. F., 1988. Triumph of the Lean Production System. Sloan Management Review, 30(1), S. 41–52.
- Laurea Showcase. Miten toteuttaa kyselytutkimus AMK opinnäytetyössä? Viitattu 18.9.2023. <https://showcase.laurea.fi/opiskelijablogit/opinnaytetyot/2023/miten-toteuttaa-kyselytutkimus-amk-opinnaytetyossa/>
- Meltwater 2023. Competitor benchmarking – vertailuanalyysi kyseenalaistaa omaa toimintaa ja opettaa toisilta. Viitattu 8.10.2023. <https://www.meltwater.com/fi/blog/competitor-benchmarking-eli-vertailuanalyysi>
- Metropolia 2014. Benchmarking-menetelmä työyhteisön kehittämisessä. Viitattu 29.10.2023. <https://blogit.metropolia.fi/uudistuva-sosiaalialan-osaaminen/2014/03/22/benchmarking-menetelma-tyoyhteison-kehittamisessa/>
- Modig, Niklas, Pär Åhlström, ja Maarit Tillman. 2013. Tätä on Lean: Ratkaisu Tehokkuusparadoksiin. 1.–2. p. Tukholma: Rheologica Publishing.
- Ojasalo Katri, Teemu Moilanen & Jarmo Ritalahti 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudella lailla osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Osana 2023. Osallisuus luo hyvää ja saa muutosta aikaan. Viitattu 28.10.2023. <https://osana.fi/osallisuus/>
- Proakatemia 2014. Benchmarking. Viitattu 1.10.2023. <https://esseepankki.proakatemia.fi/benchmarking-oppimisprosessina/>
- Suomi.fi (2023). Lähetetyt työntekijät. Viitattu 30.9.2023. <https://www.suomi.fi/yritykselle/tyonantajuus/tyonantajan-velvollisuudet/opas/tyonantajan-vastuut-ja-velvollisuudet/lahetetyt-tyontekijat>

- Tilisanomat (2022). Työkomennus ulkomailla – verotus ja työnantajan velvoitteet. Viitattu 20.1.2024. <https://tilisanomat.fi/palkka-ja-henkilostohallinto/tyokomennus-ulkomailla-verotus-ja-tyonantajan-velvoitteet>
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3. korjattu painos. Tampere: Tampere University Press.
- Tuominen, Kari. 2010. Lean käytännössä. Yritysesimerkkejä tehokkaista lean-periaatteista ja -käytännöistä. Helsinki: Readme.fi
- Tuominen, Kari 2021. Benchmarking-käsikirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Työ, terveys, turvallisuus 2023. Ymmärrä aivojen toimintatapaa – saat viestin paremmin perille. Viitattu 4.11.2023. <https://ttlehti.fi/ymmarra-aivojen-toimintatapaa-saat-vestin-paremmiin-perille/>
- Työpiste 2021. Millainen on hyvä ohje? Kahdeksan vinkkiä hyvien ohjeiden tekemiseen. Viitattu 2.12.2023. <https://www.ttl.fi/tyopiste/millainen-on-hyva-ohje-kahdeksan-vinkkia-ohjeiden-tekemiseen-tyopaikalla>
- Verona 2021. Johdatko sinä intohimoisesti oman organisaatiosi jatkuvaa parantamista? Viitattu 8.10.2023. <https://www.verona.fi/nakemys/blogi/johdatko-organisaatiosi-jatkuvaa-parantamista/>
- Vilka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Ylemmät toimihenkilöt 2023. Ulkomaantyon opas. Viitattu 30.9.2023. https://ytn.fi/wp-content/uploads/2020/09/ytn_ulkomaantyoopas_2020.pdf

LIITTEET

Liite 1

Kyselylomake

Development of Global Mobility Meeting

Dear recipient,

This survey collects opinions and development proposals related to xxxxxxxx where the project assignment instructions (immigration, personal income taxation, social security and insurance) are reviewed. Survey's aim is to identify the issues that possibly require development. I kindly ask you to think about the answers only in relation to xxxxx.

