

**KARI PURHONEN**

## Kansainvälisyys henkilöstökoulutuksessa

Tässä lehdessä julkaistaan useita erilaisia kirjoituksia, joissa arvioidaan suomalaista osaamista, selviytymistä ja kilpailukykyä. Tällaisia puheenvuoroja ovat mm. johtaja Pertti Widénin ”Koulutus kansainvälisyyteen” ja tutkija Raimo Jaakkolan ”Valmistautuminen jatkuvaan muutokseen”, molemmat lehden keskusteluosassa.

Teollisuuden ja työnantajain keskusliiton apulaisjohtaja Kari Purhonen kirjoittaa seuraavassa kansainvälisyydestä henkilöstökoulutuksessa tekemänsä yrityskyselyn pohjalta. Kyselyn tavoitteena oli selvittää ulkomaiseen toimintaan liittyvän henkilöstön kehittämistarvetta teollisuudessa lähivuosina. Mukana oli yhteensä 50 yritystä, joista 23 voidaan katsoa edustavan pientä ja keski suurta teollisuutta ja 27 suurta teollisuutta. Haastateltavat edustivat yritysten korkeinta johtoa.

Yritykset oli valittu yrityskoon, toimialan sekä kansainvälistymisasteen perusteella. Kaikilla haastateluissa mukana olleilla yrityksillä oli kokemuksia kansainvälisistä operaatioista.

Tavaraviennin ohella yleisimpiä kansainvälisiä operaatioita olivat myyntiyksiköt ulkomailla (78 prosenttia), valmistavat yksiköt ulkomailla (58

prosenttia) sekä projektivienti (50 prosenttia). Samojen toimintamuotojen odotettiin säilyvän yleisimpinä myös vuonna 1992. Eniten lisääntyy valmistavien yksiköitten osuus sekä lisenssien myyminen.

Tärkein kohdealue on edelleen Skandinavia, sillä lähes neljä viidestä haastatellusta yrityksestä ilmoitti sen päämarkkina-alueekseen. Länsi-Eurooppa oli päämarkkina-alueena 84 prosentilla, Pohjois-Amerikka lähes puolella ja entiset SEV-maat runsaalla kolmanneksella haastatelluista yrityksistä.

Nykyiset kohdealueet näyttävät säilyttävän asemansa myös lähitulevaisuudessa. Uusia viennin alueita haetaan kuitenkin Pohjoismaiden ulkopuolelta erityisesti Länsi-Euroopasta ja Pohjois-Amerikasta. Myös Kaukoit ja Oseania tulevat olemaan eräiden yritysten viennin kohteina. Sama koskee Etelä-Amerikkaa.

### Koulutustarve lisääntyy

Koulutustarve arvioitiin tehtäväalueittain, tehtävätasoittein ja osa-alueittain. Osa-alueittain tarve oli merkittävin kansainvälisten toimintojen johtamisen, viestimarkkinoinnin sekä kielikoulutuksen alueilla. Suuret yritykset kokivat koulutustarpeen selvästi merkittävämmäksi kuin PKT-yritykset.

Tehtäväalueittain koulutustarve arvioitiin suurimmaksi markkinointihenkilöstöllä ja pienimmäksi talous- ja hallintohenkilöstöllä. Suurissa yrityksissä koettiin koulutustarve merkittävämmäksi kuin PKT-yrityksissä.

## **Koulutustarve tehtäväalueittain**

### *Yrityksen johto:*

- kokonaisnäkemys kansainvälisestä toiminnasta
- kansainvälistymisen ymmärtäminen luonnollisena osana yrityksen kasvustrategiaa kannattavuuden parantamiseksi
- kyky havaita kansainvälisen toiminnan mahdollisuudet ja uhkat
- kohdemarkkina-alueiden taloudellisten, poliittisten ja kulttuuriolojen tuntemus
- kieli- ja neuvottelutaito

### *Tuotantohenkilöstö:*

- kielitaito
- kansainvälisten normein ja määräysten tuntemus
- kyky sopeutua ulkomailla työskentelyyn
- asennoituminen kansainvälistymiseen
- alan tekninen ja laadullinen kehitys

### *Markkinointihenkilöstö:*

- kieli-, myynti- ja neuvottelutaito
- kansainvälinen markkinointi
- asennoituminen vientiin ja kansainvälistymiseen
- kohdemaiden taloudellisten, poliittisten ja kulttuuriolojen tuntemus
- kansainvälinen markkinointi

### *Talous- ja hallintohenkilöstö:*

- kielitaito
- kansainvälisen laskentatoimen hallinta
- viennin rahoitus, luotot, takuut ja vakuudet
- valuuttariskien hallinta
- kohdemaiden lainsäädäntö ja sopimusjuridiikka
- kansainvälisten rahoituslähteiden käyttö
- kohdemaiden taloudellisen tilanteen tuntemus
- konsernitilinpäätöksen laatiminen

### *Tutkimus- ja tuotekehityshenkilöstö:*

- kielitaito
- kansainvälisten laatuvaatimusten soveltaminen
- tuotteiden kansainväliset markkina-sovellutukset
- alan tekniset erityisvaatimukset.

Tehtävätasoisin tarkasteltuna merkittävien koulutustarve oli keskijohtolla ja päällikkötasolla.

Vastauksista erottui kolme henkilöstöryhmää, joiden kansainvälisiin toimintoihin liittyvä koulutustarve näytti selvästi kasvavan. Nämä ovat ylin johto, vienti- ja markkinointihenkilöstö sekä tutkimus- ja kehityshenkilöstö. Mielenkiintoista oli havaita, että suurissa yrityksissä korostettiin nimenomaan johdon koulutustarpeen lisääntymistä, kun taas pienissä yrityksissä johto mainittiin hyvin harvoin.