The results of the survey will be also used in the University of Applied Sciences thesis, which topic is the development of xxxxxx. This survey is anonymous and none of the respondents can be identified. Answers are treated confidentially and it is not possible to separate the answers of an individual person. The collected material will only be used for development purposes.

It would be great if you can submit your response by 18 October 2023. Thank you!

Hanna Viitasaari

1. What do you think, to whom is the meeting relevant to? You can select as many options as you like. *

- Sending Line Managers
- Sending Line Managers and Assignees
- Assignees
- Project Manager
- Muu

2. When you think about current forms of project assignment instructions (presentation that is saved in database + meeting recording), what is good about them and what could be developed? *

Kirjoita vastaus

3. What is the best way to ensure that the project assignment instructions reach the assignee going on an assignment? *

Kirjoita vastaus

4. What is the best way to ensure that project instructions are read, understood and followed by the assignee? *

Kirjoita vastaus

5. What is the most effective way to ensure that all relevant stakeholders (Project resourcing contact/project organization contact, Assignee's Manager, Assignee) access and familiarize themselves with the project assignment instructions? *

Kirjoita vastaus

Liite 2

Benchmarking-haastattelukutsu

Hei,

Nimeni on Hanna Viitasaari. Olen sinuun yhteydessä, koska tarkastelemme täällä xxxx komennusohjeistuprosessiamme ja miten sitä olisi mahdollista kehittää palvelemaan komennuslaisia entistä paremmin. Tästä syystä olisi vertaisoppimisen näkökulmasta kiinnostava kuulla, miten komennusohjeistusprosessi xxxxx toimii. Tarkastelun scopessa on siis projektikomennukset, ei esimerkiksi expatit.

Komennusohjeistusprosessilla tarkoitan esim. sitä, kuka laatii ohjeet, miten ne välitetään tiedoksi komennukselle lähtevälle. Komennusohjeistuksella viitataan tässä tapauksessa ohjeisiin, joissa komennukselle lähtevälle selvitetään, millaisen mahdollisen työluvan hän tarvitsee + muut rekisteröinnit, Posting of Workers -ilmoituksen tekeminen, verotus koti- ja kohdemaassa sekä sosiaaliturva rajat ylittävässä työskentelytilanteessa.

Tässä on jo etukäteen tiedoksi kysymykseni ja niihin voit halutessasi vastata sähköpostilla tai sitten voidaan jutella lyhyesti (esim. 30 minuuttia) Teamsissa joko viikolla 43 tai 44, mikäli se on aikataulullisesti mahdollista.

- Laaditaanko yrityksessänne kirjalliset komennusohjeet? Jos kyllä, mistä ne ovat löydettävissä ja miten ne käydään läpi komennuslaisen kanssa?
 - Osallistetaanko komennuslaisen esihenkilöä mukaan tähän prosessiin?
- Miten varmistetaan, että komennuslaiset tietävät komennukseen liittyvät verotus/työlupa/muut velvoitteet ja hoitavat ne kuntoon?
 - Hoidetaanko tämä asia sisäisesti vai onko käytössä esimerkiksi ulkopuolinen palveluntarjoja?
- Onko jotain hyviä käytäntöjä komennukselle lähtevien ohjeistuksen osalta, jonka haluaisit jakaa?
- Montako komennusta toteutui vuoden 2022 aikana ja mikä on arvio tälle vuodelle?

Kirjoitan tästä kehittämisprosessista myös opinnäytettä Humanistiseen ammattikorkeakouluun (Yhteisöpedagogi AMK, työyhteisön kehittäjä) ja hyödynnän työssäni vertaisanalyysin kautta syntyneitä oivalluksia ja havaintoja. Käsittelen materiaalia ehdottoman luottamuksellisesti ja anonyymisti eli yrityksen tai sinun nimeäsi ei työssä mainita.

Mikäli haluat vastata kysymyksiin sähköpostitse, toivoisin niitä 25.10.2023 mennessä.