Haastatelluista yrityksistä 86 prosenttia arvioi koulutettavien henkilöiden määrän kasvavan seuraavan kolmen vuoden aikana. Suurista lähes jokainen näki ulkomaiseen toimintaan liittyvän henkilöstön koulutuksen lisääntyvän, pienemmistä neljä viidestä.

Koulutuksen organisointi tapahtuu sekä sisäisen että ulkoisen toiminnan avulla. Poikkeuksen tekee ylin johto, joka kehitetään pääasiassa ulkopuolisella koulutuksella.

Haastateltavissa yrityksissä erottui selvästi kolmen suurimman muutospaineen ryhmä. Nämä olivat eri kohdealueiden olojen ja kulttuuri- en tunteminen, kielitaito sekä yleisen kansainvälistymistä edistävän asenteen kehittyminen. Esiin tuli myös henkilöstön tai eri henkilöstöryhmien koulutustason yleinen kohottaminen.

## **Koulutustarjonta vastaa tarpeita – laatua parannettava**

Kansainvälistämiskoulutuksen tarjonnan arvioidaan vastaavan yrityksen tarpeita määrällisesti jopa keskimääräistä paremmin. Sitä vastoin koulutuksen laadussa nähtiin toivomisen varaa. Suurten mielestä koulutuksen tarjonta oli jonkin verran runsaampaa kuin PKT-yritysten mielestä.

Erityisesti hyvänä pidettiin kielikoulutuksen ja vientimarkkinointikoulutuksen tarjontaa. Myös yleisen liikkeenjohdon koulutuksen katsottiin riittävän.

Varsinkin suurimmissa yrityksissä korostet-

tiin kovasti kurssien räätälöintiä juuri oman yrityksen tarpeisiin.

## Koulutuksen toteuttamisvaihtoehtoja

Yritys voi kouluttaa henkilöstöään sekä sisäisesti että käyttämällä ulkopuolisia koulutuspalveluja. Sisäisen koulutuksen osuus on lisääntynyt vuosi vuodelta. Nykyään se on toimihenkilöiden koulutuksessa runsas puolet, mutta työntekijöillä noin 85 prosenttia koko koulutuksen volyymista. Kansainvälistämiskoulutuksessa sisäisen koulutuksen osuus lienee vielä tätäkin suurempi.

Kansainvälistymiseen liittyvä yrityksen sisäinen koulutus tapahtuu sekä suomalaisten että ulkomaalaisten konsulttien ja instituuttien avulla. Jos tavoitteena on luoda myönteisiä asenteita tai muuttaa käyttäytymistä yrityksissä, tarvitaan useiden henkilöiden kouluttamista ja kehittämistä samanaikaisesti.

Ulkomailla kouluttaminen on Suomessa toislaiseksi ollut volyymiltaan vähäistä, mutta sen osuus on kasvanut nopeasti 1980-luvulla. Pääasiassa ulkomaille lähetetään yritysten johtoa sekä myynti- ja markkinointihenkilöitä.

Keinoja henkilöstön kansainvälistämiskoulutuksen toteuttamiseksi lyhyesti esitettynä ovat mm. seuraavat:

1. Harjoittelu ja työskentely ulkomailla yrityksissä ja kansainvälisissä järjestöissä
2. Ulkoinen koulutus
  - kansainväliset ja kotimaiset seminaarit
  - ulkomaiset liikkeenjohto-instituutit ja yliopistot
  - ulkomaiset ja kotimaiset kieli-instituutit
  - kotimaiset yliopistot, korkeakoulut ja täydennyskoulutuskeskukset, esimerkiksi FINTRA, JTO, LIFIM ja POHTO.
3. Sisäinen koulutus
  - sisäiset kotimaassa ja ulkomailla järjestettävät koulutustilaisuudet
  - projektikoulutus
  - ulkomaisten konsulttien käyttäminen

- kansainväliset tietopankit.

4. Urakierto, ts. suomalaisista yrityksistä lähetetään henkilöitä ulkomaisiin tytäryrityksiin ja päinvastoin.

5. TUTOR-systeemi, joka tarkoittaa sitä, että kansainvälisiin tehtäviin koulutettavat henkilöt työskentelevät yhdessä kokeneemman ja jo asiansa hallitsevan henkilöstön kanssa.

6. EY:n koulutusyhteistyöohjelmiin osallistuminen, esimerkiksi COMETT II

7. Ulkomaisten tutkimuslaitosten käyttäminen.

## Johtopäätökset

Tämä selvitys antaa yhden kuvan niistä kansainvälistyvän yrityksen henkilöstön koulutus-tarpeista, jotka ovat tärkeitä mm. vientiä aloit-taville yrityksille ETA- ja EY-ratkaisujen vuoksi.

Jokaisen suomalaisen kansainvälistyvän yrityksen tulisi:

1. Tiedostaa kansainvälistymisen vaativan, että henkilöstön kansainvälistämistietämys ja -taito ovat ajan tasalla. Näin siksi, että rajat avautuvat ja kansainvälistyminen etenee myös kotimaassa.
2. Lisätä merkittävästi nykyistä enemmän varoja henkilöstön kansainvälistämiseen 1990-luvulla.
3. Pyrkiä käyttämään hyväksi ne voimavarat, jotka tulevat yrityksille esimerkiksi ulkomaisten yritysostojen yhteydessä.
4. Laatia kansainvälistymisen pitkän aikavälin kehittämisohjelma, jonka yhdeksi osaksi suunnitellaan johdon ja muun henkilöstön kansainvälistämishjelma.